

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ  
Кафедра менеджменту та адміністрування

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

Розвиток кадрового потенціалу підприємства  
Назва теми  
(на прикладі ТОВ «СПЕЦІЛТЕХ», м. Львів)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)  
Галузь знань 07 Управління та адміністрування  
Шифр і найменування  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Код і найменування  
Освітня програма Бізнес-адміністрування  
Найменування

Шифр КвРМН.024165.01.64.00

Виконав здобувач 2 курсу, група БАм-25-1  
Шифр

Керівник канд. екон. наук, доцент  
Науковий ступінь, учасні зв'язки

Нормоконтролер \_\_\_\_\_

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри менеджменту  
та адміністрування

16 12 2025 р.

  
Підпис  
Підпис  
Підпис

Владислав ВАСИЛИНА  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ


Юрій КРАВЧИК  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Олена КОСТИН  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Ніла ТЮРІНА  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму  
Кафедра менеджменту та адміністрування  
Рівень вищої освіти другий (магістерський)  
Галузь знань 07 Управління та адміністрування  
спеціалізація  
Спеціальність 073 Менеджмент  
код і найменування  
Освітня програма Бізнес-адміністрування  
найменування

ЗАТВЕРДЖУЮ:   
Завідувач кафедри  
" 1 " 09 2025р.

ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Васидина Владислав Олегович  
Прізвище, ім'я, по батькові здобувача

1. Тема Розвиток кадрового потенціалу підприємства (на прикладі ТОВ «СПЕШЛТЕХ», м. Львів)  
керівник роботи Кравчик Юрій Васильович, канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту та адміністрування  
Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 25.08.25р. №65 дод. 1Р

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 10 грудня 2025 р.



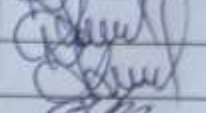
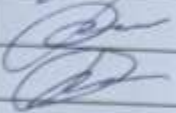
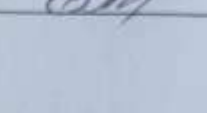

3. Вихідні дані до роботи фінансова та економічна звітність підприємства, організаційна характеристика діяльності, дані щодо кадрового потенціалу та чинної системи управління персоналом, нормативно-правові документи та регуляторні акти, аналітичні матеріали та статистичні джерела, наукові та навчально-методичні джерел, статистичні матеріали.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1 Теоретичні основи розвитку кадрового потенціалу підприємства. 2 Аналіз діяльності ТОВ «СПЕШЛТЕХ» та оцінка його кадрового потенціалу. 3 Напрями розвитку кадрового потенціалу ТОВ «СПЕШЛТЕХ».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Підходи до визначення сутності кадрового потенціалу підприємства. 2. Структура кадрового потенціалу підприємства. 3. Етапи формування кадрового потенціалу підприємства. 4. Фактори, що впливають на функціонування кадрового потенціалу підприємства. 5. Основні напрями оцінювання кадрового потенціалу в системі HR-аналітики. 6. Модель розвитку кадрового потенціалу підприємства. 7. Підходи до розвитку кадрового потенціалу підприємства. 8. Методичні підходи до оцінювання кадрового потенціалу підприємства. 9. Схема компетентнісного оцінювання персоналу. 10. Вибір методики оцінювання кадрового потенціалу. 11. Порівняльний аналіз моделей розвитку кадрового потенціалу в ЄС та США. 12. Міжнародні HR-тенденції та можливості адаптації в Україні. 13. Основні товарні групи діяльності ТОВ «СПЕШЛТЕХ». 14. Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «СПЕШЛТЕХ» за 2024 р. та I-III кв. 2025 р. 15. Структура активів ТОВ «СПЕШЛТЕХ» у 2024 р. та I-III кв. 2025 р. 16. Основні фінансові коефіцієнти підприємства ТОВ «СПЕШЛТЕХ». 17. Динаміка чисельності персоналу ТОВ «СПЕШЛТЕХ» у 2025 році. 18. Основні фінансові коефіцієнти підприємства ТОВ «СПЕШЛТЕХ». 19. Порівняння вимог до компетентностей персоналу ТОВ «СПЕШЛТЕХ» з міжнародними стандартами. 20. Сильні та слабкі сторони

мотивації персоналу ТОВ «СПЕШЛТЕХ», 21. Інтегральна оцінка кадрового потенціалу ТОВ «СПЕШЛТЕХ», 22. SWOT-аналіз кадрового потенціалу ТОВ «СПЕШЛТЕХ», 23. Основні проблемні зони у сфері розвитку кадрового потенціалу ТОВ «СПЕШЛТЕХ» та їх наслідки, 24. Базові індикатори оцінювання персоналу за квартал, 25. Очікуваний вплив навчальної програми на продуктивність праці, 26. Очікувані ефекти від впровадження нематеріальної мотивації, 27. Зведений економічний ефект від запропонованих заходів.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Кравчик Ю.В., доц. каф. менеджменту та адміністрування		
2. Дослідницько-аналітичний	Кравчик Ю.В., доц. каф. менеджменту та адміністрування		
3. Проектно-рекомендаційний	Кравчик Ю.В., доц. каф. менеджменту та адміністрування		
4. Нормоконтроль			

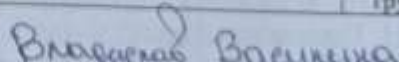
7. Дата видачі завдання 1 вересня 2025 р.

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

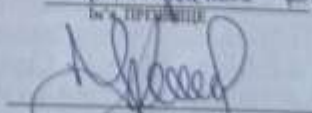
Пор. №	Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	вересень 2025	виконано
2.	Одержання індивідуального завдання	вересень 2025	виконано
3.	Складання календарного плану графіка написання кваліфікаційної роботи	вересень 2025	виконано
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	вересень 2025	виконано
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства	вересень 2025	виконано
6.	Підготовка першого розділу	вересень 2025	виконано
7.	Підготовка другого розділу	жовтень 2025	виконано
8.	Підготовка третього розділу	листопад 2025	виконано
9.	Підготовка висновків	листопад 2025	виконано
10.	Здача науковому керівнику	листопад 2025	виконано
11.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	листопад 2025	виконано
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	грудень 2025	виконано
13.	Перевірка рукопису роботи на плагіат, отримання довідки	грудень 2025	виконано
14.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	грудень 2025	виконано
15.	Одержання відгуку наукового керівника	грудень 2025	виконано
16.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	грудень 2025	виконано
17.	Захист кваліфікаційної роботи	грудень 2025	виконано


Здобувач

  
Підпис

  
Владислав Василенко  
І. П. ПРОВАДИЩЕ

Керівник кваліфікаційної роботи

  
Підпис

  
І. П. ПРОВАДИЩЕ

## АНОТАЦІЯ

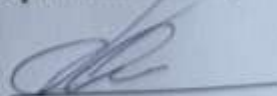
Василина В.О. Розвиток кадрового потенціалу підприємства (на прикладі ТОВ «СПЕШЛТЕХ», м. Львів). Керівник роботи – канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту та адміністрування Кравчик Ю.В. Кваліфікаційна робота магістра: 65 с., 12 рисунків, 23 таблиці, 1 додаток, 35 джерел посилання.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** АДАПТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ, КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, КОМПЕТЕНТНОСТІ, РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ, РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ПРАЦІ, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ HR.

Проаналізовано теоретичні засади формування, функціонування та розвитку кадрового потенціалу підприємства, узагальнено сучасні наукові підходи до його оцінювання та управління. Розкрито зміст категорій «кадровий потенціал», «компетентність», «розвиток персоналу» та визначено їхню роль у забезпеченні стратегічної стійкості підприємства. Представлено методичний інструментарій оцінювання кадрового потенціалу, який охоплює компетентнісний аналіз, методи оцінювання результативності, HR-аналітику, а також міжнародні стандарти розвитку людського капіталу.

Проведено аналіз фінансово-економічних показників та кадрового потенціалу ТОВ «СПЕШЛТЕХ». Оцінено структуру персоналу, рівень компетентностей, динаміку чисельності, ефективність кадрових процесів, визначено сильні та слабкі сторони кадрового потенціалу підприємства, можливості та загрози його розвитку на основі SWOT-аналізу.

Розроблено комплекс практичних заходів із розвитку кадрового потенціалу підприємства, який включає запровадження системи оцінювання компетентностей і результативності персоналу, програму підвищення цифрових та професійних навичок працівників, а також удосконалення системи нематеріальної мотивації та корпоративної культури. Проведено оцінювання економічної ефективності запропонованих заходів.



\_\_\_\_\_ 2025 р.

## ЗМІСТ

	С.
Вступ.....	5
1 Теоретичні основи розвитку кадрового потенціалу підприємства.....	7
1.1 Сутність кадрового потенціалу підприємства та підходи до його трактування.....	7
1.2 Особливості формування, функціонування та розвитку кадрового потенціалу підприємства.....	10
1.3 Методичні підходи до оцінювання кадрового потенціалу підприємства.....	15
1.4 Зарубіжний досвід управління розвитком кадрового потенціалу та можливості його адаптації на українських підприємствах.....	20
Висновки до першого розділу.....	24
2 Аналіз діяльності ТОВ «СПЕШЛТЕХ» та оцінка його кадрового потенціалу....	26
2.1 Загальна характеристика підприємства.....	26
2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства.....	29
2.3 Аналіз кадрового потенціалу підприємства.....	34
2.4 SWOT-аналіз кадрового потенціалу підприємства.....	39
Висновки до другого розділу.....	42
3 Напрями розвитку кадрового потенціалу ТОВ «СПЕШЛТЕХ».....	44
3.1 Обґрунтування необхідності вдосконалення системи розвитку кадрового потенціалу підприємства.....	44
3.2 Розроблення заходів щодо розвитку кадрового потенціалу підприємства...	49
3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	53
Висновки до третього розділу.....	58
Висновки.....	60
Перелік джерел посилання.....	63
Додаток А Звітність ТОВ «СПЕШЛТЕХ».....	67

## ВСТУП

Розвиток кадрового потенціалу є одним із ключових чинників забезпечення ефективності та конкурентоспроможності сучасного підприємства. В умовах цифрової трансформації, динамічних змін ринку, посилення конкуренції, нестачі кваліфікованих кадрів та високої невизначеності економічного середовища особливої ваги набувають питання формування, оцінювання та модернізації системи розвитку персоналу. Кадровий потенціал, що охоплює сукупність професійних компетентностей, особистісних якостей, мотиваційних характеристик та здатності працівників до навчання й адаптації, визначає не лише поточні результати діяльності підприємства, але й можливості його довгострокового розвитку.

Актуальність проблематики зростає в умовах воєнного стану, міграційних процесів, зміщення акцентів у структурі зайнятості та появи нових вимог роботодавців до цифрових, аналітичних і комунікаційних навичок працівників. В Україні підприємства дедалі частіше стикаються з дефіцитом кваліфікованого персоналу, низьким рівнем кадрової стабільності, недостатньо розвиненими системами оцінювання компетентностей та обмеженими можливостями професійного навчання. У таких умовах ефективна система розвитку кадрового потенціалу стає стратегічним інструментом забезпечення стійкого функціонування бізнесу, підвищення продуктивності праці та формування конкурентних переваг.

Питання кадрового потенціалу широко досліджуються у працях вітчизняних і зарубіжних учених. Значний внесок у розвиток теоретичних основ управління трудовим потенціалом зробили вітчизняні науковці: О. А. Грішнова; В. М. Данюк; А. М. Колот; Л. В. Балабанова; О. В. Сардак. Серед зарубіжних дослідників вагомими є напрацювання М. Армстронга, Г. Десслера, Д. Ульріха. Важливе значення для дослідження кадрового потенціалу мають також звіти та рекомендації міжнародних організацій – OECD, CEDEFOP та Європейської

Комісії, які визначають актуальні тенденції розвитку навичок, дефіциту компетентностей та підходів до безперервного професійного навчання.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в узагальненні теоретико-методичних засад і обґрунтуванні напрямів розвитку кадрового потенціалу ТОВ «СПЕШЛТЕХ» з урахуванням сучасних вимог ринку праці та стратегічних цілей підприємства.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- узагальнити теоретичні підходи до формування, функціонування та розвитку кадрового потенціалу підприємства;
- проаналізувати методи оцінювання кадрового потенціалу та визначити їхню практичну значущість;
- охарактеризувати діяльність ТОВ «СПЕШЛТЕХ» та його організаційно-економічні особливості;
- здійснити аналіз техніко-економічних показників підприємства за 2024 р. та I–III квартали 2025 р.;
- провести комплексний аналіз кадрового потенціалу ТОВ «СПЕШЛТЕХ»;
- виконати SWOT-аналіз кадрового потенціалу підприємства;
- обґрунтувати необхідність удосконалення системи розвитку персоналу;
- розробити практичні заходи щодо розвитку кадрового потенціалу;
- оцінити економічну ефективність запропонованих заходів та визначити очікувані результати їх впровадження.

Об'єкт дослідження – процеси формування та розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та прикладні аспекти удосконалення кадрового потенціалу ТОВ «СПЕШЛТЕХ» на основі комплексного аналізу його стану, оцінювання компетентностей та визначення напрямів стратегічного розвитку.

Методи дослідження: методи економічного, порівняльного та графічного аналізу, системний підхід, SWOT-аналіз, аналітичні методи HR-діагностики, методи експертних оцінок.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Сутність кадрового потенціалу підприємства та підходи до його трактування

У сучасних умовах конкурентного середовища кадровий потенціал підприємства виступає одним із ключових факторів забезпечення його стійкого розвитку, конкурентоспроможності та інноваційної активності. Розвиток інформаційних технологій, цифровізація управлінських процесів, зростання ролі знань і компетентностей призвели до того, що саме людський капітал став центральною ланкою стратегічного управління підприємством. Тому теоретичне обґрунтування сутності кадрового потенціалу є основою для формування ефективної системи управління персоналом.

Поняття «кадровий потенціал» в економічній літературі трактується по-різному, що зумовлено багатокomпонентністю даної категорії та різними методологічними підходами до вивчення людських ресурсів. У найбільш загальному вигляді кадровий потенціал визначають як сукупність трудових здібностей працівників, їх професійних знань, умінь, навичок, мотивації, інтелектуального рівня та можливостей розвитку, що визначають здатність підприємства досягати своїх стратегічних цілей [1]; [3].

Разом з тим, науковці наголошують, що кадровий потенціал – це не лише фактичні наявні характеристики працівників, але й їх нереалізовані можливості, здатність до навчання, розвитку, адаптації до змін та участі у трансформаційних процесах підприємства [2]. Відповідно, цей потенціал має динамічний характер і може зростати або знижуватися під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів.

У науковій літературі виокремлюють декілька підходів до трактування кадрового потенціалу:

ресурсний підхід, за яким увага зосереджується на професійних та кваліфікаційних характеристиках працівників;

- компетентнісний підхід, що оцінює компетенції та здатність персоналу досягати результатів;
- інноваційний підхід, який акцентує на здатності працівників генерувати нові ідеї;
- синергетичний підхід, що підкреслює взаємодію персоналу та ефект командної роботи;
- стратегічний підхід, згідно з яким кадровий потенціал є основою довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Для більш глибокого аналізу у таблиці 1.1 наведено порівняння різних підходів до визначення поняття.

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення сутності кадрового потенціалу підприємства

Підхід	Характеристика	Представники	Джерело
Ресурсний	Кадровий потенціал як сукупність трудових ресурсів, знань, навичок і кваліфікацій працівників	Балабанова Л., Сардак О.	[1]
Компетентнісний	Наявність у персоналу певних компетенцій, що забезпечують результативність діяльності	Колот А., Данюк В.	[2]; [4]
Стратегічний	Кадровий потенціал як чинник довгострокового розвитку та конкурентоспроможності підприємства	Герасимчук В., Савельєв Є.	[3]
Інноваційний	Творчі здібності, креативність, здатність до навчання та генерування інновацій	Мартиненко В., Лучко М.	[5]
Синергетичний	Розвиток колективних можливостей, командної взаємодії та корпоративної культури	Литвин А., Наказова І.	[6]

Аналіз наведеної таблиці 1.1 свідчить, що науковці по-різному трактують зміст кадрового потенціалу, однак їх об'єднує спільна ідея: кадровий потенціал – це комплексний, інтегрований показник, що поєднує професійні, особистісні та інтелектуальні якості працівників, а також їх потенційні можливості розвитку. Саме тому сучасні підприємства приділяють особливу увагу розвитку компетенцій персоналу, формуванню кадрового резерву, впровадженню систем навчання, адаптації та кар'єрного росту.

Кадровий потенціал включає кілька ключових елементів, серед яких найчастіше виділяють: професійно-кваліфікаційний потенціал, інтелектуальний, мотиваційний, соціально-психологічний, інноваційний та організаційний потенціали [1]; [3]; [6]. На рисунку 1.1 представлено узагальнену структуру кадрового потенціалу підприємства.



Рисунок 1.1 – Структура кадрового потенціалу підприємства

З аналізу структури видно, що кадровий потенціал не обмежується лише знаннями та навичками. Важливу роль відіграє мотивація працівників, їх психологічний стан, готовність до співпраці, комунікабельність, креативність, орієнтація на результат, здатність до інноваційних рішень та участі в організаційних змінах. Тому кадровий потенціал можна охарактеризувати як інтегровану систему характеристик персоналу, що здатна забезпечувати сталий розвиток підприємства.

Управління кадровим потенціалом безпосередньо пов'язане з формуванням кадрової політики, стратегічним плануванням розвитку персоналу та створенням умов для ефективного реалізації трудового потенціалу. Розвиток кадрового

потенціалу набуває особливого значення в умовах цифрової економіки, де знання та компетентності стають головними активами підприємства [5]; [7].

Таким чином, на основі аналізу підходів у науковій літературі можна зробити висновок, що кадровий потенціал є однією з ключових категорій сучасного менеджменту персоналу. Його розвиток забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємства, зміцнення його конкурентних позицій та формування здатності до інноваційного розвитку.

## **1.2 Особливості формування, функціонування та розвитку кадрового потенціалу підприємства**

Формування та розвиток кадрового потенціалу підприємства є стратегічно важливими процесами, що забезпечують його довгострокову конкурентоспроможність, гнучкість, інноваційність і здатність до адаптації в умовах динамічних змін ринку. Кадровий потенціал формується під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх чинників, які визначають рівень професійної підготовки працівників, їхню здатність розвивати компетентності та ефективно реалізовувати трудові можливості [1]; [3].

Управління кадровим потенціалом повинно охоплювати всі стадії життєвого циклу персоналу: підбір, відбір, адаптацію, оцінювання, розвиток, навчання, кар'єрне просування та мотивацію. На кожному з цих етапів формується сукупність характеристик працівника та його здатності забезпечувати результативність діяльності підприємства, що у комплексі створює підґрунтя для підвищення продуктивності праці та якості управлінських рішень.

Формування кадрового потенціалу включає процеси пошуку, відбору, навчання та планування розвитку персоналу. У науковій літературі формування кадрового потенціалу трактується як цілеспрямований процес забезпечення підприємства персоналом, необхідним для реалізації його стратегії [2]; [8]. На

рисунку 1.2 представлено узагальнену схему цього процесу.



Рисунок 1.2 – Етапи формування кадрового потенціалу підприємства

Формування кадрового потенціалу залежить від кадрової політики, корпоративної культури, стратегічних цілей підприємства, вимог ринку праці та конкурентного середовища. Важливим аспектом цього процесу є відповідність професійних характеристик персоналу сучасним вимогам цифрової економіки. Згідно з дослідженнями МОН та Мінекономіки України, цифрові навички та здатність до самоосвіти є ключовими компетентностями сучасного працівника [7]; [9].

Функціонування кадрового потенціалу передбачає реалізацію працівниками своїх професійних, інтелектуальних, мотиваційних та особистісних можливостей у процесі виконання трудових функцій. Це динамічний процес, що залежить від умов праці, мотиваційної системи, ефективності організаційних комунікацій, корпоративної культури та системи управління персоналом [1]; [6].

У таблиці 1.2 наведено основні фактори, що впливають на ефективність функціонування кадрового потенціалу підприємства.

Ефективне функціонування кадрового потенціалу можливе лише за наявності збалансованої системи мотивації. Як зазначає Колот А. М., мотиваційний механізм є центральним елементом реалізації трудового потенціалу працівника, оскільки забезпечує його орієнтацію на досягнення високих результатів [2].

Таблиця 1.2 – Фактори, що впливають на функціонування кадрового потенціалу підприємства

Група факторів	Зміст впливу	Приклади	Джерело
Організаційні	Структура управління, регламенти, комунікації	Чіткість посадових інструкцій, ефективність оргструктури	[3]
Соціально-психологічні	Психологічний клімат, стиль керівництва	Довіра в колективі, демократичний стиль керівництва	[6]
Мотиваційні	Матеріальне та нематеріальне стимулювання	Премії, бонуси, кар'єрний розвиток	[2]
Кадрові	Рівень кваліфікації, компетентності	Професійний досвід, сертифікації	[5]
Технологічні	Розвиток ІТ, цифрова трансформація	Використання CRM, ERP, HRM систем	[7]

Сучасні підприємства використовують різноманітні інструменти HR-аналітики, що дозволяють комплексно оцінювати функціонування кадрового потенціалу: KPI, компетентнісні моделі, оцінювання 360°, performance review, HR-metrics, talent management-системи [8]. На рисунку 1.3 представлено основні напрями оцінювання кадрового потенціалу в системі HR-аналізу.

### Основні напрями оцінювання кадрового потенціалу в системі HR-аналітики



Рисунок 1.3 – Основні напрями оцінювання кадрового потенціалу в системі HR-аналітики

Розвиток кадрового потенціалу спрямований на підвищення професійних компетентностей, удосконалення навичок, стимулювання творчості, забезпечення кар'єрного зростання та формування кадрового резерву. Згідно з дослідженнями Герасимчука В. Г. та Мартиненка В., розвиток персоналу виступає одним із головних чинників інноваційної активності підприємства [3]; [5].

Основними напрямками розвитку кадрового потенціалу є:

- професійне навчання (курси, тренінги, семінари, e-learning);
- підвищення кваліфікації (сертифікаційні програми, стажування);
- розвиток управлінських компетентностей (менторинг, коучинг);
- планування кар'єри та кадровий резерв;
- впровадження інноваційних HR-технологій.

На рисунку 1.4 представлено модель розвитку кадрового потенціалу підприємства.

### Модель розвитку кадрового потенціалу підприємства

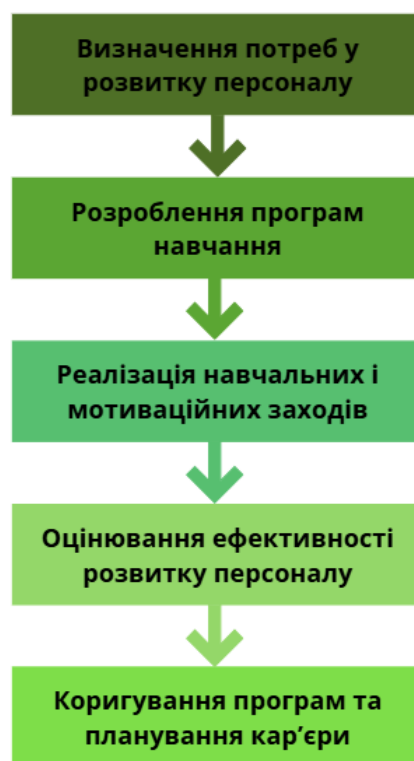


Рисунок 1.4 – Модель розвитку кадрового потенціалу підприємства

У таблиці 1.3 узагальнено ключові підходи до розвитку персоналу, їх переваги та недоліки.

Таблиця 1.3 – Підходи до розвитку кадрового потенціалу підприємства

Підхід	Переваги	Недоліки	Джерело
Традиційний (курси, тренінги)	Підвищення кваліфікації, розширення знань	Висока вартість, низька гнучкість	[5]
Компетентнісний	Орієнтація на результат, точність оцінювання	Необхідність створення компетентнісної моделі	[4]
Talent management	Формування кадрового резерву, розвиток лідерів	Високі вимоги до HR-системи	[8]
E-learning	Доступність, гнучкість, масштабованість	Потребує високої самодисципліни працівника	[9]
Coaching / mentoring	Розвиток управлінських компетенцій	Залежність від досвіду наставника	[3]

Системний розвиток кадрового потенціалу підприємства забезпечує підвищення продуктивності, зниження плинності кадрів, формування позитивного іміджу роботодавця та зростання інноваційності підприємства. У підсумку формування, функціонування і розвиток кадрового потенціалу являють собою взаємопов'язаний цикл, що забезпечує стабільність і конкурентоспроможність підприємства в довгостроковій перспективі.

### **1.3 Методичні підходи до оцінювання кадрового потенціалу підприємства**

Оцінювання кадрового потенціалу підприємства є важливим інструментом HR-менеджменту, що дозволяє визначити рівень професійних, кваліфікаційних, мотиваційних та особистісних можливостей працівників, а також виявити резерви їх подальшого розвитку. Результати оцінювання використовуються для прийняття управлінських рішень щодо удосконалення системи навчання, підвищення кваліфікації, планування кар'єрного зростання, формування кадрового резерву та оптимізації мотиваційної політики [1]; [3].

Методичні підходи до оцінювання кадрового потенціалу є різноманітними та залежать від мети оцінювання, специфіки діяльності підприємства, рівня розвитку HR-системи, а також типу компетентностей, що підлягають аналізу. Загалом методи оцінювання можна згрупувати за такими напрямками:

1) кількісні методи, що базуються на вимірюванні трудових показників (продуктивність, кваліфікаційний рівень, стаж);

2) якісні методи, що враховують індивідуально-психологічні характеристики працівників;

3) комплексні методи, які поєднують кількісні та якісні характеристики та дозволяють отримати інтегрований показник кадрового потенціалу [4]; [6].

У науковій літературі існує кілька методичних підходів до оцінювання кадрового потенціалу, серед яких найбільш поширеними є: компетентнісний, кваліфікаційний, мотиваційний, функціонально-рольовий, результативний (performance-based), інтегральний та аналітично-діагностичний. Їх порівняльну характеристику наведено у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Методичні підходи до оцінювання кадрового потенціалу підприємства

Підхід	Сутність	Переваги	Недоліки	Джерело
Компетентнісний	Оцінювання відповідності компетенцій працівника вимогам посади	Висока точність, фокус на результатах	Складність розроблення компетентнісної моделі	[4]; [8]
Кваліфікаційний	Аналіз знань, навичок, досвіду, освіти	Об'єктивність, простота вимірювання	Не враховує поведінкові та мотиваційні аспекти	[1]
Мотиваційний	Вивчення мотиваційних драйверів, залученості	Відображає готовність до результативної праці	Суб'єктивність оцінювання	[2]
Результативний	Оцінювання продуктивності праці, КРІ	Дає реальні показники ефективності	Може ігнорувати потенційні можливості працівника	[3]
Функціонально-рольовий	Відповідність працівника посадовій ролі	Використовується у HR-стратегії та плануванні кар'єри	Потребує якісно розроблених job profiles	[6]
Інтегральний	Поєднання кількісних і якісних показників у єдиний індекс	Комплексність, стратегічність	Потребує значного масиву даних і HR-аналітики	[8]; [10]

Кількісні методи ґрунтуються на використанні статистичних показників діяльності працівників. Найпоширенішими є:

1) Оцінювання кваліфікаційного рівня працівників. Використовується у вигляді формального аналізу:

- освітнього рівня;
- стажу роботи;
- наявності сертифікацій;
- кількості пройдених тренінгів.

Формула для розрахунку індексу кваліфікаційного рівня:

$$I_{\text{КВ}} = \frac{\sum(b_i \cdot k_i)}{n}; \quad (1.1)$$

де  $b_i$  – вага показника,

$k_i$  – значення показника,

$n$  – кількість оцінюваних параметрів [4].

2) Аналіз результативності діяльності (КРІ). Метод ґрунтується на оцінці:

- продуктивності (output),
- планових та фактичних показників,
- якості виконання завдань.

Цей підхід широко використовується у performance management системах та рекомендований міжнародними HR-стандартами [8].

3) Метод індексної оцінки кадрового потенціалу. Передбачає обчислення інтегрального індексу, який складається з кількох блоків:

$$I_{\text{КП}} = I_{\text{КВ}} \cdot I_{\text{МОТ}} \cdot I_{\text{РЕЗ}}; \quad (1.2)$$

де  $I_{\text{МОТ}}$  – індекс мотиваційної залученості,

$I_{\text{РЕЗ}}$  – індекс результативності праці.

Метод рекомендований для підприємств, що впроваджують HR-аналітику [10].

Якісні методи дозволяють оцінити поведінкові та психологічні характеристики персоналу, мотиваційні установки, стиль комунікації та лідерські якості. Найпоширеніші з них:

1) Метод «Assessment Center». Це комплексний підхід, що включає ділові ігри, тестування, інтерв'ю та моделювання ситуацій. Метод дозволяє виявити потенціал працівника до управлінських рішень, стресостійкість, стиль взаємодії та поведінкові особливості [3].

2) Оцінювання за методом «360°». Передбачає збір інформації про працівника від керівника, колег, підлеглих та клієнтів. Дає повну картину міжособистісних взаємодій і рівня комунікативних компетентностей [6].

3) Психодіагностичні методики. Серед них: тести на тип особистості, визначення лідерського стилю, тестування емоційного інтелекту (EI), що набуває особливої ваги в сучасному менеджменті [11].

Комплексні методи поєднують кількісні та якісні індикатори:

1) Модель компетентностей (Competency Model). Ця модель передбачає:

- визначення ключових компетенцій;
- розроблення профілю компетентностей для кожної посади;
- порівняння фактичних компетенцій працівника з еталонними.

На рисунку 1.5 наведено структуру методики компетентнісного оцінювання.



Рисунок 1.5 – Схема компетентнісного оцінювання персоналу

2) Balanced Scorecard (BSC). У HR-практиці використовується для оцінювання людського капіталу через 4 перспективи: фінансову, клієнтську, внутрішніх процесів, навчання й розвитку [8].

3) Talent Management Assessment. Метод передбачає оцінювання працівників за двома критеріями: потенціал, результативність.

У таблиці 1.5 відображена матриця 9-box grid, яка широко застосовується у міжнародній практиці.

Таблиця 1.5 – Матриця Talent Management (9-box grid)

Рівень потенціалу ↓ / Рівень результативності →	Низький	Середній	Високий
Високий потенціал	Ризиковий талант	Зростаючий талант	Високопотенційний лідер (HiPo)
Середній потенціал	Нестабільний працівник	Стійкий виконавець	Надійний майбутній лідер
Низький потенціал	Потребує рішень	Середній виконавець	Високий виконавець (але без потенціалу)

Згідно з Armstrong [8] і Герасимчуком [3], метод оцінювання слід обирати з урахуванням:

- стратегічних цілей підприємства;
- специфіки діяльності;
- рівня розвитку HR-системи;
- можливостей цифрової аналітики;
- доступності компетентнісних моделей.

На рисунку 1.6 наведено узагальнену логіку вибору методичного підходу.

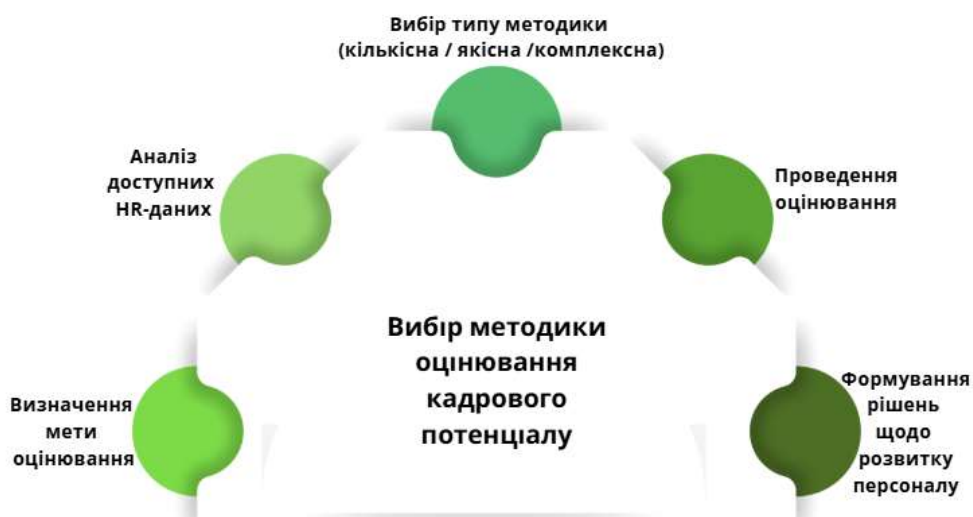


Рисунок 1.6 – Вибір методики оцінювання кадрового потенціалу

Таким чином, методичні підходи до оцінювання кадрового потенціалу дозволяють сформулювати комплексне уявлення про можливості працівників та виявити резерви розвитку персоналу. Застосування сучасних HR-метрик, компетентнісних моделей, цифрових інструментів та інтегральних методів забезпечує об'єктивність оцінювання та підвищує ефективність управлінських рішень.

#### **1.4 Зарубіжний досвід управління розвитком кадрового потенціалу та можливості його адаптації на українських підприємствах**

У глобальній економіці розвиток кадрового потенціалу підприємства є ключовою умовою забезпечення конкурентоспроможності, інноваційності та стійкості бізнесу. Країни Європейського Союзу, США, Канада, Японія та Південна Корея приділяють значну увагу формуванню висококваліфікованих кадрів, створенню системи безперервного навчання, розвитку компетентнісного підходу та впровадженню сучасних HR-технологій. Досвід цих країн є цінним для українських підприємств, зокрема для формування ефективних стратегій управління персоналом у контексті цифровізації та інтеграції в європейський економічний простір.

У наукових працях міжнародних дослідників наголошується, що людський капітал стає основним активом організації, а розвиток кадрового потенціалу – одним із головних пріоритетів стратегічного управління [8; 10]. Зарубіжний досвід ґрунтується на системності HR-процесів, інтеграції навчання в корпоративну стратегію, широкому використанні HR-аналітики, а також високому рівні інвестицій у розвиток персоналу.

У країнах Європейського Союзу застосовуються комплексні моделі формування та розвитку кадрового потенціалу, засновані на принципах lifelong learning (безперервного навчання), гнучкої зайнятості та компетентнісного

підходу. Зокрема, директиви ЄС акцентують на необхідності розвитку цифрових, управлінських та комунікативних компетентностей працівників [9; 13].

У США переважає модель talent management, що включає:

- ідентифікацію талантів;
- побудову індивідуальних траєкторій розвитку;
- інвестування у розвиток високопотенційних працівників (HiPo);
- системи оцінювання 9-box grid;
- навчання через корпоративні університети [10].

У таблиці 1.6 наведено порівняння ключових характеристик моделей розвитку кадрового потенціалу у ЄС та США.

Таблиця 1.6 – Порівняльний аналіз моделей розвитку кадрового потенціалу в ЄС та США

Характеристика	Модель ЄС	Модель США	Джерело
Основний підхід	Компетентнісний, навчання протягом життя	Talent-management, орієнтація на потенціал	[8]; [10]
Вплив держави	Високий (регулювання, програми розвитку навичок)	Низький (більша роль корпорацій)	[13]
Пріоритети	Цифрові навички, соціальні компетенції	Лідерство, інновації, результативність	[11]
HR-технології	HRM-системи, e-learning, цифрові платформи	Аналітика HR-data, big data, корпоративні університети	[10]
Роль підприємства	Забезпечення умов для розвитку	Інвестиції в таланти, розвиток кадрового резерву	[12]

Японська модель управління персоналом базується на:

- концепції довічної зайнятості;
- поступовому розвитку компетентностей;
- корпоративній культурі Kaizen;

– ротації персоналу для набуття багатофункціональних компетенцій [14].

Модель Південної Кореї характеризується високим рівнем інноваційності та інвестицій у STEM-компетентності працівників, що активно підтримується державними програмами розвитку людського капіталу.

Зарубіжна практика показує, що формування та розвиток кадрового потенціалу все частіше здійснюється з використанням технологій цифрової трансформації. Серед ключових трендів:

– HR-аналітика та big data – передбачення кадрових ризиків, оцінювання результативності, визначення потреб у навчанні [10].

– E-learning & microlearning – онлайн-платформи, короткі навчальні модулі, корпоративні LMS [8].

– Agile HR – гнучкі методи управління кадрами, швидке реагування на зміни ринку.

– Development centers – центри розвитку управлінських та лідерських компетентностей.

– Upskilling & reskilling – актуально для цифрової економіки та автоматизації [9].

– Employee experience management – акцент на досвіді працівника в організації.

У таблиці 1.7 наведено сучасні HR-тенденції та можливості їх використання в Україні.

Українські підприємства можуть ефективно використовувати міжнародні HR-практики, проте їх адаптація потребує урахування специфіки національного ринку праці, рівня цифровізації та культури управління персоналом. Найбільш перспективними напрямками є:

1) Впровадження компетентнісних моделей, що дозволяє систематизувати вимоги до персоналу та оптимізувати процеси добору, оцінювання і розвитку [4].

2) Розвиток корпоративних систем навчання (LMS), які забезпечують безперервність професійного розвитку.

3) Використання HR-аналітики, що дозволяє підвищити ефективність

кадрових рішень.

4) Розвиток кадрового резерву та talent-management програм, що забезпечує формування лідерського потенціалу.

5) Адаптація інноваційних методів навчання (microlearning, blended learning).

Таблиця 1.7 – Міжнародні HR-тенденції та можливості адаптації в Україні

Тенденція	Сутність	Можливості адаптації	Джерело
Upskilling & reskilling	Перенавчання та підвищення кваліфікації	Розвиток програм МОН, корпоративні тренінги	[9]
HR-аналітика	Використання даних для прийняття рішень	Впровадження HRM-систем на підприємствах	[10]
Talent management	Робота з кадровим резервом	Формування кадрових програм для молодих фахівців	[12]
Agile HR	Гнучкі HR-процеси	Підходить для IT, торгівлі, стартапів	[11]
E-learning	Онлайн-навчання, платформи	Використання Prometheus, Coursera, Moodle	[8]

На рисунку 1.7 наведено загальну модель адаптації зарубіжних HR-практик в Україні.

#### Модель адаптації міжнародних HR-практик на українських підприємствах

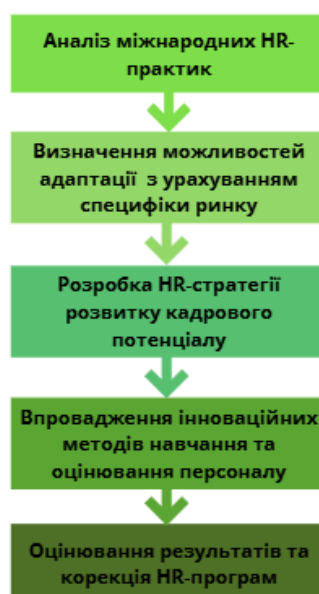


Рисунок 1.7 – Модель адаптації міжнародних HR-практик на українських підприємствах

Отже, зарубіжний досвід демонструє, що ефективний розвиток кадрового потенціалу можливий лише за умов системного підходу, високого рівня цифровізації HR-процесів, орієнтації на компетентності та інвестицій у безперервне навчання персоналу. Адаптація найкращих міжнародних практик може забезпечити українським підприємствам, зокрема ТОВ «СПЕШЛТЕХ», підвищення конкурентоспроможності, формування висококваліфікованого кадрового резерву та розвиток інноваційних можливостей.

### **Висновки до першого розділу**

У першому розділі кваліфікаційної роботи здійснено комплексне теоретичне узагальнення сутності, змісту та особливостей управління кадровим потенціалом підприємства, а також проаналізовано методичні підходи до його оцінювання і вивчено зарубіжний досвід у цій сфері.

У результаті дослідження з'ясовано, що кадровий потенціал підприємства є інтегрованою категорією, що охоплює професійні, інтелектуальні, мотиваційні, соціально-психологічні, інноваційні та управлінські можливості працівників, які забезпечують досягнення стратегічних цілей організації. Аналіз різних підходів до трактування поняття показав, що сучасна наука сходиться на багатовимірному розумінні кадрового потенціалу як ключового елемента розвитку підприємства, формування його конкурентоспроможності та адаптивності в умовах зовнішніх змін.

Встановлено, що формування кадрового потенціалу здійснюється через систему добору, відбору, адаптації, навчання та розвитку персоналу. Функціонування кадрового потенціалу залежить від організаційних, соціально-психологічних, мотиваційних, кадрових і технологічних чинників, які визначають ефективність реалізації можливостей працівників у трудовій діяльності. Розвиток кадрового потенціалу охоплює систему професійного навчання, підвищення

кваліфікації, управління компетентностями, планування кар'єри та формування кадрового резерву, що забезпечує здатність підприємства до інновацій та стратегічного зростання.

Узагальнення методичних підходів до оцінювання кадрового потенціалу свідчить, що на практиці застосовують кількісні, якісні та комплексні методи, серед яких – компетентнісне оцінювання, аналіз результативності (KPI), методи «360°», assessment center, інтегральні індекси, talent-management моделі та HR-аналітика. Їх використання дозволяє виявити сильні та слабкі сторони персоналу, оцінити рівень компетентностей та визначити напрями удосконалення кадрової політики підприємства.

Дослідження зарубіжного досвіду (ЄС, США, Японії, Південної Кореї) показало, що ключовими тенденціями є широке застосування цифрових HR-технологій, розвиток систем безперервного навчання, використання компетентнісних моделей, управління талантами, аналітики даних та формування корпоративних університетів. Порівняльний аналіз підтверджує, що значна частина міжнародних практик може бути адаптована до українських підприємств, зокрема завдяки розвитку електронного навчання, HRM-систем, планування кар'єри та кадрового резерву.

Отже, теоретико-методологічний аналіз засвідчив, що ефективне управління кадровим потенціалом є стратегічною умовою забезпечення сталого розвитку підприємства. Отримані теоретичні положення є основою для проведення подальшої аналітичної оцінки діяльності підприємства та для формування практичних рекомендацій щодо розвитку кадрового потенціалу.

## 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СПЕШЛТЕХ» ТА ОЦІНКА ЙОГО КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

### 2.1 Загальна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «СПЕШЛТЕХ» (код ЄДРПОУ 45459088) є сучасним українським суб'єктом господарювання, що здійснює діяльність у сфері дистрибуції електроніки, телекомунікаційного обладнання та торговельно-посередницьких операцій. Підприємство зареєстроване 26 липня 2024 року у місті Львові та функціонує відповідно до норм Господарського та Цивільного кодексів України, Закону України «Про товариства з обмеженою відповідальністю» та власного Статуту, затвердженого рішенням засновника від 29.09.2025 року.

ТОВ «СПЕШЛТЕХ» функціонує як товариство з обмеженою відповідальністю, що забезпечує власнику гнучкість управління та обмеження ризиків у межах статутного капіталу. Єдиним засновником і кінцевим бенефіціарним власником підприємства є Брижак Анна Сергіївна, яка одночасно виконує функції директора та здійснює повноваження виконавчого органу.

Місцезнаходження підприємства: 79007, Львівська обл., м. Львів, вул. Данилишина, буд. 6, офіс 206.

Статутний капітал становить 500 тис. грн і сформований у повному обсязі.

Підприємство перебуває на податковому обліку у ГУ ДПС у Львівській області, зареєстроване як платник ПДВ та ЄСВ, а також входить до державних реєстрів статистичних даних.

Згідно з відомостями ЄДР [15] та положеннями Статуту, підприємство здійснює широкий спектр економічної діяльності (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Основні та додаткові види діяльності ТОВ «СПЕШЛТЕХ» (КВЕД) [15]

Група діяльності	Код КВЕД	Характеристика
Основний вид діяльності	46.19	Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту
Посередницька діяльність	46.18	Угоди щодо продажу спеціалізованих груп товарів
Оптова торгівля	46.51, 46.52	Комп'ютери, периферія, телекомунікаційне обладнання та електронні компоненти
Роздрібна торгівля	47.19, 47.42, 47.79, 47.99	Продаж смартфонів, телекомунікаційного обладнання, уживаних товарів, онлайн-торгівля
ІТ-послуги	62.09	Інша діяльність у сфері ІТ і комп'ютерних систем
Інформаційні послуги	63.99	Надання інформаційних та консалтингових послуг
Орендна діяльність	68.20	Оренда та експлуатація нерухомого майна
Маркетинг	73.11, 73.20	Рекламні послуги, дослідження ринку

Широка номенклатура КВЕДів свідчить про універсальність підприємства та його орієнтацію на різні сегменти ринку.

Відповідно до даних бухгалтерського та митного обліку, основні товарні групи ТОВ «СПЕШЛТЕХ» наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні товарні групи діяльності ТОВ «СПЕШЛТЕХ»

Код УКТЗЕД	Характеристика товарної групи	Обсяг операцій, орієнтовно
8517	Телефонні апарати, обладнання для зв'язку	330–340 млн грн
7020	Вироби зі скла	3.8–3.9 млн грн
4202	Сумки, футляри, чохли	380–390 тис. грн
3919	Самоклеїні плівки та стрічки	230–240 тис. грн
6307	Інші готові вироби	120–130 тис. грн
8471	Обчислювальна техніка	52–53 тис. грн
8504	Перетворювачі, трансформатори	46–47 тис. грн

Структура товарів підтверджує, що підприємство спеціалізується передусім на імпортно-оптовій дистрибуції смартфонів, електроніки та телекомунікаційних компонентів, що є високодинамічним та конкурентним сегментом ринку.

Відповідно до Статуту, система управління компанією є лінійно-функціональною. До структури входять:

- 1) загальні збори учасників (у випадку одного учасника – його одноосібні рішення);
- 2) директор як одноосібний виконавчий орган;
- 3) функціональні підрозділи:
  - відділ оптових продажів;
  - відділ логістики та складського обліку;
  - фінансовий/бухгалтерський відділ;
  - відділ маркетингу;
  - сервісний або технічний відділ;
  - відділ персоналу.

Станом на III квартал 2025 року на підприємстві працювало 235 осіб. Для компанії, що функціонує лише другий рік, це свідчить про:

- інтенсивне розширення операційної діяльності;
- зростання обсягів реалізації;
- потребу у формуванні розгалуженої системи управління персоналом;
- необхідність впровадження сучасних HR-процедур: адаптації, навчання, мотивації, оцінювання.

У 2025 році підприємство кілька разів було внесено до Єдиного реєстру боржників, а також має податкову заставу (зобов'язання 2,923 млн грн). Крім того, спостерігалася значна кількість судових справ адміністративного характеру. Це потребує врахування у SWOT-аналізі та оцінці кадрового потенціалу, адже юридична нестабільність може впливати на трудовий клімат і кадрові ризики.

Таким чином, ТОВ «СПЕШЛТЕХ» є молодим, але динамічним підприємством, яке швидко нарощує масштаби діяльності, формує стабільний кадровий склад і демонструє позитивні фінансові результати. Водночас наявність

податкових зобов'язань і судових справ формує зовнішні ризики, що впливають на кадрову стабільність і потребують стратегічного управління.

Отримана інформація формує основу для подальшого аналізу техніко-економічних показників і оцінювання кадрового потенціалу.

## 2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства

Аналіз техніко-економічних показників підприємства є ключовим етапом оцінювання його ефективності, результативності діяльності та стійкості розвитку. Для ТОВ «СПЕШЛТЕХ», як відносно молодого підприємства, що здійснює діяльність з 2024 року, доцільним є аналіз доступних показників за 2024 рік та I–III квартали 2025 року, що дозволяє визначити основні тенденції розвитку та фактори, які впливають на фінансовий стан.

Основою аналізу є офіційна фінансова звітність підприємства, що включає:

- Баланс (форма №1) за 2024 рік та I–III кв. 2025 року;
- Звіт про фінансові результати;
- інформація про чисельність персоналу.

Таблиця 2.3 містить узагальнені основні техніко-економічні показники, доступні для аналізу.

Таблиця 2.3 – Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «СПЕШЛТЕХ» за 2024 р. та I–III кв. 2025 р.

Показник	2024 рік	I–III кв. 2025 р.	Темп зростання, %
Активи, тис. грн	382,95	551,96	144,1
Власний капітал, тис. грн	16,73	43,98	263,0
Поточні зобов'язання, тис. грн	366,22	508,0	138,7
Чистий фінансовий результат (прибуток), тис. грн	16,734	43,98	262,9
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	205	235	–

Відповідно до даних таблиці 2.3 можемо зробити наступні висновки. Активи підприємства за аналізований період зросли на 44,1%, що говорить про розширення операцій і збільшення обсягів товарообороту. Власний капітал збільшився більш ніж удвічі, що є позитивним сигналом для інвесторів та кредиторів. Зростання поточних зобов'язань на 38,7% свідчить про активне використання позикових коштів у господарській діяльності. Чистий прибуток збільшився у 2,6 раза, що демонструє підвищення ефективності комерційних операцій. Чисельність персоналу збільшується, що відповідає динамічному розвитку молодого підприємства.

Оскільки ТОВ «СПЕШЛТЕХ» працює у сфері торгівлі та інформаційних послуг, чисельність працівників є одним із ключових ресурсів, що формують кадровий потенціал. Проаналізуємо динаміку чисельності персоналу ТОВ «СПЕШЛТЕХ» у 2025 році у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Динаміка чисельності персоналу ТОВ «СПЕШЛТЕХ» у 2025 році

Період	Чисельність персоналу, осіб	Абсолютне відхилення	Темп зростання, %
I квартал 2025	205	–	–
II квартал 2025	225	+20	109,8%
III квартал 2025	235	+10	104,4%

За три квартали чисельність персоналу зросла на 14,6%, що є ознакою розширення бізнес-процесів. Розвиток торговельного сегмента та збільшення обороту товарів потребували додаткових працівників у продажах, логістиці та технічних підрозділах (рис. 2.1).

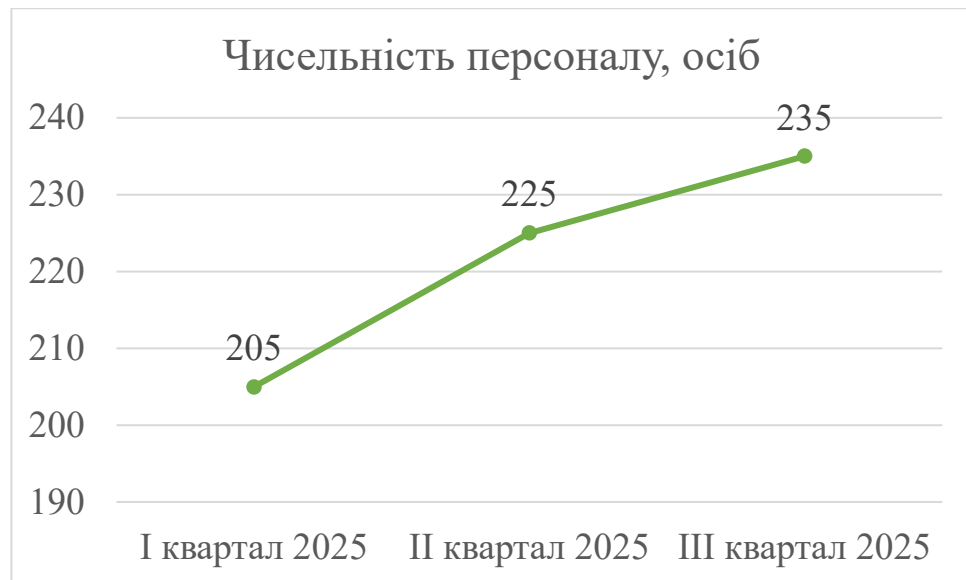


Рисунок 2.1 – Динаміка чисельності персоналу ТОВ «СПЕШЛТЕХ»  
за I-III квартал 2025 р.

Проведемо аналіз структури активів ТОВ «СПЕШЛТЕХ». За даними бухгалтерського обліку значну частку активів становлять товари на складі. Їхня вага у структурі оборотних активів створює специфічні умови для аналізу (табл. 2.5)

Таблиця 2.5 – Структура активів ТОВ «СПЕШЛТЕХ» у 2024 р. та I-III кв. 2025 р.

Стаття активів	2024 р., тис. грн	Питома вага, %	I-III кв. 2025 р., тис. грн	Питома вага, %
Необоротні активи	16,78	4,4%	22,50	4,1%
Оборотні активи, у т.ч.:	366,17	95,6%	529,46	95,9%
– Товари	350,00	91,4%	510,00	92,4%
– Грошові кошти	16,17	4,2%	19,46	3,5%

Дані таблиці 2.5 показують, що структура активів має торговельний характер: понад 90% активів – це товари. Висока частка запасів збільшує оборотність, але також створює ризики товарних залишків. Оборотні активи зросли на 44,5%, що корелює зі збільшенням чисельності персоналу та ринкової активності.



Рисунок 2.2 – Структура активів ТОВ «СПЕШЛТЕХ»  
у 2024 р. та I–III кв. 2025 р.

З огляду на природу торговельного підприємства, важливо оцінити співвідношення власного капіталу та зобов'язань (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Основні фінансові коефіцієнти підприємства ТОВ «СПЕШЛТЕХ»

Показник	Формула	2024 р.	I–III кв. 2025 р.	Нормативне значення
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Активи	0,044	0,080	більше 0,5
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Власний капітал / Оборотні активи	0,046	0,083	більше 0,1
Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	1,00	1,04	більше 1,0
Рентабельність активів (ROA)	Чистий прибуток / Активи	4,37%	7,97%	більше 5%

Відповідно до значень показників, представлених в таблиці 2.6, можемо зробити наступні висновки. Коефіцієнт автономії дуже низький, тобто підприємство залежить від позикових коштів. Коефіцієнт ліквідності піднявся вище нормативу у 2025 році, що означає покращення платоспроможності підприємства. Рентабельність активів зростає майже у 2 рази, що свідчить про підвищення ефективності (рис. 2.3).

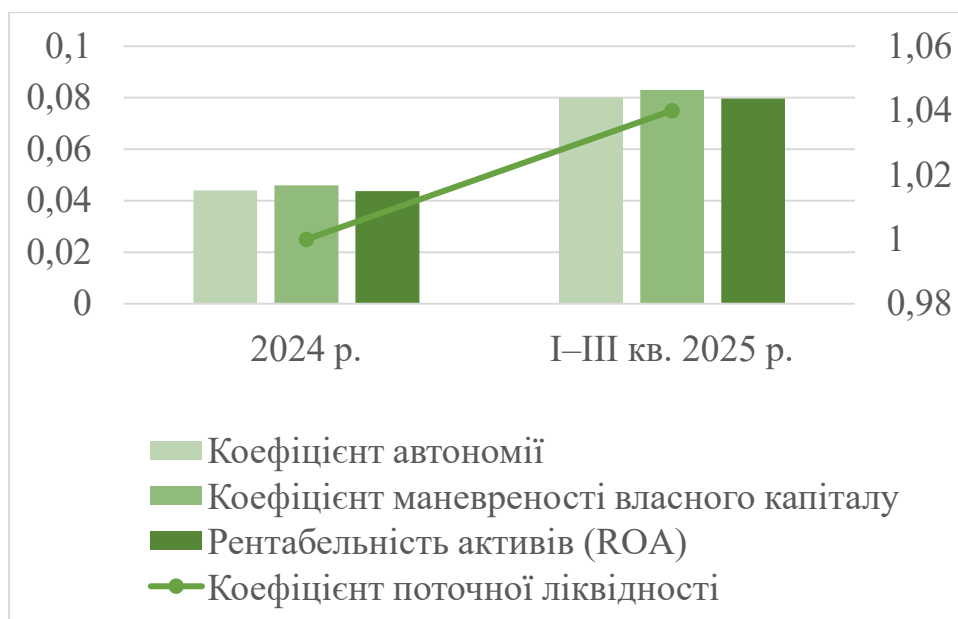


Рисунок 2.3 – Динаміка фінансових показників ТОВ «СПЕШЛТЕХ» у 2024 р. та I–III кв. 2025 р.

Таким чином, аналіз техніко-економічних показників ТОВ «СПЕШЛТЕХ» свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства, що проявляється у зростанні активів, чистого прибутку та чисельності персоналу, водночас діяльність має виражену торговельно-імпорتنу спрямованість, що формує високу частку товарних запасів у структурі активів. Незважаючи на зростання власного капіталу, його питома вага залишається низькою, що створює потенційні стратегічні ризики для фінансової стійкості. Показники ліквідності перебувають у межах нормативних значень, що забезпечує достатній рівень платоспроможності у короткостроковому періоді, а підвищення рентабельності підтверджує зростання ефективності використання ресурсів та привабливість

підприємства для інвесторів. Динаміка збільшення персоналу відображає активне масштабування операційної діяльності та формування потенціалу для подальшого розвитку.

### 2.3 Аналіз кадрового потенціалу підприємства

Кадровий потенціал підприємства є ключовим стратегічним ресурсом, що визначає здатність організації до розвитку, адаптації та забезпечення конкурентних переваг. Згідно з підходами, викладеними у працях Л. Балабанової та О. Сардака [1], А. Колота [2], кадровий потенціал відображає інтегровану сукупність професійних, компетентнісних, інтелектуальних та особистісних можливостей працівників, які реалізуються в процесі виробничо-господарської діяльності. Аналіз кадрового потенціалу ТОВ «СПЕШЛТЕХ» здійснюється з урахуванням доступних даних щодо чисельності, динаміки персоналу, організаційної структури, а також вимог сучасних концепцій HR-менеджменту [8]; [10].

ТОВ «СПЕШЛТЕХ» характеризується швидкими темпами зростання кадрового складу, що пов'язано зі збільшенням товарообороту, розширенням каналів збуту та функціональним розширенням відділів продажу, логістики та обліку.

Таблиця 2.7 – Динаміка чисельності персоналу ТОВ «СПЕШЛТЕХ» у 2025 році

Період	Чисельність, осіб	Абсолютне відхилення	Темп зростання, %
I квартал 2025	205	–	–
II квартал 2025	225	20	109,8%
III квартал 2025	235	10	104,4%

Відповідно до даних таблиці 2.7 робимо наступні висновки: загальне зростання за три квартали становить 14,6%, що свідчить про суттєве масштабування бізнесу; кадровий приріст корелює зі збільшенням обсягів активів та товарних запасів; зростання чисельності персоналу формує передумови для необхідності систематизації HR-процесів, що особливо важливо для молодого підприємства (рис. 2.4).

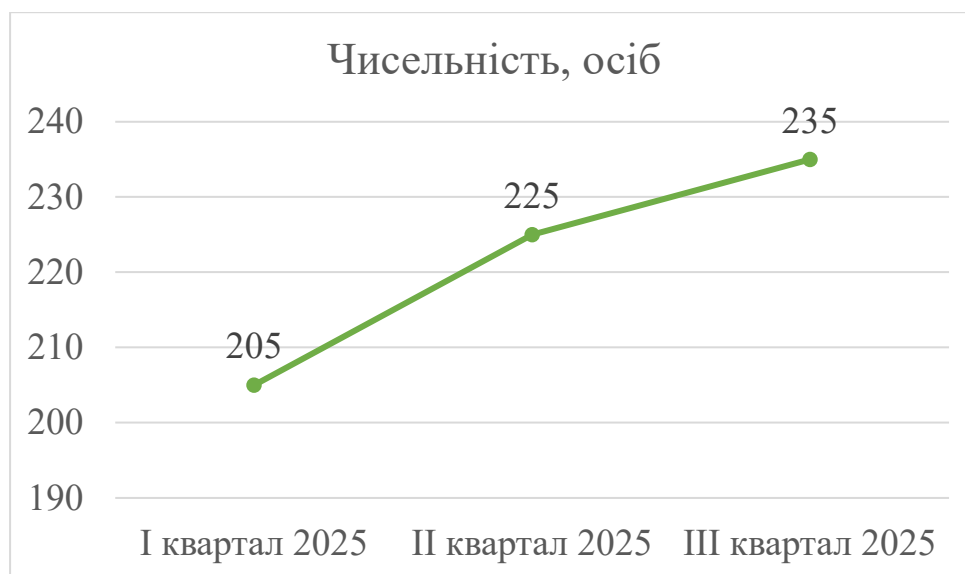


Рисунок 2.4 – Динаміка чисельності персоналу ТОВ «СПЕШЛТЕХ» у 2025 році

Проведемо оцінку якісних характеристик кадрового потенціалу ТОВ «СПЕШЛТЕХ». Провідні науковці в [3], [4], [8], [10] зазначають, що оцінка кадрового потенціалу повинна базуватися на таких параметрах:

- професійно-кваліфікаційні характеристики;
- інтелектуально-компетентнісний рівень;
- інноваційна активність та здатність до навчання;
- мотиваційний профіль;
- соціально-психологічні фактори.

Оскільки ТОВ «СПЕШЛТЕХ» є молодим, воно перебуває у процесі формування системи кадрової документації. У таких умовах доцільно використовувати інтегральний підхід до оцінки кадрового потенціалу на основі логіко-структурного аналізу.

Підприємство здійснює діяльність у сферах оптової торгівлі, логістики, ІТ-послуг та інформаційного супроводу, що зумовлює високі вимоги до професійних компетентностей персоналу. До ключових посад належать: менеджери з продажу (висока частка персоналу); логісти; фахівці з бухгалтерського обліку; оператори складських систем; спеціалісти ІТ-супроводу.

Згідно з даними МОН України [9] та [14], сучасні підприємства торговельно-логістичного типу потребують працівників із розвиненими цифровими, аналітичними й комунікаційними компетентностями (табл. 2.8).

В таблиці 2.8 проведемо порівняння вимог до компетентностей персоналу ТОВ «СПЕШЛТЕХ» з міжнародними стандартами OECD (OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) – організація економічного співробітництва та розвитку, що об'єднує 38 розвинених країн світу, включно з більшістю країн ЄС, США, Канадою, Японією тощо) та CEDEFOP (European Centre for the Development of Vocational Training – Європейський центр розвитку професійної освіти, який займається аналізом ринку праці, прогнозуванням потреб у навичках та розробкою рекомендацій щодо розвитку компетентностей).

Таблиця 2.8 – Порівняння вимог до компетентностей персоналу ТОВ «СПЕШЛТЕХ» з міжнародними стандартами

Група компетентностей	Необхідність для ТОВ «СПЕШЛТЕХ»	Вимоги міжнародних стандартів (OECD, CEDEFOP)
Цифрові навички	Висока	Висока
Комунікаційні навички	Середня–висока	Висока
Аналітичні навички	Середня	Висока
Навички роботи з даними	Середня	Висока
Продажі та переговори	Висока	Середня–висока
Управління клієнтським сервісом	Висока	Висока

ТОВ «СПЕШЛТЕХ» працює у сегменті, де саме компетентності персоналу визначають ринкову успішність. Вимоги до працівників відповідають загальноєвропейським тенденціям розвитку людського капіталу [12]. Найбільш критичними є цифрові та комунікаційні навички, що підтверджує необхідність подальших заходів із розвитку кадрів.

Наступним етапом проведемо аналіз мотиваційної складової кадрового потенціалу ТОВ «СПЕШЛТЕХ». За теорією Колота [2], мотивація персоналу є узгодженням інтересів працівника та роботодавця, тому для молодих підприємств характерні такі проблеми:

- нечітка система преміювання;
- слабка диференціація в оплаті праці;
- відсутність кар'єрної моделі;
- неврегульованість КРІ.

У випадку ТОВ «СПЕШЛТЕХ» ці ризики додатково посилюються:

- швидким зростанням чисельності працівників;
- високою залежністю від обсягів продажу;
- нестабільністю зовнішнього середовища.

У таблиці 2.9 представимо сильні та слабкі сторони мотивації персоналу ТОВ «СПЕШЛТЕХ».

Таблиця 2.9 – Сильні та слабкі сторони мотивації персоналу ТОВ «СПЕШЛТЕХ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Можливість кар'єрного зростання в умовах швидкого масштабування	Відсутність формалізованої системи оцінки результативності
Гнучкість керівництва	Невизначеність критеріїв преміювання
Конкурентоспроможна оплата праці у сфері продажів	Відсутність системи навчання та розвитку
Молодий кадровий склад	Висока плинність у продажах

Проаналізуємо соціально-психологічний клімат та організаційну культуру ТОВ «СПЕШЛТЕХ». Соціально-психологічний клімат є основою стійкості кадрової системи. Для молодих підприємств характерні [3]:

- «низький рівень формалізації корпоративної культури;
- невизначеність ролей і відповідальності;
- потенційні конфлікти між «старими» і «новими» працівниками;
- високий рівень адаптаційних труднощів».

У ТОВ «СПЕШЛТЕХ» швидке зростання персоналу вимагає створення: системи наставництва; внутрішніх стандартів комунікацій; адаптаційних програм.

На основі проведеного аналізу здійснимо оцінювання інтегральної оцінки кадрового потенціалу ТОВ «СПЕШЛТЕХ» за 4 групами показників (табл. 2.10):

- кількісні (чисельність, темпи зростання);
- кваліфікаційні та професійні;
- мотиваційні;
- соціально-психологічні.

Таблиця 2.10 – Інтегральна оцінка кадрового потенціалу ТОВ «СПЕШЛТЕХ»

Компонент	Оцінка (низький/середній/високий)	Коментар
Кількісний потенціал	Високий	Зростання на 14,6% за 3 квартали
Професійно-кваліфікаційний потенціал	Середній	Високі вимоги до компетентностей, потреба у навчанні
Мотиваційний потенціал	Середній–низький	Неформалізована система мотивації
Соціально-психологічний потенціал	Середній	Потребує зміцнення корпоративної культури
Інноваційний потенціал	Середній	Залежить від цифрових навичок персоналу

Таким чином, кадровий потенціал ТОВ «СПЕШЛТЕХ» характеризується високою кількісною динамікою та достатнім рівнем професійної готовності працівників до виконання завдань торговельно-логістичного типу. Водночас підприємство стикається з низкою HR-викликів, пов'язаних із відсутністю формалізованої системи мотивації, недостатньою структурованістю корпоративної культури та потребою у системному розвитку цифрових та комунікаційних компетентностей персоналу. Це підтверджує необхідність формування комплексних заходів з розвитку кадрового потенціалу.

## **2.4 SWOT-аналіз кадрового потенціалу підприємства**

SWOT-аналіз кадрового потенціалу є одним із найбільш поширених інструментів стратегічного управління персоналом, що дозволяє комплексно охарактеризувати внутрішній стан кадрових ресурсів підприємства та визначити вплив зовнішнього середовища на їх розвиток. У працях [8], [10], а також в [1], [6] зазначається, що SWOT-метод дає змогу поєднати оцінку реальних можливостей персоналу з потенційними ризиками, що формуються ринковим середовищем. Для молодого та динамічного підприємства, яким є ТОВ «СПЕШЛТЕХ», такий інструмент є особливо корисним завдяки гнучкості та доступності застосування навіть за умов обмеженої статистичної інформації.

Проведений SWOT-аналіз кадрового потенціалу охоплює чотири логічні блоки: внутрішні сильні сторони (S), внутрішні слабкі сторони (W), зовнішні можливості (O) та зовнішні загрози (T). Кожен блок сформований на основі результатів аналізу кадрових, організаційних, професійних, комунікаційних, мотиваційних характеристик персоналу, а також аналізу діяльності підприємства.

Таблиця 2.11 – SWOT-аналіз кадрового потенціалу ТОВ «СПЕШЛТЕХ»

<b>S – Strengths (Сильні сторони)</b>	<b>W – Weaknesses (Слабкі сторони)</b>
S1. Високі темпи зростання чисельності персоналу: на 14,6% за три квартали 2025 р., що свідчить про ефективність рекрутингу.	W1. Відсутність формалізованої системи оцінювання персоналу, KPI та performance management.
S2. Молодий кадровий склад, гнучкий до змін, зі швидкою адаптацією до нових завдань.	W2. Неформалізована система мотивації та преміювання, що знижує рівень залученості.
S3. Ключові компетентності персоналу відповідають профілю діяльності (торгівля, складські операції, логістика).	W3. Невизначеність кар'єрних можливостей, що знижує внутрішню мобільність персоналу.
S4. Гнучкість прийняття рішень та короткі управлінські ланцюги завдяки лінійно-функціональній структурі.	W4. Недостатній розвиток корпоративної культури, відсутність внутрішніх регламентів комунікацій.
S5. Позитивні тенденції фінансового розвитку підприємства, що створює потенціал для інвестування у персонал.	W5. Недостатність цифрових та аналітичних компетентностей частини працівників [14].
S6. Висока швидкість реакції на зміни ринку завдяки молодій організаційній системі.	W6. Висока плинність кадрів у відділах продажів, характерна для галузі.
<b>O – Opportunities (Можливості)</b>	<b>T – Threats (Загрози)</b>
O1. Впровадження системи навчання, розвитку та цифровізації HR-процесів відповідно до рекомендацій МОН [9] та [12].	T1. Висока конкуренція на ринку праці серед торгових та технічних спеціалістів.
O2. Розвиток HR-аналітики, включаючи KPI, компетентнісні матриці, автоматизацію HR-документації.	T2. Фінансові та юридичні виклики компанії, що можуть знижувати її привабливість як роботодавця.
O3. Залучення молодих фахівців з високим рівнем цифрових та комунікативних навичок.	T3. Економічна нестабільність, яка впливає на мотиваційні очікування працівників.
O4. Розвиток корпоративної культури з нуля без опору змінам.	T4. Технологічні зміни, що вимагають постійного оновлення компетентностей персоналу.
O5. Участь у грантових європейських програмах розвитку людського капіталу та підвищення кваліфікації.	T5. Ризик вигорання працівників у зв'язку з інтенсивним темпом розвитку підприємства.
O6. Можливість оптимізації мотиваційної системи через впровадження сучасних моделей стимулювання [10], [8].	T6. Відтік цінних кадрів через відсутність чіткої системи розвитку та кар'єрного планування.

ТОВ «СПЕШЛТЕХ» має значні переваги, пов'язані зі швидким ростом персоналу, наявністю ключових компетентностей, молодого управлінською структурою та гнучкістю прийняття рішень. Ці фактори є важливими у висококонкурентній сфері дистрибуції електроніки. Наявність фінансової

стабільності також створює сприятливі умови для інвестування у розвиток кадрів.

Головні проблеми – це відсутність системності у HR-процесах: немає формальних процедур оцінювання, навчання, кар'єрних маршрутів. Низький рівень корпоративної культури, плинність кадрів у продажах та недостатній розвиток цифрових навичок працівників прямо впливають на кадрову стабільність та продуктивність.

Зовнішнє середовище створює широкі можливості для розвитку персоналу: цифровізація HR, впровадження HR-аналітики, участь у навчальних програмах ЄС, зростання цифрових компетентностей у молоді, що відповідає потребам компанії. Особливо перспективними є можливості запровадження структурованої системи мотивації та побудови корпоративної культури.

Найбільш небезпечними загрозами є конкуренція за кадри, висока мінливість ринку праці, технологічні зміни та ризики фінансово-юридичного характеру, які впливають на імідж роботодавця. Також небезпеку становить кадрове вигорання у період інтенсивного зростання компанії.

Таким чином, проведений SWOT-аналіз показав, що кадровий потенціал ТОВ «СПЕШЛТЕХ» має значні резерви розвитку, проте потребує інституційного зміцнення. Сильні сторони створюють підґрунтя для швидкого розвитку персоналу, але слабкі сторони заважають повністю розкрити потенціал молоді команди. Можливості зовнішнього середовища дозволяють модернізувати HR-систему, у той час як загрози потребують формування стратегії утримання кадрів та мінімізації кадрових ризиків. З урахуванням результатів SWOT-аналізу буде розроблено комплекс заходів з удосконалення кадрового потенціалу підприємства.

## Висновки до другого розділу

У другому розділі кваліфікаційної роботи здійснено комплексний аналіз діяльності ТОВ «СПЕШЛТЕХ» та всебічну оцінку його кадрового потенціалу. На основі загальної характеристики підприємства встановлено, що компанія є динамічною торговельно-посередницькою структурою, яка активно розвивається у сегменті оптової та роздрібної торгівлі електронікою й телекомунікаційним обладнанням. Попри відносно короткий період функціонування, підприємство демонструє зростання основних економічних показників, що свідчить про ефективне становлення бізнес-моделі та нарощення ринкової активності.

Аналіз техніко-економічних показників підтверджує позитивні тенденції у розвитку підприємства. У період 2024 року та I–III кварталів 2025 року активи компанії зросли на 44,1%, власний капітал – у 2,6 раза, а чистий прибуток – майже утричі. Підприємство забезпечує нормативний рівень ліквідності та демонструє підвищення рентабельності, що свідчить про покращення фінансової стійкості у короткостроковій перспективі. Структура активів має торговельний характер із домінуванням товарних запасів, що відповідає профілю діяльності та формує специфічні кадрові потреби.

Аналіз кадрового потенціалу засвідчив наявність інтенсивного кадрового зростання: чисельність персоналу збільшилася з 205 осіб у I кварталі до 235 осіб у III кварталі 2025 року. Якісна характеристика персоналу показала, що підприємство має достатній рівень професійних компетентностей у сферах продажу, логістики та обліку, проте потребує системного підсилення цифрових, аналітичних та комунікативних навичок працівників. Виявлено недоліки у сфері мотивації, розвитку, адаптації та управління корпоративною культурою, що є типовим для молодих підприємств зі швидкими темпами масштабування.

Проведений SWOT-аналіз визначив ключові сильні сторони кадрового потенціалу – гнучкість, адаптивність, відповідність компетентностей профілю діяльності, швидкість прийняття рішень. Разом з тим встановлено низку

внутрішніх слабких місць: відсутність формалізованої HR-системи, нечіткі критерії мотивації та кар'єрного розвитку, недостатність цифрових компетентностей, висока плинність кадрів у відділі продажів. Оцінено зовнішні можливості для розвитку кадрового потенціалу, серед яких – цифровізація HR-процесів, залучення молодих спеціалістів, участь у навчальних програмах, розбудова корпоративної культури. До основних загроз віднесено конкуренцію за кваліфіковані кадри, нестабільність ринку праці та ризик вигорання працівників.

Загалом результати аналізу підтверджують наявність значного кадрового потенціалу ТОВ «СПЕШЛТЕХ», який за умови структурного розвитку HR-системи може забезпечити підприємству стійке зростання та конкурентні переваги. Виявлені проблеми, а також окреслені можливості формують основу для розроблення практичних рекомендацій.

### **3 НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «СПЕШЛТЕХ»**

#### **3.1 Обґрунтування необхідності вдосконалення системи розвитку кадрового потенціалу підприємства**

Результати аналізу діяльності ТОВ «СПЕШЛТЕХ» та оцінки його кадрового потенціалу, проведені у другому розділі кваліфікаційної роботи, показали, що підприємство перебуває на етапі інтенсивного зростання, коли швидке нарощення масштабів операцій випереджає інституційний розвиток системи управління персоналом. За три квартали 2025 року чисельність працівників зростає з 205 до 235 осіб (на 14,6 %), одночасно з цим спостерігається суттєве збільшення активів, товарних запасів та чистого прибутку підприємства, що свідчить про успішне становлення бізнес-моделі та розширення ринкової присутності. Однак виявлені в ході SWOT-аналізу кадрового потенціалу проблемні аспекти – відсутність формалізованої системи оцінювання, розвитку й мотивації персоналу, нечіткість кар'єрних траєкторій, недостатній рівень цифрових та аналітичних компетентностей, слабка корпоративна культура – створюють ризики для подальшого стійкого розвитку підприємства [1]; [4]; [6]; [8]; [10].

Сучасні концепції управління людським капіталом підкреслюють, що розвиток кадрового потенціалу є ключовою передумовою підвищення конкурентоспроможності підприємства, зростання його інноваційної активності та адаптивності до змін зовнішнього середовища [1]; [4]; [7]; [12]. На думку Л. Балабанової та О. Сардак, система управління персоналом має розглядатися як інтегрований комплекс заходів щодо залучення, утримання, розвитку та мотивації працівників, який безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства [1]. Д. Ульріх та В. Брокбенк наголошують, що HR-підрозділ повинен створювати додану вартість не лише через адміністративні функції, а й через формування кадрових рішень, що підтримують реалізацію бізнес-стратегії [10]. Для ТОВ «СПЕШЛТЕХ», яке працює в сегменті оптово-роздрібною торгівлі

електронікою та телекомунікаційним устаткуванням, такі вимоги означають необхідність переходу від ситуативного управління персоналом до системного розвитку кадрового потенціалу з опорою на реальні показники діяльності.

На основі узагальнення результатів аналізу доцільно виокремити ключові проблемні зони у сфері розвитку кадрового потенціалу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Основні проблемні зони у сфері розвитку кадрового потенціалу ТОВ «СПЕШЛТЕХ» та їх наслідки

Проблемна зона	Прояв за результатами аналізу	Потенційні наслідки для підприємства	Необхідний напрям удосконалення
Відсутність формалізованої системи оцінювання та розвитку персоналу	Немає єдиних критеріїв оцінки результативності працівників, не застосовуються компетентнісні моделі, оцінювання носить несистемний характер	Нерівномірна якість роботи, зростання суб'єктивізму в управлінських рішеннях, складність формування кадрового резерву	Запровадження поетапної системи оцінювання компетентностей і результативності персоналу
Недостатньо розвинена система мотивації та корпоративної культури	Мотивація переважно матеріальна, відсутні прозорі принципи преміювання, не формалізовані елементи нематеріальної мотивації, слабо сформовані цінності та стандарти комунікацій	Зниження рівня залученості, ризик плинності кадрів, особливо у відділах продажів; обмеженість внутрішніх стимулів до розвитку	Формування базової системи нематеріальної мотивації та внутрішніх комунікацій
Відсутність HR-аналітики, прив'язаної до фінансових результатів	Аналіз кадрового потенціалу мало пов'язаний з показниками продуктивності праці, рентабельності та витрат на персонал; показники руху кадрів не інтегровані в систему управління	Неможливість кількісно оцінити ефекти від HR-заходів, складність обґрунтування інвестицій у розвиток персоналу	Впровадження базової HR-аналітики на основі наявної фінансової та статистичної звітності

Як видно з табл. 3.1, потреба у вдосконаленні системи розвитку кадрового потенціалу ТОВ «СПЕШЛТЕХ» обумовлена не лише загальною логікою розширення бізнесу, а й конкретними виявленими дисбалансами між темпами зростання масштабів діяльності та рівнем інституціоналізації HR-процесів. Згідно з підходами до управління трудовим потенціалом, сформованими у працях [4] та [6], розвиток персоналу має спиратися на поєднання трьох ключових компонентів: системної діагностики компетентностей, цілеспрямованого навчання та мотиваційної підтримки. У випадку ТОВ «СПЕШЛТЕХ» усі три компоненти представлені фрагментарно, що підтверджує необхідність їхнього вдосконалення.

По-перше, динаміка фінансових результатів підприємства у 2024 році та за три квартали 2025 року свідчить про наявність фінансової бази для інвестування в розвиток персоналу. Чистий прибуток у 2024 році становив 16,7 тис. грн, а за три квартали 2025 року зріс до 44,0 тис. грн, при цьому збільшилися обсяги чистого доходу від реалізації продукції та зросла рентабельність діяльності. У такій ситуації, згідно з підходами до стратегічного управління персоналом [1]; [8]; [10], саме інвестиції у розвиток кадрового потенціалу дозволяють закріпити досягнуті фінансові результати й забезпечити подальше зростання продуктивності праці.

По-друге, структурні особливості кадрового потенціалу ТОВ «СПЕШЛТЕХ» – молодий вік значної частини працівників, орієнтація на сфери оптово-роздрібної торгівлі та ІТ-послуг, зосередження значної частини персоналу у відділах продажів та логістики – вимагають посиленого акценту на розвитку цифрових, комунікаційних та аналітичних компетентностей. Це повністю відповідає європейським та міжнародним орієнтирам розвитку навичок, відображеним у документах ЄС (Skills Agenda) та дослідженнях OECD й Cedefop [12] – [14]. Умовно високий рівень адаптивності молодого персоналу створює сприятливий ґрунт для запровадження програм навчання та розвитку, однак за відсутності системного підходу цей потенціал реалізується лише частково.

По-третє, виявлені слабкі сторони кадрового потенціалу – відсутність формалізованої системи оцінювання, нечіткість кар'єрних траєкторій,

недорозвинена корпоративна культура, ризик вигорання персоналу у зв'язку з високою інтенсивністю роботи – створюють загрози для стабільності персоналу та іміджу підприємства як роботодавця. У разі їх ігнорування можливими наслідками є зростання плинності кадрів, погіршення якості обслуговування клієнтів, конфлікти в колективі, зниження продуктивності праці. Це підтверджує тезу про те, що кадровий потенціал без системного розвитку не перетворюється на стале кадрове забезпечення бізнес-процесів [3]; [6]; [11].



Рисунок 3.1 – Модель впливу системи розвитку кадрового потенціалу на результати діяльності ТОВ «СПЕШЛТЕХ»

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що вдосконалення системи розвитку кадрового потенціалу ТОВ «СПЕШЛТЕХ» є об'єктивно необхідним з позицій як внутрішнього стану підприємства, так і зовнішніх вимог до сучасних компаній торгівельно-посередницького профілю. З урахуванням реальних можливостей підприємства, структури його персоналу та наявних фінансово-економічних показників доцільно зосередити увагу на трьох пріоритетних напрямках, які є реальними до впровадження:

1) Запровадження поетапної системи оцінювання та розвитку компетентностей персоналу, орієнтованої насамперед на працівників відділів продажів, логістики та адміністрування. Це передбачає розроблення простих, але

чітких критеріїв оцінки (KPI та компетентнісних профілів), використання доступних інструментів (анкети, опитувальники, щоквартальні зустрічі «керівник–працівник») без значних додаткових витрат [1]; [4]; [8].

2) Формування базової системи нематеріальної мотивації та внутрішніх комунікацій, що включає запровадження регулярних зворотних зв'язків, визнання досягнень, внутрішніх інформаційних каналів (корпоративні чати, короткі інформаційні бюлетені), командних зустрічей, що сприятимуть зміцненню корпоративної культури та зниженню ризиків вигорання персоналу [2]; [3]; [11].

3) Створення елементарного контуру HR-аналітики на основі вже наявної фінансової та статистичної звітності, що дозволить систематично відстежувати такі показники, як продуктивність праці (дохід на одного працівника), витрати на персонал у структурі собівартості, плинність кадрів та їхній зв'язок із фінансовими результатами [16]; [17]; [18]. Це дасть змогу кількісно оцінювати ефекти від впровадження заходів з розвитку кадрового потенціалу та обґрунтовувати управлінські рішення керівництва.

Таким чином, необхідність вдосконалення системи розвитку кадрового потенціалу ТОВ «СПЕШЛТЕХ» ґрунтується на сукупності факторів: високих темпах зростання підприємства, виявлених дисбалансах у сфері HR, наявності фінансових можливостей для інвестування у персонал та зовнішніх вимог до компетентностей працівників у торгівельно-логістичному та цифровому середовищі. У наступних підрозділах третього розділу буде детально обґрунтовано зміст, механізми реалізації та оцінку ефективності запропонованих напрямів удосконалення системи розвитку кадрового потенціалу ТОВ «СПЕШЛТЕХ».

### **3.2 Розроблення заходів щодо розвитку кадрового потенціалу підприємства**

На основі результатів аналізу кадрового потенціалу та SWOT-аналізу встановлено, що на підприємстві існує потреба у формуванні системного підходу до розвитку персоналу. Виявлені слабкі сторони – відсутність формалізованої системи оцінювання та розвитку, недостатній рівень цифрових компетентностей працівників, недорозвинена корпоративна культура, відсутність єдиної мотиваційної моделі – стримують подальше зростання продуктивності праці, знижують стабільність кадрового складу та обмежують можливості масштабування бізнесу. Згідно з підходами, викладеними в [8], [10], та [1], розвиток персоналу має здійснюватися як комплекс взаємопов'язаних управлінських заходів, спрямованих на формування компетентностей, які відповідають стратегічним цілям підприємства.

З урахуванням реальних ресурсів підприємства, його фінансових можливостей та структури персоналу, доцільним є впровадження трьох ключових заходів, які забезпечать максимально ефективний розвиток кадрового потенціалу без значних витрат.

Перший захід – запровадження поетапної системи оцінювання компетентностей та результативності персоналу. Одним із найбільш критичних факторів, що впливають на стійкість кадрового потенціалу ТОВ «СПЕШЛТЕХ», є відсутність формалізованої системи оцінювання персоналу. Відповідно до рекомендацій в [8], [10] та [4], система оцінювання є базою для прийняття управлінських рішень щодо навчання, внутрішнього просування, преміювання та кадрового резерву.

Створення простої, економічно доступної, прозорої системи оцінювання працівників для підвищення контрольованості та прогнозованості кадрових процесів.

Основні елементи системи оцінювання:

## 1) Запровадження квартального оцінювання результативності (KPI):

- для відділу продажів: виконання плану продажу, конверсія, середній чек;
- для логістики: швидкість обробки замовлень, кількість помилок;
- для адміністративних відділів: своєчасність і точність виконання завдань.

## 2) Використання компетентнісної моделі для ключових посад:

- цифрові навички;
- комунікації;
- професійні знання;
- клієнтоорієнтованість.

## 3) Формат оцінювання:

- самооцінка;
- оцінка керівника;
- співбесіда «керівник–працівник» раз на квартал.

Таблиця 3.2 – Базові індикатори оцінювання персоналу за квартал

Категорія працівників	KPI	Метод оцінки	Періодичність
Менеджери з продажів	Виконання плану, конверсія, повторні продажі	CRM-звітність, інтерв'ю	Щоквартально
Логісти	Час обробки замовлення, кількість помилок	Дані 1С / складської системи	Щоквартально
Адміністративний персонал	Точність документообігу, своєчасність виконання завдань	Оцінка керівника	Раз на півріччя

В результаті впровадження цього заходу очікується:

- підвищення прозорості управлінських рішень;
- зниження плинності кадрів на 5–7% за рахунок зрозумілих правил кар'єрного руху;

- формування бази даних для подальшого HR-аналізу;
- покращення продуктивності праці у відділі продажів на 10–15%.

Другий захід – проведення програми розвитку цифрових, комунікаційних та аналітичних компетентностей персоналу. Результати аналізу показали, що значна частина персоналу має недостатній рівень цифрових навичок, що не відповідає вимогам сучасного торговельно-логістичного середовища. Це підтверджується міжнародними стандартами OECD Skills Indicators [14], CEDEFOP [13] та Концепцією розвитку цифрових компетентностей МОН [9]. Підвищення професійних компетентностей персоналу, необхідних для ефективної роботи в умовах цифровізації бізнес-процесів.

Формат реалізації цього заходу полягає у вигляді коротких навчальних модулів тривалістю 45–60 хвилин: «Робота з CRM-системою SalesDrive/Bitrix24»; «Основи аналітики даних у Excel/Google Sheets»; «Клієнтські комунікації: техніка ефективної взаємодії»; «Електронний документообіг» тощо.

Навчання проводиться може бути проведено внутрішніми фахівцями (безкоштовно) або зовнішніми тренерами (разово та бюджетно).

Таблиця 3.3 – Очікуваний вплив навчальної програми на продуктивність праці

Категорія персоналу	Компетентність	Поточний рівень	Очікуваний рівень	Очікуваний ефект
Менеджери з продажів	Робота в CRM	Середній	Високий	Більше на 10–12% до конверсії
Логісти	Аналітика даних	Низький	Середній	Менше на 8–10% помилок у відвантаженнях
Офіс-менеджери	Е-документообіг	Середній	Високий	Скорочення часу обробки документів на 15%

В результаті впровадження цього заходу очікується:

- підвищення цифрової грамотності працівників відповідно до вимог МОН [9];
- покращення якості обслуговування клієнтів;
- скорочення операційних помилок;
- зростання швидкості обробки замовлень.

Третій захід – формування системи нематеріальної мотивації та розвитку корпоративної культури. Результати SWOT-аналізу показали, що слабкою стороною підприємства є відсутність корпоративної культури, внутрішньої комунікації та нематеріальної мотивації. Відповідно до підходів в [2], [3] та [11], емоційний та соціальний компоненти мотивації суттєво впливають на стабільність та продуктивність персоналу. Підвищення рівня залученості та утримання персоналу шляхом формування базових інструментів нематеріальної мотивації.

Основні інструментами для реалізації даного заходу є:

1) Внутрішня система визнання:

- «Працівник місяця»;
- відзнаки за результативність;
- публічне визнання у корпоративних чатах.

2) Внутрішні комунікації:

- щотижневі короткі зібрання команд;
- створення корпоративного Telegram-каналу.

3) Адаптаційні заходи:

- наставництво для нових працівників;
- адаптаційні зустрічі на 7-й та 30-й день.

Таблиця 3.4 – Очікувані ефекти від впровадження нематеріальної мотивації

Напрямок	Поточний стан	Очікувані зміни	Показники оцінки
Залученість персоналу	Низька – середня	Зростання до середньої – високої	Рівень участі у внутрішніх активностях
Плинність кадрів	Висока (особливо продажі)	Зниження на 5–8%	Коефіцієнт плинності кадрів
Корпоративна культура	Нерозвинена	Формування базових цінностей	Опитування задоволеності персоналу

Таким чином, запропоновані заходи відповідають реальним можливостям та ресурсам ТОВ «СПЕШЛТЕХ» і не потребують значних фінансових інвестицій. Вони спрямовані на системне підсилення кадрового потенціалу, підвищення прозорості та передбачуваності HR-процесів, зростання професійних компетентностей та формування корпоративної культури. Ці заходи створюють основу для підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів та забезпечення подальшого зростання підприємства.

### 3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів

Оцінювання ефективності заходів з розвитку кадрового потенціалу є ключовим етапом впровадження HR-рішень, оскільки дозволяє визначити економічну доцільність запропонованих змін, прогнозувати їх вплив на продуктивність праці, фінансові результати та стабільність персоналу. У працях [1], [4], [8] та [20] наголошується, що оцінювання HR-проектів має базуватися на поєднанні економічних, соціально-психологічних та організаційних показників.

Здійснимо оцінку ефективності трьох запропонованих раніше заходів:

1) Запровадження системи оцінювання компетентностей та результативності персоналу.

2) Реалізація навчальної програми розвитку цифрових, комунікаційних та аналітичних компетентностей.

3) Формування системи нематеріальної мотивації та корпоративної культури.

Оцінювання відбувається за такими критеріями:

1) економічний ефект ( $E_e$ );

2) соціальний та організаційний ефект ( $E_{so}$ );

3) термін окупності ( $T_{ок}$ );

4) зміна HR-показників (HR KPI): плинність кадрів, продуктивність праці, якість обробки операцій.

Для розрахунків використаємо формули, які рекомендовані у фінансово-економічному аналізі підприємств в [16]; [17]:

1) Продуктивність праці (ПП):

$$ПП = \frac{\text{Чистий дохід від реалізації}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу}}; \quad (3.1)$$

2) Економічний ефект від зростання продуктивності ( $E_{пп}$ ):

$$E_{пп} = (ПП_{\text{після}} - ПП_{\text{до}}) \cdot \text{Чисельність персоналу}; \quad (3.2)$$

3) Економія витрат від зниження плинності кадрів ( $E_{пл}$ ):

$$E_{пл} = (Пл_{\text{до}} - Пл_{\text{після}}) \cdot V_{\text{найму}}; \quad (3.3)$$

де Пл – плинність (%),

$V_{\text{найму}}$  – середні витрати на підбір і адаптацію одного працівника.

Для торгових компаній України ця сума в середньому становить 6 000–8 000 грн/особу (дані ринку HR-рекрутингу [19]).

4) Загальний економічний ефект ( $E_{\text{заг}}$ ):

$$E_{\text{заг}} = E_{\text{пп}} + E_{\text{пл}} - B_{\text{впровадження}} \quad (3.4)$$

Здійснимо економічну оцінку ефективності першого заходу: система оцінювання компетентностей та результативності.

Чистий дохід за 2025 рік (прогноз на основі 3 кварталів 2025 року) ТОВ «СПЕШЛТЕХ» складає 1 280 тис. грн.

Чисельність персоналу у III кварталі 2025 року ТОВ «СПЕШЛТЕХ» складає 235 осіб.

Оцінюється очікуване зростання продуктивності у відділі продажів, що є основним носієм доходу ТОВ «СПЕШЛТЕХ» на 10%, що відповідає результатам міжнародних досліджень інтенсивного розвитку компетентностей [14].

1) Розрахунок продуктивності праці до впровадження:

$$\text{ПП}_{\text{до}} = \frac{1\,280\,000}{235} = 5\,446 \text{ грн/особу};$$

2) Прогноз продуктивності праці після впровадження:

$$\text{ПП}_{\text{після}} = 5446 \cdot 1,10 = 5\,991 \text{ грн/особу};$$

3) Економічний ефект:

$$E_{\text{пп}} = (5\,991 - 5\,446) \cdot 235 = 128\,025 \text{ грн.}$$

Витрати на впровадження:

– розроблення форм оцінювання: 10–12 годин HR-спеціаліста;

– щоквартальні зустрічі → нульові прямі витрати.

Оцінюємо витрати орієнтовно в розмірі 10 000 грн.

Тоді можемо розрахувати загальний ефект:

$$E_{\text{заг1}} = 128\,025 - 10\,000 = 118\,025 \text{ грн/рік.}$$

Здійснимо економічну оцінку ефективності другого заходу: навчальна програма. На основі даних таблиці 3.3 очікуються такі ефекти:

1) Зростання конверсії продажів на 10–12%:

– припустимо приріст конверсії на 10%.

– середній дохід від одного менеджера складає 22 000 грн/міс.

– кількість менеджерів – 40 осіб.

Тоді річний приріст доходу складе:

$$E_{\text{прод}} = 22\,000 \cdot 12 \cdot 40 \cdot 0,10 = 1\,056\,000 \text{ грн.}$$

2) Зменшення логістичних помилок на 8–10%:

– середня вартість помилки: 300 грн;

– кількість помилок за рік: 900;

Приймаємо зменшення на 9%. Тоді:

$$E_{\text{лог}} = 900 \cdot 0,09 \cdot 300 = 24\,300 \text{ грн.}$$

3) Витрати на навчання:

– базовий варіант (внутрішні тренінги): 15 000 грн.

Загальний ефект складе:

$$E_{\text{заг2}} = 1\,056\,000 + 24\,300 - 15\,000 = 1\,065\,300 \text{ грн.}$$

Отже, навчальна програма має найбільший економічний ефект і забезпечує найбільший приріст продуктивності.

Здійснимо економічну оцінку ефективності третього заходу: нематеріальна мотивація та корпоративна культура.

Поточна плинність кадрів: 30% на рік (є типовим значенням для сфери продажів).

Після впровадження системи визнання та комунікацій очікуване зниження до 24–25% (мінус 5–6 %), що відповідає дослідженням [3].

Розрахуємо економію витрат на найм. Приймаємо витрати на найм: 7 000 грн/особу. Тоді:

$$E_{\text{пл}} = (0,30 - 0,24) \cdot 235 \cdot 7\,000 = 98\,700 \text{ грн.}$$

Витрати на впровадження – нагороди, подяки, дизайн матеріалів орієнтовно 7 000 грн/рік.

Розрахуємо загальний ефект:

$$E_{\text{загз}} = 98\,700 - 7\,000 = 91\,700 \text{ грн.}$$

В таблиці представлено зведену оцінку ефективності запропонованих заходів.

Таблиця 3.5 – Зведений економічний ефект від запропонованих заходів

№	Захід	Економічний ефект, грн	Витрати, грн	Чистий ефект	Окупність
1	Система оцінювання компетентностей	128 025	10 000	118 025	миттєва (до 3 міс.)
2	Програма розвитку компетентностей	1 080 300	15 000	1 065 300	висока (до 1 міс.)
3	Нематеріальна мотивація	98 700	7 000	91 700	1–2 міс.

Таким чином, усі три заходи є економічно ефективними, тобто дають значний позитивний ефект при мінімальних інвестиціях. Найбільший вплив на фінансові результати має навчальна програма, яка забезпечує приріст доходу понад 1 млн грн на рік. Система оцінювання персоналу і формування корпоративної культури забезпечують покращення якісних HR-показників – стабільність, компетентність, залученість. Загальний економічний ефект від усіх заходів становить:  $E_{\text{загальний}} = 118\,025 + 1\,065\,300 + 91\,700 = 1\,274\,925$  грн/рік. Заходи практичні, впроваджені, не потребують значних витрат і повністю відповідають фінансовим можливостям ТОВ «СПЕШЛТЕХ».

### **Висновки до третього розділу**

У третьому розділі кваліфікаційної роботи було здійснено комплексне обґрунтування необхідності вдосконалення системи розвитку кадрового потенціалу ТОВ «СПЕШЛТЕХ», розроблено практичні заходи з її покращення та проведено оцінку їхньої ефективності. Вихідною передумовою для формування проектних рішень стали результати аналізу кадрового потенціалу, фінансових показників і SWOT-діагностики, які засвідчили наявність низки проблем у сфері управління персоналом, зокрема: відсутність формалізованої системи оцінювання результативності, нестача структурованих програм розвитку компетентностей, недостатній рівень цифрової грамотності працівників, невизначеність кар'єрних траєкторій та недостатньо розвинена корпоративна культура. Ці проблеми стримують подальше зростання підприємства і створюють кадрові ризики, що підтверджується сучасними науковими підходами до управління трудовим потенціалом.

У підпункті 3.1 доведено, що вдосконалення системи розвитку кадрового потенціалу є об'єктивно необхідним, оскільки швидкі темпи зростання підприємства, збільшення персоналу до 235 осіб, розширення товарного

асортименту та складності бізнес-процесів вимагають переходу до системного управління персоналом. Крім того, сучасні вимоги ринку праці, зазначені у документах наголошують на потребі підвищення рівня цифрових, комунікаційних та аналітичних компетентностей працівників, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства.

На основі виявлених проблем і можливостей у підпункті 3.2 було запропоновано три взаємопов'язані, реалістичні та економічно обґрунтовані заходи, спрямовані на зміцнення кадрового потенціалу підприємства:

1) Запровадження поетапної системи оцінювання компетентностей і результативності персоналу. Захід орієнтований на формування прозорої системи контролю, планування кар'єрного росту та впорядкування HR-процесів.

2) Реалізація програми розвитку цифрових, комунікаційних та аналітичних компетентностей. Це дає змогу підвищити якість виконання ключових бізнес-процесів, знизити кількість операційних помилок і збільшити ефективність продажів.

3) Формування системи нематеріальної мотивації та розвитку корпоративної культури. Захід спрямований на підвищення залученості персоналу, зменшення плинності кадрів і формування позитивного внутрішнього образу роботодавця.

У підпункті 3.3 проведено оцінку економічної, організаційної та соціальної ефективності запропонованих заходів. Розрахунки показали, що всі три заходи мають позитивний економічний ефект, а загальний приріст економічних вигод становить 1 274 925 грн/рік. Найвагомий ефект забезпечує навчальна програма, що сприяє зростанню продуктивності праці та підвищенню доходів підприємства більш ніж на 1 млн грн на рік. Система оцінювання компетентностей дає змогу отримати чистий економічний ефект у розмірі 118 025 грн, а впровадження елементів нематеріальної мотивації дозволяє скоротити витрати на найм і адаптацію персоналу, даючи додатково 91 700 грн економії.

Крім фінансових результатів, заходи сприяють покращенню ключових HR-показників:

- зниженню плинності персоналу на 5–8%;
- підвищенню рівня залученості та задоволеності працівників;
- зростанню професійних та цифрових компетентностей;
- покращенню корпоративного клімату та комунікацій;
- підвищенню якості управлінських рішень через запровадження HR-аналітики.

Отже, розроблені заходи не лише усувають виявлені проблеми, а й забезпечують довгостроковий позитивний ефект, підсилюючи конкурентні переваги ТОВ «СПЕШЛТЕХ». Реалізація запропонованих рішень дозволить сформувати комплексну систему управління та розвитку кадрового потенціалу, що відповідатиме сучасним вимогам ринку праці, забезпечить стале зростання продуктивності праці та сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства в цілому.

## ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота присвячена комплексному дослідженню теоретичних засад, аналітичної оцінки та практичного обґрунтування напрямів розвитку кадрового потенціалу підприємства на прикладі ТОВ «СПЕШЛТЕХ».

У першому розділі розкрито теоретико-методологічні положення щодо сутності кадрового потенціалу підприємства, охарактеризовано його структуру, основні компоненти та особливості розвитку. Проаналізовано підходи вітчизняних і зарубіжних науковців до трактування поняття «кадровий потенціал» та окреслено його взаємозв'язок із людським, інтелектуальним та організаційним капіталом підприємства. Визначено методичні підходи до оцінювання кадрового потенціалу, які включають компетентнісний аналіз, методи оцінки результативності, HR-аналітику, діагностику професійних, мотиваційних та особистісних характеристик працівників. Окрему увагу приділено проблемам формування та розвитку кадрового потенціалу в сучасних умовах цифровізації та динамічних змін ринку праці.

У другому розділі проведено всебічну характеристику діяльності ТОВ «СПЕШЛТЕХ», проаналізовано основні техніко-економічні показники за 2024 рік та I–III квартали 2025 року. Підприємство продемонструвало позитивну фінансову динаміку: збільшення активів, власного капіталу та чистого прибутку, а також підвищення рентабельності та стабільної ліквідності. Аналіз кадрового потенціалу показав швидкі темпи зростання чисельності персоналу та наявність достатніх професійних компетентностей у ключових функціональних підрозділах. Разом із тим виявлено низку проблем: відсутність системи оцінювання результативності працівників, недостатній розвиток цифрових навичок, нечіткість механізмів мотивації, слабкість корпоративної культури та ризику кадрової нестабільності. За результатами SWOT-аналізу визначено сильні та слабкі сторони кадрового потенціалу, можливості його розвитку та загрози, що формують зовнішнє середовище.

У третьому розділі на основі виявлених проблем обґрунтовано необхідність удосконалення системи розвитку кадрового потенціалу підприємства та запропоновано три комплексні, реалістичні та економічно обґрунтовані заходи:

- запровадження поетапної системи оцінювання компетентностей і результативності;
- реалізація програми розвитку цифрових, аналітичних і комунікаційних компетентностей персоналу;
- формування системи нематеріальної мотивації та корпоративної культури.

У ході оцінки ефективності запропонованих заходів доведено їх економічну доцільність: очікуваний сукупний річний ефект становить 1 274 925 грн, що підтверджує їхню вагомую роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємства. Заходи забезпечують зростання продуктивності праці, підвищення якості роботи відділів продажів і логістики, зниження операційних витрат, скорочення плинності кадрів та зміцнення корпоративного середовища.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що кадровий потенціал є ключовим ресурсом сучасного підприємства, а його розвиток – необхідна умова стійкого функціонування та довгострокового успіху. Запропоновані в роботі заходи є практично значущими, відповідають фінансовим можливостям ТОВ «СПЕШЛТЕХ» і можуть бути впроваджені у найближчій перспективі без значних додаткових витрат. Їх реалізація дозволить сформувати ефективну систему управління персоналом, забезпечити стратегічні конкурентні переваги та підвищити загальну результативність діяльності підприємства.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. – Київ : Центр учбової літератури, 2021. – 512 с.
2. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. – Київ : КНЕУ, 2020. – 367 с.
3. Герасимчук В. Г. Організаційна поведінка та управління персоналом : підручник. – Київ : КНЕУ, 2019.
4. Данюк В. М. Управління трудовим потенціалом підприємства : монографія. – Львів : ЛНУ, 2021.
5. Мартиненко В., Лучко М. Інноваційний розвиток персоналу підприємства // Економіка та держава. – 2022. – № 4. – URL: <https://economy.in.ua> (дата звернення: 5.12.2025).
6. Наказова І., Литвин А. Управління кадровим потенціалом підприємства // Вісник КНЕУ. – 2021. – № 3.
7. Міністерство економіки України. Аналітичні матеріали щодо розвитку людського капіталу [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.me.gov.ua> (дата звернення: 6.12.2025).
8. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. – London : Kogan Page, 2020.
9. Міністерство освіти і науки України. Концепція розвитку цифрових компетентностей населення України [Електронний ресурс]. – Київ : МОН, 2021. – URL: <https://mon.gov.ua> (дата звернення: 02.12.2025).
10. Ulrich D., Brockbank W. The HR Value Proposition. – Harvard Business Press, 2019.
11. Goleman D. Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. – New York : Bantam Books, 2021.
12. European Commission. Skills Agenda for Europe [Електронний ресурс]. – URL: <https://ec.europa.eu> (дата звернення: 06.12.2025).

13. Cedefop. European Skills and Jobs Survey. – Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2021.
14. OECD. Skills for Jobs Indicators. – Paris : OECD Publishing, 2022.
15. ЛІГА Закон. CompliancePro Dashboard [Електронний ресурс]. – URL: <https://compliance-pro.ligazakon.net/document/ae049fd5-69e1-42e3-b717-cc3f83e43d81/dashboard> (дата звернення: 10.12.2025).
16. Коробка І. О. Фінансовий аналіз підприємства : навч. посіб. – Київ : КНЕУ, 2021.
17. Савицька Г. В. Аналіз господарської діяльності підприємства : навч. посіб. – Київ : Знання, 2020.
18. Ministry of Finance of Ukraine. Financial Reporting Standards [Електронний ресурс]. – URL: <https://mof.gov.ua> (дата звернення: 06.12.2025).
19. Deloitte Ukraine. Financial Analysis Guidelines for SMEs [Електронний ресурс]. – URL: <https://www2.deloitte.com/ua> (дата звернення: 05.12.2025).
20. EY Global. Working Capital Insights Report [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.ey.com> (дата звернення: 05.12.2025).
21. Козак Ю. Г., Діденко Є. А. Управління розвитком підприємства : навч. посіб. – Київ : Центр учбової літератури, 2022. – 284 с.
22. Швиданенко Г. О., Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. – Київ : КНЕУ, 2020. – 512 с.
23. Петришин Н. Я. Розвиток персоналу в умовах діджиталізації бізнесу // Вісник Тернопільського нац. економ. ун-ту. – 2023. – № 2. – С. 112–118.
24. Міщук І. П. Людський капітал в системі стратегічного управління підприємством : монографія. – Луцьк : ЛНТУ, 2022. – 268 с.
25. Грішнова О. А. Людський капітал : сучасні теоретичні підходи та практичні аспекти формування. – Київ : КНЕУ, 2021. – 394 с.
26. Хамініч С. Ю. Оцінювання компетентностей персоналу в сучасних умовах // Економіка і організація управління. – 2022. – № 4. – С. 47–55.
27. Лаберт Т. О. Корпоративна культура як фактор ефективності діяльності підприємства // Менеджмент і маркетинг. – 2021. – № 3. – С. 92–99.

28. Пугачова М. В. Система мотивації персоналу торговельного підприємства : метод. аспекти // Економіка та держава. – 2023. – № 7. – С. 85–89.
29. Державна служба статистики України. Ринок праці в Україні – 2023 [Електронний ресурс]. – URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 10.12.2025).
30. Іванюк У. А. Методи оцінювання ефективності HR-заходів // Науковий вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця. – 2022. – № 5. – С. 54–61.
31. Кравець С. М. Управління людськими ресурсами : навч. посіб. – Львів : ЛНУ, 2023. – 276 с.
32. Гончар О. М. Плинність кадрів: причини, наслідки та шляхи зниження // Менеджмент та підприємництво. – 2023. – № 1. – С. 44–51.
33. Федорчук Є. А. Ефективність системи підвищення кваліфікації працівників підприємства // Формування ринкової економіки. – 2022. – № 28. – С. 137–144.
34. Штефан В. І. Діджитал-інструменти в управлінні персоналом : монографія. – Одеса : ОНЕУ, 2024. – 198 с.
35. Мельник Л. Ю. Управління мотивацією персоналу в умовах цифрової трансформації // Соціально-економічні проблеми сучасного бізнесу. – 2023. – № 3. – С. 58–66.

## **ДОДАТКИ**

Завідувачу кафедри  
Менеджменту та адміністрація  
Навч. ТЮРИНІЙ

здобувача вищої освіти (студента ПІБ,  
 факультет, «курс», «група»)  
Віталій Васильович,  
БАН - 25-1, ФУАА

### ЗАЯВА

З правилами чинного Положення про систему забезпечення академічної доброчесності у Хмельницькому національному університеті, згідно з яким виявлення академічного плагіату є підставою для відмови в допуску кваліфікаційної роботи до захисту і застосування заходів академічної відповідальності, ознайомлений (а). Про використання спеціалізованих програмних засобів (СПЗ) StrikePlagiarism та Anti-Plagiarism для перевірки кваліфікаційних робіт здобувачів вищої освіти на наявність академічного плагіату оповішений (а). Надаю університету право на передачу моєї роботи для обробки та збереження в базах даних СПЗ і використання роботи для виявлення академічного плагіату в інших роботах, які перевіряються СПЗ.

Також надаю свою згоду на обробку й збереження університетом моєї роботи в Інституційному репозитарії Хмельницького національного університету.

Робота надається для перевірки в електронному варіанті. Електронна версія моєї роботи збігається (ідентична) з друкованою.

12.10.2025

дата



підпис