МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ В.Н. КАРАЗІНА

Назва факультету	**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ «КАРАЗІНСЬКИЙ БАНКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ»**
Назва кафедри	**Менеджменту, обліку та бізнес-комунікацій**
Спеціальність:	**073 Менеджмент**
Освітня програма:	**Менеджмент і глобальний бізнес**
Група:	**АМ-43Б заочна форма навчання**

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему:

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

здобувача вищої освіти **Гончар Єлизавети Олександрівни**

Кваліфікаційна бакалаврська робота
допущена до захисту рішенням кафедри
менеджменту, обліку та бізнес-комунікацій

Протокол № 15 від «08» червня 2026 р.

Завідувач кафедри
к.е.н., доцент
_____ **Р.О. Піскунов**

Науковий керівник
ст. викладач
_____ **І.С. Чернявська**

м. Харків
2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ В.Н. КАРАЗІНА

Факультет	НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ «КАРАЗІНСЬКИЙ БАНКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ»
Кафедра	Менеджменту, обліку та бізнес-комунікацій
Рівень вищої освіти	Бакалавр
Спеціальність	073 Менеджмент
Освітня програма	Менеджмент і глобальний бізнес

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри
менеджменту, обліку та бізнес-
комунікацій,
к.е.н., доцент
Р.О. Піскунов
(підпис) (ініціали, прізвище)

«13» грудня 2025 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ
Гончар Єлизавети Олександрівни

1. Тема роботи: «ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА»
керівник роботи Чернявська Інна Сергіївна, ст. викладач
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом по університету від «12» грудня 2025 р. № 4601-5/4358.
2. Строк подання студентом роботи 01 червня 2026 р.
3. Перелік питань, які потрібно розробити:

У розділі 1: розкрити сутність поняття управління персоналом та визначити його значення для ефективної діяльності підприємства; дослідити форми і методи організації управління персоналом; узагальнити сучасні підходи до оцінювання ефективності системи управління персоналом.

У розділі 2: надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «КЕНОКО»; провести аналіз кадрового складу та особливостей функціонування системи управління персоналом на підприємстві; оцінити ефективність системи управління персоналом ТОВ «КЕНОКО» на основі відповідних показників та критеріїв.

У розділі 3: визначити основні напрями підвищення ефективності управління персоналом у ТОВ «КЕНОКО»; розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом підприємства; обґрунтувати заходи з реалізації запропонованих рекомендацій та здійснити оцінку й контроль їх ефективності.

4. Назва етапів кваліфікаційної бакалаврської роботи

з/п	Назви етапів роботи
1	Вибір теми кваліфікаційної бакалаврської роботи
2	Затвердження плану і завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи
3	Виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи
4	Подача на кафедру кваліфікаційної бакалаврської роботи для перевірки на наявність запозичень з інших документів
5	Проходження процедури допуску до захисту кваліфікаційної бакалаврської роботи
6	Захист кваліфікаційної бакалаврської роботи

Дата видачі завдання 13 грудня 2025 р.

Здобувач вищої освіти _____ Є.О. Гончар
підпис, ініціали, прізвище

Керівник роботи _____ І.С. Чернявська
підпис, ініціали, прізвище

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 74 сторінки, 1 рисунок, 9 таблиць, список використаних джерел із 45 найменувань.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом ТОВ «КЕНОКО» як сукупність взаємопов'язаних процесів, методів та інструментів роботи з персоналом підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні засади, методичні підходи та практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління персоналом малого виробничого підприємства в сучасних умовах господарювання.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «КЕНОКО» на основі аналізу сучасних підходів до кадрового менеджменту та оцінювання ефективності роботи персоналу.

Для досягнення поставленої мети було сформульовано такі завдання дослідження: розкрити сутність поняття управління персоналом та його значення для ефективної діяльності підприємства; дослідити форми і методи організації управління персоналом; узагальнити сучасні підходи до оцінювання ефективності системи управління персоналом; надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «КЕНОКО»; провести аналіз кадрового складу та особливостей функціонування системи управління персоналом на підприємстві; оцінити ефективність системи управління персоналом ТОВ «КЕНОКО»; визначити основні напрями підвищення ефективності управління персоналом підприємства; розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом та обґрунтувати заходи з їх реалізації.

За результатами проведеного дослідження здійснено комплексний аналіз системи управління персоналом ТОВ «КЕНОКО», визначено сильні сторони та проблемні аспекти функціонування. Узагальнено сучасні теоретичні підходи до організації кадрової роботи, оцінювання результативності персоналу та підвищення ефективності управління людськими ресурсами.

Отримані результати дозволили обґрунтувати доцільність впровадження комплексу заходів, спрямованих на підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів, покращення адаптації працівників та підвищення загальної ефективності системи управління персоналом підприємства.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи: 2026.

Рік захисту кваліфікаційної бакалаврської роботи: 2026.

Ключові слова: УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ПЕРСОНАЛ, КАДРОВА ПОЛІТИКА, МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ, АДАПТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ, ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ, ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ.

ABSTRACT

The Bachelor's qualifying thesis contains 74 pages, 1 figure, 9 tables, and a list of references including 45 sources.

The object of the research is the personnel management system of KENOKO LLC as a set of interconnected processes, methods, and tools used in managing the company's workforce.

The subject of the research is the theoretical foundations, methodological approaches, and practical recommendations for improving personnel management efficiency at a small manufacturing enterprise under modern economic conditions.

The purpose of the Bachelor's qualifying thesis is to provide a theoretical justification and develop practical recommendations for improving the personnel management system of KENOKO LLC based on the analysis of modern approaches to human resource management and personnel performance evaluation.

The objectives of the Bachelor's qualifying thesis are: to reveal the essence of personnel management and its importance for enterprise performance; to investigate the forms and methods of personnel management organization; to summarize modern approaches to evaluating the effectiveness of personnel management systems; to provide an organizational and economic profile of KENOKO LLC; to analyze the workforce structure and peculiarities of the personnel management system functioning at the enterprise; to assess the effectiveness of the existing personnel management system; to identify the main directions for improving personnel management efficiency; to develop practical recommendations for enhancing the personnel management system and substantiate measures for their implementation.

Based on the results of the study, a comprehensive analysis of the personnel management system of KENOKO LLC was conducted, and its strengths and problematic aspects were identified. Modern theoretical approaches to human resource management, personnel performance evaluation, and workforce development were systematized. Practical recommendations aimed at improving employee adaptation, motivation, professional development, and performance evaluation were proposed.

The obtained results made it possible to substantiate the feasibility of implementing a set of measures aimed at increasing labor productivity, reducing staff turnover, improving employee adaptation, and enhancing the overall effectiveness of personnel management. The practical significance of the study lies in the possibility of applying the proposed recommendations in the activities of KENOKO LLC and other small manufacturing enterprises in Ukraine.

Year of completion of the Bachelor's qualifying thesis: 2026.

Year of defense of the Bachelor's qualifying thesis: 2026.

Keywords: HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, PERSONNEL, HR POLICY, EMPLOYEE MOTIVATION, EMPLOYEE ADAPTATION, PERSONNEL EVALUATION, MANAGEMENT EFFICIENCY.

ЗМІСТ

ВСТУП ……..... 7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА……..…… 10
1.1. Поняття управління персоналом та його значення для діяльності підприємства…….…..……..... 10
1.2. Форми та методи організації управління персоналом…..... 14
1.3. Сучасні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом……..... 19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «КЕНОКО»…… 23
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «КЕНОКО»... 23
2.2. Аналіз кадрового складу та функціонування системи управління персоналом ТОВ «КЕНОКО» ……..... 27
2.3. Оцінка ефективності системи управління персоналом у ТОВ «КЕНОКО» 30
РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «КЕНОКО» …… 34
3.1. Основні напрями підвищення ефективності управління персоналом в ТОВ «КЕНОКО»…….. 34
3.2. Практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом в ТОВ «КЕНОКО» ……..…….. 48
3.3. Реалізація практичних заходів щодо вдосконалення управління персоналом та контроль їх ефективності у ТОВ «КЕНОКО»…….…… 60
ВИСНОВКИ..... 66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... 68
ДОДАТКИ..... 74

ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується складними та суперечливими умовами господарювання, зумовленими насамперед воєнним станом, що триває з лютого 2022 року. В цих обставинах підприємства всіх форм власності та розмірів змушені переглядати підходи до організації своєї діяльності, шукати внутрішні резерви підвищення ефективності та адаптуватися до постійно мінливого зовнішнього середовища. Ключовим в діяльності сучасних служб управління персоналом вважаються перспективне і стратегічне планування використання трудових ресурсів, впровадження інноваційних методів роботи і сприяння творчій реалізації потенціалу кожного працівника [1], адже саме людський капітал залишається найціннішим ресурсом будь-якої організації незалежно від її масштабу чи галузевої належності.

Питання управління персоналом традиційно займає важливе місце як у теорії, так і в практиці менеджменту. Однак в умовах сьогодення воно набуває якісно нового змісту. Масова міграція населення, мобілізація працездатних громадян, загальна психологічна напруженість у суспільстві [2] – усі ці чинники безпосередньо впливають на стан ринку праці та на внутрішнє середовище підприємств. Керівники та HR-фахівці стикаються з новими викликами: як утримати кваліфікованих працівників, як підтримати їхню мотивацію та продуктивність, як забезпечити стабільність колективу в умовах невизначеності. Відповіді на ці питання потребують як глибокого теоретичного осмислення, так і практичного впровадження сучасних інструментів управління персоналом.

Особливої актуальності воно набуває для малих підприємств, які становлять значну частину національної економіки [3]. На відміну від великих корпорацій, малий бізнес, як правило, не має розгалуженої кадрової служби, значного бюджету на навчання чи складних систем мотивації. Водночас саме на малих підприємствах цінність кожного окремого працівника є надзвичайно високою: відсутність однієї людини може паралізувати цілий виробничий процес. Це означає, що питання ефективного управління персоналом для малого бізнесу є не менш, а подекуди навіть більш гострим, ніж для великих організацій.

ТОВ «КЕНОКО» – приватне підприємство, що спеціалізується на виробництві спеціалізованої хімічної продукції. Колектив підприємства складається з п’яти працівників, що функціонують у тісній взаємодії та підтримують один одного, що є типовою характеристикою малих виробничих

команд. Незважаючи на невеликий розмір, підприємство функціонує в конкурентному середовищі та вимагає чіткої організації всіх внутрішніх процесів, у тому числі кадрових. Водночас відсутність формалізованої системи управління персоналом, недостатній розвиток механізмів мотивації та оцінювання результативності праці можуть виступати суттєвими стримуючими чинниками подальшого розвитку підприємства. Саме тому дослідження шляхів підвищення ефективності управління персоналом на прикладі ТОВ «КЕНОКО» є актуальним як у науковому, так і в практичному відношенні.

Теоретичну основу дослідження склали праці провідних вітчизняних і зарубіжних науковців у галузі менеджменту персоналу, зокрема А. Колота, В. Данюка, Г. Десслера, М. Армстронга та інших. Нормативно-правову базу дослідження становлять Кодекс законів про працю України, Господарський кодекс України, а також інші законодавчі та підзаконні акти, що регулюють трудові відносини.

Метою кваліфікаційної роботи є всебічне дослідження теоретико-методологічних засад управління персоналом, а також комплексний аналіз фактичного стану HR-системи ТОВ «КЕНОКО» з подальшою розробкою обґрунтованих і практично орієнтованих рекомендацій щодо підвищення ефективності управління персоналом підприємства. Реалізація поставленої мети передбачає послідовне вирішення низки взаємопов'язаних наукових і практичних завдань. На першому етапі передбачається опрацювання теоретичної бази: з'ясувати сутність поняття «управління персоналом», визначити його місце в загальній системі менеджменту організації та розкрити вплив ефективного HR-управління на результати діяльності підприємства. Далі слід систематизувати наявні форми, методи та сучасні підходи до оцінювання ефективності кадрової роботи, проаналізувати переваги та обмеження кожного з них. На аналітичному етапі необхідно надати повну організаційно-економічну характеристику ТОВ «КЕНОКО», дослідити кадровий склад підприємства, проаналізувати існуючу систему управління персоналом та виявити її слабкі місця. На завершальному етапі на основі отриманих результатів мають бути розроблені конкретні практичні рекомендації щодо вдосконалення HR-системи підприємства, визначені терміни та відповідальні особи, а також обґрунтований очікуваний економічний ефект від їх впровадження.

Об'єктом дослідження виступає система управління персоналом ТОВ «КЕНОКО» як цілісна сукупність взаємопов'язаних елементів кадрової роботи підприємства. Предметом дослідження є теоретичні засади, методичні підходи

та практичні інструменти підвищення ефективності управління персоналом малого виробничого підприємства в сучасних умовах господарювання.

Методологічну основу роботи становить комплекс загальнонаукових і спеціальних методів пізнання. Методи аналізу та синтезу застосовувались при опрацюванні наукових джерел і формуванні теоретичної бази дослідження. Порівняльний метод використовувався для зіставлення різних підходів до HR-управління та визначення їх переваг і недоліків у контексті малого підприємства. Статистичний метод та метод аналізу документів були задіяні при дослідженні кадрових показників ТОВ «КЕНОКО» – структури персоналу, рівня продуктивності праці та плинності кадрів. Метод безпосереднього спостереження та узагальнення практичного досвіду застосовувався під час проходження виробничої практики на підприємстві та дозволив отримати первинну інформацію про реальний стан кадрової роботи.

Практична цінність роботи визначається насамперед прикладним характером розроблених рекомендацій. Запропоновані заходи щодо вдосконалення системи мотивації, оптимізації кадрової політики та цифровізації HR-процесів можуть бути безпосередньо впроваджені у діяльність ТОВ «КЕНОКО» без значних фінансових витрат, що є особливо важливим для підприємств малого бізнесу. Крім того, методологічні підходи та практичні інструменти, застосовані у дослідженні, можуть бути використані іншими малими підприємствами хімічної та суміжних галузей при вирішенні аналогічних управлінських завдань. Окремі теоретичні положення та висновки роботи можуть знайти застосування у навчальному процесі вищих авчальних закладів при викладанні дисциплін з управління персоналом, менеджменту організацій та економіки підприємства.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ УСТАНОВИ

1.1 Поняття управління персоналом та його значення для діяльності установи

Як окрема наукова галузь і прикладна управлінська практика, кадровий менеджмент остаточно оформився в самостійний напрям у другій половині минулого століття – хоча поодинокі елементи роботи з персоналом зустрічались і в більш ранні епохи. Його виокремлення зі структури загального менеджменту стало наслідком ускладнення виробничих систем і підвищення ваги людського ресурсу в економічному процесі; сьогодні він володіє власним категоріальним апаратом, науковою методологією та розгалуженим інструментарієм впливу на персонал.

Дефініція «управління персоналом» у науковій літературі не є однозначною: залежно від теоретичної школи та методологічних орієнтирів дослідника вона може набувати різного змісту й обсягу. У найширшому трактуванні йдеться про системну діяльність керівників і HR-фахівців організації, що охоплює розроблення кадрової стратегії, формування кадрової політики та добір адекватних методів впливу на персонал. У вузькому ж значенні акцент зміщується на конкретний комплекс організаційних, економічних і соціальних заходів, покликаних забезпечити нагромадження, відтворення та раціональне задіяння кадрового потенціалу підприємства.

Серед іноземних авторитетів у цій галузі варто насамперед відзначити британця М. Армстронга, котрий кваліфікує управління персоналом як «стратегічний і логічно послідовний підхід до управління найціннішим активом організації – людьми, які індивідуально та колективно роблять внесок у досягнення її цілей» [4, с. 21]. Американський дослідник Г. Десслер, у свою чергу, наповнює це поняття інструментальним змістом, визначаючи його як «сукупність політик і практик, необхідних для виконання управлінських функцій, пов'язаних з людськими ресурсами, зокрема підбором, навчанням, оцінюванням та винагородою працівників» [5, с. 15].

Вагомий науковий доробок у розробленні теоретичних засад HR-менеджменту належить вітчизняним дослідникам — передусім А. Колоту, В. Данюку, Г. Щокіну та О. Крушельницькій. А. Колот акцентує увагу на системному характері цього явища, зазначаючи, що управління персоналом — «це багатогранний і надзвичайно складний процес, що характеризується системністю, цілеспрямованістю та безперервністю впливу суб'єкта

управління на об'єкт» [6, с. 13]. В. Данюк розглядає його у двоєдиному ракурсі: кадровий менеджмент є «складовою загального менеджменту організації і водночас самостійною функціональною підсистемою, що має власну структуру, цілі та механізми реалізації» [7, с. 181].

Відповідно до підходу, представленого у праці [8, с. 41], управління персоналом у широкому розумінні охоплює стратегічні аспекти кадрової роботи — формування концепції і політики поводження з людськими ресурсами, добір ефективних управлінських методів. Більш конкретний зміст цього поняття, зафіксований у [9, с. 3], зводиться до практичних заходів організаційного, економічного та соціального характеру, спрямованих на нагромадження, нарощування та продуктивне використання кадрового потенціалу. Попри різноманіття наукових шкіл, переважна більшість дослідників єдина у тому, що кадровий менеджмент — це цілісний комплекс взаємообумовлених методів і механізмів, завданням якого є своєчасне забезпечення підприємства кваліфікованими фахівцями та створення умов для максимальної реалізації їх трудового й інтелектуального потенціалу на благо досягнення цілей організації.

Персонал організації — не просто адміністративна сукупність найманих осіб, а живий організаційний організм, що визначає темп, якість і спрямованість усіх виробничих та управлінських процесів. Г. Щокін підкреслює унікальний статус цього ресурсу: «Людські ресурси – це специфічний і найважливіший з усіх видів економічних ресурсів підприємства, оскільки люди здатні до творчості, саморозвитку та генерування інновацій» [10, с. 54]. О. Крушельницька розвиває цю тезу і вказує, що «ефективне управління персоналом забезпечує підприємству стійку конкурентну перевагу, яку неможливо скопіювати або придбати на ринку» [11, с. 78]. Справді, на відміну від матеріальних, фінансових чи інформаційних ресурсів, людський капітал наділений здатністю до саморозвитку та продукування нового знання — властивістю, що не відтворюється жодними технічними або інвестиційними інструментами.

Роль трудового ресурсу у функціонуванні підприємства є багатоаспектною. У виробничому розрізі персонал є безпосереднім виконавцем усіх операцій зі створення продукту або надання послуги, тобто носієм операційної спроможності організації. З управлінського погляду від рівня компетентності менеджерів і фахівців прямо залежить якість стратегічних і тактичних рішень. В інноваційному вимірі вмотивований і кваліфікований персонал генерує ідеї з удосконалення продуктів та технологій. Нарешті, у репутаційному плані щоденна поведінка працівників у контактах із замовниками й суспільством формує зовнішній образ організації.

П. Друкер лаконічно формулює цю думку: «Найважливішим і найціннішим активом будь-якого підприємства XXI століття є його працівники та їхня продуктивність» [12, с. 31].

ТОВ «КЕНОКО» як представник сегменту малого підприємництва відчуває описані закономірності особливо гостро. У великій корпорації відхід одного фахівця зазвичай поглинається розгалуженою системою взаємозаміни, тоді як у компанії з п'ятьма працівниками кожен із них є незамінним носієм специфічних компетенцій і нерідко поєднує функції кількох посад. За таких умов навіть тимчасова відсутність однієї людини здатна спровокувати збої у виробничому ланцюжку, зрив строків поставок і, зрештою, матеріальні та репутаційні втрати.

Не менш суттєвим фактором у контексті малого підприємства є морально-психологічна атмосфера всередині колективу. Відсутність адміністративних прошарків і дистанційних форм взаємодії між керівником та виконавцями породжує таке організаційне середовище, де якість міжособистісних стосунків напряму конвертується у якість виробничих результатів. Злагоджений і дружній мікроклімат, характерний для ТОВ «КЕНОКО», становить самостійну конкурентну перевагу цього підприємства — перевагу, яку необхідно свідомо зміцнювати, залучаючи адекватні інструменти HR-менеджменту.

Цільовий горизонт HR-системи підприємства охоплює три взаємопов'язані площини: економічну, соціальну та організаційну. За А. Колотом, інтегральним результатом злагодженої роботи грамотно підібраного, навченого і вмотивованого колективу є синергетичний ефект, досягнення якого і є «ключовою метою будь-якої ефективної HR-системи» [6, с. 27]. Цю тезу підкріплюють і кількісні дані: М. Хьюзлід у своєму дослідженні емпірично підтвердив «наявність статистично значущого позитивного зв'язку між впровадженням високоефективних HR-практик і ринковою вартістю компаній» [13, с. 667; 14, с. 4].

Економічна складова цілей HR-менеджменту орієнтована на нарощування продуктивності праці, мінімізацію витрат на залучення та підготовку кадрів, скорочення збитків від надмірної ротації персоналу, а також на підтримання раціонального балансу між фактичною чисельністю штату й обсягами виробничої програми. Реалізація цього блоку цілей безпосередньо зміцнює ринкові позиції підприємства, підвищує його прибутковість і забезпечує стійке фінансове підґрунтя для подальшого розвитку.

Соціальна ціль HR-системи полягає у приведенні умов зайнятості у відповідність до очікувань персоналу: забезпечення конкурентного рівня винагороди, безпечного й ергономічного робочого середовища, реальних

перспектив кар'єрного та особистісного зростання, а також здорового психологічного клімату. Задоволення цих очікувань конвертується у зростання лояльності й залученості людей, що позитивно позначається як на індивідуальній продуктивності, так і на якості колективного результату.

Організаційний вектор цілей кадрового менеджменту охоплює проектування дієздатної структури підприємства, чітке розмежування функцій і зон відповідальності, налагодження горизонтальних і вертикальних комунікаційних потоків та забезпечення узгодженості дій між різними ланками організації. На малому підприємстві, де структурні межі здебільшого умовні, ці завдання вирішуються через персоніфікований розподіл відповідальності між конкретними співробітниками та формування механізмів взаємозаміщення на випадок відсутності кого-небудь із команди.

Зв'язок між якістю HR-системи та бізнес-результатами підприємства давно перебуває у фокусі міжнародної наукової дискусії. Дж. Пфеффер на підставі масштабних досліджень встановив, що компанії, які цілеспрямовано вкладають ресурси у розвиток людського капіталу й активно запроваджують передові HR-практики, системно випереджають конкурентів за ключовими показниками продуктивності, рентабельності та організаційної стійкості. Ці висновки перегукуються з результатами М. Хьюзліда, котрий кількісно підтвердив, що запровадження ефективних практик управління персоналом статистично значуще корелює зі зростанням ринкової капіталізації підприємства.

В українській науковій традиції А. Колот звертає увагу на синергетичний потенціал налагодженого кадрового менеджменту: загальний результат скоординованої роботи добре підібраної, навченої та вмотивованої команди перевершує арифметичну суму поодиноких зусиль кожного її члена. Це спостереження набуває особливої ваги у контексті малого підприємства, де командна взаємодія є не лише бажаним, а й об'єктивно необхідним фундаментом виробничого процесу.

Правову рамку для практики HR-менеджменту в Україні утворює сукупність нормативних актів: КЗпП України [15], Закон «Про зайнятість населення» [16], Закон «Про оплату праці» [17] та Закон «Про охорону праці» [18]. Виконання їх вимог є базовим юридичним обов'язком будь-якого роботодавця й окреслює нижню допустиму межу стандартів кадрового поводження. Проте підприємства, орієнтовані на довгострокову конкурентоспроможність, сприймають законодавчі нормативи лише як стартову точку, цілеспрямовано виходячи за ці межі в бік кращих практик ринку праці.

Підбиваючи підсумок теоретичного огляду, можна стверджувати, що кадровий менеджмент пройшов шлях від розрізнених прийомів роботи з персоналом до цілісної наукової дисципліни, яка безупинно розвивається синхронно зі змінами виробничого та соціально-економічного контексту. Попри відмінності між концепціями М. Армстронга, Г. Десслера, А. Колота й В. Данюка, усі вони сходяться в одному: управління персоналом є стратегічно значущим процесом забезпечення організації компетентними кадрами та формування умов для максимальної реалізації їхнього потенціалу. Для малого підприємства цей висновок набуває особливої критичності: тут кожен член команди є носієм незамінних компетенцій, і будь-яке кадрове потрясіння прямо загрожує операційній безперервності. Отже, HR-менеджмент у малому бізнесі — це не периферійна допоміжна функція, а одна з ключових умов виживання та конкурентоспроможності підприємства в нестабільному середовищі воєнного часу.

1.2 Форми та методи організації управління персоналом

Під методами управління персоналом розуміють арсенал прийомів і засобів, за допомогою яких керівник або HR-служба організації здійснює цілеспрямований регулюючий вплив на поведінку та діяльність працівників. Попри наявність різноманітних класифікаційних схем, найбільш визнаною та практично зручною залишається типологія за характером управлінського впливу: відповідно до неї виокремлюють три принципово відмінні групи методів — адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

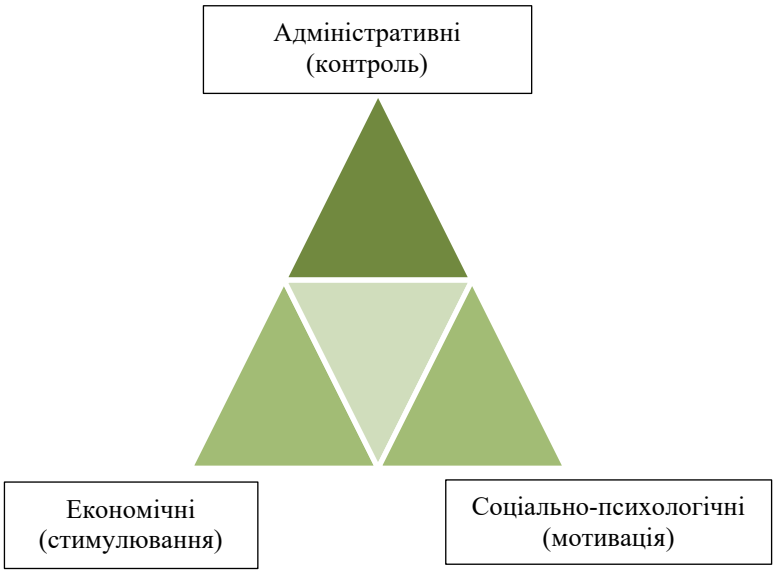


Рис.1.1. Ефективна система управління персоналом

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [1; 2; 3; 4].

Рис. 1.1 унаочнює, що адміністративна група методів ґрунтується на владних повноваженнях керівника та обов'язковому характері управлінських

рішень для підлеглих. Механізм їхньої дії — прямий організаційний вплив через накази, розпорядження, посадові інструкції, правила внутрішнього трудового розпорядку та регламентні документи. Перевагою цієї групи є однозначність вимог і висока оперативність реагування на відхилення від стандартів. Разом із тим, домінування адміністративних методів здатне пригнічувати ініціативність персоналу і поступово замінювати атмосферу взаємодовіри атмосферою страху.

Практичний інструментарій адміністративного управління охоплює: організаційне проектування (розроблення структури підприємства, посадових інструкцій); нормування праці (встановлення виробничих норм і нормативів чисельності); методичне забезпечення (розроблення регламентів і стандартних операційних процедур); розпорядчу діяльність (видання наказів і вказівок у межах компетенції). На малому підприємстві, яким є ТОВ «КЕНОКО», більшість цих інструментів реалізується у спрощеній формі через безпосередній діалог керівника з виконавцями, що прискорює прийняття рішень, але несе ризик недостатньої документальної фіксації трудових домовленостей.

Таблиця 1.1

Класифікація методів управління персоналом

Методи	Сутність	Основні інструменти	Переваги	Недоліки	Особливості для малого бізнесу
Адміністративні	Прямий вплив через владу керівника, обов’язковість виконання	Накази, розпорядження, посадові інструкції, норми праці, регламенти	Чіткість, швидкість прийняття рішень, контроль	Пригнічення ініціативи, страх, низька творчість	Спрощена форма (усні вказівки), менше бюрократії, але слабка формалізація
Економічні	Вплив через матеріальну зацікавленість	Заробітна плата, премії, бонуси, участь у прибутку, соцпакет	Мотивація до результату, підвищення продуктивності	Залежність від фінансових можливостей підприємства	Ефективні індивідуальні премії, обмежений соцпакет

Закінчення табл. 1.1

Методи	Сутність	Основні інструменти	Переваги	Недоліки	Особливості для малого бізнесу
Соціально-психологічні	Вплив через колектив, мотивацію, клімат	Корпоративна культура, командні заходи, участь у прийнятті рішень, психологічна підтримка	Лояльність, командна робота, задоволеність працею	Повільний ефект, складність оцінки	Дуже ефективні через “близькість” колективу

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [3; 4; 5; 8].

Як видно з таблиці 1.1, методи управління поділяються на адміністративні, економічні та соціально-психологічні: перші забезпечують чіткість і контроль, другі — матеріальну мотивацію, треті — сприятливий клімат у колективі. У малому бізнесі переважає спрощене застосування цих методів із акцентом на особисту взаємодію.

Економічна група методів апелює до матеріальної зацікавленості людини як до основного регулятора трудової поведінки. На відміну від прямого директивного впливу, вони формують умови, за яких працівник внутрішньо мотивований досягати результатів, що збігаються з цілями організації. Ключовий принцип: рівень матеріальної винагороди прямо пропорційний якості й інтенсивності праці.

Центральне місце серед економічних методів посідає система оплати праці, що складається з постійної та змінної частин. Постійна частина визначається рівнем кваліфікації і складністю посадових функцій; змінна — безпосередньо залежить від досягнутих результатів у вигляді надбавок, премій і бонусів. Збалансована система оплати вирішує два ключові завдання: підтримує конкурентний рівень винагороди, що дозволяє утримувати фахівців, і забезпечує відчутний зв'язок між індивідуальним внеском і заробітком.

Преміювання доповнює постійну частину заробітку і є гнучким інструментом заохочення конкретних досягнень. Предметом преміювання можуть бути як індивідуальні результати — перевиконання виробничого завдання, покращення якісних показників, раціоналізаторські пропозиції — так і колективні, коли бонус нараховується за підсумками роботи підрозділу. Для ТОВ «КЕНОКО», де персональний вклад кожного є прозорим і добре помітним, індивідуальне преміювання є особливо дієвим важелем мотивації.

До ширшого кола економічних методів також відносять участь персоналу у прибутках підприємства, пільгове кредитування на вирішення житлового питання, компенсацію витрат на навчання та соціальний пакет (медичне страхування, оплата харчування чи транспорту). Для малого підприємства навіть окремі елементи соціального пакету здатні суттєво підвищити відчуття цінності й прихильності до роботодавця у кожного члена команди.

Соціально-психологічні методи спрямовані на цілеспрямоване формування здорового морально-психологічного клімату, культивування корпоративних цінностей, підвищення задоволеності від роботи та зміцнення міжособистісних зв'язків у команді. Порівняно з адміністративними та економічними методами, вони характеризуються більш пролонгованим і опосередкованим характером впливу, однак накопичений ними ефект за ступенем глибини нерідко перевершує результати прямого примусу чи матеріального стимулювання.

Соціальний підвид цієї групи охоплює: планування соціального розвитку колективу; формування корпоративних традицій і ритуалів, що зміцнюють командну ідентичність; організацію спільного дозвілля; залучення персоналу до обговорення важливих управлінських рішень. Психологічний підвид включає індивідуалізований підхід до кожного працівника з урахуванням його особистісних рис і мотиваційного профілю; психологічну підтримку у складних ситуаціях; заходи профілактики професійного вигорання.

Таблиця 1.2

Порівняння методів управління персоналом за характером впливу

Ознака порівняння	Адміністративні	Економічні	Соціально-психологічні
Основа впливу	Владні повноваження, обов'язковість виконання	Матеріальна зацікавленість	Психологічний та соціальний вплив
Характер впливу	Прямий, директивний	Опосередкований	Опосередкований
Основні інструменти	Накази, інструкції, регламенти, посадові обов'язки	Зарплата, премії, бонуси, штрафи, соцпакет	Корпоративна культура, згуртування команди, похвала, авторитет
Реакція працівника	Підпорядкування	Матеріальна зацікавленість	Внутрішня мотивація
Швидкість дії	Висока	Середня	Повільна, але тривала

Закінчення табл. 1.2

Ознака порівняння	Адміністративні	Економічні	Соціально-психологічні
Ризики застосування	Пригнічення ініціативи, страх	Формальне виконання без залученості	Складно виміряти ефект
Ефективність для малого бізнесу	Висока при помірному застосуванні	Висока, особливо індивідуальне преміювання	Дуже висока через тісний колектив

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [4; 5; 6; 8].

Табл. 1.2 показує, що економічні та соціально-психологічні методи відрізняються за основою та характером впливу: перші діють прямо через владу, другі — через матеріальні стимули, треті — через психологічні й соціальні чинники. Вони мають різну швидкість дії та реакцію працівників, а для малого бізнесу найбільш ефективним є поєднання всіх методів із акцентом на соціально-психологічний вплив.

Форми організації кадрової роботи визначають, яким чином на підприємстві розподіляються функції управління персоналом між різними суб'єктами. На великих підприємствах, як правило, створюються спеціалізовані HR-підрозділи – відділи кадрів, служби управління персоналом, центри розвитку талантів – які беруть на себе більшість функцій кадрової роботи. На малих підприємствах функції HR-управління, як правило, розподіляються між керівником підприємства та лінійними керівниками або ж виконуються одним працівником, який поєднує кадрові функції з іншими обов'язками.

Альтернативним форматом організації кадрового забезпечення є аутсорсинг HR-функцій. Його суть полягає у делегуванні окремих кадрових завдань — рекрутингу, кадрового діловодства, нарахування заробітної плати, організації навчання — спеціалізованим зовнішнім провайдерам. Для невеликого підприємства такий підхід відкриває доступ до компетентного HR-сервісу без витрат на утримання штатного фахівця з управління персоналом.

Окреме місце у сучасному HR-інструментарії посідають спеціалізовані системи автоматизації кадрових процесів — HRM-платформи. Вони дозволяють перевести у цифровий формат кадровий облік, нарахування заробітної плати, планування відпусток і табелювання робочого часу. Навіть на малому підприємстві запровадження такої системи звільняє управлінський час для вирішення стратегічних кадрових завдань. Сьогодні на вітчизняному ринку доступні як локальні розробки, так і адаптовані міжнародні платформи.

Невід'ємним компонентом сучасного HR-менеджменту стає HR-аналітика — систематичний збір, обробка і аналіз даних про персонал для

вироблення обґрунтованих управлінських рішень. Вона дозволяє виявляти закономірності у трудовій поведінці, завчасно розпізнавати ризики плинності, вимірювати результативність навчальних програм і оптимізувати структуру витрат. Завдяки аналітичному підходу кадровий менеджмент еволюціонує від мистецтва до доказової практики, що ґрунтується на верифікованих фактах.

Перспективним сучасним підходом є концепція управління досвідом працівника (Employee Experience), що розглядає весь трудовий цикл людини в організації — від першого контакту з роботодавцем до моменту звільнення — як єдиний наскрізний досвід, що формує її ставлення до роботи й рівень залученості. Підприємства, що свідомо вибудовують позитивний досвід на кожному з етапів цього циклу, демонструють вищі показники утримання персоналу. Для малих компаній впровадження цієї концепції є практично доступним завдяки компактному розміру команди і реальній можливості індивідуального підходу.

1.3 Сучасні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом

Оцінювання ефективності HR-системи належить до найбільш складних і разом із тим найбільш значущих завдань сучасного управління. Складність визначається насамперед специфікою об'єкта: результати людської діяльності не завжди піддаються точному кількісному вимірюванню, а наслідки HR-заходів для кінцевих показників підприємства нерідко виявляються лише через певний часовий лаг. Утім без систематичного моніторингу ефективності кадрової системи неможливо приймати виважені рішення щодо розподілу ресурсів, коригування кадрової стратегії та розстановки пріоритетів у розвитку персоналу.

У науковому дискурсі ефективність HR-менеджменту прийнято розглядати у трьох взаємопов'язаних вимірах. Економічний вимір відображає співвідношення між досягнутими результатами діяльності персоналу та витратами на його залучення, утримання і розвиток. Соціальний вимір характеризує ступінь задоволення потреб і очікувань самих працівників — рівень їхньої мотивації, лояльності та залученості. Організаційний вимір визначає, наскільки HR-система в цілому забезпечує досягнення стратегічних цілей і підтримку конкурентоспроможності підприємства. Повноцінна оцінка ефективності вимагає врахування усіх трьох вимірів у їхньому взаємному зв'язку.

В. Данюк кваліфікує ефективність HR-менеджменту як інтегральну характеристику, що синтезує якість кадрової роботи в усіх її проявах — від точності підбору до результативності системи мотивації та розвитку [7, с. 183].

А. Колот, у свою чергу, наполягає на тому, що оцінювання ефективності HR-системи є невід'ємним складником стратегічного управління, оскільки саме воно дає змогу встановити реальний зв'язок між вкладеними у людський капітал ресурсами і досягнутими бізнес-результатами [6, с. 31].

Продуктивність праці є базовим індикатором ефективності використання людських ресурсів. Вона розраховується як обсяг виробленої продукції або наданих послуг у перерахунку на одного працівника чи на одну людино-годину відпрацьованого часу. Позитивна динаміка цього показника є прямим свідченням успішності реалізованої HR-стратегії. Для оцінки внутрішньої динаміки застосовують індексний метод, для порівняння з конкурентами — галузевий бенчмаркінг.

Показники плинності кадрів відображають стабільність персоналу та ефективність роботи підприємства з утримання співробітників. Коефіцієнт плинності кадрів розраховується як відношення кількості працівників, що звільнились з власного бажання або за ініціативою адміністрації, до середньооблікової чисельності персоналу за відповідний період. Високий рівень плинності є тривожним сигналом, що свідчить про наявність системних проблем у сфері управління персоналом – незадовільний рівень оплати праці, несприятливий психологічний клімат, відсутність перспектив кар'єрного зростання тощо. Водночас надмірно низька плинність також може бути негативним явищем, якщо вона свідчить про «застій» кадрів і відсутність припливу свіжих ідей і компетенцій.

Для ТОВ «КЕНОКО» та інших малих підприємств коефіцієнт плинності є особливо критичним. Якщо на великому підприємстві звільнення одного співробітника є рядовою кадровою подією, то для п'ятиособового колективу це означає втрату 20% персоналу, що неминуче тягне за собою серйозні операційні наслідки. Тому управління утриманням персоналу є пріоритетним напрямом кадрової роботи малого підприємства, а моніторинг рівня задоволеності й лояльності кожного члена команди набуває стратегічного значення.

Показники використання робочого часу характеризують організаційну ефективність підприємства. До цієї групи відносяться: коефіцієнт використання робочого часу — частка фактично відпрацьованого часу у загальному фонді; рівень втрат через прогули та хвороби; середня тривалість робочого дня. Аналіз цих показників дозволяє виявити резерви підвищення продуктивності без нарощування чисельності персоналу або збільшення тривалості робочого дня.

Показники якості персоналу відображають рівень кваліфікаційного та освітнього потенціалу кадрового складу підприємства. До цієї групи належать:

частка працівників з вищою освітою, середній стаж роботи за фахом, кількість співробітників, що пройшли підвищення кваліфікації протягом звітного року, результати атестації. Регулярне відстеження цих показників дозволяє оцінювати віддачу від інвестицій у навчання і своєчасно виявляти потребу в додаткових освітніх заходах.

Концепція ключових показників ефективності (KPI) набула широкого поширення в практиці HR-менеджменту як інструмент операціоналізації стратегічних цілей підприємства на рівні конкретних вимірюваних індикаторів для кожного підрозділу та кожного працівника. Система KPI дозволяє усунути один із головних розривів в управлінні — між стратегічними орієнтирами керівництва і щоденною операційною діяльністю виконавців, формулюючи для кожного рівня ієрархії зрозумілі й вимірювані цілі.

Ефективна система KPI має відповідати критеріям SMART [34]: цілі повинні бути конкретними (Specific), вимірюваними (Measurable), досяжними (Achievable), релевантними (Relevant) та обмеженими у часі (Time-bound). Збалансована система KPI поєднує кількісні показники, що легко піддаються вимірюванню, і якісні індикатори, що відображають менш очевидні, але не менш важливі аспекти діяльності. При цьому прозорість системи є неодмінною умовою її дієвості: кожен працівник має розуміти, які результати від нього очікуються, як вони вимірюються і яким чином це відображається на його винагороді. Непрозорість KPI або сприйняття їх як інструменту покарання замість інструменту розвитку призводить до демотивації. Тому запровадженню системи має передувати широке інформування персоналу і залучення його до розроблення показників.

Оцінювання мотивації і задоволеності персоналу здійснюється за допомогою різних методів. Анкетування є найпоширенішим: воно передбачає анонімне опитування працівників щодо рівня оплати праці, умов праці, відносин у колективі, можливостей розвитку та змістовності роботи. Регулярне проведення таких опитувань — як правило, один-два рази на рік — дає змогу відстежувати динаміку ставлення персоналу до своєї роботи і своєчасно виявляти проблемні зони.

Індекс залученості персоналу є більш комплексним показником, ніж проста задоволеність роботою. Залученість відображає емоційну прихильність працівника до організації, його готовність докладати додаткових зусиль заради її успіху і бажання рекомендувати її як роботодавця. Дослідження консалтингової компанії Gallup свідчать, що підприємства з високим рівнем залученості персоналу демонструють на 21% вищу прибутковість, на 17% вищу продуктивність і на 59% нижчий рівень плинності кадрів [29].

Метод «360 градусів» передбачає збір зворотного зв'язку про конкретного працівника від усього кола його взаємодій — безпосереднього керівника, колег, підлеглих і, у деяких випадках, клієнтів. Такий підхід забезпечує всебічне і більш об'єктивне уявлення про компетенції та зони розвитку співробітника. Не менш корисним інструментом є інтерв'ю при звільненні, яке дає змогу почути щиру думку про умови роботи від людини, що вже ухвалила рішення піти. Систематичний аналіз цих даних є необхідною складовою ефективного управління утриманням персоналу.

Системи управління людськими ресурсами нового покоління — HCM-платформи (Human Capital Management) — інтегрують у єдиному цифровому середовищі всі аспекти роботи з персоналом: від рекрутингу і адаптації до оцінювання ефективності, навчання і планування наступності. Такі платформи забезпечують керівництво аналітичними дашбордами з ключовими HR-показниками у режимі реального часу, що дає змогу оперативно реагувати на зміни у кадровій ситуації.

Для малого підприємства на кшталт ТОВ «КЕНОКО» впровадження повнофункціональної HCM-платформи може бути непропорційно витратним. Натомість сьогодні доступні компактні хмарні рішення і мобільні додатки, що автоматизують базові HR-процеси — облік робочого часу, управління завданнями, планування відпусток, внутрішні комунікації — з мінімальними вкладеннями. Навіть обмежена цифровізація підвищує прозорість кадрових процесів, скорочує адміністративне навантаження і вивільняє час керівника для стратегічних питань.

Таким чином, сучасна система оцінювання ефективності HR-менеджменту є багатоінструментальним комплексом, що поєднує традиційні кількісні показники продуктивності й плинності кадрів з новітніми методами оцінювання залученості та мотивації персоналу. Цифрові технології та HR-аналітика суттєво розширюють аналітичні можливості навіть невеликих підприємств, дозволяючи підвищити обґрунтованість кадрових рішень в умовах обмежених ресурсів.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ у ТОВ «КЕНОКО»

1.2 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «КЕНОКО»

Товариство з обмеженою відповідальністю «КЕНОКО», зареєстроване у 2023 році, є суб'єктом малого підприємництва, що функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю відповідно до вимог Господарського кодексу України та Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю».

Основним видом економічної діяльності підприємства є виробництво іншої хімічної продукції. Фактично ТОВ «КЕНОКО» спеціалізується на виробництві спеціалізованої хімічної продукції для очищення металевих поверхонь. Це власне виробництво з наявними виробничими потужностями, що включають реактор із лопастями, дозатор та етикетирувальник, що забезпечує повний технологічний цикл – від змішування компонентів до фасування та маркування готової продукції.

Незважаючи на молодий вік підприємства, ТОВ «КЕНОКО» вже сформувало розгалужену систему збуту продукції. Реалізація здійснюється через декілька каналів одночасно: електронні торговельні майданчики (зокрема маркетплейс «Розетка»), власний веб-сайт, сторінки у соціальних мережах, а також через мережу дилерів на території України та в країнах-партнерах – державах Європейського Союзу, Канаді та Сполучених Штатах Америки. Така багатоканальна модель збуту свідчить про орієнтацію підприємства на широке охоплення ринку та диверсифікацію каналів продажу, що є ознакою стратегічного підходу до розвитку бізнесу навіть на ранньому етапі його існування.

Організаційна структура ТОВ «КЕНОКО» відповідає лінійно-функціональному типу, характерному для малих виробничих підприємств. Керівництво підприємством здійснює директор, який несе повну відповідальність за господарську діяльність товариства та приймає стратегічні управлінські рішення. Станом на кінець 2025 року штатний склад підприємства нараховує 5 осіб, кожна з яких виконує чітко визначені функціональні обов'язки.

До складу персоналу ТОВ «КЕНОКО» входять: начальник відділу збуту (маркетингу), який відповідає за просування продукції та розвиток каналів продажу; логіст, що забезпечує організацію постачання сировини та доставки

готової продукції споживачам; менеджер зі збуту, що забезпечує безпосередню роботу з клієнтами та підтримку процесу реалізації; офіс-менеджер, що здійснює адміністративне забезпечення діяльності підприємства; та бухгалтер, який веде фінансовий і податковий облік. Виробничі функції, враховуючи наявність власних потужностей, розподіляються між членами команди відповідно до виробничої необхідності.

Характерною особливістю організаційної структури ТОВ «КЕНОКО» є висока функціональна гнучкість персоналу: через невелику чисельність колективу кожен працівник суміщає основні посадові обов'язки з суміжними функціями, що забезпечує безперебійність виробничого процесу. Це є типовою рисою малих підприємств і водночас одним із чинників, що зумовлює особливі вимоги до системи управління персоналом.

Фінансово-господарська діяльність ТОВ «КЕНОКО» характеризується динамічним розвитком попри складні умови воєнного часу та початковий етап становлення підприємства. Аналіз фінансової звітності за 2023–2025 роки дозволяє простежити чітку тенденцію зростання та стабілізації діяльності (табл. 2.1)

Таблиця 2.1

Основні економічні показники діяльності ТОВ «КЕНОКО» за 2023–2025 рр., тис. грн.

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2024
Чистий дохід від реалізації	0	713,8	694,9	-18,9 (-2,6%)
Інші операційні доходи	0	16,3	22,8	+6,5 (+39,9%)
Разом доходи	0	730,1	717,7	-12,4 (-1,7%)
Собівартість реалізованої продукції	0	105,7	177,6	+71,9 (+68,0%)
Інші операційні витрати	0	721,1	127,7	-593,4 (-82,3%)
Разом витрати	0	826,8	305,3	-521,5 (-63,1%)
Чистий прибуток (збиток)	0	(96,7)	412,4	+509,1
Валюта балансу, тис. грн.	500	1 402,4	1883,6	+481,2 (+34,3%)
Середня кількість працівників, осіб	1	1	5	+4

Джерело: складено за даними фінансової звітності ТОВ «КЕНОКО» [20; 21].

Як свідчать дані таблиці 2.1, ТОВ «КЕНОКО» пройшло шлях від щойно зареєстрованого підприємства без операційної діяльності у 2023 році до прибуткової компанії з чітко сформованою структурою у 2025 році. У 2023 році підприємство лише розпочинало діяльність – зареєстрований капітал склав 500,0 тис. грн., однак жодних господарських операцій не здійснювалось. Чисельність персоналу підприємства у 2023 році зросла на 12% порівняно з 2022 роком. Найбільше зростання спостерігається серед виробничого персоналу, що пов’язано з розширенням обсягів діяльності підприємства. Водночас адміністративний персонал залишився майже без змін, що свідчить про оптимізацію управлінської структури. Таким чином, підприємство орієнтується на підвищення виробничого потенціалу, що позитивно впливає на його ефективність.

У 2024 році підприємство вперше вийшло на ринок і отримало чистий дохід від реалізації у розмірі 713,8 тис. грн. Проте перший рік операційної діяльності завершився збитком у розмірі 96,7 тис. грн., що є цілком закономірним явищем для підприємства на етапі становлення, коли значна частина витрат спрямовується на організацію виробничих процесів, формування клієнтської бази та налагодження логістичних ланцюгів. Варто зазначити, що інші операційні витрати у 2024 році склали 721,1 тис. грн., що суттєво перевищило собівартість продукції (105,7 тис. грн.) і стало основною причиною збиткового результату.

У 2025 році підприємство продемонструвало стрімке зростання: попри незначне скорочення чистого доходу від реалізації до 694,9 тис. грн. (-2,6% порівняно з 2024 роком), чистий прибуток склав 412,4 тис. грн. завдяки кардинальному скороченню операційних витрат із 721,1 до 127,7 тис. грн. (-82,3%). Це свідчить про суттєве підвищення ефективності управління витратами та оптимізацію операційних процесів. Валюта балансу зросла до 1 883,6 тис. грн. (+34,3%), що відображає нарощування активів підприємства. Одночасно кількість працівників збільшилась з 1 до 5 осіб, що підтверджує курс на розбудову повноцінної команди.

ТОВ «КЕНОКО» є динамічно зростаючим малим виробничим підприємством, що за два роки операційної діяльності пройшло шлях від стартапу до прибуткової компанії з власним виробництвом, сформованою командою та міжнародними каналами збуту.

Важливим свідченням зрілості системи управління ТОВ «КЕНОКО» є впровадження міжнародних стандартів якості та екологічного менеджменту. Підприємство отримало сертифікат відповідності міжнародному стандарту ISO 14001 «Системи екологічного управління», що підтверджує відповідність виробничих процесів вимогам екологічної безпеки та свідчить про

відповідальне ставлення керівництва до питань охорони навколишнього середовища. Наявність цього сертифікату є особливо значущою для підприємства хімічної галузі, виробництво якої безпосередньо пов'язане з використанням хімічних речовин і потенційним впливом на довкілля.

Крім того, ТОВ «КЕНОКО» перебуває на етапі впровадження стандарту ISO 9001 «Системи управління якістю», що передбачає формалізацію всіх ключових бізнес-процесів підприємства, включаючи процеси управління персоналом. Стандарт ISO 9001 висуває конкретні вимоги до компетентності, обізнаності та навчання персоналу – зокрема, підприємство зобов'язане визначати необхідну компетентність працівників, забезпечувати їхнє навчання або вживати інших заходів для досягнення необхідного рівня кваліфікації, а також зберігати задокументовану інформацію як свідчення компетентності. Робота над сертифікацією за ISO 9001 безпосередньо стимулює вдосконалення системи управління персоналом підприємства і надає додаткового імпульсу для впровадження формалізованих HR-практик.

Орієнтація ТОВ «КЕНОКО» на відповідність міжнародним стандартам є стратегічно виправданою з огляду на наявність дилерської мережі в країнах ЄС, Канаді та США, де наявність ISO-сертифікатів є обов'язковою умовою для ведення бізнесу і є конкурентною перевагою при виборі постачальника. Таким чином, сертифікація виконує подвійну функцію: внутрішню – вдосконалення управлінських процесів, та зовнішню – підтвердження надійності підприємства для міжнародних партнерів.

Проведений аналіз дає підстави вважати, що ТОВ «КЕНОКО» молоде динамічне підприємство хімічної галузі, яке за два роки операційної діяльності пройшло шлях від стартапу до прибуткової компанії з власним виробництвом, сформованою командою і розгалуженою мережею збуту. Основними напрямами діяльності є виробництво спеціалізованої хімічної продукції для очищення металевих поверхонь і її реалізація через електронні торговельні платформи, власний веб-сайт, соціальні мережі та дилерів в Україні, країнах ЄС, Канаді й США. Підприємство демонструє стрімкий фінансовий прогрес: збиток у 96,7 тис. грн. у 2024 році змінився чистим прибутком 412,4 тис. грн. у 2025 році завдяки суттєвому скороченню операційних витрат. Наявність чинного сертифікату ISO 14001 та активна підготовка до сертифікації за ISO 9001 свідчать про стратегічну орієнтацію керівництва на відповідність міжнародним стандартам, що є конкурентною перевагою при роботі з іноземними партнерами і водночас потужним стимулом для системного вдосконалення внутрішніх процесів, включаючи управління персоналом.

2.2. Аналіз кадрового складу та функціонування системи управління персоналом ТОВ «КЕНОКО»

Станом на кінець 2025 року облікова чисельність персоналу ТОВ «КЕНОКО» становить 5 осіб. Формування повного штатного складу відбулось у 2025 році, що підтверджується даними фінансової звітності: середня кількість працівників зросла з 1 особи у 2024 році до 5 осіб у 2025 році. Це свідчить про цілеспрямовану кадрову політику керівництва, спрямовану на розбудову функціональної команди відповідно до потреб зростаючого підприємства.

Структура персоналу за посадами охоплює такі функціональні ролі: начальник відділу збуту (маркетингу), менеджер зі збуту, логіст, офіс-менеджер та бухгалтер. Кожна посада відповідає конкретному напряму діяльності підприємства – управлінню збутом та маркетингу, безпосередній роботі з клієнтами, логістиці, адміністративному та фінансовому забезпеченню. Як видно з Додатку А, організаційна структура ТОВ «КЕНОКО» є лінійною: директор здійснює безпосереднє керівництво всіма п’ятьма працівниками без проміжних управлінських ланок, що є типовим та ефективним рішенням для малого підприємства Такий розподіл функцій забезпечує охоплення всіх ключових бізнес-процесів підприємства при мінімальній чисельності персоналу, що є характерною ознакою ефективно організованого малого бізнесу.

Віковий склад колективу ТОВ «КЕНОКО» охоплює діапазон від 21 до 40 років, що свідчить про молодий та енергійний характер команди із активним використанням цифрових інструментів продажу, соціальних мереж та сучасних логістичних платформ – сфер, у яких молоді фахівці, як правило, демонструють високу компетентність і адаптивність.

Освітній рівень персоналу є достатньо високим: чотири з п'яти працівників мають повну вищу освіту за відповідними спеціальностями. Офіс-менеджер підприємства на момент дослідження здобуває вищу освіту у вищому навчальному закладі, що є позитивним чинником з точки зору розвитку кадрового потенціалу: підприємство фактично інвестує в розвиток компетенцій свого працівника через підтримку його освітнього процесу. Узагальнені дані щодо складу персоналу наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Характеристика кадрового складу ТОВ «КЕНОКО» станом на 2025 р.

Посада	Вік	Освіта	Стаж на підприємстві
Начальник відділу збуту	40	Вища	Понад 1 рік
Логіст	35	Вища	Понад 1 рік
Менеджер зі збуту	33	Вища	Понад 1 рік
Офіс-менеджер	21	Здобуває вищу	До 1 року (10 місяців)
Бухгалтер	37	Вища	Понад 1 рік

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Як видно з табл. 2.2, аналіз руху кадрів на підприємстві свідчить про відсутність плинності персоналу з моменту формування повного штату. З початку операційної діяльності у 2024 році підприємство послідовно нарощувало чисельність персоналу відповідно до розширення обсягів виробництва та збуту. Жодного випадку звільнення працівників за власним бажанням або за ініціативою адміністрації зафіксовано не було, що свідчить про високий рівень задоволеності персоналу умовами праці та сприятливий психологічний клімат у колективі.

Коефіцієнт плинності кадрів за 2025 рік складає 0%, що може свідчити про стабільність кадрового складу, підтверджує ефективність неформальної системи утримання персоналу, що склалась на підприємстві на основі дружніх відносин у колективі та взаємної підтримки між усіма членами команди. Водночас така ситуація може мати і негативні аспекти, зокрема відсутність оновлення персоналу та потенційні ризики, зниження інноваційності, професійне «вигорання» працівників, застій у розвитку організації та обмеження притоку нових ідей і підходів до роботи.

Підбір персоналу у ТОВ «КЕНОКО» здійснюється з використанням двох основних каналів [22]. Першим є спеціалізовані онлайн-платформи для розміщення оголошень про вакансії та пошуку резюме, що дозволяє охопити широке коло потенційних кандидатів і залучити фахівців із необхідними компетенціями. Другим каналом є підбір через особисті рекомендації та знайомства – так званий рекрутинг за рекомендаціями (referral recruitment), який є особливо поширеним серед малих підприємств і дозволяє залучати кандидатів з попередньо перевіреними діловими та особистісними якостями.
Поєднання цих двох підходів є виправданою стратегією для малого підприємства: онлайн-платформи забезпечують доступ до широкої бази кандидатів і дозволяють сформулювати чіткі вимоги до вакансії, тоді як підбір через рекомендації знижує ризики невідповідності кандидата корпоративній культурі та скорочує час адаптації нового працівника. Рішення про прийом на

роботу приймається безпосередньо керівником підприємства за результатами особистої співбесіди.

ТОВ «КЕНОКО» практикує проведення стажування для нових працівників, що є важливим елементом системи адаптації персоналу. Стажування дозволяє новому співробітнику ознайомитись із специфікою виробничого процесу, особливостями продукції, внутрішніми процедурами підприємства та встановити робочі контакти з колегами. Для виробничого підприємства хімічної галузі наявність стажування є особливо важливою з точки зору забезпечення дотримання технологічних регламентів та вимог безпеки праці. Важливою складовою системи охорони праці ТОВ «КЕНОКО» є наявність пакету внутрішніх нормативних документів, розроблених відповідно до вимог чинного законодавства. Зокрема, на підприємстві затверджено: Положення про навчання, інструктаж та перевірку знань з питань охорони праці; Інструкцію з першої (долікарської) допомоги постраждалим при нещасних випадках; Інструкцію про заходи пожежної безпеки; Інструкцію з охорони праці для проведення вступного інструктажу на підприємстві. Наявність цих документів є обов'язковою вимогою Закону України «Про охорону праці» [18] і свідчить про відповідальне ставлення керівництва до питань безпеки персоналу. Всі працівники, залучені до виробничої діяльності, забезпечені засобами індивідуального захисту (ЗІЗ) відповідно до встановлених норм. Водночас слід підкреслити, що виробничий процес ТОВ «КЕНОКО» не передбачає роботи зі шкідливими речовинами у розумінні законодавства про шкідливі умови праці – відповідно, підприємство не нараховує доплат за шкідливість, а умови праці не є чинником, що негативно впливає на плинність кадрів. Нульова плинність кадрів підтверджує, що існуючі умови праці повністю відповідають очікуванням і потребам колективу.

Наявність елементів системи навчання персоналу свідчить про розуміння керівництвом важливості розвитку людського капіталу як чинника конкурентоспроможності підприємства. Підтримка керівництвом здобуття вищої освіти офіс-менеджером є прикладом інвестиції у розвиток конкретного працівника, що водночас підвищує загальний освітній та кваліфікаційний рівень колективу.

Окремої уваги заслуговує той факт, що ТОВ «КЕНОКО» перебуває на етапі впровадження міжнародного стандарту ISO 9001 «Системи управління якістю», що безпосередньо впливає на підходи до управління персоналом. Стандарт ISO 9001 висуває чіткі вимоги до компетентності працівників: підприємство зобов'язане визначати необхідний рівень кваліфікації для кожної посади, забезпечувати навчання або інші заходи для досягнення цього рівня, а

також документально підтверджувати компетентність персоналу. Фактично це означає, що процес сертифікації за ISO 9001 стає потужним каталізатором формалізації системи управління персоналом підприємства – від розроблення профілів компетенцій для кожної посади [23] до запровадження системи оцінювання результатів навчання.

Наявність чинного сертифікату ISO 14001 «Системи екологічного управління» також накладає певні вимоги на персонал у частині обізнаності з екологічними аспектами виробництва та дотримання відповідних процедур. Це означає, що навчання персоналу у ТОВ «КЕНОКО» має охоплювати не лише функціональні компетенції за посадою, а й обов'язковий екологічний складник, пов'язаний із вимогами стандарту. Таким чином, міжнародна сертифікація формує системну основу для розбудови програм навчання та розвитку персоналу підприємства на якісно вищому рівні.

Отже, на даному етапі розвитку підприємства система адаптації та навчання персоналу не є повністю формалізованою – відсутні затверджені програми введення в посаду, плани індивідуального розвитку працівників та системний підхід до оцінювання результатів навчання. Це є одним із напрямів, що потребує вдосконалення в межах загальної стратегії підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «КЕНОКО», що буде розглянуто у Розділі 3.

2.3 Оцінка ефективності системи управління персоналом у ТОВ «КЕНОКО»

Фіксована система оплати праці, що застосовується у ТОВ «КЕНОКО», відповідає вимогам Закону України «Про оплату праці» та Кодексу законів про працю України, які гарантують працівникам виплату заробітної плати не нижче встановленого мінімального рівня незалежно від результатів господарської діяльності підприємства. Для малого підприємства на етапі становлення це є особливо важливим, оскільки забезпечує передбачуваність витрат на персонал при плануванні бюджету.

Аналіз фінансової звітності підприємства підтверджує реальність здійснення виплат із заробітної плати: станом на кінець 2025 року заборгованість з оплати праці складає лише 2,0 тис. грн., що є мінімальним технічним залишком, пов'язаним із циклічністю розрахункового періоду, а не свідченням затримок у виплатах. Це є позитивним індикатором фінансової дисципліни підприємства у відносинах із персоналом і важливим чинником підтримання довіри та лояльності колективу.

Щодо системи бонусів та премій, слід зазначити, що її ефективність могла б бути суттєво підвищена шляхом прив'язки виплат до конкретних вимірюваних показників діяльності кожного працівника. Наприклад, для начальника відділу збуту доцільним було б встановлення бонусу залежно від обсягу реалізованої продукції або кількості нових залучених клієнтів; для логіста – від своєчасності та якості виконання логістичних завдань; для менеджера зі збуту – від кількості оброблених замовлень, рівня задоволеності клієнтів та виконання планових показників продажів. Такий підхід перетворив би систему преміювання із суб'єктивного інструменту заохочення на об'єктивний механізм оцінювання внеску кожного співробітника у загальний результат.

Нематеріальна складова мотивації у ТОВ «КЕНОКО» реалізується переважно через підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, взаємодопомогу між працівниками та відчуття причетності до спільної справи. Для молодого підприємства з амбітними цілями розвитку це є потужним мотиваційним чинником, що нерідко перевищує за своїм впливом суто матеріальні стимули. Водночас у міру зростання підприємства та збільшення чисельності персоналу нематеріальна мотивація потребуватиме формалізації та системного розвитку.

Позитивний рівень трудової дисципліни у ТОВ «КЕНОКО» є закономірним наслідком кількох взаємопов'язаних чинників. По-перше, молодий вік колективу та висока освітня підготовка більшості працівників формують відповідальне ставлення до виконання службових обов'язків. По-друге, невелика чисельність команди забезпечує високий рівень взаємної видимості: кожен працівник усвідомлює, що результат його роботи безпосередньо впливає на колег і на загальний результат підприємства. По-третє, неформальна атмосфера в колективі та відкрита комунікація між керівником і підлеглими сприяють своєчасному виявленню та вирішенню проблемних ситуацій до їх переростання у серйозні конфлікти.

Проблема перевантаження персоналу, що виникла внаслідок зростання обсягів діяльності, є особливо гострою для виробничого підприємства хімічної галузі, де порушення технологічного регламенту через поспіх або втому працівника може призвести не лише до зниження якості продукції, а й до виникнення небезпечних ситуацій. Відповідно до Закону України «Про охорону праці», роботодавець зобов'язаний забезпечити безпечні умови праці та не допускати понаднормового навантаження на працівників без їхньої згоди та відповідної компенсації. У цьому контексті вирішення проблеми недостатньої чисельності персоналу набуває не лише економічного, а й правового та соціального виміру.

Ефективність використання робочого часу на підприємстві також потребує уваги з точки зору оптимізації робочих процесів. В умовах, коли кожен із п'яти працівників виконує широке коло функцій і нерідко суміщає основні обов'язки із суміжними, значна частина робочого часу витрачається на перемикання між різнорідними завданнями, що знижує концентрацію та продуктивність. Впровадження елементів тайм-менеджменту та чіткого щоденного планування завдань могло б суттєво підвищити ефективність використання робочого часу без збільшення його тривалості.

Наявність письмових посадових інструкцій є необхідною, але не достатньою умовою ефективного розподілу праці на підприємстві. Для того щоб посадові інструкції реально регулювали розподіл обов'язків, вони мають регулярно переглядатись і актуалізуватись відповідно до змін у виробничих процесах та потребах підприємства. З огляду на те, що ТОВ «КЕНОКО» динамічно розвивається і функціональне навантаження на персонал постійно змінюється, існує ризик того, що діючі посадові інструкції вже не повною мірою відображають реальний зміст роботи кожного співробітника.

Проблема нечіткого розподілу обов'язків у практиці малих підприємств нерідко виникає саме на етапі переходу від мікропідприємства до малого, коли кількість виконуваних функцій зростає швидше, ніж чисельність персоналу. У цей період підприємству особливо важливо своєчасно переглядати організаційну структуру та перерозподіляти функції між існуючими посадами або обґрунтовувати необхідність введення нових штатних одиниць. Ігнорування цього завдання призводить до накопичення функціонального «баласту» на окремих посадах і поступового зниження якості виконання всіх завдань.

Для ТОВ «КЕНОКО» вирішення проблеми нечіткого розподілу обов'язків доцільно здійснювати у двох напрямах одночасно. Перший – актуалізація існуючих посадових інструкцій із чітким відображенням реального переліку функцій кожного працівника та меж його відповідальності в умовах поточного навантаження. Другий – розроблення матриці відповідальності RACI, яка визначає для кожного ключового процесу підприємства, хто є виконавцем, хто несе відповідальність, хто погоджує і хто отримує інформацію. Впровадження матриці RACI навіть у спрощеному форматі дозволить суттєво підвищити прозорість розподілу функцій і знизити ризики дублювання або «провалів» у виконанні завдань.

Проведений аналіз системи управління персоналом ТОВ «КЕНОКО» дозволяє констатувати, що підприємство перебуває на характерному для динамічно зростаючого малого бізнесу переломному етапі розвитку – коли інтуїтивні та неформальні підходи до управління людськими ресурсами, що

добре працювали на початковому етапі, поступово вичерпують свій потенціал і потребують заміни більш системними та структурованими HR-практиками.

З позитивного боку слід відзначити такі сильні сторони наявної системи: нульову плинність кадрів, високий освітній рівень персоналу, наявність системи матеріального стимулювання, сформовані посадові інструкції та сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі. Ці характеристики є міцним фундаментом, на якому можна будувати більш досконалу систему управління персоналом.

З іншого боку, виявлені проблеми – недостатня чисельність персоналу, нечіткий розподіл обов'язків, перевантаження співробітників та відсутність формалізованих KPI – вимагають невідкладного реагування. Без їх вирішення подальше зростання підприємства може зіткнутися із серйозними кадровими обмеженнями, що негативно позначаться як на якості продукції та рівні обслуговування клієнтів, так і на задоволеності та лояльності персоналу.

Результати аналізу другого розділу формують чітке підґрунтя для розроблення конкретних практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «КЕНОКО», що є предметом дослідження третього розділу дипломної роботи. Ключовими вузькими місцями є недостатня чисельність персоналу відносно зростаючих обсягів виробництва, перевантаження окремих співробітників, нечіткий розподіл обов'язків, відсутність формалізованих KPI та прозорих критеріїв преміювання. Результати аналізу формують чітку основу для розроблення практичних рекомендацій у третьому розділі.

РОЗДІЛ 3
ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «КЕНОКО»

3.1 Основні напрями підвищення ефективності управління персоналом в ТОВ «КЕНОКО»

Як було встановлено у попередньому розділі, ключовою проблемою системи управління персоналом ТОВ «КЕНОКО» є невідповідність між наявною чисельністю штату та реальними потребами виробничо-господарської діяльності підприємства, що динамічно зростає. Зростання валюти балансу з 1 402,4 тис. грн. у 2024 році до 1 883,6 тис. грн. у 2025 році (+34,3%), збільшення обсягу запасів до 895,0 тис. грн. та нарощування дебіторської заборгованості за продукцію до 272,8 тис. грн. є переконливими кількісними свідченнями того, що підприємство суттєво розширило масштаби своєї діяльності, тоді як чисельність персоналу залишилась незмінною на рівні 5 осіб. У такій ситуації оптимізація чисельності та перегляд розподілу обов'язків є першочерговим напрямом підвищення ефективності управління персоналом.

Першим кроком у цьому напрямі має стати проведення аудиту функціонального навантаження на кожну посаду. Його метою є об'єктивне встановлення фактичного обсягу роботи кожного працівника, виявлення функцій, що виконуються понад межі посадової інструкції, а також визначення завдань, на які не вистачає часу через перевантаження. Практичним інструментом такого аудиту може слугувати хронометраж робочого часу – фіксація всіх виконуваних завдань із зазначенням витраченого часу протягом двох-чотирьох тижнів. За результатами хронометражу керівник отримає об'єктивну картину реального розподілу навантаження в колективі і зможе прийняти обґрунтоване рішення щодо необхідності розширення штату або перерозподілу функцій.

На основі результатів аудиту доцільно здійснити актуалізацію посадових інструкцій усіх працівників із відображенням реального переліку виконуваних функцій та чітким визначенням меж відповідальності кожної посади. Актуалізовані посадові інструкції мають враховувати не лише поточний стан, а й перспективи розвитку підприємства – зокрема, заплановане зростання обсягів виробництва та розширення географії збуту. Це дозволить

уникнути ситуації, коли посадові інструкції знову застарівають через кілька місяців після їх перегляду.

Паралельно з актуалізацією посадових інструкцій рекомендується розробити матрицю відповідальності RACI для ключових бізнес-процесів підприємства (Responsible – виконавець, який безпосередньо виконує завдання; Accountable – відповідальний, який несе кінцеву відповідальність за результат; Consulted – консультант, думку якого необхідно врахувати; Informed – особа, яку необхідно поінформувати про результат). Впровадження матриці RACI навіть у спрощеному форматі дозволить усунути дублювання функцій, ліквідувати «сірі зони» відповідальності та забезпечити чіткість комунікацій між усіма членами команди.

Щодо розширення штату, результати фінансового аналізу свідчать про наявність економічного підґрунтя для введення нових посад. Чистий прибуток підприємства за 2025 рік склав 412,4 тис. грн., що забезпечує фінансовий ресурс для найму додаткового персоналу. З урахуванням виявлених проблем найбільш пріоритетним є введення посади завідувача складу, який прийме на себе функції з безпосереднього приготування продукції та повноцінного ведення складського господарства. Це дозволить розвантажити директора підприємства від невластивих операційних функцій, звільнити бухгалтера від складських обов'язків та забезпечити чіткий і відповідальний розподіл функцій між усіма членами команди. Розширення штату доцільно здійснювати поетапно – спочатку на одну-дві позиції з ретельним моніторингом впливу на продуктивність і фінансові показники підприємства.

Важливим аспектом оптимізації чисельності персоналу є також розроблення системи взаємозаміщення – визначення для кожної посади переліку функцій, які у разі тимчасової відсутності працівника може виконувати інший член команди. Для малого підприємства з п'ятьма співробітниками відсутність навіть однієї людини через хворобу, відпустку або інші обставини може суттєво порушити операційну діяльність. Система взаємозаміщення, закріплена у відповідному внутрішньому документі, дозволить мінімізувати цей ризик і забезпечить безперервність ключових бізнес-процесів незалежно від кадрових обставин. Орієнтиром для всієї системи управління персоналом ТОВ «КЕНОКО» є офіційно задокументована ціль у сфері якості на 2026 рік за напрямом П4 «Управління персоналом»: забезпечити стабільність кількісного складу підприємства завдяки системі мотивації персоналу, з вимірюваним показником – плинність кадрів не більше 1 особи на рік. Ця ціль є прямим орієнтиром для всіх рекомендацій розділу 3 цієї роботи: запровадження KPI, формалізованого преміювання, програми адаптації та навчання – усі ці заходи безпосередньо спрямовані на утримання

наявного колективу та досягнення встановленого показника. Слід зазначити, що поточне значення плинності складає 0%, тобто підприємство вже перевищує власний норматив – завдання полягає у збереженні цієї тенденції в умовах зростання обсягів діяльності та збільшення штату.

Система мотивації персоналу є одним із ключових інструментів підвищення ефективності управління людськими ресурсами будь-якого підприємства. Як зазначає А. Колот, «ефективна система мотивації праці має забезпечувати органічне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, орієнтованих як на досягнення індивідуальних результатів кожного працівника, так і на реалізацію стратегічних цілей організації в цілому» [6, с. 31]. Наявна система мотивації ТОВ «КЕНОКО», що базується на фіксованій тарифній ставці та системі бонусів і премій, є функціонально достатньою для поточного етапу розвитку підприємства, однак потребує вдосконалення в частині формалізації критеріїв преміювання та розширення нематеріальної складової.

Першим і найбільш пріоритетним напрямом удосконалення системи матеріальної мотивації є розроблення та затвердження положення про преміювання – внутрішнього нормативного документа, що визначає конкретні умови, показники та розміри преміальних виплат для кожної категорії персоналу. На відміну від поточної практики, коли рішення про виплату премій приймається керівником на власний розсуд, формалізоване положення про преміювання забезпечує прозорість і передбачуваність системи винагороди, що є потужним мотиваційним чинником. Працівник, який чітко розуміє, яких результатів від нього очікують і яку винагороду він отримає за їх досягнення, значно більш цілеспрямовано працює на досягнення поставлених цілей.

Положення про преміювання має містити такі обов'язкові елементи: перелік посад, на які поширюється система преміювання; конкретні показники, за досягнення яких нараховується премія; розміри преміальних виплат у відсотках від посадового окладу або в абсолютних сумах; умови, за яких премія не виплачується або зменшується; порядок розрахунку та виплати премій; відповідальних за оцінювання показників. Наявність такого документа не лише підвищує мотиваційний ефект системи преміювання, а й знижує ризик трудових конфліктів, пов'язаних із суб'єктивністю в оцінюванні внеску окремих працівників.

Для кожної посади у ТОВ «КЕНОКО» доцільно визначити індивідуальні показники преміювання, що відповідають специфіці функціональних обов'язків. Для начальника відділу збуту ключовими показниками можуть бути обсяг реалізованої продукції, кількість нових клієнтів або дилерів,

виконання плану продажів. Для логіста – своєчасність доставки, відсоток рекламацій з боку клієнтів, оптимізація логістичних витрат. Для менеджера складського приміщення – точність складського обліку, відсутність пересортиці та надлишкових запасів, своєчасність відвантажень. Для офіс-менеджера – якість документообігу, своєчасність виконання адміністративних завдань, рівень задоволеності внутрішніх клієнтів. Для бухгалтера – своєчасність подання звітності, відсутність штрафних санкцій з боку контролюючих органів.

Окремої уваги заслуговує питання колективного преміювання – виплати бонусів усьому колективу за досягнення загальних показників підприємства, наприклад перевиконання плану виробництва або отримання прибутку, що перевищує цільовий рівень. Для ТОВ «КЕНОКО» з його дружнім і згуртованим колективом колективне преміювання є особливо доцільним інструментом, оскільки посилює відчуття командної відповідальності за загальний результат і стимулює взаємодопомогу між співробітниками. Оптимальним є поєднання індивідуального та колективного преміювання у співвідношенні, що враховує специфіку кожної посади та ступінь її впливу на загальні результати підприємства.

Нематеріальна мотивація відіграє надзвичайно важливу роль у системі управління персоналом малого підприємства, оскільки дозволяє підтримувати високий рівень залученості та лояльності співробітників навіть в умовах обмеженості фінансових ресурсів для матеріального заохочення. Дослідження Ф. Герцберга переконливо свідчать про те, що нематеріальні чинники – визнання досягнень, цікавий зміст роботи, можливості для розвитку та відчуття причетності до важливої справи – є більш потужними довгостроковими мотиваторами порівняно з матеріальною винагородою, яка швидко сприймається як належне і перестає мотивувати.

Для ТОВ «КЕНОКО» розвиток нематеріальної мотивації може здійснюватись за кількома напрямами. По-перше, публічне визнання досягнень працівників – регулярне відзначення успіхів кожного члена команди на загальних зборах або в корпоративному чаті, що формує позитивне підкріплення та стимулює прагнення до нових досягнень. По-друге, надання розширеної автономії у прийнятті рішень у межах своєї компетенції – довіра керівника до судження працівника є потужним нематеріальним стимулом, що підвищує відповідальність і самоповагу. По-третє, залучення працівників до обговорення стратегічних рішень підприємства – участь у плануванні розвитку компанії формує відчуття причетності до спільної справи та підвищує рівень організаційної ідентифікації.

Важливим інструментом нематеріальної мотивації є також підтримка балансу між роботою та особистим життям працівників. В умовах перевантаження, що є актуальною проблемою для ТОВ «КЕНОКО», запровадження гнучкого графіка роботи для окремих посад, можливість дистанційного виконання частини завдань, а також забезпечення повноцінного використання щорічних відпусток є важливими заходами, що знижують рівень стресу і запобігають професійному вигоранню. Збереження здоров'я та психологічного благополуччя кожного члена невеликої команди є стратегічним завданням [24] для підприємства, де відсутність однієї людини безпосередньо позначається на всьому виробничому процесі.

Перспективним напрямом нематеріального стимулювання є також розвиток кар'єрних перспектив для працівників підприємства. Навіть у невеликій компанії керівник може формувати індивідуальні плани розвитку для кожного співробітника, визначаючи перспективи розширення функціональних обов'язків, підвищення рівня відповідальності або переходу на керівні позиції в міру зростання підприємства. Розуміння працівником своїх кар'єрних перспектив у компанії є потужним чинником утримання та довгострокової лояльності, що особливо важливо для підприємства, яке планує подальше масштабування діяльності. Цифровізація управління персоналом є важливою. Розвиток доступних хмарних технологій та мобільних додатків зробив цифрові HR-інструменти доступними не лише для великих корпорацій [25], а й для малих підприємств із обмеженими ресурсами. Як зазначає В. Данюк, «застосування сучасних цифрових інструментів в управлінні персоналом дозволяє суттєво скоротити витрати часу на адміністративні функції та зосередити управлінські зусилля на стратегічних аспектах розвитку людського капіталу» [7, с. 183]. Для ТОВ «КЕНОКО», де керівник одночасно виконує функції HR-менеджера та операційного директора, цифровізація HR-процесів є особливо актуальним завданням.

Ключові показники ефективності – KPI – є центральним елементом системи цифрового управління персоналом і водночас інструментом, що забезпечує зв'язок між стратегічними цілями підприємства та щоденною діяльністю кожного співробітника. Впровадження системи KPI у ТОВ «КЕНОКО» дозволить перейти від інтуїтивного оцінювання результатів роботи персоналу до об'єктивного, заснованого на вимірюваних показниках.

Розроблення системи KPI для ТОВ «КЕНОКО» доцільно здійснювати у кілька послідовних етапів. На першому етапі необхідно визначити стратегічні цілі підприємства на наступний рік – наприклад, збільшення обсягу реалізації на певний відсоток, розширення дилерської мережі, отримання сертифікату ISO 9001, скорочення операційних витрат. На другому етапі для кожної

стратегічної цілі визначаються конкретні вимірювані показники, досягнення яких свідчить про її реалізацію. На третьому етапі відбувається декомпозиція загальних показників підприємства на індивідуальні KPI для кожної посади з урахуванням функціональних обов'язків та ступеня впливу на загальний результат. На четвертому етапі система KPI інтегрується з положенням про преміювання, забезпечуючи матеріальне підкріплення досягнення встановлених показників.

Таблиця 3.1

Рекомендована система KPI для персоналу ТОВ «КЕНОКО»

Посада	**Показник KPI**	**Одиниця вимірювання**	**Цільове значення**
Начальник відділу збуту	Обсяг реалізації	тис. грн. / місяць	Зростання на 10%
	Кількість нових клієнтів	осіб / місяць	Не менше 3
	Виконання плану продажів	%	Не менше 95%
Логіст	Своєчасність доставки	% замовлень вчасно	Не менше 95%
	Рівень логістичних витрат	% від обороту	Не більше 8%
	Кількість рекламацій	одиниць / місяць	Не більше 2
Менеджер зі збуту	Швидкість прийому і обробки замовлень	%	99–100%
	Своєчасність відвантажень	%	Не менше 98%
	Рівень задоволених клієнтів	Тис. грн.	Мінімізація
Офіс-менеджер	Своєчасність документообігу	% документів вчасно	Не менше 98%
	Задоволеність внутрішніх клієнтів	бали (1–10)	Не менше 8
Бухгалтер	Своєчасність подання звітності	% звітів вчасно	100%
	Відсутність штрафних санкцій	кількість	0
	Точність фінансових розрахунків	% помилок	0%

Джерело: складено автором за матеріалами [1; 2; 35].

Як свідчать дані таблиці 3.1, запропонована система KPI є збалансованою і охоплює як кількісні показники, що безпосередньо вимірюються, так і якісні індикатори, оцінювання яких здійснюється через внутрішні опитування або експертну оцінку керівника. Важливо, що всі запропоновані показники є досяжними, конкретними та прив'язаними до часового періоду, що відповідає критеріям системи SMART і забезпечує реалістичність впровадження.

Паралельно із впровадженням системи KPI рекомендується здійснити цифровізацію основних HR-процесів підприємства. На першому етапі, що не потребує значних фінансових інвестицій, доцільно запровадити використання доступних хмарних сервісів для автоматизації базових кадрових функцій. Зокрема, для обліку робочого часу та планування відпусток можна використовувати безкоштовні або бюджетні хмарні інструменти – наприклад, Google Workspace, Notion або спеціалізовані HR-додатки. Для організації внутрішніх комунікацій та постановки завдань доцільно використовувати месенджери з функцією управління проєктами – Slack, Trello або аналогічні платформи, що дозволяють структурувати робочі процеси та підвищити прозорість виконання завдань.

На другому етапі, в міру зростання підприємства та збільшення чисельності персоналу, доцільно розглянути впровадження спеціалізованої HRM-системи. На українському ринку представлені доступні рішення для малого бізнесу, що забезпечують автоматизацію розрахунку заробітної плати, ведення кадрового обліку, управління відпустками та лікарняними, а також формування аналітичної звітності за ключовими HR-показниками. Впровадження HRM-системи дозволить керівнику ТОВ «КЕНОКО» отримувати актуальні дані про стан кадрової роботи в режимі реального часу і приймати більш обґрунтовані управлінські рішення.

Важливим елементом цифровізації HR-процесів є також запровадження регулярного електронного анкетування задоволеності персоналу. Проведення коротких анонімних опитувань один-два рази на рік із використанням безкоштовних інструментів – Google Forms або аналогічних платформ – дозволить керівнику своєчасно виявляти проблемні зони у відносинах із персоналом і оперативно вживати коригувальних заходів. Для малого підприємства з п'ятьма працівниками такий формат є особливо зручним, оскільки забезпечує анонімність відповідей і знижує психологічний бар'єр для відвертого висловлення думок.

Окремим напрямом цифровізації є автоматизація HR-документообігу в контексті підготовки до сертифікації за ISO 9001. Стандарт вимагає ведення задокументованої інформації щодо компетентності персоналу, результатів навчання та оцінювання ефективності, що передбачає наявність чіткої системи зберігання та управління HR-документами. Впровадження електронного документообігу не лише спростить процес сертифікації, а й підвищить загальну організаційну дисципліну та доступність необхідної інформації для всіх уповноважених осіб.

Таким чином, цифровізація HR-процесів та впровадження системи KPI є взаємопов'язаними напрямами, що разом формують сучасну, прозору та

ефективну систему управління персоналом ТОВ «КЕНОКО». Реалізація цих заходів не потребує значних фінансових інвестицій, однак вимагає управлінської волі керівника та послідовності у впровадженні змін.

Розвиток системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу є стратегічним напрямом підвищення ефективності управління людськими ресурсами ТОВ «КЕНОКО», що набуває особливої актуальності в контексті впровадження міжнародного стандарту ISO 9001 «Системи управління якістю». Як зазначає М. Армстронг, «навчання персоналу є інвестицією, а не витратами – підприємства, що систематично розвивають компетенції своїх працівників, демонструють суттєво вищі показники продуктивності та конкурентоспроможності порівняно з тими, що нехтують цим напрямом» [4, с. 389]. Для виробничого підприємства хімічної галузі, яким є ТОВ «КЕНОКО», навчання персоналу має подвійне значення – воно забезпечує як підвищення професійної компетентності працівників, так і дотримання вимог безпеки виробничих процесів та екологічних стандартів.

Стандарт ISO 9001:2015 у розділі 7.2 «Компетентність» висуває такі конкретні вимоги до управління компетентністю персоналу: підприємство має визначати необхідну компетентність осіб, що виконують роботу під його керівництвом і яка впливає на показники якості; забезпечувати компетентність цих осіб на основі відповідної освіти, підготовки або досвіду; там де це застосовно, вживати заходів для набуття необхідної компетентності та оцінювати результативність вжитих заходів; зберігати задокументовану інформацію як свідчення компетентності.

Реалізація цих вимог передбачає формування у ТОВ «КЕНОКО» чіткої системи управління компетентністю персоналу, що включає кілька взаємопов'язаних елементів. По-перше, розроблення профілів компетенцій для кожної посади – документів, що визначають перелік знань, умінь і навичок, необхідних для ефективного виконання посадових обов'язків. По-друге, проведення регулярного оцінювання фактичного рівня компетентності кожного працівника у зіставленні з вимогами профілю. По-третє, розроблення та реалізація планів навчання для усунення виявлених розривів між необхідним і наявним рівнем компетентності. По-четверте, документування всіх навчальних заходів та їхніх результатів відповідно до вимог стандарту.

Першим практичним кроком у розбудові системи навчання є розроблення профілів компетенцій для кожної з п'яти посад ТОВ «КЕНОКО». Профіль компетенцій являє собою структурований документ, що містить перелік ключових компетенцій посади, їх опис та індикатори прояву на різних рівнях розвитку. Для підприємства хімічної галузі профілі компетенцій мають включати як загальні компетенції – комунікативність, відповідальність,

орієнтація на результат – так і спеціальні, пов'язані зі специфікою галузі та конкретної посади.

Наприклад, профіль компетенцій начальника відділу збуту має включати знання ринку хімічної продукції та специфіки продукції підприємства, навички роботи з електронними торговельними платформами та соціальними мережами, компетенції у сфері міжнародних продажів з огляду на наявність дилерської мережі в країнах ЄС, Канаді та США, а також навички ведення переговорів і побудови довгострокових партнерських відносин. Профіль компетенцій логіста має охоплювати знання митного законодавства України та країн-партнерів, навички роботи з логістичними платформами та сервісами відстеження вантажів, а також розуміння специфіки транспортування хімічних речовин відповідно до міжнародних вимог безпеки. Для менеджера зі збуту ключовими є компетенції у сфері роботи з клієнтами, знання продуктового портфеля підприємства, навички роботи з електронними торговельними платформами та CRM-системами.

На основі розроблених профілів компетенцій та результатів оцінювання фактичного рівня кваліфікації кожного працівника керівництво ТОВ «КЕНОКО» має щорічно формувати план навчання персоналу. Цей документ визначає перелік навчальних заходів на плановий рік, їх форми та методи, терміни проведення, відповідальних осіб та орієнтовний бюджет. Наявність затвердженого плану навчання є обов'язковою умовою успішного проходження сертифікаційного аудиту за ISO 9001.

Навчання персоналу ТОВ «КЕНОКО» доцільно здійснювати у різних формах залежно від цілей, змісту та доступного бюджету. Зовнішнє навчання – участь у тренінгах, семінарах, вебінарах та курсах підвищення кваліфікації, що проводяться спеціалізованими навчальними організаціями, – є найбільш ефективним для розвитку специфічних професійних компетенцій, що вимагають спеціалізованих знань. Для начальника відділу збуту актуальними є тренінги з міжнародних продажів та цифрового маркетингу; для логіста – курси з міжнародної логістики та митного оформлення; для бухгалтера – семінари з актуальних змін у податковому законодавстві.

Внутрішнє навчання – передача знань і досвіду між членами команди, наставництво та взаємне навчання – є менш витратним, але не менш ефективним інструментом розвитку персоналу малого підприємства. Враховуючи наявність у кожного члена команди ТОВ «КЕНОКО» унікальних компетенцій у своїй функціональній сфері, організація регулярного обміну знаннями між співробітниками дозволить підвищити загальний рівень взаємозамінності та розуміння суміжних процесів. Це є особливо цінним з

точки зору забезпечення безперервності діяльності у разі тимчасової відсутності будь-кого з працівників.

Дистанційне навчання через онлайн-платформи є особливо актуальним форматом в умовах воєнного часу, коли очна форма навчання нерідко ускладнена. Такі платформи, як Coursera, Prometheus, EdEra та інші, пропонують широкий спектр курсів з управління, маркетингу, логістики, бухгалтерського обліку та інших дисциплін, що є релевантними для потреб ТОВ «КЕНОКО». Перевагами онлайн-навчання є гнучкість у виборі часу та темпу навчання, відносно низька вартість або безкоштовний доступ, а також можливість отримання документально підтвердженого сертифікату про проходження курсу, що може використовуватись як свідчення компетентності в рамках вимог ISO 9001.

Окремим обов'язковим елементом системи навчання ТОВ «КЕНОКО» є підготовка персоналу з питань екологічного менеджменту відповідно до вимог чинного сертифікату ISO 14001. Стандарт вимагає, щоб усі працівники, діяльність яких може мати вплив на навколишнє середовище, були обізнані з екологічною політикою підприємства, значущими екологічними аспектами своєї роботи, вимогами до поводження з хімічними речовинами та відходами виробництва, а також діями у надзвичайних екологічних ситуаціях. Враховуючи, що виробництво хімічної продукції для очищення металевих поверхонь безпосередньо пов'язане з використанням потенційно небезпечних речовин, регулярний інструктаж та навчання персоналу з екологічної безпеки є не лише вимогою стандарту, а й нагальною практичною необхідністю.

У рамках підготовки до сертифікації за ISO 9001 особливої уваги потребує навчання всього персоналу основам системи управління якістю – розумінню принципів стандарту, вимог до документування, процедур внутрішнього аудиту та механізмів постійного вдосконалення. Практика свідчить, що успішність впровадження ISO 9001 значною мірою визначається не лише наявністю необхідної документації, а й реальним розумінням і прийняттям принципів якісного управління всіма членами команди. Тому навчання персоналу з питань ISO 9001 має передувати початку формального сертифікаційного аудиту і здійснюватись у форматі, доступному та зрозумілому для кожного працівника незалежно від його посади.

Невід'ємним елементом ефективної системи навчання є оцінювання його результатів – встановлення того, наскільки проведені навчальні заходи досягли поставлених цілей і як вони вплинули на рівень компетентності та результати роботи персоналу. Для ТОВ «КЕНОКО» доцільно застосовувати спрощену версію чотирирівневої моделі оцінювання Д. Кіркпатріка, що

передбачає оцінювання реакції учасників на навчання, рівня засвоєних знань, змін у поведінці на робочому місці та кінцевих результатів для підприємства.

На практиці це може реалізовуватись через короткі тестові завдання після проходження навчання, спостереження керівника за змінами у поведінці та результатах роботи працівника протягом одного-трьох місяців після навчання, а також через порівняння ключових показників ефективності до і після проведення навчальних заходів. Результати оцінювання навчання мають документуватись та зберігатись відповідно до вимог ISO 9001 і використовуватись при плануванні наступного циклу навчальних заходів. Розвиток системи навчання персоналу у ТОВ «КЕНОКО» в контексті вимог міжнародних стандартів ISO 9001 та ISO 14001 є не просто бажаним, а необхідним напрямом вдосконалення HR-системи підприємства. Системний підхід до навчання, що охоплює розроблення профілів компетенцій, формування річних планів навчання, використання різноманітних форм підготовки та оцінювання результатів, забезпечить підприємству не лише успішне проходження сертифікаційного аудиту, а й реальне підвищення кваліфікації персоналу як стратегічного ресурсу зростаючого бізнесу.

Корпоративна культура є одним із найбільш недооцінених, але водночас найпотужніших інструментів управління персоналом, що визначає внутрішнє середовище організації, характер відносин між її членами та загальний дух команди. Особливого значення корпоративна культура набуває для малих підприємств, де відсутність розгалуженої управлінської ієрархії та тісна міжособистісна взаємодія між усіма членами колективу роблять неформальні цінності, норми та традиції ключовими регуляторами організаційної поведінки. Як зазначає М. Армстронг, «сильна корпоративна культура є потужним чинником конкурентної переваги підприємства, оскільки вона формує унікальне середовище, яке неможливо скопіювати конкурентами» [4, с. 142].

ТОВ «КЕНОКО» вже має міцне підґрунтя для розвитку сильної корпоративної культури – дружній згуртований колектив, взаємна підтримка між членами команди та спільна орієнтація на розвиток підприємства. Завдання керівництва на поточному етапі полягає в тому, щоб усвідомлено формувати і розвивати цю культуру, надавши їй більш структурованого та цілеспрямованого характеру.

Першим кроком у цілеспрямованому розвитку корпоративної культури ТОВ «КЕНОКО» є формулювання та документування базових цінностей підприємства – тих принципів і переконань, що визначають спосіб роботи команди та ставлення до клієнтів, партнерів і суспільства. Цінності мають бути не формальною декларацією, розміщеною на сайті компанії, а реальними

орієнтирами, що відображають фактичну поведінку та рішення керівництва і персоналу в щоденній діяльності.

Для товариства базовими цінностями, що органічно випливають із наявної організаційної культури та стратегічних орієнтирів підприємства, можуть бути: якість – відповідальне ставлення до якості продукції та послуг на всіх етапах виробничого процесу, що підкріплюється роботою над сертифікацією ISO 9001; екологічна відповідальність – усвідомлене мінімізування впливу виробничої діяльності на навколишнє середовище відповідно до вимог ISO 14001; командність – взаємна підтримка, відкрита комунікація та готовність допомогти колезі є невід'ємними рисами корпоративного духу підприємства; інноваційність – постійний пошук нових рішень, удосконалення продукції та розширення ринків збуту; надійність – виконання взятих на себе зобов'язань перед клієнтами, партнерами та працівниками.

Артикульовані цінності мають бути доведені до відома кожного члена команди та закріплені у відповідних внутрішніх документах – корпоративному кодексі або положенні про корпоративну культуру. Ознайомлення нових працівників із цінностями підприємства має стати обов'язковим елементом програми введення в посаду, що забезпечить культурну інтеграцію кожного нового члена команди з першого дня роботи.

Ефективна система внутрішніх комунікацій є невід'ємною складовою сильної корпоративної культури і водночас важливим інструментом підвищення операційної ефективності підприємства. Для ТОВ «КЕНОКО» з його невеликим колективом внутрішні комунікації здійснюються переважно в неформальному режимі – через безпосереднє спілкування між членами команди. Хоча такий формат є природним для малого підприємства і має свої переваги у вигляді оперативності та відкритості, він водночас несе ризики інформаційних втрат, неузгодженості дій та відсутності чіткого документування прийнятих рішень.

Для вдосконалення системи внутрішніх комунікацій рекомендується запровадити кілька структурних елементів. По-перше, регулярні командні зустрічі – щотижневі короткі наради тривалістю 20–30 хвилин, на яких кожен працівник коротко звітує про виконану роботу, поточні завдання та наявні проблеми. Такий формат забезпечує регулярний інформаційний обмін між усіма членами команди, дозволяє своєчасно виявляти проблеми та координувати зусилля у вирішенні спільних завдань. По-друге, запровадження єдиного каналу корпоративних комунікацій – спеціалізованого месенджера або платформи для командної роботи, де фіксуються всі важливі повідомлення, завдання та рішення. Це забезпечить прозорість інформаційних

потоків і дозволить уникнути ситуацій, коли важлива інформація губиться у потоці повідомлень або не доводиться до відома всіх зацікавлених осіб. По-третє, важливим елементом системи внутрішніх комунікацій є зворотний зв'язок між керівником і підлеглими. Регулярні індивідуальні зустрічі керівника з кожним працівником – так звані one-on-one зустрічі – є потужним інструментом підтримання відкритої комунікації, своєчасного виявлення проблем і невдоволення, а також демонстрації керівником щирого інтересу до думки та добробуту кожного члена команди. Для підприємства з п'ятьма працівниками проведення таких зустрічей раз на місяць є цілком реалістичним завданням, що не потребує значних часових витрат, але забезпечує суттєвий позитивний ефект для рівня довіри та відкритості в колективі.

Для збереження та розвитку дружньої атмосфери, що є однією з ключових конкурентних переваг ТОВ «КЕНОКО» як роботодавця, рекомендується цілеспрямовано формувати корпоративні традиції та ритуали, що зміцнюють відчуття спільності та командної ідентичності. Корпоративні традиції не потребують значних фінансових витрат – важливо їх регулярне дотримання та щирість у ставленні до колег.

Серед практичних заходів з розвитку командного духу для ТОВ «КЕНОКО» можна рекомендувати такі: спільне відзначення важливих дат і досягнень підприємства – першого року роботи, отримання сертифікатів ISO, виходу на нові ринки; привітання працівників із днями народження та особистими досягненнями; організація спільного дозвілля поза робочим часом – командні обіди, неформальні зустрічі, спортивні активності; залучення всіх членами команди до обговорення стратегічних планів і важливих рішень підприємства, що формує відчуття співавторства у спільному успіху.

Особливої уваги в контексті розвитку корпоративної культури заслуговує питання підтримки психологічного здоров'я персоналу в умовах воєнного стану. Тривале перебування в умовах стресу, тривоги та невизначеності негативно впливає на психологічний стан і продуктивність праці навіть найбільш стійких і мотивованих людей. Керівництво ТОВ «КЕНОКО» може сприяти психологічному благополуччю колективу через демонстрацію розуміння та підтримки у складних особистих ситуаціях, забезпечення психологічно безпечного робочого середовища, де кожен працівник може відкрито говорити про свої труднощі без страху осуду чи негативних наслідків, а також через інформування персоналу про доступні ресурси психологічної підтримки. Практичним механізмом збереження персоналу та забезпечення безперервності операційної діяльності в умовах воєнного стану є гнучка організація робочого часу та дистанційна форма праці, що вже закріплені у внутрішніх документах підприємства. Відповідно до

Правил внутрішнього трудового розпорядку ТОВ «КЕНОКО» (затверджені 18.12.2023), для окремих категорій працівників може запроваджуватися гнучкий режим робочого часу (ГРРЧ), що передбачає саморегулювання часу початку та закінчення роботи (п. 3.14). Для тих категорій, чиї функції не пов'язані безпосередньо з виробничою діяльністю та відвантаженням замовлень – начальника відділу збуту, менеджера зі збуту, офіс-менеджера та бухгалтера – передбачена дистанційна робота з будь-якого місця за вибором працівника із застосуванням ІКТ (п. 3.20). Підприємство зобов'язується забезпечити таких працівників необхідним обладнанням і засобами захисту інформації (п. 3.24), а також гарантує право на «період відключення» без негативних наслідків (п. 3.25). Особливо важливим є п. 3.26 Правил: в умовах загрози збройної агресії дистанційна робота запроваджується наказом керівника без укладення окремого письмового договору. Це забезпечує оперативне реагування на загострення безпекової ситуації та є ключовим інструментом операційної стійкості підприємства. Саме гнучкість умов праці є одним із чинників нульової плинності кадрів: кожен працівник може адаптувати режим роботи до реалій воєнного часу, зберігаючи повноцінну зайнятість і стабільний дохід.

З огляду на виявлену проблему недостатньої чисельності персоналу та необхідність розширення штату, сильна корпоративна культура ТОВ «КЕНОКО» може слугувати важливим інструментом залучення талановитих кандидатів. У сучасних умовах ринку праці, де молоді фахівці все більше цінують не лише рівень оплати, а й цінності компанії, якість відносин у колективі та можливості для особистісного розвитку, репутація підприємства як роботодавця з позитивною культурою є суттєвою конкурентною перевагою при рекрутингу.

Для формування позитивного бренду роботодавця ТОВ «КЕНОКО» доцільно використовувати наявні канали комунікації – сторінки в соціальних мережах та власний веб-сайт – для демонстрації корпоративного життя компанії, досягнень команди та цінностей підприємства. Автентичний контент про реальне життя колективу, публікований у соціальних мережах, є значно ефективнішим інструментом залучення кандидатів, що розділяють цінності компанії, порівняно зі стандартними оголошеннями про вакансії.

Логіка дослідження підводить до висновку, що розвиток корпоративної культури та системи внутрішніх комунікацій є стратегічним напрямом підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «КЕНОКО», що не потребує значних фінансових інвестицій, але вимагає послідовності, щирості та усвідомленості з боку керівництва. Сильна корпоративна культура, що базується на реальних цінностях і підкріплюється конкретними діями, є тим

невидимим, але надзвичайно міцним зв'язком, що утримує команду разом і забезпечує її ефективну спільну роботу навіть в умова х зовнішніх викликів і труднощів.

3.2 Практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом в ТОВ «КЕНОКО»

Практична реалізація напряму оптимізації чисельності персоналу, окресленого у підрозділі 3.1.1, передбачає здійснення конкретних організаційних заходів, що забезпечать відповідність кадрового потенціалу ТОВ «КЕНОКО» реальним потребам виробничо-господарської діяльності підприємства. Ключовими практичними рекомендаціями у цьому напрямі є розширення штату на одну-дві посади та впровадження матриці відповідальності RACI для усунення нечіткості у розподілі функцій між існуючими працівниками.

Економічне підґрунтя для розширення штату підтверджується результатами фінансового аналізу: чистий прибуток підприємства за 2025 рік склав 412,4 тис. грн., що є достатнім фінансовим ресурсом для введення нових штатних одиниць. Враховуючи середній рівень заробітної плати у виробничій та логістичній сферах Харківської області, витрати на утримання одного додаткового працівника становитимуть орієнтовно 10–15 тис. грн. на місяць з урахуванням усіх обов'язкових нарахувань, що складає 120–180 тис. грн. на рік. Таким чином, навіть введення двох нових посад є фінансово обґрунтованим рішенням, яке не загрожує фінансовій стабільності підприємства.

З урахуванням аналізу функціонального навантаження на існуючий персонал найбільш пріоритетним є введення посади виробничого оператора, який безпосередньо обслуговуватиме виробниче обладнання – реактор із лопастями, дозатор та етикетирувальник. Це дозволить розвантажити менеджера складського приміщення від виробничих функцій, які він вимушено виконує на додаток до основних обов'язків, і забезпечить чіткіший розподіл відповідальності між виробничим і складським напрямами. На другому етапі, в міру подальшого зростання обсягів збуту, доцільно розглянути введення посади менеджера з роботи з клієнтами або асистента відділу збуту, що знизить навантаження на начальника відділу збуту і підвищить якість обслуговування клієнтів.

Підбір нових працівників рекомендується здійснювати з використанням комбінованого підходу, що вже успішно застосовується на підприємстві: розміщення оголошень на спеціалізованих платформах Work.ua та Robota.ua з детальним описом вимог до кандидата та умов праці, а також активне залучення рекомендацій від існуючих членами команди. При формулюванні вимог до кандидатів доцільно керуватись розробленими профілями компетенцій, що забезпечить об'єктивність відбору та відповідність нових працівників як функціональним вимогам посади, так і корпоративній культурі підприємства.

Паралельно з розширенням штату рекомендується розробити та впровадити матрицю відповідальності RACI для ключових бізнес-процесів ТОВ «КЕНОКО». Матриця RACI є практичним інструментом, що дозволяє чітко визначити роль кожного учасника у виконанні кожного процесу та усунути дублювання функцій і «сірі зони» відповідальності. Для ТОВ «КЕНОКО» рекомендується розробити матрицю RACI.

Таблиця 3.2

Матриця відповідальності RACI для процесу обробки замовлень ТОВ «КЕНОКО»

Завдання	Директор	Нач. відділу збуту	Логіст	Менеджер зі збуту	Офіс-менеджер	Бухгалтер
Отримання замовлення від клієнта	I	R	I	I	A	I
Перевірка наявності продукції на складі	I	C	I	R	I	I
Підтвердження замовлення клієнту	I	A	I	C	R	I
Підготовка продукції до відвантаження	I	I	C	R	I	I
Організація доставки	I	I	R	C	I	I
Оформлення супровідних документів	I	I	A	C	R	C
Виставлення рахунку клієнту	I	I	I	I	C	R
Контроль оплати	A	I	I	I	I	R

Джерело: складено автором.

Де: R – виконавець; A – відповідальний; C – консультант; I – інформується.

Як свідчать дані таблиці 3.2, матриця RACI забезпечує однозначний розподіл ролей у процесі обробки замовлень між усіма членами команди,

виключаючи ситуації, коли одне й те саме завдання виконують кілька осіб без чіткого розмежування відповідальності або, навпаки, жоден із працівників не вважає певне завдання своїм обов'язком. Розроблення аналогічних матриць для інших ключових процесів підприємства дозволить системно вирішити проблему нечіткого розподілу обов'язків, виявлену у підрозділі 2.3.

Важливою умовою ефективного впровадження матриці RACI є залучення самих працівників до процесу її розроблення. Спільне обговорення розподілу ролей у кожному процесі дозволяє врахувати реальний досвід і думку кожного члена команди, виявити приховані проблеми та забезпечити прийняття нового розподілу відповідальності всіма учасниками. Матриця RACI має переглядатись щонайменше раз на рік або у разі суттєвих змін у виробничих процесах чи організаційній структурі підприємства.

Практична реалізація удосконалення системи матеріальної мотивації персоналу ТОВ «КЕНОКО» передбачає розроблення двох взаємопов'язаних внутрішніх документів – положення про преміювання та системи ключових показників ефективності KPI. Ці документи утворюють єдиний механізм справедливого та прозорого оцінювання внеску кожного працівника і матеріального заохочення досягнення встановлених результатів. Як зазначає А. Колот, «ефективність системи матеріального стимулювання визначається насамперед її прозорістю, справедливістю та зрозумілістю для всіх працівників – лише за цих умов система преміювання реально мотивує персонал до підвищення результативності праці» [6, с. 33]. Положення про преміювання є внутрішнім нормативним документом підприємства, що визначає порядок, умови та розміри преміальних виплат персоналу. Розроблення цього документа для ТОВ «КЕНОКО» рекомендується здійснювати відповідно до такої структури.

Перший розділ положення має визначати загальні положення – мету запровадження системи преміювання, коло працівників, на яких вона поширюється, джерела фінансування преміальних виплат та основні принципи преміювання. Ключовими принципами мають бути: об'єктивність – премія нараховується виключно на основі досягнення встановлених показників; прозорість – кожен працівник знає умови преміювання і може самостійно розрахувати очікувану винагороду; справедливість – розмір премії відповідає реальному внеску працівника у загальний результат; своєчасність – преміальні виплати здійснюються у чітко визначені терміни.

Другий розділ положення має містити перелік показників преміювання для кожної посади та їх вагові коефіцієнти. Для забезпечення збалансованості системи рекомендується встановлювати для кожної посади три-п'ять ключових показників, сума вагових коефіцієнтів яких дорівнює 100%. Це

дозволяє розрахувати підсумковий відсоток виконання показників як зважену середню величину і на її основі визначити розмір премії.

Третій розділ має визначати шкалу преміювання – залежність розміру премії від ступеня досягнення встановлених показників. Рекомендується застосовувати прогресивну шкалу, що передбачає базовий розмір премії при виконанні показників на 100%, підвищений розмір при перевиконанні та часткову виплату або відсутність премії при невиконанні.

Таблиця 3.3

Рекомендована шкала преміювання для персоналу ТОВ «КЕНОКО»

Рівень виконання показників	Розмір премії від окладу
Менше 80%	Премія не виплачується
80–89%	10% від окладу
90–99%	20% від окладу
100%	30% від окладу
101–110%	40% від окладу
Понад 110%	50% від окладу

Джерело: складено автором.

З таблиці 3.3 можна побачити, що запропонована шкала преміювання передбачає зростання розміру премії залежно від рівня виконання показників: за результатів менше 80% премія не нараховується, а при перевиконанні понад 110% може досягати 50% від окладу. Такий підхід стимулює працівників до підвищення ефективності та досягнення кращих результатів.

Четвертий розділ положення має визначати умови позбавлення або зменшення премії – перелік порушень трудової дисципліни, технологічного регламенту або вимог безпеки, за наявності яких розмір премії зменшується або премія не виплачується взагалі. Це є важливим елементом системи, що забезпечує дотримання виробничої дисципліни та вимог якості. П'ятий розділ має визначати порядок нарахування та виплати премій – терміни оцінювання показників, відповідальних осіб, порядок затвердження та строки виплати.

Окрім індивідуальних премій, положення про преміювання ТОВ «КЕНОКО» має передбачати механізм колективного преміювання за досягнення загальних результатів підприємства. Рекомендується запровадити квартальну колективну премію, що виплачується всьому колективу у разі досягнення підприємством встановлених фінансових показників – наприклад, отримання чистого прибутку не нижче цільового рівня або перевиконання плану реалізації продукції. Розмір колективної премії доцільно встановити на рівні 15–20% від місячного окладу кожного працівника і розподіляти між членами команди пропорційно до посадових окладів або порівну – залежно від

прийнятого на підприємстві підходу. Коли кожен працівник розуміє, що його особистий результат впливає не лише на власну премію, а й на винагороду всієї команди, це формує додатковий стимул до взаємодопомоги та підтримки колег у складних ситуаціях.

Система KPI є операційним інструментом, що забезпечує вимірювання результатів роботи кожного працівника відповідно до встановлених показників положення про преміювання. Практичне впровадження системи KPI у ТОВ «КЕНОКО» рекомендується здійснювати у чотири послідовні етапи.

На першому етапі – підготовчому – керівник підприємства спільно з кожним працівником проводить індивідуальну зустріч, на якій обговорюються цілі підприємства на плановий рік, функціональна роль кожного співробітника у досягненні цих цілей та пропоновані показники KPI. Залучення працівників до процесу розроблення їхніх власних KPI є критично важливим для забезпечення прийняття системи колективом – показники, у формулюванні яких брав участь сам працівник, сприймаються як справедливі та досяжні значно більшою мірою, ніж ті, що спускаються «зверху» без обговорення.

На другому етапі – впровадження – затверджені показники KPI фіксуються у відповідному внутрішньому документі та доводяться до відома всіх працівників. Для кожного показника визначаються базове значення – фактичний рівень за попередній період, цільове значення на плановий рік та метод вимірювання. Рекомендується розпочати впровадження системи KPI з пілотного кварталу, протягом якого результати відстежуються, але не впливають на розмір премії – це дозволить виявити можливі недоліки системи та скоригувати показники до початку їх практичного застосування.

На третьому етапі – моніторингу – керівник щомісячно відстежує динаміку ключових показників і надає кожному працівнику зворотний зв'язок щодо його поточних результатів. Для зручності моніторингу рекомендується використовувати просту таблицю відстеження KPI у форматі Google Sheets або аналогічному, що є доступною для всіх членами команди в режимі реального часу. Прозорість поточних результатів є важливим мотиваційним чинником – працівник, який бачить своє місцезнаходження відносно цільового показника, має можливість своєчасно скоригувати свої зусилля.

На четвертому етапі – підбиття підсумків – за результатами звітного кварталу або місяця керівник проводить оцінювання досягнення KPI кожним працівником, розраховує розміри преміальних виплат відповідно до положення про преміювання та проводить індивідуальні зустрічі з кожним членами команди для обговорення результатів і планів на наступний період. Такий формат регулярного зворотного зв'язку забезпечує безперервний

розвиток персоналу та підтримує високий рівень залученості колективу. Тому розроблення та впровадження положення про преміювання і системи KPI є практичним кроком, що переводить управління персоналом ТОВ «КЕНОКО» на якісно новий рівень – від інтуїтивного до системного, від суб'єктивного до об'єктивного, від реактивного до проактивного. Реалізація цих рекомендацій не потребує значних фінансових витрат, однак вимагає часу на підготовку документів, обговорення з персоналом та налагодження механізмів моніторингу.

Програма адаптації нових працівників є одним із найбільш практично значущих інструментів управління персоналом, що безпосередньо впливає на швидкість і якість входження нового співробітника у виробничий процес, його задоволеність роботою та рішення залишитись у компанії на тривалий термін [26]. Дослідження у сфері управління персоналом свідчать про те, що підприємства з формалізованими програмами адаптації утримують нових працівників на 82% ефективніше та досягають повної продуктивності нового співробітника на 70% швидше порівняно з організаціями, де адаптація відбувається стихійно. Для ТОВ «КЕНОКО», де кожен працівник виконує унікальні функції і де втрата нового співробітника у перші місяці роботи є особливо болісною з операційної точки зору, формалізована програма адаптації є нагальною практичною необхідністю.

На поточному етапі розвитку підприємства адаптація нових працівників здійснюється в індивідуальному порядку без чіткого плану та стандартизованих процедур, що створює ризик нерівномірної якості введення в посаду та залежності процесу адаптації від особистої ініціативи безпосереднього керівника або досвідченіших колег. Крім того, відсутність формалізованої програми адаптації суперечить вимогам стандарту ISO 9001, що передбачає документування процесів управління компетентністю персоналу, включаючи введення в посаду нових співробітників.

Рекомендована програма адаптації нових працівників ТОВ «КЕНОКО» має охоплювати три послідовні етапи: передадаптаційний, що реалізується до першого робочого дня нового працівника; основний адаптаційний, що охоплює перші три місяці роботи; та завершальний, що включає оцінювання результатів адаптації та прийняття рішення щодо підтвердження або непідтвердження відповідності працівника займаній посаді.

Передадаптаційний етап починається з моменту прийняття рішення про найм нового працівника і завершується напередодні його першого робочого дня. На цьому етапі керівник або відповідальна особа має підготувати робоче місце нового співробітника – забезпечити наявність необхідного обладнання, доступів до корпоративних систем та інструментів; підготувати пакет

документів для ознайомлення – посадову інструкцію, правила внутрішнього трудового розпорядку, положення про преміювання, корпоративний кодекс; призначити наставника з числа досвідчених працівників, який супроводжуватиме нового співробітника протягом перших місяців роботи; повідомити всіх членів команди про прихід нового колеги та його функціональну роль. Якісна підготовка до приходу нового працівника демонструє повагу до нього як особистості та формує позитивне перше враження про підприємство як роботодавця.

Перший робочий день є критично важливим моментом у формуванні ставлення нового працівника до підприємства. Дослідження свідчать, що враження першого дня роботи суттєво впливає на рішення нового співробітника залишитись у компанії на тривалий термін. Для ТОВ «КЕНОКО» рекомендується структурувати перший робочий день нового працівника таким чином: зустріч із директором та знайомство з корпоративними цінностями і стратегічними цілями підприємства; знайомство з усіма членами команди та екскурсія виробничими та складськими приміщеннями; ознайомлення з продукцією підприємства, технологічним процесом та вимогами безпеки; підписання трудового договору та ознайомлення з внутрішніми нормативними документами; обговорення з наставником плану роботи на перший тиждень.

Основний адаптаційний етап охоплює перші три місяці роботи нового співробітника і є найбільш інтенсивним з точки зору засвоєння нових знань, навичок та формування робочих відносин. Для структурування цього етапу рекомендується розробити індивідуальний план адаптації для кожної посади, що визначає конкретні завдання, терміни їх виконання та критерії оцінювання результатів на кожному тижні та місяці адаптаційного періоду. Орієнтовний зміст основного адаптаційного етапу для ТОВ «КЕНОКО» наведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Орієнтовний план основного адаптаційного етапу для нових працівників ТОВ «КЕНОКО»

Період	Завдання	Відповідальний	Результат
1-й тиждень	Вивчення посадових обов'язків, внутрішніх процедур	Наставник	Знання посадової інструкції та регламентів
2-й тиждень	Ознайомлення з продукцією, обладнанням, процесами	Наставник	Базове розуміння виробничого процесу
3-й тиждень	Самостійне виконання базових завдань під наглядом	Наставник	Перші практичні навички
4-й тиждень	Підсумки першого місяця, зворотний зв'язок	Директор	Оцінка прогресу, коригування плану
2-й місяць	Розширення кола самостійних завдань	Наставник	Зростання самостійності та впевненості
3-й місяць	Повноцінне виконання посадових обов'язків	Директор	Готовність до самостійної роботи

Джерело: складено автором за матеріалами [17; 31].

З таблиці 3.4 можна зробити підсуумок, що адаптація нових працівників відбуватиметься поетапно протягом трьох місяців: від ознайомлення з обов’язками та процесами до повноцінного виконання роботи. Відповідальними виступають наставник і директор, а результатом є поступове формування знань, практичних навичок і готовності до самостійної діяльності.

Важливим елементом основного адаптаційного етапу є система регулярного зворотного зв'язку між новим працівником, наставником і керівником. Рекомендується проводити короткі зустрічі наприкінці кожного тижня адаптаційного місяця, на яких обговорюються досягнення нового співробітника, труднощі, з якими він зіткнувся, та план роботи на наступний тиждень. Наприкінці кожного адаптаційного місяця доцільно проводити більш розгорнуту зустріч за участю директора, де підводяться підсумки місяця та коригується план адаптації з урахуванням індивідуальних особливостей і прогресу нового працівника.

Для виробничого підприємства хімічної галузі обов'язковим елементом адаптаційного етапу є інструктаж з охорони праці та екологічної безпеки відповідно до вимог Закону України «Про охорону праці» та стандарту ISO 14001. Новий працівник має бути ознайомлений з переліком небезпечних речовин, що використовуються у виробництві, правилами їх зберігання та поводження, засобами індивідуального захисту та діями у надзвичайних ситуаціях. Проходження інструктажу має документуватись у відповідних

журналах, що є обов'язковою вимогою чинного законодавства та міжнародних стандартів.

Ключовою фігурою в реалізації програми адаптації є наставник – досвідчений працівник підприємства, який бере на себе відповідальність за супровід нового співробітника протягом адаптаційного періоду. Для ТОВ «КЕНОКО» із його невеликим колективом роль наставника доцільно покладати на найбільш досвідченого члена команди у відповідній функціональній сфері. Наставник має не лише передавати професійні знання та навички, а й допомагати новому працівнику інтегруватись у корпоративну культуру підприємства, знайомити його з неформальними нормами і традиціями колективу та бути першою точкою контакту у разі виникнення будь-яких питань або труднощів.

Для підвищення мотивації наставників до якісного виконання цієї ролі рекомендується передбачити у положенні про преміювання додаткову виплату за наставництво – наприклад, одноразовий бонус після успішного завершення адаптаційного періоду нового працівника. Це підкреслює важливість ролі наставника та створює матеріальний стимул для відповідального ставлення до неї.

Після завершення тримісячного адаптаційного періоду рекомендується провести підсумкове оцінювання результатів адаптації нового працівника. Оцінювання має здійснюватися за трьома напрямами: професійна компетентність – рівень засвоєння функціональних знань і навичок, необхідних для ефективного виконання посадових обов'язків; організаційна інтеграція – ступінь засвоєння корпоративних цінностей, норм і правил підприємства; соціальна інтеграція – якість відносин з колегами та рівень командної взаємодії.

За результатами оцінювання керівник приймає одне з трьох рішень: підтвердження відповідності працівника займаній посаді та переведення його на повноцінний режим роботи; продовження адаптаційного періоду ще на один місяць із визначенням конкретних завдань для усунення виявлених недоліків; або, у разі встановлення невідповідності працівника вимогам посади, припинення трудових відносин відповідно до вимог трудового законодавства України. Результати оцінювання адаптації документуються та зберігаються як свідчення компетентності персоналу відповідно до вимог ISO 9001.

Впровадження формалізованої програми адаптації нових працівників є практичним заходом, що одночасно вирішує кілька завдань: прискорює досягнення нових співробітників повної продуктивності, знижує ризики ранньої плинності кадрів, забезпечує дотримання вимог ISO 9001 щодо

документування компетентності персоналу та зміцнює корпоративну культуру підприємства через системну передачу його цінностей і норм кожному новому члену команди.

Річний план навчання персоналу є центральним документом системи розвитку людського капіталу підприємства, що визначає конкретні навчальні заходи, їх зміст, форми, терміни та бюджет на плановий рік. Наявність затвердженого плану навчання є обов'язковою вимогою стандарту ISO 9001 і водночас свідченням стратегічного підходу керівництва до розвитку персоналу як ключового ресурсу підприємства. Для ТОВ «КЕНОКО», що перебуває на етапі активного зростання та підготовки до сертифікації за ISO 9001, розроблення річного плану навчання є невідкладним практичним завданням, реалізація якого безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства та якість його продукції.

Процес розроблення річного плану навчання персоналу ТОВ «КЕНОКО» рекомендується здійснювати у кілька послідовних кроків. Першим кроком є визначення потреб у навчанні – встановлення розривів між наявним і необхідним рівнем компетентності кожного працівника на основі порівняння фактичних компетенцій із профілями посад, розробленими відповідно до вимог ISO 9001. Другим кроком є визначення пріоритетів навчання – ранжування виявлених потреб за ступенем їх критичності для досягнення стратегічних цілей підприємства та успішного проходження сертифікаційного аудиту. Третім кроком є підбір форм і методів навчання для кожного визначеного заходу з урахуванням доступного бюджету та специфіки компетенцій, що підлягають розвитку. Четвертим кроком є складання зведеного плану навчання із зазначенням конкретних заходів, термінів, відповідальних та орієнтовного бюджету. П'ятим кроком є затвердження плану керівником підприємства та доведення його до відома всіх працівників.

Таблиця 3.5

Орієнтовний річний план навчання персоналу ТОВ «КЕНОКО» на 2026 рік

№	Захід	Учасники	Форма	Термін	Очікуваний результат	Орієнт. вартість
1	Навчання основам ISO 9001	Весь колектив	Внутрішній тренінг	I квартал	Розуміння вимог стандарту	0
2	Тренінг з міжнародних продажів	Нач. відділу збуту	Зовнішній тренінг	I квартал	Підвищення ефективності роботи з іноземними дилерами	3–5 тис. грн.

Закінчення табл 3.5

№	Захід	Учасники	Форма	Термін	Очікуваний результат	Орієнт. вартість
3	Курс міжнародної логістики та митного оформлення	Логіст	Онлайн-курс	II квартал	Підвищення компетентності у міжнародних перевезеннях	1–2 тис. грн.
4	Навчання вимогам ISO 14001	Весь колектив	Внутрішній інструктаж	II квартал	Дотримання екологічних вимог стандарту	0
5	Семінар з актуальних змін у податковому законодавстві	Бухгалтер	Зовнішній семінар	II квартал	Відповідність обліку актуальним вимогам	1–2 тис. грн.
6	Тренінг з управління складом та обліку запасів	Менеджер складу	Онлайн-курс	III квартал	Підвищення точності складського обліку	1 т ис. грн.
7	Курс з діловодства та документообігу	Офіс-менеджер	Онлайн-курс	III квартал	Підвищення якості документального забезпечення	1 тис. грн.
8	Підготовка до внутрішнього аудиту ISO 9001	Весь колектив	Внутрішній тренінг	IV квартал	Готовність до сертифікаційного аудиту	0
9	Тренінг з охорони праці та безпеки виробництва	Весь колектив	Зовнішній інструктаж	IV квартал	Дотримання вимог законодавства	2–3 тис. грн.
10	Підсумкове оцінювання компетентності	Весь колектив	Внутрішнє тестування	IV квартал	Оцінка результатів навчання за рік	Безкоштовно

Джерело: складено автором за матеріалами [17; 27; 40].

Як свідчать дані таблиці 3.5, запропонований річний план навчання є збалансованим і охоплює всі п'ять посад підприємства, різні форми навчання та всі чотири квартали планового року. Загальний орієнтовний бюджет на реалізацію плану складає 9–13 тис. грн., що є цілком прийнятним для підприємства з чистим прибутком 412,4 тис. грн. за 2025 рік і становить менше 3% від цього показника.

Аналіз запропонованого плану дозволяє виокремити кілька пріоритетних напрямів навчання, що є найбільш критичними для досягнення стратегічних цілей ТОВ «КЕНОКО».

Першим пріоритетом є підготовка до сертифікації за ISO 9001, що охоплює три заходи протягом року – навчання основам стандарту у першому кварталі, навчання вимогам ISO 14001 у другому та підготовку до

внутрішнього аудиту у четвертому кварталі. Послідовність цих заходів відповідає логіці підготовки до сертифікаційного аудиту: спочатку формується базове розуміння вимог стандарту, потім відбувається практична реалізація цих вимог у повсякденній діяльності, і нарешті проводиться внутрішній аудит для перевірки готовності системи до зовнішньої сертифікації.

Другим пріоритетом є розвиток компетенцій у сфері міжнародної діяльності – тренінг з міжнародних продажів для начальника відділу збуту та курс міжнародної логістики для логіста. Ці заходи безпосередньо підтримують стратегічний напрям розширення дилерської мережі в країнах ЄС, Канаді та США і дозволять підвищити ефективність роботи з іноземними партнерами. Враховуючи, що міжнародна діяльність є одним із ключових конкурентних переваг ТОВ «КЕНОКО» серед вітчизняних малих підприємств хімічної галузі, інвестиції у розвиток відповідних компетенцій є стратегічно виправданими.

Третім пріоритетом є навчання з охорони праці та безпеки виробництва, що є обов'язковою вимогою законодавства для підприємств, що використовують хімічні речовини у виробничому процесі. Регулярне проведення інструктажів з безпеки є не лише правовим обов'язком роботодавця, а й важливим елементом корпоративної культури відповідальності, що захищає здоров'я та безпеку кожного члена команди.

Відповідно до вимог ISO 9001 усі навчальні заходи, передбачені річним планом, мають супроводжуватись відповідною документацією. Для кожного навчального заходу рекомендується зберігати такі документи: програму або зміст навчального заходу; список учасників із підписами про проходження навчання; результати тестування або оцінювання після навчання; сертифікати або інші підтверджуючі документи у разі зовнішнього навчання. Вся документація з навчання має зберігатись у відповідній папці – паперовій або електронній – і бути доступною для перевірки під час сертифікаційного аудиту.

Наприкінці кожного кварталу рекомендується складати короткий звіт про виконання плану навчання, що містить інформацію про проведені заходи, кількість учасників, витрачений бюджет та попередню оцінку результатів. Річний звіт про виконання плану навчання є основою для розроблення плану на наступний рік і дозволяє оцінити ефективність інвестицій у розвиток персоналу в цілому.

Невід'ємним елементом системи навчання є оцінювання його результатів відповідно до спрощеної моделі Кіркпатріка. На рівні реакції – одразу після завершення кожного навчального заходу учасники заповнюють

коротку анкету зворотного зв'язку, в якій оцінюють корисність, якість і практичну застосовність отриманих знань. На рівні засвоєння – через тиждень після навчання проводиться коротке тестування для перевірки засвоєного матеріалу. На рівні поведінки – через місяць після навчання керівник або наставник оцінює, чи змінилась поведінка працівника на робочому місці відповідно до отриманих знань і навичок. На рівні результатів – через квартал після навчання аналізується динаміка ключових показників ефективності відповідного працівника для встановлення зв'язку між навчанням і результатами роботи. Результати оцінювання ефективності навчання документуються та враховуються при плануванні наступного циклу навчальних заходів. Заходи, що отримали низькі оцінки за рівнем корисності або не вплинули на показники ефективності відповідних працівників, виключаються з плану або замінюються більш ефективними альтернативами.

Проведене узагальнення дозволяє стверджувати, що розроблені практичні рекомендації охоплюють чотири взаємопов'язані напрями і підкріплені конкретними документами, інструментами та фінансовими розрахунками. У сфері оптимізації штату запропоновано впровадження матриці RACI для ключових бізнес-процесів, що усуне нечіткість у розподілі функцій, та обґрунтовано введення посади виробничого оператора з витратами і прогнозованим приростом виробництва на 20–30%. У сфері матеріальної мотивації розроблено структуру положення про преміювання з прогресивною шкалою від 10% до 50% від окладу залежно від рівня виконання показників, а також запропоновано систему KPI для кожної посади з конкретними цільовими значеннями. У сфері адаптації нових працівників описано тристадійну програму. У сфері навчання розроблено орієнтовний річний план на 2026 рік, що охоплює десять заходів і пріоритетом підготовки до сертифікації ISO 9001, розвитку міжнародних компетенцій та навчання з охорони праці.

3.3 Реалізація практичних заходів щодо вдосконалення управління персоналом та контроль їх ефективності у ТОВ «КЕНОКО»

Успішна реалізація розроблених рекомендацій щодо підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «КЕНОКО» потребує чіткого планування послідовності впровадження заходів, визначення відповідальних осіб та встановлення реалістичних термінів виконання. Як зазначає М. Армстронг, «навіть найкраща стратегія управління персоналом залишається

лише наміром доти, доки вона не підкріплена конкретним планом дій із чіткими термінами, ресурсами та відповідальністю за результат» [4, с. 156].

Усі запропоновані рекомендації розподілено на три групи залежно від їх пріоритетності, складності впровадження та необхідних ресурсів. До першої групи належать заходи першочергової необхідності, що не потребують значних витрат і можуть бути реалізовані у короткостроковій перспективі протягом першого кварталу 2026 року. До другої групи – заходи середньострокової перспективи, що потребують підготовчої роботи та помірних ресурсів і реалізуються протягом другого-третього кварталів. До третьої групи – стратегічні заходи довгострокової перспективи, що реалізуються протягом четвертого кварталу та формують основу для подальшого розвитку HR-системи підприємства.

Перший етап (першочергові заходи) охоплює січень-лютий 2026 року і включає чотири ключові заходи. У січні 2026 року директор підприємства здійснює актуалізацію посадових інструкцій усіх працівників із відображенням реального переліку функцій та чітким визначенням меж відповідальності. Одночасно протягом січня-лютого спільно з усією командою розробляється матриця відповідальності RACI для ключових бізнес-процесів підприємства. У лютому 2026 року проводиться внутрішній тренінг з основ ISO 9001 для всього колективу, а також оголошується вакансія завідувача складу на спеціалізованих платформах та через рекомендації членів команди. Цей етап є найбільш критичним з точки зору формування організаційного підґрунтя для всіх подальших змін. Актуалізація посадових інструкцій та розроблення матриці RACI забезпечать чіткість розподілу функцій і відповідальності, що є необхідною умовою ефективної реалізації всіх інших рекомендацій. Відповідальним за реалізацію всіх заходів першого етапу є директор підприємства, що є цілком природним для малого підприємства, де керівник одночасно виконує функції HR-менеджера.

Другий етап(заходи середньострокової перспективи) охоплює березень-червень 2026 року і є найбільш насиченим з точки зору кількості заходів. У березні-квітні директор підприємства спільно з бухгалтером розробляє положення про преміювання та систему KPI для всіх посад. Ці два документи розробляються паралельно, оскільки є взаємодоповнюючими і мають бути узгодженими між собою. У квітні 2026 року, з урахуванням очікуваного приходу нового виробничого оператора, формалізується програма адаптації нових працівників та призначається наставник із числа досвідчених членів команди. Одночасно у квітні запроваджується формат щотижневих командних нарад тривалістю 20–30 хвилин, що забезпечує регулярний інформаційний обмін між усіма членами колективу. У даному кварталі також реалізуються

заплановані зовнішні навчальні заходи – тренінг з міжнародних продажів для начальника відділу збуту та онлайн-курс міжнародної логістики для логіста. Паралельно проводиться внутрішній інструктаж з вимог ISO 14001 для всього колективу та зовнішній семінар з актуальних змін у податковому законодавстві для бухгалтера. Відповідальним за координацію всіх заходів другого етапу залишається директор підприємства при безпосередній участі кожного члена команди у відповідних заходах.

Третій етап (стратегічні заходи) охоплює липень-грудень 2026 року і спрямований на завершення формування системи управління персоналом, що відповідає вимогам ISO 9001. У липні-вересні директор розробляє профілі компетенцій для кожної з посад підприємства на основі вимог стандарту та результатів оцінювання фактичного рівня кваліфікації працівників. У третьому кварталі також реалізуються заплановані навчальні заходи для менеджера складського приміщення та офіс-менеджера. У четвертому кварталі проводиться підготовка до внутрішнього аудиту ISO 9001 у форматі навчального тренінгу для всього колективу, а у грудні 2026 року здійснюється перше річне оцінювання задоволеності персоналу через анонімне анкетування та розробляється план навчання на 2027 рік.

Практика управлінського консультування свідчить про те, що успішність впровадження організаційних змін визначається не лише якістю розроблених рекомендацій, а й низкою управлінських і людських чинників. Для ТОВ «КЕНОКО» ключовими факторами успішного впровадження є особиста залученість та послідовність директора підприємства у реалізації запланованих заходів, відкрита комунікація з персоналом щодо цілей і змісту змін, залучення всіх членів команди до розроблення нових правил і процедур, а також готовність коригувати план впровадження у разі виникнення непередбачених обставин. Враховуючи сприятливий психологічний клімат і дружній характер відносин у колективі ТОВ «КЕНОКО», підприємство має всі передумови для успішної реалізації запропонованих рекомендацій.

Оцінювання очікуваного економічного ефекту від впровадження розроблених рекомендацій є важливим елементом обґрунтування доцільності запропонованих заходів. Як зазначає М. Хьюзлід, «інвестиції у систему управління персоналом мають розглядатись керівництвом підприємства так само, як і будь-які інші капітальні інвестиції – з позиції очікуваної віддачі та вимірюваних результатів» [13, с. 641]. Для ТОВ «КЕНОКО» оцінювання ефекту від впровадження HR-заходів є особливо важливим з огляду на обмеженість ресурсів малого підприємства та необхідність обґрунтування кожного управлінського рішення з фінансової точки зору.

Більшість запропонованих заходів не потребує значних прямих фінансових витрат – їх реалізація здійснюється переважно за рахунок часу та управлінських зусиль керівника підприємства. Прямі фінансові витрати пов'язані насамперед із двома статтями. Перша – реалізація річного плану навчання персоналу, орієнтовна вартість якого складає 9–13 тис. грн. на рік з урахуванням вартості зовнішніх тренінгів, семінарів та онлайн-курсів. Три внутрішні навчальні заходи – з основ ISO 9001, вимог ISO 14001 та підготовки до внутрішнього аудиту – реалізуються без прямих фінансових витрат. Друга стаття – утримання нової штатної одиниці завідувача складу, орієнтовна вартість якої складає 120–180 тис. грн. на рік з урахуванням усіх обов'язкових нарахувань. Таким чином, сукупні прямі витрати на впровадження всіх рекомендацій складають 129–193 тис. грн., що становить 31–47% від чистого прибутку підприємства за 2025 рік у розмірі 412,4 тис. грн. та є фінансово обґрунтованим рішенням.

Економічний ефект від впровадження рекомендацій проявляється як у прямих кількісно вимірюваних результатах, так і в непрямих ефектах довгострокового характеру.

Прямий економічний ефект від введення посади завідувача складу проявляється у кількох вимірах. По-перше, завдяки звільненню директора від функцій приготування продукції підвищується якість стратегічного управління підприємством та прискорюється прийняття ключових рішень. По-друге, впорядкування складського господарства під керівництвом виділеного фахівця дозволить зменшити втрати від пересортиці, прострочення сировини та неефективного управління запасами. По-третє, виділений фахівець зі складу та приготування забезпечить можливість нарощування обсягів виробництва орієнтовно на 20–30% без пропорційного зростання навантаження на директора та бухгалтера. При збереженні поточного рівня чистого доходу від реалізації у 694,9 тис. грн. це забезпечить додатковий дохід у розмірі 139–208 тис. грн. на рік, що перевищує річні витрати на утримання нового працівника і підтверджує економічну доцільність розширення штату.

Впровадження системи KPI та формалізованого положення про преміювання матиме прямий вплив на продуктивність праці існуючого персоналу. Дослідження у сфері управління персоналом свідчать, що запровадження прозорої системи оцінювання результатів і пов'язаного з ним матеріального стимулювання забезпечує зростання індивідуальної продуктивності праці на 15–25% протягом першого року після впровадження. Поточний показник продуктивності праці ТОВ «КЕНОКО» складає 139,0 тис. грн. на одного працівника на рік, що при зростанні на 15–25% дасть показник 160–174 тис. грн. на особу, а в масштабах усього колективу забезпечить додатковий ефект у розмірі 105–175 тис. грн. щорічно.

Формалізована програма адаптації нових працівників дозволить скоротити термін досягнення повної продуктивності нового співробітника з типових чотирьох-шести місяців до двох-трьох місяців. У грошовому вимірі це означає економію витрат на недовироблення нового працівника в адаптаційний період, що при місячному окладі 12–15 тис. грн. складає 24–45 тис. грн. у розрахунку на одного нового співробітника.

Отримання сертифікату ISO 9001 матиме суттєвий непрямий економічний ефект через розширення можливостей для міжнародного співробітництва. Для дилерів у країнах ЄС, Канаді та США наявність сертифікату ISO 9001 є важливим сигналом надійності постачальника, що сприятиме розширенню дилерської мережі та збільшенню обсягів експортних продажів. Крім того, сертифікація підвищує конкурентоспроможність підприємства на внутрішньому ринку та відкриває доступ до участі у тендерних закупівлях.

Ефективний контроль результатів впровадження розроблених рекомендацій є необхідною умовою досягнення очікуваного ефекту та своєчасного коригування заходів у разі відхилення від запланованих показників. Система контролю для ТОВ «КЕНОКО» має базуватись на регулярному моніторингу ключових HR-показників та порівнянні їх фактичних значень із цільовими орієнтирами.

Щомісячному контролю підлягають показники продуктивності праці, виконання плану KPI та стан реалізації плану впровадження заходів. Цільовим значенням продуктивності праці на кінець 2026 року визначається 170–180 тис. грн. на одного працівника порівняно з поточним показником 139,0 тис. грн. Щоквартальному контролю підлягають показники виконання плану навчання, рівня преміальних виплат у розмірі 15–20% від фонду оплати праці та прогресу у підготовці до сертифікації ISO 9001. Щорічному контролю підлягають коефіцієнт плинності кадрів, що має утримуватись на рівні 0%, індекс задоволеності персоналу, цільове значення якого встановлюється не нижче 8 балів із 10 за результатами першого річного анкетування у грудні 2026 року, та середній термін адаптації нових працівників, що має скоротитись до двох-трьох місяців.

Для забезпечення системності контролю рекомендується щоквартально складати короткий управлінський звіт про стан реалізації плану впровадження та динаміку ключових HR-показників. Цей звіт має обговорюватись на командній нараді за участю всіх членів колективу, що забезпечує прозорість результатів та залученість персоналу до процесу вдосконалення системи управління. У разі виявлення суттєвих відхилень фактичних показників від цільових керівник підприємства має оперативно аналізувати їх причини та вживати коригувальних заходів – коригувати зміст або терміни запланованих заходів, виділяти додаткові ресурси або залучати зовнішню експертизу.

Можна стверджувати, що запропоновані рекомендації щодо підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «КЕНОКО» є економічно обґрунтованою та практично здійсненною. Сукупні витрати на впровадження заходів є прийнятними для підприємства з урахуванням його фінансових можливостей, тоді як очікуваний ефект – зростання продуктивності праці, розширення виробничих потужностей, підвищення задоволеності персоналу та отримання сертифікату ISO 9001 – суттєво перевищує понесені витрати і формує міцне підґрунтя для подальшого стабільного розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

Дипломна робота присвячена дослідженню та розробленню рекомендацій щодо підвищення ефективності управління персоналом малого виробничого підприємства хімічної галузі – ТОВ «КЕНОКО» – в умовах воєнного стану та початкового етапу розвитку організації. За результатами дослідження сформульовано такі висновки.

1. У теоретичній частині систематизовано наукові підходи до управління персоналом – від класичних моделей М. Армстронга та Г. Десслера до сучасних концепцій А. Колота, В. Данюка та ін. Встановлено, що для малих підприємств пріоритетними є соціально-психологічні та економічні методи управління, оскільки кожен працівник є носієм унікальних компетенцій. Визначено, що комплексна HR-аналітика поєднує кількісні показники (плинність, продуктивність) та якісні індикатори (залученість, мотивація). Обґрунтовано, що впровадження KPI перетворює стратегічні цілі підприємства на вимірювані індивідуальні орієнтири, а цифровізація підвищує обґрунтованість управлінських рішень.

2. Аналіз ТОВ «КЕНОКО» показав, що підприємство, попри молодий вік та умови воєнного часу, вийшло на чистий прибуток 412,4 тис. грн. у 2025 р. Колектив із 5 осіб має нульову плинність кадрів – результат сприятливого клімату, гнучких умов праці та відсутності шкідливих виробничих факторів. Підприємство забезпечує виробничих працівників ЗІЗ, проводить регулярні інструктажі згідно з затвердженими внутрішніми документами та надає невиробничому персоналу можливість дистанційної роботи і гнучкого графіку в умовах загрози збройної агресії. Виявлено системні проблеми: перевантаження персоналу через зростання обсягів, невизначений розподіл складських функцій між директором і бухгалтером, відсутність KPI, прозорого преміювання, програми адаптації та плану навчання.

ТОВ «КЕНОКО» є динамічно зростаючим малим виробничим підприємством хімічної галузі, зареєстрованим у грудні 2023 року в м. Харків. Підприємство спеціалізується на виробництві спеціалізованої хімічної продукції для очищення металевих поверхонь [30] і реалізує її через розгалужену мережу збуту, що охоплює електронні торговельні платформи, власний веб-сайт, соціальні мережі та дилерів в Україні та за кордоном – у країнах ЄС, Канаді та США. Підприємство має чинний сертифікат ISO 14001 та перебуває на етапі впровадження ISO 9001.

3. Розроблено п’ять взаємопов’язаних напрямів удосконалення HR-системи, підпорядкованих офіційній цілі підприємства на 2026 рік (напрям П4): плинність кадрів – не більше 1 особи на рік. Запропоновано введення посади завідувача складу з передачею функцій приготування продукції і складського обліку, що усуне перевантаження директора і створить умови для сертифікації ISO 9001. Розроблено положення про преміювання з прогресивною шкалою виплат (10–50% окладу) та KPI для кожної посади. Запропоновано тристадійну програму адаптації з наставництвом та річний план навчання на 2026 рік (10 заходів, бюджет 9–13 тис. грн.).

Визначено п'ять основних напрямів підвищення ефективності управління персоналом підприємства. Перший напрям – оптимізація чисельності та розподілу обов'язків, що передбачає проведення аудиту функціонального навантаження, актуалізацію посадових інструкцій та введення нової штатної одиниці виробничого оператора. Другий напрям – удосконалення системи мотивації та преміювання через розроблення формалізованого положення про преміювання та запровадження індивідуального і колективного бонусування. Третій напрям – цифровізація HR-процесів та впровадження системи KPI, що забезпечить перехід від інтуїтивного до системного управління персоналом. Четвертий напрям – розвиток системи навчання персоналу [26; 29] в контексті вимог ISO 9001 та ISO 14001 через розроблення профілів компетенцій і річних планів навчання. П'ятий напрям – розвиток корпоративної культури та внутрішніх комунікацій через формулювання цінностей підприємства, запровадження регулярних командних нарад та індивідуальних зустрічей керівника з підлеглими.

В умовах воєнного стану збереження команди є умовою виживання підприємства: втрата навіть одного з п’яти ключових фахівців загрожує операційній безперервності. Запропоновані заходи – поєднання матеріального стимулювання, розвитку компетенцій, прозорих KPI та гнучких умов праці – формують комплексну систему утримання персоналу, здатну забезпечити стійкість підприємства в мінливих умовах. Сукупні витрати на реалізацію складають 129–193 тис. грн. при прогнозованому ефекті: зростання продуктивності на 15–25%, нарощування виробництва на 20–30% та отримання сертифікату ISO 9001, що відкриє нові можливості для міжнародного партнерства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Меркулов М. М. Сучасна еволюція теорії управління персоналом. *Інноваційна економіка. 2016*. № 2 (7). С. 113–121. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_5-6_23. (дата звернення: 02.04.2026)

2 Ільїч Л. М. Структурні трансформації ринку праці України в умовах воєнного часу та повоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/27863/. (дата звернення: 02.04.2026)

3 Morsy M. A., Ahmed G., Ali N. Effective human resources management in small and medium enterprises: a global perspective. *International Journal of Entrepreneurship*. 2021. Vol. 25, Iss. 1. P. 1–14.

4 Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 15th ed. London: Kogan Page, 2020. 816 p.

5 Dessler G. Human Resource Management. 16th ed. New Jersey: Pearson, 2020. 720 p.

6 Колот А. М., Герасименко О. О. Концепт «Праця 4.0»: теоретико-прикладні засади формування та розвитку. *Економіка і прогнозування*. 2020. № 1. С. 7–31. DOI: https://doi.org/10.15407/eip2020.01.007. (дата звернення: 07.04.2026)

7 Данюк В. М., Петюх В. М. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2021. 398 с

8 Середа Г. В., Паламарчук К. О. Особливості застосування методів управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-20. (дата звернення: 09.04.2026)

9 Гриценко І. СУЧАСНІ ПІДХОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2025. №

1 (87). DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-5(59)-773-779. (дата звернення: 09.04.2026)

10 Щокін Г. В. Людський капітал як стратегічний ресурс конкурентоспроможності підприємства в умовах турбулентності. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2020. № 4 (148). С. 48–60.

11 Хлєбнікова Т. Б., Темченко О. В., Білінська О. п. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-66. (дата звернення: 10.04.2026)

12 Drucker P. F. Management Challenges for the 21st Century. New York: HarperCollins, 1999. 224 p.

13 Huselid M. A. The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*. 1995. Vol. 38, No. 3. P. 635–672. DOI: https://doi.org/10.5465/256741. (дата звернення: 10.04.2026)

14 Герасименко О., Герасименко Г. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2015. Вип. 7. С. 29-37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2015_7_6. (дата звернення: 10.04.2026)

15 Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08 (дата звернення: 14.04.2026)

16 Закон України «Про зайнятість населення» від 05.07.2012 № 5067-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17 (дата звернення: 14.04.2026)

17 Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995 № 108/95-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр (дата звернення: 14.04.2026)

18 Закон України «Про охорону праці» від 14.10.1992 № 2694-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12 (дата звернення: 14.04.2026)

19 Boudreau J. W., Cascio W. F. Human capital analytics: why are we not there? *Journal of Organizational Effectiveness*: People and Performance. 2017. Vol. 4, No. 2. P. 119–136. DOI: https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2017-0021. (дата звернення: 14.04.2026)

20 Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» від 06.02.2018 № 2275-VIII. URL: (дата звернення: 14.04.2026)https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19 (дата звернення: 14.04.2026)

21 Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15

22 В. Я. Чевганова. Система оцінювання персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2906. (дата звернення: 16.04.2026)

23 Society for Human Resource Management (SHRM). People Manager Competency Model: Leading the Future of Work. Alexandria: SHRM, 2022. 48 p.

24 Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом в умовах воєнного часу: стратегічний аспект. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі*. 2022. № 3 (87). С. 23–31.

25 Пімєнов В. О. HR-функції в умовах діджиталізації малого та середнього бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. №57. С. 87–93. DOI:

https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-120 (дата звернення: 17.04.2026)

26 Chillakuri B. Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*. 2020. Vol. 33, No. 7. P. 1277–1296. DOI: https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058. (дата звернення: 17.04.2026)

27 Kirkpatrick D. L., Kirkpatrick J. D. Evaluating Training Programs: The Four Levels. 3rd ed. San Francisco: Berrett-Koehler, 2006. 379 p.

28 Gallup Inc. State of the Global Workplace: Employee Engagement Insights for Business Leaders Worldwide. Washington: Gallup Press, 2023. 236 p.

29 Deloitte Insights. Global Human Capital Trends 2023: New Fundamentals for a Boundaryless World. Deloitte Development LLC, 2023. URL: https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html. (дата звернення: 20.04.2026)

30 Нечипоренко К. В. Особливості формування та використання людського капіталу підприємств хімічної промисловості України. *Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна*. Серія «Економічна». 2022. № 104. С. 42–51.

31 Бородієнко О. В. Формування корпоративних систем розвитку персоналу: теоретичні та методичні засади. Київ: Інститут проф.-тех. освіти НАПН України, 2020. 298 с.

32 Antoniou A.-S., Cooper C. L. (eds.) A Research Companion to Organizational Health Psychology. Cheltenham: Edward Elgar, 2020. 656 p.

33 Тюріна. Н, Назарчук Т. Гурницький О. Особливості використання практичного HR-менеджменту в кризових умовах воєнного стану та повоєнного розвитку. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 1. С. 56–62.. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-7. (дата звернення: 20.04.2026)

34 ISO 9001:2015. Quality Management Systems – Requirements. Geneva: International Organization for Standardization, 2015. 29 p.

35 ISO 14001:2015. Environmental Management Systems – Requirements with Guidance for Use. Geneva: International Organization for Standardization, 2015. 35 p.

36 Варіс І, Кравчук О, Паращук Є. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: можливості HRM-систем. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2022. № 1 (23). С. 90–102. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01.090. (дата звернення: 21.04.2026)

37 Mazur V., Bakhmat N., Lialiuk A., Karaman O., Karaman S. Organizational behavior management in modern conditions: challenges and solutions. *Journal of Management Information and Decision Sciences*. 2021. Vol. 24, Iss. 5. P. 1–10.

38 Продіус.О, Капран А. Удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 8. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-131 (дата звернення: 22.04.2026)

39 Бялошицький М. О. Цифровізація HR-процесів на підприємстві. 2024. DOI: https://doi.org/10.32689/2523-4536/75-1. (дата звернення: 22.04.2026)

40 Dźwigoł H., Dźwigoł-Barosz M. Scientific Research Methodology in Management Sciences. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2021. Vol. 2, No. 37. P. 424–437. DOI: https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i25.136508. (дата звернення: 22.04.2026)

41 Дражнер. Д, Чала В. С. Особливості розроблення стратегії управління персоналом підприємства в умовах війни. DOI:

https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.2.95-105. (дата звернення: 24.04.2026)

42 Saks A. M. Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*. 2006. Vol. 21, No. 7. P. 600–619. DOI: https://doi.org/10.1108/02683940610690169 (дата звернення: 24.04.2026)

43 Майборода Т. М., Кругляк Д. А., Прийменко О. О. Управління людським капіталом у період воєнних викликів. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.16990102. (дата звернення: 24.04.2026)

44 Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами. Київ: КНЕУ, 2020. 466 с.

45 Закон України «Про захист персональних даних» від 01.06.2010 № 2297-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17. (дата звернення: 24.04.2026)

ДОДАТОК А

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКРУРА ТОВ «КЕНОКО»

