

**УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»**  
**Навчально-науковий інститут менеджменту та освіти дорослих**  
**Кафедра управлінських технологій**

**Опанасенко Євгенія Олегівна**

**Кваліфікаційна робота**

**На тему: «Управління кадровими ресурсами підприємства»**

**Спеціальність: 073 «Менеджмент»**

**Освітня програма: «Менеджмент»**

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

\_\_\_\_\_ Є.О. Опанасенко

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

**Пазєєва Ганна Михайлівна,**

**кандидат економічних наук, доцент**

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

**Київ – 2025**

## АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні засади та практичні аспекти управління кадровими ресурсами підприємства. Розглянуто сутність, значення та основні функції кадрових ресурсів у забезпеченні ефективної діяльності підприємства в умовах сучасної ринкової економіки. Особливу увагу приділено аналізу методів і підходів до управління персоналом, актуальним тенденціям у сфері кадрового менеджменту, а також інструментам оцінювання та розвитку персоналу.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз та вдосконалення системи управління кадровими ресурсами підприємства шляхом розробки рекомендацій щодо підвищення її ефективності.

Об'єктом дослідження є система управління кадровими ресурсами на підприємстві ТОВ-НВП «Аргон».

Предметом дослідження є процеси, методи та інструменти управління кадровими ресурсами підприємства з метою підвищення ефективності їх використання.

На основі аналізу діяльності ТОВ-НВП «Аргон» здійснено комплексну оцінку кадрового середовища та системи управління персоналом підприємства. Виявлено основні проблеми, пов'язані з плинністю кадрів, зниженням рівня кваліфікації працівників та диспропорцією між витратами на оплату праці та продуктивністю. Запропоновано практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління кадровими ресурсами, зокрема щодо оптимізації мотиваційної політики, впровадження сучасних методів розвитку персоналу та підвищення ефективності використання трудового потенціалу. Результати дослідження можуть бути використані для підвищення конкурентоспроможності підприємств шляхом удосконалення кадрової політики та системи управління персоналом в умовах динамічного ринку.

Кваліфікаційна робота містить 59 стор., 6 рис., 20 табл., 41 джерело та 2 додатка.

**Ключові слова:** управління кадровими ресурсами, персонал підприємства, кадрова політика, мотивація персоналу, продуктивність праці, кадровий потенціал, ТОВ-НВП «Аргон».

## ANNOTATION

The qualification paper explores the theoretical foundations and practical aspects of human resource management within an enterprise. It examines the nature, importance, and key functions of human resources in ensuring effective enterprise operations in the context of a modern market economy. Special attention is given to the analysis of methods and approaches to personnel management, current trends in HR management, as well as tools for employee evaluation and development.

The aim of the qualification paper is to analyze and improve the human resource management system of the enterprise by developing recommendations for enhancing its effectiveness.

The object of the research is the human resource management system at the enterprise LLC-RPE «Argon». The subject of the research is the processes, methods, and tools of human resource management aimed at improving the efficiency of their use.

Based on the analysis of LLC-RPE «Argon»'s operations, a comprehensive assessment of the personnel environment and HR management system has been conducted. Key issues were identified, including high employee turnover, a decline in qualification levels, and an imbalance between labor costs and productivity. Practical recommendations have been proposed to improve the human resource management system, including optimizing motivation policies, implementing modern staff development methods, and increasing the efficiency of labor potential utilization.

The research findings can be used to enhance enterprise competitiveness by improving HR policy and personnel management systems in a dynamic market environment.

The qualification paper consists of 59 pages, 6 figures, 20 tables, 41 sources, and 2 appendices.

**Keywords:** human resource management, enterprise personnel, HR policy, employee motivation, labor productivity, human potential, LLC-RPE «Argon».

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА .....	9
1.1. Поняття, сутність та значення кадрових ресурсів у діяльності підприємства .....	9
1.2. Методи та підходи до управління персоналом .....	13
1.3. Сучасні тенденції у розвитку управління кадровими ресурсами .....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РЕСУРСАМИ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ-НВП "АРГОН" .....	22
2.1 Загальна характеристика підприємства ТОВ-НВП "Аргон" .....	22
2.2 Аналіз кадрового середовища підприємства .....	27
2.3 Оцінка системи управління персоналом на підприємстві ТОВ-НВП "Аргон" .....	31
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА .....	38
3.1 Практикоорієнтовані обґрунтування доцільності змін на підприємстві .....	38
3.2 Стратегічний набір кадрового розвитку підприємства та системи цілей ...	41
3.3 Механізм вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві ТОВ-НВП "Аргон" .....	46
ВИСНОВОК.....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	54
ДОДАТКИ .....	59

## ВСТУП

У сучасних умовах ринкової економіки ефективне управління кадровими ресурсами є одним із ключових факторів успішної діяльності підприємства. Людський капітал визначає конкурентоспроможність компанії, її здатність до адаптації та інноваційного розвитку. Правильна організація процесів підбору, мотивації, розвитку та збереження персоналу безпосередньо впливає на продуктивність праці та фінансові результати підприємства. В умовах глобалізації та цифрової трансформації особливої уваги набувають питання впровадження сучасних методів управління персоналом, використання інформаційних технологій та розробки стратегій утримання кваліфікованих фахівців. Таким чином, дослідження управління кадровими ресурсами є надзвичайно актуальним і має значну наукову та практичну цінність.

Об'єктом дослідження є система управління кадровими ресурсами на підприємстві ТОВ-НВП «Аргон».

Предметом дослідження є процеси, методи та інструменти управління кадровими ресурсами підприємства з метою підвищення ефективності їх використання.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз та вдосконалення системи управління кадровими ресурсами підприємства шляхом розробки рекомендацій щодо підвищення її ефективності.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- визначити поняття, сутність та значення кадрових ресурсів у діяльності підприємства;
- дати характеристику методам та підходам до управління персоналом;
- визначити сучасні тенденції у розвитку управління кадровими ресурсами;
- дати загальну характеристику підприємству ТОВ-НВП "Аргон";
- провести аналіз кадрового середовища компанії;
- оцінити систему управління персоналом на підприємстві ТОВ-НВП "Аргон";

- визначити практикоорієнтовані обґрунтування доцільності змін на підприємстві;
- проаналізувати стратегічний набір кадрового розвитку підприємства та системи цілей;
- визначити механізм вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві ТОВ-НВП "Аргон".

У межах дипломного дослідження використано сукупність загальнонаукових, економічних та спеціальних методів, що забезпечили всебічний аналіз проблематики управління кадровими ресурсами на підприємстві. Зокрема: метод теоретичного узагальнення застосовано для систематизації наукових підходів до сутності кадрових ресурсів і принципів їх управління; монографічний метод використано для вивчення науково-практичних джерел з тематики управління персоналом; метод економічного аналізу дозволив оцінити динаміку чисельності персоналу, плинності кадрів, рівня продуктивності праці та інших показників кадрової діяльності;

Наукова новизна роботи полягає в поглибленому аналізі ефективності функціонування кадрової системи на прикладі конкретного підприємства, обґрунтуванні доцільності використання сучасних підходів до мотивації, оцінювання та розвитку персоналу, а також у розробці прикладного механізму вдосконалення управління людськими ресурсами з урахуванням актуальних економічних умов і тенденцій на ринку праці.

Результати проведеного дослідження можуть бути використані для вдосконалення кадрової політики підприємств, що сприятиме підвищенню продуктивності праці, зниженню рівня плинності кадрів, покращенню мотивації персоналу та загальному зміцненню конкурентоспроможності підприємства. Запропоновані рекомендації можуть бути впроваджені в практичну діяльність підприємств різних галузей, що прагнуть ефективно управляти своїми кадровими ресурсами в умовах сучасного ринку.

У ході дослідження використано нормативно-правові акти, наукові публікації, аналітичні матеріали, внутрішню документацію підприємства,

статистичні дані, а також інформацію з офіційних сайтів та електронних ресурсів, що висвітлюють питання управління персоналом.

Структура роботи складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи – 58 сторінок.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Поняття, сутність та значення кадрових ресурсів у діяльності підприємства

Кадрові ресурси є одним із найважливіших елементів функціонування будь-якого підприємства. У сучасних умовах конкурентного ринку ефективне управління персоналом стає ключовим фактором успіху організації. Саме людський капітал забезпечує інноваційний розвиток, стабільність та зростання підприємства.

Один із важливих аспектів вивчення управління персоналом є аналіз існуючих теоретичних підходів до його визначення. Різні наукові школи та дослідники пропонують власні інтерпретації цієї категорії, акцентуючи увагу на різних аспектах управлінської діяльності, таких як мотивація, розвиток компетенцій, організаційна культура тощо. Для узагальнення наукових підходів до визначення поняття «управління персоналом» розглянемо основні концепції, представлені в Таблиці 1.1.

*Таблиця 1.1*

#### Теоретичні підходи до визначення категорії «управління персоналом»

Автори	Визначення
Т.О. Галайда [9]	це процес планування, організації, мотивації та контролю трудових ресурсів підприємства з метою підвищення їхньої ефективності та досягнення стратегічних цілей організації.
В.А. Герасимчук [10]	це система заходів, спрямованих на залучення, розвиток, утримання та мотивацію співробітників у компанії, що базується на принципах корпоративної культури, лідерства та інновацій.
Л.С. Громко [12]	це сукупність методів та інструментів, що використовуються для оптимального розподілу людських ресурсів в організації, з урахуванням економічної ефективності та продуктивності праці.
О.М. Єршова [20]	це процес створення сприятливого робочого середовища та розвитку міжособистісних відносин у колективі, що сприяє професійному зростанню працівників і підвищенню їхньої мотивації.

К.М. Кашук [25]	це довгострокова система дій, спрямована на формування кадрового потенціалу організації, адаптацію співробітників до змін бізнес-середовища та забезпечення їхньої відповідності стратегічним цілям компанії.
-----------------	---

Джерело: [9, 10, 12, 20, 25]

Аналіз теоретичних підходів до визначення категорії «управління персоналом» показує, що це багатогранне поняття, яке охоплює різні аспекти взаємодії між організацією та її працівниками. Визначення різних авторів акцентують увагу на таких ключових елементах, як планування, мотивація, розвиток, корпоративна культура, стратегічне управління та економічна ефективність.

Основною ідеєю управління персоналом є розгляд працівників як цінності для компанії, яка виступає конкурентною перевагою. Для досягнення стратегічних цілей підприємства необхідно не тільки залучати кваліфікованих фахівців, але й активно сприяти їхньому розвитку, вдосконаленню та мотивації. Управління персоналом стає ключовим елементом стратегії будь-якої успішної організації, спрямованим на максимальне розкриття трудового потенціалу кожного співробітника.

Синтез досвіду зарубіжних і вітчизняних фахівців у сфері управління персоналом дозволяє визначити його основну мету як створення, розвиток і ефективне використання трудового потенціалу підприємства. Це передбачає не лише відбір і адаптацію працівників, а й їхній подальший професійний і кар'єрний розвиток, удосконалення компетенцій, формування лояльності до компанії та створення сприятливого психологічного клімату в колективі [34, с. 75]. Управління персоналом є багатогранною системою, що включає принципи, механізми, методи та форми впливу на працівників. Ефективне управління персоналом базується на наступних аспектах [39, с. 184]:

- Планування персоналу – визначення необхідної кількості працівників, їхніх компетенцій та кваліфікацій.
- Набір і відбір кадрів – пошук, оцінка та найм потенційних співробітників.

- Мотивація та система винагород – розробка ефективних механізмів стимулювання праці.

- Навчання і розвиток – підвищення кваліфікації працівників, забезпечення їхнього кар'єрного росту.

- Оцінка ефективності роботи – аналіз продуктивності персоналу та коригування стратегії управління.

Ці складові взаємодіють між собою, формуючи комплексну систему, яка дозволяє компанії досягати високої продуктивності та конкурентоспроможності.

Перший етап створення ефективної системи управління персоналом – це визначення її цілей, які можуть варіюватися залежно від специфіки організації. Загальний досвід компаній свідчить про те, що ключовою метою цієї системи є забезпечення організації кваліфікованими кадрами, їхнє ефективне використання та розвиток.

Цілі управління персоналом можна розділити на кілька категорій [2, с. 43]:

- Економічні цілі – збільшення прибутку та підвищення ефективності праці.
- Науково-технічні цілі – впровадження інновацій та автоматизація процесів.
- Комерційно-виробничі цілі – забезпечення виробництва і реалізації продукції на високому рівні.

- Соціальні цілі – створення комфортних умов праці, підтримка здорового мікроклімату в колективі.

Таким чином, управління персоналом є стратегічним інструментом, що дозволяє організації досягати своїх цілей через ефективне використання людського капіталу. Грамотно розроблена система управління персоналом сприяє не лише економічному зростанню компанії, а й підвищенню задоволеності працівників, що є важливим фактором стабільності та успіху бізнесу в довгостроковій перспективі. Для кращого розуміння ключових аспектів системи управління персоналом розглянемо основні її характеристики у таблиці 1.2.

### Функції управління персоналом

Функція управління персоналом	Опис
Планування	Визначення потреб у персоналі, формування стратегії розвитку кадрового потенціалу.
Набір і відбір персоналу	Пошук, залучення, оцінка та відбір кандидатів для зайняття вакантних посад.
Адаптація персоналу	Ознайомлення нових працівників із культурою, політиками та процедурами компанії.
Мотивація і стимулювання	Формування системи матеріального та нематеріального заохочення працівників.
Оцінка ефективності	Вимірювання результативності роботи співробітників, визначення сильних і слабких сторін.
Навчання і розвиток	Організація професійного навчання, підвищення кваліфікації, розвиток кар'єрних можливостей.
Організація праці	Розподіл обов'язків, створення комфортних умов праці, забезпечення ефективної взаємодії.
Контроль і моніторинг	Аналіз виконання поставлених завдань, виявлення проблем та їх корекція.
Кадровий облік і діловодство	Ведення документації, пов'язаної з працівниками, контроль трудових відносин.
Управління корпоративною культурою	Формування та підтримка позитивного клімату в колективі, впровадження корпоративних цінностей.
Управління конфліктами	Вирішення трудових суперечок, мінімізація конфліктних ситуацій.
Соціальний захист персоналу	Організація пільг, медичного страхування, програм підтримки працівників.

Джерело: [10]

Функції управління персоналом є комплексною системою заходів, спрямованих на ефективне використання трудових ресурсів підприємства. Вони охоплюють усі етапи взаємодії з працівниками – від планування кадрових потреб і підбору персоналу до оцінки ефективності, навчання, мотивації та забезпечення комфортних умов праці. Важливу роль відіграють також соціальний захист, управління корпоративною культурою та вирішення конфліктних ситуацій.

Злагоджена робота всіх функцій управління персоналом сприяє підвищенню продуктивності, формуванню позитивного робочого клімату та досягненню стратегічних цілей організації [18, с. 201].

У ході аналізу сутності управління персоналом на підприємстві були

розглянуті різні підходи визначення цього поняття вченими. Управління персоналом розглядається як інструмент для підвищення ефективності функціонування організації. Підкреслено, що результат ефективного управління персоналом полягає в високій ступені організованості, чіткому розподілі обов'язків, ієрархії посад, подоланні паралелізму в роботі, зміцненні виконавчої дисципліни та налагодженні посадових відносин. Загалом, під управлінням персоналу слід розуміти діяльність, спрямовану на оптимальне використання працівників для досягнення організаційних і особистих цілей.

## 1.2. Методи та підходи до управління персоналом

Управління персоналом як специфічна діяльність передбачає застосування різноманітних методів впливу на співробітників з метою досягнення управлінських цілей. Вибір відповідних методів є важливим аспектом забезпечення ефективного функціонування компанії. У науковій літературі розглядаються різні підходи до класифікації методів управління персоналом, які можна поділити на адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

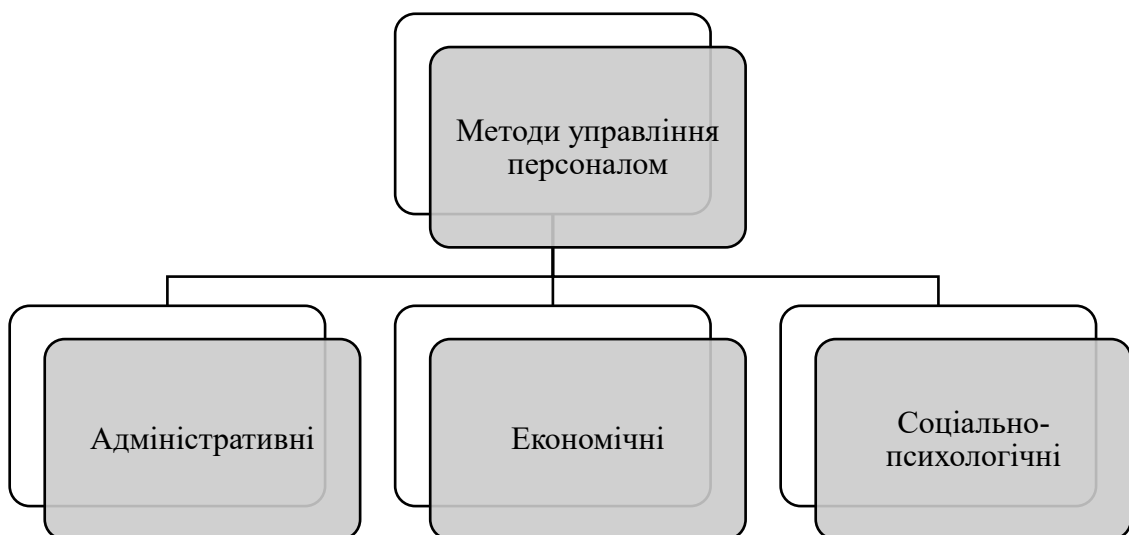


Рис. 1.1 - Особливості методів управління персоналом

Джерело: [20]

Адміністративні (організаційно-розпорядчі) методи базуються на владних повноваженнях керівництва і нормативно-правовому забезпеченні трудової діяльності. Вони реалізуються через накази, розпорядження та вказівки, які є обов'язковими для виконання. Основними мотивами, що спонукають працівників до дотримання таких методів, є почуття обов'язку, необхідність дотримання дисципліни та бажання зберегти робоче місце. Недоліком цього підходу може бути надмірна жорсткість, яка обмежує ініціативність працівників.

Економічні методи управління зосереджені на матеріальному стимулюванні персоналу. Основним економічним важелем є заробітна плата, премії, бонуси, участь у прибутках компанії. Додаткові елементи економічного стимулювання включають оплату харчування, проїзду, медичне страхування та інші соціальні гарантії. Ефективність цих методів полягає в створенні матеріальної зацікавленості працівників у результатах своєї роботи, що сприяє підвищенню продуктивності праці та якості виконання обов'язків [19, с. 129].

Соціально-психологічні методи управління включають три основні групи впливу: методи стимулювання, інформування та переконання.

- Методи стимулювання спрямовані на задоволення конкретних потреб працівників, включаючи можливості кар'єрного зростання, розвиток професійних навичок та створення сприятливого робочого середовища.

- Методи інформування передбачають надання працівникам необхідної інформації для прийняття самостійних рішень та формування організаційної поведінки.

- Методи переконання базуються на впливі на внутрішній світ і систему цінностей людини через комунікацію, мотивацію та корпоративну культуру.

Детально розглядаючи зміст і характер методів, слід зауважити, що адміністративні методи мають прямий характер впливу, є обов'язковими для виконання та передбачають санкції за їх невиконання. З іншого боку, економічні та соціально-психологічні методи впливу мають непрямий характер, не визначають чітко часу та обов'язковості впливу, допускають в межах волю та поведінку працівників, залежать від їхніх індивідуальних особливостей.

Визначити точну силу та кінцевий ефект впливу цих методів складно, але загалом економічні та соціально-психологічні методи відіграють важливу роль в управлінні персоналом, створюючи основу для управлінського впливу [2, с. 73].

Технології управління є інструментом впливу, який використовує спеціальну систему методів, способів і цілей. Вони поділяються на різні групи залежно від мети, масштабу застосування та походження, але найбільш загальною є класифікація за кінцевою метою в системі управління персоналом, що включає чотири основні групи.

*Таблиця 1.3*

### **Технології управління персоналом**

Категорія	Опис
Рекрутинг та найм	Використання сучасних інструментів для пошуку, відбору та найму персоналу (ATS, AI, соціальні мережі).
Мотивація та винагороди	Методи стимулювання співробітників, включаючи матеріальні та нематеріальні винагороди.
Навчання та розвиток	Програми навчання, менторства, тренінги, розвиток лідерських навичок.
Оцінка персоналу	Системи оцінки ефективності персоналу: KPI, 360-градусний фідбек, регулярні атестації.
Комунікації та корпоративна культура	Формування корпоративної культури, внутрішні комунікації, тимбілдінг, заходи для згуртованості колективу.
Автоматизація HR-процесів	Впровадження HRM-систем, чат-ботів, автоматизованих систем для керування персоналом.

Джерело: [10]

Економічна ефективність у сфері управління персоналом є одним із найважливіших показників успішного функціонування організації. Вона визначається досягненням цілей підприємства через оптимальне використання обмежених ресурсів. Основний принцип цього підходу полягає у співвідношенні результату праці та витрат на персонал, що дозволяє оцінювати продуктивність праці та економічність управління людськими ресурсами.

Традиційно економічна ефективність у сфері управління персоналом аналізується через співвідношення між досягнутими результатами та витратами на працівників. Однак такий підхід не є універсальним, адже ефективність управління персоналом залежить не лише від прямих витрат, але й від багатьох

інших факторів, зокрема мотивації співробітників, їхньої кваліфікації та організаційної культури.

Для забезпечення високої економічної ефективності управління персоналом необхідно враховувати кілька ключових аспектів [12, с. 109]:

1. Досягнення конкретних результатів через кадрову політику. Якість роботи персоналу значною мірою залежить від правильного підбору, навчання та мотивації працівників. Формування професійного та згуртованого колективу сприяє зростанню продуктивності та дозволяє організації досягати своїх цілей із мінімальними витратами.

2. Оптимізація витрат на персонал. Важливою складовою економічної ефективності є забезпечення максимальної віддачі від працівників при мінімальних витратах на управління ними. Це включає оптимізацію витрат на оплату праці, підвищення ефективності процесів навчання, використання сучасних технологій у сфері HR-менеджменту [13, с. 147].

3. Вибір ефективних методів управління. Для досягнення високої результативності управління персоналом необхідно застосовувати найбільш ефективні методи мотивації, оцінки та контролю працівників. Важливим є використання системи матеріального і нематеріального стимулювання, що сприятиме підвищенню продуктивності праці та залученості співробітників у процес досягнення організаційних цілей.

Попри наявність загальних критеріїв оцінки економічної ефективності управління персоналом, її визначення завжди потребує врахування конкретного контексту. Особливості трудових показників, характер діяльності організації, корпоративна культура та інші чинники впливають на ефективність роботи персоналу та визначають підходи до її оцінки.

Отже, економічна ефективність у сфері управління персоналом – це складний і багатогранний процес, що вимагає системного підходу. Для її досягнення необхідно не лише порівнювати витрати та результати праці, а й враховувати інші важливі чинники, такі як якість управлінських рішень, рівень задоволеності персоналу та ефективність застосовуваних методів управління.

### 1.3. Сучасні тенденції у розвитку управління кадровими ресурсами

У сучасних умовах розвитку економіки та технологій управління кадровими ресурсами зазнає значних трансформацій. Глобалізація, цифровізація, зміни у соціально-економічному середовищі та нові очікування працівників змушують компанії адаптувати свої підходи до управління персоналом. Розглянемо ключові тенденції у цій сфері.

Щоб краще зрозуміти ці зміни, розглянемо ключові тенденції у цій сфері, представлені в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

#### Основні тенденції в управлінні персоналом

Тенденція	Опис
Симфонічність керівництва	Перехід до командного стилю управління, де топ-менеджери працюють у міжфункціональних командах для більшої гнучкості та ефективності прийняття рішень
Зростання частки тимчасових працівників	Використання альтернативних форм зайнятості, таких як фріланс, контрактна робота, що дозволяє організаціям швидко адаптуватися до змін ринку та залучати необхідних фахівців на тимчасовій основі
Нові системи винагороди	Впровадження індивідуалізованих підходів до мотивації, які враховують особисті потреби та цінності працівників, а не лише фінансові стимули
Зростання важливості гуманітарних знань	Підвищення значущості навичок, пов'язаних з креативністю, емоційним інтелектом та міжособистісною комунікацією, що доповнюють технічні знання працівників
Використання потенціалу старшого покоління	Залучення та утримання працівників старшого віку, враховуючи їхній досвід та знання, а також адаптація робочих умов до їхніх потреб

Джерело: [20]

Сучасні тенденції в управлінні персоналом відображають адаптацію організацій до змінного ринку праці та нових вимог бізнес-середовища. Перехід до командного стилю керівництва сприяє більшій гнучкості у прийнятті рішень, а використання альтернативних форм зайнятості дозволяє залучати потрібних спеціалістів без довгострокових зобов'язань. Нові підходи до мотивації працівників враховують їхні індивідуальні цінності, що підвищує їхню залученість і продуктивність. Зростання важливості гуманітарних знань

підкреслює значення емоційного інтелекту та комунікативних навичок у сучасному робочому середовищі [20, с. 47].

Крім того, використання досвіду старшого покоління дозволяє організаціям зберігати й передавати цінні знання, сприяючи більшій стабільності та стійкому розвитку компаній. Таким чином, управління персоналом стає більш гнучким, різноманітним і спрямованим на довгострокову ефективність.

Для кращого розуміння основних труднощів, з якими стикаються компанії у цій сфері, розглянемо ключові виклики в управлінні персоналом, наведені в таблиці 1.5.

*Таблиця 1.5*

### **Виклики в управлінні персоналом**

Виклик	Опис
Інтеграція національних ринків	Глобалізація виробництва та розміщення його в країнах з дешевою робочою силою, що вимагає адаптації управлінських підходів до різних культурних особливостей
Міграційні процеси	Активізація зовнішніх та внутрішніх міграційних процесів, що впливає на якість робочої сили на національному ринку праці та потребує нових підходів до управління різноманітним персоналом
Політична нестабільність	Військові конфлікти та кризові явища негативно впливають на політичну ситуацію, створюючи додаткові ризики для управління персоналом та потребуючи розробки стратегій адаптації
Деформація ринку праці	Поява працівників різних вікових категорій з різним рівнем кваліфікації та підходами до роботи, що вимагає розробки індивідуалізованих підходів до управління та мотивації
Нові вимоги до працівників	Необхідність одночасної роботи над декількома проектами, вирішення багатоаспектних проблем, розвитку комунікаційних здібностей та використання віртуальних технологій

Джерело: [34]

Сучасне управління персоналом стикається з низкою складних викликів, що зумовлені глобалізацією, змінами на ринку праці, міграційними процесами та політичною нестабільністю. Інтеграція національних ринків призводить до посилення конкуренції та необхідності адаптації управлінських підходів до особливостей різних культур, трудових традицій і законодавчих норм. Успішне подолання цього виклику потребує розвитку міжкультурної компетентності керівників, створення міжнародних команд та впровадження гнучких моделей управління.

Активізація міграційних процесів, як зовнішніх, так і внутрішніх, змінює структуру робочої сили, що впливає на рівень кваліфікації працівників і вимагає нових підходів до їх адаптації та інтеграції в робоче середовище. Для ефективного управління різноманітним персоналом важливо запроваджувати політику інклюзивності, розробляти програми навчання та професійного розвитку, а також стимулювати корпоративну культуру, що сприяє взаєморозумінню між працівниками [34, с. 75].

Політична нестабільність, зокрема військові конфлікти, санкції та економічні кризи, створює додаткові ризики для компаній, що працюють на міжнародних ринках. Вона може призводити до втрати кадрів, зміни умов праці, порушення логістичних процесів та зниження довіри до роботодавців. У таких умовах необхідно розробляти антикризові стратегії управління персоналом, забезпечувати стійкість організаційних структур та впроваджувати механізми підтримки співробітників.

Деформація ринку праці, викликана демографічними змінами та появою працівників різних вікових категорій із різним рівнем кваліфікації та підходами до роботи, потребує персоналізованих методів управління. Роботодавці мають створювати програми безперервного навчання, адаптувати мотиваційні моделі до потреб різних поколінь та сприяти ефективній взаємодії між молодими та досвідченими фахівцями [39, с. 91].

Крім того, змінюються і вимоги до компетенцій працівників: сучасні фахівці повинні володіти не лише професійними навичками, а й бути готовими працювати в багатозадачному режимі, розвивати комунікативні здібності та використовувати цифрові технології. Це зумовлює необхідність модернізації освітніх підходів, розвитку корпоративного навчання та створення сприятливих умов для саморозвитку персоналу.

У зв'язку з цим особливого значення набувають сучасні технології управління персоналом, які сприяють підвищенню ефективності роботи та адаптації працівників до нових викликів. Основні з них наведено в таблиці 1.6.

### Сучасні технології управління персоналом

Технологія	Опис
HRMIS (Human Resource Management Information System)	Інтегровані інформаційні системи для управління людськими ресурсами, які автоматизують процеси відбору, навчання, оцінки та розвитку персоналу
Асесмент-центр	Стандартизований метод оцінювання персоналу, який включає різні вправи та тести для визначення компетенцій та потенціалу працівників
Коучинг та менторинг	Індивідуальні підходи до розвитку працівників через наставництво та підтримку, спрямовані на підвищення професійних навичок та особистісного зростання
Гейміфікація	Використання ігрових елементів у процесах навчання та мотивації персоналу для підвищення залученості та ефективності роботи
Віддалена робота та віртуальні команди	Використання технологій для організації роботи працівників поза офісом, що дозволяє залучати таланти з різних регіонів та підвищувати гнучкість організації

Джерело: [37]

Сучасні технології управління персоналом значно змінюють підходи до роботи з кадрами, роблячи їх більш ефективними, адаптивними та інноваційними. Інформаційні системи управління людськими ресурсами (HRMIS) автоматизують ключові HR-процеси, що підвищує їхню точність і швидкість. Методи оцінювання, такі як асесмент-центр, дозволяють об'єктивно визначати потенціал працівників, тоді як коучинг і менторинг сприяють їхньому професійному розвитку та мотивації.

Використання гейміфікації допомагає підвищити залученість співробітників, роблячи навчання та робочі процеси більш інтерактивними. Зі зростанням популярності віддаленої роботи цифрові інструменти дозволяють ефективно керувати віртуальними командами, розширюючи можливості організацій щодо залучення талантів. У комплексі ці технології сприяють підвищенню продуктивності, покращенню корпоративної культури та створенню гнучких умов праці, що відповідають викликам сучасного ринку [35, с. 261].

Управління персоналом зазнає суттєвих змін під впливом сучасних економічних та технологічних тенденцій. Компанії адаптують свої підходи, впроваджуючи командний стиль керівництва, альтернативні форми зайнятості та

індивідуалізовані системи мотивації. Зростає значення гуманітарних знань, емоційного інтелекту та комунікативних навичок, а також використання досвіду старшого покоління. Ці трансформації сприяють підвищенню гнучкості, ефективності та довгострокової стабільності організацій в умовах динамічного ринку праці.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РЕСУРСАМИ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ-НВП "АРГОН"

### 2.1 Загальна характеристика підприємства ТОВ-НВП "Аргон"

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ - НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО "АРГОН", код ЄДРПОУ 13323704, вже понад 26 років є активним учасником українського бізнес-середовища. Засноване 29 вересня 1998 року, підприємство демонструє приклад стабільності та системного підходу до ведення господарської діяльності. На сьогодні, станом на 28 лютого 2025 року, юридична особа має статус "Зареєстровано", Табл. 2.1 що свідчить про її безперервну роботу та відповідність вимогам чинного законодавства.

Таблиця 2.1

#### ТОВ-НВП "АРГОН"

<b>Назва</b>	Товариство з обмеженою відповідальністю - науково-виробниче підприємство "Аргон"
<b>ЄДРПОУ</b>	13323704
<b>Адреса</b>	21009, М. ВІННИЦЯ, ВУЛ. ШИРШОВА, БУД. 31
<b>Дата державної реєстрації</b>	29.09.1998
<b>Середня кількість працівників</b>	1 347
<b>Банк, що обслуговує емітента в національній валюті</b>	ВІННИЦЬКА філія АТ КБ "ПРИВАТБАНК" МФО: 302689 Номер рахунку: UA553026890000026007060264923
<b>Банк, що обслуговує емітента в іноземній валюті</b>	ПАТ "МІЖНАРОДНИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНК" МФО: 380582 Номер рахунку: UA883805820000026007010312787
<b>Контакти</b>	+38 (043) 255-43-02 glavbuh@argon.vin.ua

Джерело: складено автором

Розмір статутного капіталу підприємства складає 833 027 гривень, що є вагомим показником для підприємства, яке працює у сфері роздрібної та оптової торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. Головним напрямом діяльності ТОВ-НВП "АРГОН" є роздрібна торгівля у неспеціалізованих магазинах (КВЕД 47.11), проте компанія також активно займається оптовою торгівлею та наданням послуг у сфері ресторанного бізнесу.

Керівником та уповноваженою особою підприємства є Третяк Олександр Олександрович, який забезпечує стратегічне управління та контроль за діяльністю компанії. Його роль є визначальною для формування ефективної організаційної структури, яка включає виконавчий апарат, бухгалтерію, заступників директора та інших працівників, відповідальних за різні напрями роботи.

Особливу увагу заслуговує організаційна модель управління "Аргону", яка зберегла свою ієрархічність і структурованість навіть в умовах економічних змін та нестабільності ринку. Ця модель дозволяє підприємству не лише ефективно координувати внутрішні процеси, але й підтримувати стабільні зв'язки з постачальниками, контролювати якість обслуговування у торгових залах та своєчасно реагувати на виклики ринку.

Важливо підкреслити, що "Аргон" це приклад того, як системний підхід до управління та стратегічне планування можуть стати запорукою успіху в складних умовах сучасної економіки. Підприємство не просто виживає на ринку, а продовжує розвиватися, розширюючи спектр своїх послуг та адаптуючись до потреб споживачів.

З метою наочного відображення ефективності управління та взаємозв'язку підрозділів підприємства, на рисунку 2.1 представлено організаційну структуру ТОВ-НВП «Аргон». Вона ілюструє, як чіткий розподіл функцій, системна координація діяльності та ефективна комунікація між підрозділами забезпечують стабільність і розвиток компанії в умовах конкурентного ринку.

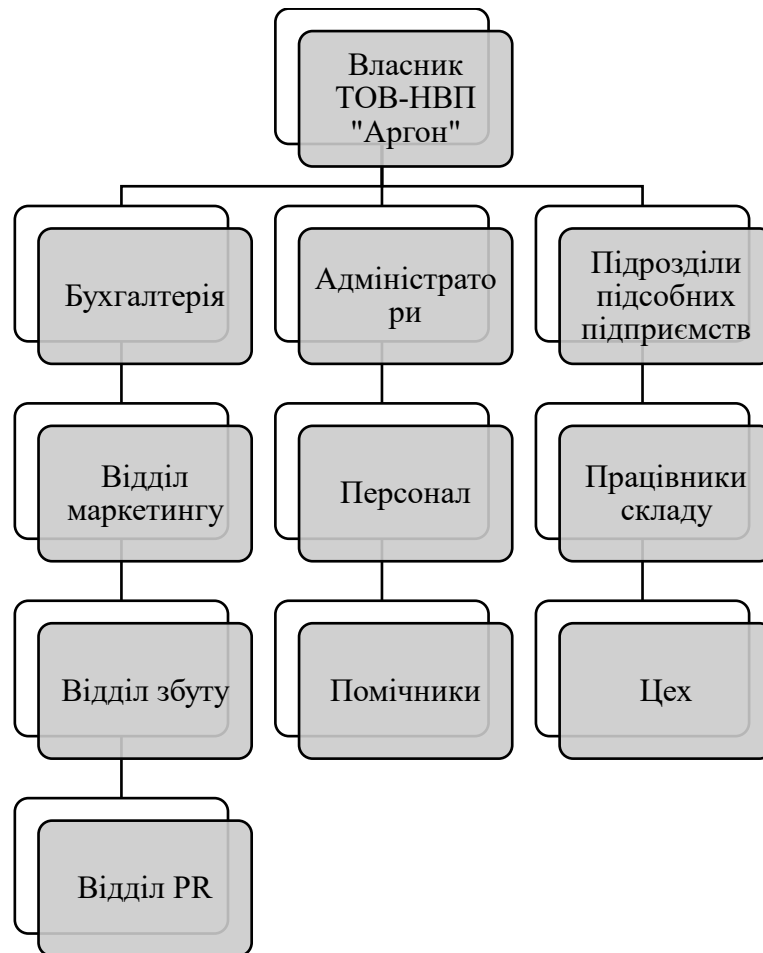


Рис. 2.1 - Організаційна структура ТОВ-НВП «Аргон»

Джерело: складено автором

Організаційна структура ТОВ-НВП «Аргон» є лінійно-функціональною, що дозволяє розподілити обов'язки між окремими відділами та підрозділами. Така структура забезпечує чітку ієрархію підпорядкування, де ключову роль відіграє власник підприємства. Важливими функціональними підрозділами є бухгалтерія, адміністрація, маркетинг, збут та PR-відділ, що свідчить про орієнтацію на ефективне управління фінансами, комунікаціями та збутом продукції. Також значну роль відіграють виробничі підрозділи, серед яких цех, склад та допоміжні підприємства. Подібна структура є оптимальною для середнього підприємства, забезпечуючи баланс між централізованим управлінням та оперативною діяльністю підрозділів.

Зазначена організаційна структура безпосередньо впливає на фінансово-господарську діяльність підприємства, зокрема на процес формування прибутку.

Для детальнішого розуміння динаміки цього процесу варто розглянути відповідні показники за останні роки, які наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Аналіз показників формування прибутку ТОВ-НВП «Аргон»  
за 2021 – 2023 рр.**

Показник	2021р	2022р	2023р	Відхилення	
				2022/2021	2023/2022
1. Чистий дохід від надання послуг, тис. грн.	5186,8	6947,2	8839,3	1760,4	1892,1
2. Інші операційні доходи	15,4	123,3	0,5	107,9	-122,8
3. Інші доходи, тис. грн.	135,7	285,7	512,4	150	226,7
4. Собівартість реалізованої продукції, тис.грн	3291,5	4697,2	5648,7	1405,7	951,5
5. Інші операційні витрати, тис. грн	1792,6	2097,9	2987,7	305,3	889,8
6. Співвідношення витрати/доходи (%)	95,2	92,4	92,3	-2,8	-0,1
7. Фінансові результати до оподаткування	253,8	561,1	715,8	307,3	154,7
8. Чистий: - прибуток, тис. грн	253,8	561,1	715,8	307,3	154,7
9. Коефіцієнт чистого прибутку (ряд. 8/ряд.1)	0,049	0,081	0,081	0,032	0

Джерело: складено автором на основі додатку

У період 2021-2023 рр. ТОВ-НВП «Аргон» демонструє позитивну динаміку основних фінансових показників. Чистий дохід від надання послуг стабільно зростає, зокрема у 2023 році він зріс на 27,2% порівняно з 2022 роком. Водночас зростали і витрати, проте темпи їхнього зростання були нижчими, що позитивно вплинуло на фінансові результати. Чистий прибуток у 2023 році збільшився на 154,7 тис. грн у порівнянні з 2022 роком, а рентабельність залишалася стабільною на рівні 8,1%. Загалом аналіз свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства та позитивні тенденції у формуванні прибутку.

За результатами аналізу ділової активності ТОВ-НВП «Аргон» у 2021-2023 рр. спостерігається позитивна динаміка. Зокрема, зростає швидкість обігу активів (на 0,83), власного капіталу (на 1,14) та прискорюються розрахунки із кредиторами й дебіторами. Середній період повернення дебіторської заборгованості скоротився на 5 днів, що свідчить про покращення платіжної

дисципліни покупців.

Таблиця 2.3

**Аналіз ділової активності ТОВ-НВП «Аргон» за 2021-2023 рр.**

Показник	2021р.	2022р.	2023р.	Абсолютне відхилення, +/-
Показник швидкості (частоти) обігу активів	2,62	3,09	3,45	0,83
Показник швидкості розрахунків із кредиторами	11,22	12,38	13,53	2,31
Показник швидкості повернення дебіторських сум	15,02	16,64	19,25	4,23
Середній період повернення дебіторської заборгованості, дні	24	22	19	-5
Середній період розрахунків за кредиторськими зобов'язаннями, дні	32	29	27	-5
Показник швидкості обігу власного капіталу	3,6	4,25	4,74	1,14

Джерело: складено автором на основі додатків

Також скоротився середній період розрахунків за кредиторськими зобов'язаннями, що вказує на підвищення фінансової стабільності підприємства. Загалом показники свідчать про ефективне управління обіговими коштами та підвищення фінансової активності підприємства.

Таблиця 2.4

**Показники фінансової стійкості ТОВ-НВП «Аргон» за 2021-2023 рр.**

Найменування показника	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Норматив
Коефіцієнт автономії	0,729	0,725	0,731	$\geq 0,5$
Коефіцієнт фінансової стабільності	2,692	2,637	2,724	0,8 – 0,9
Коефіцієнт маневрування власних коштів	0,817	0,793	0,827	$\geq 0,1$

Джерело: складено автором на основі додатків

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ-НВП «Аргон» за 2021-2023 роки свідчить про високий рівень фінансової незалежності підприємства. Коефіцієнт автономії суттєво перевищує нормативне значення, що вказує на достатню частку власного капіталу у фінансуванні активів. Коефіцієнт фінансової стабільності також значно перевищує нормативний діапазон, що свідчить про перевищення власних коштів над залученими. Високий рівень коефіцієнта маневрування власних коштів підтверджує, що значна частина

власного капіталу перебуває у мобільній формі, що забезпечує гнучкість у фінансуванні поточної діяльності. Загалом підприємство має стійкий фінансовий стан.

За результатами аналізу діяльності ТОВ-НВП «Аргон» можна зробити висновок, що підприємство демонструє стабільні позитивні тенденції у своєму розвитку. Компанія ефективно адаптується до умов сучасного ринку, забезпечуючи зростання фінансових показників, підвищення ділової активності та збереження високої фінансової стійкості. Раціонально вибудована організаційна структура, системний підхід до управління та зважена фінансова політика дозволяють підприємству не лише зберігати свої позиції, а й поступово розширювати сфери діяльності. ТОВ-НВП «Аргон» є прикладом успішного середнього бізнесу, здатного працювати в умовах жорсткої конкуренції та економічної нестабільності, зберігаючи при цьому свою фінансову незалежність та стійкість.

## **2.2 Аналіз кадрового середовища підприємства**

Кадрове середовище є одним із ключових факторів, що визначають ефективність діяльності будь-якого підприємства. На прикладі ТОВ "НВП Аргон" можна детально проаналізувати, як кадрова політика впливає на розвиток компанії та її конкурентоспроможність на ринку. Зокрема, важливим аспектом є структура персоналу підприємства, яка представлена в таблиці 2.5.

Аналіз структури персоналу підприємства у 2021–2023 роках свідчить про зростання загальної чисельності працівників на 11,8% за досліджуваний період. Виробничий персонал залишається основною категорією зайнятих, хоча його частка у структурі зменшилась з 86,3% у 2021 році до 83% у 2023 році. Натомість спостерігається зростання частки офісного персоналу з 13,7% до 17%, що свідчить про посилення адміністративно-управлінських функцій. Водночас чисельність керівників залишилась стабільною, а кількість спеціалістів зросла на

40% у 2022 році та утрималася на цьому рівні у 2023 році.

Таблиця 2.5

### Структура персоналу підприємства

Категорія зайнятих	2021р.		2022р.		2023р.		Темп росту,%	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2022-2021	2023-2022
Персонал, усього	51	100	53	100	57	100	3,9	7,5
Виробничий персонал	44	86,3	44	83	48	83	-	9,1
Офісний персонал	7	13,7	9	17	9	17	28,6	-
В т. ч.:								
Керівники/ управлінці	2	3,9	2	3,8	2	3,8	-	-
Спеціалісти/ операційний персонал	5	9,8	7	13,2	7	13,2	40	-

Джерело: складено автором

Проаналізуємо актуальні оновлення та рух кадрів на підприємстві ТОВ-НВП "Аргон" (табл. 2.6). Для проведення аналізу персоналу використовуємо різноманітні аналітичні показники, зокрема коефіцієнт оновлення персоналу (Коп.), коефіцієнт плинності персоналу та коефіцієнт співвідношення між прийнятими та звільненими працівниками.

(2.1)

$$K_{оп} = \frac{\text{Загальна кількість прийнятих на роботу}}{\text{Середньоспискова чисельність}}$$

Таблиця 2.6

### Дані для аналізу оновлення та плинності персоналу на підприємстві

Показник	Рік			Абсолютний приріст		Темп росту, %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022-2021р	2023-2022р	2022-2021р	2023-2022р
Середньооблікова чисельність працівників на підприємстві	51	53	57	2	4	24,4	3,9
Кількість прийнятих працівників	26	7	7	-19	0	-30	-26,9
Кількість звільнених працівників з різних причин	15	5	3	-5	-2	50	-33,3

Джерело: складено автором

Аналіз динаміки оновлення та плинності персоналу на підприємстві за 2021-2023 роки свідчить про поступове зростання середньоспискової чисельності

працівників, яка збільшилася з 51 особи у 2021 році до 57 осіб у 2023 році. Водночас спостерігається різке зменшення кількості прийнятих працівників у 2022 році, що свідчить про зниження інтенсивності оновлення кадрів. Кількість звільнень також значно скоротилася, що може свідчити про стабілізацію кадрового складу. Загалом, підприємство демонструє тенденцію до зменшення плинності персоналу та стабілізації трудового колективу. Зазначені зміни у чисельності працівників, кількості прийнятих та звільнених співробітників відображено у таблиці 2.7, яка містить детальний аналіз руху персоналу на підприємстві упродовж 2021-2023 років.

Таблиця 2.7

### Аналіз руху персоналу на підприємстві

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Коефіцієнт оновлення персоналу, Коп	0,4	0,29	0,2
Коефіцієнт плинності персоналу, Кпп	1,73	1,4	1,5
Коефіцієнт співвідношення прийнятих та звільнених працівників, Кпз	1,73	1,4	0,6

Джерело: складено автором

Аналіз руху персоналу на підприємстві свідчить про зниження коефіцієнта оновлення персоналу протягом 2021-2023 років, що може вказувати на зменшення потреби в нових працівниках або підвищення стабільності кадрового складу. Водночас коефіцієнт плинності персоналу залишається досить високим, що свідчить про збереження певних проблем з утриманням працівників. Особливо негативною є динаміка коефіцієнта співвідношення прийнятих та звільнених працівників, який у 2023 році суттєво знизився, що може свідчити про скорочення обсягів найму або низьку привабливість підприємства для нових кадрів.

З метою детальнішого аналізу кадрової ситуації на підприємстві доцільно розглянути якісний склад персоналу, оскільки саме його характеристики значною мірою впливають на рівень плинності та стабільності кадрів. Відповідні дані наведено в таблиці 2.8.

**Якісний склад персоналу**

Показник	2021р.	2022 р.	2023 р.	Абс. Приріст 2023- 2022	Абс. Приріст 2022- 2021
Коефіцієнт співвідношення керівників/управлінців до спеціалістів, $K_0$	0,16	0,17	0,16	0,02	0,03
Коефіцієнт кваліфікованості персоналу, $K_{кв}$	0,67	0,73	0,73	-0,08	-0,08
Коефіцієнт стабільності забезпечення персоналом, $K_{сз}$	1,00	1,00	1,00	0	0

Джерело: складено автором

Аналіз якісного складу персоналу підприємства свідчить про стабільність забезпечення кадрами протягом 2021-2023 років ( $K_{сз} = 1,00$ ). Спостерігається незначне коливання коефіцієнта співвідношення керівників до спеціалістів, що у 2023 році становив 0,16, що на 0,02 більше, ніж у 2022 році. Водночас коефіцієнт кваліфікованості персоналу знизився у 2023 році порівняно з попереднім періодом на 0,08, що може свідчити про зменшення частки працівників з високим рівнем кваліфікації. Загалом, якісний склад персоналу залишається відносно стабільним, проте потребує уваги до підвищення кваліфікації кадрів. Засновуючись на результатах обчислень, ми можемо встановити показники ефективності управління персоналом у підприємства ТОВ-НВП "Аргон" (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Ефективність системи управління персоналом**

Показники	Розрахунок	2022/ 2021	2023/ 2022
Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання фонду оплати праці та товарооборотом	$K_1 = \Delta\text{ФОП} / \Delta\text{Тоб}$	10,5	19,5
Коефіцієнт співвідношення між фондом оплати праці та доходом	$K_3 = \Delta\text{ФОП} / \Delta\text{Дох}$	25,1	21,8
Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та зростанням фонду оплати праці	$K_4 = \Delta\text{Пр.} / \Delta\text{ФОП}$	-0,2	-0,5

Джерело: складено автором

Аналіз ефективності системи управління персоналом свідчить про зростання диспропорцій у співвідношенні темпів зростання фонду оплати праці та товарообороту (К1 зріс з 10,5 до 19,5), що може вказувати на випереджаюче зростання витрат на оплату праці. Водночас коефіцієнт співвідношення фонду оплати праці та доходу (К3) зменшився з 25,1 до 21,8, що може свідчити про певну оптимізацію витрат. Однак негативне значення коефіцієнта співвідношення продуктивності праці та фонду оплати праці (К4) свідчить про погіршення ефективності використання трудових ресурсів, що потребує подальшого аналізу та вдосконалення системи управління персоналом.

Аналіз кадрового середовища ТОВ "НВП Аргон" протягом 2021-2023 років дозволяє зробити висновок про поступове зростання чисельності персоналу, зменшення плинності кадрів та певну стабілізацію трудового колективу. Водночас спостерігається зниження інтенсивності оновлення персоналу, що може свідчити про складнощі з залученням нових фахівців або про зміну кадрової політики у бік збереження вже наявних працівників. Якісний склад персоналу залишається відносно стабільним, проте зниження рівня кваліфікованості потребує додаткової уваги до системи підвищення кваліфікації. Аналіз ефективності управління персоналом виявив певні диспропорції між темпами зростання фонду оплати праці та продуктивністю праці, що вказує на необхідність вдосконалення мотиваційної політики та оптимізації кадрових витрат. Загалом, ефективна кадрова політика є важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його сталого розвитку.

### **2.3 Оцінка системи управління персоналом на підприємстві ТОВ-НВП "Аргон"**

Ефективна система управління персоналом є одним із ключових факторів успішного функціонування будь-якого підприємства. В сучасних умовах, коли

конкуренція на ринку праці постійно зростає, а вимоги до кваліфікації працівників стають дедалі вищими, важливим завданням для підприємств є створення дієвої та ефективної системи управління персоналом. На прикладі ТОВ-НВП "Аргон" можна оцінити сучасний стан та виявити ключові аспекти, які потребують вдосконалення.

Для більш детальної оцінки ефективності управління персоналом на підприємстві доцільно проаналізувати динаміку та структуру фонду заробітної плати. Це дозволить визначити основні тенденції, оцінити зміни у витратах на оплату праці та виявити чинники, що впливають на формування фонду оплати праці. Нижче представлено відповідні дані у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

**Аналіз динаміки і структури фонду заробітної плати ТОВ-НВП  
"Аргон" за 2021 – 2023 роки**

Показники	Роки						Відхилення 2023 - 2021 (+, -)	
	2021		2022		2023		Тис. грн.	%
	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%		
Фонд оплати праці усього	257,7	100	281,1	100	339,0	100	81,3	0
У тому числі								
основна зарплата	150,2	58,3	156,8	55,8	179,6	53,0	29,4	-5,3
додаткова зарплата	74,3	28,8	80,4	28,6	100,1	29,5	25,8	0,7
заохочувальні та компенсаційні виплати	33,2	12,9	43,9	15,6	59,3	17,5	26,1	4,6

Джерело: складено автором

Аналіз динаміки та структури фонду заробітної плати ТОВ-НВП "Аргон" за 2021-2023 роки показав стійку тенденцію до зростання загального фонду оплати праці, який за цей період збільшився на 81,3 тис. грн. Однак у структурі фонду спостерігається зменшення частки основної заробітної плати на 5,3%, що свідчить про зростання ролі додаткових та заохочувально-компенсаційних виплат, частка яких у 2023 році склала 29,5% та 17,5% відповідно. Така зміна

може свідчити про активізацію системи матеріального стимулювання працівників.

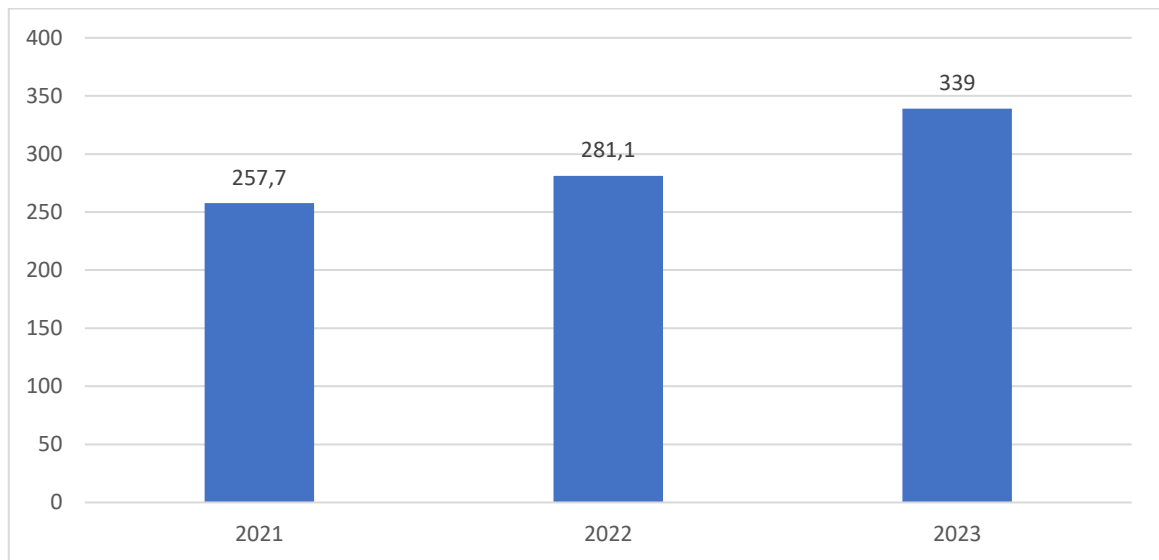


Рис. 2.2 – Динаміка фонду заробітної плати

Джерело: складено автором

Отже, аналіз динаміки та структури фонду заробітної плати свідчить про посилення уваги до матеріального стимулювання персоналу на підприємстві. Важливу роль у цьому процесі відіграють застосовувані методи управління персоналом, які визначають ефективність роботи колективу та рівень мотивації працівників. Основні методи управління персоналом на ТОВ-НВП "Аргон" та їх характеристика наведені у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

**Методи управління персоналом на підприємстві ТОВ-НВП "Аргон"  
та їх характеристика**

Метод управління	Характеристика
Адміністративні методи	Розробка та впровадження внутрішніх нормативних документів, посадових інструкцій, правил трудового розпорядку. Забезпечують регламентацію обов'язків та відповідальності
Економічні методи	Система матеріального стимулювання: заробітна плата, премії, бонуси, фінансове заохочення. Мотивує працівників до ефективної роботи

## Продовження таблиці 2.11

Соціально-психологічні методи	Створення сприятливого психологічного клімату, розвиток корпоративної культури, організація командних заходів. Покращує комунікацію та командний дух
Методи навчання та розвитку	Організація тренінгів, семінарів, підвищення кваліфікації. Допомагає освоювати нові навички та сприяє кар'єрному зростанню
Оцінка та атестація персоналу	Регулярна оцінка результатів роботи, атестації та перевірки компетенцій. Визначає сильні та слабкі сторони, сприяє розвитку персоналу

Джерело: складено автором

Управління персоналом на підприємстві ТОВ-НВП "Аргон" здійснюється на основі системного підходу, який передбачає використання комплексу адміністративних, економічних, соціально-психологічних методів, а також методів навчання, розвитку та оцінки персоналу. Така багаторівнева система забезпечує всебічний вплив на трудовий колектив, дозволяючи керівництву не лише встановлювати чіткі вимоги до працівників, а й мотивувати їх до продуктивної роботи та професійного зростання.

Адміністративні методи виконують важливу функцію формалізації та регламентації робочих процесів. Завдяки розробці внутрішніх нормативних документів, посадових інструкцій, правил внутрішнього трудового розпорядку забезпечується прозорість організації праці, чітке розмежування обов'язків та зон відповідальності. Це дозволяє уникати конфліктів, мінімізувати суб'єктивні фактори під час оцінки роботи та формувати єдині стандарти трудової поведінки.

Економічні методи управління персоналом на підприємстві спрямовані на створення системи матеріального заохочення, яка стимулює працівників до досягнення високих результатів. Завдяки справедливій та прозорій системі оплати праці, преміюванню за перевиконання планових показників, виплаті бонусів за ініціативність та якісне виконання завдань, підприємство формує міцний фундамент матеріальної мотивації, що безпосередньо впливає на продуктивність праці.

Соціально-психологічні методи дозволяють створити комфортну атмосферу в колективі, розвивати корпоративну культуру, налагоджувати ефективну комунікацію між працівниками та керівництвом. Проведення спільних

корпоративних заходів, тренінгів з командоутворення, підтримка відкритого діалогу сприяють зміцненню лояльності до підприємства, підвищенню рівня залученості працівників та формуванню позитивного іміджу компанії як привабливого роботодавця.

Важливою складовою системи управління персоналом є методи навчання та розвитку. Постійна організація тренінгів, семінарів, курсів підвищення кваліфікації дозволяє працівникам не лише удосконалювати професійні компетенції, а й адаптуватися до нових умов роботи, технологічних змін, вимог ринку. Інвестуючи в навчання персоналу, підприємство забезпечує собі кадровий потенціал високої кваліфікації, що позитивно позначається на конкурентоспроможності компанії.

Оцінка та атестація персоналу на підприємстві ТОВ-НВП "Аргон" є важливим інструментом контролю та аналізу ефективності діяльності працівників. Регулярні атестації дозволяють об'єктивно оцінити рівень професійної підготовки, визначити сильні та слабкі сторони кожного працівника, сформуванню індивідуальні програми розвитку та кар'єрного зростання. Це сприяє підвищенню персональної відповідальності працівників за результати своєї роботи, стимулює до саморозвитку та підвищення кваліфікації.

Таким чином, використання на підприємстві ТОВ-НВП "Аргон" комплексу взаємопов'язаних методів управління персоналом створює ефективну систему кадрової політики, орієнтованої на розвиток людського капіталу, підвищення продуктивності праці, формування позитивного клімату та забезпечення стабільного розвитку підприємства в цілому. Синергія адміністративних, економічних, соціально-психологічних методів, доповнена системною роботою у напрямку навчання, розвитку та оцінки персоналу, дозволяє підприємству бути гнучким до викликів зовнішнього середовища, ефективно використовувати кадровий потенціал та забезпечувати високу конкурентоспроможність на ринку.

З метою детального аналізу ефективності системи управління персоналом на підприємстві було проведено опитування працівників ТОВ-НВП «Аргон». Результати цього опитування дозволяють визначити ключові аспекти

функціонування системи управління та виявити сильні й слабкі сторони її реалізації. Узагальнені дані представлені у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

### Ключові аспекти функціонування системи управління в ТОВ-НВП

#### «Аргон», розглянуті через опитування персоналу

Показники задоволеності працею	% задоволених робітників
1. Якість та ефективність комунікації між керівництвом та співробітниками, а також між самими співробітниками	60,4
2. Стиль лідерства керівників, їхня здатність мотивувати та надихати співробітників	25,7
3. Процеси прийняття рішень в компанії, участь співробітників у цих процесах	61,3
4. Ефективність планування та контролю діяльності компанії	56,7
5. Система мотивації та заохочення співробітників, її вплив на їхню продуктивність	33,1
6. Можливості для розвитку та навчання співробітників	52,4
7. Фізичні умови праці, психологічний клімат у колективі	56,3
8. Загальний рівень задоволеності співробітників роботою в компанії	57,9
9. Сприйняття відносин з колегами	44,0
10. Задоволеність системою управління	81,6
Середній показник, %	52,6

Джерело: складено автором

Результати опитування персоналу ТОВ-НВП «Аргон» свідчать про наявність як сильних, так і слабких сторін у функціонуванні системи управління компанії. Найвищий рівень задоволеності працівників продемонстровано щодо загальної оцінки системи управління (81,6%), що може свідчити про позитивне сприйняття ключових управлінських процесів. Водночас найбільше занепокоєння викликають такі аспекти, як стиль лідерства керівників та їхня здатність мотивувати й надихати співробітників (25,7%), а також дієвість системи мотивації та заохочення (33,1%), що вказує на необхідність удосконалення цих напрямків.

Середній рівень задоволеності працею становить 52,6%, що є індикатором посереднього рівня управлінської ефективності та потребує подальших змін у системі комунікацій, лідерства, мотивації та розвитку персоналу. Важливо

відзначити, що участь співробітників у процесах прийняття рішень (61,3%) та якість комунікацій (60,4%) мають потенціал до покращення, оскільки є відносно непоганими, але не досягають оптимального рівня.

Отже, для підвищення ефективності системи управління у ТОВ-НВП «Аргон» доцільно впровадити заходи, спрямовані на вдосконалення лідерських компетенцій керівників, оновлення системи мотивації, активізацію внутрішніх комунікацій та створення більш сприятливих умов для професійного розвитку персоналу.

### РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1 Практикоорієнтовані обґрунтування доцільності змін на підприємстві

Ефективне управління персоналом є одним із головних чинників успіху сучасного бізнесу. У нинішніх умовах люди – це головний актив компаній, а їх компетентність, залученість та мотивація безпосередньо впливають на продуктивність і конкурентоспроможність підприємства. Дослідження показують, що компанії, які інвестують у розвиток персоналу, демонструють кращі фінансові результати та стійкість на ринку. Водночас, нехтування потребами працівників може призвести до відтоку кадрів і зниження ефективності бізнесу.

Сучасне управління персоналом виходить за межі адміністративних функцій і перетворюється на стратегічний інструмент розвитку організації. HR-менеджмент впливає на корпоративну культуру, рівень інновацій, якість клієнтського сервісу та репутацію компанії. В умовах цифровізації та глобалізації людський капітал стає головним чинником конкурентної переваги. Саме тому провідні компанії активно впроваджують сучасні системи управління персоналом, спрямовані на підвищення мотивації, професійного розвитку та залучення талантів [36, с. 58].

Розвиток технологій, соціальні тенденції, глобалізація та ринкові зміни диктують нові вимоги до управління персоналом. Основними чинниками трансформації HR-підходів є [37, с. 125]:

1. Автоматизація HR-процесів, використання HRM-систем, аналітики великих даних і штучного інтелекту дозволяють підвищити ефективність управління персоналом. Цифрові інструменти спрощують рекрутинг, оцінювання продуктивності та комунікацію з працівниками.

2. Пандемія COVID-19, економічні кризи та геополітичні виклики спричинили масовий перехід на гнучкі формати роботи. Віддалена та гібридна зайнятість стали новою нормою, що вимагає адаптації корпоративної культури та систем мотивації.

3. Молоді покоління (міленіали та Z) цінують гнучкість, можливості розвитку, баланс між роботою та особистим життям. Роботодавці, які впроваджують прогресивну корпоративну культуру, стають привабливішими для талантів.

Стандартні мотиваційні підходи поступаються місцем персоналізованим стимулам. Сучасні компанії пропонують гнучкі пакети бонусів, які враховують індивідуальні потреби працівників. Це можуть бути [23, с. 143]:

- Опції вибору соцпакета (спортзал, медичне страхування, навчання);
- Гнучкі бонусні системи (за індивідуальними KPI);
- Підтримка кар'єрного розвитку (оплата курсів, менторські програми).

Індивідуальний підхід підвищує залученість та лояльність співробітників, знижуючи рівень плинності кадрів.

Впровадження програм наставництва сприяє швидкій адаптації нових співробітників, передачі досвіду та формуванню сильної корпоративної культури. За статистикою, компанії з розвинутими менторськими програмами мають на 50% вищий рівень утримання персоналу.

Підприємство ТОВ-НВП "Аргон" є яскравим прикладом успішної трансформації управління персоналом. Компанія впровадила комплексні HR-рішення, включаючи цифрові інструменти управління кадрами, персоналізовану систему мотивації та програми наставництва.

Work-life balance став однією з головних вимог сучасних працівників. Перевтома та професійне вигорання є серйозними проблемами, тому роботодавці впроваджують гнучкі графіки, можливості віддаленої роботи, програми підтримки здоров'я та додаткові відпустки. Дотримання балансу сприяє зниженню рівня стресу, підвищенню продуктивності та зменшенню плинності кадрів.

Культура постійного визнання стає важливим елементом сучасного HR-менеджменту. Працівники хочуть відчувати, що їхня робота цінується. Окрім матеріальних бонусів, ефективними є регулярні подяки, корпоративні нагороди, система балів та публічне визнання досягнень. Це підвищує мотивацію та залученість, створюючи позитивне робоче середовище.

Можливості для навчання і кар'єрного росту є важливими факторами при виборі роботи, особливо для молодого покоління. Співробітники прагнуть не лише до стабільної заробітної плати, а й до особистого розвитку, тому компанії, що пропонують системи навчання, мають значну перевагу. Корпоративні університети, онлайн-курси, тренінги та програми обміну досвідом дозволяють персоналу підвищувати кваліфікацію, що сприяє підвищенню ефективності їхньої роботи [13, с. 151].

Сучасні технології значно розширили можливості навчання. Впровадження e-learning платформ, мобільних застосунків, відеоуроків та віртуальних симуляторів дозволяє адаптувати освітні процеси під індивідуальні потреби працівників. Крім того, менторські програми та оплачувані курси створюють умови для професійного зростання всередині компанії, що сприяє зниженню плинності кадрів.

Підприємство, яке розпочало свою діяльність з невеликого кіоску, наразі є лідером роздрібної торгівлі у Вінниці та Вінницькій області. Зі зростанням мережі гіпермаркетів виникла потреба в ефективному навчанні великої кількості працівників, що призвело до впровадження передових HR-практик.

1. У 2016 році компанія запровадила LMS-платформу «Collaborator», що дозволяє співробітникам проходити онлайн-курси. Програма адаптації нових працівників "Будьмо знайомі" поєднує електронне навчання та очні тренінги, що забезпечує комплексну підготовку.

2. "Аргон" створив Центр розвитку персоналу, де внутрішні тренери займаються навчанням нових працівників. Це дозволяє стандартизувати підготовку та гарантувати якісний рівень знань перед виходом на робоче місце.

3. У компанії врахували вікові особливості персоналу: старшим

працівникам більше підходять очні заняття, тоді як молодші віддають перевагу відеоурокам та інтерактивним матеріалам. Такий підхід дозволяє ефективніше залучати співробітників до навчального процесу.

4. "Аргон" застосовує гейміфікацію в навчанні, запроваджує конкурси та рейтинги для стимулювання активного навчання. Також переглянута система бонусів, де нагороджуються найкращі працівники, що сприяє підвищенню їхньої мотивації та лояльності.

Професійний розвиток і навчання є ключовими елементами успішного управління персоналом у сучасних умовах. Компанії, які впроваджують сучасні освітні методики, інвестують у розвиток співробітників і створюють сприятливе робоче середовище, отримують конкурентні переваги та забезпечують довгострокову стабільність бізнесу. Приклад "Аргону" демонструє, що грамотні HR-стратегії дозволяють не лише підвищити ефективність роботи персоналу, а й створити стійку корпоративну культуру, що сприяє успіху компанії в умовах динамічного ринку.

### **3.2 Стратегічний набір кадрового розвитку підприємства та системи цілей**

У сучасних умовах конкурентного середовища та швидких змін на ринку праці ефективне управління персоналом є критично важливим фактором успіху будь-якого підприємства. ТОВ-НВП "Аргон", як інноваційне науково-виробниче підприємство, має розглядати кадрову політику як один із ключових елементів стратегічного управління. Основна мета кадрового розвитку полягає у створенні ефективної системи управління людськими ресурсами, яка сприятиме досягненню загальних цілей підприємства.

З метою візуалізації основних стратегічних напрямів кадрового розвитку ТОВ-НВП "Аргон" доцільно подати їх у графічній формі, що дозволяє наочно продемонструвати ключові аспекти кадрової політики підприємства (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Основні стратегічні напрями кадрового розвитку ТОВ-НВП "Аргон"

Джерело: складено автором

Стратегічні напрями кадрового розвитку ТОВ-НВП "Аргон" орієнтовані на комплексний підхід до управління персоналом. Основними пріоритетами є підвищення кваліфікації працівників, створення кадрового резерву, залучення молодих фахівців, стимулювання інноваційного мислення та забезпечення соціальної підтримки співробітників.

Така стратегія сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, формуванню ефективної корпоративної культури та створенню умов для довгострокового розвитку кадрового потенціалу. З метою деталізації основних орієнтирів та пріоритетів кадрової роботи на підприємстві, доцільно розглянути систему цілей кадрового розвитку ТОВ-НВП "Аргон", яка представлена у таблиці 3.1.

### Система цілей кадрового розвитку ТОВ-НВП "Аргон"

Рівень цілей	Зміст цілей	Очікувані результати
Загальні стратегічні цілі	Забезпечення підприємства кваліфікованим та мотивованим персоналом	Підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку
Тактичні цілі	Розвиток компетенцій персоналу відповідно до потреб ринку та інновацій	Зменшення плинності кадрів, формування ефективних команд
Оперативні цілі	Проведення тренінгів, навчальних заходів, адаптація нових працівників	Підвищення продуктивності праці, прискорена адаптація нових співробітників

Джерело: складено автором на основі [19]

Система цілей кадрового розвитку ТОВ-НВП "Аргон" є важливим елементом загальної системи управління підприємством, адже людський капітал відіграє ключову роль у забезпеченні його конкурентоспроможності та стійкого розвитку. Вона побудована на трьох рівнях цілей — стратегічному, тактичному та оперативному, що забезпечує комплексний підхід до управління персоналом та дозволяє враховувати як довгострокові пріоритети, так і поточні потреби підприємства.

На стратегічному рівні головною метою є створення команди кваліфікованих, професійних та мотивованих працівників, які здатні ефективно працювати в умовах сучасного ринку та сприяти реалізації загальної стратегії розвитку підприємства. Досягнення цієї мети забезпечує підвищення конкурентоспроможності ТОВ-НВП "Аргон", посилення його позицій на ринку та створення позитивного іміджу роботодавця.

Тактичні цілі сфокусовані на забезпеченні відповідності рівня компетенцій персоналу сучасним вимогам ринку та впровадженню інноваційних технологій у виробничі процеси. Особлива увага приділяється зменшенню плинності кадрів, формуванню стабільних, згуртованих та ефективних команд. Досягнення цих цілей сприяє підвищенню лояльності персоналу, створенню комфортного психологічного клімату та розвитку корпоративної культури, що стимулює професійне та кар'єрне зростання працівників.

На оперативному рівні реалізуються конкретні заходи та програми: проведення тренінгів, семінарів, внутрішнього та зовнішнього навчання, організація програм наставництва та адаптації для нових працівників. Такі дії сприяють швидкому введенню нових співробітників у робочий процес, забезпеченню їхньої ефективної роботи вже на початковому етапі, підвищенню загальної продуктивності праці та швидкому реагуванню на зміни у виробничому процесі.

Загалом, така системна модель кадрового розвитку дозволяє створити гнучку та ефективну систему управління людськими ресурсами, яка не лише відповідає сучасним викликам, а й забезпечує стабільну основу для довгострокового розвитку та конкурентних переваг ТОВ-НВП "Аргон". Завдяки чітко визначеним цілям на кожному рівні, підприємство отримує можливість гармонійно поєднувати інтереси бізнесу та потреби персоналу, створюючи тим самим міцний фундамент для подальшого економічного зростання та зміцнення ринкових позицій.

Головним елементом такої системи є тісний зв'язок між стратегічними цілями підприємства та кадровою політикою, що представлено у таблиці 3.2.

*Таблиця 3.2*

**Зв'язок стратегічних цілей розвитку підприємства та кадрової політики ТОВ-НВП "Аргон"**

Стратегічні цілі підприємства	Відповідні напрями кадрової політики	Очікуваний кадровий ефект
Підвищення конкурентоспроможності і продукції	Професійна підготовка та перепідготовка персоналу	Збільшення рівня компетентності працівників
Впровадження інноваційних технологій	Формування інноваційної культури та стимулювання креативності	Залучення працівників до інноваційних процесів
Підвищення ефективності управління	Формування кадрового резерву та розвиток управлінських компетенцій	Підвищення рівня управлінської грамотності
Зміцнення корпоративної культури	Соціальні програми та розвиток внутрішніх комунікацій	Підвищення лояльності та мотивації персоналу

Джерело: складено автором

Аналіз взаємозв'язку стратегічних цілей розвитку підприємства та кадрової політики ТОВ-НВП "Аргон" підтверджує, що ефективне управління персоналом відіграє вирішальну роль у досягненні довгострокових стратегічних цілей компанії. У сучасних умовах жорсткої конкуренції та стрімкого розвитку технологій саме кадрова політика стає ключовим інструментом забезпечення стабільного розвитку підприємства та його адаптації до змін зовнішнього середовища.

Поєднання стратегічних орієнтирів, таких як підвищення конкурентоспроможності продукції, впровадження інноваційних технологій, підвищення ефективності управління та зміцнення корпоративної культури, з відповідними напрямками кадрової політики дозволяє забезпечити гармонійний розвиток трудового потенціалу підприємства та формування компетентної, мотивованої та лояльної команди.

Зокрема, інвестування у професійну підготовку та перепідготовку персоналу сприяє зростанню кваліфікації та компетентності працівників, що є необхідною умовою створення якісної та конкурентоспроможної продукції. Розвиток інноваційної культури та стимулювання креативності персоналу забезпечує активне залучення працівників до процесів модернізації та технологічного оновлення, що є важливим фактором для підвищення інноваційного потенціалу підприємства [12, с. 109].

Формування кадрового резерву та розвиток управлінських компетенцій сприяють ефективності управлінських рішень, що в свою чергу підвищує якість організаційних процесів. Важливою складовою є також зміцнення корпоративної культури через реалізацію соціальних програм та розвиток внутрішніх комунікацій, що підвищує рівень мотивації та лояльності персоналу, формує позитивний психологічний клімат у колективі та сприяє зменшенню плинності кадрів.

Отже, кадрова політика ТОВ-НВП "Аргон", орієнтована на підтримку стратегічних цілей підприємства, дозволяє створити ефективну систему управління людськими ресурсами, що не лише сприяє розвитку професійного

потенціалу персоналу, а й забезпечує конкурентні переваги підприємства на ринку. Саме синергія стратегічного та кадрового управління формує надійний фундамент для сталого розвитку, підвищення економічних результатів та зміцнення ринкових позицій ТОВ-НВП "Аргон".

### 3.3 Механізм вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві ТОВ-НВП "Аргон"

У сучасних умовах розвитку економіки України, ефективне управління персоналом є одним із найважливіших чинників успішного функціонування підприємств. Для ТОВ-НВП "Аргон", як представника наукоємної та виробничої сфери, якісна система управління персоналом є запорукою конкурентоспроможності та інноваційного розвитку.

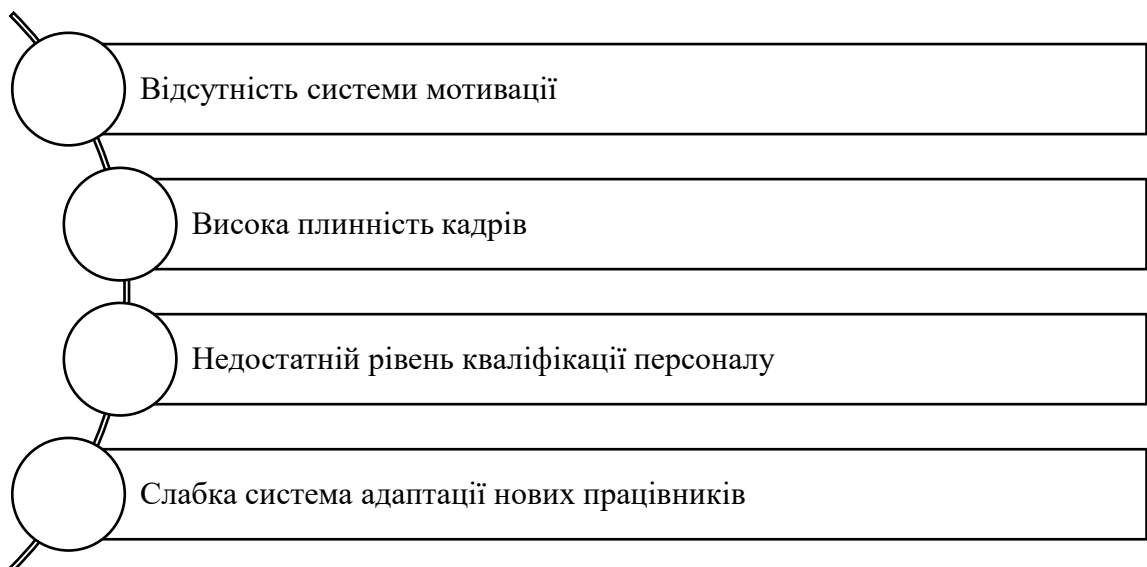


Рис. 3.2 - Основні проблеми у системі управління персоналом ТОВ-НВП "Аргон"

Джерело: складено автором

ТОВ-НВП "Аргон" працює в умовах високої технологічної динаміки та жорсткої конкуренції, що вимагає постійного розвитку компетенцій працівників,

підвищення їх мотивації та залученості до процесів управління. ТОВ-НВП "Аргон" стикається з низкою проблем у системі управління персоналом, що зумовлено як зовнішніми факторами, так і внутрішніми особливостями функціонування підприємства. Основні з цих проблем наведено на рисунку 3.2.

Отже, серед основних проблем у системі управління персоналом ТОВ-НВП "Аргон" можна виділити відсутність ефективної системи мотивації, високу плинність кадрів, недостатній рівень кваліфікації працівників та слабку систему адаптації нових співробітників. Сукупність цих факторів негативно впливає на продуктивність праці, корпоративну культуру та конкурентоспроможність підприємства в цілому. Це свідчить про необхідність удосконалення кадрової політики з урахуванням сучасних викликів ринку праці.

З метою вирішення зазначених проблем та підвищення ефективності управління персоналом на ТОВ-НВП "Аргон", доцільно визначити ключові напрями вдосконалення кадрової політики, які враховують сучасні тенденції розвитку ринку праці та особливості функціонування підприємства.

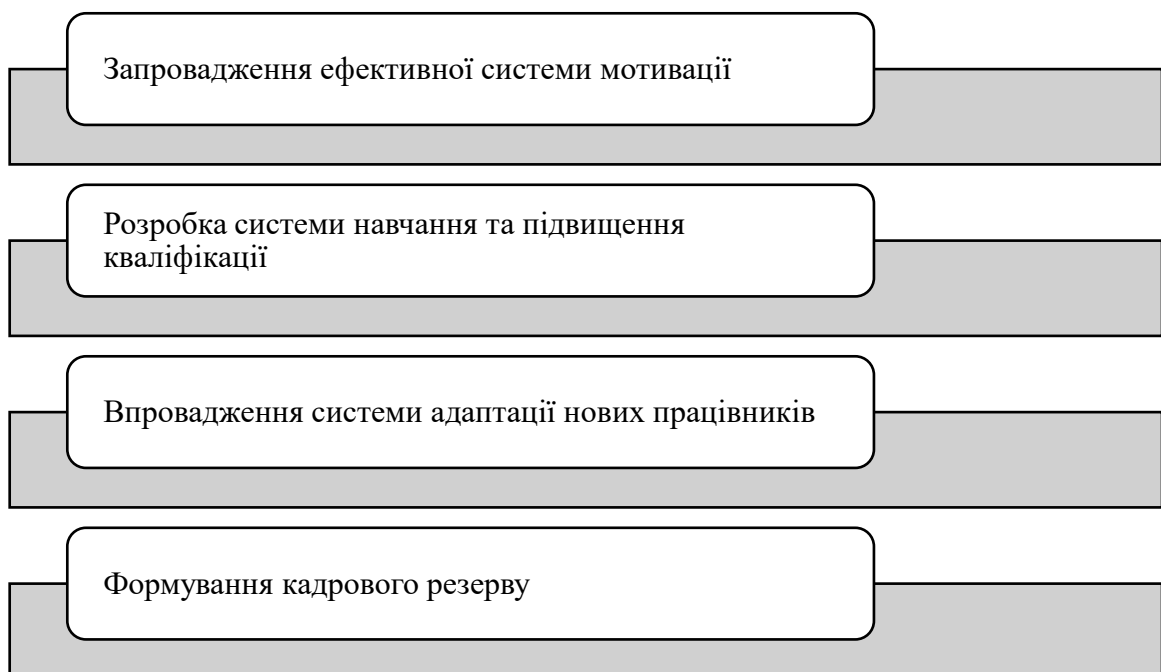


Рис. 3.3 Основні напрями вдосконалення системи управління персоналом на ТОВ-НВП "Аргон"

Джерело: складено автором

На рисунку 3.3 наведено основні напрями, реалізація яких сприятиме формуванню ефективної системи управління персоналом, підвищенню мотивації працівників та зміцненню корпоративної культури.

Аналіз системи управління персоналом на ТОВ-НВП "Аргон" показав, що для забезпечення стабільного розвитку підприємства, підвищення продуктивності праці та формування висококваліфікованого колективу необхідно впроваджувати комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення кадрової політики. Серед основних напрямів вдосконалення виділено чотири ключові вектори:

1. Запровадження ефективної системи мотивації, яка враховуватиме як матеріальні, так і нематеріальні стимули, сприятиме зростанню зацікавленості працівників у досягненні високих результатів, створюватиме сприятливий клімат у колективі та сприятиме зниженню рівня плинності кадрів.

2. Розробка системи навчання та підвищення кваліфікації, яка дозволить забезпечити відповідність професійних компетенцій персоналу сучасним вимогам ринку та технологічним змінам у виробництві. Безперервне навчання та розвиток сприятимуть формуванню конкурентоспроможного кадрового потенціалу.

3. Впровадження системи адаптації нових працівників, яка дасть можливість скоротити період входження в посаду, швидше ознайомити новачків з корпоративною культурою та специфікою роботи підприємства. Ефективна адаптація сприятиме підвищенню лояльності та зменшенню ризиків звільнення у перші місяці роботи.

4. Формування кадрового резерву, що дозволить забезпечити своєчасне заміщення вакантних посад кваліфікованими співробітниками з числа внутрішніх кандидатів. Така практика сприятиме збереженню корпоративних знань та досвіду, а також стимулюватиме професійний розвиток персоналу.

Реалізація запропонованих заходів дозволить створити ефективну систему управління персоналом, підвищити продуктивність праці, сформувати стабільний кадровий склад та забезпечити довгострокову

конкурентоспроможність ТОВ-НВП "Аргон" на ринку. Впровадження сучасних підходів до роботи з персоналом стане основою для підвищення ефективності всієї діяльності підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Таким чином, для успішної реалізації запропонованих заходів необхідно чітко визначити основні етапи впровадження механізму вдосконалення системи управління персоналом. Узагальнену послідовність таких етапів представлено в таблиці 3.3.

*Таблиця 3.3*

**Етапи впровадження механізму вдосконалення системи управління персоналом на ТОВ-НВП "Аргон"**

Зміст роботи	Відповідальні підрозділи	Термін виконання
Аналіз існуючої системи управління персоналом	Відділ кадрів, керівництво	1 місяць
Розробка пропозицій щодо вдосконалення	HR-відділ, економічний відділ	2 місяці
Впровадження нових інструментів (мотивація, навчання тощо)	HR-відділ, керівництво	3 місяці
Моніторинг ефективності та коригування	HR-відділ, аналітичний відділ	Постійно

Джерело: складено автором

У результаті проведеного аналізу та розробки етапів впровадження механізму вдосконалення системи управління персоналом на ТОВ-НВП "Аргон" було визначено комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності кадрової роботи та розвитку персоналу. Запропонована система впровадження включає чотири основні етапи: аналіз існуючої системи управління персоналом, розробка пропозицій щодо її вдосконалення, впровадження нових інструментів та подальший моніторинг їхньої ефективності. Реалізація цих заходів забезпечить створення більш гнучкої, прозорої та ефективної системи управління персоналом, що відповідатиме сучасним вимогам ринку праці та стратегічним цілям підприємства. Особливий акцент зроблено на впровадженні дієвих мотиваційних механізмів, системі навчання та підвищення кваліфікації працівників, що сприятиме зростанню їхньої професійної компетентності та підвищенню продуктивності праці.

Таким чином, впровадження запропонованого механізму вдосконалення системи управління персоналом дозволить ТОВ-НВП "Аргон" не лише оптимізувати кадрові процеси, але й створити умови для формування ефективної корпоративної культури, підвищення рівня лояльності працівників та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

## ВИСНОВОК

Управління персоналом є складним, багатограним та динамічним соціально-економічним явищем, яке відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування сучасних організацій. Проведений аналіз показав, що це поняття не має єдиного визначення, оскільки охоплює широкий спектр підходів, функцій, методів та технологій, які спрямовані на оптимальне використання трудового потенціалу.

Сучасне управління персоналом базується на розумінні працівників як стратегічного ресурсу та конкурентної переваги підприємства. Вдосконалення системи управління персоналом передбачає не лише залучення та відбір кадрів, але й створення умов для їхнього професійного розвитку, ефективної мотивації та підтримки лояльності до компанії.

Аналіз функцій та методів управління персоналом показав, що ефективне управління можливе лише за умов комплексного підходу, який поєднує адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи впливу. Сучасні тенденції, такі як цифровізація, гейміфікація, розвиток корпоративної культури та впровадження нових систем мотивації, визначають нові стандарти у сфері управління персоналом та потребують гнучкості й інноваційності з боку керівників.

За результатами аналізу діяльності ТОВ-НВП «Аргон» можна зробити висновок, що підприємство успішно функціонує на українському ринку вже понад 26 років, демонструючи стабільність та адаптивність до змін економічного середовища. Чітко вибудована організаційна структура, ефективна система управління та стратегічний підхід до розвитку забезпечують компанії стійке фінансове становище, позитивну динаміку показників прибутковості та ділової активності.

Фінансовий аналіз свідчить про стабільне зростання чистого доходу, прибутку та високий рівень фінансової стійкості підприємства, що підтверджує ефективність управлінських рішень та раціональне використання ресурсів.

Показники ділової активності відображають зростання швидкості обігу активів та покращення розрахункової дисципліни, що свідчить про ефективне управління оборотним капіталом.

Кадровий аналіз показав поступове зростання чисельності персоналу, одночасно із зниженням рівня плинності кадрів. Це свідчить про формування стабільного трудового колективу та покращення умов праці. Водночас відзначено необхідність підвищення кваліфікації працівників та вдосконалення системи мотивації, яка потребує більшої орієнтації на довгострокове стимулювання ефективної роботи.

Оцінка системи управління персоналом продемонструвала, що «Аргон» використовує комплексний підхід до роботи з кадрами, поєднуючи адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи управління. При цьому важливою складовою залишається створення позитивного психологічного клімату та розвиток корпоративної культури. Опитування працівників виявило загальну задоволеність системою управління, але акцентувало увагу на слабких сторонах - зокрема, у сфері мотивації та лідерства.

Ефективне управління персоналом є ключовим фактором успішного функціонування сучасного бізнесу, оскільки саме людський капітал забезпечує конкурентоспроможність компанії. Сучасні тенденції в HR-менеджменті вимагають інтеграції інноваційних підходів, таких як цифровізація HR-процесів, персоналізовані системи мотивації, гнучкі формати роботи та програми професійного розвитку.

Досвід компанії ТОВ-НВП "Аргон" демонструє, що комплексний підхід до управління персоналом, який включає впровадження HRM-систем, розвинуту систему навчання, програму наставництва та індивідуалізовану мотивацію, сприяє підвищенню продуктивності, утриманню кадрів та створенню ефективної корпоративної культури.

Кадрова стратегія підприємства повинна відповідати його загальним цілям та викликам ринку. Основні напрямки її вдосконалення включають розвиток компетенцій персоналу, підвищення рівня мотивації, адаптацію нових

співробітників та формування кадрового резерву. Запровадження цих ініціатив дозволяє створити гнучку, прозору та ефективну систему управління персоналом, що забезпечить довгостроковий успіх компанії.

Отже, ефективна кадрова політика є не просто адміністративною функцією, а стратегічним інструментом розвитку підприємства. Вона сприяє формуванню високопродуктивного, мотивованого та інноваційного колективу, що є запорукою стійкого зростання та конкурентних переваг компанії у динамічних умовах сучасного ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В.Г, Кириченко О.С. Менеджмент організацій: навчальний посібник. – К.: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», книга 1. 2023. 276 с.
2. Барський Ю.М., Панюк Т. П. Стратегічне управління персоналом як напрям розвитку підприємств молочної галузі Рівненської області. *Ефективна економіка*. 2019. № 12.
3. Басюк Т.П. Сучасні трансформації бізнес-культури і ділової етики в підприємницькому середовищі. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 2. С. 98–106
4. Битов В.П. Етика бізнесу в сучасному підприємстві. *Економічний форум*. 2018. № 3. С. 82–85.
5. Власенко І. М. Вплив економічної кризи на розвиток HR-практик в Україні. *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 145–151
6. Гавриш О. А. Технології управління персоналом: монографія. Київ. НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
7. Гагалюк О. Шляхи підвищення культури підприємництва або «корпоративна етика» як засіб виховання бізнесмена. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 2. С. 176–182.
8. Галайда Т. О. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Сер.: Економічні науки. 2017. Вип. 16(1). С. 65-68.
9. Галайда Т.О. Формування соціально-психологічного клімату в компанії як чинник ефективного управління мотивацією персоналу. *Інфраструктура ринку*. 2021. №54. С. 78-84. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/54\\_2021/15.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/54_2021/15.pdf) (дата звернення 24.04.2025).
10. Герасимчук В.А. Стратегії управління персоналом в умовах економічної невизначеності. *Економіка України*. 2019. № 8. С. 88–94.

11. Грідін О.В. Загальні тенденції та характерні аспекти Digital-трансформації сфери HR-менеджменту. *Східна Європа: Економіка бізнес та управління: електронне наукове фахове видання*. Вип. 3(40). Видавничий дім «Гельветика», 2023. С. 10–18
12. Громко Л. С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. №36. С. 109-113
13. Данилевич Н., Рудакова С., Щетініна Л. В., Касяненко Я. Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях. *Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету*. 2020. Т. 64. № 3. С. 147–156.
14. Денисенко М. П. Підвищення індексу людського капіталу – важлива складова інноваційної кадрової політики підприємств. *Економіка та держава*. 2019. №4. С. 11-17.
15. Денисенко М. П. Теорія поколінь та який її вплив на сучасний бізнес. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 46-49.
16. Денисенко М.П., Мельник Л.С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 3(55). С. 94–100
17. Дергачова В.В., Федірко Г.А. Вплив корпоративної культури на конкурентоспроможність підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених*. 2018. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/130934> (дата звернення 24.04.2025).
18. Драган О. І., Тертична Л. І. Менеджмент персоналу : конспект лекцій для здобувачів освіт. ступ. «Магістр» спец. 075 «Маркетинг» освіт.-проф. програми «Маркетинг» ден. та заоч. форм навч. Київ : НУХТ, 2019. 334 с.
19. Економіко-математичні методи і моделі в галузі управління персоналом : навч. Посібник. Колектив авторів; за ред. Л.В. Мазник. К.:Кафедра, 2019. 278 с.

20. Єршова О. М. Управління людськими ресурсами в умовах конфліктів: міжнародний досвід. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 2. С. 47–53.
21. Жмай О.В., Мозгальова М.Ю. Диференціація мотивації персоналу в контексті теорії поколінь. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1. С. 94–100.
22. Запатріна І.В, Шатковська А.О. Досвід післявоєнного відновлення міст світу: уроки для України. URL: [https://era-ukraine.org.ua/wp-content/uploads/2023/06/Doslidzhennia\\_Dosvid-pisliavoiennoho-vidnovlennia-mist.pdf](https://era-ukraine.org.ua/wp-content/uploads/2023/06/Doslidzhennia_Dosvid-pisliavoiennoho-vidnovlennia-mist.pdf) (дата звернення 24.04.2025).
23. Зось-Кіор М.В., Скидан С.В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Економічний форум*. 2020. № 1(3). С. 143–148.
24. Ільєнко Р. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2017. № 1. С.58-62.
25. Кащук К. М. Особливості управління співробітниками X, Y та Z поколінь. *Економіка. Управління. Інновації*. 2018. №1(22). URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2018\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2018_1_9) (дата звернення 24.04.2025).
26. Квасній Л. Г. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*, 2017. № 11. С. 233-237.
27. Коваль Н. В. Використання теорії поколінь в менеджменті персоналу. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2020. №10. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10\\_2020/64.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10_2020/64.pdf) (дата звернення 24.04.2025).
28. Ковальчук В.Г. Мотивація як фундаментальна складова управління підприємством, Львів : *Економіка та право*, 2018. № 3. С. 80–85
29. Лаврененко В. Використання системи ключових показників ефективності для управління конкурентоспроможністю бізнесу. *Інноваційне*

*підприємництво: стан та перспективи розвитку: зб. матеріалів II Всеукраїнської науково-практичної конференції, 29- 30 березня 2017 р. Київ. КНЕУ, 2017. С. 240-242.*

30. Лазарев С.В. Японський варіант управління мотивацією праці персоналу. *Мотивація і оплата праці*. 2018. №1. С. 48-53.

31. Леган І.М., Мельничук Д.П., Зачосова Н.В. Мотиваційні чинники ефективності HR-менеджменту у діяльності служб надання соціальної допомоги та соціальних послуг. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 1(99). С. 32–41

32. Лютак О. З. Застосування теорії поколінь у консультуванні персоналу організації. Збірник наукових праць: психологія. ДВНЗ «Прикарпатський національний університет ім. В. Стефаника». 2019. №23. С. 94-101.

33. Магас О.В., Марценюк О.В. Мотиваційні підходи Facebook і Google до створення найщасливішого і найпродуктивнішого робочого місця. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2019. № 11 (1). С. 204–209.

34. Мельниченко І. Проблеми управління людськими ресурсами в Україні під час війни. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. № 4. С. 75–82.

35. Надточій І.І. Економічні передумови, тенденції розвитку та особливості впровадження HR технології крізь призму цифрових трансформацій. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 1. С. 261–265

36. Паливода К. Перспективи використання зарубіжного досвіду в управлінні людськими ресурсами в Україні. *Економіка і суспільство*. 2022. № 8. С. 58–65.

37. Садов'як М. Адаптація зарубіжних HR-практик в умовах українського ринку праці. *Науковий вісник НУБіП України*. 2021. № 3. С. 123–130.

38. Соколовська К. Управління персоналом в післявоєнний період: європейський досвід для України. *Соціально-трудові відносини: теорія і практика*. 2023. № 2. С. 55–62
39. Сочинська-Сибірцева І.М., Сторожук О.В., Доренська А.О. Новітні технології управління персоналом: навч. посіб. Кропивницький : ЦНТУ. 2023. 278 с.
40. Тюріна Н., Назарчук Т., Гурницький О. Особливості використання практичного HR-менеджменту в кризових умовах воєнного стану та повоєнного розвитку. *Modeling the development of the economic systems*. 2021. С.56–62.
41. Франт Ю.В. Чинники використання кадрового потенціалу підприємства з урахуванням вимог післявоєнної відбудови національної економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. №61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3867/3787/> (дата звернення 24.04.2025).

## ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А

## ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ

Баланс на 31.12.2022 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	218,1	212,4
первісна вартість	1011	363,8	413,8
знос	1012	( 145,7 )	( 201,4 )
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	218,1	212,4
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:	1100	1290,4	1494,4
у тому числі готова продукція	1103	1244,9	1044,9
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	285	328
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	94,3	127,7
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	143,8	304,3
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	1813,5	2254,4
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	2031,6	2466,8

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2	2
Додатковий капітал	1410	25,5	25,5
Резервний капітал	1415	1200	1200
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	253,8	561,1
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>1481,3</b>	<b>1788,6</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>1595</b>		-	-
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	441,8	578,1
розрахунками з бюджетом	1620	28	32,6
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	21,9	19,5
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	58,6	48
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>550,3</b>	<b>678,2</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
<b>1700</b>		-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>2031,6</b>	<b>2466,8</b>

## Звіт про фінансові результати За 2022 р.

Форма № 4-м  
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6947,2	5186,8
Інші операційні доходи	2120	123,3	15,4
Інші доходи	2240	285,7	135,7
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	<b>7356,2</b>	<b>5337,9</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 4697,2 )	( 3291,5 )
Інші операційні витрати	2180	( 2097,9 )	( 1792,6 )
Інші витрати	2270	( - )	( - )
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>( 6795,1 )</b>	<b>( 5084,1 )</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	561,1	253,8
Податок на прибуток	2300	( - )	( - )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>561,1</b>	<b>253,8</b>

Керівник

\_\_\_\_\_ (підпис)

\_\_\_\_\_ (ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

\_\_\_\_\_ (підпис)

\_\_\_\_\_ (ініціали, прізвище)

## ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ

Баланс  
На 31.12.2023 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	212,4	306,4
первісна вартість	1011	413,8	527,5
знос	1012	( 201,4 )	( 221,1 )
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	212,4	306,4
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:	1100	1494,4	1440,8
у тому числі готова продукція	1103	1044,9	1412,9
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	328	427
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	127,7	35,8
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	304,3	446,6
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	2254,4	2350,2
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	2466,8	2656,6

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2	2
Додатковий капітал	1410	25,5	25,5
Резервний капітал	1415	1200	1200
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	561,1	715,8
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>1788,6</b>	<b>1943,3</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>1595</b>		-	-
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	578,1	608,3
розрахунками з бюджетом	1620	32,6	33,2
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	19,5	35,1
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	48	36,7
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>678,2</b>	<b>713,3</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
<b>1700</b>		-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>2466,8</b>	<b>2656,6</b>

### Звіт про фінансові результати За 2023 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8839,3	6947,2
Інші операційні доходи	2120	0,5	123,3
Інші доходи	2240	512,4	285,7
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	<b>9352,2</b>	<b>7356,2</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 5648,7 )	( 4697,2 )
Інші операційні витрати	2180	( 2987,7 )	( 2097,9 )
Інші витрати	2270	( - )	( - )
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>( 8636,4 )</b>	<b>( 6795,1 )</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	715,8	561,1
Податок на прибуток	2300	( - )	( - )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>715,8</b>	<b>561,1</b>

Керівник

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)