

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавр

студентки **Онищенко Дар'ї Олександрівни**

академічної групи **073-21-4**

спеціальності **073 Менеджмент**

на тему **Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління персоналом підприємства**

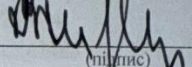
Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Грошелева О.Г.	82	добре	
Рецензент	Мешурін А.А.	82	добре	
Нормоконтролер	Грошелева О.Г.	82	добре	

Дніпро

2025

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту


(підпис) Швець В.Я.

«05» травня 2025 року

**ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра**

студенті Онищенко Д.О. академічної групи 073 – 21 – 4
(прізвище та ініціали) (шифр)

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління персоналом підприємства

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 06 травня 2025 р. № 347-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретично-методологічні засади управління персоналом підприємства	05.05.2025 – 13.05.2025
Аналітичний	Аналіз підприємницької діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «Техно Світ Плюс» та управління персоналом підприємства	14.05.2025 – 27.05.2025
Рекомендаційний	Проект заходів щодо удосконалення управління персоналом підприємства ТОВ «Техно Світ Плюс»	28.05.2025 – 07.06.2025

Завдання видано

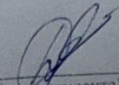

(підпис керівника)

Олена ГРОШЕЛЕВА

Дата видачі «05» квітня 2025 року

Дата подання до екзаменаційної комісії «12» червня 2025 року

Прийнято до виконання


(підпис студента)

Дар'я ОНИЩЕНКО

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра
студентки групи 073 – 21 – 4
НТУ «Дніпровська політехніка»
Онищенко Дар'ї Олександрівни

на тему: Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління персоналом підприємства

КЛЮЧОВІ СЛОВА: персонал, управління, плинність кадрів, адаптація, наставництво, цифрові методи HR, ефективність, мікро-бізнес

Структура роботи: 67 сторінок комп'ютерного тексту; 11 рисунків; 15 таблиць; 0 додатків; 22 джерела посилання.

Об'єкт розроблення – процес управління персоналом підприємства.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо забезпечення ефективного управління персоналом підприємства.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: узагальнено теоретичні основи управління персоналом підприємства; проаналізовано підприємницьку діяльність ТОВ «Техно Світ Плюс»; проаналізовано діяльність ТОВ «Техно Світ Плюс» у сфері управління персоналом; обґрунтовано управлінські рішення щодо удосконалення управління персоналом підприємства ТОВ «Техно Світ Плюс».

Методи дослідження – теоретичного узагальнення та критичного аналізу (на етапі дослідження теоретичних основ управління персоналом підприємства), методи економіко-статистичного, економічного, стратегічного аналізу, матричні, графічні методи, а також методи синтезу (в процесі аналізу стану підприємства, ефективності управління персоналом, а також розробки та обґрунтування економічної ефективності рішень щодо удосконалення управління персоналом підприємства).

Результати кваліфікаційної роботи рекомендовано для використання – запропоновані у роботі рішення щодо удосконалення управління персоналом підприємства можуть бути використані у практиці діяльності підприємств – суб'єктів мікро-бізнесу, що працюють у сфері оптової торгівлі.

Сфера застосування – проектування заходів щодо удосконалення управління персоналом підприємства.

Економічна (соціально-економічна) ефективність запропонованих управлінських рішень проявляється у збільшенні операційного прибутку на 35%, скороченні плинності кадрів на 50%, зменшенні витрат на підбір персоналу на 5,06%.

Значимість роботи – запропоновані у кваліфікаційній роботі рішення щодо удосконалення управління персоналом підприємства можуть бути впроваджені у практику діяльності ТОВ «Техно Світ Плюс», за матеріалами якого виконано дослідження, а також у практику діяльності інших вітчизняних підприємств – суб'єктів мікро-бізнесу, які працюють у сфері оптової торгівлі.

ABSTRACT

of qualification paper for Bachelor's degree
by the student of the academic group 073-21- 4
Dnipro University of Technology
Onyshchenko Daria

Title: Substantiation of the effectiveness of decisions in the field of personnel management of an enterprise

KEY WORDS: personnel, management, staff turnover, adaptation, mentoring, digital HR methods, efficiency, micro-business

Structure: 67 printed pages; 11 figures; 15 tables; 0 appendixes, 22 references.

Object of development - enterprise personnel management process.

The aim of the paper - theoretical justification and development of practical recommendations for ensuring effective personnel management of the enterprise.

The main findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are as follows: the theoretical foundations of enterprise personnel management are summarized; the entrepreneurial activity of LLC Techno Light Plus is analyzed; the activity of LLC Techno Light Plus in the field of personnel management is analyzed; management decisions regarding the improvement of personnel management of LLC Techno Light Plus are substantiated.

Research methods – theoretical generalization and critical analysis (at the stage of studying the theoretical foundations of enterprise personnel management), methods of economic and statistical, economic, strategic analysis, matrix, graphic methods, as well as synthesis methods (in the process of analyzing the state of the enterprise, the effectiveness of personnel management, as well as developing and substantiating the economic efficiency of decisions to improve enterprise personnel management).

The findings of the qualification paper for the Bachelor's degree - The solutions proposed in the work to improve the enterprise's personnel management can be used in the practice of micro-business enterprises operating in the wholesale trade sector.

Application - designing measures to improve the company's personnel management.

Financial viability of the proposed measures is manifested in increasing operating profit by 35%, reducing staff turnover by 50%, reducing recruitment costs by 5.06%.

The value of the research – The solutions proposed in the qualification work to improve the enterprise's personnel management can be implemented in the practice of the activities of LLC Techno Light Plus, based on the materials of which the research was carried out, as well as in the practice of other domestic enterprises - micro-business entities operating in the wholesale trade sector.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1 ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1 Управління персоналом с сучасній структурі управління підприємством .	7
1.2 Адаптація персоналу.....	13
2 АНАЛІЗ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТЕХНО СВІТ ПЛЮС» ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	19
2.1 Загальна характеристика ТОВ «Техно Світ Плюс» та ринку, на якому працює підприємство.....	19
2.2 Аналіз підприємницької діяльності ТОВ «Техно Світ Плюс».....	24
2.3 Фінансовий аналіз діяльності ТОВ «Техно Світ Плюс».....	29
2.3 Аналіз діяльності ТОВ «Техно Світ Плюс» у сфері управління персоналом.....	37
3 ПРОЄКТ ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ТЕХНО СВІТ ПЛЮС»	49
3.1 Систематизація основних викликів у процесі адаптації нових працівників ТОВ «Техно Світ Плюс»	49
3.2 Систематизація основних викликів у процесі адаптації нових працівників ТОВ «Техно Світ Плюс»	51
3.3 Удосконалення системи адаптації персоналу ТОВ «Техно Світ Плюс» шляхом впровадження сучасних підходів до наставництва.....	54
3.4 Обґрунтування економічної доцільності запропонованих заходів щодо удосконалення управління персоналом ТОВ «Техно Світ Плюс»	57
ВИСНОВКИ.....	60
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	65

ВСТУП

У сучасних умовах трансформації української економіки мікропідприємства, зокрема ті, що функціонують у сфері оптової торгівлі, відіграють важливу роль у забезпеченні товарообігу, розвитку підприємництва та наповненні державного й місцевих бюджетів. За даними Державної служби статистики України, мікропідприємства складають понад 90% від загальної кількості зареєстрованих суб'єктів господарювання, забезпечуючи зайнятість значної частини працездатного населення та формуючи істотну частку внутрішнього валового продукту. Водночас такі підприємства відчувають постійний тиск з боку конкурентного середовища, нестабільності ринку та змін у споживчих пріоритетах.

Для мікропідприємств, які діють у сфері оптової торгівлі, людський капітал є ключовим ресурсом, що забезпечує ефективне функціонування усіх бізнес-процесів - від закупівлі та логістики до продажів і клієнтського обслуговування. Наявність кваліфікованих, мотивованих і лояльних працівників прямо впливає на швидкість обслуговування клієнтів, точність виконання замовлень, формування позитивного іміджу підприємства, а отже - і на фінансові результати.

У той же час управління персоналом у мікробізнесі часто здійснюється інтуїтивно, без використання сучасних методів і підходів. Це обумовлено як обмеженістю ресурсів, так і недостатньою кадровою спеціалізацією. В результаті - зростає плинність кадрів, виникають труднощі з адаптацією та професійним розвитком персоналу, що негативно впливає на стабільність і конкурентоспроможність підприємства.

Особливої актуальності ці питання набувають у галузі оптової торгівлі, де важлива оперативність, точність і відповідальність кожного члена команди. За таких умов удосконалення системи управління персоналом є не просто бажаним, а критично необхідним чинником розвитку підприємства.

Таким чином, дослідження особливостей управління персоналом у мікропідприємстві оптової торгівлі є актуальним як з наукової точки зору, так і з практичного погляду, оскільки воно дозволяє сформулювати ефективні управлінські рішення, спрямовані на підвищення продуктивності праці, зменшення кадрових ризиків і забезпечення стабільного розвитку бізнесу.

Ці міркування зумовили вибір теми даної кваліфікаційної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо забезпечення ефективного управління персоналом підприємства.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі мають бути вирішені такі завдання:

- узагальнити теоретичні основи управління персоналом підприємства;
- проаналізувати підприємницьку діяльність ТОВ «Техно Світ Плюс»;
- проаналізувати діяльність ТОВ «Техно Світ Плюс» у сфері управління персоналом;
- обґрунтувати управлінські рішення щодо удосконалення управління персоналом підприємства ТОВ «Техно Світ Плюс».

Об'єкт розроблення – процес управління персоналом підприємства.

Предмет розроблення – теоретичні, методичні та практичні підходи до управління персоналом підприємства.

Для досягнення мети та вирішення поставлених завдань у даній кваліфікаційній роботі використано наступні методи: теоретичного узагальнення та критичного аналізу (на етапі дослідження теоретичних основ управління персоналом підприємства), методи економіко-статистичного, економічного, стратегічного аналізу, матричні, графічні методи, а також методи синтезу (в процесі аналізу стану підприємства, ефективності управління персоналом, а також розробки та обґрунтування економічної ефективності рішень щодо удосконалення управління персоналом підприємства).

Практична значущість одержаних результатів для підприємства полягає в тому, що запропоновані у роботі рішення щодо удосконалення управління

персоналом підприємства можуть бути використані у практиці діяльності підприємств, що працюють у сфері оптової торгівлі.

1 ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Управління персоналом с сучасній структурі управління підприємством

Для ефективного управління людськими ресурсами та вимірювання їх продуктивності вкрай важливо усвідомити природу поняття «управління персоналом» як об'єкта вивчення, а також чітко сформулювати мету цього процесу. Варто зазначити, що згідно із [1] управління персоналом - це комплекс цілеспрямованих заходів, що гарантують становлення та вдосконалення конкурентоспроможного людського ресурсу, його раціональне залучення за умови швидкого та адекватного реагування на зовнішні зміни. Це сприяє формуванню на підприємстві визначальних чинників успіху.

Сучасна наукова думка [2] схиляється до того, що управління персоналом слід розглядати крізь призму розвитку трудового потенціалу як його фундаменту, постійного відстеження та своєчасних коректив, зумовлених зовнішнім середовищем компанії. Ці зміни мають бути спрямовані на досягнення оптимального рівня ділової активності організації.

З огляду на це, можна стверджувати, що успішне управління персоналом залежить від ефективності використання людського капіталу [3]. Адже процвітання компанії та її висока комерційна активність в поточних умовах є прямим наслідком якості працівників та ступеня їхньої керованості. Для успішних підприємств саме людський ресурс становить основу та головну цінність.

Відповідно до [4] управління персоналом включає в себе два аспекти: функціональний та організаційний. Організаційний включає всіх працівників і структурні підрозділи, які відповідають за діяльність, пов'язану із управління людськими ресурсами. Зі свого боку функціональний аспект включає розробку

ефективної кадрової стратегії, прогнозування потреб суб'єкта господарювання в персоналі з урахуванням наявних ресурсів, залучення нових кваліфікованих фахівців, оцінку ефективності роботи персоналу, навчання та розвиток працівників, контроль та оптимізацію витрат на персонал.

Ключова ідея управління персоналом полягає в багатоаспектному впливі, який ініціює суб'єкт управління на об'єкт управління. Це цілісний процес, що охоплює різноманітні аспекти взаємодії та спрямований на досягнення певних результатів. При цьому, в якості суб'єкта управління розглядають того, хто здійснює управлінський вплив, а в якості об'єкту, як зазначено у [5], розглядають персонал, як «сукупність працівників підприємства, на яких спрямована дія функцій управління персоналом, тобто всіх працівників, включаючи носіїв функцій управління».

Таким чином, управління персоналом характеризується специфічною взаємодією, де об'єктом управлінського впливу виступає персонал підприємства, а суб'єктом - відповідний орган управління. Важливо зазначити, що функціональне призначення, роль та завдання цього суб'єкта постійно еволюціонують (згідно з [6]). Ці трансформації детермінуються як рівнем розвитку господарюючого суб'єкта, так і особливостями зовнішнього середовища, в якому здійснюється його діяльність.

Під органом управління персоналом доцільно розуміти суб'єкт (індивідуальний фахівець, група осіб або спеціалізований структурний підрозділ підприємства), що реалізує функції менеджменту людських ресурсів. Створення ефективної системи управління персоналом вимагає чіткого визначення можливих форм та видів таких органів. Типологія органів управління персоналом підприємства представлена на рисунку 1.1.

У літературних джерелах можна зустріти різні підходи до проблематики управління персоналом. Аналіз наявних теоретичних парадигм управління персоналом демонструє, що кожна з них володіє унікальними перевагами та певними обмеженнями. Так, у [7] систематизовано результати такого критичного аналізу.

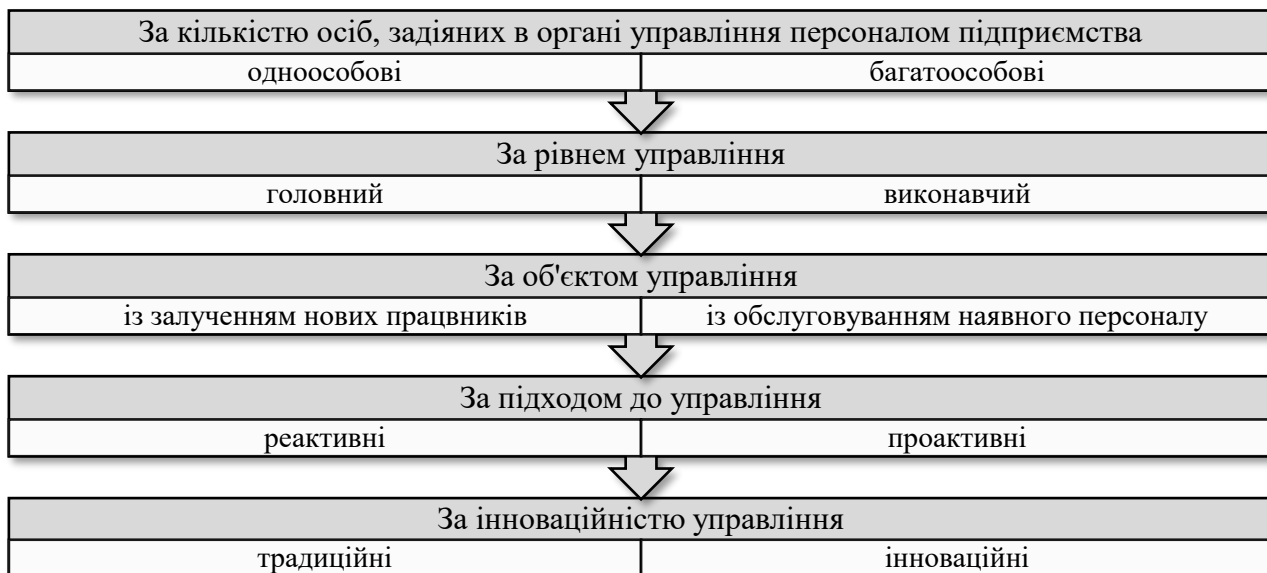


Рисунок 1.1 – Типологізація органів управління персоналом підприємства

Класичні стратегії, такі як структурний та процесний підходи, виявляються ефективними в умовах стабільного функціонування, проте їхня гнучкість є недостатньою для адаптації до сучасного динамічного зовнішнього середовища.

Системний підхід забезпечує можливість інтеграції управління людськими ресурсами з іншими компонентами корпоративної архітектури, що набуває особливого значення для підприємств транспортно-логістичної галузі. Компетентнісний підхід акцентує увагу на цілеспрямованому розвитку ключових компетентностей працівників, забезпечуючи їхню адаптивність до мінливих умов.

Інноваційний підхід передбачає імплементацію передових технологій, що сприяють підвищенню ефективності процесів управління персоналом. Адаптаційний підхід орієнтований на створення умов для швидкої акліматизації співробітників до нових викликів, що є особливо актуальним у контексті післявоєнного відновлення.

Слід зазначити, що лише комплексна комбінація зазначених підходів формує методологічну основу для розробки та успішного впровадження гнучких моделей управління персоналом. В умовах сучасних глобальних викликів, включаючи глобалізацію, цифровізацію та вплив військових конфліктів на

економічні системи, організації потребують управлінських методик, здатних забезпечити високий рівень мобільності, оперативну перекваліфікацію персоналу та раціональне використання наявних ресурсів.

Система управління персоналом повинна характеризуватися високим ступенем гнучкості та адаптивності, забезпечуючи створення сприятливих умов для досягнення стратегічних цілей підприємства. Сучасний етап еволюції економічної системи висуває посилені вимоги до індивідуальних якостей найманих працівників. Зокрема, в умовах прискореного морального старіння знань, умінь та навичок, функціонал системи управління персоналом має бути орієнтований на стимулювання перманентного самостійного самовдосконалення кадрів. Це дозволить організації підтримувати конкурентоспроможність, успішно впроваджувати передові технологічні процеси та ефективно задовольняти актуальні потреби ринку.

Зазначений аспект є лише одним із численних викликів, що стоять перед сучасною системою управління персоналом. Порівняльний аналіз традиційної та сучасної систем управління персоналом представлено у таблиці 1.1.

Сучасна система управління персоналом на рівні підприємства повинна реалізовувати комплекс взаємопов'язаних функцій. До них належать:

- організаційна функція: охоплює процеси прогнозування кадрових потреб та розробки стратегій залучення потенційних співробітників;
- соціально-економічна функція: передбачає ефективне закріплення та раціональне використання наявного трудового потенціалу;
- відтворювальна функція: Спрямована на створення умов для безперервного розвитку та вдосконалення кваліфікації персоналу.

Реалізація цих функцій передбачає вирішення низки ключових завдань:

- забезпечення відповідності кадрових ресурсів вимогам підприємства щодо кваліфікації;
- досягнення оптимальної кореляції між організаційно-технічною структурою виробничого потенціалу та складом трудового потенціалу;

Таблиця 1.1 - Порівняння традиційної та сучасної системи управління персоналом [8]

Традиційна система управління персоналом	Сучасна система управління персоналом
1. Орієнтація на оперативні питання	1. Орієнтація на стратегію
2. Орієнтація на стабільність	2. Орієнтація на своєчасну адаптацію системи управління персоналом до змін у зовнішньому середовищі
3. Організаційний імператив	3. Людський фактор
4. Найважливіший ресурс – організаційна структура	4. Працівники – найважливіший ресурс, який можна постійно розвивати
5. Максимальний розподіл робіт, прості та вузькі спеціальності	5. Оптимальне групування робіт, багатоаспектні спеціальності
6. Зовнішній контроль (керівники, штат контролерів, формальні процедури)	6. Самоконтроль та самодисципліна
7. Пірамідальна та жорстка організаційна структура, розвиток вертикальних зв'язків	7. Плоска та гнучка організаційна структура, розвиток горизонтальних зв'язків, які забезпечують ефективну взаємодію підрозділів та працівників
8. Авторитарний стиль керівництва	8. Стиль керівництва побудований на зацікавленості всіх працівників у спільному успіху підприємства в цілому
9. Конкуренція та «політична гра»	9. Співробітництво
10. Низька зацікавленість працівника підприємства у його успіху	10. Висока зацікавленість працівників у спільному результаті
11. Діяльність тільки в інтересах підприємства та його підрозділів	11. Діяльність в інтересах суспільства
12. Низька схильність до ризику	12. Орієнтація на інновації та пов'язана із цим схильність до ризику

- максимальне та ефективне використання інтелектуального та фізичного потенціалу працівників у синергії з виробничими можливостями;

- створення умов, що сприяють високопродуктивній праці, підвищенню рівня її організованості, мотивації, самодисципліни, а також формуванню навичок командної взаємодії у співробітників;

- зміцнення стабільності кадрового складу на підприємстві як передумови для окупності інвестицій, спрямованих на залучення та розвиток персоналу;

- підвищення залученості працівників шляхом забезпечення відповідності між змістом трудової діяльності, їхніми потребами та можливостями, а також створення перспектив для професійного та кар'єрного зростання;

- досягнення збалансованості між соціальною та економічною ефективністю управлінських рішень;

- оптимізація ефективності управління персоналом, що передбачає досягнення поставлених цілей з мінімізацією відповідних витрат. [9]

Для ефективного виконання покладених завдань та реалізації своїх функцій, система управління персоналом потребує застосування науково обґрунтованих методів. Ці методи забезпечують цілеспрямований вплив на колектив або окремих співробітників, сприяючи досягненню встановлених цілей та координації їхньої діяльності під час виконання професійних обов'язків. Класифікацію методів, як правило, візуалізують у відповідних схемах (наприклад, див. рисунок 1.2).

Соціально-психологічні	Економічні	Адміністративні	Інноваційні
<ul style="list-style-type: none"> • соціально-психологічний аналіз/планування; • встановлення моральних санкцій та заохочень; • соціальна та духовна мотивація; • формування колективів і груп; • розв'язок ініціативи та відповідальності; • створення творчої атмосфери тощо 	<ul style="list-style-type: none"> • техніко-економічний аналіз/обґрунтування/планування; • фінансування: мотивація трудової діяльності, оплата праці; • встановлення економічних норм та нормативів; • страхування; • встановлення матеріальних санкцій і заохочень 	<ul style="list-style-type: none"> • формування структури органів управління; • затвердження адміністративних норм і нормативів; • розробка регламентуючої документації; • встановлення адміністративних санкцій і заохочень тощо 	<ul style="list-style-type: none"> • коучинг; • аутсорсинг кадрових процесів; • аутстафінг, аутплейсмент, фрілансінг; • метод використання гнучкого графіку роботи персоналу; • масовий метод дистанційного навчання -learning; • цифровізація кадрових процесів

Рисунок 1.2 – Класифікація методів управління персоналом [10]

Особливу увагу слід приділяти інноваційним методам. Експерти прогнозують, що в найближчій перспективі на еволюцію функцій та методологій управління персоналом значний вплив матимуть штучний інтелект та цифровізація економіки. Зокрема, у наукових джерелах [11] висловлено припущення про стрімке наближення економічної системи до епохи цифрового менеджменту персоналу. Для забезпечення ефективності, результативності та тісної інтеграції управлінського процесу в цій сфері з бізнес-стратегією підприємства, критично важливою є оптимізація процесів, що передбачає

активне використання соціальних, мобільних, аналітичних та хмарних технологій.

1.2 Адаптація персоналу

Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від злагодженості внутрішніх процесів та результативності взаємодії компонентів, що формують систему менеджменту. При цьому успішність функціонування організації визначається не лише кваліфікованим добором та відбором кадрів службою персоналу, а й належною увагою керівництва до процесу адаптації нових працівників.

Згідно із [12] адаптація інтерпретується як процес пристосування співробітників до факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Це також взаємне пристосування працівника та умов функціонування організації, що ґрунтується на поступовому освоєнні нових професійних, соціальних та організаційних аспектів трудової діяльності. У свою чергу у [13] адаптацію визначено як пристосування нового співробітника до змісту та умов праці, а також до соціального середовища.

Процес адаптації включає в себе три ключових аспекти: організаційний, соціально-психологічний та професійний (див. рисунок 1.3).

Для вдосконалення процесу адаптації новоприйнятих співробітників до умов праці, керівникам підприємств усіх форм власності доцільно імплементувати такі заходи:

- призначення відповідальної особи: делегування повноважень одному зі співробітників кадрового підрозділу, який здійснюватиме координацію адаптаційних процесів;

- розробка стандартизованого плану: формування та затвердження типового плану заходів, спрямованих на ефективну інтеграцію нових працівників;

- формування інституту наставництва: створення переліку досвідчених співробітників, котрі володіють необхідними професійними та особистісними якостями для виконання функцій наставників;

- професійно-психологічна підготовка наставників: здійснення цільової підготовки наставників для забезпечення високої якості їхньої діяльності;

- проведення індивідуальних консультацій: організація регулярних бесід між керівником, наставником та новим працівником;

- залучення психологічної підтримки: використання послуг психолога для консультативної роботи з питань адаптації, а також проведення рольових ігор, спрямованих на підвищення рівня згуртованості колективу. [15]

Ці заходи допоможуть створити більш сприятливе середовище для інтеграції нових фахівців.

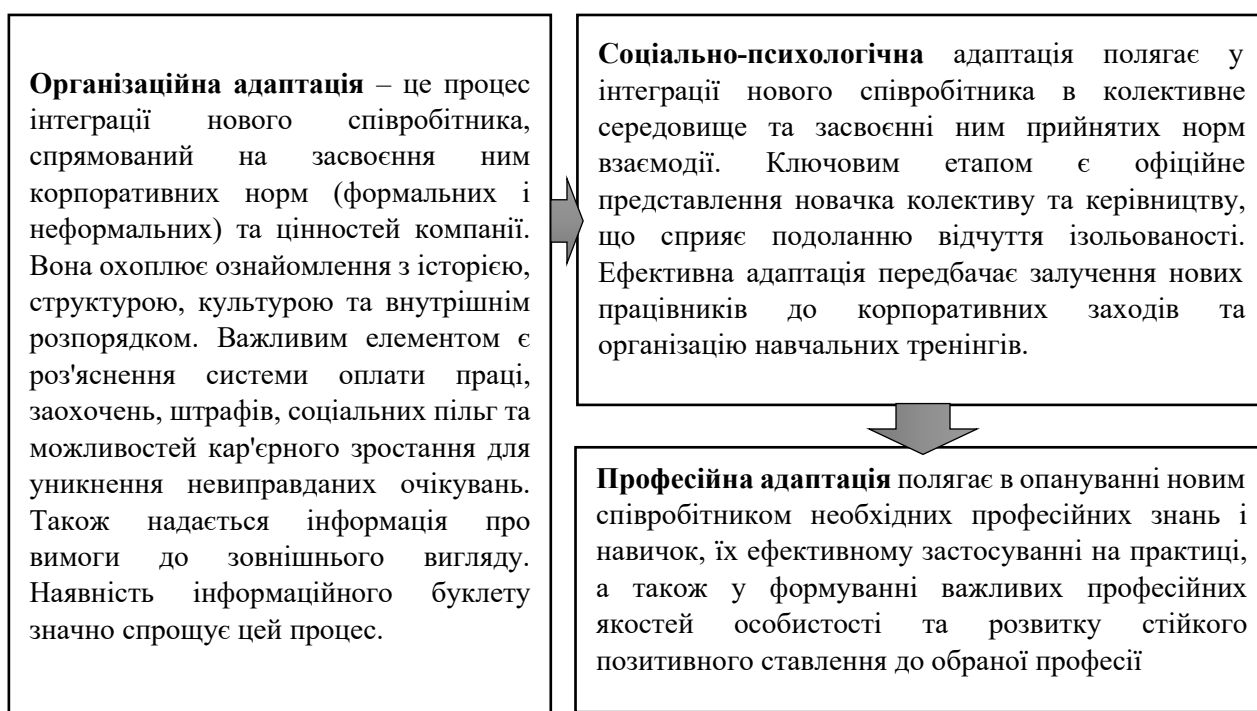


Рисунок 1.3 – Аспекти адаптації персоналу [14]

На українських підприємствах процес адаптації нових співробітників має свої специфічні риси. Переважна більшість ключових аспектів обговорюється вже на етапі співбесіди. Основний акцент робиться на професійній адаптації, що

передбачає забезпечення безперервного потоку необхідної інформації. Цей процес, як правило, регулюється наставником. Кінцевим результатом такої адаптації є верифікація знань працівника, що дозволяє визначити його придатність до виконання конкретних трудових функцій та успішну інтеграцію в операційну структуру підприємства.

У таблиці 1.2 на основі [16] систематизовано ризики, до яких може призвести відсутність професійної адаптації на підприємстві, а також запропоновано заходи, впровадження яких дозволить мінімізувати негативний вплив ризиків.

Таблиця 1.2 – Управління адаптацією: ризики та інструменти

Ризики, з якими пов'язана відсутність адаптації	Етапи протидії ризикам
<ul style="list-style-type: none"> - Гальмування операційних процесів.; - Підвищення рівня стресу у персоналу.; - Погіршення внутрішньокорпоративного клімату; - Формування несприятливого іміджу роботодавця 	<ul style="list-style-type: none"> - Розробка та впровадження стандартизованих програм адаптації; - Призначення наставників (менторів); - Систематична комунікація з безпосереднім керівником; - Проведення регулярних зустрічей для зворотного зв'язку - Надання доступу до необхідних ресурсів та інформації; - Моніторинг та оцінка процесу адаптації

Тривалий період виходу нових співробітників на оптимальний рівень продуктивності призводить до затримки у виконанні виробничих та управлінських завдань, що потенційно уповільнює господарську діяльність підприємства. Часто в умовах нового робочого середовища працівники відчують дезорієнтацію через відсутність чіткого плану дій та розуміння своїх функціональних обов'язків. Це посилюється неналежною комунікацією з безпосереднім керівником, а також відсутністю ментора чи наставника, які могли б забезпечити необхідне спрямування, консультування та підтримку. Сукупність зазначених факторів посилює стрес у співробітників, що негативно впливає на загальну атмосферу в колективі та на корпоративну культуру підприємства. Працівники, які звільняються з компанії на етапі адаптації, зазвичай залишають негативні відгуки, сприяючи поширенню цієї інформації на ринку праці та формуванню негативного бренду роботодавця.

Для мінімізації негативних наслідків, спричинених неналежною адаптацією нових співробітників, рекомендується імплементувати стратегічні підходи. Корисним буде створення чітких, структурованих програм, що охоплюють ознайомлення з корпоративною культурою, функціональними обов'язками, внутрішніми регламентами та організаційною структурою. Це забезпечить новим працівникам ясне розуміння їхньої ролі та очікувань.

Доцільно залучати досвідчених співробітників, які надаватимуть індивідуальну підтримку, консультуватимуть, відповідатимуть на запитання та сприятимуть інтеграції новачка в колектив. Наставництво значно знижує рівень стресу та дезорієнтації. Забезпечення регулярного та конструктивного діалогу між новим працівником і його безпосереднім керівником дозволяє отримувати оперативний зворотний зв'язок. Це включає постановку чітких завдань, надання зворотного зв'язку та обговорення прогресу. Організація формальних та неформальних зустрічей, де нові співробітники можуть висловити свої запитання, проблеми та пропозиції дозволяє оперативно виявляти та вирішувати труднощі, що виникають під час адаптації.

Забезпечення легкого доступу до навчальних матеріалів, внутрішніх баз знань, корпоративних порталів та контактів ключових співробітників, прискорює самостійне освоєння інформації. Регулярне відстеження прогресу нових працівників та оцінка ефективності програми адаптації за допомогою опитувань, індивідуальних бесід та аналізу показників продуктивності дозволяє оперативно вносити корективи та покращувати процес.

Ці заходи сприятимуть швидшій та успішнішій інтеграції нових співробітників, знижуючи негативні наслідки для продуктивності та корпоративного клімату.

В [17] зазначається, що процес адаптації містить послідовність таких етапів: оцінка рівні підготовки нового працівника, орієнтація в організації, характеристика та роз'янення завдань та вимог до роботи, включення до робочої групи, заохочення допомоги новому працівнику, професійна діяльність.

Методи адаптації, які у практиці своєї діяльності використовують вітчизняні підприємства, представлені на рисунку 1.5. [18]

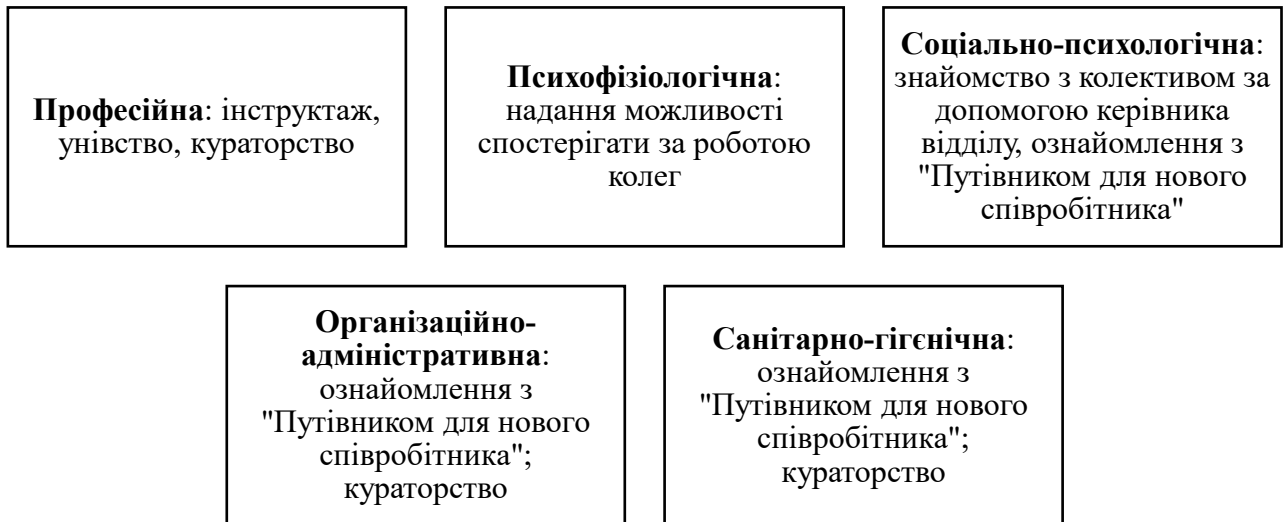


Рисунок 1.5 - Методи адаптації персоналу

Якісна організація та результативність процесу адаптації нових співробітників мають забезпечувати високі кількісні та якісні показники трудової діяльності, високий рівень дисципліни, а також задоволеність роботою та іншими аспектами функціонування в компанії. Важливим результатом є також формування соціального статусу працівника в колективі.

Ефективно організована виробнича адаптація повинна завершуватися протягом випробувального терміну, встановленого трудовим договором. У складних випадках цей процес може тривати від кількох місяців до півтора року.

Як зазначено у [19] процес адаптації вважається завершеним за наявності таких ознак:

- робота більше не викликає у співробітника відчуття напруги, страху чи невпевненості, ставши для нього звичною;
- працівник повністю опанував необхідний обсяг знань і навичок;
- поведінка новачка відповідає вимогам його посади та керівництва;

- професійні показники співробітника задовольняють безпосереднього керівника та відповідають встановленим нормативам;
- працівник демонструє прагнення до професійного вдосконалення, пов'язуючи з обраною професією своє майбутнє;
- трудовий внесок та його оцінка з боку організації викликають у співробітника почуття задоволення;
- досягнення у професійній діяльності асоціюються з особистим життєвим успіхом.

Основними критеріями ефективності системи адаптації в сучасних умовах згідно із [20] є:

- зменшення витрат на рекрутинг. Скорочуються фінансові та часові затрати на пошук і найм нових фахівців;
- зниження показників плинності персоналу. Забезпечується утримання працівників, особливо протягом перших місяців та першого року роботи;
- створення потенціалу для заміщення посад. Формується база кваліфікованих кадрів для майбутніх потреб організації;
- прискорення досягнення продуктивності. Нові співробітники швидше виходять на оптимальний рівень рентабельності та ефективності;
- формування позитивного ставлення. Сприяє розвитку лояльності та задоволеності нових членів команди до їхньої роботи та компанії;
- покращення міжособистісних відносин. Зменшується кількість конфліктів та загальна напруженість у колективі.

У сучасному професійному середовищі для кожного фахівця ключове значення має збереження своїх позицій у компанії. [21] Це вимагає здатності до саморефлексії, усвідомлення власних інтересів, прагнень, емоцій та потреб. Відповідно, періодичні зупинки для внутрішнього аналізу є критично важливими для визначення подальшого кар'єрного шляху.

2 АНАЛІЗ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТЕХНО СВІТ ПЛЮС» ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Загальна характеристика ТОВ «Техно Світ Плюс» та ринку, на якому працює підприємство

Товариство з обмеженою відповідальністю «Техно Світ Плюс» (код ЄДРПОУ 41997836) є суб'єктом мікропідприємництва, зареєстрованим 14 березня 2018 року. Юридична адреса підприємства: 49000, м. Дніпро, вул. Троїцька, буд. 21Г. Розмір статутного капіталу становить 250 000 грн.

Основним видом економічної діяльності підприємства згідно з КВЕД є 46.47 – оптова торгівля меблями, килимами й освітлювальним приладдям. Фактично ТОВ «Техно Світ Плюс» спеціалізується саме на оптовій торгівлі освітлювальними приладами, зокрема стельовими світильниками, настінними бра, точковими LED-системами, підвісними лампами та іншою електротехнічною продукцією.

Підприємство здійснює постачання товарів переважно малим та середнім роздрібним торговельним точкам, інтернет-магазинам, дизайнерам інтер'єрів і будівельним організаціям. У структурі асортименту представлені вироби як українських, так і зарубіжних виробників, що дозволяє формувати оптимальну цінову політику і задовольняти попит різних цільових груп.

ТОВ «Техно Світ Плюс», зважаючи на мікропідприємницький масштаб діяльності та обмеженість власних матеріальних ресурсів, не має у власності складських приміщень. З метою забезпечення ефективного управління товарними запасами та зниження капітальних витрат підприємство впровадило модель аутсорсингу складських послуг на договірних засадах.

У рамках укладеного договору зі сторонньою логістичною компанією підприємство користується послугами віддаленого складу, розташованого в

межах м. Дніпро. Логістичний партнер надає повний комплекс складських операцій, включаючи:

- приймання товару від постачальників (у тому числі контроль якості та відповідності за кількістю);
- тимчасове зберігання освітлювальної продукції відповідно до умов збереження (у спеціалізованих зонах для тендітних вантажів);
- маркування, пакування та комплектування товарів згідно із замовленнями клієнтів;
- ведення складського обліку за допомогою електронної системи управління запасами (WMS);
- підготовку товарів до відвантаження та передачу їх перевізнику.

Взаємодія між підприємством і складським оператором здійснюється через цифрові канали - електронний документообіг та CRM-систему, що забезпечує оперативний обмін інформацією, контроль за залишками на складі, автоматичну генерацію накладних та актів виконаних робіт

Така модель дозволяє ТОВ «Техно Світ Плюс» зосередитися на комерційних функціях (закупівля, продаж, обслуговування клієнтів) та мінімізувати операційні витрати, пов'язані з утриманням власного складу, персоналу та устаткування. Крім того, вона забезпечує масштабованість бізнесу - у разі зростання обсягів торгівлі є можливість збільшити складські площі без зміни організаційної структури підприємства.

Використання зовнішнього складського оператора на договірній основі є ефективним управлінським рішенням, що відповідає специфіці мікропідприємства, дозволяє підтримувати належний рівень логістичного сервісу та сприяє оптимізації всієї ланки постачання.

У своїй господарській діяльності ТОВ «Техно Світ Плюс» не володіє власним транспортним парком. Зважаючи на це, підприємство здійснює доставку товарів клієнтам на умовах аутсорсингу транспортних послуг, уклавши відповідний договір із логістичною компанією - перевізником, яка спеціалізується на вантажних перевезеннях по території України.

В рамках цього договору перевізник надає повний спектр послуг з доставки освітлювальної продукції, включаючи:

- забір товару зі складу, де його передає сторонній складський оператор (згідно з маршрутом, погодженим з менеджером підприємства);
- доставку продукції до клієнтів по всій території України - як у межах регіону, так і у віддалені міста;
- надання послуг експедирування та контролю за доставкою;
- страхування вантажу на період транспортування, згідно з умовами договору;
- звітність і документообіг - формування актів приймання-передачі, товарно-транспортних накладних тощо.

Завдяки співпраці з перевізником ТОВ «Техно Світ Плюс» має можливість гарантувати клієнтам вчасне виконання замовлень, дотримання температурного режиму та умов збереження товарів у процесі транспортування, що є особливо важливим з огляду на крихкість освітлювального обладнання.

Крім того, компанія-перевізник має гнучку систему тарифікації залежно від ваги, обсягів і регіонів доставки, що дозволяє оптимізувати витрати на логістику та забезпечити конкурентоспроможність цін для кінцевого споживача.

Координація роботи з перевізником здійснюється через логіста підприємства, який формує маршрутні листи, погоджує графіки доставки та контролює процес виконання перевезень. У разі потреби логістична компанія забезпечує експрес-доставку або кур'єрське обслуговування у межах міста.

Використання послуг професійного перевізника дозволяє ТОВ «Техно Світ Плюс» уникати значних витрат на обслуговування власного транспорту, водіїв та ремонти, а також зосередитися на ключових бізнес-процесах - продажах, роботі з клієнтами, розширенні асортименту.

Організаційна структура підприємства є спрощеною, що є типовим для мікропідприємств. Така структура забезпечує виконання основних операційних функцій, однак створює певні обмеження щодо розширення діяльності та підвищення її масштабності без додаткових кадрових ресурсів.

Попри скромні організаційні та кадрові можливості, підприємство демонструє стабільність у роботі та дотримується принципів надійності, гнучкості у роботі з партнерами та орієнтації на якісний сервіс. Водночас, обмежена чисельність персоналу вимагає ефективного управління людськими ресурсами, зокрема в частині розподілу обов'язків, мотивації, багатофункціональності працівників та уникнення кадрових ризиків.

ТОВ «Техно Світ Плюс» є прикладом мікропідприємства, яке ефективно функціонує на конкурентному ринку оптової торгівлі освітлювальним обладнанням, активно використовує аутсорсинг логістичних послуг та гнучкі орендні рішення. Водночас, перспективи подальшого розвитку підприємства значною мірою залежать від удосконалення управління персоналом, що забезпечить підвищення продуктивності праці, зниження операційних витрат і підвищення рівня задоволеності клієнтів.

ТОВ «Техно Світ Плюс» здійснює діяльність у межах ринку оптової торгівлі освітлювальними приладами, що є сегментом ширшого ринку електротехнічної продукції України. Цей ринок характеризується високою динамічністю, залежністю від імпорту, сезонністю попиту та активною конкуренцією між постачальниками.

Ринок освітлювальної продукції в Україні умовно поділяється на кілька основних сегментів (див. рисунок 2.1).



Рисунок 2.1 – Структура ринку освітлювальної продукції

Попит на освітлювальні прилади залишається стабільно високим, особливо в умовах зростання житлового будівництва, розвитку інтер'єрного дизайну, тенденцій до енергоефективності. У 2022–2024 рр. український споживач став більш схильним до вибору LED-освітлення, що має нижче енергоспоживання та більший термін експлуатації.

На ринку зростає попит на:

- енергоощадні рішення (світлодіодні лампи, smart-освітлення);
- продукцію середнього цінового сегменту, що поєднує якість і доступність;;
- дизайнерське освітлення у проєктному продажі (готелі, офіси, ресторани тощо).

Ринок освітлення в Україні є висококонкурентним. Серед основних груп конкурентів:

- імпортери та національні дистриб'ютори, які працюють з великими брендами (Varton, Eglo, Philips, Brille, Horoz, LUXEL тощо);
- великі гравці з прямим роздрібним каналом збуту (інтернет-магазини, такі як Rozetka, Epicentr, Leomax, 220 Volt);
- оптово-роздрібні компанії регіонального рівня, подібні до ТОВ «Техно Світ Плюс», які будують партнерські мережі серед місцевих магазинів.

Конкуренція з боку інтернет-торгівлі зросла після 2020 року - кінцеві клієнти отримали змогу купувати безпосередньо, минаючи оптовиків. Проте, для професійних споживачів (монтажників, дизайнерів, бізнесу) оптові компанії залишаються ключовими постачальниками завдяки гнучкості, персональному обслуговуванню та можливості відтермінування платежу.

На ринку присутній широкий асортимент продукції різного цінового рівня:

- низький сегмент - здебільшого продукція китайського виробництва (економ-клас);
- середній сегмент - європейські бренди середнього рівня або високоякісний китайський OEM;

- преміум-сегмент - італійські, німецькі, чеські бренди дизайнерського та технічного спрямування.

ТОВ «Техно Світ Плюс» орієнтується переважно на середній ціновий сегмент, забезпечуючи співвідношення «ціна-якість», яке відповідає очікуванням основної маси B2B-клієнтів.

Більшість освітлювальної продукції ввозиться з Китаю, Польщі, Туреччини - це створює ризики, пов'язані з валютними коливаннями, логістикою, митним оформленням. Дедалі більше компаній надають перевагу сертифікованим товарам відповідно до ДСТУ, ENEC, CE. Війна, яка триває на території нашої країни, призвела до порушення логістичних ланцюгів, зміщення регіональних центрів попиту, тимчасового скорочення обсягів будівництва у прифронтових зонах.

Ринок освітлювальної продукції України продовжує адаптуватися до умов воєнного часу та тенденцій до енергоефективності. Для мікропідприємства, такого як ТОВ «Техно Світ Плюс», ключовими факторами конкурентоспроможності є оперативність поставок, гнучка цінова політика, якісний сервіс і ефективна логістика. Завдяки оптимальній спеціалізації, ефективній організаційній структурі та партнерству з надійними логістичними провайдерами, підприємство займає стійкі позиції на регіональному ринку оптових продажів освітлювальних приладів.

2.2 Аналіз підприємницької діяльності ТОВ «Техно Світ Плюс»

У таблиці 2.1 наведено результати аналізу ФГД ТОВ «Техно Світ Плюс» за період 2022-2024 рр.

Динаміка показників, які характеризують фінансово-господарську діяльність (ФГД) ТОВ «Техно Світ Плюс» є нестійкою: після зростання обсягів діяльності у 2023 р. у 2024 р. констатуємо суттєве скорочення. Так виручка від реалізації продукції підприємства у 2022 р. складала 78 931,5 тис. грн, у 2023 р. вона зросла на 129 549 тис. грн (+164,13%), а у 2024 р. скоротилася на 109 993

тис. грн (-52,76%); разом з тим у порівнянні із базовим 2022 р. виручка виявилася більшою на 19 557 тис. грн (+24,78%).

Таблиця 2.1 – Динаміка результатів ФГД ТОВ «Техно Світ Плюс» за 2022 – 2024 рр.

Найменування показників	Роки			Відхилення абсолютне, тис. грн			Темп зростання, %		
	2022	2023	2024	2023 до 2022	2024 до 2023	2024 до 2022	2023 до 2022	2024 до 2023	2024 до 2022
Виручка від реалізації продукції, тис. грн	78931,5	208480,9	98488,2	129549	-109993	19557	264,13	47,24	124,78
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	76000	201929,4	94942,1	125929	-106987	18942	265,70	47,02	124,92
Оборотні кошти, тис. грн	91419,4	131220,5	100970,2	39801	-30250	9551	143,54	76,95	110,45
Інші операційні витрати, тис. грн	730,1	737,3	799,4	7,2	62,1	69,3	1001	108	109,5
Середня чисельність працівників, осіб	6	5	4	-1	-1	-2	83,33	80,00	66,67
Річна продуктивність праці працівників у вартісному вимірюванні, тис. грн/ос.	13155,3	41696,2	24622,1	28541	-17074	11467	316,95	59,05	187,17
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, обертів, тис. грн	0,86	1,59	0,98	0,73	-0,61	0,11	184,01	61,39	112,97
Операційний прибуток, тис. грн	2201,4	5814,2	2746,7	3612,8	-3068	545,3	264,11	47,24	124,77
Рентабельність продукції, %	2,90	2,88	2,89	-0,02	0,01	-0,004			

Така динаміка свідчить про агресивну експансію через одноразові контракти (динамічний ріст у 2023 р.). Падіння виручки у 2024 р. свідчить про нестабільність ринку, перевищення попередніх очікувань над реальними можливостями, залежність від кількох великих замовлень (і втрата одного з них), вичерпання ефекту масштабування без належної операційної стійкості. Незважаючи на скорочення в 2024 році, рівень виручки залишився вищим за показник 2022 року на 24,78%, що свідчить про помірне покращення позицій підприємства у середньостроковій ретроспективі.

Поряд із виручкою майже синхронно зростала і собівартість реалізованої продукції: у 2022 р. вона склала 76 000 тис. грн, у 2023 р. – збільшилася на 125 929 тис. грн (+165,7%), у 2024 р. – скоротилася на 106 987,3 тис. грн (-52,98%). Це свідчить про пряму залежність витрат від обсягів продажу, що є типовим для підприємств торгівлі з переважаючою змінною часткою витрат (особливо у випадку з купівлею-продажем товарів без складного виробничого процесу). Загалом за 2022–2024 роки собівартість зросла на 24,92%, що майже пропорційно приросту виручки (+24,78%). Такий тренд вказує на відсутність значного прогресу в підвищенні маржинальності продукції, тобто підприємство не змогло зменшити собівартість одиниці реалізованого товару або не оптимізувало закупівлі.

Інші операційні витрати (до складу яких входить орендна плата, послуги перевізника та логістичної компанії, комунальні послуги та експлуатаційні витрати, витрати на бухгалтерські, юридичні та консультаційні послуги, витрати на ліцензії, CRM-системи, хостинг, витрати на рекламу та просування, витрати на оплату банківських послуг, адміністративні та офісні витрати, страхування, амортизація) залишалися відносно стабільними, з незначним зростанням: з 730,1 тис. грн у 2022 р. до 799,4 тис. грн у 2024 р. (+9,5%). Це позитивний сигнал, адже підприємству вдалося утримати контроль над непрямими витратами навіть у періоди значних коливань обсягів діяльності.

Динаміка операційного прибутку також була нестійкою: у 2022 р. він склав 2 201,4 тис. грн, у 2023 р. збільшився на 3 612,8 тис. грн (+64,11%), а у 2024 р.

скоротився на 3 067,5 тис. грн (-52,76%); разом за період операційний прибуток зріс на 545,3 тис. грн (+24,77%). Попри виявленні коливання помірно зростання операційного прибутку свідчить про стійку здатність підприємства генерувати позитивний ефект від своєї діяльності у середньостроковому періоді.

Порівняльна характеристика динаміки виручки та собівартості реалізованої продукції ТОВ «Техно Світ Плюс» наведено на рисунку 2.2. Для отримання більш повного уявлення про тенденцію розвитку обсягів діяльності підприємства горизонт дослідження розширено до п'яти років, тобто з 2020 до 2024 рр. Побудовано трендові моделі, які мають вид поліному другого порядку (коефіцієнт детермінації для обох моделей становить 0,3, що говорить про наявність середнього зв'язку між залежними змінними (виручкою та собівартістю) та фактором часу, оскільки коефіцієнт кореляції становить 0,55). Представлені дані свідчать, що за умови збереження сформованої тенденції у наступному періоді підприємство має отримати виручку у розмірі 103 730 тис. грн, при цьому собівартість складатиме 100 421 тис. грн. У цьому випадку очікуваний прибуток від операційної діяльності становитиме близько 3 300 тис. грн., що дорівнює маржі 3,2%. Такий рівень прибутковості є низьким для торгівлі, де типовими вважаються маржі від 5% до 15%. Це ставить під сумнів ефективність цінової політики, логістичних витрат та постачальницьких умов.

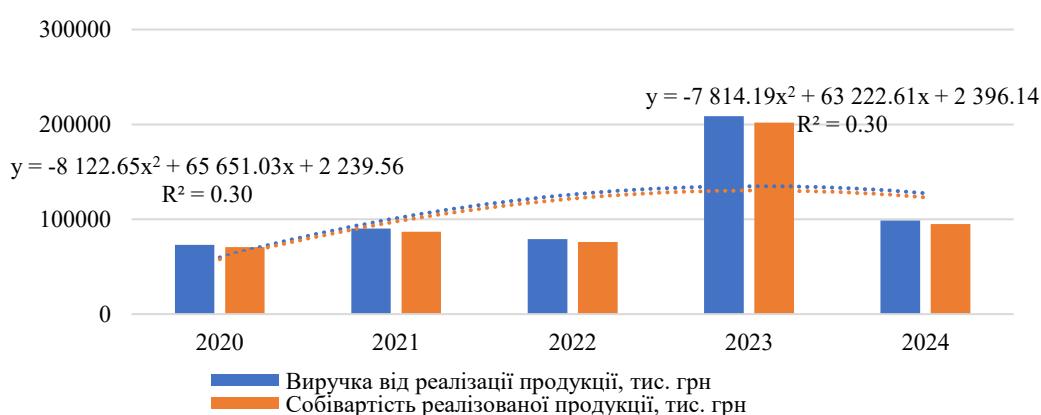


Рисунок 2.2 – Порівняльна характеристика динаміки виручки від реалізації та собівартості реалізованої продукції ТОВ «Техно Світ Плюс»

Таким чином, діяльність ТОВ «Техно Світ Плюс» у 2020–2024 роках характеризується волатильністю та нестабільністю зростання, що притаманне багатьом малим підприємствам у торгівлі. Підприємство вміє нарощувати обсяги продажів, але не супроводжує це якісними змінами у структурі витрат чи підвищенні ефективності. Операційна ефективність залишається прийнятною, але тенденція до зниження прибутковості потребує оптимізації витратної структури, дослідження можливостей експансії у сегменти, які характеризуються більшим рівнем маржинальності. Фінансова стабільність підприємства є вразливою до зовнішніх чинників: зміни попиту, порушення ланцюгів постачання, ринкової конкуренції. Прогнозовані показники на наступний період свідчать про низький рівень прибутковості, що є сигналом до необхідності перегляду стратегії продажів, цінової політики та роботи з постачальниками.

ТОВ «Техно Світ Плюс» взагалі не має власних необоротних активів, тому, зберігаючи максимальну гнучкість, може відчувати певні складнощі, пов'язані із стабільністю діяльності, яка саме визначається наявністю та динамікою цієї частини активів підприємства.

Протягом досліджуваного періоду динаміка вартості оборотних активів є нестійкою: у 2022 р. вартість активів складала 91 419,4 тис. грн, у 2023 р. вона збільшилася на 39 801,1 тис. грн (+43,54%), у 2024 р. скоротилася на 30 250,3 тис. грн (-23,05%). Разом за період 2022 – 2024 рр. вартість активів зросла на 9 550,8 тис. грн. (+10,45%). Важливо дослідити не лише динаміку абсолютної вартості оборотних активів, але її вплив на динаміку рентабельності продукції підприємства. На рисунку 2.3 наведено регресійну модель, яка характеризує залежність між вартістю оборотних активів підприємства (x) та рентабельністю продукції (y). Це поліном другого порядку, гілки якого спрямовані донизу, що свідчить про наявність оптимального рівня оборотних активів, після якого зростання цієї вартості призводить до зниження рентабельності. Інакше кажучи, надмірне накопичення оборотних активів не сприяє підвищенню прибутковості через накопичення нереалізованих товарів, зростання витрат на зберігання,

погіршення оборотності запасів. Натомість помірне зростання активів (права частина параболи) позитивно впливає на рентабельність – до певного рівня, який можна назвати оптимальним обсягом оборотних активів.

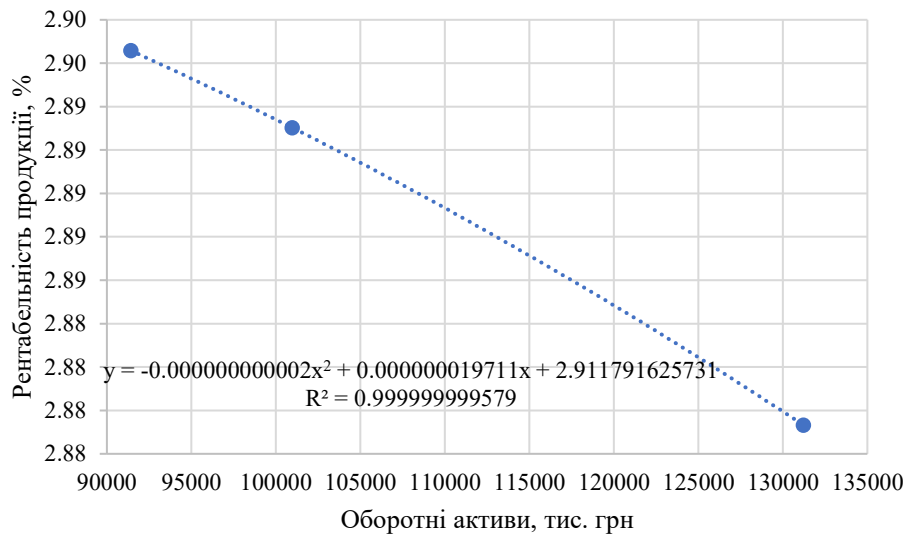


Рисунок 2.3 – Залежність рентабельності продукції ТОВ «Техно Світ Плюс» від вартості оборотних активів підприємства

Таким чином, можна констатувати, що політика ТОВ «Техно Світ Плюс» у сфері оборотних активів загалом характеризується адаптивністю та гнучкістю, однак потребує більшої стратегічної збалансованості. Її ефективність проявляється лише до певного рівня зростання активів, після чого може виникати негативний ефект на рентабельність. Це вимагає точного розрахунку потреб у товарних запасах і оборотних ресурсах, аби забезпечити оптимальне співвідношення витрат і доходів.

2.3 Фінансовий аналіз діяльності ТОВ «Техно Світ Плюс»

У таблиці 2.2 наведено результати оцінки показників ліквідності балансу ТОВ «Техно Світ Плюс». Варто зазначити, що до групи активів А1 належать найбільш ліквідні активи, тобто грошові кошти, до групи А2 – швидко реалізовані активи (дебіторська заборгованість), А3 – Повільно реалізовані

активи (запаси, готова продукція), А4 – Важко реалізовані активи (основні засоби). До групи пасивів П1 належать найбільш термінові зобов'язання (короткострокова кредиторська заборгованість), П2 – Короткострокові пасиви (поточні зобов'язання), П3 – Довгострокові зобов'язання, П4 – Власний капітал. Баланс вважається абсолютно ліквідним, якщо виконується система нерівностей: $\{A1 \geq P1; A2 \geq P2; A3 \geq P3; A4 \leq P4\}$.

Таблиця 2.2 – Оцінка показників ліквідності балансу ТОВ «Техно Світ Плюс»

Актив	31.12.2023	31.12.2024	Пасив	31.12.2023	31.12.2024	Платіжний надлишок (+) або нестача (-)	
						31.12.2023	31.12.2024
1. Найбільш ліквідні активи (А1)	697,9	580,5	1. Пасиви найбільш термінові (П1)	127170	96412	-126472	-95831
2. Активи, що швидко реалізуються (А2)	108024	91452	2. Пасиви короткострокові (П2)	0	0	108024,2	91451,7
3. Низьколіквідні активи (А3)	22498	8938	3. Пасиви довгострокові (П3)	0	0	22498,4	8938
4. Активи, що важко реалізуються (А4)	0	0	4. Пасиви постійні (П4)	4050,4	4558,7	-4050,4	-4558,7
Баланс	131221	100970	Баланс	131221	100970		

Отримані дані дозволяють зробити висновок, що підприємство відчуває нестачу коштів для покриття найбільш термінових зобов'язань, як у 2023, так і у 2024 р.. Це критично негативна ознака, яка дозволяє зробити висновок про відсутність короткострокової платоспроможності. Разом з тим, підприємство має суттєвий позитивний надлишок активів, що швидко реалізуються проти короткострокових пасивів. Це означає, що у короткостроковій перспективі (при реалізації товарних запасів та дебіторської заборгованості) підприємство у разі

виникнення зобов'язань здатне їх покривати. Разом із тим, враховуючи що П2 (короткострокові пасиви) дорівнюють 0, означає, що всі зобов'язання класифікуються як найбільш термінові, що загострює ризики. ТОВ «Техно Світ Плюс» також має надлишок низько ліквідних активів проти довгострокових пасивів, що свідчить про наявність достатнього запасу повільно реалізованих активів для покриття довгострокових зобов'язань, хоча формально довгострокових пасивів немає. Підприємство не має важкореалізованих активів, але має постійні пасиви (статутний капітал, нерозподілений прибуток), що свідчить про відсутність інвестицій у довгострокові активи.

Ліквідність балансу ТОВ «Техно Світ Плюс» у 2023 – 204 рр. є недостатньою. Спостерігається суттєва нестача найбільш ліквідних активів (A1) для покриття термінових зобов'язань (П1) - це головна проблема платоспроможності підприємства. Наявність надлишку в групах A2 і A3 позитивна, але реалізація цих активів потребує часу, тому не рятує в ситуації гострої ліквідної кризи. Відсутність необоротних активів та важкореалізованих активів формально спрощує баланс, але вказує на нестійкість ресурсної бази підприємства.

Оскільки ТОВ «Техно Світ Плюс» не має необоротних активів, а постійні джерела (власний капітал) присутні, "Золоте правило економіки" формально виконується. Разом з тим варто зазначити, що виконання цього правила не гарантує стабільності, оскільки відсутність інвестицій у основні засоби (необоротні активи) свідчить про нестійку ресурсну базу, а вся діяльність базується на оборотних активах, що робить підприємство вразливим до ринкових коливань і логістичних збоїв.

У процесі аналізу фінансового стану ТОВ «Техно Світ Плюс» за період 2022–2024 рр. проведено оцінку основних груп фінансових показників: платоспроможності, фінансової стійкості та ділової активності (див. таблицю 2.3). Одержані результати дозволяють зробити висновки щодо наявних тенденцій у фінансово-господарській діяльності підприємства

Таблиця 2.3 – Динаміка показників, що характеризують фінансовий стан ТОВ «Техно Світ Плюс»

Показник	Оптимальне значення	Значення на кінець періоду			Абсолютне відхилення		
		2022	2023	2024	2023	2024	2024 до 2022
Абсолютна платоспроможність							
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,1-0,2	0,0006	0,0055	0,0060	0,0049	0,0005	0,0054
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	0,92	0,88	0,97	-0,039	0,086	0,047
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	1 - 3	1,03	1,03	1,05	0,00	0,02	0,02
Фінансова стійкість							
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,4-0,6	0,03	0,03	0,05	0,002	0,01	0,02
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	$\geq 0,1$	-0,94	-1,938	-1,910	-1,00	0,03	-1,0
Коефіцієнт забезпеченості запасів власним капіталом	$\geq 0,5$	3,791	4,780	1,738	0,989	-3,04	-2,053
Ділова активність							
Чистий прибуток, Тп	-	534,9	1446,2	508,3	270,37	64,85	5,0
Виручка від реалізації, Тв	-	78931,50	208480,90	98488,20	264,13	47,24	124,78
Величина активів, Та	-	88797,20	131220,5	100970,2	147,78	76,95	113,71

Оцінювання ліквідності ТОВ «Техно Світ Плюс» засвідчило, що підприємство має прийнятний рівень швидкої ліквідності (коефіцієнт у 2024 р. становить 0,97 при нормативі 0,6–0,8) та загального покриття (1,15 при нормативі 1–3). Водночас коефіцієнт абсолютної ліквідності становить лише 0,0054, що суттєво нижче нормативного значення (0,1–0,2), що свідчить про вкрай низьку здатність підприємства покривати найбільш термінові зобов'язання грошовими коштами та їх еквівалентами. Таки чином, у проєкції швидкої та загальної ліквідності фінансовий стан ТОВ «Техно Світ Плюс» можна оцінити як задовільний, але при цьому констатуємо гостру нестачу коштів, що знижує абсолютну платоспроможність.

Аналіз динаміки фінансової стійкості ТОВ «Техно Світ Плюс» свідчить про неоднозначну ситуацію. Так, коефіцієнт фінансової незалежності упродовж періоду становив 0,03; 0,03 та 0,05 відповідно, що значно нижче від нормативного значення (0,4–0,6). Це вказує на надмірну залежність підприємства від залученого капіталу і свідчить про вразливість до змін умов фінансування.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами мав від'ємні значення у всі роки (-1,94; -1,938; -1,91), що свідчить про відсутність у підприємства власних оборотних ресурсів для формування поточних активів, а отже - про високу залежність від короткострокових джерел фінансування.

Водночас, важливим позитивним аспектом є коефіцієнт забезпеченості запасів власним капіталом, який у 2022–2024 рр. становив відповідно 3,791; 4,78; 1,738, що суттєво перевищує нормативне значення $\geq 0,5$. Це означає, що підприємство не лише повністю забезпечує свої запаси власними коштами, а й має надлишкову внутрішню фінансову базу для їх формування. Така ситуація свідчить про наявність потенціалу для зміцнення фінансової незалежності підприємства, якщо власний капітал буде ефективніше розподілено між іншими компонентами активів.

Таким чином, загальна оцінка фінансової стійкості підприємства є стримано-позитивною: попри критичні значення частини показників, зокрема пов'язаних із залученістю капіталу, високий рівень забезпечення запасів власними ресурсами свідчить про потенційну стабільність бізнесу за умови вдосконалення структури фінансування.

У динаміці ділової активності ТОВ «Техно Світ Плюс» спостерігається певна циклічність, однак результати діяльності загалом залишаються прибутковими впродовж усього досліджуваного періоду. Так, у 2022 р. чистий прибуток становив 534,9 тис. грн, у 2023 р. він зріс до 1 446,2 тис. грн (+170,36%), однак у 2024 р. зменшився до 508,3 тис. грн (-64,85%).

Поряд з цим, обсяги виручки мали нестійку динаміку: з 78 931,5 тис. грн у 2022 р. до 208 480,9 тис. грн у 2023 р. (+164,13%), а потім – зниження до 98 488,2

тис. грн у 2024 р. (-52,76%). Така зміна обсягів реалізації продукції, поряд зі скороченням активів до 100 970,0 тис. грн (порівняно з 131 220,5 тис. грн у 2023 р.), свідчить про зниження темпів операційної активності, хоча підприємство продовжує генерувати прибуток навіть за умов зменшення масштабів діяльності.

Таким чином, що стосується ділової активності, то попри деяке погіршення показників у 2024 р., підприємство демонструє здатність адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури та утримувати позитивний фінансовий результат. Це свідчить про наявність базової операційної ефективності, яку доцільно підсилити за рахунок зниження витрат, підвищення обіговості активів та зміцнення фінансової структури.

Узагальнюючи результати аналізу фінансового стану ТОВ «Техно Світ Плюс» варто зазначити, що підприємство має загалом задовільну платоспроможність, однак недостатній обсяг найбільш ліквідних активів є загрозою короткострокової фінансової стабільності. Фінансова стійкість підприємства обмежена низьким рівнем автономії, однак компенсується високою здатністю покривати запаси власним капіталом. Підприємство зберігає прибутковість навіть у період зменшення виручки, що свідчить про внутрішній резерв ефективності.

Ефективність діяльності підприємства є ключовим індикатором його здатності генерувати прибуток при використанні наявних ресурсів. Для оцінки ефективності господарської діяльності ТОВ «Техно Світ Плюс» проведено аналіз динаміки основних показників рентабельності за 2022–2024 роки (див таблицю 2.4).

Впродовж аналізованого періоду рентабельність операційної діяльності змінювалася нерівномірно. У 2022 р. вона становила 3,9%, у 2023 р. – знизилася до 3,2%, однак у 2024 р. відбулося незначне зростання до 3,7%. Таким чином, загальне зниження у 2024 р. порівняно з 2022 р. склало 0,1 в. п., що свідчить про збереження відносно стабільного рівня ефективності операційної діяльності попри коливання обсягів реалізації.

Таблиця 2.4 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «Техно Світ Плюс»

Показник	Значення на кінець періоду			Абсолютне відхилення		
	2022	2023	2024	2023	2024	2024 до 2022
Рентабельність операційної діяльності	3,9	3,2	3,7	-0,61	0,49	-0,1
Рентабельність активів	2,87	2,87	2,87	-0,00017	0,00002	-0,00015
Рентабельність власного капіталу	1,19	1,21	1,03	0,02	-0,18	-0,2
Рентабельність залученого капіталу	0,59	1,10	0,50	0,52	-0,60	-0,1
Рентабельність оборотних активів	35,75	61,54	22,00	25,79	-39,55	-13,8
Валова рентабельність продажу	1,05	1,96	1,04	0,91	-0,92	0,0
Чиста рентабельність продажу	1,02	1,90	0,99	0,88	-0,91	0,0
Рентабельність доходу від операційної діяльності	3,71	3,14	3,60	-0,57	0,46	-0,1

Показник рентабельності активів протягом усього періоду залишався практично незмінним – на рівні 2,87%, що вказує на стабільну здатність підприємства генерувати прибуток від використання всіх наявних активів.

Водночас рентабельність власного капіталу демонструє незначне зниження – з 1,19% у 2022 р. до 1,03% у 2024 р. Незважаючи на позитивне значення показника, його зниження може свідчити про погіршення дохідності вкладень власників у капітал підприємства.

Рентабельність залученого капіталу протягом періоду зазнала значних коливань: з 0,59% у 2022 р. зросла до 1,10% у 2023 р., однак у 2024 р. впала до 0,50%. Цей показник залишається на низькому рівні, що свідчить про обмежену ефективність використання позикових ресурсів.

Значне зменшення продемонструвала рентабельність оборотних активів, яка з 35,75% у 2022 р. зросла до 61,54% у 2023 р., але у 2024 р. знизилася до 22,00%. Загалом це зменшення на 13,8 % може вказувати на зниження ефективності обігу обігових коштів.

Валова та чиста рентабельність продажу у 2022–2024 рр. практично не зазнали змін. Валова рентабельність у 2022 р. становила 1,05%, у 2024 р. – 1,04%, а чиста – відповідно 1,02% та 0,99%. Незначні коливання показують стабільність маржинальності продажів.

Рентабельність доходу від операційної діяльності виявила тенденцію до зниження – з 3,71% у 2022 р. до 3,14% у 2024 р. Незважаючи на незначне абсолютне зменшення (0,57 %), цей показник сигналізує про незначне зниження ефективності витрачання ресурсів у межах основної діяльності.

Узагальнюючи, слід зазначити, що рентабельність підприємства ТОВ «Техно Світ Плюс» загалом залишається позитивною, що свідчить про наявність прибутковості його діяльності. Водночас спостерігаються ознаки зниження ефективності використання як власного, так і залученого капіталу, а також оборотних активів. Це вказує на необхідність посилення контролю за витратами та підвищення ефективності логістичних і операційних процесів.

У рамках аналізу фінансового стану ТОВ «Техно Світ Плюс» було проведено оцінку ймовірності банкрутства із застосуванням двох найпоширеніших моделей: моделі О.О. Терещенка, адаптованої для вітчизняних підприємств, та моделі Е. Альтмана, розробленої для швидкого визначення загрози неплатоспроможності підприємства за допомогою інтегрального показника. Результати наведено у таблиці 2.5.

Згідно із результатами, отриманими на основі моделі О.О. Терещенка, у 2022 та 2024 роках підприємство перебувало в зоні потенційного ризику, а у 2023 році – лише на межі задовільного рівня. Це означає, що упродовж всього періоду дослідження ймовірність втрати платоспроможності залишалася значною і вказує на потребу посилення контролю за фінансовою стабільністю.

Відповідно до моделі Е. Альтмана усі три роки ТОВ «Техно Світ Плюс» перебувало в критичній зоні. Найвищий показник було зафіксовано у 2023 році, однак навіть тоді він не досяг межі «сірої зони». Це означає, що за моделлю Альтмана підприємству весь період загрожувала висока ймовірність фінансової неспроможності.

Таблиця 2.5 - Оцінка ймовірності банкрутства ТОВ «Техно Світ Плюс» з використанням моделей О.О. Терещенка та Е. Альтмана

Модель О.О. Терещенка				Модель Е. Альтмана			
Показник	2022	2023	2024	Показник	2022	2023	2024
x1	1,030	1,043	1,053	A	0,029	0,031	0,045
x2	1,029	1,032	1,047	B	0,000	0,011	0,005
x3	0,000	0,011	0,005	C	0,01049	0,019	0,010
x4	0,000	0,007	0,005	D	0,029	0,032	0,047
x5	0,000	0,000	0,000	E	0,889	1,589	0,975
x6	0,889	1,589	0,975	Z	0,976	1,723	1,098
Z	1,7	2,0	1,8				

Обидві моделі однозначно свідчать про наявність серйозної загрози банкрутства для ТОВ «Техно Світ Плюс». Особливо критичними є значення моделі Альтмана, які не виходили за межі критичної зони. Значення інтегрального показника за моделлю Терещенка хоч і коливалися навколо граничного рівня, однак не свідчать про впевнене поліпшення фінансової ситуації. Це підтверджує необхідність оптимізації структури джерел фінансування, зниження рівня короткострокової заборгованості, підвищення рентабельності продукції та операційної діяльності, активізації роботи з диверсифікації доходів і зменшення фінансових ризиків.

Загалом, підприємству рекомендовано розробити програму антикризового управління, спрямовану на зміцнення фінансової стійкості та запобігання банкрутству.

2.3 Аналіз діяльності ТОВ «Техно Світ Плюс» у сфері управління персоналом

ТОВ «Техно Світ Плюс» - це мікропідприємство, тому його організаційна структура (див. рисунок 2.4) є максимально спрощеною, лінійною та гнучкою, що дозволяє ефективно розподіляти обов'язки між працівниками без утворення надмірної ієрархічної бюрократичної структури. Для такої структури

характерним є поєднання ключових функцій в межах однієї посади (див. таблицю 2.6).



Рисунок 2.4 – Організаційна структура ТОВ «Техно Світ Плюс»

Таблиця 2.6 – Профіль посад ТОВ «Техно Світ Плюс»

Посада	Закріплені функції
Директор	<ul style="list-style-type: none"> - загальне стратегічне управління підприємством; - фінансове планування, управління грошовими потоками; - ухвалення рішень щодо закупівель, ціноутворення, партнерств; - переговори з ключовими постачальниками, орендодавцями, перевізниками; - контроль за дотриманням умов договорів з логістичними партнерами; - взаємодія з банками, контролюючими органами та бухгалтерами
Менеджер із закупівель і логістики	<ul style="list-style-type: none"> - аналіз потреб у товарі, формування замовлень у постачальників; - ведення переговорів щодо закупівельної ціни, умов поставки; - контроль за доставкою товарів на орендований склад; - координація складської логістики та взаємодія з логістичним провайдером; - формування маршрутів і заявок на транспортування товару до клієнтів; - контроль залишків на складі (через інтеграцію з WMS-партнера)
Менеджер із продажів і роботи з клієнтами	<ul style="list-style-type: none"> - пошук нових клієнтів (магазини електрики, будівельні фірми, дизайнери тощо); - підтримка зв'язку з наявними партнерами; - оформлення рахунків, актів, накладних; - прийом та обробка замовлень; - консультації щодо асортименту, технічних характеристик товарів; - робота в CRM-системі, ведення бази клієнтів
Бухгалтер-універсал (аутсорсинг)	<ul style="list-style-type: none"> - ведення бухгалтерського та податкового обліку підприємства; - облік доходів і витрат, розрахунок заробітної плати; - підготовка та подання податкової звітності; - ведення первинної документації (рахунки, накладні, акти); - взаємодія з банком, контролюючими органами, контрагентами

Структура ТОВ «Техно Світ Плюс» має лінійний тип, притаманний малим і мікропідприємствам. Це означає, що вся діяльність здійснюється без проміжних управлінських рівнів, а працівники напряму підпорядковуються керівнику. Така структура забезпечує простоту управління, оперативність в ухваленні рішень, мінімальну бюрократію. Усі співробітники взаємодіють напряму з директором або між собою, що дозволяє швидко реагувати на зміни ринкової ситуації чи внутрішні потреби компанії.

У зв'язку з обмеженою чисельністю персоналу, функціональне навантаження розподілено не за спеціалізаціями, а за напрямками відповідальності. Це означає, що кожен працівник виконує кілька взаємопов'язаних функцій. Такий підхід дозволяє економити на оплаті праці, утримувати вузький штат при високій гнучкості, максимізувати завантаження кожного працівника. Однак при зростанні обсягів роботи така система може створити ризик перевантаження персоналу й потребуватиме розширення структури.

Організаційна структура ТОВ «Техно Світ Плюс» концентрується на найважливіших функціональних блоках: закупівля (налагодження постачання освітлюваної продукції), збут (робота з клієнтами, реалізація товару), логістика (взаємодія зі складом та перевізниками). Непрофільні або допоміжні функції - маркетинг, ІТ, юридичне обслуговування, аналітика - на даному етапі або частково виконуються існуючими працівниками, або передаються на аутсорсинг (як у випадку з бухгалтерським обслуговуванням).

Незважаючи на малу кількість персоналу, структура ТОВ «Техно Світ Плюс» дозволяє розмежовувати відповідальність між працівниками. Кожен чітко знає, з які процеси він відповідає. Це знижує ризик дублювання функцій та управлінської плутанини. З іншого боку формується проста, але ефективна система координації дій між підрозділами (навіть якщо це один працівник, який виконує кілька ролей).

В умовах невизначеного ринкового середовища, впливу війни, логістичних труднощів, гнучка організаційна структура дає ТОВ «Техно Світ Плюс» низку переваг:

- швидке ухвалення рішень без погоджень «згори»;
- можливість оперативно змінювати функціональну навантаженість персоналу залежно від обставин;
- легке масштабування в разі розширення - нові функції можуть бути відносно швидко виокремлені в окремі посади.

Підприємство свідомо не інвестує у створення власної інфраструктури (склад, автотранспорт, програміст, юрист), а використовує партнерські рішення. Це знижує постійні витрати, зменшує ризики, забезпечує операційну гнучкість.

Організаційна структура ТОВ «Техно Світ Плюс» повністю відповідає його масштабу, ресурсам і галузевій спеціалізації. Її ключові переваги - простота, функціональність, економічність та адаптивність. Водночас при збільшенні обсягів діяльності доцільно буде провести структурну трансформацію: виокремити окремі функції (логістику, маркетинг, аналітику) в окремі посади або підрозділи.

Рух персоналу – неминучий процес для будь-якого підприємства, незалежно від розміру чи сфери діяльності. Це явище обумовлене цілим комплексом причин, як об'єктивних, так і суб'єктивних, що діють постійно. Розуміння цих причин дозволяє підприємствам, і особливо мікро-підприємствам, ефективніше управляти цим процесом та мінімізувати його негативні наслідки. Працівники можуть залишати підприємство через природні причини (вихід на пенсію, хвороби, переїзд), особистій причини (пошук кращих умов праці, кар'єрний ріст, невдоволення керівництвом або колективом, зміна професійних інтересів, сімейні обставини), а також через причини, пов'язані з підприємством (скорочення штату, низька заробітна плата або відсутність премій, відсутність можливостей для розвитку, неефективна система управління, зміна стратегії або профілю діяльності).

Для мікро-підприємства рух персоналу є особливо відчутним через обмежені ресурси, вузький функціонал та більшу залежність від кожного окремого працівника.

У процесі аналізу кадрової політики ТОВ «Техно Світ Плюс» було вивчено динаміку основних показників руху персоналу за 2023–2024 роки (див. таблицю 2.7). Протягом досліджуваного періоду спостерігалось незначне скорочення середньооблікової чисельності персоналу підприємства - на 1 особу, або 20%. Це свідчить про відсутність тенденції до зростання штату та потенційну оптимізацію кадрових ресурсів.

Таблиця 2.7 – Показники руху персоналу ТОВ «Техно Світ Плюс»

Показник	Значення по роках		Відхилення	
	2023	2024	абс.	відн.
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	5	4	-1	-20,00%
Прийнято за рік, осіб	8	6	-2	-25,00%
Вибуло за рік, осіб, зокрема:	9	7	-2	-22,22%
за власним бажанням, за згодою сторін, порушення трудової дисципліни, невідповідність займаній посаді, осіб	9	6	-3	-33,33%
з причин змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників), осіб	0	1	1	100,00%
Коефіцієнт загального обороту, %	340,0%	325,0%	-15,0%	
Коефіцієнт обороту по прийому, %	160,0%	150,0%	-10,0%	
Коефіцієнт обороту по вибуттю, %	180,0%	175,0%	-5,0%	
Коефіцієнт плинності кадрів, %	180,0%	150,0%	-30,0%	
Коефіцієнт закріплення кадрів, %	88,9%	85,7%	-3,2%	

У 2023 році було прийнято 8 працівників, тоді як у 2024 році - лише 6, тобто на 2 особи менше, що відповідає зниженню на 25%. Аналогічно, вибуло у 2023 році 9 осіб, а у 2024 році - 7, що також на 2 особи менше (зниження на 22,22%). Загалом це свідчить про дещо стабільніший рух кадрів у 2024 році порівняно з попереднім періодом.

Особливу увагу слід звернути на плинність кадрів. У 2023 році з причин, що класифікуються як плинність (власне бажання, незадоволеність умовами праці тощо), підприємство залишили 9 осіб. У 2024 році це число зменшилося до 6 осіб (на 33,33%). Така тенденція вказує на часткове зниження напруги в кадровій сфері внаслідок поліпшення внутрішнього клімату та кадрового менеджменту.

Крім того, у 2024 році з'явився новий чинник вибуття - реорганізація, внаслідок якої було звільнено одного працівника. Це може свідчити про структурні зміни в організаційній моделі підприємства.

Основні коефіцієнти, що характеризують динаміку персоналу, змінювалися наступним чином:

- коефіцієнт загального обороту персоналу знизився з 340% у 2023 році до 325% у 2024 році (на 15%), що свідчить про певне зменшення інтенсивності руху кадрів;

- коефіцієнт обороту з прийому зменшився з 160% до 150% (на 10%), вказуючи на обережніший підхід до залучення нових працівників;

- коефіцієнт обороту з вибуття також скоротився (з 180% до 175%, або на 5%), що підтверджує загальну тенденцію до стабілізації кадрів;

- коефіцієнт плинності кадрів знизився найсуттєвіше - на 30% (з 180% до 150%), що є позитивною тенденцією та вказує на зменшення добровільного вибуття працівників;

- коефіцієнт закріплення кадрів дещо погіршився - з 88,9% до 85,7% (зниження на 3,2%), що може бути наслідком організаційних змін, хоча в цілому показник залишається досить високим.

Загалом аналіз свідчить про відносну стабілізацію кадрової ситуації на підприємстві у 2024 році порівняно з 2023 роком. Хоча загальні коефіцієнти залишаються високими (що свідчить про значну мобільність персоналу), зменшення коефіцієнтів плинності та вибуття вказує на певні позитивні зрушення в кадровій політиці, зокрема покращення умов праці, зниження конфліктності в колективі, вдосконалення процесів адаптації та утримання персоналу. Проте високі значення коефіцієнтів загального обороту й досі свідчать про високий рівень рухливості кадрів, що може негативно впливати на продуктивність праці та корпоративну культуру. У зв'язку з цим доцільно розробити заходи, спрямовані на зниження плинності кадрів, підвищення мотивації працівників та формування стійкого кадрового ядра.

Наступним важливим кроком аналізу ефективності управління персоналом підприємства ТОВ «Техно Світ Плюс» є вивчення використання робочого часу. Ефективне використання робочого часу – важлива складова управління персоналом будь-якого підприємства, але особливого значення це питання набуває для мікро-підприємства через те, що на відміну від великого суб'єкта господарювання мале підприємство має невеликий штат співробітників.

Кожна посада є критично важливою, а кожен працівник часто виконує широкий спектр обов'язків, які у великій компанії розподілялися б між кількома фахівцями. Кожен співробітник працює "за кількох", і неефективне використання навіть години робочого часу одним працівником може мати каскадний ефект на весь бізнес-процес. У разі відсутності (відпустки, лікарняний) або низької продуктивності одного працівника, це не компенсується великою кількістю інших колег. Це створює загрозу для своєчасного виконання замовлень, обслуговування клієнтів тощо.

Заробітна плата є однією з основних статей витрат. Якщо робочий час використовується неефективно, це означає, що підприємство платить за час, який не приносить адекватної віддачі. Це прямі збитки. Кожна година, витрачена на непродуктивні дії, - це година, яку можна було б використати для залучення нових клієнтів, обробки більшої кількості замовлень, покращення сервісу або розвитку бізнесу. В оптовій торгівлі це особливо критично, адже простий менеджера з продажу чи логіста може призвести до втрати великої угоди або зриву поставок. Неефективність використання робочого часу може призвести до затримок, помилок, зниження якості обслуговування, що негативно позначиться на репутації та конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Дослідження робочого часу дозволяє виявити не лише особисту неефективність працівників, але й неефективність самих бізнес-процесів. Можливо, проблема не в лінії, а в занадто складній процедурі оформлення замовлення, багаторазових узгодженнях або відсутності автоматизації. Визначивши, які завдання займають найбільше часу і є рутинними, можна прийняти обґрунтовані рішення щодо впровадження програмного забезпечення (CRM, WMS) або інших інструментів автоматизації, що дозволить вивільнити час співробітників для більш стратегічних завдань. Аналіз допоможе зрозуміти, чи оптимально розподілені функції між співробітниками, чи немає дублювання або невиправданого навантаження на окремих осіб.

Якщо співробітники витрачають час на непродуктивні завдання або організаційні "пробки", це може призвести до фрустрації, вигорання та бажання

звільнитися. Оптимізація робочого часу робить їхню роботу більш змістовною та менш стресовою. Коли працівники бачать, що їхній час цінують і допомагають їм працювати ефективніше, це підвищує їхню лояльність та задоволеність роботою. Якщо певні завдання виконуються повільно через брак знань чи навичок, дослідження часу виявить цю потребу в навчанні, що дозволить підвищити кваліфікацію персоналу.

Завдяки раціональному використанню робочого часу зростає продуктивність праці на підприємстві, тому ефективний розподіл робочого часу є важливим завданням. Динаміка використання робочого часу у ТОВ «Техно Світ Плюс» наведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Структура використання робочого часу працівників ТОВ «Техно Світ Плюс»

Показники	2023		2024		Відхилення, %
	люд.- год.	%	люд.- год.	%	
Фонд робочого часу, люд.-год	10400	100	8384	100	-19,38
Відпрацьований час, люд.-год	9152	88	7126,4	85	-22,13
Невідпрацьований час, люд.-год	1248	12	1257,6	15	0,77
- щорічні відпустки, люд.-год	972	77,9	1015	80,7	4,39
- тимчасова непрацездатність, люд.-год	183	14,7	151	12	-17,74
- інші причини	92	7,4	92	7,3	-0,59

У 2023 році фонд робочого часу склав 10 400 людино-годин, а у 2024 році - 8 384 людино-годин, що зумовлено зменшенням середньооблікової чисельності працівників на 1 особу. При цьому фактично відпрацьований час у 2023 році становив 9 152 людино-годин, а у 2024 - 7 126,4 людино-годин, що є зниженням на 2 025,6 людино-годин, або на 22,1%.

Невідпрацьований робочий час у 2023 році становив 1 248 людино-годин, а у 2024 році - 1 257,6 людино-годин, тобто збільшився на 0,77% попри загальне скорочення фонду робочого часу. Відповідно до розподілу причин невідпрацьованого часу, найбільшу частку традиційно становлять щорічні відпустки: у 2023 р. – 77,9%, у 2024 р. – 80,7%. Трохи зросла частка

невідпрацьованого часу через тимчасову непрацездатність (12 та 15% по роках відповідно), а інші причини склали 7,4% та 7,3% відповідно.

Наведені дані дають можливість розрахувати коефіцієнт ефективності використання робочого часу:

$$K_{2023} = \frac{9\,152}{10\,400} \times 100\% = 88\%,$$

$$K_{2024} = \frac{7\,126,4}{8\,384} \times 100\% = 85\%.$$

Таким чином, ефективність використання робочого часу знизилася на 3 %, що свідчить про погіршення інтенсивності використання трудових ресурсів. Скорочення продуктивності праці на 41% (див. таблицю 2.1) підтверджує актуальність інтенсифікації використання кадрового потенціалу підприємства.

Аналіз динаміки фонду робочого часу та його використання свідчить про негативну тенденцію у сфері організації праці. Зменшення обсягу фактично відпрацьованих годин (на 22,1%) при збереженні або навіть незначному зростанні невідпрацьованого часу (на 0,77%) призвело до зниження коефіцієнта ефективного використання робочого часу. Особливої уваги потребує стабільно висока частка невідпрацьованих годин через щорічні відпустки (понад 77%), що є нормальною практикою, однак її подальше зростання може свідчити як про перенасичення графіків, так і про брак кадрового резерву для заміщення.

SWOT-аналіз кадрової політики ТОВ «Техно Світ Плюс» є важливою складовою стратегічного аналізу, що дозволяє не лише оцінити поточний стан управління персоналом, але й виявити потенційні можливості для його вдосконалення у середньо- та довгостроковій перспективі. Даний інструмент дозволив систематизувати наявну інформацію про сильні та слабкі сторони кадрової системи підприємства, а також про можливості зовнішнього середовища та загрози, які воно несе. Результати представлено на рисунку 2.5.

До сильних сторін кадрової політики було віднесено компактність колективу, гнучкість у прийнятті рішень, оперативну комунікацію між працівниками, а також високий рівень закріплення ключових працівників. Це формує базу для швидкого впровадження нововведень, розвитку

індивідуального підходу в управлінні персоналом і підвищення загальної продуктивності праці

	<p>Сильні сторони (S)</p> <p>S1 Невеликий, компактний колектив з налагодженою внутрішньою комунікацією</p> <p>S2 Висока гнучкість в управлінні персоналом</p> <p>S3 Високий рівень закріплення кадрів серед «ключових» працівників</p>	<p>Слабкі сторони (W)</p> <p>W1 Високий коефіцієнт обороту по прийом</p> <p>W2 Високий рівень плинності кадрів</p> <p>W3 Обмеженість у формуванні чіткої ієрархії та кадрового резерву через малі масштаби</p> <p>W4 Недостатньо структурований процес адаптації працівників</p>
<p>Можливості (O)</p> <p>O1 Доступність онлайн-інструментів адаптації та навчання персоналу</p> <p>O2 Можливість впровадження внутрішнього менторства та наставництва</p> <p>O3 Розвиток цифрових HR-інструментів для обліку, мотивації та адаптації</p>	<p>SO-стратегії</p> <p>SO1 Впровадження індивідуалізованих підходів до мотивації в умовах компактного колективу</p> <p>SO2 Використання гнучкої структури для впровадження систем онлайн-навчання та професійного розвитку</p>	<p>WO-стратегії</p> <p>WO1 Удосконалення процесу адаптації персоналу (структурований план адаптації, менторство, система підтримки новачків) для зниження плинності та обороту кадрів по прийому</p> <p>WO2 Автоматизація кадрового обліку та використання простих цифрових рішень для зменшення навантаження на адміністрацію</p>
<p>Загрози (T)</p> <p>T1 Зниження стабільності колективу внаслідок високої динаміки змін персоналу</p> <p>T2 Зростання конкуренції за кваліфіковану</p> <p>T3 Ризик вигорання ключових працівників через багатofункціональність</p>	<p>ST-стратегії</p> <p>ST1 Утримання ключових працівників за рахунок індивідуальної роботи з мотивацією та залученням</p> <p>ST2 Розподіл функцій і запровадження елементів ротації для зниження ризику вигорання</p>	<p>WT-стратегії</p> <p>WT1 Розробка політики стабілізації кадрового складу з урахуванням реалій ринку праці (включно з переглядом умов праці та розширенням соцпаketу)</p> <p>WT2 Побудова базового кадрового резерву з використанням суміщення функцій</p>

Рисунок 2.5 – SWOT-аналіз кадрової політики ТОВ «Техно Світ Плюс»

Водночас, слабкі сторони засвідчили наявність критичних моментів, зокрема високого рівня плинності кадрів, відсутності формалізованих процедур адаптації нових працівників, а також надмірної залежності від зовнішнього ринку праці через невеликі внутрішні кадрові резерви.

Таким чином, SWOT-матриця дозволяє сформувавши цілісний підхід до розвитку кадрової політики підприємства, який включає як короткострокові заходи з реагування на актуальні проблеми (наприклад, плинність кадрів), так і довгострокові стратегічні рішення, спрямовані на підвищення стійкості системи

управління персоналом у динамічному середовищі. Так, наприклад, в якості стратегії, яка спрямована на розвиток конкурентних переваг підприємства з використанням можливостей, які сьогодні пропонує ринкове середовище (поле SO), підприємству рекомендовано використання гнучкої структури для впровадження систем онлайн-навчання та професійного розвитку. А для подолання слабких сторін шляхом використання можливостей (поле WO) для підприємства буде доцільно удосконалити процес адаптації персоналу для зниження плинності та обороту кадрів по прийому; при цьому з урахування сучасного рівня розвитку цифрових інструментів частину процесу можна буде автоматизувати, що «розвантажить» керівника, який, зокрема, опікується питаннями комплектування штату. В якості стратегії використання сильних сторін для подолання загроз (поле ST) використовувати ротачію для зниження ризику професійного вигорання через високий рівень навантаження, що є наслідком поєднання значної кількості задач в межах однієї посади через обмежений кількісний склад працівників підприємства. Нарешті, в якості стратегії мінімізації слабкостей та уникнення загроз (поле WT) пропонується розробка політики стабілізації кадрового складу з урахуванням реалій ринку праці (зокрема, з переглядом умов праці та розширення соцпакету).

Отримані результати мають практичне значення для формування кадрової стратегії ТОВ «Техно Світ Плюс», оскільки дозволяють не лише підвищити ефективність поточних HR-процесів, але й сформувати адаптивну, стабільну та орієнтовану на розвиток модель управління персоналом, здатну забезпечити сталий розвиток підприємства в умовах конкуренції та змін зовнішнього середовища.

Таким чином, в результаті проведеного аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «Техно Світ Плюс» встановлено, що підприємство демонструє нестабільну динаміку розвитку, зокрема у 2024 р. спостерігається суттєве зниження обсягів реалізації та прибутковості. Разом з тим, чистий прибуток зберігає позитивне значення, що свідчить про загальну життєздатність бізнесу в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Особлива увага в дослідженні була приділена аналізу кадрової політики підприємства. Протягом 2022–2024 рр. спостерігається зниження середньооблікової чисельності персоналу, що супроводжується високими показниками обороту по прийому та вибуттю кадрів, а також високим рівнем плинності кадрів. Це свідчить про наявність проблем у сфері управління персоналом, зокрема у частині адаптації нових працівників, утримання кадрів та формування стабільного колективу.

Попри це, коефіцієнт закріплення кадрів залишається відносно високим, що може свідчити про лояльність «ядра» колективу. Аналіз ефективності використання робочого часу показав зниження загального фонду робочих годин, але при цьому структура невідпрацьованого часу залишається відносно стабільною, що дозволяє припустити збереження організаційної дисципліни.

З метою підвищення ефективності кадрової політики доцільно реалізувати наступні напрями удосконалення:

- впровадження структурованого процесу адаптації нових працівників, що має зменшити рівень плинності персоналу;
- розвиток системи наставництва та внутрішнього навчання;
- вдосконалення мотиваційної політики з урахуванням індивідуальних особливостей працівників;
- створення резерву кадрів і перспектив планування зайнятості навіть у межах невеликого колективу;
- підвищення рівня цифровізації обліку кадрів та внутрішньої комунікації.

Результати проведеного SWOT-аналізу кадрової політики підтвердили доцільність активного використання сильних сторін (гнучкість, компактність, наявність лояльного ядра колективу) для нейтралізації загроз та подолання слабких сторін у сфері управління персоналом.

3 ПРОЄКТ ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ТЕХНО СВІТ ПЛЮС»

3.1 Систематизація основних викликів у процесі адаптації нових працівників ТОВ «Техно Світ Плюс»

Результати аналітичного дослідження кадрової політики ТОВ «Техно Світ Плюс» виявили низку проблем, що пов'язані з високим рівнем плинності персоналу, зокрема серед новоприйнятих працівників. Часте звільнення працівників у перші місяці після працевлаштування свідчить про наявність системних труднощів у процесі адаптації. При цьому, враховуючи обмежену чисельність персоналу та просту організаційну структуру підприємства, основне кадрове навантаження лягає на керівника, що обмежує можливості розгорнутого HR-супроводу.

Для ефективного реагування на ці виклики доцільним є впровадження комплексу першочергових організаційних заходів, які не потребують значних ресурсів, але забезпечують формалізацію та осмислення процесу адаптації (див. таблицю 3.1).

Використання зазначених заходів дозволить підвищити керованість адаптаційного процесу навіть за умов відсутності професійного HR-фахівця. Згідно з дослідженнями [22], ефективна адаптація:

- підвищує залученість персоналу на 33%;
- знижує плинність кадрів у перший рік роботи до 20%;
- у 18 разів підвищує рівень лояльності працівників;
- на 69% збільшує імовірність довготривалого утримання кадрів в організації.

Ці дані свідчать, що вдосконалення системи адаптації має стати одним із пріоритетних напрямів кадрової політики підприємства у коротко- та середньостроковій перспективі.

Таблиця 3.1 – Основні виклики в адаптації нових працівників ТОВ «Техно Світ Плюс» та пропозиції щодо їх вирішення

Виклик	Ризик	Причина	Рекомендований захід
Відсутність адаптаційної програми	Новий працівник не розуміє послідовності своїх дій, що знижує впевненість і мотивацію	Формалізація процесів мінімальна через малу чисельність штату та відсутність окремої HR-функції	Розробити стислий адаптаційний план (1 міс.), що включає етапи: знайомство з підприємством, наставництво, навчання, оцінювання
Надмірне початкове навантаження	Працівник перевантажується і не має достатньо часу на освоєння	Через обмежену кількість персоналу керівник часто змушений одразу залучати новачків до повноцінної роботи	Впровадити поетапне введення в обов'язки з поступовим розширенням відповідальності
Нечітке розуміння функціоналу	Через обмежену кількість персоналу керівник часто змушений одразу залучати новачків до повноцінної роботи	Відсутність письмового опису посадових обов'язків або формальних інструкцій	Оформити зрозумілу посадову інструкцію у формі односторінкового гіда для ознайомлення в перший день
Відчуття ізоляції	Формується негативне ставлення до команди та підприємства, зростає ризик звільнення	У невеликому колективі може не бути сформованої корпоративної культури інтеграції новачків	Організувати неформальне представлення нового працівника команді та надати «путівник новачка»
Недостатня комунікація з керівником	Непорозуміння в комунікації з керівництвом	В мікропідприємствах часто практикується інтуїтивне управління, без чітких правил і стандартів	Стандартизувати канали комунікації: визначити частоту звітності, способи зворотного зв'язку тощо
Відсутність цифрового супроводу	Зниження ефективності та дезорієнтація	Відсутність або обмежене використання цифрових HR-інструментів (ботів, внутрішніх платформ, навчальних матеріалів)	Використати безкоштовні платформи (Google Drive, Telegram) для організації навчання та підтримки
Нереалістичні очікування	Швидке розчарування та емоційне вигорання	Невідповідність між обіцяними умовами (на етапі рекрутингу) та фактичними	Запровадити інформування ще на етапі рекрутингу: опис специфіки роботи, коротке відео або інструктаж

У подальшому доцільно підсилити ефективність адаптаційної програми за рахунок її часткової автоматизації та цифровізації. У наступному підрозділі розглянемо можливості впровадження сучасних HR-рішень на основі чат-ботів

для організації персоналізованої адаптації нових працівників ТОВ «Техно Світ Плюс».

3.2 Систематизація основних викликів у процесі адаптації нових працівників ТОВ «Техно Світ Плюс»

У результаті аналітичного дослідження кадрової політики ТОВ «Техно Світ Плюс» виявлено низку проблем, пов'язаних з процесом адаптації персоналу. Зокрема, спостерігається високий коефіцієнт обороту по прийому персоналу та значний рівень плинності кадрів протягом перших місяців після працевлаштування, що може свідчити про відсутність ефективної системи адаптації або її формальний характер.

З урахуванням специфіки діяльності мікропідприємства, де кадровими питаннями в основному займається керівник, система адаптації повинна бути простою у впровадженні, технологічно підтриманою та орієнтованою на конкретні потреби працівників.

У таблиці 3.2 запропоновано комплекс заходів з удосконалення системи адаптації, які враховують виявлені недоліки чинної кадрової політики, а також виклики, систематизовані у попередньому підрозділі.

Таким чином, запропонована система адаптації спрямована на зменшення плинності кадрів, збільшення ефективності входження у посаду та підвищення залученості персоналу. З урахуванням ресурсних обмежень мікропідприємства, основна увага приділяється використанню технологічно простих, але ефективних рішень, які дозволяють систематизувати процеси без залучення додаткових штатних HR-фахівців.

У таблиці 3.3 наведено план реалізації запропонованих заходів з удосконалення системи адаптації персоналу ТОВ «Техно світ Плюс» з орієнтовним бюджетом на їх впровадження.

Таблиця 3.2 – Напрямки удосконалення системи адаптації ТОВ «Техно Світ Плюс»

Напрямок	Зміст
Впровадження етапу попередньої адаптації ще під час рекрутингу	На стадії підбору персоналу доцільно використовувати сучасні цифрові інструменти для ознайомлення кандидатів із корпоративною культурою, умовами праці, вимогами до посади. Це може бути реалізовано через інформативні презентації, відео, чат-боти для відповідей на типові запитання, онлайн-тури по підприємству, гейміфіковані опитування для самоперевірки відповідності вакансії. Це дозволяє уникнути найму працівників, мотивація або очікування яких не узгоджуються з можливостями компанії
Формалізація процесу адаптації	Розробка єдиної типової програми адаптації, яка включає: чіткий поділ етапів (вступний, супровідний, етап зворотного зв'язку та завершальний); чек-листи для новачка та керівника; орієнтовні терміни завершення кожного етапу; очікувані результати адаптації. Формалізація дозволяє системно підходити до кожного випадку, не перевантажуючи керівника.
Автоматизація за рахунок використання чат-ботів	Запровадження чат-ботів дозволяє: надати новачкові відповіді на часті запитання у зручний час; провести мікроінструктаж; забезпечити самостійне вивчення політик і стандартів компанії; полегшити комунікацію між працівником і керівником. Це рішення є релевантним для мікропідприємства з обмеженими HR.
Впровадження наставництва з поступовим виходом	Призначення наставника зі складу наявного персоналу, що супроводжуватиме новачка протягом перших 30–45 днів, забезпечує: швидше входження в роботу; емоційну підтримку; ефективну передачу корпоративного досвіду. Дотримання принципу поступового зниження рівня підтримки,
Регулярний зворотний зв'язок і моніторинг ефективності адаптації	На кожному етапі адаптації необхідно: проводити короткі опитування (5, 15, 30 день); збирати відгуки новачків і керівника; оцінювати виконання ключових завдань. Це дозволяє виявити проблеми на ранній стадії та оперативно внести корективи.
Персоналізація адаптації	Система повинна враховувати: вік, досвід та тип посади новачка; рівень самостійності; попередній професійний досвід. Молодим працівникам потребують м'якшої підтримки і додаткового навчання, досвідчені – більше автономії та доступ до стратегічної інформації
Навчання керівника та відповідальних осіб	Для ефективного виконання функцій HR у малому бізнесі керівнику доцільно пройти мікронавчання з питань: адаптації; ефективного наставництва; створення позитивного клімату.
Ведення обліку результатів адаптації	Пропонується запровадити: облік проходження етапів адаптації; фіксацію причин звільнень протягом перших 3 місяців; аналіз впливу адаптації на збереження персоналу.

Таблиця 3.3 – План реалізації заходів з удосконалення системи адаптації працівників ТОВ «Техно Світ Плюс»

Захід	Відповідальний	Термін	Ресурси	Стаття витрат	Сума, тис. грн
Розробка уніфікованої програми адаптації (етапи, чек-листи, шаблони)	Керівник підприємства	2 тижні	Власні ресурси		
Впровадження передадаптаційного етапу (на стадії рекрутингу)	Керівник, зовнішній консультант	3 тижні	Розробка відео/ презентацій	Розробка відео-презентації про підприємство (анімоване або запис керівника)	3
Налаштування HR-чат-бота (Telegram, Viber або WhatsApp) для нових працівників	Зовнішній IT-фахівець або фрилансер	1 місяць	Бюджет на створення та налаштування бота	Розробка чат-бота (на базі Telegram або Viber)	5
Розробка та запуск системи наставництва (інструкції, міні-навчання наставників)	Керівник, заступник (або провідний працівник)	3 тижні	Внутрішній ресурс	Дизайн PDF-гайдів, шаблонів адаптації, інструкцій	3
Впровадження системи зворотного зв'язку на 5, 15, 30 день (анонімні форми/Google Forms)	Керівник	Постійно	Безкоштовні сервіси		
Онлайн-інструктажі для новачків (через відео або PDF-гайди)	Керівник	Постійно (раз на квартал)	Coursera, Prometheus, EdEra	Навчання керівника (онлайн-курс з HR, опціонально)	1,5

Реалізація запропонованих заходів щодо удосконалення системи адаптації потребує невеликих фінансових вкладень, однак дозволяє суттєво підвищити якість входження нових працівників у роботу, зменшити плинність кадрів, зекономити час керівника та сформувати позитивне враження про організацію з

перших днів. В умовах мікропідприємства запропоновані рішення є досяжними, масштабованими та стратегічно виправданими.

3.3 Удосконалення системи адаптації персоналу ТОВ «Техно Світ Плюс» шляхом впровадження сучасних підходів до наставництва

Одним із ключових чинників ефективної адаптації працівників, особливо в умовах мікропідприємств, є система наставництва. Для ТОВ «Техно Світ Плюс», де кадровими процесами значною мірою опікується керівник особисто, а обсяг трудових ресурсів є обмеженим, актуальним є впровадження структурованої моделі наставництва, яка б дозволила не лише забезпечити ефективне входження нових працівників у робочий процес, але й зменшити ризики їхнього передчасного звільнення.

Дослідження сучасних підходів до інституту наставництва, а також місце наставництва в процесі удосконалення системи адаптації ТОВ «Техно Світ Плюс» дозволило сформулювати цілі, які мають бути поставлені перед оновленою концепцією наставництва підприємства:

- скорочення строків адаптації нових працівників;
- підвищення рівня залученості та мотивації персоналу підприємства;
- формування позитивного досвіду першого контакту з підприємством;
- зниження рівня плинності кадрів.

Ключові принципи оновленої моделі представлені на рисунку 3.1.

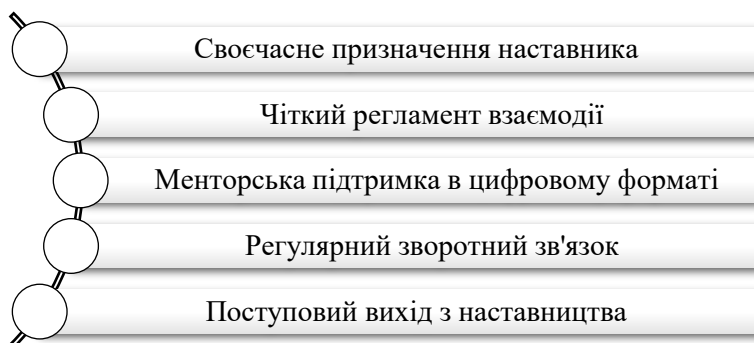


Рисунок 3.1 – Ключові принципи оновленої моделі наставництва ТОВ «Техно Світ Плюс»

Важливою складовою оновленої моделі наставництва має стати своєчасне призначення наставника – відповідального працівника, або (за потреби) самого керівника ще до першого робочого дня нового співробітника. Порушення цього принципу може призвести до того, що новий працівник опиняється в інформаційному вакуумі, не розуміє внутрішніх правил, вимог, очікувань. Виникає плутанина в посадових обов'язках, що може призвести до помилок або пасивної поведінки. Відсутність підтримки в перші дні роботи викликає у працівника відчуття байдужості з боку роботодавця. Порушується принцип «теплого входу», що знижує мотивацію вже на старті. За відсутності зрозумілих контактів і супроводу нові працівники частіше звільняються у перший місяць. Особливо це критично для мікропідприємств, де навіть одна втрата співробітника має суттєвий вплив. У випадку відсутності наставника інші члени колективу спонтанно змушені пояснювати новачку ті чи інші питання, що відволікає їх від основної роботи. Це створює хаотичну систему менторства, яка шкодить ефективності. Працівник може зробити висновок про неорганізованість керівництва та відсутність внутрішніх стандартів. Це негативно позначається на його залученості та лояльності. Через неефективну адаптацію витрачаються зайві зусилля на повторний пошук персоналу, навчання та введення у посаду.

Чіткий регламент взаємодії передбачає розробку короткої інструкції з переліком функцій наставника (ознайомлення з посадою, допомога з документами, відповідь на побутові та організаційні питання тощо). Чіткий регламент наставництва - це не бюрократія, а інструмент управління ризиками на етапі адаптації. Його недотримання підриває стабільність кадрового складу, посилює неформальність, створює умови для дезорганізації та втрат репутації роботодавця. Для ТОВ «Техно Світ Плюс» з його обмеженим кадровим потенціалом, формалізація взаємодії з наставником є критично важливою для збереження працівників, економії ресурсів і побудови системної кадрової політики.

Менторську підтримку доцільно максимально перевести у цифровий формат. Ігнорування цифрового компоненту в системі наставництва на

мікропідприємстві значно знижує ефективність адаптації, підвищує навантаження на персонал, ускладнює контроль і створює ризики дострокового звільнення новачків. Для ТОВ «Техно Світ Плюс» доцільно максимально використовувати доступні цифрові рішення з урахуванням специфіки діяльності та ресурсних обмежень.

Важливим принципом є наявність регулярного зворотного зв'язку із ментором: щотижневе отримання фідбеку від нового працівника та наставника щодо прогресу, труднощів та рівня задоволеності. Регулярний зворотний зв'язок є критично важливим компонентом ефективного наставництва. Його відсутність може спричинити зростання плинності кадрів, падіння залученості, формалізацію адаптації та втрату довіри до керівництва, що особливо болісно для малих підприємств з обмеженими ресурсами, як ТОВ «Техно Світ Плюс».

Поступовий вихід із наставництва передбачає завершення процесу менторської підтримки за 2 місяці, коли працівник повністю адаптований і виконує обов'язки самостійно. Порушення принципу поступового виходу з наставництва – коли наставник або занадто рано припиняє підтримку, або надто довго залишається «опікуном» – може мати низку негативних наслідків як для працівника, так і для підприємства загалом. Поступовий вихід із наставництва є критично важливим для досягнення балансу між підтримкою та автономністю. Він дозволяє новачкові поступово ставати повноцінним членом команди, зберігати ресурси досвідчених працівників, уникати психологічного перевантаження обох сторін, мінімізувати ризики звільнень і непорозумінь. ТОВ «Техно Світ Плюс» має запровадити чіткий таймінг наставництва з поступовим зменшенням інтенсивності супроводу та регулярним зворотним зв'язком.

У таблиці 3.4 наведено характеристику етапів реалізації оновленої моделі наставництва для ТОВ «Техно Світ Плюс».

В результаті впровадження удосконаленої моделі наставництва як елементу оновленої системи адаптації ТОВ «Техно Світ Плюс» прогнозується протягом перших двох місяців скорочення плинності кадрів, покращення загального емоційного клімату у команді, підвищення ефективності професійної

підготовки нових працівників, підвищення задоволеності працівників від процесу адаптації. Таким чином, формалізована та сучасна система наставництва може стати для ТОВ «Техно Світ Плюс» важливим інструментом не лише короткострокової адаптації, але й стратегічного розвитку персоналу.

Таблиця 3.4 – Етапи реалізації моделі наставництва ТОВ «Техно Світ Плюс»

Етап	Зміст	Термін
1. Визначення відповідального за наставництво	Керівник призначає наставника серед досвідчених працівників або виконує цю роль особисто	За 1–2 дні до початку роботи нового співробітника
2. Ознайомлення наставника з планом адаптації	Проведення короткого інструктажу для наставника (письмова інструкція або Google-документ)	Перший день
3. Реалізація адаптаційного плану	Наставник супроводжує працівника: роз'яснення, допомога, контроль виконання перших завдань	Протягом 30 днів
4. Контроль якості наставництва	Керівник періодично перевіряє ефективність взаємодії	Щотижнево
5. Підсумкове оцінювання ефективності	Наставник і новий працівник заповнюють коротку Google-форму оцінки наставництва	День 30

3.4 Обґрунтування економічної доцільності запропонованих заходів щодо удосконалення управління персоналом ТОВ «Техно Світ Плюс»

У таблиці 3.4 наведено оцінку впливу запропонованих заходів з удосконалення системи адаптації персоналу на основні показники діяльності ТОВ «Техно Світ Плюс».

Витрати на фонд оплати праці з нарахуваннями на 1 працівника у звітному періоді склали 269 376 грн рік. Тоді витрати на 4 працівників (середньооблікова кількість у звітному та плановому роках) становить:

$$4 \times 269\,376 = 1\,077\,504 \text{ грн.}$$

Таблиця 3.5 – Вплив запропонованих заходів на показники діяльності ТОВ «Техно Світ Плюс»

Найменування показника	Значення показника		Відхилення	
	факт	план	абс.	%
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	4	4	0	0
Плинність кадрів, %	180	90	90	50
Кількість звільнень на рік, осіб	9	4	5	55,6
Витрати на персонал на рік, тис. грн	1 185,5	1 125,5	-60	-5,06
Виручка від реалізації, тис. грн	98 488,2	101 443,85	2 955,65	3
Бюджет з адаптації, тис. грн	-	12,5	12,5	100
Операційний прибуток, тис. грн	2 746,7	3 700	953	35

Витрати на заміну 9 працівників (у базовому році) складала:

$$9 \times 12\,000 = 180\,000 \text{ грн.}$$

Тоді загальні витрати на персонал до впровадження запропонованих заходів становили:

$$1\,077\,504 + 108\,000 = 1\,185\,500 \text{ грн.}$$

За рахунок впровадження запропонованих заходів плинність скорочується, відповідно замінити потрібно буде 4 працівників, це дозволить скоротити частку непродуктивних витрат. Відповідно заплановані витрати на персонал становитимуть:

$$1\,077\,504 + 48\,000 = 1\,125\,500 \text{ грн.}$$

Таким чином, економія за рахунок скорочення непродуктивних витрат на персонал складає 60 тис. грн на рік.

За рахунок зниження дезадаптації, втрат клієнтів, підвищення продуктивності нових працівників виручка підприємства збільшиться на 3% (на основі емпіричних даних підприємств, які запроваджували подібні заходи), що становить + 2 955,65 тис. грн на рік.

Операційний прибуток зростає на 953 тис. грн (+35%).

Таким чином, удосконалення процесу адаптації персоналу, зокрема через цифрові інструмент, менторську підтримку та ранню інтеграцію здатне

забезпечити майже 1 млн. грн економічного ефекту у вигляді додаткового операційного прибутку за рахунок зниження плинності кадрів, зменшення витрат на підбір і заміну персоналу, зростання продуктивності, підвищення якості обслуговування клієнтів і збереження доходу. При цьому інвестиції окупаються менше ніж за 1 місяць, що робить удосконалення адаптації стратегічно важливим та економічно обґрунтованим кроком.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційні роботі бакалавра поставлене та вирішене актуальне завдання з теоретичного обґрунтування та розробки практичних рекомендацій щодо забезпечення ефективного управління персоналом підприємства.

Одержані результати дозволяють зробити такі висновки.

Узагальнено теоретичні основи управління персоналом підприємства. Встановлено, що управління персоналом - це комплекс цілеспрямованих заходів, що гарантують становлення та вдосконалення конкурентоспроможного людського ресурсу, його раціональне залучення за умови швидкого та адекватного реагування на зовнішні зміни. Сучасна наукова думка схиляється до того, що управління персоналом слід розглядати крізь призму розвитку трудового потенціалу. Успішне управління персоналом залежить від ефективності використання людського капіталу. Управління персоналом включає в себе два аспекти: функціональний та організаційний. У літературних джерелах можна зустріти різні підходи до проблематики управління персоналом. Система управління персоналом повинна характеризуватися високим ступенем гнучкості та адаптивності, забезпечуючи створення сприятливих умов для досягнення стратегічних цілей підприємства. Для ефективного виконання покладених завдань та реалізації своїх функцій, система управління персоналом потребує застосування науково обґрунтованих методів. Показано, що успішність функціонування організації визначається не лише кваліфікованим доббором та відбором кадрів службою персоналу, а й належною увагою керівництва до процесу адаптації нових працівників. Процес адаптації включає в себе три ключових аспекти: організаційний, соціально-психологічний та професійний. У сучасному професійному середовищі для кожного фахівця ключове значення має збереження своїх позицій у компанії.

Проаналізовано підприємницьку діяльність ТОВ «Техно Світ Плюс», основним видом діяльності якого є оптова торгівля освітлювальними приладами,

зокрема стельовими світильниками, настінними бра, точковими LED-системами, підвісними лампами та іншою електротехнічною продукцією. Встановлено, що підприємство не має власних основних засобів. ТОВ «Техно Світ Плюс» є прикладом мікропідприємства, яке ефективно функціонує на конкурентному ринку оптової торгівлі освітлювальним обладнанням, активно використовує аутсорсинг логістичних послуг та гнучкі орендні рішення. Попит на освітлювальні прилади залишається стабільно високим. Ринок освітлення в Україні є висококонкурентним. На ринку присутній широкий асортимент продукції різного цінового рівня. ТОВ «Техно Світ Плюс» орієнтується переважно на середній ціновий сегмент, забезпечуючи співвідношення «ціна-якість», яке відповідає очікуванням основної маси B2B-клієнтів. Встановлено, що діяльність ТОВ «Техно Світ Плюс» у 2020–2024 роках характеризується волатильністю та нестабільністю зростання, що притаманне багатьом малим підприємствам у торгівлі. Підприємство вміє нарощувати обсяги продажів, але не супроводжує це якісними змінами у структурі витрат чи підвищенні ефективності. Операційна ефективність залишається прийнятною, але тенденція до зниження прибутковості потребує оптимізації витратної структури, дослідження можливостей експансії у сегменти, які характеризуються більшим рівнем маржинальності. Фінансова стабільність підприємства є вразливою до зовнішніх чинників: зміни попиту, порушення ланцюгів постачання, ринкової конкуренції. Прогнозовані показники на наступний період свідчать про низький рівень прибутковості, що є сигналом до необхідності перегляду стратегії продажів, цінової політики та роботи з постачальниками. Політика ТОВ «Техно Світ Плюс» у сфері оборотних активів загалом характеризується адаптивністю та гнучкістю, однак потребує більшої стратегічної збалансованості. Її ефективність проявляється лише до певного рівня зростання активів, після чого може виникати негативний ефект на рентабельність. Це вимагає точного розрахунку потреб у товарних запасах і оборотних ресурсах, аби забезпечити оптимальне співвідношення витрат і доходів. Загальна оцінка фінансової стійкості підприємства є стримано-позитивною: попри критичні значення

частини показників, зокрема пов'язаних із залученістю капіталу, високий рівень забезпечення запасів власними ресурсами свідчить про потенційну стабільність бізнесу за умови вдосконалення структури фінансування. Що стосується ділової активності, то попри деяке погіршення показників у 2024 р., підприємство демонструє здатність адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури та утримувати позитивний фінансовий результат. Це свідчить про наявність базової операційної ефективності, яку доцільно підсилити за рахунок зниження витрат, підвищення обіговості активів та зміцнення фінансової структури. Рентабельність підприємства ТОВ «ТехноСвіт Плюс» загалом залишається позитивною, що свідчить про наявність прибутковості його діяльності. Водночас спостерігаються ознаки зниження ефективності використання як власного, так і залученого капіталу, а також оборотних активів. Це вказує на необхідність посилення контролю за витратами та підвищення ефективності логістичних і операційних процесів.

Проаналізовано діяльність ТОВ «Техно Світ Плюс» у сфері управління персоналом. ТОВ «Техно Світ Плюс» - це мікропідприємство, тому його організаційна структура є максимально спрощеною. Структура ТОВ «Техно Світ Плюс» має лінійний тип, притаманний малим і мікропідприємствам. У зв'язку з обмеженою чисельністю персоналу, функціональне навантаження розподілено не за спеціалізаціями, а за напрямками відповідальності. Організаційна структура ТОВ «Техно Світ Плюс» повністю відповідає його масштабу, ресурсам і галузевій спеціалізації. Її ключові переваги - простота, функціональність, економічність та адаптивність. Водночас при збільшенні обсягів діяльності доцільно буде провести структурну трансформацію: виокремити окремі функції (логістику, маркетинг, аналітику) в окремі посади або підрозділи. Проаналізовано основні коефіцієнти, що характеризують динаміку персоналу. Аналіз свідчить про відносну стабілізацію кадрової ситуації на підприємстві у 2024 році порівняно з 2023 роком. Хоча загальні коефіцієнти залишаються високими (що свідчить про значну мобільність персоналу), зменшення коефіцієнтів плинності та вибуття вказує на певні позитивні зрушення в кадровій

політиці, зокрема покращення умов праці, зниження конфліктності в колективі, вдосконалення процесів адаптації та утримання персоналу. Проте високі значення коефіцієнтів загального обороту й досі свідчать про високий рівень рухливості кадрів, що може негативно впливати на продуктивність праці та корпоративну культуру. У зв'язку з цим доцільно розробити заходи, спрямовані на зниження плинності кадрів, підвищення мотивації працівників та формування стійкого кадрового ядра. Аналіз динаміки фонду робочого часу та його використання свідчить про негативну тенденцію у сфері організації праці. SWOT-аналіз дозволяє сформулювати цілісний підхід до розвитку кадрової політики підприємства, який включає як короткострокові заходи з реагування на актуальні проблеми (наприклад, плинність кадрів), так і довгострокові стратегічні рішення, спрямовані на підвищення стійкості системи управління персоналом у динамічному середовищі. Отримані результати мають практичне значення для формування кадрової стратегії ТОВ «Техно Світ Плюс», оскільки дозволяють не лише підвищити ефективність поточних HR-процесів, але й сформулювати адаптивну, стабільну та орієнтовану на розвиток модель управління персоналом, здатну забезпечити сталий розвиток підприємства в умовах конкуренції та змін зовнішнього середовища.

Обґрунтовано управлінські рішення щодо удосконалення управління персоналом підприємства ТОВ «Техно Світ Плюс». Результати аналітичного дослідження кадрової політики ТОВ «Техно Світ Плюс» виявили низку проблем, що пов'язані з високим рівнем плинності персоналу, зокрема серед новоприйнятих працівників. Часте звільнення працівників у перші місяці після працевлаштування свідчить про наявність системних труднощів у процесі адаптації. Систематизовано основні виклики в адаптації нових працівників ТОВ «Техно Світ Плюс» та пропозиції щодо їх вирішення. Запропоновано комплекс заходів з удосконалення системи адаптації. Розроблено план реалізації запропонованих заходів удосконалення системи адаптації персоналу ТОВ «Техно Світ Плюс» з орієнтованим бюджетом на їх впровадження. Реалізація запропонованих заходів щодо удосконалення системи адаптації потребує

невеликих фінансових вкладень, однак дозволяє суттєво підвищити якість входження нових працівників у роботу, зменшити плинність кадрів, зекономити час керівника та сформувані позитивне враження про організацію з перших днів. В умовах мікропідприємства запропоновані рішення є досяжними, масштабованими та стратегічно виправданими. Одним із ключових чинників ефективної адаптації працівників, особливо в умовах мікропідприємств, є система наставництва. Дослідження сучасних підходів до інституту наставництва, а також місце наставництва в процесі удосконалення системи адаптації ТОВ «Техно Світ Плюс» дозволило сформувані цілі, які мають бути поставлені перед оновленою концепцією наставництва підприємства. Обґрунтовано ключові етапи реалізації оновленої моделі наставництва для ТОВ «Техно Світ Плюс». В результаті впровадження удосконаленої моделі наставництва як елементу оновленої системи адаптації ТОВ «Техно Світ Плюс» прогнозується протягом перших двох місяців скорочення плинності кадрів, покращення загального емоційного клімату у команді, підвищення ефективності професійної підготовки нових працівників, підвищення задоволеності працівників від процесу адаптації. Таким чином, формалізована та сучасна система наставництва може стати для ТОВ «Техно Світ Плюс» важливим інструментом не лише короткострокової адаптації, але й стратегічного розвитку персоналу. Оцінено вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності підприємства: економія за рахунок скорочення непродуктивних витрат на персонал складає 60 тис. грн на рік; за рахунок зниження дезадаптації, втрат клієнтів, підвищення продуктивності нових працівників виручка підприємства збільшиться на 3% (+ 2 955,65 тис. грн на рік). Операційний прибуток зростає на 953 тис. грн (+35%).

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Герчанівська С.В., Стемковська І.В. Управління персоналом підприємств в сучасних умовах. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки»*. 2021. № 2. Т. 2. С. 200 – 211. DOI: <https://doi.org/10.31359/2312-3427-2021-2-2-200>
2. Посвалюк О. Трудовий і кадровий потенціали підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 2. С. 220 – 225. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-35>
3. Гинда С.М., Гинда О.М. Людський капітал: сутність, особливості аналізування та оцінювання. *Економіка і суспільство*. 2017. № 12. С. 73 – 78.
4. Череп О.Г., Конєва А.В. Управління персоналом з урахуванням корпоративної соціальної відповідальності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 2. С. 195 – 199. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-292-2-34>
5. Середа Г., Некрасов О. Об'єкт управління персоналом в Індустрії 4.0. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 4. С. 214 – 219. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-31>
6. Тарнавський М.І. Типологія органів управління персоналом підприємства. *Управління розвитком*. 2018. № 1 (191). С. 128 – 134.
7. Величко Я.І., Федотова І.В., Гетьман О.О. Концептуальні засади гнучкого управління персоналом транспортно-логістичних підприємств у контексті післявоєнного відновлення. *Економіка транспортного комплексу*. 2025. № 45. С. 362 - 400. DOI: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2025.45.362>
8. Дуляба Н.І., Озарчук К.С. Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 39. С. 165 – 170. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct39-27>
9. Гурська І.С., Герчанівська С.В. Система управління персоналом як основа забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства. *Збірник*

наукових праць ТДАТУ ім. Дмитра Моторного (економічні науки). 2023. № 1 (47). С. 69 – 77. DOI: <https://doi.org/10.31388/2519-884X-2023-47-69-77>

10. Дончак Л.Г., Добіжа В.В., Шкварук Д.Г. Механізм формування системи управління персоналом на торговельному підприємстві. *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 104 – 108. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-19>

11. Балусьва О.В., Снопенко Г.В. Трансформація функцій управління персоналом: сучасні тренди. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.10>

12. Крушельницька О.В. Менеджмент персоналу : навчальний посібник. Київ : Знання України, 2008. 299 с.

13. Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / за ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. Київ : КНЕУ, 2005. 398 с.

14. Малтиз В.В., Тарасенко Ю.В. Адаптація персоналу як спосіб формування кадрової політики організації. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 6(17). С. 158 – 162. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-6-30>

15. Хміль Ф.І. Управління персоналом : підручник. Київ : Академвидав, 2006. 488 с.

16. Тимошенко В.А. Економічні аспекти професійної адаптації персоналу організації у сучасних умовах (на підприємствах виробничої сфери). *Актуальні проблеми економіки*. 2022. № 1 (247). С. 71 – 78. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2022-1-247-71-78>

17. Баденіна О.О. Значення процесу адаптації для ефективного управління персоналом. *Управління розвитком: зб. наук. праць*. Харків: ХНЕУ, 2014. 8 (171). С. 34–35.

18. Миронова О.М. Основні проблеми адаптації персоналу та методи їх вирішення на підприємствах. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 602 – 608.

19. Василик А., Мурза К. Сучасні підходи до адаптації та організаційної соціалізації персоналу. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 3 (64). С. 137 – 146. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu

20. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Food Industry Economics*. 2022. Т. 14. Вип. 4. С. 26–34.

21. Назаров Н.К., Степанова Е.Р. Сучасні підходи до адаптації та утримання персоналу в період кризових трансформацій в бізнесі. *БізнесІнформ*. 2024. № 4. С. 325 – 331. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-325-331>

22. Винничук Р.О., Гладун С.О. Формування процесу адаптації на робочому місці молодого фахівця покоління Z. *Вчені записки ТНУ ім. В.І. Вернадського*. 2020. № 2. Т. 31 (70). С. 165 – 170. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-2-27>

Відгук
на кваліфікаційну роботу ступеня бакалавра
студентки групи 073 – 21 – 4
НТУ «Дніпровська політехніка»
Онищенко Дар'ї Олександрівни

на тему: Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління персоналом підприємства.

1) Актуальність теми: Удосконалення управління персоналом є особливо важливим для мікро-підприємств у сфері оптової торгівлі, оскільки кожен працівник має значний вплив на результати діяльності. Через обмежену чисельність персоналу важливо забезпечити високу мотивацію, універсальність та відповідальність працівників. Оптова торгівля потребує оперативної взаємодії та адаптивності, що можливо лише за умов ефективного управління кадрами. До того ж, мікро-підприємства мають обмежені ресурси, тому втрати через плинність кадрів чи неефективну роботу є особливо відчутними. Удосконалення підходів до підбору, навчання і мотивації персоналу сприяє зниженню витрат і підвищенню конкурентоспроможності бізнесу.

2) Онищенко Дар'я Олександрівна показала достатньо високий рівень концептуальних знань та володіння станом питання, що характеризується наявністю негрубих помилок або описок. При цьому має місце критичне осмислення основних теорій, принципів, методів і понять у професійній діяльності менеджера, що характеризується використанням комплексу взаємодоповнюючих методів дослідження: методів теоретичного узагальнення та критичного аналізу, економіко-статистичного, економічного, фінансового, стратегічного аналізу, кореляційно-регресійні методи.

3) Бакалавр проявила уміння виявляти проблеми, формувати гіпотези та розв'язувати проблеми, обирати адекватні методи та інструментальні засоби, збирати та логічно й зрозуміло інтерпретувати інформацію, використовувати інноваційні підходи до вирішення завдань в практичній діяльності з не грубими помилками.

4) Студентка виявила достатньо високий рівень володіння проблематикою галузі професійної діяльності менеджера з незначними хибами.

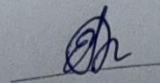
5) При цьому мова написання роботи є точною, логічною та виразною. Думки викладено послідовно, наявні логічні власні судження та доречна аргументація, здатність робити висновки та формувати пропозиції.

6) Відмічається доречна комунікаційна стратегія.

7) Онищенко Д.О. показала високий рівень автономності та відповідальності, наявні уміння управляти комплексними діями або проектами, високий рівень відповідальності за прийняття рішень у непередбачуваних умовах; високий рівень відповідальності за професійний розвиток окремих осіб та/або груп осіб. Відмітимо здатність до подальшого навчання з високим рівнем автономності.

Кваліфікаційна робота в цілому заслуговує оцінки «добре».
Упевнене володіння компетенціями менеджменту особистості (не реалізовано дві вимоги)

Науковий керівник дипломної роботи
к.е.н., доц. кафедри
менеджменту



О.Г. Грошелева

РЕЦЕНЗІЯ
на кваліфікаційну роботу ступеня бакалавра
студентки групи 073 – 21 – 4
НТУ «Дніпровська політехніка»
Онищенко Дар'ї Олександрівни

на тему: Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління персоналом підприємства

Актуальність постановки і розроблення завдань Удосконалення управління персоналом є особливо важливим для мікро-підприємств у сфері оптової торгівлі, адже кожен працівник суттєво впливає на результати діяльності. В умовах обмеженого штату особливого значення набуває ефективна адаптація персоналу — швидке залучення працівника до робочих процесів, ознайомлення з корпоративними стандартами та специфікою діяльності. Свочасна адаптація знижує ризик помилок, скорочує період входження в посаду й сприяє збереженню мотивації. Це особливо важливо у сфері оптової торгівлі, де необхідна чітка координація та оперативність. Удосконалення процесів адаптації, поряд з підбором і навчанням кадрів, забезпечує злагоджену командну роботу, зменшує плінність і підвищує ефективність функціонування підприємства.

Обґрунтованість висновків і пропозицій Теоретичною основою проведеного дослідження є 22 джерела, на які зроблено посилання у роботі. Висновки, що наведені у дипломній роботі, достатньо обґрунтовані проведеними розрахунками, отриманим економічним ефектом.

Участь студента у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення / ідеї / Онищенко Дар'я Олександрівна брала активну участь у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення та методики

Вміння студента чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформляти його Бакалавр показала високе вміння чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформлювати його згідно з чинними методичними рекомендаціями

Недоліки щодо змістовної частини роботи, оформлення В процесі написання першого розділу кваліфікаційної роботи доцільно було б дослідити англійські джерела та зробити на них посилання, а також більш детально порівняти закордонний досвід адаптації із вітчизняним

Висновок щодо рекомендації до захисту в ЕК: рекомендовано.

Прор. *М.В.А.*
(Місце роботи та посада рецензента)

А. Мешурік
(підпис)

А.А. Мешурік
(ініціали)