

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

БІЛОБРОВ ЮЛІЯ ОЛЕКСАНДРІВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту
та поведінкової економіки,
д.е.н., професор
_____ О.А. Дороніна
« ____ » _____ 2025 р.

**УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 073 Менеджмент

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Науковий керівник:
Панченко І.В., доцент кафедри
менеджменту та поведінкової економіки,
к.е.н., доцент

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали / за школою ЄТКС / за національного шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця - 2025

АНОТАЦІЯ

Білобров Ю.О. Управління ефективністю кадрового менеджменту підприємства. Спеціальність 073 Менеджмент, Освітня програма «Менеджмент». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2025.

В роботі досліджено теоретичні основи кадрового менеджменту підприємства. Розкрито сутність, цілі та завдання кадрового менеджменту в сучасних умовах, визначено ключові критерії та показники оцінки його ефективності. Систематизовано основні методи аналізу ефективності управління персоналом.

Проведено аналіз кадрового менеджменту на прикладі ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ». Охарактеризовано організаційно-економічну діяльність підприємства, здійснено детальний аналіз кадрового потенціалу та функціонування служби управління персоналом. Здійснено комплексну оцінку ефективності кадрового менеджменту, виявлено основні проблеми та резерви розвитку.

У третьому розділі обґрунтовано шляхи удосконалення кадрового менеджменту ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ». Досліджено вплив воєнного стану на функціонування кадрової системи підприємства, визначено перспективні напрями модернізації HR-процесів. Запропоновано комплекс організаційно-практичних заходів, спрямованих на підвищення гнучкості, стійкості та ефективності управління персоналом.

Ключові слова: кадровий менеджмент, ефективність, підприємство, менеджмент, персонал.

55 с., 11 табл., 11 рис., 36 джерел.

ABSTRACT

Bilobrov Yuliia. Managing the effectiveness of enterprise HR management. Specialty 073 Management. Educational Program «Management». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2025.

The paper explores the theoretical foundations of personnel management at the enterprise. The essence, goals and objectives of personnel management in modern conditions are revealed, key criteria and indicators for assessing its effectiveness are identified. The main methods for analyzing the effectiveness of personnel management are systematized.

An analysis of personnel management is carried out using the example of LLC "BARLINEK INVEST". The organizational and economic activities of the enterprise are characterized, a detailed analysis of the personnel potential and the functioning of the personnel management service is carried out. A comprehensive assessment of the effectiveness of personnel management is carried out, the main problems and reserves for development are identified.

The third section substantiates the ways to improve personnel management at LLC "BARLINEK INVEST". The impact of martial law on the functioning of the personnel system of the enterprise is investigated, promising directions for the modernization of HR processes are identified. A set of organizational and practical measures aimed at increasing the flexibility, stability and effectiveness of personnel management is proposed.

Keywords: personnel management, efficiency, management, enterprise, personnel.

55 p., 11 tabl., 11 fig., bibliography: 36 items.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1 Сутність, цілі та завдання кадрового менеджменту	7
1.2 Критерії та показники ефективності кадрового менеджменту	12
1.3 Методи аналізу ефективності кадрового менеджменту підприємства.....	18
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ»	24
2.1 Характеристика організаційно-економічної діяльності підприємства.....	24
2.2 Аналіз кадрового потенціалу та функцій служби з управління персоналом ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ»	30
2.3 Оцінка ефективності кадрового менеджменту підприємства.....	37
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ»	42
3.1 Дослідження впливу нестабільного зовнішнього середовища на ефективність кадрового менеджменту ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ»	42
3.2 Перспективні напрями удосконалення кадрового менеджменту ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ»	46
ВИСНОВКИ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ	56

ВСТУП

Актуальність теми дослідження управління ефективністю кадрового менеджменту підприємства зумовлена зростаючим значенням людського капіталу як ключового ресурсу для досягнення стратегічних цілей і забезпечення конкурентоспроможності в умовах постійних змін зовнішнього середовища, інтенсивного розвитку технологій та високої динаміки ринку праці. Ефективне управління персоналом відіграє вирішальну роль у формуванні продуктивної організаційної культури, підвищенні мотивації працівників, зниженні плинності кадрів та покращенні загальної результативності діяльності підприємства. В сучасних умовах цифровізації, гнучких форм зайнятості та потреби у швидкій адаптації до нових викликів зростає потреба у впровадженні інноваційних підходів до оцінки, розвитку та використання трудового потенціалу. Тому дослідження ефективності кадрового менеджменту, пошук дієвих методів управління персоналом та оптимізації HR-процесів стає надзвичайно актуальним і необхідним для забезпечення сталого розвитку підприємства та підвищення його конкурентних переваг.

Питання управління ефективністю кадрового менеджменту підприємства є достатньо дослідженими в науковій літературі в контексті загальних підходів до управління персоналом, мотивації, оцінки результативності працівників та організаційної поведінки. Однак, попри наявну теоретичну та практичну базу, багато аспектів цієї теми залишаються відкритими для подальшого вивчення, особливо в умовах швидких змін ринку праці, розвитку цифрових технологій та трансформації моделей управління. Все це обумовлює необхідність подальших наукових і прикладних досліджень для розробки сучасних, гнучких і результативних підходів до управління людськими ресурсами.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-організаційних і практичних підходів до управління ефективністю кадрового менеджменту підприємства.

Досягнення поставленої в роботі мети базується на виконанні наступних дослідницьких **завдань**:

розкрити теоретичну сутність, цілі та завдання кадрового менеджменту;

визначити критерії та показники ефективності кадрового менеджменту;

розглянути методи аналізу ефективності кадрового менеджменту підприємства;

проаналізувати організаційно-економічну діяльність ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ»;

дослідити структуру, функції та завдання кадрової служби підприємства;

оцінити ефективність кадрового менеджменту підприємства;

дослідити вплив нестабільного зовнішнього середовища на ефективність кадрового менеджменту ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ»;

розробити рекомендації щодо удосконалення кадрового менеджменту ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ».

Об'єктом дослідження є система кадрового менеджменту ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ».

Предметом дослідження є принципи, методи та організаційно-практичні підходи до управління персоналом ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ».

Теоретико-практичне значення отриманих результатів полягає у розробці організаційно-практичних пропозицій щодо удосконалення системи кадрового менеджменту підприємства.

Структура роботи. Структурна композиція кваліфікаційної (бакалаврської) роботи складається зі вступу, трьох розділів основної частини, висновків, переліку використаних посилань. Загальний обсяг – 59 с.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, цілі та завдання кадрового менеджменту

У сучасних умовах соціально-економічної нестабільності, глобалізації ринків і трансформації моделей ведення бізнесу особливої актуальності набуває кадровий менеджмент – система управління персоналом, спрямована на забезпечення підприємства ефективним людським капіталом. Саме персонал відіграє визначальну роль у досягненні стратегічних цілей організації, формуванні її конкурентоспроможності, адаптації до змін зовнішнього середовища та сталому розвитку.

Поняття «кадровий менеджмент» охоплює не лише сукупність адміністративних заходів з управління людськими ресурсами, але й систему стратегічного планування, мотивації, оцінки, розвитку та взаємодії з персоналом. Це інтегрована діяльність, яка поєднує елементи економіки, психології, соціології, права та організаційної поведінки [2; 4; 10].

У науковій літературі існує декілька підходів до трактування терміну «кадровий менеджмент». Згідно з визначенням О.С. Литвиненка, кадровий менеджмент – це діяльність, спрямована на забезпечення підприємства персоналом, формування його якісного складу, забезпечення відповідності працівників стратегічним потребам організації та створення сприятливих умов для їх ефективної діяльності.

У свою чергу, І.М. Крисовий визначає кадровий менеджмент як систему управлінських рішень і процесів, що забезпечують оптимальне використання трудових ресурсів з урахуванням індивідуальних, колективних та організаційних потреб.

Ще одне розповсюджене визначення подається Міжнародною асоціацією з управління людськими ресурсами (SHRM), згідно з яким

кадровий менеджмент – це стратегічний і комплексний підхід до управління людьми, які працюють в організації, з метою сприяння її ефективній роботі та досягненню конкурентних переваг [1].

Загалом, аналіз визначень дозволяє виділити декілька ключових аспектів, які характеризують кадровий менеджмент: стратегічна орієнтованість; фокус на людському капіталі як основному ресурсі; системність та інтеграція з іншими функціями управління; орієнтація на розвиток, мотивацію та ефективність персоналу.

Існують різні підходи до розуміння сутності кадрового менеджменту, серед яких можна виокремити функціональний, процесний, системний та стратегічний (табл. 1.1).

Таблиця 1.1. Підходи до розуміння поняття кадрового менеджменту

Підхід	Сутність	Ключові особливості
Функціональний	Розгляд через виконання основних функцій управління персоналом.	Наголос на підборі, оцінці, мотивації, навчанні персоналу.
Процесний	Фокус на послідовності дій у межах життєвого циклу працівника.	Забезпечення цілісності та логіки управлінських дій.
Системний	Кадровий менеджмент як взаємозв'язана система з зовнішніми та внутрішніми впливами.	Інтеграція з корпоративною стратегією та культурою.
Стратегічний	Узгодження кадрових рішень із довгостроковими бізнес-цілями.	Розвиток талантів, управління змінами, формування лояльності.

Джерело: узагальнено автором на основі [11; 12; 25; 29]

1. Функціональний підхід передбачає розгляд кадрового менеджменту як сукупності певних функцій, серед яких найчастіше виділяють: планування персоналу; підбір та найм працівників; оцінювання результативності; управління мотивацією; навчання та розвиток; управління кар'єрою; кадрове діловодство; звільнення працівників. Цей підхід є традиційним і широко

застосовується на практиці, зокрема в організаціях із жорсткою ієрархічною структурою.

2. Процесний підхід зосереджується на управлінні послідовністю дій, пов'язаних із життєвим циклом працівника в організації — від моменту першого контакту до завершення трудових відносин. Кожен етап розглядається як частина єдиного процесу, що підлягає плануванню, моніторингу та вдосконаленню. Такий підхід дає змогу забезпечити безперервність та якість кадрової роботи, уникнути дублювання функцій і зменшити операційні витрати.

3. Системний підхід розглядає кадровий менеджмент як відкриту систему, яка взаємодіє з зовнішнім середовищем (ринком праці, законодавством, суспільними цінностями) і внутрішнім середовищем (культурою організації, стратегією, структурою, технологіями). Ключовими елементами такої системи є цілі, ресурси, механізми управління, інформаційні потоки, методи і процедури. Перевагою цього підходу є можливість цілісного аналізу кадрової політики та її впливу на результати організації.

4. Стратегічний підхід акцентує увагу на необхідності відповідності кадрової політики загальній стратегії підприємства. За цим підходом, управління персоналом розглядається як партнер бізнесу, що забезпечує реалізацію стратегічних ініціатив шляхом формування необхідних компетенцій, управління змінами та стимулювання інновацій. Основна увага приділяється довгостроковому плануванню, розвитку талантів, управлінню потенціалом і корпоративною культурою.

Кожен із наведених підходів має практичну цінність і може застосовуватись залежно від типу організації, її розміру, стадії розвитку та пріоритетів менеджменту.

З огляду на сутність кадрового менеджменту, доцільно розглянути його основні цілі. Сучасні дослідники визначають дві групи цілей: стратегічні та оперативні (див. рисунок 1.1).

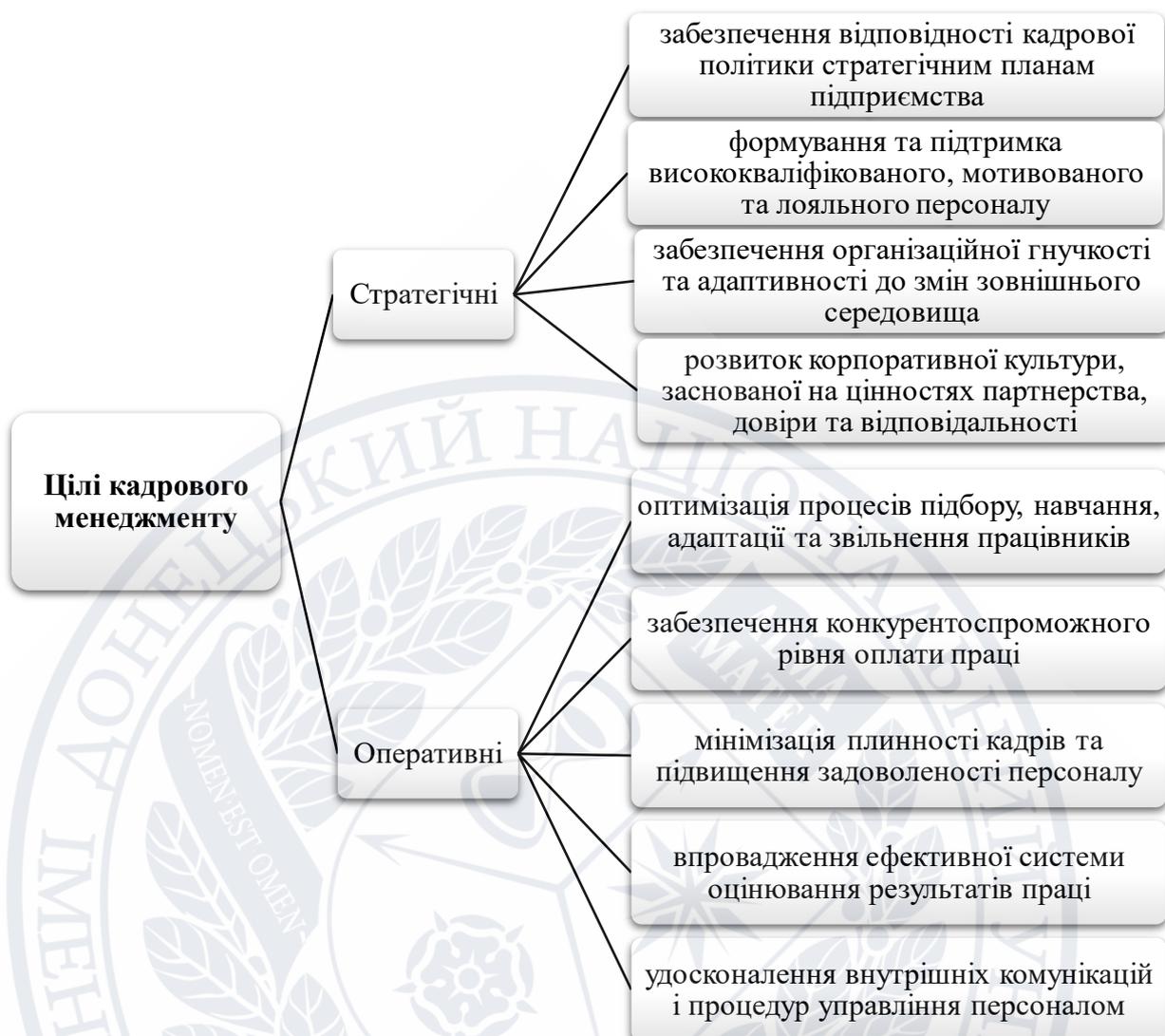


Рисунок 1.1 - Стратегічні та оперативні цілі кадрового менеджменту [10-12]

Отже, як бачимо з інформації на рисунку, стратегічні цілі кадрового менеджменту спрямовані на довгостроковий розвиток підприємства через ефективне управління людськими ресурсами. Вони передбачають узгодження кадрової політики зі стратегічними планами компанії, формування команди висококваліфікованих і мотивованих працівників, здатних забезпечити стабільний розвиток і конкурентні переваги. Важливою складовою є забезпечення гнучкості організації та її здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Крім того, значна увага приділяється

розвитку корпоративної культури, яка базується на партнерстві, довірі та відповідальності.

Оперативні цілі кадрового менеджменту, в свою чергу, зосереджені на реалізації повсякденних завдань щодо ефективного функціонування кадрової системи. Це включає оптимізацію процесів підбору, навчання, адаптації та звільнення працівників, а також забезпечення привабливого рівня заробітної плати для утримання персоналу. Серед пріоритетів – зниження плинності кадрів, підвищення рівня задоволеності працівників, впровадження дієвих механізмів оцінювання результатів праці та вдосконалення системи внутрішніх комунікацій і управлінських процедур.

Досягнення наведених цілей потребує реалізації низки завдань, які є складовими функціонування системи кадрового менеджменту.

Основними з них є наступні:

1. Планування кадрових потреб – передбачає аналіз поточних і прогнозованих потреб підприємства в персоналі за кількістю та якістю, що дає змогу уникнути надлишку або дефіциту кадрів.
2. Набір і відбір персоналу – охоплює формування вимог до вакансій, проведення рекрутингових кампаній, співбесід і тестування з метою залучення найкращих кандидатів.
3. Адаптація нових працівників – забезпечення комфортного входження новачків у робоче середовище, ознайомлення з корпоративною культурою, посадовими обов'язками та нормами поведінки.
4. Оцінка результативності праці – визначення рівня виконання працівниками поставлених завдань, їхнього внеску в досягнення цілей підприємства та виявлення резервів для розвитку.
5. Управління мотивацією та винагородою – створення системи матеріального та нематеріального стимулювання, яка забезпечує високу продуктивність праці та задоволеність роботою.

6. Організація навчання та розвитку персоналу – проведення тренінгів, курсів підвищення кваліфікації, коучинг-сесій, розробка індивідуальних планів кар'єрного зростання.

7. Підтримка трудової дисципліни та норм соціального партнерства – формування етичних стандартів, вирішення конфліктів, підтримка сприятливого соціально-психологічного клімату.

8. Управління організаційною культурою – забезпечення єдності цінностей, норм поведінки та управлінських підходів, що формують колективну ідентичність.

У результаті ефективного кадрового менеджменту підприємство отримує низку переваг: зниження витрат на плинність кадрів, підвищення продуктивності праці, зростання лояльності працівників, покращення корпоративного іміджу та зміцнення ринкових позицій.

Таким чином, кадровий менеджмент є важливим інструментом стратегічного управління підприємством, який забезпечує ефективне функціонування організації через оптимальне використання людських ресурсів. Його розвиток та удосконалення потребують комплексного підходу, врахування сучасних тенденцій на ринку праці, застосування цифрових технологій та орієнтації на довгострокову цінність персоналу як головного активу підприємства.

1.2 Критерії та показники ефективності кадрового менеджменту

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, зростання конкуренції та постійної трансформації внутрішнього й зовнішнього середовищ діяльності підприємств питання оцінювання ефективності кадрового менеджменту набуває особливої важливості.

Управління персоналом більше не обмежується лише адміністративними функціями - воно перетворюється на стратегічну складову, яка безпосередньо впливає на досягнення цілей організації, її

інноваційний потенціал та стійкість до кризових явищ. Для забезпечення результативного функціонування системи кадрового менеджменту недостатньо лише впровадження сучасних технологій і підходів — необхідною умовою є наявність чітко визначених критеріїв та показників, які дозволяють об'єктивно оцінити ступінь її ефективності. Саме через систему таких критеріїв і показників здійснюється зв'язок між кадровими процесами та загальною ефективністю діяльності підприємства. Водночас, через багатоаспектність функцій кадрового менеджменту та різноманіття підходів до управління людськими ресурсами, оцінювання його ефективності є складним і комплексним завданням, яке потребує систематизації існуючих підходів та розробки адаптивних інструментів аналізу.

У цьому контексті постає потреба в науковому обґрунтуванні системи критеріїв і показників, які б не лише відображали поточний стан кадрової роботи, але й дозволяли прогнозувати її вплив на майбутні результати підприємства, а також приймати своєчасні та обґрунтовані управлінські рішення.

Саме тому особливої уваги потребує оцінка ефективності кадрового менеджменту, яка здійснюється на основі певних критеріїв та показників. Така оцінка дозволяє виявити сильні та слабкі сторони кадрової політики, приймати обґрунтовані управлінські рішення, удосконалювати методи роботи з персоналом.

Під оцінкою ефективності кадрового менеджменту розуміють процес аналізу результативності діяльності служби управління персоналом, її відповідності стратегічним та оперативним цілям підприємства, а також внеску в загальну ефективність функціонування організації [25; 29].

Ефективність кадрового менеджменту може оцінюватися з різних точок зору:

економічної - через вплив на витрати, прибуток, продуктивність;

організаційної - через узгодженість функцій і процедур;

соціальної - через задоволення працівників, рівень плинності кадрів;

стратегічної - через відповідність цілям довгострокового розвитку.

З огляду на окреслені підходи у науковій та прикладній літературі виділяють кілька груп критеріїв, які використовуються для оцінки ефективності кадрового менеджменту (див. рисунок 1.2).



Рисунок 1.2 - Критерії оцінки ефективності кадрового менеджменту [10-12]

Як бачимо, економічні критерії оцінюють ефективність кадрової роботи з точки зору фінансових показників підприємства. Основними показниками є зниження витрат на найм, адаптацію та навчання персоналу, що дозволяє оптимізувати бюджет і зменшити навантаження на фонд оплати праці. Важливу роль відіграє також приріст продуктивності праці - тобто обсяг виробленої продукції або наданих послуг на одного працівника. Зростання прибутковості на одного працівника свідчить про ефективне використання людських ресурсів, а співвідношення адміністративних витрат до загального фонду заробітної плати дозволяє оцінити раціональність управлінських витрат.

Соціальні критерії відображають стан внутрішнього клімату та соціального добробуту персоналу. До них належить рівень задоволеності працівників умовами праці, можливостями розвитку та балансом між роботою і особистим життям. Важливими показниками є рівень мотивації та залученості, що безпосередньо впливають на продуктивність і лояльність кадрів. Плинність кадрів сигналізує про стабільність трудового колективу, а кількість внутрішніх конфліктів чи трудових спорів — про якість комунікації та управління персоналом. Крім того, соціальні критерії включають дотримання принципів рівності, безпеки праці та етичних стандартів у межах корпоративної культури.

Організаційні критерії дозволяють оцінити, наскільки ефективно організована система управління персоналом. Йдеться про відповідність організаційної структури HR-департаменту поточним і стратегічним потребам підприємства, наявність чітко сформульованих політик, регламентів і процедур у сфері кадрової роботи. Значну роль відіграє ступінь автоматизації HR-процесів — від рекрутингу до оцінювання ефективності, що забезпечує швидкість і точність прийняття рішень. Важливими є також своєчасність кадрових рішень, особливо в умовах змін, та загальна здатність системи HR оперативно адаптуватися до нових викликів і трансформацій.

Стратегічні критерії спрямовані на довгострокову оцінку впливу кадрової політики на розвиток компанії. Вони включають відповідність HR-стратегії місії та загальній стратегії організації, що забезпечує узгодженість дій у різних напрямках. Одним із ключових показників є розвиток кадрового резерву та система управління талантами, що дає змогу формувати сильну команду майбутнього. Забезпечення наступності керівництва вказує на готовність компанії до змін без втрати керованості. Окрему роль відіграє участь HR-функції в стратегічному плануванні, що свідчить про її значення як повноправного бізнес-партнера в процесі прийняття ключових рішень.

Кожен критерій можна деталізувати за допомогою конкретних показників, які підлягають регулярному вимірюванню. Основні з них наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Показники вимірювання результативності кадрового менеджменту

Група	Показник
Економічна	Продуктивність праці; виручка; середньооблікова кількість працівників
Витрати на персонал	Сума витрат на оплату праці та супутні витрати
ROI HR	(дохід від HR ініціатив – витрати) / витрати
Соціальна	Індекс задоволеності персоналу
Індекс залученості	Частка працівників, залучених у ініціативи
Рівень плинності кадрів	$(\text{К-сть звільнених} / \text{середня чисельність}) \times 100\%$
Організаційна	Час закриття вакансії (час від публікації вакансії до найму)
Час адаптації	Період до досягнення очікуваної продуктивності
Частка внутрішніх підвищень	Внутрішні призначення / всі нові призначення
Стратегічна	Частка працівників, залучених у програми розвитку
Успішність кадрового резерву	Частка резервістів, що були призначені на посади

Використання кількісних показників дозволяє не лише визначати поточний стан кадрової політики, але й відслідковувати динаміку змін, порівнювати результати з іншими підприємствами або галузевими стандартами.

Для підвищення об'єктивності аналізу кадрового менеджменту доцільно використовувати комплексні моделі оцінювання, зокрема: Balanced Scorecard (BSC), HR Scorecard, Методика KPI (Key Performance Indicators) і метод експертного оцінювання. Розглянемо детальніше ці моделі оцінювання.

Balanced Scorecard (BSC) - це стратегічна система оцінювання ефективності, яка дає змогу всебічно аналізувати результати кадрового менеджменту через поєднання фінансових і нефінансових показників. У контексті управління персоналом BSC дозволяє оцінити не лише витрати на кадрові процеси, а й ефективність навчання та розвитку, рівень задоволеності працівників, індекс залученості персоналу, якість внутрішніх процесів та інноваційний потенціал. Таким чином, ця модель забезпечує баланс між короткостроковими фінансовими результатами та довгостроковими цілями розвитку персоналу, сприяючи стратегічній узгодженості HR-діяльності з загальною стратегією підприємства.

HR Scorecard є розширенням концепції BSC, спеціально адаптованим для оцінки впливу HR-функцій на стратегічні результати організації. Вона фокусується на вимірюванні того, наскільки кадрові практики (набір, адаптація, мотивація, навчання, розвиток) сприяють досягненню бізнес-цілей. У рамках HR Scorecard формуються показники, що дають змогу чітко простежити причинно-наслідкові зв'язки між діями HR-служби та змінами в продуктивності, рентабельності, інноваційності чи конкурентоспроможності підприємства. Такий підхід дозволяє керівництву бачити, як саме інвестиції в персонал перетворюються на стратегічні переваги.

Методика KPI (Key Performance Indicators) передбачає розробку системи ключових показників ефективності, які відображають результативність окремих напрямів HR-діяльності. Наприклад, до KPI кадрового менеджменту можуть входити: час на закриття вакансії, коефіцієнт плинності кадрів, рівень участі в навчальних програмах, індекс задоволеності працівників, середня тривалість роботи на посаді, тощо. Методика KPI є зручною для оперативного управління, дозволяє встановлювати цільові значення та здійснювати постійний моніторинг динаміки результатів, однак вимагає чіткого формулювання показників та відповідного інформаційного забезпечення.

Метод експертного оцінювання ґрунтується на думках кваліфікованих фахівців у сфері управління персоналом, які здійснюють якісну та кількісну оцінку стану кадрового менеджменту за визначеними критеріями. Зазвичай цей метод застосовується в умовах недостатньої кількості статистичних даних або при потребі оцінити суб'єктивні чинники, наприклад, рівень лідерства, корпоративної культури або внутрішньої комунікації. Експертна оцінка може бути реалізована через опитування, анкетування або фокус-групи. Основними перевагами методу є гнучкість та можливість врахування унікальних характеристик конкретного підприємства, хоча його результати можуть мати суб'єктивний характер і потребують ретельного добору експертів.

Оцінка ефективності кадрового менеджменту є критично важливою для прийняття обґрунтованих рішень у сфері управління персоналом. Вона дозволяє не лише ідентифікувати слабкі місця в HR-практиках, але й формувати стратегічно важливі цілі з розвитку людського капіталу. Використання системи критеріїв і показників дає змогу перетворити інтуїтивне управління персоналом на вимірювану й контрольовану діяльність.

1.3 Методи аналізу ефективності кадрового менеджменту підприємства

Для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері персоналу необхідне не лише вимірювання показників ефективності, але й глибокий аналіз їхнього змісту, причин та наслідків. Методи аналізу ефективності кадрового менеджменту дозволяють виявити фактори, що впливають на результативність роботи з персоналом, а також оцінити рівень відповідності кадрової політики стратегічним цілям підприємства.

Методи аналізу можна класифікувати за кількома ознаками: джерелами інформації, характером оцінки, цільовим призначенням, охопленням (див. таблицю 1.3).

Таблиця 1.3 – Класифікація методів аналізу ефективності кадрового менеджменту [12; 25; 29]

Критерій	Типи методів
За джерелами інформації	Кількісні (на основі статистики, фінзвітності), якісні (опитування, інтерв'ю)
За характером оцінки	Формальні (модельні, розрахункові), неформальні (експертні, аналітичні)
За цільовим призначенням	Оперативні, стратегічні, діагностичні, моніторингові
За охопленням	Комплексні, часткові

Основні методи аналізу ефективності кадрового менеджменту, які застосовуються у практиці підприємств є наступними.

1. Метод порівняння є одним із найпоширеніших інструментів оцінювання ефективності кадрового менеджменту. Його суть полягає у зіставленні фактичних показників роботи HR-служби з плановими, нормативними або середньогалузевими значеннями. Також доцільним є порівняння з аналогічними показниками інших підприємств - як конкурентів, так і лідерів ринку. Цей підхід дозволяє виявити відхилення, оцінити ступінь досягнення цілей, виявити недоліки та резерви у кадровій роботі. Метод порівняння є особливо корисним для бенчмаркінгу, тобто вивчення найкращих практик в управлінні персоналом, і може бути застосований у всіх напрямках HR-аналізу - від плинності кадрів до витрат на навчання.

2. Метод динамічного аналізу ґрунтується на вивченні змін кадрових показників у часовому аспекті. Завдяки цьому методу можна відслідковувати тенденції, оцінювати ефективність управлінських рішень у довгостроковій перспективі та своєчасно реагувати на негативні зміни. Наприклад, аналіз динаміки рівня плинності персоналу за останні кілька років дає змогу

виявити, чи були ефективними заходи з підвищення мотивації і лояльності працівників. Так само можна оцінювати результати програм професійного розвитку, вплив змін у системі винагороди або ефективність адаптації нових працівників. Метод динамічного аналізу особливо цінний для стратегічного планування HR-діяльності.

3. Метод коефіцієнтів передбачає обчислення відносних показників, які дозволяють проводити кількісну оцінку ефективності кадрових процесів незалежно від масштабів підприємства. Найчастіше використовуються такі коефіцієнти, як продуктивність праці (обсяг виробленої продукції на одного працівника), коефіцієнт заміщення (співвідношення між кількістю прийнятих і звільнених працівників), середня тривалість роботи на підприємстві, коефіцієнт стабільності персоналу та інші. Ці показники є важливими для порівняльного аналізу, виявлення вузьких місць у системі управління персоналом та прийняття управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію кадрових ресурсів.

4. SWOT-аналіз кадрової політики дає змогу оцінити стан HR-системи з позиції стратегічного управління. Він передбачає виявлення внутрішніх сильних (Strengths) і слабких (Weaknesses) сторін кадрової політики, а також зовнішніх можливостей (Opportunities) і загроз (Threats), які можуть впливати на її розвиток. Такий аналіз дозволяє сформувану обґрунтовану HR-стратегію, яка враховує як внутрішній потенціал підприємства, так і фактори зовнішнього середовища, наприклад, демографічні зміни, ринкову конкуренцію за таланти або зміни в трудовому законодавстві. SWOT-аналіз є зручним інструментом для стратегічного планування, формування кадрових резервів та підвищення гнучкості кадрової політики в умовах невизначеності.

5. Експертне оцінювання є якісним методом аналізу, що базується на професійних судженнях компетентних фахівців у сфері управління персоналом. Цей метод дозволяє оцінити такі складові кадрового менеджменту, які складно або неможливо виміряти кількісно, зокрема якість організаційної структури, рівень управління персоналом, ефективність

комунікацій, стан корпоративної культури чи рівень лідерства. Оцінювання може проводитись як внутрішніми, так і зовнішніми експертами, що дозволяє отримати незалежну точку зору на сильні й слабкі сторони HR-системи. Основна перевага цього методу - глибина аналізу, однак його результати можуть містити суб'єктивність, тому доцільно поєднувати експертну оцінку з іншими кількісними методами.

6. Метод анкетування та інтерв'ювання персоналу спрямований на забезпечення зворотного зв'язку між працівниками та керівництвом підприємства. Цей метод дає змогу оцінити рівень задоволеності працівників умовами праці, стилем керівництва, системою винагород, можливостями для кар'єрного зростання тощо. Також за допомогою опитувань можна вивчити ступінь залученості персоналу, рівень довіри, ідентифікацію з цілями підприємства, а також ефективність реалізованих мотиваційних або навчальних програм. Отримані дані дозволяють приймати обґрунтовані HR-рішення, формувати сприятливий клімат в організації та своєчасно реагувати на проблемні зони.

7. Метод економічного аналізу зосереджується на кількісній оцінці фінансових аспектів кадрового менеджменту. Він включає аналіз витрат на персонал (заробітна плата, навчання, соціальні програми), розрахунок рентабельності інвестицій у людський капітал (наприклад, ROI навчання), а також вивчення впливу HR-рішень на основні фінансові показники підприємства - продуктивність, прибутковість, собівартість. Метод дозволяє оцінити економічну доцільність впровадження певних HR-заходів, виявити неефективні витрати та визначити точки, де інвестиції в персонал приносять максимальну віддачу. Він є важливим інструментом для фінансово обґрунтованого управління людськими ресурсами.

8. Метод моделювання використовується для прогнозування результатів управлінських рішень у сфері кадрового менеджменту, побудови сценаріїв розвитку персоналу та оцінки потенційних ризиків. За допомогою математичних або імітаційних моделей можна передбачити, як зміниться

продуктивність праці при запровадженні нової системи мотивації, які наслідки матиме зменшення чисельності персоналу, як вплине навчальна програма на адаптацію новачків тощо. Метод дозволяє враховувати численні чинники та взаємозв'язки, що робить його ефективним інструментом стратегічного планування в HR. Хоча моделювання потребує спеціальних знань та програмного забезпечення, воно забезпечує глибоке розуміння наслідків кадрових рішень у довгостроковій перспективі.

Для комплексної оцінки ефективності кадрового менеджменту підприємства доцільно поєднувати кілька методів (див. таблицю 1.4).

Таблиця 1.4 – Застосування комплексного підходу при оцінюванні ефективності кадрового менеджменту

Етап аналізу	Мета	Методи аналізу
1. Діагностика поточного стану	Визначити поточну ефективність HR-системи, виявити слабкі місця	Порівняльний аналіз, аналіз динаміки, коефіцієнти
2. Виявлення причин та факторів	З'ясувати джерела проблем в управлінні персоналом	SWOT-аналіз, експертне оцінювання, анкетування персоналу
3. Формування управлінських рішень	Сформувати та оцінити ефективність можливих рішень	Сценарне моделювання, HR Scorecard, розрахунок ROI HR
4. Контроль реалізації та моніторинг	Відстежити результати впроваджених змін, оцінити динаміку	Моніторинг KPI, Balanced Scorecard, повторне опитування

Джерело: складено автором на основі [2; 4; 12; 25; 29]

Поєднання методів може бути поділене на етапи, що дозволяє покращити точність оцінки та отримати більш релевантний результат. Для прикладу, може бути використана така схема:

Етап 1. Діагностика стану - метод порівняння, динамічний аналіз;

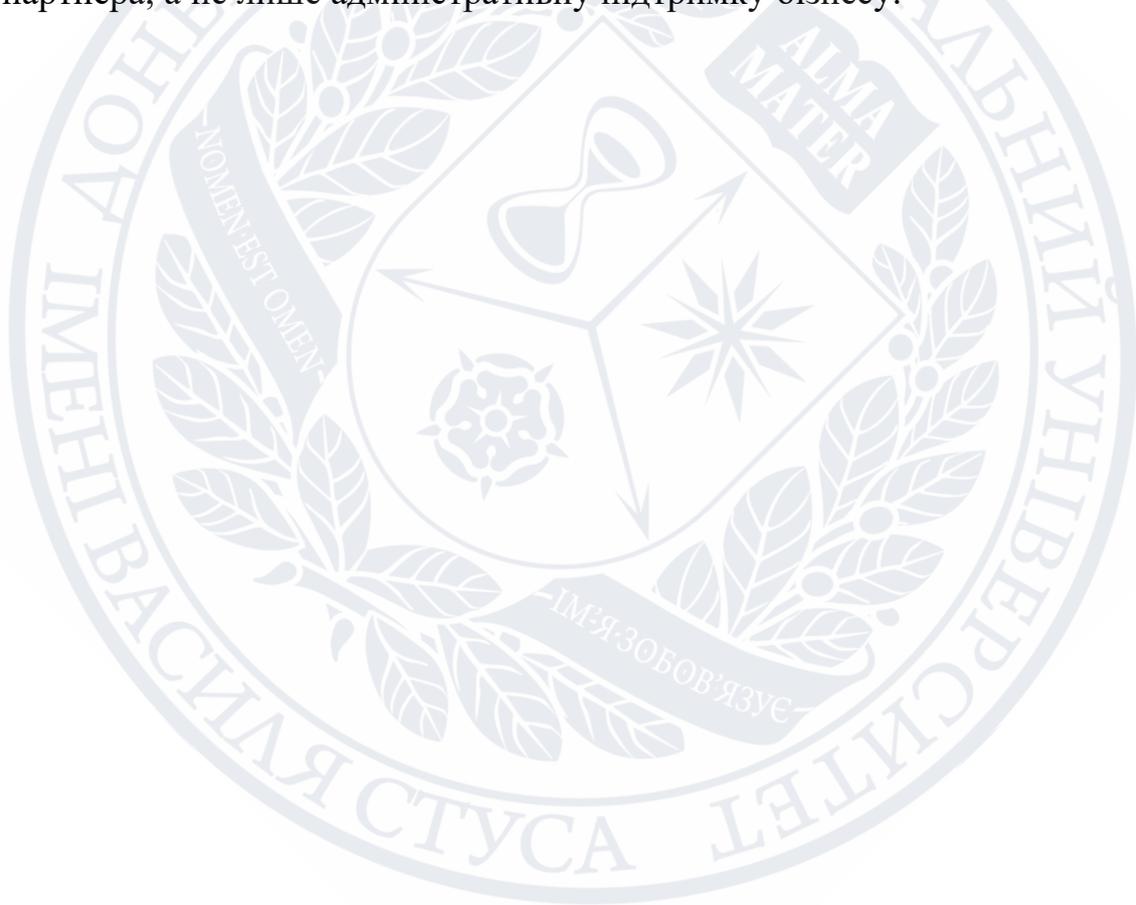
Етап 2. Виявлення причин - експертне оцінювання, SWOT;

Етап 3. Формування рекомендацій - моделювання, аналіз сценаріїв;

Етап 4. Контроль впровадження - BSC, KPI моніторинг.

Таким чином, методи аналізу ефективності кадрового менеджменту є основою для глибокого розуміння процесів, що відбуваються в системі управління персоналом. Поєднання кількісних і якісних підходів забезпечує комплексність і точність оцінювання, сприяє прийняттю виважених управлінських рішень і формуванню стратегії розвитку людського капіталу.

Поетапний підхід до аналізу ефективності кадрового менеджменту дозволяє не просто фіксувати проблеми, а й глибоко зрозуміти їх причини, спрогнозувати наслідки можливих рішень і системно впровадити поліпшення. Це перетворює HR-функцію на активного стратегічного партнера, а не лише адміністративну підтримку бізнесу.



РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ»

2.1 Характеристика організаційно-економічної діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ» (скорочена назва ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ») є виробником лісопильної та стругальної продукції, а також виробляє щитовий паркет (зокрема, тришарову паркетну дошку) та деревні гранули (пелети). Слід сказати, що компанія була заснована у 2006 році як дочірня компанія Фінансової Групи Barlinek SA, яка сьогодні є провідним виробником дерев'яних багатошарових підлог в світі. Вироби Групи в 70 країнах світу на п'яти континентах [13].

Варто відзначити, що компанія була створена в межах стратегії розширення діяльності на території діяльності. ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ» самостійно виробляє продукцію Групи Barlinek SA і продає її дистриб'юторам Групи для подальшого перепродажу кінцевим споживачам та оптовим покупцям – непов'язаним особам.

Група Barlinek - один із провідних світових виробників багатошарових дерев'яних підлогових покриттів, з річною виробничою потужністю понад 12 мільйонів квадратних метрів. Основною продукцією компанії є паркетна дошка Barlinek, виготовлена з високоякісної деревини європейських та екзотичних порід, яка експортується до 75 країн на шести континентах. Окрім цього, Barlinek виробляє сертифіковані підлоги для спортивних об'єктів, плінтуси та біопаливо - пелети й брикети для камінів. Історія компанії бере початок у місті Барлінек (Польща) ще з XIX століття, коли там діяли лісопильні та столярні виробництва. Після Другої світової війни підприємства були об'єднані, а з 1999 року компанія стала акціонерним товариством, що дало поштовх до масштабної модернізації та розширення.

У 2007 році Barlinek розпочала діяльність в Україні, відкривши завод у Вінниці, який нині є одним із найбільших виробників тришарової паркетної дошки в країні та забезпечує близько 40% світового експорту компанії. Barlinek також активно впроваджує екологічні ініціативи, зокрема програму «Акція 1 за 1», в рамках якої за кожну продану пачку паркетної дошки висаджується одне дерево; загалом вже висаджено понад 17 мільйонів дерев. Завдяки постійним інвестиціям у сучасні технології та екологічність виробництва, Barlinek утримує позиції одного з найчистіших виробництв у своїй галузі в Європі [13].

Важливо відзначити, що діяльність ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ» організовується згідно стандарту FSC, тому готова продукція маркується відповідним знаком. Це, зокрема, є додатковим аргументом у кінцевого споживача при виборі продукції ТМ «Барлінек».

Групи Barlinek SA має три заводи, які розташовані в наступних містах: Барлінек (Польща), відповідно Вінниця (Україна) та Онешті (Румунія). При цьому, важливо відзначити, що завод у Вінниці, як і завод у м. Барлінек, реалізують повний виробничий цикл від забезпечення сировини до виробництва тришарової дошки та біопалива, в той час як завод в Румунії спеціалізується виключно на виробництві верхнього шару.

Крім того, слід зазначити, що найбільшу питому вагу в загальному обсязі реалізації складає саме паркетна дошка, частка якої становить приблизно 85 %. При цьому річна виробнича потужність ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ» становить близько 6 млн м² паркетної дошки (за даними 2024 року).

Компанія експортує виготовлену продукцію до США, Канади, Польщі, Румунії, Туреччини та інших країн світу. Зокрема, орієнтовно 70 – 80 % всіх виготовлених продуктів відправляється на експорт. Інші 20 – 30 % від загального обсягу виробництва реалізуються на промисловому ринку України.

Динаміка експорту продукції ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ» за 2022 – 2024 роки наведена в табл. 2.1.

На території України ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ» має чотири регіональних представника, які здійснюють продаж продукції великим оптовим дистриб'юторам.

Таблиця 2.1 - Динаміка експорту продукції ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ» за 2022 – 2024 рр., тис. грн.

Основні види продукції підприємства	2022	2023	2024	Зміна	
				Абсол. знач.	Відносне знач.
Паркетна дошка	95938,3	101834,7	114324,5	12489,8	112,3
Barkiet System (супутні товари)	62941,6	71602,4	76183,5	4581,1	106,4
Дерев'яні плінтуси	57643,3	61837,7	66003,9	4166,2	106,7
Усього	216522,6	235274,8	256511,9	21237,1	109,0
Обсяги закупленої сировини в грошовому вигляді	93847,7	108475,9	116937,6	8461,7	107,8

Територіальна частка експорту ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ» за 2024 рік представлена на рис. 2.1.

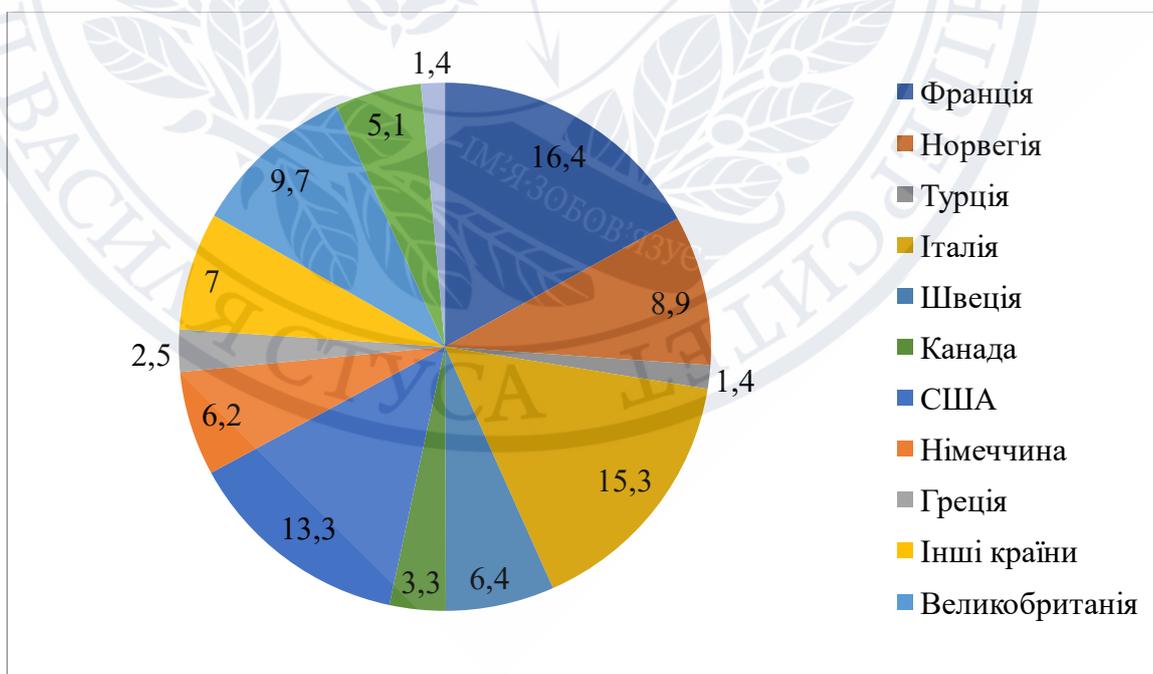


Рисунок 2.1 - Територіальна частка експорту ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ» за 2024 рік, %

Потрібно відзначити, що збільшення конкурентів на зовнішніх ринках зумовлює постійне вдосконалення компанією маркетингового середовища, адже це сукупність чинників, які впливають на маркетингову політику компанії, її сучасний стан і розвиток.

Юридична структура володіння корпоративними правами ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ» відображено на рис. 2.2.

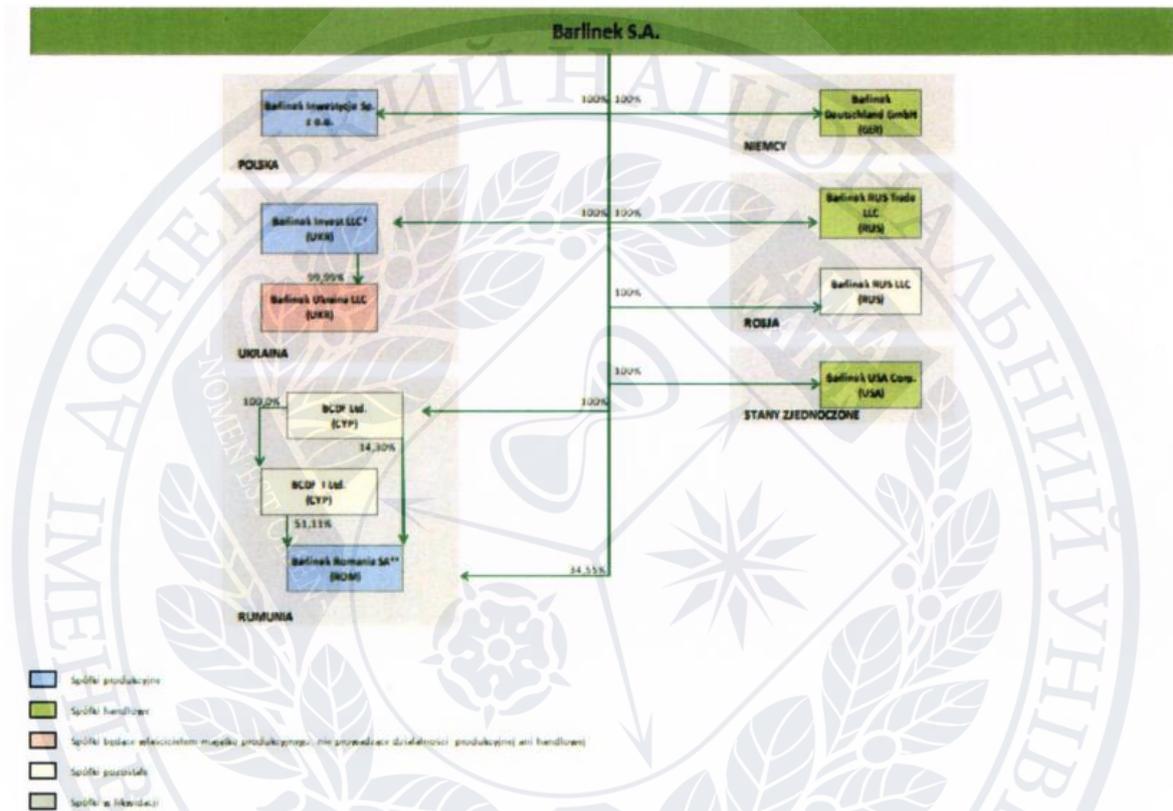


Рисунок 2.2 – Юридична структура володіння корпоративними правами ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ»

Вищим органом ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ» є загальні збори учасників товариства – загальні збори учасників. Слід сказати, що дані збори скликаються по мірі необхідності, але нерідше одного разу на рік. В ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ» створено виконавчий орган – Дирекцію.

Члени Дирекції призначаються загальними зборами учасників товариства на невизначений строк. Дирекція самостійно вирішує усі питання

Далі доцільно проаналізувати динаміку основних фінансово-економічних показників ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ» за 2022 – 2024 роки (див. таблицю 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка основних фінансово-економічних показників ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ» за 2022 – 2024 рр., тис. грн. [20-21]

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024 до 2023	
				Абсол. (+/-)	Відносне, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг	3139784	2602929	2705756	102827	103,9
Собівартість реалізованої продукції, товарів, робіт, послуг	2543223	2110839	2176070	65231	103
Валовий прибуток	596561	492090	529686	37596	107,6
Інші операційні доходи	323336	165363	154530	-10833	93,4
Адміністративні витрати	35002	39726	39228	-498	98,7
Витрати на збут	179154	153906	195091	41185	126,8
Інші операційні витрати	283241	109189	120931	11742	110,8
Фінансові результати діяльності до оподаткування	219736	160479	202949	42470	126,5
Витрати з податку на прибуток	-39884	-29005	-37365	-8360	128,8
Чистий фінансовий результат	179852	131474	165584	34110	125,9

Отже, як видно, за період з 2022 – 2024 роки практично усі основні фінансово-економічні показники діяльності компанії продемонстрували тенденцію до зростання. Зокрема, чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг у 2024 році у порівнянні із 2023 роком збільшився на 102827 тис. грн., або на 3,9 %. Такий показник як собівартість реалізованої продукції, товарів, робіт, послуг за вказаний період у порівнянні із 2023 роком також зростає. Причому темпи зростання собівартості у

порівнянні із чистим доходом продемонстрували практично однакову тенденцію.

Слід відзначити, що в 2024 році у порівнянні із 2023 роком продемонстрували скорочення такі показники діяльності підприємства, як інші операційні доходи та адміністративні витрати.

Загалом покращення становища ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ» за 2022 – 2024 роки призвело до того, що підприємство на протязі вказаних років отримало позитивні фінансові результати. Звичайно, якщо показники 2024 року порівнювати із 2022 роком, то можна побачити, що із початком повномасштабного вторгнення РФ становище компанії дещо погіршилося. Однак у 2024 році, як було зазначено вище, спостерігається тенденція до зростання вказаних показників. Це свідчить про те, що ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ» поступово адаптувалося до кризових умов та почало здійснювати свою діяльність до вимог військового стану та із врахуванням усіх можливих викликів та загроз.

Таким чином, на основі проведеного аналізу визначено, що у 2024 році спостерігається тенденція до зростання основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства, це свідчить про те, що ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ» поступово адаптувалося до кризових умов та почало здійснювати свою діяльність відповідно до вимог військового стану та із врахуванням усіх можливих викликів та загроз.

2.2 Аналіз кадрового потенціалу та функцій служби з управління персоналом ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ»

Робота з працівниками на підприємстві здійснюється спеціалізованим функціональним підрозділом підприємства – кадровою службою. Кадрова служба підприємства – це комплекс спеціалізованих структурних підрозділів у сфері управління підприємством разом із зайнятими у посадовими особами

(керівники, фахівці, виконавці), покликаними управляти персоналом у межах обраної кадрової політики.

Потрібно відзначити, що сьогодні роль кадрової служби в управлінні невинно зростає. Так, виникла підстава в обґрунтованому підборі, організації навчання, підвищенні кваліфікації, правильній оцінці і вихованні кадрів підприємства. Особливо росте роль кадрової служби щодо підбору випускників технікумів, інститутів і університетів, які вивчали сучасні дисципліни, як: маркетинг, менеджмент, ринкова стратегія, ціноутворення тощо. Крім цього, необхідно також аби кваліфікація співробітників невинно зросла як працівників апарату управління, так і працівників, зайнятих оперативною діяльністю.

З огляду на це, варто відзначити, що кадрова служба ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ» має основну роль у забезпеченні компанії кваліфікованими та вмотивованими працівниками, керуючись у своїй діяльності корпоративними цінностями, такими як пріоритет співробітників, ефективність, якість, відповідальність та довіра.

Потрібно відзначити, що за статусом кадрова служба ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ» є самостійним структурним підрозділом підприємства. Керує діяльністю даної служби директор з кадрів, у безпосередньому підпорядкуванні якого знаходяться спеціалісти із навчання та розвитку персоналу.

Кадрова служба ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ» відповідає за формування кадрової політики компанії. Система управління кадровою політикою передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, взаємозв'язків керівників та фахівців у процесі вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень. Основна мета політики в галузі управління персоналу в компанії – створення з використанням кадрових технологій та ефективною системою мотивації єдиного колективу Товариства, професійний та творчий потенціал якого сприятиме досягненню стратегічних цілей підприємства.

Структура кадрової служби компанії є розгалуженою в залежності напрямів діяльності в сфері людських ресурсів, та очолюється директором з кадрів (рис. 2.4).

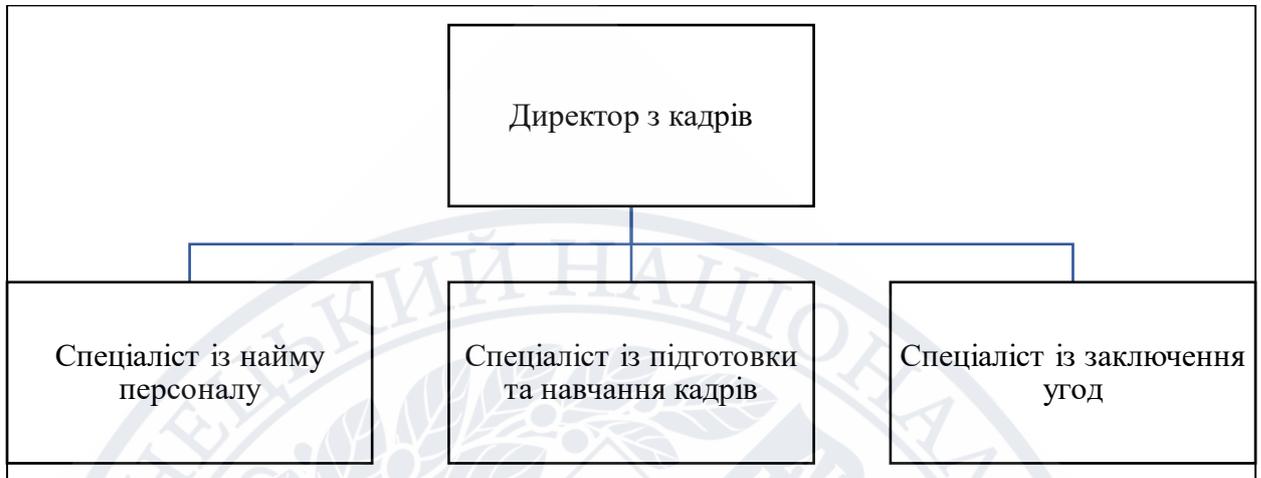


Рисунок 2.4 – Структура кадрової служби ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ»

Цілями діяльності кадрової служби ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ» є:

- 1) задоволення потреб компанії у кадрах;
- 2) забезпечення раціонального розміщення кадрів;
- 3) найбільш ефективного використання кадрів.

Потрібно відзначити, що робота кадрової служби складається з передових внутрішніх та зовнішніх методах управління персоналом, огортаючи організаційне керування, проектування в сфері управління персоналом, оцінювання, навчання та розвиток персоналу, а також формування корпоративної культури.

Одним з головних аспектів діяльності кадрової служби є процес прийняття на роботу, який починають з докладного аналізу потреб організації та формування кваліфікаційних карт для кожної з посад. Ці карти, розробляють разом з керівництвом, вони мають вичерпну інформацію про необхідні знання якими має володіти співробітник, також навички та досвід.

Зокрема, для пошуку кандидатів використовуються різноманітні методи: від внутрішніх оголошень та співпраці з керівниками відділів до

виставлення оголошень у ЗМІ, залучення рекрутингових агентств та використання інтернет-ресурсів.

Підбір працівників включає розгляд резюме, первинні та приватні співбесіди, що уможлиблює оцінити не лише професійні якості, але й особистісні характеристики та вміння адаптуватися. Після успішного проходження співбесід кандидат приймається на роботу з випробувальним терміном до трьох місяців, протягом цього періоду оцінюється його роботи та прийняття рішення про постійне працевлаштування.

Значана увага в ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ» надається адаптації нових працівників. Даний процес складає три основних етапа: оцінка рівня підготовки, орієнтація на робочому місці, ефективна адаптація в колективі та перехід до стабільної роботи. Кадрова служба ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ» несе відповідальність за організацію даного процесу, включаючи вивчення ринку праці, найм та відбір персоналу, розміщення кадрів, формування стабільного колективу та виявлення лідерів. Менеджери служби, в свою чергу, знайомлять новачків з компанією, умовами праці, проводять екскурсії, пояснюють функціональні обов'язки та організують навчання.

Потрібно також відзначити, що компанія активно співпрацює з вищими навчальними закладами, надаючи студентам можливість проходити практику, а випускникам – знаходити роботу. Крім того, використовуються неформальні канали пошуку персоналу, такі як рекомендації та особисті контакти.

ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ» приділяє значну увагу навчанню та мотивації персоналу, прагнучи до автоматизму у виконанні робочих завдань та високого рівня обслуговування клієнтів. В компанії сформована власна корпоративна культура та діють чіткі внутрішні правила.

Водночас, незважаючи на ефективну роботу кадрового відділу, компанія постійно прагне до вдосконалення, зокрема в таких аспектах, як покращення адаптації нових працівників, комунікація між відділами та розвиток наставництва.

Далі доцільно проаналізувати динаміку основних показників з праці ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ» за період з 2022 – 2024 роки. Дані показники наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 - Динаміка основних показників з праці ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ» за період з 2022 – 2024 рр.

Показник	2022	2023	2024
Середньооблікова кількість штатних робітників, осіб	1148	953	716
Середня заробітна плата, грн.	28070	29380	29608

Отже, як видно протягом 2024 року середньооблікова чисельність працівників підприємства у порівнянні із 2022 – 2023 роками була скорочена. Зокрема, подібна тенденція зумовлена, перш за все, повномасштабним вторгненням РФ на територію України та відповідно виїздом спеціалістів за кордон з метою збереження свого життя.

З огляду на все сказане вище, далі доцільно розглянути склад та структуру персоналу ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ» у 2024 році (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Склад та структура персоналу ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ» у 2024 році

Категорія персоналу	Чисельність, осіб	Частка, %
1. Управлінський персонал, в т.ч.	205	28,6
- керівники	43	6,0
- спеціалісти	68	9,5
- службовці	94	13,1
2. Виробничий персонал, в т.ч.	511	71,4
- основний персонал	367	51,3
- допоміжний персонал	144	20,1
ВСЬОГО	716	100

Отже, як бачимо, частка управлінського персоналу у загальній структурі персоналу ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ» у 2024 році складає 28,6 %, з них: 6 % – керівники; 9,5 % – спеціалісти; 13,1 % – службовці. Найбільшу

частку у загальній структурі товариства займає саме виробничий персонал, причому основний персонал складає 51,3 %, а допоміжний – 20,1 %.

Вікова структура персоналу ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ» у 2024 році відображена на рис. 2.5.

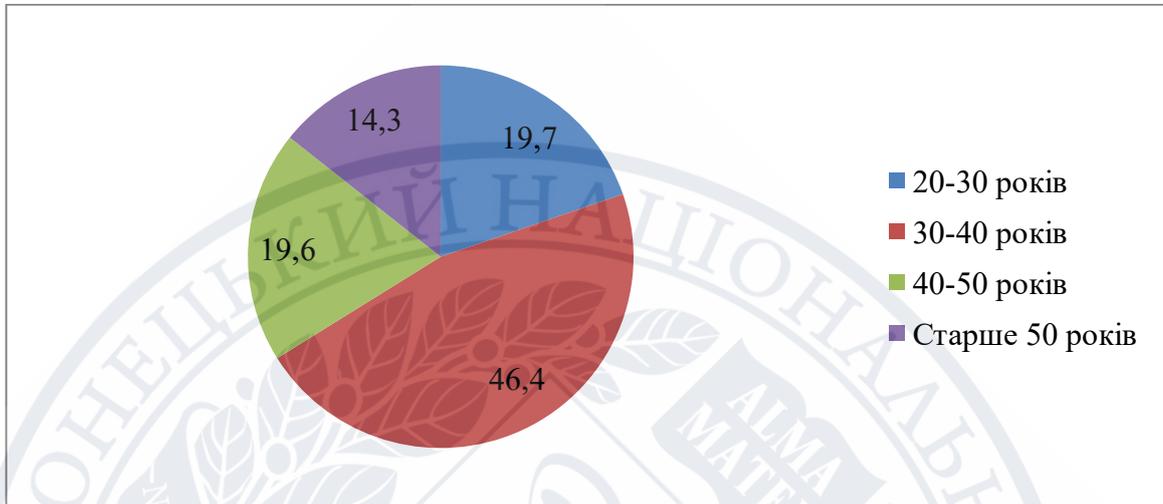


Рисунок 2.5 - Вікова структура персоналу ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ» у 2024 році, %

Наведені дані демонструють, що основна частина співробітників ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ» – це працівники у віці від 30 – до 40 років – 46,4 %. Частки працівників у віці від 20 – до 30 років та у віці від 40 – до 50 років майже однакові – 19,7 % та 19,6 % відповідно. Найменша частка працівників, що працюють в ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ» у 2024 році – це працівники старше 50 років, їх частка складає 14,3 %.

На рис. 2.6 наведена структура персоналу ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ» у 2024 році у відповідності до рівня освіти.

Як видно, практично 40 % співробітників компанії мають вищу освіту. Трохи більший відсоток – 42,4 % – це працівники із середньою спеціальною освітою. Найменша частка працівників, що мають середню освіту – 17,9 %.

Потрібно сказати, що в цілому діяльність усіх працівників ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ» за період з 2022 – 2024 роки регламентується Статутом компанії, посадовими інструкціями у відповідності до посади, яку працівник займає, а також трудовим договором.

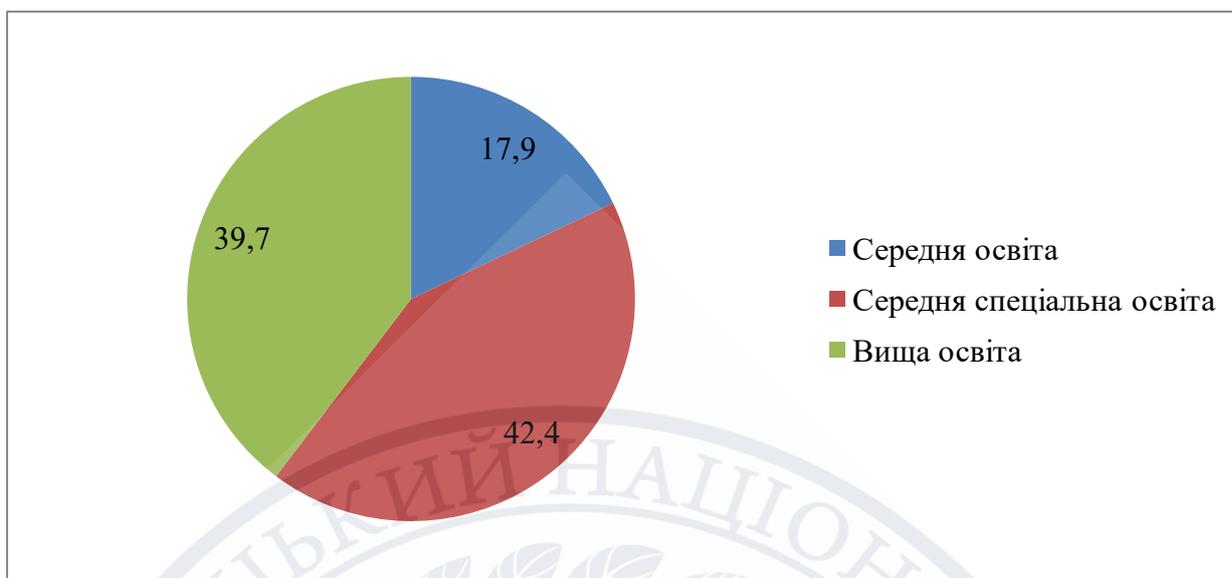


Рисунок 2.6 – Структура персоналу ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ» у відповідності із рівнем освіти, %

Крім того, організація праці в ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ» передбачає, перш за все, чіткий розподіл прав та обов'язків на основі поділу та кооперації праці, встановлення особистої відповідальності кожної особи за визначені та закріплені функціональні обов'язки згідно із організаційною структурою та штатним розписом.

В ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ» по кожному підрозділу розроблено відповідне положення, в якому відображені напрямки діяльності, права, обов'язки та відповідальність певного підрозділу. Також на кожного співробітника розроблено посадову інструкцію, в котрій відображено цілі, що стоять перед тим або іншим працівником (посадовою особою), його функціональні обов'язки, права та відповідальність.

Крім того, на підприємстві забезпечено підтримання зворотного зв'язку з працівниками, постійне інформування щодо змін у соціальному забезпеченні, вивчення думки співробітників, проведення різного роду анкетувань для вивчення причин звільнення, задоволеності умовами праці тощо; запроваджені комплексні заходи щодо охорони праці, гарантії при роботі в небезпечних або шкідливих умовах праці, застосовуються сучасні методи підбору персоналу, у тому числі за допомогою соціальних мереж,

участь у спеціальних заходах з державними службами зайнятості з питань працевлаштування, наявні програми адаптації для новоприйнятих працівників, організації професійної підготовки і підвищення кваліфікації співробітників.

Таким чином, кадрова служба ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ» відіграє первинну роль у наданні компанії кваліфікованих та вмотивованих працівниками, керуючись у своїй діяльності корпоративними цінностями, такими як пріоритет співробітників, ефективність, якість, відповідальність та довіра. Потрібно відзначити, що за статусом кадрова служба ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ» є самостійним структурним підрозділом підприємства. Керує діяльністю даної служби директор з кадрів, у безпосередньому підпорядкуванні якого знаходяться спеціалісти із навчання та розвитку персоналу. Загалом кадрова служба ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ» відповідає за формування кадрової політики компанії. Система управління кадровою політикою передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, взаємозв'язків керівників та фахівців у процесі вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень. Основна мета політики в галузі управління персоналу в компанії – створення з використанням кадрових технологій та ефективної системи мотивації єдиного колективу Товариства, професійний та творчий потенціал якого сприятиме досягненню стратегічних цілей підприємства.

2.3. Оцінка ефективності кадрового менеджменту підприємства

Як було зазначено вище, кадрова служба ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ» є основним структурним підрозділом апарату управління компанії, що здійснює оперативну роботу з персоналом та реалізує кадрову політику останньої.

Відтак далі доцільно розглянути систему кадрового менеджменту ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ». Так, орієнтація на задоволення клієнтів є ключовою

місією компанії. Саме тому в компанії сформовано систему цінностей, яка є обов'язковою для дотримання кожним співробітником (рис. 2.7).

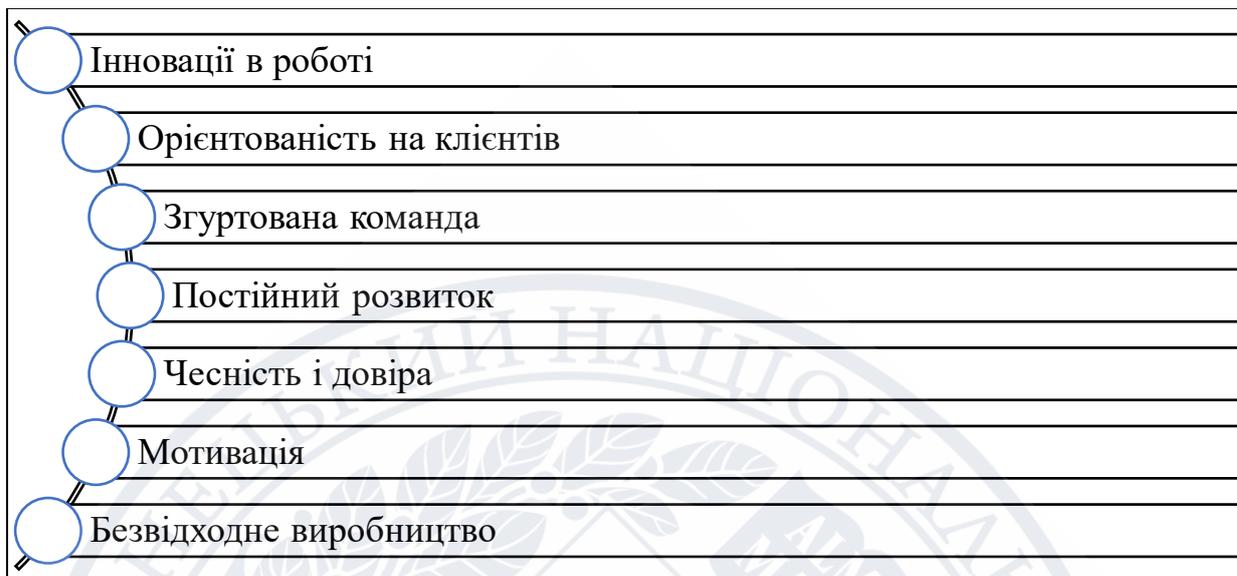


Рисунок 2.7 – Цінності ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ»

Потрібно відзначити, що у ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ» використовують демократичний стиль управління з елементами авторитаризму, що уможлиблює розподіл відповідальності та враховувати думки працівників при прийнятті рішень.

Беручи до уваги значення кадрового забезпечення для сучасних підприємств, потрібно також аналізувати принципи роботи з персоналом та основні положення кадрової політики ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ».

Так, основною ціллю кадрової політики ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ» є оптимізація використання трудового потенціалу, формування цільного та продуктивного колективу, забезпечення своєчасного кадрового забезпечення та повна відповідність вимогам трудового законодавства.

Кадрова політика ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ» спрямована на:

- 1) забезпечення відповідної кваліфікації персоналу, який здійснює діяльність за покладеною на нього сферою відповідальності, укомплектування посад кадрами відповідних професій і спеціальностей;
- 2) забезпечення соціального захисту працівників;

3) забезпечення кваліфікаційної та психологічної підготовки персоналу, в якій безпека є пріоритетною метою та внутрішньою потребою кожного працівника, що призводить до самосвідомості, відповідальності та самоконтролю при виконанні всіх робіт.

Загалом потрібно констатувати, що компанія вводить активну кадрову політику, а це уможлиблює швидко реагувати на зміни та розробляти цільові програми. Результати цієї політики підтверджуються даними показниками, як якісний відбір та адаптація персоналу, моніторинг ринку праці, розвиток співробітників та ефективне планування ресурсів. У ціль роботи з персоналом вкладено принципи цілеспрямованості, розподілу праці, відповідальності, компетентності, дисципліни, стимулювання та ієрархічності.

Отже, управління кадрами в ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ» спрямоване на якісну роботу компанії та справедливі відносини між працівниками. Основою системи управління людськими ресурсами є гнучка організація праці, самоорганізація працівників та їхня свідома участь в управлінні продажами (рис. 2.8).

1.	• Організація праці: індивідуальна та групова, з різним ступенем свободи у регламентації;
2.	• Мотивація: використання моральних та економічних стимулів, застосування різних мотивів діяльності;
3.	• Планування: охоплює період життєвого циклу людських ресурсів;
4.	• Функції кадрової служби: переважно аналітичні та організаційні

Рисунок 2.8 – Функціональна структура системи управління персоналом в ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ»

Крім того, для досягнення цих цілей керівництво ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ» створює взаємини на основі законодавства та соціального партнерства для досягнення взаємних інтересів та добробуту.

Далі доцільно здійснити оцінку ефективності управління персоналом у ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ» за останні три роки, щоб порівняти, якою була картина на початку війни і як змінилася ситуація в умовах політичної та економічної нестабільності (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Оцінка ефективності управління персоналом ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ» за 2022 – 2024 рр.

Показники	2022	2023	2024
Коефіцієнт зростання (зниження) продуктивності праці	-	0,973	1,758
Коефіцієнт випередження (відставання) темпів продуктивності праці порівняно з темпами оплати праці	-	1,311	1,253
Коефіцієнт освіти	0,902	0,942	1,027
Коефіцієнт посадового досвіду	1,501	1,568	1,589
Коефіцієнт підвищення кваліфікації	0,328	0,412	0,485
Коефіцієнт раціоналізаторської активності	0,287	0,437	0,403
Коефіцієнт оперативності виконання робіт	1,051	1,034	1,133
Питома вага управлінського персоналу, який має стаж роботи на підприємстві та в галузі більш як 5 років, %	87,4	90,0	91,7
Коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання фонду заробітної плати управлінського персоналу	0,899	0,959	0,965
Рентабельність витрат на управління, %	27,9	38,1	40,3
Коефіцієнт змінності робочої сили	0,497	0,604	0,595
Коефіцієнт віддачі заробітної плати	4,526	4,634	4,613
Коефіцієнт творчої активності працівників	0,491	0,325	0,545
Коефіцієнти дотримання норм керованості ланок управління	123,8	115,3	119,8
Коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання централізації управління	136,7	138,6	141,7

Отже, проаналізувавши дані табл. 2.5 можемо зробити висновок, що в 2024 році порівняно з 2022 роком темп росту продуктивності праці

перевищує темп зростання оплати праці, тобто заробітна плата не виконує стимулюючої функції.

За даний період показники продуктивності праці керівників, що вираховані на основі якісних критеріїв, мали напрям до зростання. Не всі працівники апарату управління змогли пройти курси підвищення кваліфікації чи перепідготовки, на що і вказує низький рівень коефіцієнта підвищення кваліфікації – 0,485 у 2024 році.

Продуктивність праці робітників виробничих підрозділів мала тенденцію до підвищення, що відбулося за рахунок скорочення чисельності працівників у 2024 році.

Коефіцієнт віддачі заробітної плати збільшився на 0,087 і у 2024 році становив 4,613. Це означає, що чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (робіт, послуг) у 4,6 рази перевищує розмір фонду заробітної плати працівників, зайнятих основним виробництвом та розмір фонду матеріального стимулювання персоналу підприємства.

Коефіцієнт творчої активності робітників збільшився на 0,054, що свідчить про поживлення втілення їх новаторських ідей у виробничу діяльність. Тобто, в умовах воєнного стану в 2024 році продуктивність праці на підприємстві підвищилася. Це можна пояснити екстенсивним фактором – зменшилася чисельність працівників. Люди через страх невідомості поїхали в західні області країни та за кордон.

Таким чином, кадрова політика ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ» є складовою управлінської та виробничої політики компанії. Вона безпосередньо забезпечує створення згуртованого, відповідального та високопродуктивного трудового колективу, створює сприятливі умови праці, забезпечує можливість працевлаштування, просування по службі, гідний рівень доходів і впевненість для працівників у майбутньому, рівень трудових прав та можливостей для всіх працівників підприємства незалежно від раси, статі, віку, стану здоров'я, майнового стану тощо.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ»

3.1 Дослідження впливу нестабільного зовнішнього середовища на ефективність кадрового менеджменту ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ»

ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ», як і більшість українських підприємств, у період повномасштабної війни зіткнулось із низкою системних проблем, що негативно вплинули на стабільність бізнес-процесів, у тому числі на ефективність кадрового менеджменту. Однією з ключових проблем стало порушення логістичних ланцюгів та ускладнення постачання сировини й матеріалів, що змусило компанію тимчасово переглядати виробничі графіки та змінювати структуру зайнятості персоналу. Через нестабільність енергопостачання та загрозу ракетних ударів виникла потреба у введенні гнучких форм організації праці, включаючи віддалений режим роботи, ротаційні графіки або скорочення робочого часу, що вимагало оперативної адаптації кадрових політик.

Водночас підприємство стикнулося з помітною плинністю кадрів, викликаною як мобілізаційними процесами, так і міграцією населення, особливо серед молоді та працівників з дітьми. Це призвело до дефіциту кваліфікованої робочої сили та посилення конкуренції за фахівців. Значне психологічне навантаження на персонал, пов'язане з війною, вплинуло на загальний морально-психологічний стан працівників, знизило рівень залученості та продуктивності, що актуалізувало потребу в психологічній підтримці та перегляді мотиваційних механізмів. Також виникли складнощі з плануванням довгострокових HR-стратегій через високу невизначеність зовнішнього середовища, що ускладнило реалізацію програм розвитку персоналу, адаптації та корпоративної культури.

Попри ці виклики, підприємство прагне зберегти кадровий потенціал і поступово адаптується до нових умов, удосконалюючи управлінські підходи, цифровізує HR-процеси та зміцнює соціальну відповідальність.

З огляду на це далі доцільно виділити основні фактори, які негативно вплинули на функціонування ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ» (рис. 3.1).

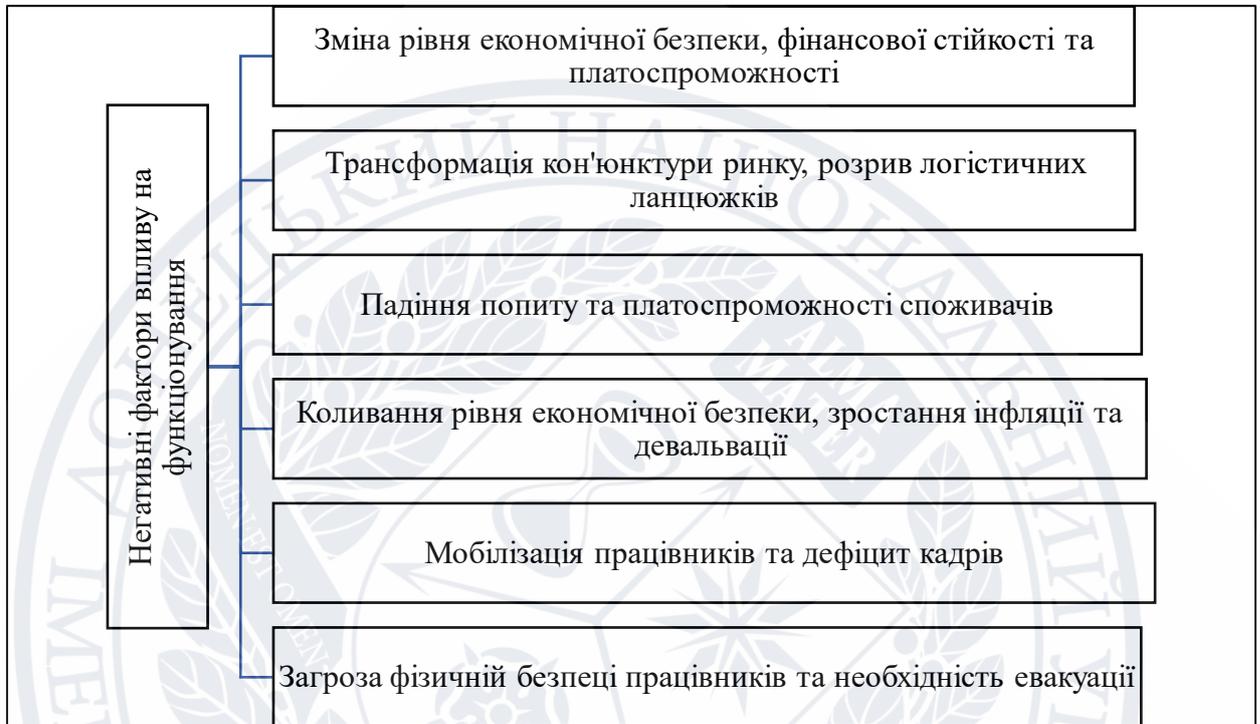


Рисунок 3.1 – Негативні фактори впливу на функціонування ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ»

Слід відзначити, що усі ці фактори у своїй сукупності вплинули на роботу кадрового комплексу ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ», зумовивши:

- 1) скорочення персоналу;
- 2) зміну підходів до відбору та підбору персоналу (акцент на стресостійкість та адаптивність);
- 3) призупинення набору на певні вакансії.

Для більш чіткого розуміння ступеня впливу нестабільного зовнішнього середовища на ефективність кадрового менеджменту ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ» в ході дослідження нами був проведений відповідний SWOT-аналіз, результати якого представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - SWOT-аналіз ефективності кадрового менеджменту ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ»

<i>Сильні сторони (Strengths)</i>	<i>Слабкі сторони (Weaknesses)</i>
Наявність розвиненої кадрової служби з чіткою структурою	Зниження чисельності персоналу (з 1148 до 716 за 2022–2024 роки)
Демократичний стиль управління з елементами авторитаризму	Низький рівень підвищення кваліфікації працівників (коефіцієнт 0,485)
Високий рівень корпоративної культури та цінностей	Низький рівень творчої активності у 2023 році
Адаптована система навчання та адаптації персоналу	Часткова втрата персоналу через війну, виїзд за кордон
Активна співпраця з ВНЗ, стажування студентів	Недостатній розвиток інструментів внутрішнього просування працівників
Ефективна система мотивації та оцінювання персоналу	Зарплата не виконує стимулюючу функцію (продуктивність зростає швидше за оплату праці)
<i>Можливості (Opportunities)</i>	<i>Загрози (Threats)</i>
Удосконалення системи наставництва та коучингу	Висока плинність кадрів через мобілізацію та міграцію
Використання сучасних технологій для дистанційного навчання	Психологічне вигорання через стресові умови (війна)
Розширення рекрутингових каналів через онлайн-платформи	Зниження залученості та мотивації персоналу
Впровадження систем управління талантами (Talent Management)	Складнощі з плануванням довгострокових HR-стратегій у воєнний час
Можливість автоматизації HR-процесів	Зростання конкуренції на ринку праці за кваліфіковані кадри
Розширення психологічної підтримки працівників	Збої у логістиці, що впливають на структуру зайнятості

Джерело: власні дослідження автора

Наведені в таблиці результати дослідження свідчать, що сильною стороною підприємства можна вважати наявність структурно розвиненою та функціонально самостійної кадрової служби, яка забезпечує реалізацію всіх ключових HR-процесів – від підбору, адаптації та навчання до оцінювання, мотивації й розвитку персоналу. Це свідчить про високий рівень організаційної зрілості кадрової політики компанії.

У ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ» також сильна сформована корпоративна культура, що ґрунтується на цінностях довіри, ефективності, згуртованості та орієнтації на клієнта, відіграє важливу роль у збереженні стабільного морально-психологічного клімату в умовах зовнішньої нестабільності. Демократичний стиль управління з елементами авторитаризму дозволяє ефективно поєднувати гнучкість у прийнятті рішень із контролем за дотриманням корпоративних стандартів.

Разом з тим, дослідження виявило низку проблемних аспектів, що негативно впливають на кадровий потенціал підприємства. Так, протягом 2022–2024 років спостерігалось істотне скорочення середньооблікової чисельності працівників, що було зумовлено повномасштабним вторгненням, мобілізацією, а також виїздом працівників за кордон. Це посилює навантаження на наявний персонал та ускладнює формування кадрового резерву. Незважаючи на загальне зростання показників продуктивності праці, коефіцієнт підвищення кваліфікації працівників залишається на низькому рівні, що свідчить про недостатню увагу до системного розвитку персоналу.

Виявлено, що темпи зростання продуктивності праці перевищують динаміку зростання заробітної плати, що може свідчити про зниження мотиваційної функції оплати праці. Це потенційно загрожує зростанням невдоволення працівників і подальшою плінністю кадрів. Крім того, у структурі кадрового менеджменту недостатньо розвинуті механізми внутрішнього кар'єрного просування та наставництва, що ускладнює передачу досвіду та інтеграцію нових співробітників.

Разом з тим, було ідентифіковано низку можливостей для подальшого вдосконалення кадрової політики підприємства. Зокрема, перспективним напрямом є впровадження сучасних цифрових рішень в HR-сфері, розвиток психологічної підтримки працівників, автоматизація процесів оцінювання персоналу, а також активне використання рекрутингових онлайн-інструментів. З урахуванням підвищеного емоційного навантаження на персонал в умовах воєнного стану, актуальним є розширення програм

підтримки ментального здоров'я та впровадження цільових ініціатив, спрямованих на підвищення залученості працівників.

Узагальнюючи результати, можна зробити висновок, що кадровий менеджмент ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ» загалом функціонує ефективно й адаптивно, проте потребує подальших змін, спрямованих на підвищення гнучкості, мотивації та кваліфікаційного рівня персоналу з урахуванням динамічних змін зовнішнього середовища. SWOT-аналіз виявив не лише наявні слабкі місця, але й широкі можливості для цілеспрямованого розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Таким чином, повномасштабне вторгнення Росії в Україну у 2022 році створило безпрецедентну ситуацію, що кардинально змінила умови ведення бізнесу та управління персоналом на вітчизняних підприємствах, в тому числі і в ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ». В свою чергу, сучасні виклики розвитку бізнесу в Україні (глобальні, загальнонаціональні, регіональні, локальні), у тому числі ті, що є наслідками широкомасштабного вторгнення РФ та введенням воєнного стану, супроводжувалися виникненням значного кола проблем у частині кадрового менеджменту в ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ».

3.2 Перспективні напрями удосконалення кадрового менеджменту ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ»

За результатами власних досліджень та проведеного аналізу діяльності ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ» визначено наступні перспективні напрями удосконалення кадрового менеджменту на яких керівництву компанії доцільно сфокусувати свою увагу.

1. Підвищення ефективності системи підбору та адаптації персоналу. Один із ключових напрямів удосконалення кадрового менеджменту на підприємстві полягає у модернізації процесів рекрутингу та адаптації нових працівників. У сучасних умовах ринку праці критично важливо не лише

швидко закривати вакансії, а й забезпечувати якісний відбір кандидатів, які відповідають цінностям, компетенціям і стратегічним цілям компанії. Для цього доцільно впровадити цифрові інструменти та автоматизовані системи підбору персоналу (ATS), які дозволяють ефективно обробляти резюме, оцінювати кандидата за попередньо заданими критеріями та прискорювати процес ухвалення рішень. Також важливо використовувати поведінкові інтерв'ю, психометричні тести та ситуаційні завдання для глибокої оцінки професійної та емоційної відповідності кандидата до робочого середовища підприємства. Щодо адаптації, то рекомендовано запровадити структуровану програму введення в посаду, яка включатиме ознайомлення з внутрішніми регламентами, наставництво, чіткий план навчання та контрольні точки перевірки прогресу. Ефективна адаптація дозволяє скоротити період «непродуктивної присутності» нового працівника, зменшити ризик дострокового звільнення та підвищити загальний рівень задоволеності персоналу. Таким чином, системний підхід до підбору та адаптації кадрів забезпечує стабільність трудового колективу та формує фундамент для подальшого розвитку людського капіталу.

2. Оптимізація системи мотивації та винагороди. Ефективна система мотивації є важливим інструментом забезпечення високої результативності працівників та підвищення їхньої залученості до досягнення цілей підприємства. На ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ» доцільно здійснити перегляд існуючої системи винагороди з урахуванням сучасних підходів до персоналізованої мотивації. Це передбачає впровадження гнучких компенсаційних пакетів, які поєднують фінансові (заробітна плата, премії, бонуси за досягнення показників) та нефінансові стимули (визнання досягнень, розвиток кар'єри, участь у прийнятті рішень, баланс між роботою і особистим життям). Рекомендується активніше використовувати систему ключових показників ефективності (KPI) для різних категорій працівників, що дозволить чітко пов'язати внесок кожного працівника з результатами підприємства. Крім того, варто проводити регулярне опитування

задоволеності мотиваційними інструментами та формувати зворотний зв'язок для постійного вдосконалення підходів до стимулювання. Особливу увагу слід приділити мотивації працівників ключових професійних груп, які забезпечують операційну стійкість підприємства, а також молодих фахівців і талановитої молоді, яка формує кадровий потенціал на майбутнє. Загалом, вдосконалення системи мотивації сприятиме не лише підвищенню продуктивності праці, а й зміцненню корпоративної лояльності та зниженню плинності кадрів.

3. Розвиток внутрішнього навчання і системи професійного зростання. У сучасних умовах постійних технологічних змін та зростаючих вимог до кваліфікації працівників стратегічно важливим для підприємства стає створення ефективної системи безперервного навчання та розвитку персоналу. На ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ» варто розробити цілісну політику внутрішнього навчання, яка охоплює як формальне підвищення кваліфікації, так і неформальне навчання на робочому місці. Доцільно впровадити інструменти корпоративного навчання: внутрішні тренінги, програми наставництва, професійні майстер-класи, навчальні онлайн-платформи. Одним із пріоритетів має стати розвиток управлінських і лідерських компетенцій у середньої ланки керівників, які безпосередньо впливають на результативність команд. Окрему увагу слід приділити формуванню кадрового резерву, запровадженню індивідуальних планів розвитку для перспективних працівників, а також створенню умов для горизонтального кар'єрного росту. Також варто використовувати цифрові інструменти моніторингу навчального прогресу та оцінки ефективності програм навчання. Інвестування у професійне зростання персоналу сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, стимулює залученість працівників і знижує ризики дефіциту кваліфікованих кадрів.

4. Удосконалення системи оцінювання персоналу. Системне і об'єктивне оцінювання працівників є важливим інструментом управління

персоналом, який дозволяє приймати зважені рішення щодо розвитку, мотивації, ротації чи звільнення кадрів.

На ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ» доцільно модернізувати систему оцінювання, надаючи перевагу регулярним, структурованим підходам, що базуються на чітко визначених критеріях. Рекомендується впровадження комплексної моделі оцінювання, яка поєднує кількісні (результативність, виконання КРІ) та якісні показники (командна робота, ініціативність, адаптивність). Одним із ефективних інструментів є метод 360 градусів, який дозволяє отримати зворотний зв'язок від керівника, колег, підлеглих і самого працівника, що забезпечує повнішу картину його сильних і слабких сторін. Також важливо встановити чіткий зв'язок між результатами оцінювання та подальшими управлінськими рішеннями - підвищенням у посаді, доступом до навчання, зміною мотиваційного пакету. Важливою складовою є навчання керівників методам об'єктивного оцінювання, а також формування культури конструктивного зворотного зв'язку.

Таким чином, удосконалення системи оцінювання персоналу сприятиме зростанню продуктивності, формуванню резерву на керівні посади та загальному підвищенню ефективності кадрового менеджменту.

5. Подальше зміцнення корпоративної культури та внутрішніх комунікацій. Корпоративна культура є основою внутрішньої згуртованості колективу, визначає норми поведінки, стиль взаємодії та впливає на рівень мотивації працівників. На ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ» важливо продовжувати цілеспрямовано формувати сильну позитивну культуру, яка підтримує стратегічні цілі компанії, сприяє відкритості, інноваційності та взаємоповазі. Для цього необхідно чітко сформулювати корпоративні цінності, активно комунікувати їх серед персоналу, інтегрувати в практику управління, у тому числі в процесі відбору, оцінювання та розвитку працівників. Також важливо забезпечити ефективну систему внутрішніх комунікацій - регулярне інформування персоналу про стан справ у компанії, зміни, досягнення, а також створити канали для діалогу між працівниками та

керівництвом. Це можуть бути як щомісячні внутрішні бюлетені, інтерактивні платформи, корпоративні чати, так і особисті зустрічі.

Важливою є й підтримка корпоративних традицій, організація внутрішніх заходів, участь працівників у волонтерських або соціальних проєктах. Такий підхід сприятиме підвищенню рівня довіри, згуртованості колективу та формуванню сприятливого психологічного клімату на підприємстві.

6. Цифровізація HR-процесів. Впровадження цифрових технологій у сферу управління персоналом є ключовою умовою підвищення ефективності кадрової роботи, особливо в умовах зростаючої конкуренції та динамічного середовища. ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ» доцільно провести цифрову трансформацію HR-процесів шляхом впровадження спеціалізованого програмного забезпечення для автоматизації обліку кадрів, управління відпустками, графіками, навчанням, оцінюванням та аналітикою. Використання HRM-систем дозволяє значно зменшити адміністративне навантаження, знизити ризики людського фактору, забезпечити прозорість процедур і доступ до актуальної інформації в режимі реального часу. В цілому, цифровізація HR-функцій сприятиме модернізації всієї системи кадрового менеджменту і підвищенню її адаптивності.

7. Формування стратегії сталого розвитку персоналу. У сучасному діловому середовищі сталий розвиток персоналу стає невід'ємною частиною загальної стратегії відповідального бізнесу. ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ» варто розробити і реалізовувати довгострокову HR-стратегію, орієнтовану на соціальну відповідальність, підтримку добробуту працівників, розвиток інклюзивного середовища та забезпечення балансу між економічними, екологічними й соціальними аспектами управління людськими ресурсами. Доцільно системно підходити до питань охорони праці та психоемоційного здоров'я працівників, підтримувати програми з охорони здоров'я, забезпечувати безпечні умови праці, розвивати корпоративні соціальні ініціативи. Також важливо формувати партнерські відносини з місцевими

громадами та освітніми закладами для залучення молоді до професійного середовища підприємства.

Крім того, акцент на етичному управлінні персоналом та дотриманні принципів сталого розвитку зміцнює репутацію компанії серед клієнтів, партнерів і потенційних працівників. У результаті формування такої стратегії дозволяє підвищити привабливість роботодавця, стабільність кадрового складу і соціальну цінність підприємства загалом.

З огляду на проведений аналіз та із врахуванням наведених перспективних напрямів, для вдосконалення роботи з управління персоналом у ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ» доцільно запропонувати комплекс організаційно-практичних заходів, опис яких представлений в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Організаційно-практичні заходи з удосконалення кадрового менеджменту ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ»

Напрями удосконалення	Сутність організаційно-практичних заходів
Підтримка та мотивація персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - Забезпечення психологічної підтримки працівників - Створення програм підтримки для мобілізованих працівників та їхніх сімей - Збереження робочих місць та виплата заробітної плати, наскільки це можливо - Використання нематеріальних методів мотивації
Підтримка та мотивація персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - Забезпечення психологічної підтримки працівників - Запровадження гнучких графіків роботи - Використання нематеріальних методів мотивації
Адаптація до нових умов	<ul style="list-style-type: none"> - Перехід на дистанційну/гібридну роботу там, де це можливо - Оптимізація бізнес-процесів та перерозподіл обов'язків - Навчання персоналу новим навичкам, необхідним в умовах війни (наприклад, робота з онлайн-платформами, цифрові навички)
Кадрова політика	<ul style="list-style-type: none"> - Залучення ветеранів та ВПО - Співпраця з центрами зайнятості для пошуку нових працівників - Перегляд системи оплати праці з урахуванням економічної ситуації
Безпека	<ul style="list-style-type: none"> - Забезпечення укриттів на робочих місцях або інформування про найближчі укриття - Проведення інструктажів з техніки безпеки та дій у надзвичайних ситуаціях

Джерело: власні дослідження автора

Потрібно зауважити, що в умовах сьогодення ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ» не може повністю уникнути всіх негативних наслідків війни, але керівництво компанії повинно прагнути до оптимізації своєї діяльності та підтримці персоналу.

Загалом, основні напрямки вдосконалення роботи з персоналом в умовах війни мають передбачати постійний моніторинг ситуації та адаптація кадрової політики до змін, забезпечити позитивні комунікації з персоналом та інформування про зміни, створити атмосферу підтримки та взаємодопомоги в колективі та обов'язково забезпечити безпечні умов праці. Керівникам слід завжди бути в курсі офіційної інформації та доводити її до відома колективу, оцінювати ризики та розробляти плани безперервної діяльності, зменшити ризики для безпеки працівників, надавати психологічну допомогу та переглядати політику компенсацій з урахуванням воєнних ризиків.

Таким чином, в умовах сьогодення ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ» не може повністю уникнути всіх негативних наслідків війни, але керівництво компанії повинно прагнути до оптимізації своєї діяльності та підтримці персоналу. При цьому напрямки удосконалення роботи персоналу в умовах війни повинні передбачати постійний моніторинг ситуації та адаптація кадрової політики до змін, забезпечення комунікації з персоналом та інформування про зміни, створення атмосфери підтримки та взаємодопомоги в колективі та звісно забезпечення безпечних умов праці. Керівникам же компанії в даних умовах слід: бути в курсі офіційної інформації та доводити її до відома колективу, оцінювати ризики та розробляти плани безперервної діяльності, мінімізувати ризики для безпеки працівників, забезпечувати психологічну підтримку та переглядати політику компенсацій з урахуванням воєнних ризиків.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній (бакалаврській) роботі досліджено теоретичні засади та практичні аспекти управління ефективністю кадрового менеджменту на підприємстві, зокрема на прикладі діяльності ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ». У першому розділі систематизовано основні підходи до розуміння сутності кадрового менеджменту як ключової функції стратегічного управління підприємством. Визначено цілі, завдання та функції кадрового менеджменту з урахуванням стратегічного, функціонального, системного та процесного підходів. Проаналізовано зміст понять «ефективність управління персоналом», «людський капітал» та «кадрова політика», а також їх значення в контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Визначено та класифіковано основні критерії та показники оцінки ефективності кадрового менеджменту, зокрема економічні, соціальні, організаційні та стратегічні. Розкрито зміст і переваги застосування комплексних моделей оцінювання – таких як Balanced Scorecard (BSC), HR Scorecard, методика KPI та метод експертного оцінювання. Особливу увагу приділено систематизації методів аналізу ефективності кадрового менеджменту, серед яких виділено метод порівняння, динамічний аналіз, метод коефіцієнтів, SWOT-аналіз, економічний аналіз, моделювання, анкетування та експертне оцінювання. У роботі акцентовано на доцільності їх поєднання в рамках комплексного, поетапного підходу до HR-аналізу.

У другому розділі досліджено організаційно-економічні особливості функціонування ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ» як одного з провідних вітчизняних виробників паркетної продукції та біопалива з високим рівнем експортної орієнтації. Визначено, що підприємство характеризується стійкою динамікою фінансово-економічних показників, зокрема зростанням обсягів реалізації та рентабельності, що свідчить про здатність адаптуватися до зовнішніх викликів, включаючи умови воєнного стану.

У процесі аналізу системи управління персоналом підприємства проаналізовано кадровий потенціал, охарактеризовано організаційну структуру служби управління персоналом, визначено її функціональну складову та ключові напрями діяльності. Систематизовано дані щодо складу, структури, освітнього та вікового профілю персоналу, що дозволило виявити наявні тенденції у формуванні трудових ресурсів підприємства. Зокрема, виявлено тенденцію до скорочення чисельності персоналу протягом 2022–2024 років, що є наслідком загальнонаціональних демографічних та безпекових процесів, зокрема міграції та мобілізації.

У межах оцінки ефективності кадрового менеджменту підприємства розраховано систему показників, які дозволили оцінити рівень професійної підготовки, результативність праці, мотиваційні аспекти та загальну кадрову стабільність. Встановлено позитивну динаміку більшості індикаторів, зокрема зростання продуктивності праці, коефіцієнта освіти та коефіцієнта творчої активності працівників. Разом з тим, виявлено і певні дисбаланси, зокрема: перевищення темпів зростання продуктивності праці над темпами зростання заробітної плати, що знижує мотиваційну функцію останньої, а також недостатній рівень підвищення кваліфікації персоналу.

У результаті комплексного дослідження кадрової політики ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ» визначено її стратегічну спрямованість на формування згуртованого, професійного та вмотивованого колективу, здатного реалізовувати завдання підприємства у нестабільному зовнішньому середовищі. Водночас обґрунтовано необхідність подальшої модернізації кадрових процесів, зокрема шляхом розвитку програм наставництва, цифровізації HR-функцій, удосконалення внутрішніх комунікацій та розширення можливостей для професійного зростання працівників.

У третьому розділі досліджено ключові виклики, які постали перед кадровим менеджментом ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ» в умовах повномасштабної війни, та визначено основні напрями його удосконалення. Проаналізовано вплив зовнішнього нестабільного середовища на

функціонування кадрової служби, зокрема порушення логістичних ланцюгів, мобілізацію працівників, зміну структури зайнятості та психологічне навантаження на персонал. Систематизовано внутрішні та зовнішні фактори, що обумовили зниження кадрової стійкості та ефективності HR-процесів, а також окреслено можливості для відновлення та адаптації персоналу.

Визначено сильні та слабкі сторони кадрової політики підприємства на основі SWOT-аналізу, зокрема виявлено високий рівень організаційної зрілості HR-служби, розвинену корпоративну культуру та наявність ефективної системи мотивації. Водночас акцентовано на проблемах низького рівня підвищення кваліфікації, плинності кадрів, зниження стимулюючої функції заробітної плати та нестачі механізмів внутрішнього просування.

Обґрунтовано низку перспективних напрямів удосконалення кадрового менеджменту, зокрема цифровізацію HR-процесів, розвиток навчання, модернізацію системи мотивації, посилення внутрішніх комунікацій та формування стратегії сталого розвитку персоналу. Запропоновано комплекс організаційно-практичних заходів з удосконалення кадрового менеджменту ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ», що сприятиме адаптації системи управління персоналом підприємства до сучасних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. База освітніх програм Міжнародної асоціації з управління людськими ресурсами (SHRM). URL: <https://www.shrm.org/events-education/education>
2. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Управління персоналом: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371с.
3. Дончак Л., Добіжа В. Удосконалення кадрового менеджменту на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2018. № 17. С. 233-239.
4. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. [Видання друге, переробл. і доповнено]. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
5. Захарова Н.Ю. Особливості сучасного менеджменту персоналу підприємств. *Теорія і практика розбудови екосистеми соціальної сфери в умовах повоєнного відродження України*: зб. тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 17–18 квітня 2024 р.). Київ: КНЕУ, 2024. С. 126-129.
6. Інформація про права працівників ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ». URL: <https://www.barlinek.ua/wp-content/uploads/2023/12/ua-zajava-pro-prava-pracivnikiv-2023.pdf>
7. Інформація про компанію ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ». URL: <https://clarity-project.info/edr/34004579>
8. Кіщенко О.А., Кубіцький С.О. Упровадження нових методів та практик управління персоналом. *Традиційні та інноваційні підходи до наукових досліджень*: зб. наук. пр. за матер. VII Міжнародної наукової конференції. Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОС Груп», 2024. С. 56-59.

9. Кустріч Л.О. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2022. Вип. 100(2). С. 250-262.

10. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О. В. Безпалько, А. Д. Бергер, Т. М. Березянюк, Ю. М. Гринюк, Д. Г. Грищенко, О. І. Драган, А. С. Зеніна-Біліченко, Л. М. Мазник, Л. І. Тертична, О. М. Соломка, О. А. Чигринець [За заг. ред. О.І. Драган]. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.

11. Менеджмент персоналу: навч.-метод. посіб. для студентів ВНЗ / О. Дяків та ін. Тернопіль, 2022. 280 с.

12. Менеджмент персоналу: підручник / Л. Алексеєнко, В. Брич, О. Борисяк [та ін.] ; за заг. ред. В. Брича. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 640 с.

13. Офіційний сайт ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ». URL: <https://www.barlinek.ua/firma/grupa-barlinek-pro-nas/>

14. Панченко І.В., Середа Г.В. Трансформація стратегічних імперативів управління персоналом в умовах пандемії COVID-19. *Економіка і організація управління*, №4 (40). Вінниця, 2020. С. 82-88.

15. Парій Л. В., Наконечний Д. В. Особливості використання технологій управління персоналом в сучасних умовах. *Підприємницька, торговельна, біржова діяльність: тенденції, проблеми та перспективи розвитку*: Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 10 січня 2024 року). Київ, 2024. С. 100-103.

16. Пасько А., Стоянець Н. Сутність проблеми організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємств. *Економіка та суспільство*, (62). 2024

17. Поліщук І. І., Швед В. В. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. Вінниця: Твори, 2019. 283 с.

18. Потьомкіна О.В. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. *Економічні науки. Серія: Регіональна економіка*. - 2022. - Вип. 19. - С. 217-224.

19. Продіус О.І., Афанасенко М.А., Лемешко М.А. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. № 61, 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100>.

20. Річна фінансова звітність ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ» за 2022 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/34004579/yearly-finances?current_year=2022

21. Річна фінансова звітність ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ» за 2023 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/34004579/yearly-finances?current_year=2023

22. Річна фінансова звітність ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ» за 2024 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/34004579/yearly-finances?current_year=2024

23. Рублівська А.О. Система управління персоналом на підприємстві. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/185.pdf>

24. Сидоренко А.О., Чорній В.В. Сучасні методи управління персоналом підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2020. № 14. С.202-206.

25. Смірнова К.В. Кадровий менеджмент: конспект лекцій. Одеса : Одеський державний екологічний університет, 2022. 156 с.

26. Сновидович І.Г. Ринок праці та інновації в управлінні персоналом підприємства під час війни. *Стратегія економічного розвитку України*. - 2022. - Вип. 51. - С. 50-62.

27. Стрижеус Л.В. Теоретико-методичні засади підвищення ефективності менеджменту персоналу організації. *Економічні науки. Серія: Регіональна економіка*. - 2021. - Вип. 18. - С. 191-202.

28. Сухотепла С. Тактика управління персоналом як фактор ефективності підприємства. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін: Збірник наукових праць VII ВНПК*. Полтава: ПДАУ, 2024. С.1313-1315.

29. Управління персоналом: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. А.

Хілуха, П. М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.

30. Фінансова аналітика ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ». URL: <https://clarity-project.info/edr/34004579/finances>

31. Хмелевський М.О., Чалий М. Формування ефективної кадрової політики на підприємстві. *Проблеми та перспективи розвитку сучасної науки в країнах Євразії*. Переяслав, 2023 р. С. 19-22.

32. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-48-24.

33. Чернишова Л. Стратегічні аспекти процесу розвитку менеджменту персоналу в умовах дії воєнного стану та їх вплив на стан кадрового потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство* (55), 2023. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2915>

34. Чорнодід І. С., Василець Н. М., Петренко В. М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. №6.

35. Ястремський М.С., Ляшок Н.Ю. Сучасні проблеми менеджменту персоналу. *Сучасні тенденції розвитку економіки та обліку: наукові горизонти*: зб. Всеукр. наук.-пр. конф. 21 березня 2024 року. – Луцьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2024. С. 134-136.

36. Hurzhii, N. & Vateruk, M. (2025). Personnel management of organizations (on the example of LLC "SilpoFood"). *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 1(31), 79-94. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-1/31-07>.