

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Допускається до захисту  
завідувач кафедри менеджменту  
 професор Ю. С. Гринчук  
«16» грудня 2025 року

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**  
**ОСОБЛИВОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-**  
**ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**  
**(ЗА МАТЕРІАЛАМИ ТОВ «Калина»)**

Виконав: Литвин Андрій Олександрович  
прізвище, ім'я, по батькові,

  
підпис

Керівник: к.е.н. Биба Валентина Анатоліївна  
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові

  
підпис

Рецензент: к.е.н. Голоско З.М.Олександрівна  
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові

  
підпис

Я, Литвин Андрій Олександрович, засвідчую, що кваліфікаційну роботу магістра виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

Біла Церква – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Затверджую

гарант ОПП «Менеджмент»

 професор Ю.С. Гринчук  
«04» листопада 2024 року

**ЗАВДАННЯ**  
**на кваліфікаційну роботу магістра**  
**Литвина Андрія Олександровича**

Тема: Особливості забезпечення організаційно-економічного механізму управління персоналом (за матеріалами ТОВ «Калина»)

Перелік питань, що розробляються в роботі: теоретичні основи організаційно-економічного механізму управління персоналом; аналіз стану та особливостей функціонування організаційно-економічного механізму управління персоналом на підприємстві (ТОВ «Калина»); напрями удосконалення організаційно-економічного механізму управління персоналом напрями удосконалення організаційно-економічного механізму управління персоналом.

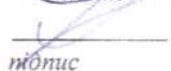
Вихідні дані: фінансова та статистична звітність ТОВ «Калина» за 2022–2024 роки, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, публікації у фахових виданнях, матеріали офіційних сайтів, аналітичні довідки та ресурси мережі Internet.

Календарний план виконання роботи

| Етап виконання                | Період виконання            | Відмітка про виконання |
|-------------------------------|-----------------------------|------------------------|
| Огляд літератури              | листопад 2024 – січень 2025 | виконано               |
| Теоретико-методична частина   | лютий – квітень 2025        | виконано               |
| Аналітична частина            | травень – липень 2025       | виконано               |
| Рекомендаційна частина        | серпень - жовтень 2025      | виконано               |
| Оформлення роботи             | листопад 2025               | виконано               |
| Перевірка на плагіат          | листопад 2025               | виконано               |
| Попередній розгляд на кафедрі | листопад 2025               | виконано               |
| Подання на рецензування       | листопад 2025               | виконано               |

Керівник кваліфікаційної роботи  к.е.н. В. А. Биба

Здобувач

 А. О. Литвин  
підпис

Дата отримання завдання «04» листопада 2024 року

## **АНОТАЦІЯ**

*Литвин А.О.*

# **ОСОБЛИВОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**(за матеріалами ТОВ «Калина»)**

Досліджено теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування й функціонування організаційно-економічного механізму управління персоналом підприємства.

Використано загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез, логічне узагальнення, системний підхід, порівняння, економіко-статистичні та графічні методи, SWOT-аналіз, методи експертного оцінювання.

Проведено оцінку стану кадрового потенціалу та діяльності служби управління персоналом, проаналізовано динаміку чисельності, плинності кадрів, якісного складу працівників, рівня продуктивності праці та витрат на персонал в ТОВ «Калина». Визначено основні проблеми в організаційно-економічному забезпеченні управління персоналом, серед яких: недостатня автоматизація HR-процесів, недосконалість системи мотивації, низький рівень кадрового резерву, фрагментарність системи оцінювання та розвитку працівників.

Обґрунтовано напрями підвищення ефективності використання трудового потенціалу ТОВ «Калина», включаючи розвиток корпоративної культури, підвищення лояльності працівників, оптимізацію управлінських процесів, удосконалення комунікацій та цифровізацію HR-функцій.

Кваліфікаційна робота містить 60 сторінок комп'ютерного тексту без списку використаних джерел і додатків, 25 таблиць, 4 рисунка, список використаних джерел із 45 найменувань.

**Ключові слова:** управління персоналом, організаційно-економічний механізм, мотивація, кадровий потенціал, HRM, кадрова політика, ТОВ «Калина».

## **ABSTRACT**

*Lytvyn A.O.*

### **FEATURES OF ENSURING THE PERSONNEL MANAGEMENT ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM (based on materials of Kalina LLC)**

The theoretical, methodological, and applied aspects of the formation and functioning of the organizational and economic mechanism of personnel management at an enterprise are investigated.

General scientific and special methods are used: analysis and synthesis, logical generalization, a systematic approach, comparison, economic-statistical and graphical methods, SWOT analysis, and expert assessment methods.

An assessment of the state of human resources and the activities of the personnel management service was carried out, and the dynamics of the number of employees, staff turnover, the qualitative composition of employees, the level of labor productivity, and personnel costs at Kalina LLC were analyzed. The main problems in the organizational and economic support of personnel management were identified, including: insufficient automation of HR processes, imperfections in the motivation system, low level of personnel reserve, fragmentation of the employee assessment and development system.

The directions for improving the efficiency of the use of the labor potential of Kalina LLC are substantiated, including the development of corporate culture, increasing employee loyalty, optimizing management processes, improving communications, and digitizing HR functions.

The thesis contains 60 pages of computer text, 25 tables, 4 figures, and a list of 45 references.

**Keywords:** personnel management, organizational and economic mechanism, motivation, human resources, HRM, personnel policy, Kalina LLC.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                                 |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП                                                                                                                                           | 6  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ                                                          | 8  |
| 1.1. Сутність та структура організаційно-економічного механізму управління персоналом                                                           | 8  |
| 1.2. Сучасні підходи та принципи забезпечення ефективності управління персоналом                                                                | 13 |
| Висновки до Розділу 1                                                                                                                           | 20 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ (ТОВ «КАЛИНА») | 22 |
| 2.1. Загальна характеристика підприємства та організаційної структури управління персоналом                                                     | 22 |
| 2.2. Оцінка ефективності організаційно-економічного механізму управління персоналом на підприємстві                                             | 32 |
| Висновки до Розділу 2                                                                                                                           | 38 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ                                                      | 40 |
| 3.1. Використання інноваційних методів та цифрових технологій в управлінні персоналом                                                           | 40 |
| 3.2. Формування системи мотивації та розвитку персоналу для підвищення ефективності організаційно-економічного механізму                        | 49 |
| Висновки до Розділу 3                                                                                                                           | 56 |
| ВИСНОВКИ                                                                                                                                        | 58 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ                                                                                                                      | 61 |
| ДОДАТКИ                                                                                                                                         | 68 |

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження** зумовлена зростаючою роллю персоналу як ключового ресурсу забезпечення конкурентоспроможності підприємства. У сучасних умовах ринкової економіки ефективне управління персоналом стає визначальним чинником підвищення результативності виробничо-господарської діяльності, формування інноваційного потенціалу та забезпечення стійкого розвитку. Саме тому удосконалення організаційно-економічного механізму управління персоналом набуває особливої практичної значущості.

Теоретичні та методичні аспекти управління персоналом широко представлені у працях зарубіжних і вітчизняних науковців, таких як Г. Мінцберг, П. Друкер, Е. Мейо, Ф. Тейлор, А. Маслоу, а також українських дослідників – Л. В. Балабанової, О. Г. Лукін, І. А. Бланка, В. М. Петренка та інших. Однак питання практичного забезпечення організаційно-економічного механізму управління персоналом на підприємствах середнього бізнесу, зокрема у сфері виробничо-торговельної діяльності, залишаються недостатньо розробленими.

**Метою дослідження** є теоретичне обґрунтування та практичне дослідження особливостей забезпечення організаційно-економічного механізму управління персоналом підприємства, а також розробка рекомендацій щодо його вдосконалення на прикладі ТОВ «Калина».

**Для досягнення мети поставлено такі завдання:**

- уточнити сучасні підходи та принципи забезпечення ефективності управління персоналом у системі менеджменту підприємства;
- визначити зміст та структуру організаційно-економічного механізму управління персоналом;
- надати характеристику організаційно-економічного стану ТОВ «Калина»;
- оцінити ефективності організаційно-економічного механізму управління персоналом на підприємстві;

- проаналізувати сучасні інноваційні підходи до управління персоналом та визначити їх переваги для підприємства;
- запропонувати шляхи вдосконалення мотиваційної політики та системи розвитку персоналу, орієнтовані на підвищення ефективності діяльності підприємства.

**Об’єкт дослідження** – процес управління персоналом підприємства.

**Предмет дослідження** – організаційно-економічний механізм управління персоналом та особливості його забезпечення на підприємстві.

**Базою дослідження** обрано ТОВ «Калина» – підприємство, що здійснює виробничо-торговельну діяльність і формує стратегію розвитку на основі раціонального використання трудового потенціалу.

**Методи дослідження:** системний аналіз, економіко-статистичні методи, аналіз і синтез, методи порівнянь, SWOT-аналіз, методи прогнозування та економічного обґрунтування.

**Інформаційною базою дослідження** є фінансова, статистична та кадрова звітність ТОВ «Калина» за 2021–2024 роки, нормативно-правові акти, наукові публікації, матеріали фахової періодики та ресурси мережі Internet.

**Апробація результатів дослідження** здійснювалася через участь автора у науково-практичних конференціях та підготовку тез і публікацій за тематикою роботи. Зокрема, опубліковано тези: Литвин А. О. Використання інноваційних методів та цифрових технологій в управлінні персоналом. *Інноваційні пріоритети у розвитку економіки та менеджменту*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. магістрантів і молодих дослідників (м. Біла Церква, 29 жовт. 2025 р.). Біла Церква: БНАУ, 2025. С. 29–30.

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 58 сторінок комп’ютерного тексту, містить 25 таблиць, 4 рисунка, список використаних джерел із 45 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

#### 1.1 Сутність та структура організаційно-економічного механізму управління персоналом

Організаційно-економічний механізм управління персоналом являє собою комплекс взаємопов'язаних елементів, інструментів та методів, спрямованих на забезпечення ефективного формування, використання, розвитку та стимулювання трудового потенціалу підприємства. Сутність організаційно-економічного механізму управління персоналом полягає у цілеспрямованій взаємодії економічних та організаційних важелів впливу на персонал з метою забезпечення оптимального рівня результативності трудової діяльності. Цей механізм є важливою складовою системи управління підприємством та охоплює широкий спектр питань: від формування кадрової політики до забезпечення належних умов праці та розвитку трудового потенціалу [15].

Організаційно-економічний механізм управління персоналом – це комплекс взаємопов'язаних методів, принципів, інструментів та організаційних структур, які спрямовані на ефективне використання людського потенціалу підприємства та досягнення стратегічних цілей організації. Сутність цього механізму полягає у забезпеченні збалансованої взаємодії між економічними, соціальними та організаційними елементами управління, що дає змогу підвищувати продуктивність праці, мотивацію персоналу та загальну ефективність діяльності підприємства.

У науковій літературі відсутнє єдине трактування поняття організаційно-економічного механізму управління персоналом. Дослідники підкреслюють різні



аспекти його змісту залежно від наукової школи, концептуального підходу та практичної сфери застосування (табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

**Підходи до визначення організаційно-економічного механізму управління персоналом**

| Автор                                               | Поняття та трактування                                                                                                                                                               | Ключові акценти                                                                   |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| Кулик В.А.                                          | Організаційно-економічний механізм управління персоналом — це система методів, важелів і інструментів впливу на персонал для забезпечення його ефективного використання та розвитку. | Взаємозв'язок методів та інструментів управління із результативністю праці.       |
| Бондар В.Ю.                                         | Організаційно-економічний механізм управління персоналом передбачає поєднання економічних стимулів та адміністративного впливу на трудову діяльність персоналу.                      | Баланс інтересів підприємства та персоналу.                                       |
| Марусей Т.В.                                        | Організаційно-економічний механізм управління персоналом передбачає поєднання економічних стимулів та адміністративного впливу на трудову діяльність персоналу.                      | Комбінація адміністративних та економічних методів впливу.                        |
| Федірець О.В.                                       | Управління персоналом повинно базуватися на ефективному поєднанні мотивації, контролю та розвитку компетенцій працівників.                                                           | Пріоритет розвитку компетенцій та ефективної мотивації.                           |
| Хоменко І.О.,<br>Волинець Л.М.,<br>Горобінська І.В. | Організаційно-економічний механізм формує систему взаємодії між економічними інструментами і кадровою політикою підприємства, спрямовану на підвищення результативності праці.       | Взаємодія економічних та кадрових інструментів.                                   |
| Бандур С.І.<br>Ковальчук О.В.                       | Механізм управління персоналом є сукупністю організаційних процедур і економічних методів, які забезпечують оптимізацію кадрового потенціалу підприємства.                           | Оптимізація кадрового потенціалу.                                                 |
| Ананьєва О.,<br>Халілов В.                          | Сутність механізму полягає у створенні регулятивного впливу на процеси формування, розподілу і використання трудових ресурсів відповідно до стратегічних цілей підприємства.         | Вплив на формування та використання трудового потенціалу відповідно до стратегії. |
| Amri A.                                             | Організаційно-економічний механізм має бути адаптивним та здатним трансформуватися відповідно до зміни умов зовнішнього середовища підприємства.                                     | Адаптивність та динамічність механізму.                                           |

Джерело: узагальнено автором на підставі [1, 19, 20, 21, 32, 44, 46].

Таким чином, узагальнюючи наведені підходи, можна зробити висновок, що організаційно-економічний механізм управління персоналом включає поєднання організаційних структур, економічних інструментів, методів стимулювання та управлінських процедур, спрямованих на ефективне використання трудового потенціалу підприємства.

Організаційно-економічний механізм управління персоналом охоплює комплекс інструментів, засобів і методів впливу на працівників з метою забезпечення ефективної їх діяльності. На основі наведеної таблиці та узагальнень доцільно зазначити, що він складається з таких основних елементів [21]:

1. Організаційний елемент – включає структуру управління персоналом, посадові інструкції, регламенти та внутрішні положення. Він визначає порядок розподілу функцій, обов’язків і повноважень між працівниками, забезпечує чітку організацію трудової діяльності та упорядковує виробничі процеси.

2. Економічний елемент – охоплює систему оплати праці, преміювання, матеріального стимулювання, соціальних гарантій та компенсацій. Цей елемент формує матеріальну зацікавленість працівників у результатах праці, впливає на продуктивність та конкурентоспроможність підприємства на ринку праці.

3. Соціальний елемент – передбачає створення комфортних умов праці, забезпечення сприятливого психологічного клімату, розвиток корпоративної культури та соціального захисту. Він сприяє підвищенню рівня лояльності персоналу, зменшенню плинності кадрів і формуванню згуртованого колективу.

4. Мотиваційний елемент – пов’язаний із впровадженням програм навчання, підвищення кваліфікації, професійного зростання та кар’єрного просування. Цей елемент стимулює внутрішню мотивацію працівників, сприяє їх самореалізації, розвитку компетенцій та підвищенню ефективності праці в довгостроковій перспективі.

Таким чином, організаційно-економічний механізм управління персоналом є комплексною системою, де кожен із зазначених елементів доповнює інший. Їх

збалансоване застосування забезпечує ефективне використання трудового потенціалу, стабільність кадрового складу та зростання результативності діяльності підприємства.

Структура організаційно-економічного механізму управління персоналом наведена в таблиці 1.2.

*Таблиця 1.2*

**Структура організаційно-економічного механізму управління персоналом**

| Компонент      | Складові елементи                                        | Характер впливу на персонал                       |
|----------------|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| Організаційний | Структура управління, посадові інструкції, регламенти    | Забезпечують упорядкування трудових процесів      |
| Економічний    | Оплата праці, премії, соціальні виплати                  | Формують матеріальну зацікавленість працівників   |
| Соціальний     | Умови праці, психологічний клімат, корпоративна культура | Підвищують ступінь лояльності персоналу           |
| Мотиваційний   | Програми кар'єрного розвитку, навчання                   | Стимулюють професійне зростання та самореалізацію |

Джерело: узагальнено автором на підставі [27, 34].

Наведена таблиця 1.2 відображає структуру організаційно-економічного механізму управління персоналом, виділяючи ключові компоненти та їх вплив на працівників. Аналіз дозволяє зробити кілька узагальнень.

По-перше, організаційний компонент охоплює формальні аспекти управління – структуру управління, посадові інструкції та регламенти, які визначають порядок виконання трудових функцій. Його роль полягає у створенні чіткої системи підпорядкованості та розподілу повноважень, що сприяє підвищенню ефективності робочих процесів і знижує ймовірність конфліктів та дублювання функцій [24].

По-друге, економічний компонент забезпечує матеріальну мотивацію персоналу за допомогою заробітної плати, премій та соціальних виплат. Це є однією з ключових умов залучення та утримання кваліфікованих кадрів. Достатній рівень матеріального стимулювання безпосередньо впливає на продуктивність праці та задоволеність роботою [26].

По-третє, соціальний компонент пов'язаний із забезпеченням комфортних умов праці, формуванням сприятливого психологічного клімату та розвитком корпоративної культури. Наявність цього компонента сприяє зміцненню командної взаємодії, підвищенню мотивації та зменшенню плинності кадрів, оскільки працівники схильні залишатися в колективі з позитивною атмосферою [12].

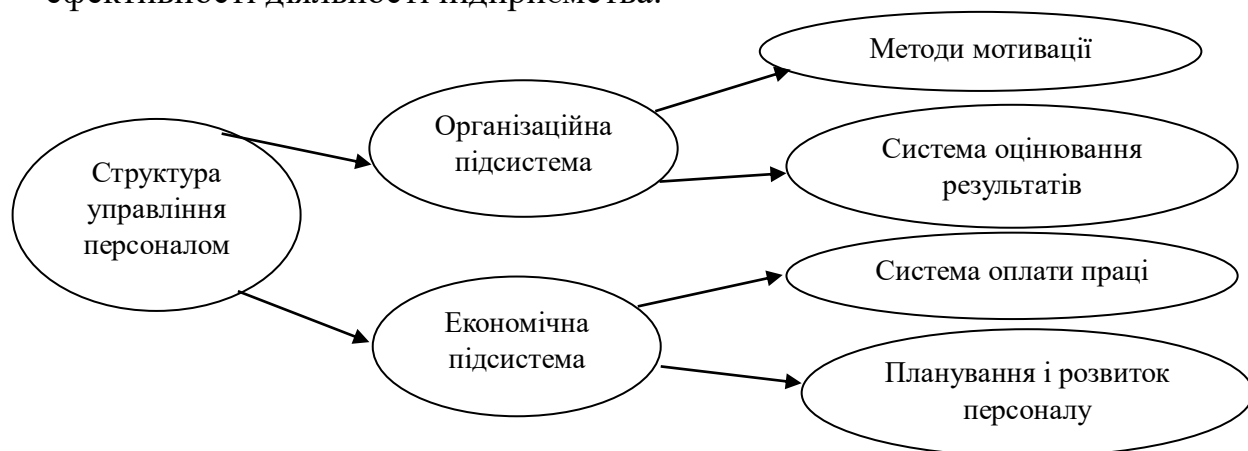
По-четверте, мотиваційний компонент зосереджується на нематеріальних інструментах заохочення – можливостях професійного розвитку, навчанні та кар'єрному зростанні. Цей компонент орієнтований на довгострокову перспективу, формуючи у працівників прагнення підвищувати кваліфікацію та розвивати власний потенціал [11].

Отже, організаційно-економічний механізм управління персоналом є комплексним і передбачає взаємозв'язок матеріальних, організаційних та соціально-психологічних факторів. Ефективність управління персоналом досягається лише за умови збалансованого використання всіх зазначених компонентів, коли формальна організаційна структура, гідна оплата праці, сприятливий соціальний клімат та можливості професійного розвитку доповнюють один одного та створюють умови для стабільної ефективної діяльності працівників.

Схематичне відображення логічного зв'язку між структурою управління та інструментами організаційно-економічного механізму управління персоналом представлено на рисунку 1.1.

Структура управління персоналом формує основу розподілу функцій у межах організаційної та економічної підсистем. Організаційна підсистема визначає форми координації та контролю, що забезпечує реалізацію методів мотивації та оцінювання, тоді як економічна підсистема встановлює механізми матеріального стимулювання, оплату праці та розвиток персоналу.

Дана структура демонструє системний характер управління персоналом, де всі підсистеми взаємопов'язані та спрямовані на досягнення оптимальної ефективності діяльності підприємства.



*Рис. 1.1 Зв'язок між структурою управління та інструментами організаційно-економічного механізму управління персоналом.*

Джерело: [9].

Синергія між організаційними, економічними та соціально-психологічними інструментами дозволяє забезпечити не лише виконання короткострокових завдань, а й реалізацію стратегічних цілей підприємства.

## **1.2 Сучасні підходи та принципи забезпечення ефективності управління персоналом**

Сучасне управління персоналом ґрунтується на інтеграції економічних, соціально-психологічних та організаційних методів, що спрямовані на підвищення продуктивності праці та розвиток людського потенціалу підприємства. Основна мета сучасного HR-менеджменту – забезпечення стратегічної узгодженості кадрової політики з бізнес-цілями організації, розвиток компетентностей працівників та формування стабільного кадрового резерву.

Управління персоналом в умовах трансформації економічних систем набуває стратегічного характеру, оскільки людський капітал розглядається як ключовий ресурс забезпечення конкурентоспроможності організації. В сучасних умовах ефективність управління персоналом визначається здатністю підприємства формувати систему взаємоузгоджених організаційних, економічних та соціально-психологічних заходів, спрямованих на розвиток компетентностей працівників, підвищення їх мотивації та залученості. Сучасні підходи до управління персоналом слід представити у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

### Сучасні підходи до управління персоналом

| Підхід                       | Сутність                                                               | Основні акценти                                                      |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Кадровий (адміністративний)  | Персонал сприймається як ресурс, що потребує контролю                  | Планування чисельності, облік кадрів, дотримання трудової дисципліни |
| Економічний                  | Працівники розглядаються як фактор підвищення ефективності виробництва | Оплата праці, преміювання, управління витратами на персонал          |
| Біхевіористичний             | Акцент на поведінці та мотивації працівників                           | Моральне стимулювання, корпоративна культура, лідерство              |
| Компетентнісний              | Оцінка працівників за рівнем знань, навичок та здібностей              | Кар'єрне зростання, навчання, професійна сертифікація                |
| Стратегічний                 | Управління персоналом інтегрується зі стратегічними цілями організації | Формування кадрової політики, довгостроковий розвиток персоналу      |
| Гуманістичний (партнерський) | Працівник як рівноправний учасник управління                           | Партнерство, залучення до прийняття рішень, розвиток талантів        |

Джерело: [13, 19].

Таким чином, сучасні підходи зміщують фокус із контролю та адміністрування до розвитку, мотивації та активної участі персоналу в досягненні цілей підприємства.

Основу сучасного організаційно-економічного механізму управління персоналом становлять такі принципи:

1. Сучасні підходи до управління персоналом [33]:

1.1 Стратегічний підхід – передбачає формування кадрової політики, яка забезпечує досягнення довгострокових цілей підприємства. Управління

персоналом стає складовою стратегічного планування, а не лише адміністративним процесом.

1.2 Компетентнісний підхід – зосереджується на оцінюванні та розвитку професійних компетенцій працівників, визначенні рівня знань, навичок та особистісних якостей, необхідних для виконання функціональних обов’язків та досягнення цілей підприємства.

1.3 Системний підхід – розглядає управління персоналом як єдину систему, де всі елементи (мотивація, розвиток, оцінка, комунікація) взаємопов’язані і впливають на загальну ефективність організації.

1.4 Інноваційний та цифровий підхід – передбачає використання сучасних HRM-технологій, аналітики даних, онлайн-платформ для оцінки продуктивності, навчання та розвитку персоналу. Це дозволяє прискорити процеси управління та підвищити їх прозорість.

1.5 Персоналізований підхід – орієнтований на індивідуальні потреби працівників, враховує мотиваційні фактори, кар’єрні цілі та особистісні характеристики, що сприяє підвищенню залученості та задоволеності працівників.

## 2. Принципи забезпечення ефективності управління персоналом [34]:

2.1 Принцип системності – управління персоналом повинно охоплювати всі ключові процеси: підбір, оцінка, мотивація, розвиток, планування кар’єри. Всі елементи механізму повинні взаємодіяти у єдиному логічному ланцюзі.

2.2 Принцип гнучкості – система управління персоналом повинна адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища, наприклад, до ринкових коливань, технологічних інновацій чи змін у законодавстві.

2.3 Принцип мотиваційної спрямованості – стимулювання персоналу має бути спрямоване на досягнення стратегічних цілей підприємства та задоволення потреб працівників.

2.4 Принцип ефективності та результативності – управлінські рішення повинні сприяти підвищенню продуктивності праці, оптимізації витрат і розвитку професійних компетенцій персоналу.

2.5 Принцип прозорості та справедливості – всі процеси оцінки, винагороди та розвитку персоналу повинні бути відкритими, об’єктивними та зрозумілими для працівників.

2.6 Принцип інтеграції з корпоративною культурою – кадрова політика має відповідати цінностям та місії підприємства, підтримувати формування позитивного корпоративного середовища.

Сучасні підходи та принципи управління персоналом акцентують увагу на розвитку людського потенціалу як стратегічного ресурсу організації. Ефективна система HR-менеджменту базується на поєднанні матеріального стимулювання, розвитку компетентностей, формуванні сприятливого психологічного клімату та створенні умов для професійної самореалізації. Такий підхід забезпечує зростання продуктивності праці, підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємства в умовах ринкових викликів.

Оцінювання ефективності управління персоналом є невід’ємною складовою системи менеджменту підприємства, оскільки дозволяє визначити результативність кадрових рішень та рівень використання трудового потенціалу. Комплексна оцінка включає як економічні показники, що відображають продуктивність та фінансову віддачу праці, так і соціально-психологічні аспекти, які характеризують задоволеність працівників умовами праці, відносинами в колективі та рівнем мотивації. З метою забезпечення об’єктивності аналізу доцільним є поєднання кількісних та якісних методів оцінювання, що дозволяє сформувати цілісне уявлення про стан системи управління персоналом та визначити напрями її вдосконалення.

Отже, економічні методи оцінки ефективності управління персоналом ґрунтуються на аналізі фінансових та виробничих показників, спрямовані на



кількісну оцінку результатів діяльності працівників та впливу кадрових процесів на фінансові показники підприємства. Вони дозволяють визначити ефективність використання людського потенціалу, економічну доцільність кадрових рішень і обґрунтувати оптимальний розподіл ресурсів. Аналіз показників продуктивності праці, рентабельності персоналу, обороту та плинності кадрів дає змогу оцінити не лише рівень ефективності організації праці, а й вплив кадрової політики на фінансові результати діяльності підприємства. Водночас оцінка ефективності витрат на навчання й розвиток персоналу забезпечує обґрунтування інвестицій у людський капітал і сприяє формуванню довгострокової кадрової стратегії. Визначаються зазначені показники наступним чином. (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

#### Економічні методи оцінки ефективності управління персоналом

| Показник                        | Формула / Підхід                                                                                  | Характеристика                                              |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| Продуктивність праці            | $\frac{\text{Обсяг продукції}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу}}$                    | Характеризує результативність праці працівників             |
| Рентабельність персоналу        | $\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Витрати на персонал}}$                                       | Дозволяє оцінити економічну віддачу від вкладень у персонал |
| Коефіцієнт обороту кадрів       | $(\frac{\text{Звільнено}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу}}) \times 100\%$           | Дає змогу визначити стабільність кадрового складу           |
| Коефіцієнт плинності кадрів     | $(\frac{\text{Звільнено за власним бажанням}}{\text{Середньооблікова чисельність}}) \times 100\%$ | Рівень задоволеності персоналу роботою                      |
| Ефективність витрат на навчання | $\frac{\text{Приріст продуктивності}}{\text{Витрати на навчання}}$                                | Оцінює доцільність інвестицій у підвищення кваліфікації     |

Джерело: [7, 16].

Таким чином, економічні методи є базовою складовою комплексної системи вимірювання результативності управління персоналом і створюють основу для прийняття раціональних управлінських рішень.

Соціально-психологічні методи спрямовані на оцінку нематеріальних аспектів управління персоналом (табл. 1.5). Соціально-психологічні методи спрямовані на формування сприятливого психологічного клімату в колективі, підвищення мотивації працівників та ефективної комунікації між співробітниками.

Вони дозволяють враховувати індивідуальні психологічні особливості працівників, підвищувати рівень задоволеності роботою та зменшувати конфліктність у колективі.

*Таблиця 1.5*

**Соціально-психологічні методи оцінки ефективності управління персоналом**

| Метод                         | Суть                                                                    | Результат                                            |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| Анкетування та опитування     | Збір думок працівників щодо умов праці, мотивації, відносин у колективі | Визначення рівня задоволеності та лояльності         |
| Соціометрія                   | Дослідження взаємовідносин між членами групи                            | Виявлення неформальних лідерів та конфліктних зон    |
| Інтерв'ю та співбесіди        | Усне обговорення проблем і потреб працівників                           | Виявлення психологічних бар'єрів і резервів розвитку |
| Оцінка корпоративної культури | Аналіз цінностей, традицій, етичних норм                                | Розуміння соціального клімату підприємства           |

Джерело: [25].

Використання цих методів допомагає створити командну згуртованість, підвищити відданість працівників організації та стимулювати їх до активної участі у досягненні корпоративних цілей. Соціально-психологічні методи є ефективними, коли вони інтегруються з іншими методами управління персоналом (економічними та організаційними), що забезпечує комплексний вплив на ефективність роботи підприємства [2]. Недоліком таких методів є те, що їх ефект важко кількісно оцінити, оскільки він залежить від суб'єктивного сприйняття працівників і специфіки корпоративної культури. В цілому, соціально-психологічні методи є ключовим інструментом формування мотивованого, згуртованого та психологічно здорового колективу, що прямо впливає на продуктивність та стабільність підприємства.

Методи компетентнісної та кадрової оцінки визначають професійний рівень та потенціал працівників (табл. 1.6). Методи компетентнісної та кадрової оцінки дозволяють об'єктивно визначати професійні та особистісні якості працівників, їхні сильні та слабкі сторони, а також відповідність посадовим вимогам.

Використання цих методів сприяє ефективному плануванню кар'єрного зростання, професійного розвитку та підвищенню кваліфікації персоналу.

*Таблиця 1.6*

**Методи компетентнісної та кадрової оцінки ефективності управління персоналом**

| Метод                                | Опис                                                                                   | Де застосовується                                      |
|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| Атестація персоналу                  | Оцінка результатів професійної діяльності за певний період                             | Для ухвалення рішень про підвищення, навчання, ротацію |
| Оцінювання за компетенціями          | Визначення відповідності знань, навичок і поведінкових характеристик посадовим вимогам | При наймі, формуванні резерву                          |
| Метод 360°                           | Комплексна оцінка працівника керівником, колегами, підлеглими та ним самим             | Для формування планів розвитку та мотивації            |
| Assessment Center (центр оцінювання) | Моделювання ситуацій і ділових ігор                                                    | Для виявлення потенціалу та здібностей до лідерства    |

Джерело: [3].

Компетентнісна оцінка допомагає формувати ефективні команди, підвищувати продуктивність праці та забезпечувати досягнення стратегічних цілей організації. Кадрова оцінка дає змогу своєчасно виявляти потенційних лідерів, оптимізувати кадрові ресурси та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо підбору, розстановки та просування персоналу [20]. Недоліком цих методів є потреба у висококваліфікованих оцінювачах та ретельному дотриманні стандартизованих процедур для забезпечення об'єктивності результатів. Загалом, компетентнісна та кадрова оцінка є ключовими інструментами стратегічного управління персоналом, що підвищують ефективність організації та сприяють розвитку її людського капіталу.

Комплексне застосування економічних, соціально-психологічних та компетентнісних методів дозволяє всебічно оцінити ефективність управління персоналом. Такий підхід сприяє: підвищенню продуктивності праці; оптимізації

кадрової структури; формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату; розвитку людського капіталу як ключового ресурсу підприємства.

Таким чином, використання різних методів оцінки ефективності управління персоналом дає можливість підприємству не лише визначити сильні та слабкі сторони кадрової політики, але й виявити резерви підвищення продуктивності праці, оптимізації витрат на персонал та поліпшення соціально-психологічного клімату. Поєднання економічних показників із соціально-поведінковими індикаторами забезпечує комплексність оцінювання та дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо розвитку персоналу, формування мотиваційної політики й удосконалення організаційно-економічного механізму управління людськими ресурсами. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та його стійкості в умовах динамічного ринкового середовища.

### **Висновки до Розділу 1**

На підставі проведеного дослідження теоретичні основи організаційно-економічного механізму управління персоналом слід зробити наступні висновки.

1. Проведене дослідження підтвердило, що організаційно-економічний механізм управління персоналом являє собою багаторівневу та інтегровану систему, яка поєднує організаційні регламенти, економічні стимули, соціально-психологічні важелі впливу та сучасні інструменти HR-менеджменту. У структурі цього механізму ключовими є підсистеми: планування чисельності та компетентностей персоналу; організація праці; мотиваційне забезпечення; контроль і оцінювання результативності діяльності; розвиток і навчання працівників. Взаємодія цих підсистем формує єдину логіку прийняття управлінських рішень, дозволяє підтримувати кадровий потенціал на належному рівні та забезпечує реалізацію стратегічних орієнтирів підприємства.

2. Аналіз сучасних підходів до управління персоналом показав, що в умовах динамічного ринкового середовища пріоритетним стає поєднання економічних важелів та соціально-психологічних методів, орієнтація на розвиток людського капіталу як головного чинника конкурентоспроможності. Актуальними є такі принципи ефективного управління персоналом, як комплексність впливу, науково обґрунтований підхід, мотиваційна узгодженість стимулів і результатів праці, гнучкість та адаптивність до змін, цифровізація HR-процесів, орієнтація на індивідуальні траєкторії розвитку працівників. Розвиток компетентностей, персоналізована мотивація та створення сприятливого трудового середовища розглядаються як ключові фактори підвищення результативності організації.

3. Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що теоретичні основи організаційно-економічного механізму управління персоналом формують надійну концептуальну базу для створення ефективної системи HR-менеджменту. Вони забезпечують системність та наукову обґрунтованість управлінських рішень, сприяють оптимізації кадрових процесів, зростанню продуктивності праці та підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Реалізація цих основ у практичній діяльності дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища, підвищувати якість трудового потенціалу та забезпечувати сталий розвиток персоналу й організації загалом.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ (ТОВ «КАЛИНА»)

#### 2.1 Загальна характеристика підприємства та організаційної структури управління персоналом

Товариство з обмеженою відповідальністю «Калина» знаходиться за адресою: Київська область, Сквирський район, місто Сквиря, вулиця Незалежності, будинок 228.

Керівник: Потапов Василь Васильович.

Форма власності та організаційно-правова форма: товариство з обмеженою відповідальністю.

Підприємство здійснює діяльність у галузі виробництва з деревини, а саме: основний вид діяльності – лісопильне та стругальне виробництво.

додатково:

- 31.01 Виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі
- 31.02 Виробництво кухонних меблів
- 16.22 Виробництво щитового паркету
- 16.23 Виробництво інших дерев'яних будівельних конструкцій і столярних виробів
- 16.29 Виробництво інших виробів з деревини; виготовлення виробів з корка, соломки та рослинних матеріалів для плетіння
- 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
- 46.49 Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення
- 46.65 Оптова торгівля офісними меблями

- 46.71 Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами

- 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням

- 47.59 Роздрібна торгівля меблями, освітлювальним приладдям та іншими товарами для дому в спеціалізованих магазинах

Кількість працівників: 29 осіб.

Розмір статутного капіталу становить 3 000 000 грн.

Підприємство спеціалізується на переробці деревини — розпил, стругання, виготовлення дерев'яних виробів. Виробничі потужності включають оснащення для лісопильного виробництва, стругальних машин, оснащення столярного напрямку. Якість продукції, відповідність стандартам та використання технологій сучасного виробництва — ймовірно, серед пріоритетів, виходячи з наявності декількох напрямків виробництва.

Підприємство належить до малих-середніх за чисельністю працівників, але з широким спектром продукції, що може задовольняти внутрішній ринок меблів, столярних виробів, конструкцій з дерева.

Є важливим роботодавцем у м. Сквирі та Сквирському районі, сприяє розвитку деревообробної галузі у регіоні. Має потенційні можливості для розвитку (розширення асортименту, експорт, впровадження інновацій) за умов інвестицій та оновлення технологій.

Серед сильних сторін напрямів розвитку слід виокремити наступні: диверсифікований асортимент виробів — від меблів до дерев'яних конструкцій; локальне розташування, що може зменшувати логістичні витрати на транспортування сировини; можливість гнучкого налаштування виробництва під потреби клієнтів; вдосконалення технологічного обладнання та впровадження автоматизації для підвищення продуктивності та якості; розширення ринків збуту (в т. ч. за межі регіону / України); удосконалення систем контролю якості;

оптимізація виробничих і адміністративних витрат.

Організаційна структура управління ТОВ «Калина» передбачає наявність декількох ключових управлінських ланок, що забезпечують координацію та контроль за діяльністю підприємства. Система управління побудована таким чином, щоб забезпечити ефективне прийняття управлінських рішень, контроль за фінансово-господарськими процесами та дотриманням нормативно-правових вимог. Основні органи управління підприємством включають виконавчий орган, наглядовий орган і контрольний орган, кожен із яких виконує визначені функції відповідно до статуту товариства та чинного законодавства України.

Інформація про склад та структуру цих органів наведена в таблиці 2.1.

*Таблиця 2.1*

### **Інформація про органи управління**

| Орган управління     | Структура                                                 | Персональний склад                                                                                                                                                             |
|----------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Генеральний директор | Виконавчий комітет емітента – одноосібний                 | Потапов Василь Васильович                                                                                                                                                      |
| Наглядова рада       | Голова наглядової ради та 2 члени наглядової ради         | Голова наглядової ради – Потапов Василь Васильович,<br>Член наглядової ради – Михальчук Олена Анатоліївна,<br>Член наглядової ради – Потапов Василь Васильович                 |
| Ревізійна комісія    | Голова Ревізійної комісії та два члени ревізійної комісії | Голова Ревізійної комісії – Поплавський Сергій Володимирович,<br>Член ревізійної комісії – Васильчук Галина Іванівна, Член ревізійної комісії – Магден Олександр Володимирович |

Джерело: сформовано за даними підприємства.

Для детального аналізу фінансового стану підприємства необхідно провести оцінку показників прибутковості на основі форми № 2 «Звіт про сукупний дохід». Даний звіт відображає результати діяльності підприємства за певний період, характеризує обсяги отриманих доходів, понесених витрат, а також величину чистого фінансового результату (прибутку або збитку). Аналіз цього документа



дає змогу визначити рівень ефективності господарської діяльності, тенденції зміни фінансових результатів, а також оцінити фактори, які впливають на формування прибутку.

Особливу увагу під час аналізу слід приділити таким показникам, як: чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), собівартість реалізації, валовий прибуток, операційний прибуток, фінансові результати до оподаткування та чистий прибуток. Зіставлення цих показників у динаміці дозволяє встановити, як змінювалася рентабельність діяльності підприємства, та виявити внутрішні резерви підвищення його ефективності.

Аналіз звіту про сукупний дохід наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Аналіз Звіту про сукупний дохід ТОВ «Калина» за 2022–2024 рр.**

| № з/п | Показники                                                   | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | Відхилення 2024 р. від 2022 р. |        | Відхилення 2024 р. від 2022 р. |        |
|-------|-------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|--------------------------------|--------|--------------------------------|--------|
|       |                                                             |         |         |         | +, –                           | %      | +, –                           | %      |
| 1     | Чистий дохід (виручка) від реалізації                       | 26112   | 29211   | 30796   | 3099                           | 111,87 | 1585                           | 105,43 |
| 2     | Собівартість реалізованої продукції                         | 17650   | 21045   | 25687   | 3395                           | 119,24 | 4642                           | 122,06 |
| 3     | Інші операційні доходи                                      | 193     |         |         | -193                           | 0,00   | 0                              | -      |
| 4     | Адміністративні витрати                                     | 1115    | 1389    | 1602    | 274                            | 124,57 | 213                            | 115,33 |
| 5     | Інші операційні витрати                                     | 305     | 561     | 765     | 256                            | 183,93 | 204                            | 136,36 |
| 6     | Фінансовий результат від операційної діяльності<br>Прибуток | 7235    | 6216    | 2742    | -1019                          | 85,92  | -3474                          | 44,11  |
| 7     | Інші фінансові доходи                                       |         |         | 21      | 0                              | -      | 21                             | -      |
| 8     | Інші доходи                                                 | 0       | 64      | 51      | 64                             | -      | -13                            | 79,69  |
| 9     | Чистий фінансовий результат:<br>прибуток                    | 7235    | 6280    | 2814    | -955                           | 86,80  | -3466                          | 44,81  |

Джерело: дані фінансової звітності підприємства.

Аналіз таблиці 2.2 показав збільшення операційних витрат у 2023 р. на 83,93 %, у 2024 р. – на 36,36 %. У зв'язку з цим, зменшився чистий фінансовий результат на 3466 тис. грн. у 2024 р. порівняно з 2023 р. Інші операційні доходи також зменшилися. Чистий дохід від реалізації продукції та собівартість реалізованої продукції збільшилися на 5,43 % та на 22,06 % відповідно у 2024 р. порівняно з 2023 р.

Проаналізуємо показники, що характеризують фінансову діяльність підприємства. Весь набір таких показників можна представити у вигляді наступних груп, які характеризують: платоспроможність (фінансова стійкість); ліквідність; ділову активність; прибутковість. Результати комплексного аналізу зведені в таблицю 2.3.

Таблиця 2.3

### Показники фінансового стану ТОВ «Калина» за 2022–2024 рр.

| №                                                                   | Показники                                           | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. |
|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|---------|---------|---------|
| <b>Аналіз ліквідності підприємства</b>                              |                                                     |         |         |         |
| 1                                                                   | Коефіцієнт покриття                                 | 195,76  | 52,61   | 91,58   |
| 2                                                                   | Коефіцієнт швидкої ліквідності                      | 138,41  | 37,09   | 61,29   |
| 3                                                                   | Коефіцієнт абсолютної ліквідності                   | 85,98   | 3,60    | 29,93   |
| 4                                                                   | Чистий оборотний капітал, тис. грн.                 | 798,5   | 810,2   | 1376,8  |
| <b>Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства</b> |                                                     |         |         |         |
| 1                                                                   | Коефіцієнт платоспроможності (автономії)            | 1,00    | 0,83    | 0,83    |
| 2                                                                   | Коефіцієнт фінансування                             | 0,00    | 0,21    | 0,21    |
| 3                                                                   | Коефіцієнт власного оборотного капіталу             | 0,99    | 0,98    | 0,99    |
| 4                                                                   | Коефіцієнт маневреності ВК                          | 0,43    | 0,46    | 0,68    |
| <b>Аналіз ділової активності підприємства</b>                       |                                                     |         |         |         |
| 1                                                                   | Коефіцієнт оборотності активів                      | 0,50    | 0,42    | 0,40    |
| 2                                                                   | Коефіцієнт обороту кредиторської заборгованості     | 58,78   | 58,84   | 58,86   |
| 3                                                                   | Коефіцієнт обороту дебіторської заборгованості      | 4,10    | 3,06    | 1,81    |
| 4                                                                   | Строк погашення дебіторської заборгованості, днів   | 89      | 125     | 201     |
| 5                                                                   | Термін погашення кредиторської заборгованості, днів | 6       | 6       | 6       |
| 6                                                                   | Коефіцієнт оборотності запасів                      | 2,48    | 1,87    | 1,68    |
| 7                                                                   | Коефіцієнт оборотності основних фондів              | 0,12    | 0,11    | 0,11    |
| 8                                                                   | Коефіцієнт оборотності власного капіталу            | 0,13    | 0,12    | 0,12    |
| <b>Аналіз прибутковості підприємства</b>                            |                                                     |         |         |         |
| 1                                                                   | Рентабельність активів                              | 0,05    | 0,14    | 0,03    |
| 2                                                                   | Коефіцієнт прибутковості                            | 0,43    | 1,60    | 0,27    |
| 3                                                                   | Коефіцієнт рентабельності продукції                 | -0,60   | -0,65   | -0,62   |

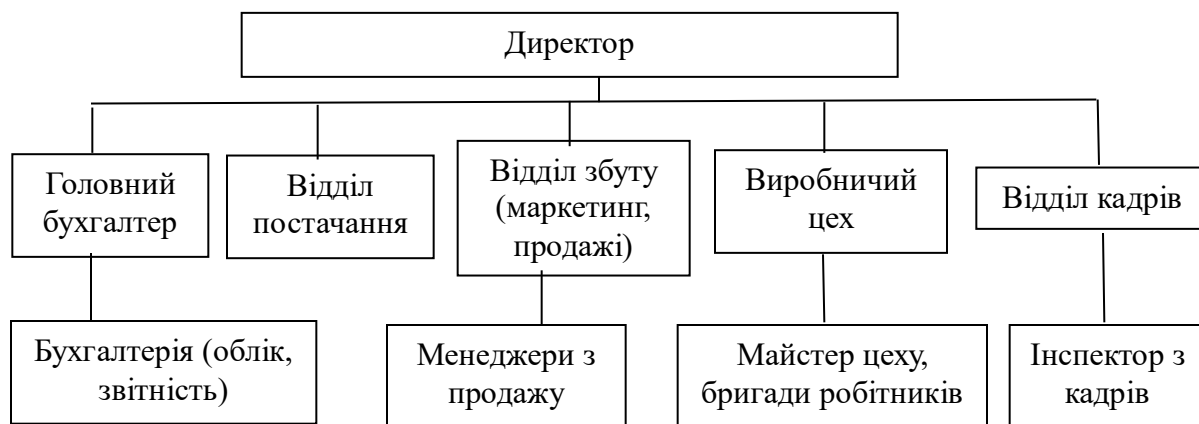
Джерело: дані фінансової звітності підприємства.

Аналіз фінансового стану ТОВ «Калина» показав, що підприємство має прибуток. При збільшенні кількісних і якісних показників стан підприємства буде покращуватись, а для цього необхідне глибоке вивчення фінансових ресурсів з метою мобілізації засобів, необхідних для виконання завдань та погашення фінансових зобов'язань.

Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від раціональної побудови його організаційної підсистеми, що включає структурні підрозділи, систему управління, розподіл повноважень та відповідальності між рівнями керівництва.

Організаційна структура ТОВ «Калина» є лінійно-функціональною, що передбачає поєднання ієрархічного управління з розподілом функцій між окремими підрозділами. Директор підприємства здійснює загальне керівництво та координує діяльність основних функціональних служб. Кожен підрозділ очолює керівник, який підпорядковується директору та відповідає за виконання конкретних завдань відповідно до свого напрямку діяльності.

Візуальну структуру підприємства подано на рис. 2.1.



*Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ «Калина», складено автором за матеріалами суб'єкту дослідження.*

Джерело: сформовано за даними підприємства.

В здійсненні виробничого процесу обов'язковою умовою є участь у ньому знарядь праці, які виражені в грошовій формі, являють собою основні фонди. Розмір та об'єм фондів характеризує фондоозброєність, а ефективність їх використання – фондівіддача та фондоемність (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Склад, структура фондів та ефективність їх використання на підприємстві  
ТОВ «Калина»**

| Показники                                             | 2022 р.   |                   | 2023 р.   |                   | 2024 р.   |                   | 2024 р.<br>до 2022<br>р., % |
|-------------------------------------------------------|-----------|-------------------|-----------|-------------------|-----------|-------------------|-----------------------------|
|                                                       | тис. грн. | питома<br>вага, % | тис. грн. | питома<br>вага, % | тис. грн. | питома<br>вага, % |                             |
| Всього основних фондів                                | 3108      | 100,00            | 3017      | 100,00            | 2956      | 100,00            | 95,00                       |
| В т.ч.: основні фонди<br>основного виду<br>діяльності | 3108      | 100,00            | 3017      | 100,00            | 2956      | 100,00            | 95,00                       |
| Фондоозброєність, грн.                                | 310800    | -                 | 251417    | -                 | 246333    | -                 | 32,73                       |
| Фондовіддача, грн.                                    | 0,638     | -                 | 0,584     | -                 | 0,574     | -                 | 89,96                       |
| Фондомісткість, грн.                                  | 1,567     | -                 | 1,711     | -                 | 1,740     | -                 | 111,04                      |

Джерело: сформовано на підставі даних фінансової звітності підприємства.

Аналіз даних таблиці 2.3 свідчить про те, що вартість основних фондів у 2024 р. склала 2956,00 тис. грн., що на 5,00 % менше у порівнянні з 2022 р. Необхідно відмітити, що фондоозброєність зменшилася на 67,24 %, фондівіддача теж зменшилася на 10,04 %, а фондомісткість збільшилася на 11,04 %.

Для оцінки ефективності стратегічного управління в ТОВ «Калина» проведемо оцінку фінансового стану підприємства. Для цього визначимо показники платоспроможності, ділової активності та прибутковості, фінансової стійкості (табл. 2.4).

За даними таблиці 2.4 слід зробити наступні висновки.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності значно коливався: у 2022 р. був дуже високим (85,98), у 2023 р. різко знизився до 3,60, а у 2024 р. піднявся до 29,93. Це свідчить про нестабільність ліквідності та можливі проблеми з доступністю грошових коштів для покриття короткострокових зобов'язань.

Коефіцієнт загальної ліквідності знизився з 1,259 у 2022 р. до 0,540 у 2024 р., що є сигналом недостатньої здатності покривати поточні зобов'язання за рахунок поточних активів.

Таблиця 2.4

**Показники ліквідності та фінансової стійкості ТОВ «Калина»**

| Показник                                          | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | 2024 р.<br>/ 2022<br>р., +,- |
|---------------------------------------------------|---------|---------|---------|------------------------------|
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності                 | 85,98   | 3,60    | 29,93   | 34,81                        |
| Коефіцієнт загальної ліквідності                  | 1,259   | 0,874   | 0,540   | 42,86                        |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності                    | 138,41  | 37,09   | 61,29   | 44,28                        |
| Коефіцієнт фінансової залежності                  | 1,249   | 1,315   | 1,375   | 110,08                       |
| Коефіцієнт автономії                              | 0,213   | 0,354   | 0,125   | 58,68                        |
| Коефіцієнт маневреності власних оборотних засобів | 0,43    | 0,46    | 0,68    | 158,14                       |
| Рентабельність власного капіталу                  | 0,68    | -0,92   | -8,91   | x                            |
| Рентабельність активів                            | 0,05    | 0,14    | 0,03    | x                            |

Джерело: сформовано на підставі даних фінансової звітності підприємства.

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує подібну тенденцію: різкий спад у 2023 р. і часткове відновлення у 2024 р., що вказує на коливання ліквідності підприємства.

Коефіцієнт фінансової залежності поступово зростає (з 1,249 до 1,375), що свідчить про збільшення частки позикових коштів у структурі капіталу.

Коефіцієнт автономії знизився у 2024 р. до 0,125, що підтверджує збільшення залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт маневреності власних оборотних засобів зріс до 0,68, що свідчить про покращення здатності підприємства швидко реагувати на фінансові потреби. Рентабельність власного капіталу різко знизилася у 2023–2024 рр. і стала негативною (-0,92 і -8,91), що свідчить про збитковість діяльності та неефективне використання власних ресурсів.

Рентабельність активів також знизилася до 0,03 у 2024 р., що підтверджує загальне погіршення фінансових результатів підприємства.

ТОВ «Калина» демонструє нестабільну ліквідність, зростання фінансової залежності та негативну рентабельність, що свідчить про зниження ефективності діяльності та підвищені фінансові ризики. Для покращення стану підприємству слід оптимізувати використання власного капіталу, контролювати поточні витрати, підвищувати оборотність активів і забезпечити стабільність ліквідності.

Зведені дані щодо техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Калина» представимо у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

### Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Калина»

| №   | Показники                                  | Один. виміру  | 2022 р   | 2023 р.  | 2024 р.  | 2024 р. до 2022 р., % |
|-----|--------------------------------------------|---------------|----------|----------|----------|-----------------------|
| 1.  | Обсяг реалізації продукції                 | тис. грн.     | 870,70   | 93,80    | 98,40    | 11,00                 |
| 2.  | Витрати на реалізацію продукції            | тис. грн.     | 3427     | 3232     | 3841,9   | 112,16                |
| 3.  | Витрати на 1 грн. реалізованої продукції   | грн.          | 3,94     | 3,45     | 3,91     | 99,25                 |
| 4.  | Прибуток (збиток) від реалізації продукції | тис. грн.     | 7235     | 6280     | 2814     | -3466                 |
| 5.  | Прибуток на 1 грн. реалізованої продукції  | грн.          | 0,03     | -0,41    | -3,50    | -116,66               |
| 6.  | Середньомісячна вартість ОВФ               | тис. грн.     | 259,00   | 251,41   | 246,33   | 95,00                 |
| 7.  | Фондовіддача                               | грн./грн.     | 0,638    | 0,587    | 0,574    | 89,96                 |
| 8.  | Фондоозброєність                           | тис. грн./чол | 311      | 251      | 246      | 79,00                 |
| 9.  | Чисельність ПВП                            | чол           | 10       | 12       | 12       | 120,00                |
| 10. | Середньомісячна ЗП робітника               | грн.          | 10625,00 | 11990,00 | 12056,00 | 113,00                |
| 11. | Рентабельність виробленої продукції        | %             | 0,84     | -1,20    | -8,97    | -1067,85              |

Джерело: сформовано на підставі даних фінансової звітності підприємства.

При аналізі середньомісячної зарплати одного робітника необхідно відмітити, що вона збільшилась протягом аналізованого періоду 13,00 % і склала 12056,00 грн. на 2024 рік. Але в той же час підприємство є збитковим, при чому у 2024 р. порівняно з 2022 р. збиток виріс на 306 тис. грн. Це означає, що на підприємстві проводиться неефективна політика. Необхідно переглянути по-перше

асортимент реалізованої продукції, по-друге попрацювати над рекламою, по-третє розширити види діяльності, а для цього необхідно шукати нові підходи до отримання інвестиційних коштів.

Проаналізуємо основні показники звітності ТОВ «Калина» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

### Основні показники звітності ТОВ «Калина»

| Показник                                    | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | 2024 р. / 2022 р. (%) |
|---------------------------------------------|---------|---------|---------|-----------------------|
| Чистий дохід від реалізації (Vp), тис. грн. | 26112   | 29211   | 30796   | 105,43                |
| Активи (А), тис. грн.                       | 5317,00 | 5545,00 | 5324,00 | 100,13                |
| Оборотні активи (ОА), тис. грн.             | 501,00  | 782,00  | 550,00  | 109,78                |
| Запаси (З), тис. грн.                       | 197,00  | 258,00  | 144,00  | 73,09                 |
| Дебіторська заборгованість (ДЗ), тис. грн.  | 161,00  | 342,00  | 319,00  | 198,13                |
| Кредиторська заборгованість (КЗ), тис. грн. | 398,00  | 765,00  | 904,00  | 227,13                |
| Чистий прибуток (ЧП), тис. грн.             | 7235    | 6280    | 2814    | 44,81                 |

Джерело: сформовано автором на основі даних фінансової звітності.

Отже, основні показники фінансової стійкості та звітності ТОВ «Калина» свідчать, що стан діяльності підприємства у 2024 році погіршилися у порівнянні з 2022 роком. Це пояснюється зменшенням асортименту продукції підприємства, втратою споживачів продукції, а, отже, скороченням обсягів продажу продукції.

Ефективність організаційно-економічного механізму управління персоналом безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства та його фінансову стабільність. Зважаючи на погіршення фінансових показників ТОВ «Калина» у 2024 році, актуальним є аналіз використання економічних, організаційних та соціально-психологічних інструментів управління персоналом. Метою наступного підрозділу є визначення ступеня ефективності застосованих методів управління персоналом, виявлення факторів, що вплинули на зниження продуктивності праці та обсягів продажу продукції, а також розробка рекомендацій щодо оптимізації організаційно-економічного механізму на підприємстві.

## 2.2 Оцінка ефективності організаційно-економічного механізму управління персоналом на підприємстві

Ефективність організаційно-економічного механізму управління персоналом визначається тим, наскільки успішно підприємство забезпечує узгоджене використання людських ресурсів для досягнення стратегічних і оперативних цілей. Аналіз цього механізму передбачає оцінку використання економічних, організаційних та соціально-психологічних методів управління, а також результатів їх впливу на продуктивність праці, мотивацію та задоволеність працівників.

Оцінка економічних методів управління персоналом представлена в таблиці 2.7.

*Таблиця 2.7*

### Оцінка економічних методів управління персоналом в ТОВ «Калина»

| Метод                 | Сутність                                       | Фактичне застосування на ТОВ «Калина»                       | Вплив на ефективність персоналу              |
|-----------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Система оплати праці  | Зарплата, що відповідає посаді та кваліфікації | Частково відповідає ринку, обмежена через фінансові ресурси | Слабке стимулювання продуктивності           |
| Преміювання та бонуси | Додаткові виплати за досягнення показників     | Використовується епізодично                                 | Мотивує вибірково, не для всіх працівників   |
| Матеріальні стимули   | Подарунки, компенсації                         | Рідко застосовуються                                        | Не має значного впливу на загальну мотивацію |

Джерело: складено автором на підставі [23].

Як свідчать дані таблиці 2.7 економічні методи на підприємстві застосовуються частково, що знижує загальний мотиваційний ефект. Недостатність систематичного преміювання та стимулів впливає на продуктивність праці. Для підвищення ефективності доцільно впровадити більш структуровану систему матеріальної мотивації.



Оцінка організаційних методів управління персоналом представлена в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

### Оцінка організаційних методів управління персоналом в ТОВ «Калина»

| Метод                          | Сутність                                        | Фактичне застосування на підприємстві | Результат                                           |
|--------------------------------|-------------------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Планування робочих місць       | Чіткий розподіл обов'язків, посадові інструкції | Виконується формально                 | Недостатня гнучкість та адаптивність                |
| Внутрішня структура управління | Розподіл повноважень між керівниками            | Структура формалізована               | Затримка прийняття рішень, низька реактивність      |
| Графіки та режим роботи        | Чіткий розподіл робочого часу                   | Виконується                           | Дотримання режиму, але обмежує ініціативу персоналу |

Джерело: складено автором на підставі [22].

Як свідчать дані таблиці 2.8 організаційні методи забезпечують формальну дисципліну, але недостатньо гнучкі для швидкої адаптації до змін. Структура управління обмежує оперативність прийняття рішень. Рекомендовано вдосконалити внутрішні процеси та збільшити автономію підрозділів.

Оцінка соціально-психологічних методів управління персоналом представлена в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

### Оцінка соціально-психологічних методів управління персоналом в ТОВ «Калина»

| Метод                             | Сутність                                 | Застосування на підприємстві | Вплив                                                     |
|-----------------------------------|------------------------------------------|------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| Формування психологічного клімату | Створення сприятливих умов для співпраці | Часткове                     | Позитивний ефект локально, загальнокомандна згуртованість |
| Командні заходи                   | Збори, тренінги                          | Рідко проводяться            | Недостатнє підвищення мотивації                           |
| Психологічна підтримка            | Консультації, коучинг                    | Практично відсутня           | Вплив на персонал мінімальний                             |

Джерело: складено автором на підставі [23].

Як свідчать дані таблиці 2.9 соціально-психологічні методи використовуються фрагментарно, що обмежує їх ефективність. Недостатня увага до командної роботи та психологічної підтримки знижує згуртованість колективу. Для підвищення мотивації доцільно запровадити регулярні командні заходи та системи психологічної підтримки.

Аналіз методів компетентнісної та кадрової оцінки управління персоналом представлена в таблиці 2.10.

*Таблиця 2.10*

**Аналіз методів компетентнісної та кадрової оцінки управління персоналом в ТОВ «Калина»**

| Метод               | Сутність                                            | Застосування на підприємстві | Результат                                 |
|---------------------|-----------------------------------------------------|------------------------------|-------------------------------------------|
| Оцінка компетенцій  | Визначення відповідності працівників посаді         | Використовується не системно | Ускладнює планування кар'єрного росту     |
| Кадрова оцінка      | Виявлення потенційних лідерів, планування заміщення | Епізодична                   | Недостатнє використання кадрового резерву |
| Професійне навчання | Підвищення кваліфікації та навчання                 | Обмежено                     | Низька ефективність розвитку персоналу    |

Джерело: складено автором на підставі [23].

Як свідчать дані таблиці 2.10 компетентнісна та кадрова оцінка використовується епізодично, що ускладнює ефективне управління персоналом. Відсутність системного підходу до розвитку персоналу знижує можливості кар'єрного росту та заміщення ключових посад. Рекомендовано впровадити регулярну оцінку компетенцій, кадрове планування та програми підвищення кваліфікації.

Отже, організаційно-економічний механізм управління персоналом на ТОВ «Калина» реалізується частково та недостатньо комплексно, що позначається на продуктивності праці та фінансових результатах підприємства. Найбільші проблеми спостерігаються у сфері економічного стимулювання та соціально-

психологічного впливу на персонал, а також у системності оцінки компетентності працівників.

Ефективність організаційно-економічного механізму управління персоналом на підприємстві визначається за допомогою комплексного аналізу різних показників, що відображають результативність кадрової політики та її вплив на фінансово-економічні показники підприємства. Такі показники можна поділити на кілька груп: економічні, організаційні, соціально-психологічні та показники компетентнісної оцінки персоналу [35].

Економічні показники дозволяють оцінити ефективність використання робочої сили у фінансовому та продуктивному аспектах [43]:

- Продуктивність праці – відношення обсягу виробленої продукції до чисельності або фонду оплати праці працівників.
- Рентабельність персоналу – співвідношення чистого прибутку до витрат на оплату праці.
- Витрати на персонал у собівартості продукції – частка витрат на заробітну плату та соціальні виплати у загальних витратах підприємства.
- Ефективність системи преміювання – співвідношення приросту продуктивності до виплат премій.

Організаційні показники оцінюють функціонування системи управління персоналом [37]:

- Гнучкість організаційної структури – здатність підрозділів адаптуватися до змін виробничих або ринкових умов.
- Чіткість розподілу повноважень і обов'язків – рівень відповідальності та прозорості у виконанні управлінських функцій.
- Своєчасність прийняття кадрових рішень – оцінка ефективності процесу підбору, звільнення та переведення працівників.

Ця група показників характеризує мотивацію, залученість та психологічний клімат у колективі [41]:

- Рівень задоволеності персоналу – оцінюється за результатами опитувань та інтерв'ю.
- Плинність кадрів – частка працівників, що залишили підприємство за певний період.
- Рівень командної взаємодії та корпоративної культури – оцінюється через опитування, внутрішні соціологічні дослідження та участь у корпоративних програмах.

Показники компетентнісної та кадрової оцінки [35]:

- Рівень професійної підготовки – співвідношення кількості працівників, які пройшли навчання або підвищили кваліфікацію, до загальної чисельності персоналу.
- Виконання планів кар'єрного розвитку – частка працівників, які пройшли заплановану програму розвитку або були підвищені.
- Наявність кадрового резерву – оцінка готовності підприємства замінити ключові позиції компетентними працівниками.

Для комплексної оцінки застосовуються такі методи [35]:

1. Аналіз фінансово-економічних показників – продуктивність, рентабельність, витрати на персонал.
2. Коефіцієнтний метод – розрахунок співвідношень показників (наприклад, співвідношення премій до приросту продуктивності).
3. Соціологічні методи – опитування, анкетування, інтерв'ю для оцінки мотивації та задоволеності працівників.
4. Методи оцінки компетентності – тестування, атестації, оцінювання результатів виконання посадових обов'язків.

Комплексний аналіз показників ефективності організаційно-економічного механізму управління персоналом дозволяє встановити слабкі місця в системі мотивації, розвитку та оцінки персоналу. На основі отриманих даних можна визначити напрямки удосконалення кадрової політики, оптимізації витрат на

персонал, підвищення продуктивності праці та формування системи стимулювання, що відповідає стратегічним цілям підприємства. Для максимальної ефективності проведемо оцінку за всіма групами показників комплексно, поєднуючи економічні, організаційні та соціально-психологічні методи (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Показники ефективності організаційно-економічного механізму управління персоналом на ТОВ «Калина»**

| № | Показник                                     | Формула / Метод розрахунку                                                                        | Результат (2024 р.) | Інтерпретація                                                                                                                      |
|---|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Продуктивність праці                         | $\text{Обсяг виробленої продукції} \div \text{Кількість працівників}$                             | 120 тис. грн/особу  | Вказує на середню ефективність використання робочої сили; необхідно підвищити шляхом навчання та мотивації                         |
| 2 | Рентабельність персоналу                     | $\text{Чистий прибуток} \div \text{Витрати на оплату праці} \times 100\%$                         | 85%                 | Високий показник свідчить про ефективне використання трудових ресурсів, низький – про необхідність оптимізації витрат              |
| 3 | Витрати на персонал у собівартості продукції | $\text{Витрати на оплату праці} \div \text{Собівартість продукції} \times 100\%$                  | 22%                 | Відображає частку витрат на персонал у загальних витратах; перевищення норми може сигналізувати про неефективну організацію роботи |
| 4 | Плинність кадрів                             | $\text{Кількість звільнених працівників} \div \text{Середня чисельність} \times 100\%$            | 12%                 | Високий рівень плинності потребує аналізу причин та впровадження системи утримання персоналу                                       |
| 5 | Рівень задоволеності персоналу               | Соціологічне опитування (бали від 1 до 5)                                                         | 3,6                 | Середній рівень задоволеності; необхідні заходи з підвищення мотивації та розвитку корпоративної культури                          |
| 6 | Відсоток працівників, що пройшли навчання    | $\text{Кількість працівників, що пройшли навчання} \div \text{Загальна чисельність} \times 100\%$ | 45%                 | Вказує на рівень розвитку персоналу; бажано підвищити через системні програми навчання                                             |
| 7 | Наявність кадрового резерву                  | $\text{Кількість готових до підвищення працівників} \div \text{Ключові позиції} \times 100\%$     | 60%                 | Середній рівень підготовки кадрового резерву; потрібно розширювати програми розвитку та наставництва                               |

Джерело: сформовано автором на підставі проведених досліджень.

Таблиця 2.11 дозволяє оцінити ефективність організаційно-економічного механізму управління персоналом на ТОВ «Калина» за ключовими економічними, соціально-психологічними та кадровими показниками. За допомогою цього аналізу підприємство може визначити слабкі місця та пріоритети для вдосконалення системи управління персоналом. Рекомендується проводити таку оцінку щорічно та порівнювати результати для виявлення тенденцій.

Для підвищення ефективності управління персоналом доцільно інтегрувати економічні, організаційні та соціально-психологічні методи, систематично проводити оцінку компетенцій та кадрове планування, а також впроваджувати програми розвитку та навчання персоналу.

## **Висновки до Розділу 2**

На підставі проведеного дослідження аналізу стану та особливостей функціонування організаційно-економічного механізму управління персоналом на підприємстві ТОВ «Калина» слід зробити такі узагальнюючі висновки:

1. Загальна характеристика підприємства засвідчила, що ТОВ «Калина» є суб'єктом господарювання з усталеною організаційною структурою управління, яка забезпечує розподіл функціональних обов'язків між підрозділами та управлінськими ланками. Водночас структура характеризується недостатньою гнучкістю та адаптивністю до зміни зовнішніх умов, зокрема коливань попиту, трансформацій ринку та впливу економічних ризиків. Це ускладнює оперативність прийняття управлінських рішень і стримує ефективний розвиток системи управління персоналом.

2. Аналіз ефективності організаційно-економічного механізму управління персоналом показав, що на підприємстві застосовуються економічні, організаційні, соціально-психологічні, компетентнісні та кадрові методи, однак їх використання носить вибірковий та несистемний характер. Це призводить до:

- зниження рівня мотивації працівників через недостатню систематизацію матеріального стимулювання;
- зменшення продуктивності праці внаслідок жорсткої та малодинамічної організаційної структури управління;
- недостатньої згуртованості колективу через слабе застосування соціально-психологічних інструментів;
- ускладнення процесів професійного розвитку персоналу через епізодичність оцінки компетенцій та відсутність чіткої системи формування кадрового резерву.

Таким чином, діючий механізм не забезпечує повного розкриття потенціалу трудових ресурсів та не сприяє досягненню оптимальної ефективності діяльності підприємства.

3. Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що організаційно-економічний механізм управління персоналом на ТОВ «Калина» потребує комплексної оптимізації. Необхідним є: удосконалення системи матеріального та нематеріального стимулювання; підвищення гнучкості структури управління та розширення повноважень виконавчих підрозділів; впровадження системи регулярної оцінки компетенцій, планування професійного розвитку та формування кадрового резерву; посилення соціально-психологічної роботи з персоналом для підвищення рівня корпоративної культури, командної взаємодії та трудової мотивації.

Реалізація зазначених заходів дозволить посилити узгодженість управлінських рішень, підвищити продуктивність праці, сформувати стабільну команду професійних кадрів та забезпечити зростання конкурентоспроможності підприємства.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

#### **3.1 Використання інноваційних методів та цифрових технологій в управлінні персоналом**

Сучасний етап розвитку економіки характеризується зростаючою роллю цифрових технологій у функціонуванні підприємств, що зумовлює трансформацію системи управління персоналом. В умовах посилення конкуренції на ринку праці, дефіциту кваліфікованих кадрів та зростання вимог до оперативності управлінських рішень, підприємства змушені переглядати традиційні підходи до кадрової політики та впроваджувати інноваційні методи управління. Як зазначає Друкер (2017), ефективність організації у XXI столітті визначається не стільки обсягом матеріальних ресурсів, скільки якістю управління людським капіталом і здатністю забезпечити умови для його розвитку [4].

Цифрова трансформація бізнес-процесів перетворила традиційні підходи до управління людськими ресурсами на інтегровану, аналітично орієнтовану систему, яка поєднує технології, процеси та культуру організації. У промислових галузях, зокрема в деревообробному виробництві, системне використання цифрових HR-інструментів дозволяє не лише автоматизувати рутинні операції, а й підвищити безпеку праці, знизити плинність кадрів, оптимізувати навантаження на обладнання через краще планування робочих змін і підвищити продуктивність завдяки цілеспрямованому розвитку компетентностей персоналу (Armstrong & Taylor, 2020; Deloitte, 2023) [5].

Цифровізація управління персоналом розглядається як процес використання інформаційних технологій, програмних рішень, платформ та інструментів, спрямованих на автоматизацію та оптимізацію HR-процесів (Armstrong, 2020) [6].



Вона передбачає поступовий перехід від паперових та рутинних операцій до інтегрованих електронних систем, що дозволяють забезпечити точність, прозорість та системність у роботі з персоналом.

Цифровізація HR розглядається як багаторівневий процес, що включає:

- (1) автоматизацію операційного рівня (облік, табелювання, звітність);
- (2) діджиталізацію управлінських процесів (рекрутинг, адаптація, навчання);
- (3) аналітичну підтримку прийняття рішень (HR-аналітика, прогнозування);
- (4) інтеграцію з корпоративними бізнес-системами (ERP, MES).

Такий підхід дозволяє перейти від оперативного виконання задач до стратегічного управління людським капіталом як чинником створення конкурентної переваги (Armstrong & Taylor, 2020) [10].

HR-аналітика (people analytics) рекомендується використовувати для: виявлення кореляцій між показниками HR (плинність, навчання, продуктивність) та фінансовими результатами, прогнозування дефіциту навичок, раннього виявлення ризиків відтоку співробітників та оцінки ефективності навчальних програм (Margherita, 2022) [14]. Застосування AI у рекрутингу й оцінюванні підвищує швидкість і якість добору, але потребує контролю на предмет упередженості алгоритмів і законодавчої відповідності (Johnson, 2021) [17].

Одним із ключових напрямів цифровізації є впровадження HRM-систем (Human Resource Management Systems), які забезпечують комплексну автоматизацію основних кадрових функцій: обліку, планування, відбору, навчання, оцінювання та розвитку персоналу. За даними досліджень Deloitte (2023) [18], використання HRM-платформ дозволяє скоротити витрати часу на виконання кадрових операцій у середньому на 35–60 %, а також зменшити ймовірність помилок, пов'язаних із людським фактором.

Міжнародні дослідження підкреслюють, що компанії, які впроваджують інтегровані HRM-рішення, отримують значні операційні вигоди: скорочення часу на адміністративні операції, пришвидшення рекрутингу та покращення точності

кадрового обліку (Deloitte, 2023) [1]. Зокрема, у 2023 році Deloitte відзначає зростання ролі навичок (skills) як одиниці планування робочої сили й необхідність «перепроєктування» робочих ролей під вміння, що дозволяє оперативніше перенавчати персонал у відповідь на зміну попиту (Deloitte, 2023). Одночасно академічні огляди підтверджують зростаюче значення HR-аналітики як окремої дисципліни, що об'єднує методи статистики, машинного навчання та бізнес-аналізу (Margherita, 2022; Edwards, 2024) [5].

Сучасні цифрові інструменти у сфері найму передбачають застосування електронних платформ пошуку кандидатів, автоматизованих систем відбору, відеоінтерв'ю та тестування. Штучний інтелект здатний аналізувати резюме, порівнювати компетентності кандидатів із вимогами вакансій та формувати рейтингові списки (Kavanagh, 2021) [6]. Це дозволяє підприємству розширювати географію пошуку кадрів, зменшити суб'єктивізм та прискорити ухвалення рішень.

Для практичного застосування цифрових підходів до HR доцільно розглядати наступні категорії рішень [28]:

1. HRM / e-HRM платформи — базова автоматизація: облік співробітників, документообіг, відпустки, табелювання, модулі payroll. (приклади: PeopleForce, Hurma).

2. Системи рекрутингу (ATS) — автоматизований відбір резюме, інтеграція зі сайтами вакансій, менеджмент кандидатів.

3. LMS (Learning Management Systems) — управління навчанням та сертифікаціями, відслідковування прогресу, адаптація новачків.

4. HR-аналітика та BI-інструменти — побудова дашбордів KPI, прогнозування дефіцитів навичок, аналіз впливу HR-метрик на фінрезультати.

5. AI/ML модулі — автоматична оцінка резюме, інструменти для скаутингу талантів, симулятори для оцінки поведінкових компетенцій.

6. Комунікаційні платформи — корпоративні чати, відеоконференції, середовища для спільної роботи (Teams, Slack, Telegram).

7. Мобільні додатки для працівників — для доступу до графіків, заявок на відпустку, навчання та зворотного зв'язку.

Для підприємств лісопильно-стругального виробництва, таких як ТОВ «Калина», характерними є наступні кадрові особливості:

- переважання робітничих професій, що вимагають фізичної праці та виробничих навичок;
- необхідність забезпечення безпеки праці, що вимагає постійного навчання;
- сезонність та нерівномірність завантаження персоналу залежно від ринку деревини;
- потреба у швидкій адаптації нових працівників.

З огляду на це, цифрові HR-технології повинні бути спрямовані на (табл. 3.1).

*Таблиця 3.1*

### **Спрямування цифрових HR-технологій в ТОВ «Калина»**

| Завдання                              | Цифрове рішення                       | Очікуваний результат                        |
|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------------|
| Контроль дисципліни праці та графіків | Електронні табелі, RFID-ідентифікація | Зниження не виробничих витрат часу          |
| Навчання з охорони праці              | Відеокурси + тестування через LMS     | Зменшення виробничого травматизму           |
| Оцінювання компетенцій робітників     | Простий чек-лист + система грейдів    | Прозорість нарахування премій               |
| Підбір персоналу для сезонних робіт   | Онлайн-рекрутинг + база кандидатів    | Скорочення часу закриття вакансій на 40–60% |

Джерело: узагальнено автором на підставі проведених досліджень.

Для ТОВ «Калина», діяльність якого пов'язана з лісопильним та стругальним виробництвом, питання підбору працівників є критично важливим, оскільки підприємству необхідні як кваліфіковані оператори деревообробних станків, так і працівники фізичної праці. Використання онлайн-рекрутингових

платформ сприятиме збільшенню кількості потенційних кандидатів та скороченню періоду пошуку персоналу.

У контексті забезпечення професійного розвитку працівників значну роль відіграють LMS-платформи (Learning Management Systems), які дозволяють організувати дистанційне навчання, проводити онлайн-атестації, тестування та оцінювання компетентностей працівників. Як зазначає Батраєв (2019), використання електронного навчання підвищує рівень доступності знань та сприяє формуванню безперервного професійного розвитку [29].

Для деревообробного виробництва особливо важливим є навчання з техніки безпеки, правил експлуатації обладнання, раціонального використання сировини та ресурсів. Використання LMS-платформ дозволить ТОВ «Калина» зменшити витрати на навчання, стандартизувати підготовку та контролювати засвоєння матеріалу.

Інструменти HR-аналітики дозволяють не лише структурувати інформацію про працівників, але й формувати прогнози кадрових ризиків, виявляти потребу у навчанні, визначати потенціал працівників для кар'єрного розвитку (Becker & Huselid, 2020) [30]. Особливу роль відіграє оцінювання персоналу за ключовими показниками результативності (KPI), що дозволяє об'єктивно визначати внесок кожного працівника у виробничі процеси.

На даний час у ТОВ «Калина» оцінювання персоналу носить епізодичний характер, що знижує мотивацію працівників та ускладнює формування кадрового резерву. Впровадження автоматизованої системи KPI-супроводу дозволить підвищити прозорість винагород та стимулювати працівників до підвищення результативності.

Разом з тим цифровізація HR-процесів має й певні виклики, зокрема: потребу у навчанні персоналу роботі з цифровими системами, необхідність захисту персональних даних та ризики зниження міжособистісних контактів у трудовому колективі. Отже, впровадження цифрових інструментів повинно

супроводжуватися адаптаційними програмами, підтримкою користувачів та розвитком корпоративної комунікації.

В умовах трансформації ринку праці та зростання конкуренції підприємства змушені змінювати підходи до управління персоналом, переходячи від традиційних механізмів до інноваційних та цифрових. Для ТОВ «Калина» впровадження цифрових HR-технологій є важливим чинником підвищення ефективності організаційно-економічного механізму управління персоналом, оскільки дозволяє оптимізувати документообіг, прискорити процеси комунікації, удосконалити систему оцінювання та розвитку працівників.

На даний час підприємство характеризується середнім рівнем цифровізації, що передбачає використання бухгалтерських та облікових програм (зокрема, BAS/1C), електронної пошти для комунікацій та часткового ведення кадрових реєстрів у електронному вигляді. Водночас такі ключові HR-функції, як оцінювання компетенцій, планування кар'єрного розвитку, мотивація та навчання, переважно здійснюються вручну або за допомогою локальних документів без інтегрованої HRM-платформи [38].

Поглиблений аналіз дозволив уточнити ключові бар'єри цифровізації HR-системи ТОВ «Калина»:

1. Технічні – відсутність єдиної HRM-платформи, обмеженість комп'ютерів на виробничих дільницях.
2. Фінансові – обмежені можливості інвестування у комплексні корпоративні системи.
3. Організаційні – відсутність окремої посади HR-аналітика.
4. Психологічні – консервативність частини персоналу, спротив змінам.

Ці бар'єри є типовими для малих і середніх виробничих підприємств України [41].

Рівень цифрових технологій в управлінні персоналом досліджуваного підприємства визначено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

**Поточний рівень цифрових технологій в управлінні персоналом ТОВ  
«Калина»**

| Управлінська функція      | Спосіб реалізації            | Ступінь цифровізації | Проблеми                                                                 |
|---------------------------|------------------------------|----------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Облік кадрів              | BAS / Excel                  | Середній             | Відсутність автоматизованих особових карток компетенцій                  |
| Набір та відбір персоналу | Особисті співбесіди, телефон | Низький              | Обмежена база кандидатів, відсутність онлайнових інструментів рекрутингу |
| Мотивація винагороди та   | Тарифні ставки та премії     | Середній             | Потребує інтеграції з KPI                                                |
| Оцінювання персоналу      | Епізодичне, індивідуальне    | Низький              | Відсутні критерії, шкали та HR-аналітика                                 |
| Навчання і розвиток       | Переважно самоосвіта         | Низький              | Відсутність системи планового навчання та контролю знань                 |

Джерело: складено автором.

Оцінка поточного рівня цифрових технологій в управлінні персоналом ТОВ «Калина» свідчить, що підприємство використовує цифрові технології лише частково, що призводить до фрагментарності управлінських процесів та обмежує можливості підвищення продуктивності праці.

Для оптимізації механізму управління персоналом пропонується впровадити доступні та адаптовані інструменти, які не потребують значних фінансових витрат (табл. 3.3). Запропоновані інструменти дозволяють підвищити прозорість, контрольованість та результативність HR-процесів без суттєвого збільшення витрат.

З метою узагальнення результатів аналізу та визначення напрямів удосконалення організаційно-економічного механізму управління персоналом на ТОВ «Калина» доцільним є розроблення моделі його цифровізації. Вона відображає логіку інтеграції інноваційних HR-технологій у ключові процеси

управління персоналом та демонструє, які саме інструменти здатні забезпечити підвищення ефективності кадрової роботи. Такий підхід дозволяє підсилити взаємозв'язок між оцінюванням, мотивацією, розвитком персоналу та організаційними змінами на підприємстві.

Таблиця 3.3

### Рекомендовані цифрові інструменти управління персоналом

| Цифровий інструмент                                      | Призначення                                             | Ефект для підприємства                           |
|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| HRM-платформа (наприклад: Hurma, PeopleForce)            | Автоматизація обліку кадрів, KPI, відпусток, оцінювання | Скорочення часу на кадрові процедури на 30–40%   |
| Онлайн-рекрутингові сервіси (Work.ua, Robota.ua, Jooble) | Прискорення та розширення пошуку кандидатів             | Збільшення воронки кандидатів у 2–3 рази         |
| LMS-платформа (Prometheus, Udemy Business)               | Організація навчання та підвищення кваліфікації         | Підвищення рівня компетентності персоналу        |
| Корпоративний чат (Telegram/Slack)                       | Оперативна внутрішня комунікація                        | Скорочення часу на передачу інформації на 25–35% |

Джерело: складено автором на підставі [40].

На рисунку 3.1 подано узагальнену модель цифровізованого організаційно-економічного механізму управління персоналом на підприємстві.



Рис. 3.1 Модель цифровізованого організаційно-економічного механізму управління персоналом на ТОВ «Калина».

Джерело: сформовано автором на підставі [45].

Запропонована модель передбачає [31]:

- впровадження HRM-платформи з функціоналом KPI, кадрового обліку та аналітики;

- активне використання онлайн-платформ рекрутингу;
- створення системи планового навчання за допомогою LMS;
- формування корпоративної цифрової комунікаційної платформи;
- запровадження регулярного оцінювання персоналу з використанням HR-аналітики.

Запропонований процес запровадження цифровізації механізму управління персоналом ТОВ «Калина» складається з чотирьох послідовних етапів:

1. Оцінка цифрової зрілості HR-процесів (аудит бізнес-процесів, виявлення вузьких місць).
2. Вибір HRM-платформи та необхідних модулів. Наприклад:
  - модуль обліку кадрів,
  - модуль контролю відпусток та робочого часу,
  - модуль KPI,
  - модуль оцінювання компетенцій.
3. Пілотне впровадження на одному виробничому підрозділі. Тривалість: 1–3 місяці.
4. Масштабування на всі підрозділи підприємства. З залученням наставників і внутрішнього тренера.

Очікувані результати впровадження HRM-системи на ТОВ «Калина»:

- Скорочення трудових витрат на ведення документації – до 35%.
- Скорочення часу закриття вакансій – з 20 до 7–10 днів.
- Підвищення продуктивності праці – на 10–15% протягом першого року.
- Зниження плинності кадрів – на 12–18%.
- Зменшення витрат, пов'язаних із виробничим травматизмом – на 8–10%.

Таким чином, цифровізація стає економічно виправданою, оскільки підвищує ефективність використання людського капіталу.



Використання інноваційних та цифрових технологій в управлінні персоналом є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних ринкових умовах.

Для ТОВ «Калина» цифровізація HR-процесів дозволяє:

- підвищити прозорість та об'єктивність кадрових рішень;
- створити ефективну мотиваційну систему;
- скоротити адміністративне навантаження на менеджерів;
- підвищити якість та доступність навчання працівників;
- забезпечити системний розвиток компетенцій персоналу.

Комплексне впровадження HRM-платформи, цифрових інструментів рекрутингу, LMS-системи та корпоративних комунікацій створить єдиний цифровий простір управління персоналом, що сприятиме зростанню продуктивності праці, зниженню кадрових ризиків і стабілізації колективу.

### **3.2 Формування системи мотивації та розвитку персоналу для підвищення ефективності організаційно-економічного механізму**

Ефективність функціонування організаційно-економічного механізму управління персоналом значною мірою визначається якістю системи мотивації та розвитку працівників. Сучасні умови господарювання вимагають від підприємств не лише забезпечення конкурентного рівня оплати праці, а й побудови комплексного підходу до стимулювання, який враховує професійні, соціальні та психологічні потреби працівників. Для ТОВ «Калина», в умовах зниження обсягів реалізації продукції та необхідності збереження кадрового потенціалу, формування ефективної системи мотивації є ключовою передумовою підвищення продуктивності праці та стабілізації діяльності підприємства.

Мотивація працівників спрямована на створення умов, за яких індивідуальні потреби співробітника узгоджуються з корпоративними цілями. Для ТОВ «Калина» найбільш актуальними є такі завдання системи мотивації:

- підвищення відповідальності працівників за результати праці;
- стимулювання ініціативності та залученості персоналу;
- зменшення плинності кадрів;
- формування кадрового резерву та зміцнення корпоративної культури.

Основні принципи побудови ефективної системи мотивації [36]:

- справедливість і прозорість — однакова оплата за однакову працю;
- зв'язок результатів діяльності зі стимулюванням — наявність чітких критеріїв оцінювання;
- сталість і послідовність — тривале застосування мотиваційних механізмів без частих змін;
- гнучкість та індивідуалізація — урахування різних категорій працівників;
- орієнтація на розвиток — поєднання стимулювання з професійним зростанням.

На даний час система мотивації підприємства переважно базується на матеріальному стимулюванні, що не враховує структуру потреб працівників різних вікових і кваліфікаційних груп. Це обмежує можливість підвищення внутрішньої мотивації та довгострокової лояльності персоналу.

Для оцінки ефективності мотиваційної системи проаналізовано основні форми стимулювання, що застосовуються на підприємстві (табл. 3.4).

Як видно з таблиці 3.3 мотиваційна система підприємства має однобічний характер, що знижує її ефективність та вплив на якість праці і лояльність персоналу. На підприємстві діє традиційна тарифно-преміальна система, яка передбачає:

- фіксовану заробітну плату залежно від розряду,
- премії за виконання норм виробітку,

- доплати за понаднормову роботу.

Таблиця 3.4

### Характеристика чинної системи мотивації ТОВ «Калина»

| Вид мотивації                       | Характеристика застосування                           | Переваги                           | Недоліки                                          |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------------------|
| Матеріальна (зарплата, премії)      | Тарифна ставка, преміювання за результатами           | Проста модель управління витратами | Не стимулює розвиток та підвищення кваліфікації   |
| Соціальна (умови праці)             | Дотримання КЗпП, стандартні умови робочого середовища | Гарантування мінімальних потреб    | Недостатній розвиток соцпакету                    |
| Моральна (подяки, оголошення подяк) | Застосовується епізодично                             | Підтримує корпоративні цінності    | Низька регулярність, не систематизована           |
| Професійний розвиток (навчання)     | Переважає самоосвіта                                  | Економія витрат підприємства       | Відсутність системної програми розвитку персоналу |

Джерело: сформовано автором за [39]

Однак результати оцінювання свідчать про низку проблем:

- відсутність диференційованої системи оцінки продуктивності праці;
- незв'язність стимулів із якістю продукції;
- переважання матеріальних стимулів над професійними та соціальними;
- відсутність механізму відкритого зворотного зв'язку між керівниками і працівниками.

Це призводить до зниження залученості, зростання плинності кадрів і недостатньої мотивації до підвищення кваліфікації.

З метою підвищення ефективності пропонується перейти до комплексної моделі мотивації, яка поєднує матеріальні та нематеріальні стимули (табл. 3.5).

Запропонована система мотивації персоналу ТОВ «Калина» має комплексний характер і поєднує матеріальні, соціальні, психологічні та професійні інструменти стимулювання. Її впровадження дозволить не лише підвищити рівень

зацікавленості працівників у результатах праці, а й створити сприятливі умови для їхнього професійного та особистісного розвитку.

Таблиця 3.5

**Запропонована система мотивації персоналу ТОВ «Калина»**

| Компонент системи | Інструмент                                                         | Очікуваний результат                          |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Матеріальна       | Гнучка преміальна система, премії за ідеї                          | Зростання продуктивності, ініціативність      |
| Соціальна         | Розширення соцпакету (часткова компенсація харчування, транспорту) | Підвищення стабільності працевлаштування      |
| Психологічна      | Корпоративні заходи, внутрішні комунікації                         | Зміцнення командної культури                  |
| Професійна        | Впровадження системи навчання + наставництво                       | Підвищення компетентності та розвиток резерву |

Джерело: сформовано автором за [42].

Розширення соціального пакету, впорядкування преміальної системи, посилення внутрішньої комунікації та формування програм наставництва сприятимуть зміцненню корпоративної культури та зниженню плинності кадрів. У результаті підприємство зможе підвищити продуктивність праці, забезпечити формування кадрового резерву та покращити загальну ефективність організаційно-економічного механізму управління персоналом.

Запропонована система базується на поєднанні матеріальних, соціальних, моральних та кар'єрних стимулів, що дозволяє охопити різні рівні потреб працівників (за Маслоу, Герцбергом) [37].

У матеріальній мотивації пропонується впровадити КРІ-орієнтовану преміальну систему (табл. 3.6).

Запровадження чітких критеріїв оцінювання підвищить прозорість винагороди.

В нематеріальній мотивації доцільно запровадити:

- визнання і нагороди («Кращий працівник місяця», подяки);
- корпоративні заходи, святкування професійних подій;

- соціальні гарантії (подарунки на свята, часткова компенсація харчування).

Таблиця 3.6

**Використання KPI-орієнтованої преміальної системи у матеріальній мотивації в ТОВ «Калина»**

| Категорія персоналу          | Показники (KPI)                            | Періодичність оцінювання | Вплив на премію |
|------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------|-----------------|
| Робітники                    | Виробіток, якість, відсутність браку       | щомісяця                 | +10–30%         |
| Майстри                      | Виконання плану бригади, безпека праці     | щокварталу               | +10–25%         |
| Інженерно-технічний персонал | Оптимізація витрат, впровадження покращень | щороку                   | +5–20%          |

Джерело: узагальнено автором за [32].

Розвиток персоналу – це планомірний вплив підприємства на підвищення рівня знань, навичок та професійного потенціалу працівників. Розвиток персоналу є невід’ємною частиною мотивації. Пропонується впровадити (табл. 3.7):

Таблиця 3.7

**Інструменти професійного розвитку і навчання**

| Напрямок навчання   | Інструменти                    | Очікуваний результат                   |
|---------------------|--------------------------------|----------------------------------------|
| Виробничі навички   | Наставництво, майстер-класи    | Покращення якості та безпеки           |
| Кадровий резерв     | Цільові тренінги, самонавчання | Формування керівників середнього рівня |
| Цифрові компетенції | Онлайн-курси, LMS              | Підготовка персоналу до цифровізації   |

Джерело: узагальнено автором на підставі [36].

У межах цифрової трансформації варто впровадити LMS-платформу (Prometheus / Udemu / внутрішні курси), що дозволить [47]:

- вести індивідуальні траєкторії навчання,
- контролювати підсумкові тести і сертифікації,
- аналізувати динаміку професійного розвитку.

Модель формування мотиваційно-розвивального механізму на ТОВ «Калина» складається з п'яти взаємопов'язаних блоків:

1. Аналіз потреб персоналу: проведення опитувань, інтерв'ю, оцінка очікувань;

2. Формування мотиваційної політики: розроблення стимулів відповідно до груп працівників;

3. Інтеграція KPI у систему преміювання: забезпечення прозорості вимог;

4. Організація системи навчання та розвитку: створення внутрішніх та зовнішніх програм;

5. Моніторинг результатів та корекція системи: регулярний перегляд та оновлення стимулів.

Впровадження комплексної системи мотивації та розвитку персоналу дозволить (табл. 3.8):

*Таблиця 3.8*

**Очікуваний економічний та організаційний ефект від впровадження комплексної системи мотивації та розвитку персоналу в ТОВ «Калина»**

| Показник                   | Поточний стан           | Очікуваний результат через 1 рік |
|----------------------------|-------------------------|----------------------------------|
| Продуктивність праці       | Стабільна               | +12–18%                          |
| Плинність кадрів           | Висока (до 20%/рік)     | Зниження до 8–10%                |
| Рівень трудової дисципліни | Середній                | Покращення на 25–30%             |
| Якість продукції           | Залежить від працівника | Зменшення браку на 15–20%        |

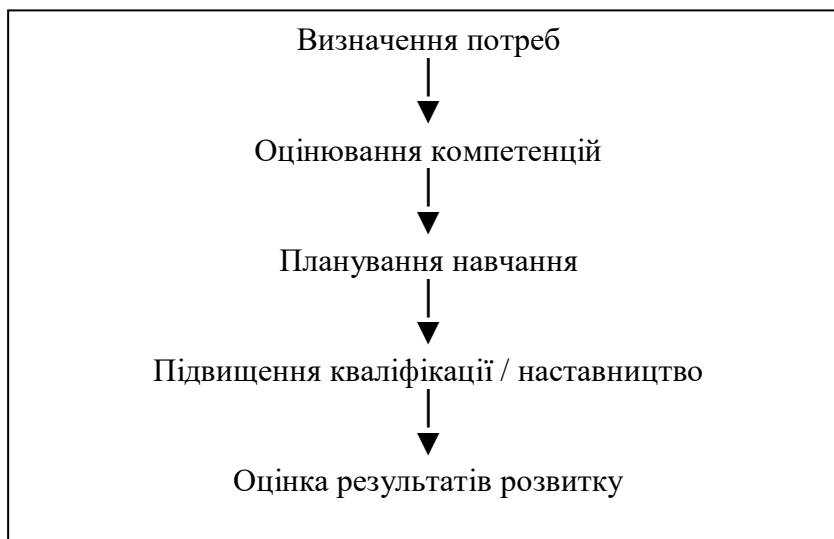
Джерело: узагальнено автором.

Для ТОВ «Калина» пропонується ввести поетапну модель розвитку (рис. 3.2).

Очікувані результати впровадження нової системи мотивації наступні [48, 49, 50]:

- підвищення продуктивності праці на 10–18%;
- зниження плинності кадрів на 15–20%;
- зростання внутрішньої залученості працівників;

- покращення корпоративної культури;
- формування кадрового резерву для ключових посад.



*Рис. 3.2 Модель розвитку персоналу ТОВ «Калина».*

Джерело: сформовано автором.

Отже, формування комплексної системи мотивації та розвитку персоналу є одним із ключових напрямів підвищення ефективності організаційно-економічного механізму управління персоналом на ТОВ «Калина». Впровадження поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, розширення соціального пакету, запровадження програм розвитку та оцінювання компетенцій забезпечить зростання результативності праці, підвищення лояльності персоналу та зміцнення кадрового потенціалу підприємства.

Формування системи мотивації і розвитку персоналу на ТОВ «Калина» повинно здійснюватися на основі комплексного підходу, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, систему професійного навчання, механізми оцінювання результативності та планування кар'єрного зростання. Запровадження КРІ-системи, програм наставництва та LMS для навчання працівників дозволить підвищити рівень зацікавленості співробітників у результатах праці, сприятиме

покращенню якості продукції та забезпечить стійке зростання ефективності організаційно-економічного механізму управління персоналом.

### **Висновки до Розділу 3**

На основі розроблених заходів щодо удосконалення організаційно-економічного механізму управління персоналом на ТОВ «Калина» можна сформулювати такі висновки.

1. Впровадження інноваційних та цифрових технологій є ключовим напрямом розвитку сучасної системи управління персоналом. Детальний аналіз кадрових процесів показав, що підприємство використовує традиційні підходи до HR-менеджменту, що уповільнює обмін інформацією та знижує оперативність прийняття управлінських рішень. Запропоноване впровадження HRM-платформи дозволить автоматизувати ведення кадрової документації, облік робочого часу, формування звітності, контроль KPI та інші ключові процеси. Інструменти онлайн-рекрутингу забезпечать ширший доступ до кандидатів, прискорять добір персоналу та зменшать суб'єктивність оцінювання. Створення системи корпоративного електронного навчання сприятиме безперервному розвитку персоналу, оперативному оновленню професійних знань та формуванню єдиного інформаційно-комунікаційного середовища.

2. Результати аналізу показали, що діюча система мотивації працівників потребує структурної модернізації. Система матеріального стимулювання на підприємстві виконує базову функцію забезпечення стабільної оплати праці, однак не формує довгострокової залученості персоналу та не сприяє розвитку ініціативності. Запропонована комплексна мотиваційна модель охоплює матеріальні стимули (заробітна плата, преміювання, соціальний пакет), нематеріальні стимули (визнання, участь у прийнятті рішень, корпоративна культура), психологічні та професійні фактори (можливості кар'єрного росту,



навчання, наставництво). Її реалізація забезпечить багатовекторний вплив на працівників, сприятиме формуванню позитивного емоційного клімату, підвищенню продуктивності праці та рівня задоволеності персоналу.

3. Формування системи розвитку персоналу на основі компетентнісного підходу значно підсилює кадровий потенціал підприємства. Проведений аналіз показав недостатню структурованість процесів професійного розвитку працівників. Запропоновано впровадження моделі оцінювання компетенцій, яка дозволяє визначати сильні сторони персоналу, виявляти прогалини та формувати індивідуальні плани навчання.

4. Комплекс упроваджених заходів забезпечує підвищення ефективності організаційно-економічного механізму управління персоналом та формує стійкі передумови для підвищення результативності діяльності підприємства. Оптимізація HR-процесів, посилення мотиваційного та розвиткового складників, цифровізація управління персоналом сприятимуть зниженню плинності кадрів, зміцненню трудової дисципліни та підвищенню загальної продуктивності праці. Такий підхід забезпечує гармонізацію інтересів роботодавця та працівників, формує сучасну систему організації праці та підтримує розвиток корпоративної культури.

Таким чином, впровадження запропонованих заходів дасть змогу ТОВ «Калина» істотно зміцнити свій кадровий потенціал, підвищити ефективність використання людських ресурсів, посилити конкурентоспроможність на ринку та забезпечити стабільний розвиток підприємства у середньо- та довгостроковій перспективі.

## ВИСНОВКИ

У ході дослідження теоретичних засад та практичних аспектів функціонування організаційно-економічного механізму управління персоналом було встановлено.

1. Організаційно-економічний механізм управління персоналом являє собою системне поєднання організаційних структур, економічних важелів, соціально-психологічних методів та нормативно-правового забезпечення, спрямованих на формування та ефективне використання кадрового потенціалу підприємства. Його структура передбачає цілі, принципи, інструменти мотивації, систему підбору, оцінювання, стимулювання та розвитку персоналу. Доведено, що ефективність функціонування механізму значною мірою визначається дотриманням принципів системності, гнучкості, соціальної справедливості, адаптивності, орієнтації на результат.

2. Вивчення сучасних підходів до управління персоналом показало перехід від адміністративної моделі до моделі стратегічного HR-менеджменту, у якій працівник розглядається як ключовий інтелектуальний ресурс, що формує конкурентні переваги підприємства. Важливими тенденціями є цифровізація HR-процесів, персоніфікація мотивації, розвиток корпоративної культури, орієнтація на залученість та лояльність персоналу.

3. У другому розділі було проведено аналіз діяльності ТОВ «Калина» та стану функціонування організаційно-економічного механізму управління персоналом. Підприємство має сформовану кадрову політику, однак існує ряд проблем: недостатня автоматизація HR-процесів, застосування застарілих форм мотивації, слабка система професійного розвитку, обмежені внутрішні канали комунікації та залучення персоналу до прийняття управлінських рішень.

4. Для ТОВ «Калина» особливості механізму управління персоналом обумовлені:

- потребою забезпечення безперервності виробничого процесу;
- необхідністю дотримання норм техніки безпеки та охорони праці;
- залежністю якості продукції від професіоналізму працівників;
- впливом сезонності заготівлі сировини на обсяги праці.

Отже, організаційно-економічний механізм управління персоналом має бути гнучким, адаптивним, орієнтованим на результат та розвиток.

5. Оцінка показників ефективності управління персоналом засвідчила наявність резервів для зростання продуктивності праці та скорочення витрат на кадрові процеси. Крім того, спостерігається часткова демотивація працівників через відсутність прозорої системи преміювання та можливостей професійного зростання. Це свідчить про потребу модернізації існуючої системи управління кадрами на основі інноваційних підходів та цифрових інструментів.

6. Запропоновано впровадження цифрових інструментів HR-менеджменту, модернізацію мотиваційної системи шляхом поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, формування системи неперервного навчання та розвитку, а також розбудову корпоративної культури, орієнтованої на цінності партнерства, відповідальності та інновацій. Впровадження даних заходів забезпечить підвищення рівня задоволеності та залученості працівників, створить умови для формування кадрового резерву, зменшить плинність кадрів, підвищить продуктивність праці та конкурентоспроможність підприємства.

Таким чином, ефективне формування та функціонування організаційно-економічного механізму управління персоналом на деревообробному підприємстві є ключовим чинником підвищення продуктивності праці, мінімізації витрат, покращення якості продукції та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Серед пропонованих варіантів вдосконалення організаційно-економічного механізму управління персоналом варто відмітити.

1. Сучасні цифрові інструменти управління персоналом, зокрема HRM-системи з функціями аналітики, контролю KPI та оцінки результативності діяльності працівників. Це забезпечить прозорість кадрових процесів та оперативність управлінських рішень.

2. Оптимізація системи мотивації шляхом:

- розширення нематеріальних стимулів (визнання досягнень, внутрішні конкурси, гнучкий графік, корпоративні заходи);

- прив'язки матеріального заохочення до результатів діяльності та досягнення стратегічних цілей підприємства;

- запровадження індивідуальних мотиваційних програм для ключових працівників.

3. Розробка та впровадження системних програм розвитку персоналу, включаючи навчання, підвищення кваліфікації, наставництво, внутрішнє та зовнішнє професійне стажування.

4. Формування корпоративної культури, орієнтовану на командну взаємодію, інноваційність та ініціативність працівників. Рекомендується встановити регулярну комунікацію між керівництвом і персоналом для підвищення рівня залученості співробітників.

5. Забезпечення моніторингу та оцінювання ефективності впроваджених заходів шляхом використання системи ключових показників ефективності управління персоналом (KPI), періодичної атестації кадрів та аналізу рівня задоволеності працівників.

Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству підвищити продуктивність праці, зміцнити кадровий потенціал та сформувати стійкі конкурентні переваги на ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Amri, A. (2024). Trends in human resource management and organizational behavior. *Economics and Digital Business Review*, 5(2), 1011–1027. URL: <https://doi.org/10.37531/ecotal.v5i2.1374>
2. Близнюк Т. П., Шевченко В. В., Федака В. В., Циктор В. Ю. Стійкість і соціальна відповідальність людських ресурсів як глобальна репутаційна тенденція конкурентоспроможності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 383–391.
3. Darman Judijanto, L., Harsono, I., & Putra, A. S. B. (2023). Bibliometric analysis of human resource development: Trends, research focuses, and recent developments. *West Science Journal Economic and Entrepreneurship*, 1(11), 329–338. URL: <https://doi.org/10.58812/wsjee.v1i11.373>
4. Deloitte Insights. Human capital trends 2022: Leading the shift — 2022. URL: <https://ru.scribd.com/document/716434778/deloitte-human-capital-trends>.
5. Deloitte. Global Human Capital Trends — 2020–2023. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends.html>.
6. Eshete S. K. Strategic Human Resource Management: systematic review. *SAGE Journals*. 2024. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/21582440241287667>
7. European Commission. Digital skills and job roles — 2020–2022. URL: [https://commission.europa.eu/index\\_en](https://commission.europa.eu/index_en).
8. Hossain M. Z. The financial impact of strategic HRM practices — 2021. URL: <https://ejmeh.com/index.php/journal/article/view/57>.
9. Калінін Д.О. Теоретичні засади організаційно-економічного механізму управління підприємством. *Economics: time realities*. 2024. № 6(76). Р. 135–144. DOI: <https://doi.org/10.15276/etr.06.2024.14>.

10. KPMG. Future of HR: people, organization, technology — 2021–2023 (аналітичні звіти). URL: <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2021/10/future-of-hr.html>.
11. McKinsey & Company. Getting digital transformation right in resource-heavy industries — 2022. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/getting-digital-transformation-right-in-resource-heavy-industries>.
12. McKinsey. The future of work after COVID-19 — 2021. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>.
13. Orlikowski W., Scott S. Digital work and organizing: foundational concepts. Organization Science — 2020. URL: <https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/orsc.2020.1396>
14. Щербань О. Ю., Малік Л. О., Сенишин С. Ю., Кондра О. Р. (2025). Антикризові стратегії управління персоналом підприємства. *Актуальні проблеми розвитку регіональної економіки*. 2025. № 1(21). С. 76–86. <https://doi.org/10.15330/apred.1.21.76-86>
15. Sherifi, I., Kapitanets, S., & Kalra, A. (2023). Managing the reputational risk of an enterprise in the economic security system. *Economics and Finance*, 11(3), 88–100. URL: <https://doi.org/10.51586/2754-6209.2023.11.3.88.100>
16. SHRM (Society for Human Resource Management). HR in the digital age — practical guides (2020–2023). URL: <https://www.shrm.org/>
17. Zamlynskyi, V., Camara, B., & Vidal Aguinaldo de L. (2021). Socio-economic tools of enterprise development in the conditions of innovative changes. *Inter Conf.*, 90, 41–56. URL: <https://doi.org/10.51582/interconf.7-8.12.2021.003>
18. Zamlynskyi, V., Shabatura, T., Zamlynska, O., et al. (2023). Perspective chapter: Exploring the possibilities and technologies of the digital agricultural platform. In *Sustainable Development*. IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.112358>. URL: <https://www.intechopen.com/online-first/87828>.

19. Ананьєва О., Халілов В. Економічна діагностика ефективності управління персоналом підприємств в умовах цифровізації та військових викликів. *Вчені записки Університету «КРОК»* 2025. № 3(79). С. 80–87. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-80-87>
20. Бандур С. І., Ковальчук О. В. Стратегічне управління персоналом в умовах цифрової трансформації. *Економіка і організація управління*. 2021. № 3 (43). С. 25 – 32.
21. Бондар В. Ю. Сутність поняття «організаційно-економічний механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства». *Ефективна економіка*. 2018. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8\\_2018/156.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2018/156.pdf) (дата звернення 12.04.25).
22. Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Чернушкіна О. О., Базалійська Н. П. Цифрова трансформація у сфері HR-процесів: напрями, проблеми та можливості. *Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки*. 2022. № 66. С. 39-48. DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.66.2022.268584>.
23. Гребенюк Г. М. Трансформаційні зміни в управлінні персоналом в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 86, 2024. С.188-195. URL: DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.86.310116>.
24. Гук Ю. В. Цифрова трансформація у сфері HR. *Бізнес-освіта і суспільство*. 2021. № 62. С. 4–18. URL: [https://bses.in.ua/journals/2021/62\\_2021/4.pdf](https://bses.in.ua/journals/2021/62_2021/4.pdf)bses.in.ua.
25. Данилевич Н., Рудакова С., Щетініна Л., Касяненко Я. Діджіталізація HR-процесів у сучасних реаліях. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 3 (64). С. 147-156. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/32485>.
26. Дяків О., Шушпанов Д., Прохоровська С., Островерхов В., Коцур А., Хлиповка О. Цифрова трансформація в управлінні персоналом: виклики та можливості. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. № 4. С. 213-238. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.04.213>

27. Замлинський В., Камара Б. М., Близнюк Т. Репутаційна складова стійкості та конкурентоспроможності агропромислового підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 336(6). С. 475–484. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-73>
28. Камара Б. М., Замлинський В. Роль етики та ділової репутації, сформованої людським потенціалом, у досягненні конкурентоспроможності підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 334(5). С. 499–506. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-75>.
29. Коваль Н. В., Биба В. А. Використання теорії поколінь в менеджменті персоналу. *Ефективна економіка*. 2020. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8262>
30. Козак Т. М., Копитова І. В. Особливості управління персоналом на підприємствах в умовах діджиталізації економіки. 2021. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/136.pdf>
31. Кравчук О. Тенденції та виклики у менеджменті персоналу під час пандемії COVID-19. *Економіка і суспільство*. 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/400>.
32. Кулик В.А. Інноваційні підходи до мотивації персоналу на основі КРІ як чинник підвищення ефективності управління підприємством. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2025. Т. 3, № 17. URL: <https://doi.org/10.32750/2025-0330>.
33. Літорович О. В., Карий О. І. Роль цифрових компетенцій у процесі управління персоналом підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління». 2024. Вип. 8, № 2. С. 209-217. URL: [https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/nov/36648/vse20242-211-219\\_1.pdf?form=MG0AV3&form=MG0AV3](https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/nov/36648/vse20242-211-219_1.pdf?form=MG0AV3&form=MG0AV3).
34. Марусей Т.В. Теоретичні основи дослідження організаційно-економічного механізму функціонування сільськогосподарських підприємств на



внутрішньому продовольчому ринку. *Наукове мислення*. 2024. URL: <https://surl.lu/zvicsz>.

35. Мохненко А. С., Остроус Г. С. Модель управління персоналом для підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. № 20. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-20-04-05>.

36. Назарко С., Канцур І., Познанська І. Управління людським капіталом в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-326>.

37. Наливайко Н. Я., Юрків Н. М. Тайм-менеджмент як інструмент покращення організації робочого часу в системі управління персоналом. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 9. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15071252>.

38. Носач І. В., Водолазська Н. В. Інноваційні моделі управління персоналом як шлях підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 7. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14911698>.

39. Олійник І. Стратегії адаптації HR-менеджменту в умовах діджиталізації та штучного інтелекту. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-114>.

40. Парій Л., Клименко А. Стратегічне управління персоналом в умовах цифровізації. *Підприємництво та інновації*. 2023. URL: [https://ejournal.in.ua/index.php/journal/article/view/692?utm\\_source=chatgpt.cometk.khadi.kharkov.ua](https://ejournal.in.ua/index.php/journal/article/view/692?utm_source=chatgpt.cometk.khadi.kharkov.ua).

41. Савенко О. А. Особливості управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 4. С. 168-174. URL : <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/10442>.

42. Смолинець І. Б., Левків Г. Я. Управління персоналом в умовах діджиталізації. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н.*

Каразіна. Серія «Економічна». 2021. № 101. С. 94-100.  
DOI: <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2021-101-09>.

43. Тертична Л., Семенова Д. Діджиталізація в сфері управління персоналом. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-81>.

44. Федірець О. В. Сутність та принципи формування організаційно-економічного механізму розвитку підприємств агропродовольчої сфери. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. № 28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-56>.

45. Хаврова К. С., Доброжан Д. О. Вплив цифровізації на процес управління персоналом. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 4 (43). С. 92-96. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2902/2799>.

46. Хоменко І. О., Волинець Л. М., Горобінська І. В. Організаційно-економічний механізм функціонування і розвитку підприємств. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. №1. С. 86-92.

47. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>.

48. Чорнодід І. С., Василець Н. М., Федотов О. О. Інноваційні стратегії управління людськими ресурсами в умовах цифровізації. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2024. № 13. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-13-04-09/2024-13-04-09>.

49. Шабатура Т. С., Замлинська О. В., Осик С. В., Селезньова Г. О. Цифрові аспекти стратегічного управління як інструменту підвищення економічної ефективності діяльності компанії. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2023. № 3. С. 71–79. URL: [https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/45302/1/apie\\_2023\\_3\\_13.pdf](https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/45302/1/apie_2023_3_13.pdf).

50. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 10. С. 100–105. URL: <http://surl.li/hyzeg>.

### Додаток А

Литвин А. О. Використання інноваційних методів та цифрових технологій в управлінні персоналом. *Наукові пошуки молоді у XXI столітті. Інноваційні пріоритети у розвитку економіки та менеджменту*: матеріали всеукр. наук.-практ. конф. магістрантів і молодих дослідників (м. Біла Церква, 29 жовтня 2025 р.). Біла Церква: БНАУ, 2025. С. 69-70.