

МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ,
ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ
Кафедра менеджменту та економічної безпеки

КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЇ

кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти
4курсу денної форми навчання
Лілії МИКУЛЬЧИН

Науковий керівник:
доцент, кандидат економічних наук
Марія ВІНІЧУК

Рецензент:
доцент, кандидат економічних наук
Наталія НАКОНЕЧНА

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«__» _____ 2025 р., протокол № __

Завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки

(підпис)

КОПИТКО М.І.
(ПРІЗВИЩЕ, ініціали)

Львів
2025

АНОТАЦІЯ

МИКУЛЬЧИН Л.О. – Кадровий менеджмент організації. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Львівський державний університет внутрішніх справ, МВС України, Львів, 2025.

Кваліфікаційна робота присвячена обґрунтуванню теоретичних основ та практичних аспектів дослідження кадрового менеджменту організації. Перший розділ присвячено дослідженню теоретичних основ кадрового менеджменту організації, визначенню його сутності, принципів, завдань, моделей та методичного інструментарію оцінювання. У другому розділі проаналізовано кадровий менеджмент ПП «АРБОР ДРЕВ» та запропоновано основні напрями його удосконалення.

Ключові слова: кадровий менеджмент, персонал, управління, методи оцінювання, трудові ресурси, кадровий потенціал.

ABSTRACT

MYKULCHYN L.O. – Personnel Management of the Organization. – Manuscript.

Qualification paper for the obtaining the educational degree of «Bachelor» in the specialty 073 «Management». Lviv State University of Internal Affairs, Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Lviv, 2025.

The qualification paper is dedicated to the justification of theoretical foundations and practical aspects of personnel management research in an organization. The first chapter focuses on the study of the theoretical foundations of personnel management, defining its essence, principles, tasks, models, and methodological tools for assessment. The second chapter analyzes the personnel management of LLC «ARBOR DREV» and proposes key directions for its improvement.

Key words: personnel management, staff, management, evaluation methods, labor resources, personnel potential.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ	7
1.1. Еволюція поглядів на сутність кадрового менеджменту організації	7
1.2. Принципи, завдання та моделі кадрового менеджменту організації	12
1.3. Методичний інструментарій оцінювання кадрового менеджменту організації	17
Висновки до першого розділу	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПП «АРБОР ДРЕВ»	24
2.1. Загальна характеристика ПП «АРБОР ДРЕВ»	24
2.2. Оцінювання системи кадрового менеджменту ПП «АРБОР ДРЕВ» та його ефективності	33
2.3. Напрями удосконалення кадрового менеджменту ПП «АРБОР ДРЕВ»	38
Висновки до другого розділу	43
ВИСНОВКИ	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	47
ДОДАТКИ	52

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Динамічні зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, підсилені непередбачуваним впливом дестабілізуючих чинників війни, обумовлюють необхідність перегляду існуючих механізмів та методів управління підприємством і вимагають інновацій та стратегічного бачення у вирішенні проблем організації кадрової роботи на підприємстві. За таких обставин актуалізується тематика підвищення ефективності кадрового менеджменту та його розвитку в сучасних умовах нестабільності й невизначеності, що й доводить виняткову вагомість обраної для дослідження проблематики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Суттєвий внесок у вирішенні теоретико-прикладних аспектів дослідження кадрового менеджменту організації здійснили такі науковці як С. Грицай, Б. Дергалюк, Л. Дончак, С. Кода, Н. Носань, О. Посвалюк, З. Пушкар, К. Смірнова, А. Торбич, Л. Чернишова, В. Чухліб, які визначили його сутність та значення, виокремили принципи, завдання та моделі кадрового менеджменту організації, а також сформували методичний інструментарій оцінювання кадрового менеджменту організації. Проте, до сьогодні невирішеною залишається проблема удосконалення кадрового менеджменту організації в умовах сьогодення та надмірного впливу на нього чинників зовнішнього і внутрішнього середовища.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних основ та практичних аспектів дослідження кадрового менеджменту організації.

Завданням кваліфікаційної роботи є:

- дослідити існуючі наукові погляди на сутність кадрового менеджменту організації;
- окреслити принципи, завдання та моделі кадрового менеджменту організації;

- охарактеризувати методичний інструментарій оцінювання кадрового менеджменту організації;
- здійснити загальну характеристику ПП «АРБОР ДРЕВ» та проаналізувати стан його фінансово-господарської діяльності;
- оцінити систему кадрового менеджменту ПП «АРБОР ДРЕВ» та його ефективності;
- запропонувати напрями удосконалення кадрового менеджменту ПП «АРБОР ДРЕВ».

Об’єктом дослідження є система кадрового менеджменту ПП «АРБОР ДРЕВ».

Предметом дослідження є теоретико-прикладні аспекти дослідження системи кадрового менеджменту ПП «АРБОР ДРЕВ».

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі використовуються загальнонаукові та спеціальні методи наукових досліджень. Зокрема, метод компаративного та системного аналізу, спостереження, індукції та дедукції застосовано для визначення сутності поняття кадрового менеджменту організації, окреслення принципів, завдань та моделей кадрового менеджменту організації. Прикладні дослідження за тематикою роботи здійснені з використанням методу статистичного аналізу, аналітичного методу, порівняння та графічного методу. Результати проведених досліджень та висновки сформовані за допомогою методу узагальнення та систематизації.

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації). Основні результати дослідження становлять теоретичну значимість, яка полягає у систематизації теоретичних підходів до визначення сутності економічної категорії «кадровий менеджмент організації» та адаптації сучасних стратегій управління персоналом до нестійких умов функціонування підприємств під час запровадження спеціального правового режиму воєнного стану.

Практична значущість кваліфікаційної роботи розкривається через формування й надання конкретних пропозицій з удосконалення системи кадрового менеджменту організації.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з анотації українською та англійською мовами, вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел (32 найменування на 5 сторінках) та додатків. Загальний обсяг роботи становить 110 сторінок, з них 43 сторінки основного тексту, в тому числі 15 рисунків та 2 таблиці.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Еволюція поглядів на сутність кадрового менеджменту організації

Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від його кадрового менеджменту та від уміння дієво управляти трудовими ресурсами суб'єкта господарювання. Управління персоналом виявляється одним із пріоритетних напрямків діяльності підприємства, від результативності якого залежить процес досягнення організаційних цілей, тому, даний процес повинен максимально відповідати вимогам сучасності, спрямовуватися на раціональність використання знань, досвіду, компетентності, кваліфікації, практичних навичок та можливостей працівників, а також їх здатності швидко вирішувати проблемні ситуації. Очевидно, що за таких обставин проблематика дослідження кадрового менеджменту організації є вкрай важливою та набуває особливого значення, особливо в період війни та повоєнного відновлення України.

Як зазначає О. Посвалюк [1], система кадрового менеджменту підприємства в умовах сучасності зазнала вагомих змін, які обумовлені конкурентними викликами, викликами ринку праці та внутрішніми кадровими викликами. Тому, науковиця акцентує увагу на важливості забезпечення стратегічної ефективності кадрового менеджменту та вважає, що основну роботу необхідно здійснювати в напрямку збереження наявного кадрового потенціалу, на оптимізацію робочого середовища з урахуванням потреб працівників, які мають обмежені фізичні можливості та на формування інноваційних механізмів виробничого навчання й підготовки працівників безпосередньо на підприємстві.

В сучасному науковому дискурсі теоретичні аспекти кадрового менеджменту організації визначаються багатьма науковцями, серед яких варто виокремити напрацювання Л. Дончак та В. Добіжа [2, с. 238], які кадровий менеджмент організації розглядають як сукупність методів, способів та принципів організації роботи з персоналом на підприємстві, сприяючи досягненню високих показників його господарської діяльності. При цьому, науковці сформували узагальнену структуру системи кадрового менеджменту підприємства, яку схематично відобразимо на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Структура системи кадрового менеджменту підприємства

Джерело: складено автором за матеріалами: [2, с. 238]

Зазначимо, що структура системи кадрового менеджменту підприємства охоплює низку елементів, що різносторонньо характеризують її якісні і кількісні ознаки, що пов'язані із плануванням кількості персоналу, набором, звільненням, ротацією, оцінкою його професійних якостей, а також із особливостями мотивації.

С. Грицай та С. Кода [3, с. 89–92] стверджують, що сутність кадрового менеджменту організації полягає у формуванні сукупності методів, способів

та принципів забезпечення основних напрямів ефективної роботи з персоналом, що, в сукупності, сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства. Основними цілями кадрового менеджменту організації вчені вважають:

- 1) формування та ефективне використання вмотивованої робочої сили;
- 2) створення та підтримування організаційної структури та чесних, прозорих і об'єктивних відносин між членами колективу;
- 3) інтеграцію працівників в організацію з урахуванням індивідуальних групових цілей її діяльності;
- 4) формування комплексу заходів і можливостей розвитку персоналу;
- 5) визначення й задоволення потреб працівників через надання справедливої й адекватної заробітної плати, соціального забезпечення та пільг.

Погляди інших науковців на трактування сутності кадрового менеджменту організації узагальнимо у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Основні підходи науковців до визначення сутності кадрового
менеджменту організації

№ за/п	Автор	Сутність та характеристика наукового підходу
1.	Б. Дергалюк та В. Дужак [4]	Діяльність, що здійснюється на підприємстві з метою ефективного використання працівників, а також формування й направлення мотиваційних установок фахівців у відповідності до поставлених підприємством завдань
2.	З. Пушкар [5, с. 19]	Діяльність керівного складу організації, керівників і фахівців структурних підрозділів системи управління персоналом, спрямована на розроблення концепцій і стратегій кадрової політики підприємства та методів управління персоналом
3.	Г. Єльнікова та К. Герасименко [6]	Процедура відбору кандидатів на роботу та їх працевлаштування в організації, підготовку та перепідготовку із урахуванням організаційних змін, а також визначення вимог до претендентів і щодо їх заміщення

4.	Н. Носьнє, Т. Фенічева та О. Кісільов [7]	Комплексний підхід до управління персоналом, спрямований на його збереження, розвиток та підвищення ефективності роботи, що дозволяє підтримувати конкурентні переваги, адаптовуватися до змін, залучати нових фахівців та забезпечувати стійкість й ефективність функціонування підприємства в довгостроковій перспективі
5.	К. Смірнова [8, с. 7]	Діяльність з управління, що полягає у реалізації заходів із формування концепції кадрової політики суб'єкта господарювання, його кадрової стратегії, а також принципів і методів забезпечення ефективного використання кадрового потенціалу

Джерело: складено автором за матеріалами: [4–8]

А. Торбич [9, с. 3] кадровий менеджмент організації розглядає крізь призму забезпечення успішності діяльності підприємства, ефективність якої залежить від обраних підходів до відбору персоналу, його розвитку й підтримки, а також адаптованості до сучасних викликів економічного й соціального характеру.

Аналізуючи основні підходи до визначення сутності економічної категорії «кадровий менеджмент організації» можна стверджувати, що він виявляється комплексом взаємопов'язаних методів і способів організаційно-економічних та соціально-психологічних характеристик роботи з кадровим потенціалом підприємства, що в сукупності дозволяє досягнути високих показників ефективності трудової діяльності, цільових орієнтирів та конкурентоспроможності підприємства.

При цьому, Х. Махмудов та В. Чухліб [10] пропонують виокремлювати систему кадрового менеджменту організації, структурними компонентами якої вважають:

1) формування потужної кадрової бази та забезпечення її ефективного функціонування на засадах зростання продуктивності праці персоналу, активізації творчої діяльності та професійного розвитку;

2) формування стратегії управління персоналом, планування та прогнозування складу трудових ресурсів, розроблення корпоративної культури та формування дієвої системи мотивації персоналу;

3) створення нових вимог до робочого місця та до працівників, аналіз потреби у залученні нових працівників, діагностика професійного рівня персоналу та аналіз трудових процесів.

Важливим залишається при формуванні системи кадрового менеджменту організації дотримання норм чинного законодавства України у сфері трудових відносин та врахування тенденцій його змін у практичній діяльності. Очевидно, що це виявляється вагомим чинником впливу на кадровий менеджмент організації. А даному контексті, слушним є зауваження Л. Чернишової та А. Заложнікової [11], які стверджують, що вплив на кадровий менеджмент підприємства мають не лише законодавчі чинники, а й інші. Зокрема, науковці виокремлюють домінуючий дестабілізуючий вплив на систему кадрового менеджменту суб'єкта господарювання масової міграції населення, спричиненої військовими діями на території України, а також істотні зміни у структурі людського капіталу підприємства, які пов'язані із збільшенням частки жінок на підприємствах та зниження частки чоловіків через мобілізаційні заходи. Не менш важливими є такі чинники як розвиток політики інклюзивності та різноманітності, що передбачає надання можливостей усім групам населення брати участь у виробничому процесі, реалізацію захисту від дискримінації та сприяння професійному розвитку.

Таким чином, проведені дослідження основних наукових поглядів на визначення сутності кадрового менеджменту організації дають підстави стверджувати про його вагомість у забезпеченні ефективності управлінської діяльності. Підсумовуючи можна сказати, що кадровий менеджмент організації – це комплекс взаємопов'язаних методів і способів організаційно-економічних та соціально-психологічних характеристик роботи з кадровим потенціалом підприємства, що в сукупності дозволяє досягнути високих

показників ефективності трудової діяльності, цільових орієнтирів та конкурентоспроможності підприємства.

1.2. Принципи, завдання та моделі кадрового менеджменту організації

Посилення небезпек сучасності зумовлює виникнення проблем забезпечення підприємства трудовими ресурсами та формування висококваліфікованого кадрового потенціалу, а продовження активної фази війни обумовлює розбалансування існуючих механізмів управління персоналом, внаслідок чого система кадрового менеджменту організації потребує перегляду й удосконалення з урахуванням сучасних тенденцій та викликів. Важливого значення в даному процесі набуває дотримання основних принципів кадрового менеджменту, тобто тих правил, норм і основних положень, які використовуються при управлінні кадровим потенціалом підприємства.

К. Смірнова [8, с. 8] стверджує, що принципи кадрового менеджменту організації представляють собою сукупність правил, норм та основних положень, яким слідують керівники, фахівці й працівники в процесі управління кадровим потенціалом. Науковиця дотримується думки, що основні принципи кадрового менеджменту потрібно поділяти на:

- 1) принцип орієнтації на вимоги законодавства про працю;
- 2) принцип забезпечення належних умов для стабілізації кадрового складу та запобігання звільненню;
- 3) принцип забезпечення обліку потреб в персоналі в поточній й стратегічній перспективі;
- 4) принцип збалансування інтересів організації та працівників;
- 5) принцип забезпечення участі у реалізації кадрової політики керівників, працівників та профспілок;

б) принцип забезпечення поваги до кожного працівника та врахування його особистих інтересів і потреб.

Аналіз інших існуючих наукових підходів до виокремлення основних принципів кадрового менеджменту дозволяє виявити серед найбільш вагомих принципів кадрового менеджменту організації наступні [12, с. 116–117]:

- 1) принцип узгодженості, який систему кадрового менеджменту організації розглядає як компоненту системи управління;
- 2) принцип стратегічності, що передбачає формування системи кадрового менеджменту організації з орієнтацією на досягнення її стратегічних цілей;
- 3) принцип вимірюваності, який допускає надання можливостей для вимірювання результатів функціонування системи кадрового менеджменту за допомогою розрахунків кількісних і якісних показників;
- 4) принцип мотиваційності, що передбачає формування системи кадрового менеджменту таким чином, щоб забезпечити стимулювання й мотивування працівників до розвитку;
- 5) принцип безперервності, що обумовлює постійність розвитку працівників;
- 6) принцип справедливості, який покликаний забезпечити рівні можливості для розвитку персоналу;
- 7) принцип адаптивності, що полягає в наданні можливостей використання методів й моделей розвитку персоналу на засадах гнучкості та з урахуванням динамічності змін сучасності.

М. Михайліченко та Я. Рудик [13, с. 12–13] доповнюють зазначений перелік принципів кадрового менеджменту організації та пропонують також виокремлювати принцип плановірності, системності, єдиноначальності, соціального партнерства, економічної ефективності, демократизму, економічної зацікавленості та соціальної доцільності. Характеристику кожного із запропонованих М. Михайліченко та Я. Рудик принципів відобразимо на рис. 1.2.

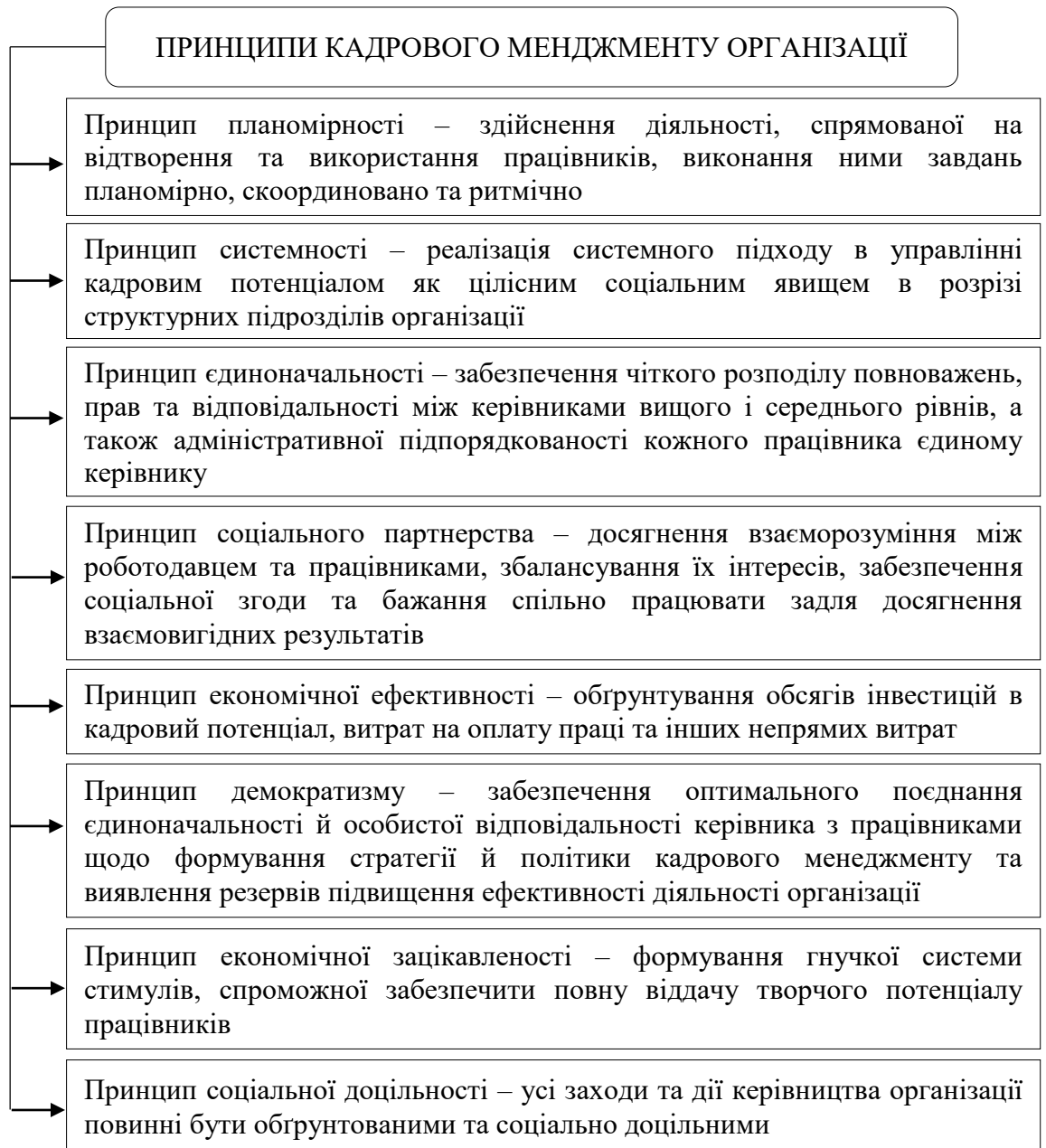


Рис. 1.2. Основні принципи кадрового менеджменту організації

Джерело: складено автором за матеріалами: [13, с. 12–13]

Стає очевидним, що дотримання зазначених принципів кадрового менеджменту на підприємстві сприятиме підвищенню показників результативності діяльності та продуктивності праці. Однак, варто пам'ятати, що в умовах сьогодення існує низка дестабілізуючих чинників, які впливають на стан кадрового менеджменту та на процеси управління кадровим потенціалом. Тому, система кадрового менеджменту повинна бути гнучкою та

вчасно реагувати на зміни та кризові ситуації. В даному контексті варто виокремлювати основні завдання кадрового менеджменту організації. Як зазначає К. Смірнова [8, с. 13], завдання кадрового менеджменту варто розподіляти в декількох напрямках, які узагальнимо на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Перелік основних завдань кадрового менеджменту організації

Джерело: складено автором за матеріалами: [2, с. 235; 8, с. 13]

Водночас, зазначимо, що серед основних завдань кадрового менеджменту організації найбільш вагомими є визначення потреби організації у працівниках за кількісними і якісними параметрами з урахуванням стратегії розвитку організації; оцінювання інтенсивності, екстенсивності та ефективності використання кадрового потенціалу; виявлення резервів підвищення ефективності використання кадрового потенціалу; формування оптимального якісного і кількісного складу персоналу; формування та реалізація кадрової політики організації; формування комплексу заходів з адаптації працівників на підприємстві; формування системи стимулювання та оплати праці; формування комплексу заходів з оцінювання інтелектуальних

цінностей працівників та консолідація особистих цілей працівників із цілями організації. Стає очевидним, що реалізація завдань кадрового менеджменту організації повинна відбуватися в межах чіткого визначення основних стратегічних і тактичних векторів розвитку суб'єкта господарювання. Тому, за таких обставин вагомого значення набуває обрання моделі реалізації цілей, принципів і завдань кадрового менеджменту.

Результати компаративного аналізу існуючих наукових поглядів на проблематику дослідження моделей кадрового менеджменту організації зводяться до того, що більшість науковців схиляються до думки про необхідність формування декількох моделей кадрового менеджменту організації, які за сукупністю своїх ознак і властивостей поділяються на три види, а саме:

1) модель опіки над працівниками, сутність якої полягає в організації піклування менеджера про оптимальні умови праці в організації, а також про забезпечення морально-психологічного клімату в колективі;

2) модель фахівця з трудових договорів, яка передбачає особливості діяльності організації, що використовує працю низько кваліфікованих працівників. В такій моделі керівник здійснює адміністративний контроль за дотриманням умов договору з персоналом, регулює взаємовідносини з профспілками та врегульовує трудові конфлікти в межах правової сфери;

3) модель архітектора кадрового потенціалу організації, яка спрямована на розроблення й реалізацію довгострокової стратегії кадрового менеджменту.

Отже, підсумовуючи результати проведених досліджень, можна констатувати, що в науковій думці існують різносторонні підходи до виокремлення принципів кадрового менеджменту організації, які характеризуються певними ознаками і властивостями. Водночас, окреслено основні завдання та моделі кадрового менеджменту організації, які корелюють із принциповими положеннями наукових теорій.

1.3. Методичний інструментарій оцінювання кадрового менеджменту організації

Підвищення ефективності функціонування підприємства в умовах ризиків і небезпек сучасності потребує постійного моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища та систематичного перегляду методів управління трудовими ресурсами. Однак, події сучасності вносять вагомі корективи в систему кадрового менеджменту підприємства та обумовлюють необхідність формування методики його оцінювання з урахуванням інновацій та сучасних інструментів. Очевидно, що в умовах війни кадровий менеджмент організації зазнає певних змін та набуває вагомого значення, оскільки управління персоналом потребує врахування основних тенденцій зміни його структури та збільшення частки жінок через мобілізацію чоловіків до лав Збройних Сил України. Тому, формування методичного інструментарію оцінювання кадрового менеджменту організації не може відбуватися без урахування зазначених факторів, а його проблематика потребує поглибленого вивчення.

Окремі науковці, зокрема, В. Малтиз та Ю. Тарасенко [14, с. 486–487] дотримуються позиції, що методи оцінювання кадрового менеджменту організації потрібно поділяти на три групи. Першу групу становлять якісні методи (описові), до яких відносять матричний метод, метод системи довільних характеристик, оцінку виконання завдань, метод «360 градусів» та групову дискусію. До другої групи, на думку науковців, належать кількісні методи, які охоплюють метод бальної оцінки, ранговий метод та метод вільної бальної оцінки. Третя група – комбіновані методи – представлена методом суми оцінок та системою угруповань.

М. Магльованна та А. Полторацька [15] пропонують виокремлювати декілька підходів до формування методичного забезпечення оцінювання кадрового менеджменту організації, а саме:

- 1) ситуаційний підхід – методи, побудовані на універсальних принципах управління, що дозволяють оцінити динамічні зміни в залежності

від ситуацій, що складаються, та факторів, які впливають на показники діяльності;

2) комплексний підхід – методи, які охоплюють сукупність різних аспектів й взємозв'язків, які спрямовані на оцінювання впливу соціально-економічних, суспільно-політичних, технологічних, екологічних, психолого-соціологічних та безпекових факторів на кадровий потенціал організації;

3) системний підхід – методи дослідження способів організації системи кадрового менеджменту організації та її елементів як єдиного цілого та у їх взаємодії, що дозволяють чітко визначити мету оцінювання та проаналізувати структуру кадрового потенціалу;

4) кількісний підхід – методи, що дозволяють здійснити перехід від якісних до кількісних оцінювань та базуються на математичних розрахунках, експертних та бальних оцінюваннях, а також дають можливість виявити причинно-наслідкові зв'язки між елементами системи кадрового менеджменту, здійснити ретроспективний аналіз та спрогнозувати тенденції майбутніх періодів;

5) адміністративний підхід – методи, що покликані оцінити регламентацію функцій, прав та обов'язків працівників, а також їх відповідність нормам чинного законодавства.

Погоджуючись із думкою науковців, І. Лойко [16, с. 131] оцінювання кадрового менеджменту організації пропонує здійснювати за такими параметрами як кількісні характеристики, якісні характеристики та комбіновані характеристики. Відповідно, методи оцінювання кадрового менеджменту організації поділяються на три групи:

1) кількісні методи – методи об'єктивної числової оцінки рівня ділових та особистісних якостей працівників;

2) якісні методи – методи, що дають характеристику якості працівників без їх кількісного вираження;

3) комбіновані методи – методи, які дозволяють здійснити об'єктивну числову оцінку якісних характеристик працівників.

При цьому, науковиця пропонує в практичній діяльності підприємства поєднувати різні методи оцінювання персоналу та в даному контексті сформувала модель такої оцінки (рис. 1.4).

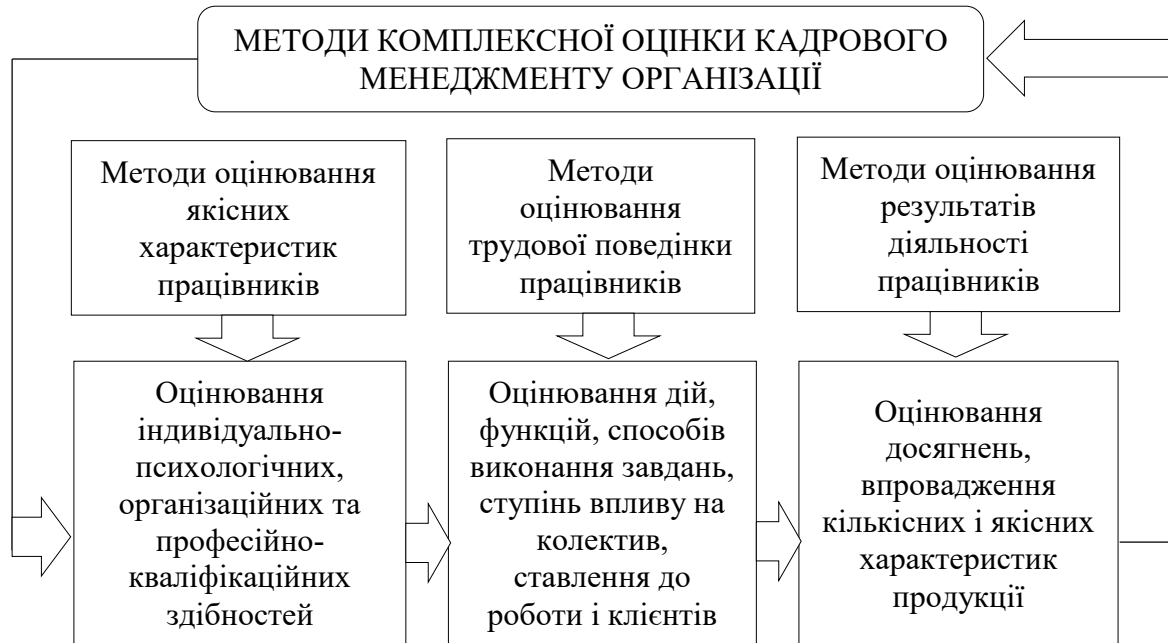


Рис. 1.4. Модель методичного інструментарію комплексної оцінки кадрового менеджменту організації

Джерело: складено автором за матеріалами: [16, с. 132]

Зазначена модель методичного інструментарію комплексної оцінки кадрового менеджменту організації передбачає орієнтацію на вибір методів, які охоплюють оцінювання якісних характеристик працівників, їх трудової поведінки та результатів діяльності. На нашу думку, такий науковий підхід є обґрунтованим та доцільним, оскільки дозволяє здійснити різнобічні оцінювання та отримати об'єктивні результати.

Власну позицію щодо оцінювання кадрового менеджменту організації мають В. Король, Л. Білоус та О. Загурський [17, с. 166], які встановили та довели потребу в чіткій регламентації комплексу методів оцінювання кадрового менеджменту організації та визначили перелік найбільш оптимальних для такого оцінювання методів, який систематизуємо на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Основні методи оцінювання кадрового менеджменту організації

Джерело: складено автором за матеріалами: [17, с. 166]

При цьому, зазначимо, що основними методами оцінювання кадрового менеджменту організації є описовий метод, метод класифікації, метод моделювання ситуації, метод алфавітно-числової шкали, метод порівняння, а також метод анкетування і порівняльних характеристик.

Систематичне проведення оцінювання кадрового менеджменту організації дозволяє отримувати повну та неупереджену інформацію щодо визначення можливостей та пріоритетних напрямків розвитку персоналу, спрогнозувати їх кар'єрне зростання та сформувати мотивацію.

З іншої сторони, існує думка, що методи оцінювання кадрового менеджменту організації необхідно поділяти на традиційні та сучасні. Представниками даної теорії є О. Гарматюк та Б. Яковчук [18, с. 8–9], які до традиційних методів відносять біографічний метод, ранжування, метод парних порівнянь, метод графічного профілю, еталонний метод, оцінювання за результатами та заданої бальної оцінки, а до сучасних методів – атестацію, метод асисмент-центру, 360° атестацію, аналіз людських ресурсів, метод оцінювання за ключовими показниками ефективності діяльності та метод управління за цілями. Водночас, науковці акцентують увагу на необхідності дотримання певної процедури оцінювання кадрового менеджменту організації та наполягають на виокремленні наступних етапів:

- 1) рекрутинг та відбір персоналу на вакантну посаду;
- 2) проходження випробувального терміну;
- 3) виконання обов'язків за поточною діяльністю;
- 4) навчання персоналу;
- 5) ротація персоналу в межах структурних підрозділів;
- 6) формування кадрового резерву;
- 7) звільнення працівників.

Крім того, оцінювання кадрового менеджменту організації потребує визначення рівня його ефективності. В даному контексті доцільним виявляється розрахунок такого показника як ефективність кадрового менеджменту, який дозволяє здійснити характеристику якості та корисності управління кадровим потенціалом організації та забезпечити здатність досягнути економічної вигоди, удосконалення організації управлінської діяльності та соціальної вигоди для працівників.

Таким чином, проведені дослідження методичного інструментарію оцінювання кадрового менеджменту організації дозволили проаналізувати основні підходи до виокремлення методів. Встановлено, що оцінювання кадрового менеджменту організації доцільно проводити з використанням якісних, кількісних та комбінованих методів. Крім того виявлено, що під

впливом викликів сучасності сформувалися традиційні та сучасні методи кадрового менеджменту, використання яких дозволяє враховувати дестабілізуючий вплив чинників, ризиків і небезпек нестабільності й невизначеності.

Висновки до першого розділу

Дестабілізуючий вплив глобальних викликів і небезпек, а також війна росії проти України обумовили виникнення вагомих чинників розбалансування існуючих механізмів здійснення фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання та управління процесами на підприємстві. Особливо загрозливо проблеми торкнулися системи кадрового менеджменту на підприємстві, адже, сучасні події призвели до зниження ефективності управління кадровим потенціалом через зміни структури трудових ресурсів, посилення мобілізаційних заходів та масову міграцію населення за межі країни. Тому, дослідження основних тенденцій кадрового менеджменту підприємства є надзвичайно вагомим завданням для суб'єктів господарювання.

За результатами проведених досліджень встановлено, що кадровий менеджмент організації являється комплексом взаємопов'язаних методів і способів організаційно-економічних та соціально-психологічних характеристик роботи з кадровим потенціалом підприємства, що в сукупності дозволяє досягнути високих показників ефективності трудової діяльності, цільових орієнтирів та конкурентоспроможності підприємства.

Реалізація основних завдань кадрового менеджменту організації відбувається з дотриманням сукупності принципів, які визначаються із урахуванням особливостей діяльності підприємства та умов, за яких вона здійснюється.

Аналіз основних підходів до формування методичного інструментарію оцінювання кадрового менеджменту організації дає підстави констатувати те, що в науковій думці виокремлюється значний спектр методів проведення таких оцінювань. В процесі дослідження встановлено, що методи оцінювання кадрового менеджменту організації поділяються на традиційні й сучасні та охоплюють кількісні, якісні й комбінаційні характеристики. При цьому, обґрунтовано доцільність розрахунку рівня ефективності кадрового менеджменту організації як комплексного показника, що показує ступінь забезпечення якості та корисності управління кадровим потенціалом організації та забезпечує здатність організації досягнути економічної вигоди, удосконалення управлінської діяльності та встановлення соціальної вигоди для працівників.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПП «АРБОР ДРЕВ»

2.1. Загальна характеристика ПП «АРБОР ДРЕВ»

В нестійких умовах сучасності забезпечення стабільного функціонування підприємств піддається вагомим проблемам, викликам і небезпекам. Особливо негативний вплив мають чинники війни на діяльність підприємств виробничої сфери та торгівлі, адже саме вони зазнають значних втрат та збитків. Особливо болючими сучасні проблеми виявляються для суб'єктів малого підприємництва, представником яких є приватне підприємство «АРБОР ДРЕВ» (ПП «АРБОР ДРЕВ»), яке створене відповідно до норм чинного законодавства України у 2014 р. рішенням Зборів Засновників, а саме: Микульчин О.О., Семенчук В.Л., Борбелюк Н.М. та Романюк А.П., та здійснює свою фінансово-господарську діяльність з метою отримання прибутку. Очолює ПП «АРБОР ДРЕВ» Семенчук Віктор Леонтійович.

ПП «АРБОР ДРЕВ» є юридичною особою, основним видом діяльності якого визначено виробництво меблів. ПП «АРБОР ДРЕВ» функціонує у відповідності до свого установчого документу – Статуту (Додаток А). ПП «АРБОР ДРЕВ» має власне майно, самостійний баланс та відкриті рахунки в банківських установах, а також печатку й штампи, власну емблему та товарний знак.

Відповідно до штатного розпису ПП «АРБОР ДРЕВ» (Додаток Б), на підприємстві станом на 01.01.2025 р. працює 29,5 штатних працівників, серед яких 5 жінок. Кожного кварталу ПП «АРБОР ДРЕВ» формує Звіт з праці (Додаток В, Г, Д, Е), в якому фіксуються зміни щодо кадрового складу та фонду оплати праці. Кількість відпрацьованого робочого часу яких щоденно фіксується у таблиці обліку використання робочого часу. Зарахування

працівників на ПП «АРБОР ДРЕВ» здійснюється шляхом видачі Наказу про прийняття на роботу, а звільнення – на підставі Наказу про припинення трудового договору (контракту).

На ПП «АРБОР ДРЕВ» сформовано його організаційну структуру, яка подається у схематичному вигляді (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Організаційна структура управління ПП «АРБОР ДРЕВ»

Власна авторська розробка

Відповідно до організаційної структури ПП «АРБОР ДРЕВ» підприємство очолює директор, який виконує свої обов'язки у відповідності до Посадової інструкції (Додаток Ж), де зазначено основні вимоги до нього, визначено посадові обов'язки та права, відповідальність, а також зазначені умови оплати праці.

ПП «АРБОР ДРЕВ» відоме у регіоні підприємство, яке здійснює свою фінансово-господарську діяльність за різними видами та бере активну участь у реалізації проєктів місцевого значення. Підприємство здійснює власну

виробничу й торгівельну діяльність на території України відповідно до чинного законодавства, а результативні показники узагальнюються у звітних документах шляхом формування фінансової звітності (Додаток К, Л, М, Н). ПП «АРБОР ДРЕВ» є суб'єктом малого підприємництва, тому формує Фінансову звітність малого підприємства, яка подана у додатку К, Л, М, Н.

Стан та характеристика основних фінансових показників діяльності ПП «АРБОР ДРЕВ» за 2020–2023 рр., що включені до фінансової звітності підприємства, доцільно систематизувати на рис. 2.2 та рис. 2.3, щоб проаналізувати його активи та пасиви.

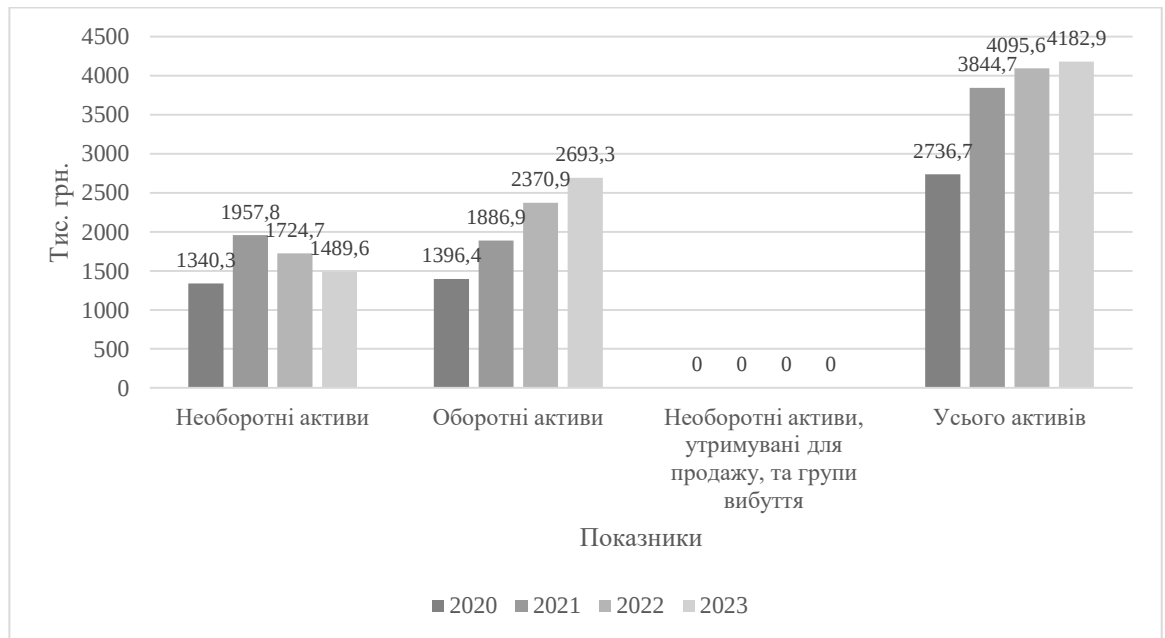


Рис. 2.2. Стан та зміни суми активів ПП «АРБОР ДРЕВ» у 2020–2023 рр., тис. грн.

Джерело: складено автором за матеріалами додатків К, Л, М, Н

Проведений аналіз показників, що характеризують стан та динаміку зміни активів ПП «АРБОР ДРЕВ» за період 2020–2023 рр., дозволяє стверджувати про позитивні зміни на підприємстві. Зокрема, спостерігається зростання необоротних активів на 11,1 % із 1340,3 тис. грн. у 2020 р. до 1489,6 тис. грн. у 2023 р. Позитивна динаміка зафіксована також щодо зростання оборотних активів із 1396,4 тис. грн. у 2020 р. до 2693,3 тис. грн. у 2023 р.

(темп зміни становить +92,3 %). Незмінним значенням характеризується стан необоротних активів, утримуваних для продажу, та групи вибуття, яке впродовж аналізованого періоду залишалося на рівні 0. В цілому, загальна сума активів ПП «АРБОР ДРЕВ» за період з 2020 р. по 2023 р. зросла на 52,8 % із 2736,7 тис. грн. у 2020 р. до 4182,9 тис. грн. у 2023 р.

Що стосується пасивів ПП «АРБОР ДРЕВ», то їх аналіз проводився за такими показниками як обсяги власного капіталу, довгострокових зобов'язань, цільового фінансування та забезпечення, а також обсяги поточних зобов'язань і забезпечень у 2020–2023 рр. (рис. 2.3).

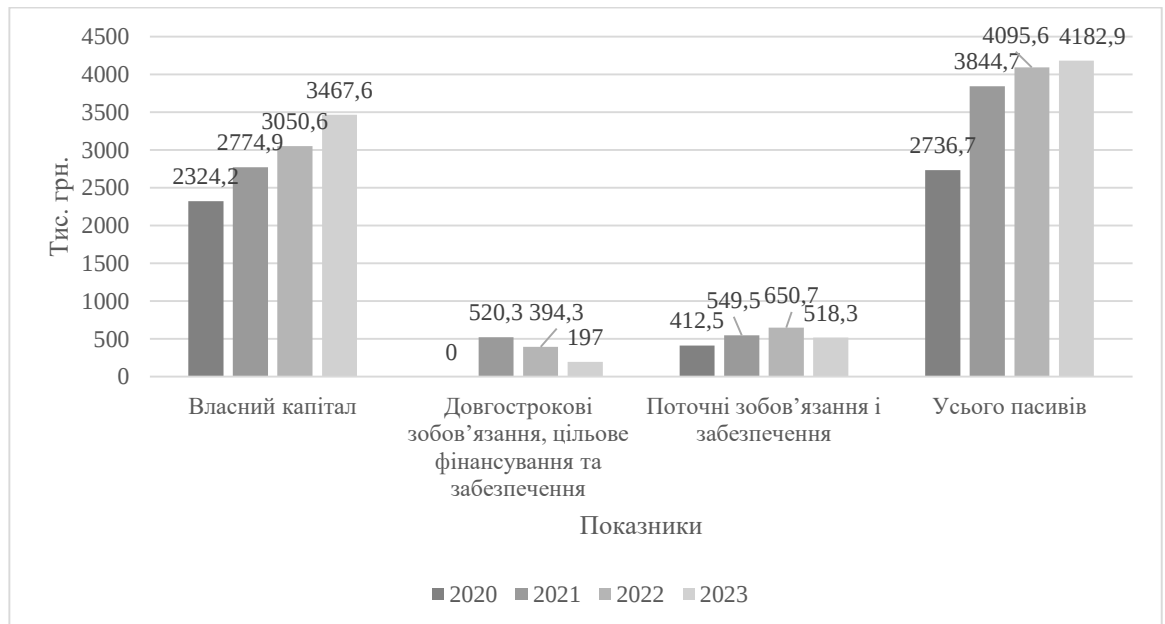


Рис. 2.3. Стан та зміни суми пасивів ПП «АРБОР ДРЕВ» у 2020–2023 рр., тис. грн.

Джерело: складено автором за матеріалами додатків К, Л, М, Н

Результати проведених досліджень дозволяють стверджувати, що у 2020 р. власний капітал ПП «АРБОР ДРЕВ» оцінювався в розмірі 2324,2 тис. грн. та поступово збільшувався впродовж наступних періодів. У 2023 р. розмір власного капіталу становив 3467,6 тис. грн., що на 49,2 % більше, ніж у 2020 р. При цьому, впродовж аналізованого періоду істотно зменшилися довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення на 62,1 %

порівняно із 2021 р., оскільки у 2020 р. їх обсяг зафіксовано на рівні 0, а в 2023 р. він становив 197,0 тис. грн.

Зростаючі тренди спостерігаються при аналізі поточних зобов'язань і забезпечень, в цілому збільшення відбулося на 25,6 % із 412,5 тис. грн. у 2020 р. до 518,3 тис. грн. у 2023 р.

На підставі зазначеного можна говорити й про зростання загальної суми пасивів ПП «АРБОР ДРЕВ» за період з 2020 р. по 2023 р., яка також зросла на 52,8 % із 2736,7 тис. грн. у 2020 р. до 4182,9 тис. грн. у 2023 р.

Зростання активів і пасивів ПП «АРБОР ДРЕВ» свідчить про позитивні показники результатів фінансово-господарської діяльності підприємства на вітчизняному ринку, про ефективну цінову політику та про зростання суми прибутків підприємства. При цьому, у структурі необоротних активів питому вагу займають основні засоби, показники стану яких впродовж 2020–2023 рр. не мають стійкої тенденції до зростання або зменшення. Зокрема, на початку аналізованого періоду у 2020 р. основних засобів на ПП «АРБОР ДРЕВ» було на суму 1315,3 тис. грн. У 2021 р. спостерігалось їх збільшення до 1956,2 тис. грн. Однак, вже у 2022 р. зафіксовано зменшення основних засобів до 1723,1 тис. грн. Аналогічна тенденція до зменшення збереглася і в умовах 2023 р. – сума основних засобів зменшилася до 1488,0 тис. грн. В цілому, за період 2020–2023 рр. основні засоби збільшилися на 13,1 %.

Достатньо критичною ситуація склалася по відношенню до незавершених капітальних інвестицій. Так, у 2020 р. вони оцінювалися у 25 тис. грн., проте починаючи із 2021 р. даний показник знизився до 1,6 тис. грн. і зафіксувався таким же впродовж наступного 2022 р. та 2023 р. Загалом, загальна сума необоротних активів на ПП «АРБОР ДРЕВ» за період 2020–2023 рр. збільшилася на 11,1 %.

Показники аналізу запасів ПП «АРБОР ДРЕВ» за 2020–2023 рр. доводять їх збільшення на 147,7 % із 951,5 тис. у 2020 р. до 2356,9 тис. у 2023 р. В тому числі обсяги готової продукції зросли на 131,3 % із 442,0 тис. грн. у 2020 р. до 1022,2 тис. грн. у 2023 р.

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги була наявною лише у 2022 р. та в 2023 р. по 36,2 тис. грн. та 7,0 тис. грн. відповідно. В аналізованому періоді відбулося зменшення на 82,5 % дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом, а також збільшення на 60,6 % іншої поточної дебіторської заборгованості.

Негативним показником у структурі активів необхідно відмітити зниження грошових коштів та їх еквівалентів на 36,4 % із 251,1 тис. грн. у 2020 р. до 159,8 тис. грн. у 2023 р. При цьому, спадним трендом характеризуються витрати майбутніх періодів на 72,6 % із 58,0 тис. грн. у 2020 р. до 15,9 тис. грн. у 2023 р.

Загальна характеристика сукупного показника оборотних активів засвідчує їх зростання в аналізованому періоді на 92,9 % із 1396,4 тис. грн. у 2020 р. до 2693,3 тис. грн. у 2023 р.

Сума власного капіталу ПП «АРБОР ДРЕВ» також збільшилася із 3467,6 тис. грн. у 2020 р. до 2324,2 тис. грн. у 2023 р., що підтверджує його збільшення на 49,2 %. Незмінною впродовж усього аналізованого періоду залишалася сума додаткового капіталу на рівні 48,7 тис. грн., а резервний капітал на ПП «АРБОР ДРЕВ» відсутній. Також відсутнім на ПП «АРБОР ДРЕВ» є неоплачений капітал.

Позитивні тенденції також зафіксовані щодо зростання нерозподіленого прибутку, сума якого у 2020 р. була 775,5 тис. грн. та поступово збільшувалася з кожним роком до 1126,2 тис. грн. у 2021 р., до 1401,9 тис. грн. у 2022 р. та до 1818,9 тис. грн. у 2023 р. В цілому, збільшення нерозподіленого прибутку відбулося на 134,5 %.

Що стосується довгострокових зобов'язань, цільового фінансування та забезпечення ПП «АРБОР ДРЕВ», то у 2020 р. їх сума становила 0 грн. Проте, у 2021 р. відбулося їх збільшення до 520,3 тис. грн. В подальшому, довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення мають тенденцію до зниження, зокрема, до 394,3 тис. грн. у 2022 р. та до 197,0 тис.

грн. у 2023 р. В аналізованому періоді довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення зменшилися на 62,1 %.

Позитивним для ПП «АРБОР ДРЕВ» є те, що у підприємства відсутні короткострокові кредити банків та поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями. Однак, є поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, а саме, у 2020 р. у розмірі 154,4 тис. грн., у 2021 р. вона збільшилася до 339,6 тис. грн., у 2022 р. також зафіксовано збільшення поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги до 500,6 тис. грн. та істотне зниження до 227,6 тис. грн. в умовах 2023 р. Таким чином, можна стверджувати, що на ПП «АРБОР ДРЕВ» в аналізованому періоді спостерігається збільшення поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги на 47,4 %.

Дещо меншими темпами збільшувалася на ПП «АРБОР ДРЕВ» сума поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом – на 15,8 % із 90,3 тис. грн. у 2020 р. до 104,6 тис. грн. у 2023 р. Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками у тому числі з податку на прибуток на ПП «АРБОР ДРЕВ» впродовж аналізованого періоду відсутня, а поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування має спадний тренд із 13,1 тис. грн. у 2020 р. до 7,9 тис. грн. у 2023 р. Темп зміни становить –39,7 %.

Незначне зростання зафіксовано по відношенню до поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з оплати праці – на 1,7 % із 53,1 тис. грн. у 2020 р. до 54,0 тис. грн. у 2023 р. При цьому, доходи майбутніх періодів мають нульове значення.

На ПП «АРБОР ДРЕВ» існують інші поточні зобов'язання, які також мають тенденцію до зростання із 101,6 тис. грн. у 2020 р. до 124,2 тис. грн. у 2023 р., що в сукупності становить 22,2 %.

В цілому, усі поточні зобов'язання і забезпечення на ПП «АРБОР ДРЕВ» за період 2020–2023 рр. збільшилися на 25,6 % на фоні зростання суми власного капіталу. При цьому, можна стверджувати, що на ПП «АРБОР

ДРЕВ» основним джерелом зростання власного капіталу є прибуток від операційної та фінансової діяльності. Так, чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на ПП «АРБОР ДРЕВ» за період з 2020 р. по 2023 р. збільшився на 26,5 % із 5572,4 тис. грн. у 2020 р. до 7051,3 тис. грн. у 2023 р., а інші операційні доходи – на 197,1 % із 17,1 тис. грн. у 2020 р. до 50,8 тис. грн. у 2023 р. (рис. 2.4).

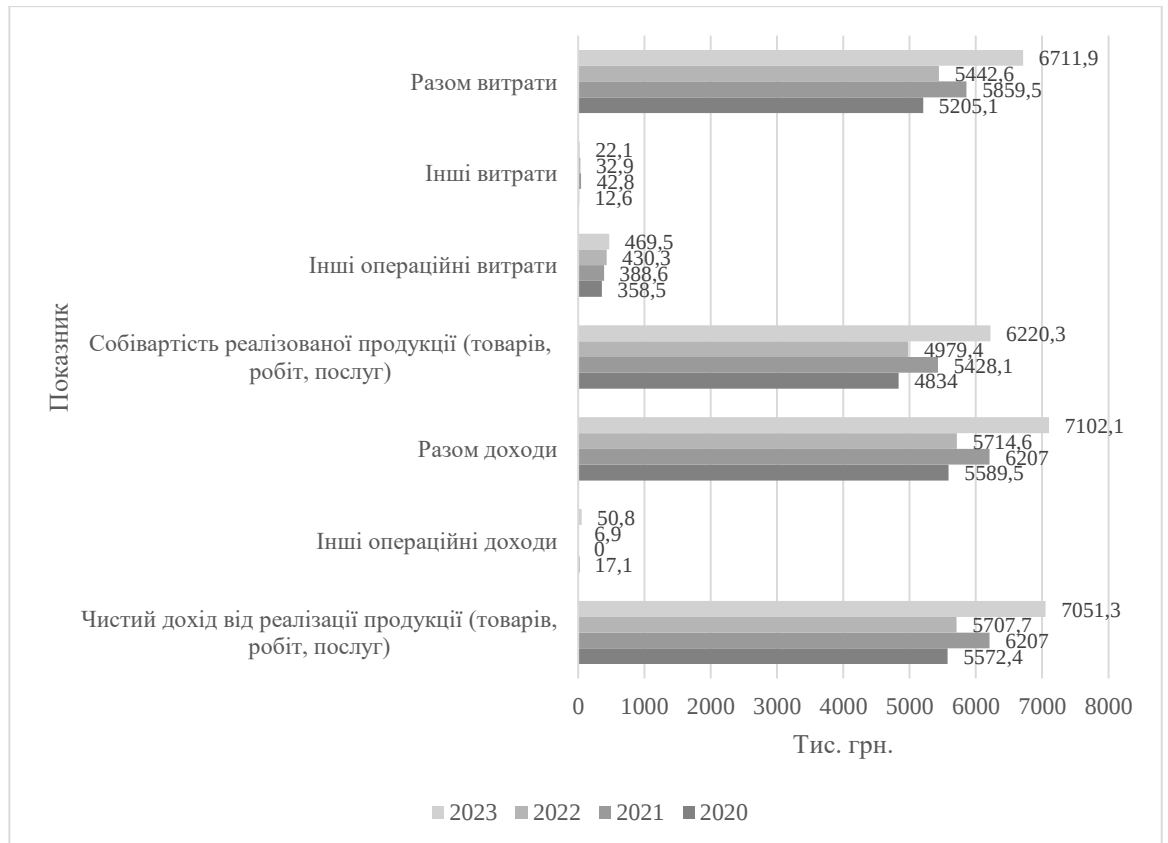


Рис. 2.4. Стан та динаміка зміни показників дохідності та витрат ПП «АРБОР ДРЕВ» у 2020–2023 рр., тис. грн.

Джерело: складено автором за матеріалами додатків К, Л, М, Н

Сумарний обсяг доходів ПП «АРБОР ДРЕВ» у 2020–2023 рр. збільшився на 27,1 % із 5589,5 тис. грн. на початку аналізованого періоду до 7102,1 тис. грн. у кінці аналізованого періоду.

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) ПП «АРБОР ДРЕВ» за 2020–2023 рр. збільшилася на 28,7 %. Так, у 2020 р. собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) становила 4834,0 тис. грн., у

2021 р. – 5428,1 тис. грн., у 2022 р. дещо знизилася до 4979,4 тис. грн., а в 2023 р. знову зросла до 6220,3 тис. грн.

Збільшення на 31,0 % за період 2020–2023 рр. продемонстрували інші операційні витрати ПП «АРБОР ДРЕВ», сума яких у 2020 р. була 358,5 тис. грн. і збільшилася до 469,5 тис. грн. у 2023 р. Аналогічні тенденції спостерігаються й щодо збільшення на 75,4 % інших витрат підприємства. В цілому, загальна сума витрат ПП «АРБОР ДРЕВ» за 2020–2023 рр. збільшилася на 28,9 % із 5205,1 тис. грн. у 2020 р. до 6711,9 тис. грн. у 2023 р.

Якщо оцінювати параметри показників фінансового результату до оподаткування ПП «АРБОР ДРЕВ» (рис. 2.5), то за період з 2020 р. до 2023 р. вони збільшилися всього на 1,5 % із 384,4 тис. грн. у 2020 р. до 390,2 тис. грн. у 2023 р. Відповідно і сума чистого прибутку є аналогічною, оскільки підприємство не сплачувало податок на прибуток.

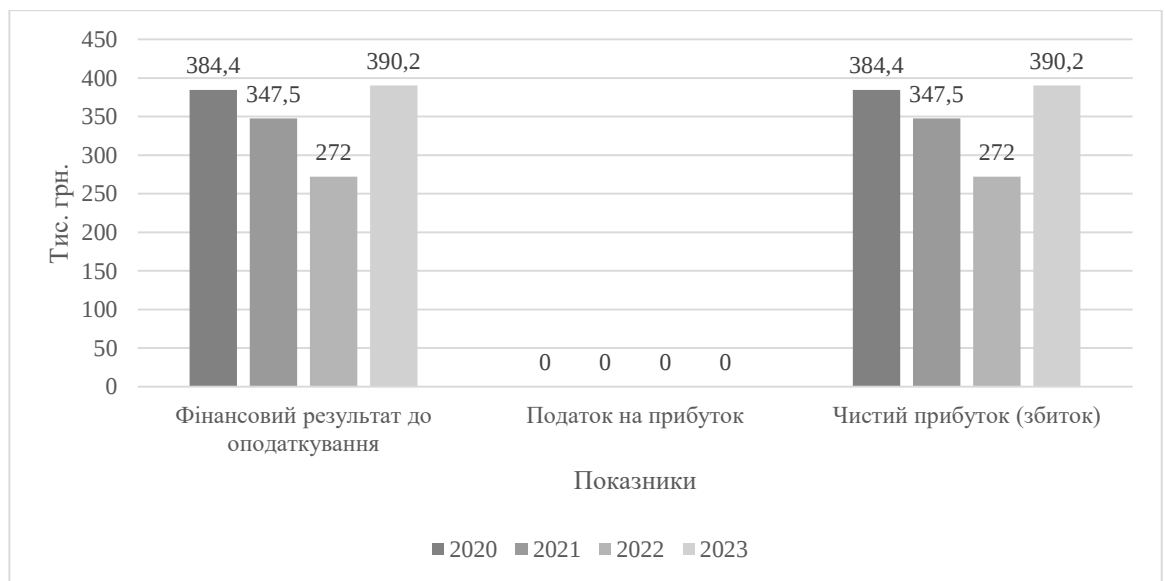


Рис. 2.5. Стан та динаміка зміни фінансового результату до оподаткування та чистого прибутку ПП «АРБОР ДРЕВ» у 2020–2023 рр., тис. грн.

Джерело: складено автором за матеріалами додатків К, Л, М, Н

Оцінюючи фінансові показники діяльності ПП «АРБОР ДРЕВ», можна стверджувати, що підприємство є прибутковим та успішно веде свою

господарську діяльність на ринку України. ПП «АРБОР ДРЕВ» забезпечує ринок унікальною продукцією власного виробництва та має переваги перед своїми конкурентами, що проявляються у високій якості продукції, що досягнуто завдяки багаторічній діяльності та наявності висококваліфікованого персоналу. Крім того, ПП «АРБОР ДРЕВ» пропонує своїм клієнтам розгалужену мережу програм лояльності та знижок, чим приваблює їх, стимулює споживчий попит та збільшує клієнтську базу. Проте, в сучасних умовах війни існують певні фактори, що розбалансовують сформовані механізми діяльності ПП «АРБОР ДРЕВ» та призводять до порушення логістичних ланцюгів, що зумовлює виникнення проблем з поставками сировини і матеріалів.

Отже, проведені дослідження ПП «АРБОР ДРЕВ» дозволили провести його загальну характеристику, визначити особливості створення й умови здійснення фінансово-господарської діяльності, а також виявити проблеми фінансового характеру, які потребують першочергового вирішення.

2.2. Оцінювання системи кадрового менеджменту ПП «АРБОР ДРЕВ» та його ефективності

Забезпечення високих показників фінансово-господарської діяльності ПП «АРБОР ДРЕВ» значною мірою залежить від ефективності системи кадрового менеджменту та спроможності забезпечити вагомі показники продуктивності праці й зниження плинності кадрів на підприємстві. Тому, ефективність системи кадрового менеджменту ПП «АРБОР ДРЕВ» переміщується на передній план і залежить від кадрового складу та від професійних якостей управлінського персоналу.

Проаналізовані дані щодо проведення загальної характеристики ПП «АРБОР ДРЕВ» дозволяють стверджувати, що підприємство є суб'єктом малого підприємництва та позиціонує достатньо невелику кількість

працівників, які належать до його штату. Відповідно до звітних даних ПП «АРБОР ДРЕВ» (Додаток К, Л, М, Н), впродовж 2020–2024 рр. на підприємстві працювала різна кількість персоналу (рис. 2.6). Зокрема, у 2020 р. у ПП «АРБОР ДРЕВ» було працевлаштовано 40 осіб, у 2021 р. кількість працівників ПП «АРБОР ДРЕВ» збільшилася на 2 особи до 42 осіб, а починаючи із 2022 р. на підприємстві спостерігається спадний тренд щодо середньої кількості працівників із 41 особи у 2022 р. до 38 осіб у 2023 р. та 30 осіб у 2024 р.

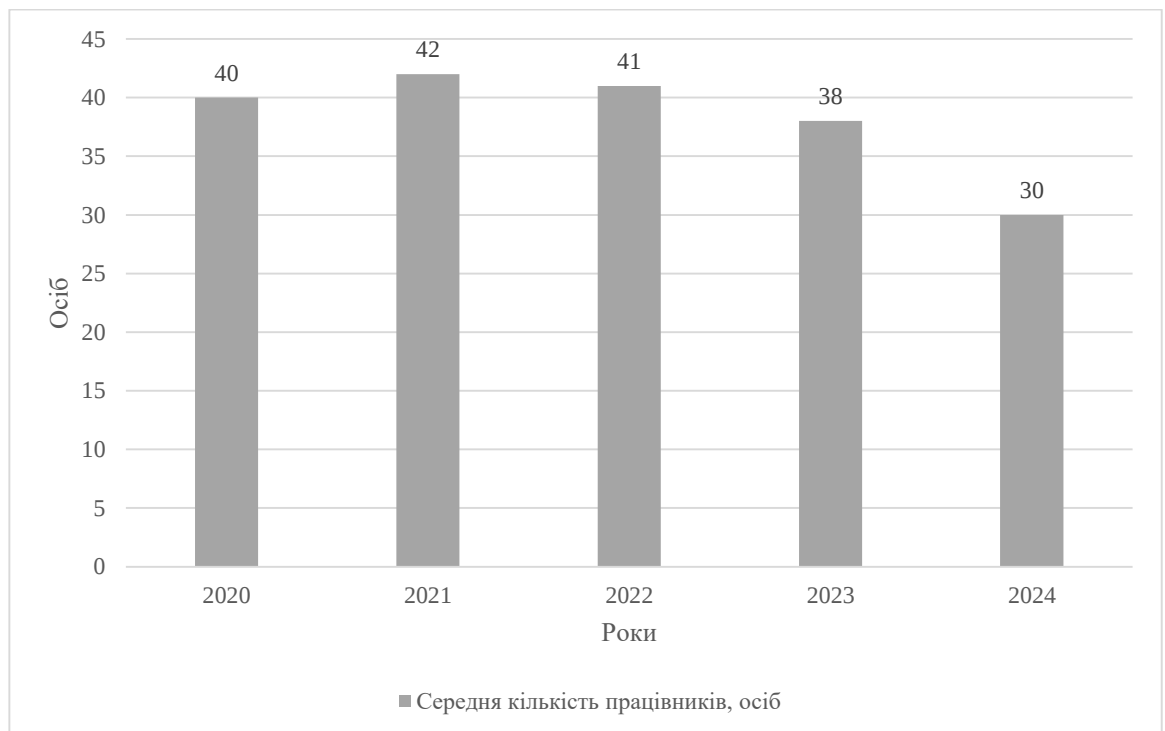


Рис. 2.6. Динаміка середньої кількості працівників ПП «АРБОР ДРЕВ» у 2020–2024 рр., осіб

Джерело: складено автором за матеріалами додатків В, Г, Д, Е

Поглибивши дослідження в зазначеному керунку, вдалося встановити, що в аналізованому періоді відповідно до штатного розпису незмінною залишалася кількість працівників, які обіймали такі посади як директор (1 штатна одиниця), заступник директора (1 штатна одиниця), менеджер (1 штатна одиниця), бухгалтер (1 штатна одиниця), начальник виробництва (1 штатна одиниця), інженер з охорони праці (1 штатна одиниця), начальник

дільниці (1 штатна одиниця), прибиральник службових приміщень (1 штатна одиниця), електромеханік (1 штатна одиниця) та контролер-приймальник (1 штатна одиниця) (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Стан та динаміка зміни кількості працівників ПП «АРБОР ДРЕВ»
відповідно до штатного розпису у 2020–2024 рр., осіб

№ за/п	Посада	Роки					Темп зміни, %
		2020	2021	2022	2023	2024	
1.	Директор	1	1	1	1	1	0
2.	Заступник директора	1	1	1	1	1	0
3.	Менеджер	1	1	1	1	1	0
4.	Бухгалтер	1	1	1	1	1	0
5.	Столяр	19	20	19	17	11	
6.	Складальник	6	7	7	6	4	
7.	Начальник виробництва	1	1	1	1	1	0
8.	Комірник	2	2	2	2	2	0
9.	Інженер з охорони праці	1	1	1	1	1	0
10.	Начальник дільниці	1	1	1	1	1	0
11.	Прибиральник службових приміщень	1	1	1	1	1	0
12.	Шліфувальник по дереву	2	2	2	2	2	0
13.	Інспектор з кадрів	1	1	1	1	0,5	
14.	Електромеханік	1	1	1	1	1	0
15.	Контролер-приймальник	1	1	1	1	1	0
Разом		40	42	41	38	29,5	

Джерело: складено автором за матеріалами додатків В, Г, Д, Е

В період 2020–2023 рр. на ПП «АРБОР ДРЕВ» посада інспектора з кадрів передбачала 1 штатну одиницю, однак, в умовах 2024 р. під впливом дестабілізуючих чинників її довелося скоротити до 0,5 штатної одиниці, а

функціональні обов’язки за посадою покласти на бухгалтера за внутрішнім суміщенням. Штатним розписом ПП «АРБОР ДРЕВ» передбачено 2 штатні одиниці за такими посадами як комірник та шліфувальник по дереву.

Найбільша кількість працівників на ПП «АРБОР ДРЕВ» обіймає посаду столяра, а саме: у 2020 р. та у 2022 р. 19 осіб, у 2021 р. 20 осіб, у 2023 р. 17 осіб та у 2024 р. 11 осіб. На посаді складальника у 2020 р. та 2023 р. працювало 6 осіб, у 2021 р. та 2022 р. 7 осіб, а у 2024 р. – 4 особи.

В цілому, можна стверджувати, що на ПП «АРБОР ДРЕВ» спостерігається скорочення робочої сили в період війни 2022–2024 рр., що доводить негативний вплив чинників воєнного характеру на діяльність даного суб’єкта господарювання.

Доцільним виявляється проведення аналізу стану та динаміки зміни кількості прийнятих на ПП «АРБОР ДРЕВ» та звільнених із підприємства штатних працівників в розрізі квартальної звітності 2024 р. (рис. 2.7).

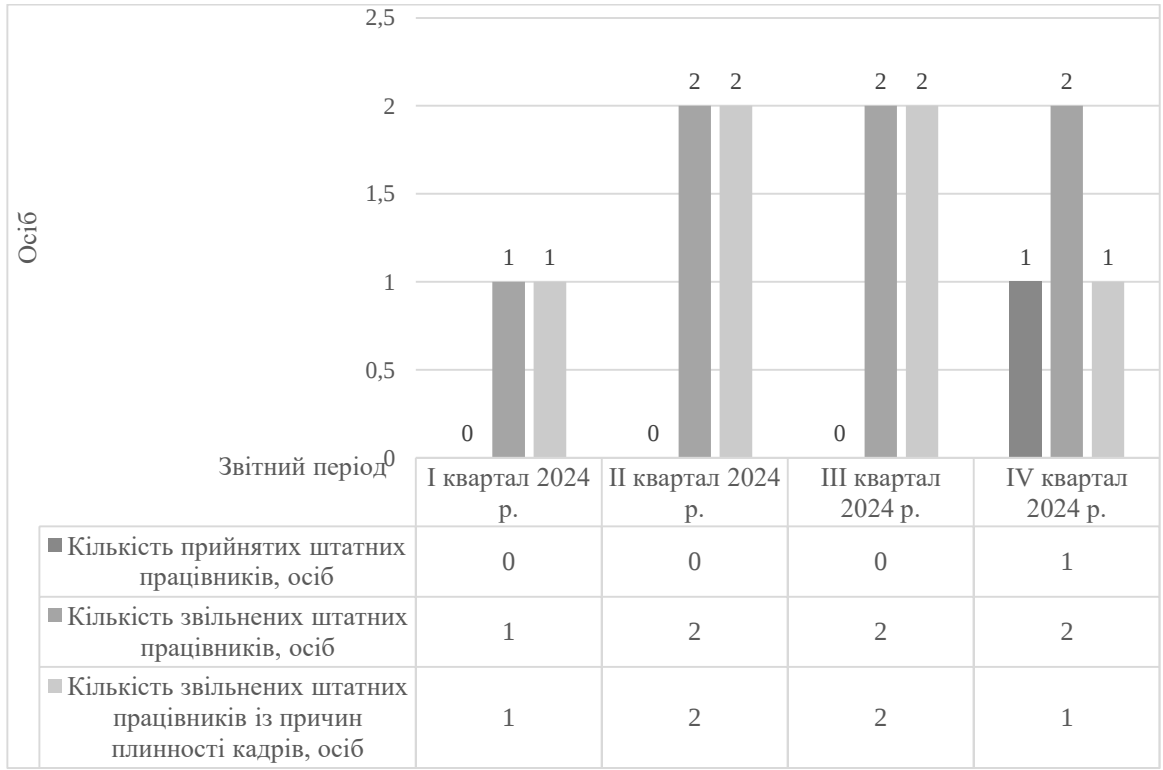


Рис. 2.7. Стан та динаміка зміни кількості прийнятих на ПП «АРБОР ДРЕВ» та звільнених штатних працівників у 2024 р., осіб

Джерело: складено автором за матеріалами додатків В, Г, Д, Е

Як засвідчують проаналізовані дані, на ПП «АРБОР ДРЕВ» у 2024 р. спостерігалися наступні тенденції щодо плинності кадрів, зокрема, у I кварталі нових працівників не приймали, натомість звільнили 1 штатного працівника з причин плинності кадрів (за власним бажанням). У II кварталі 2024 р. також не приймали нових працівників, а звільнилося 2 особи також за власним бажанням. Аналогічна тенденція спостерігалася і у III кварталі 2024 р. У IV кварталі 2024 р. прийнято 1 працівника та звільнено 2 працівників, з яких 1 за власним бажанням, а 1 за порушення трудової дисципліни.

Крім того, впродовж усього 2024 р. спостерігалася низхідна тенденція щодо зменшення облікової кількості штатних працівників із 32 осіб на початок року до 27 осіб на кінець року (рис. 2.8). Крім того, у структурі працівників ПП «АРБОР ДРЕВ» питому частку займають чоловіки, а жінок на підприємстві працювало 6 на початку 2024 р. та 5 впродовж II–IV кварталу.

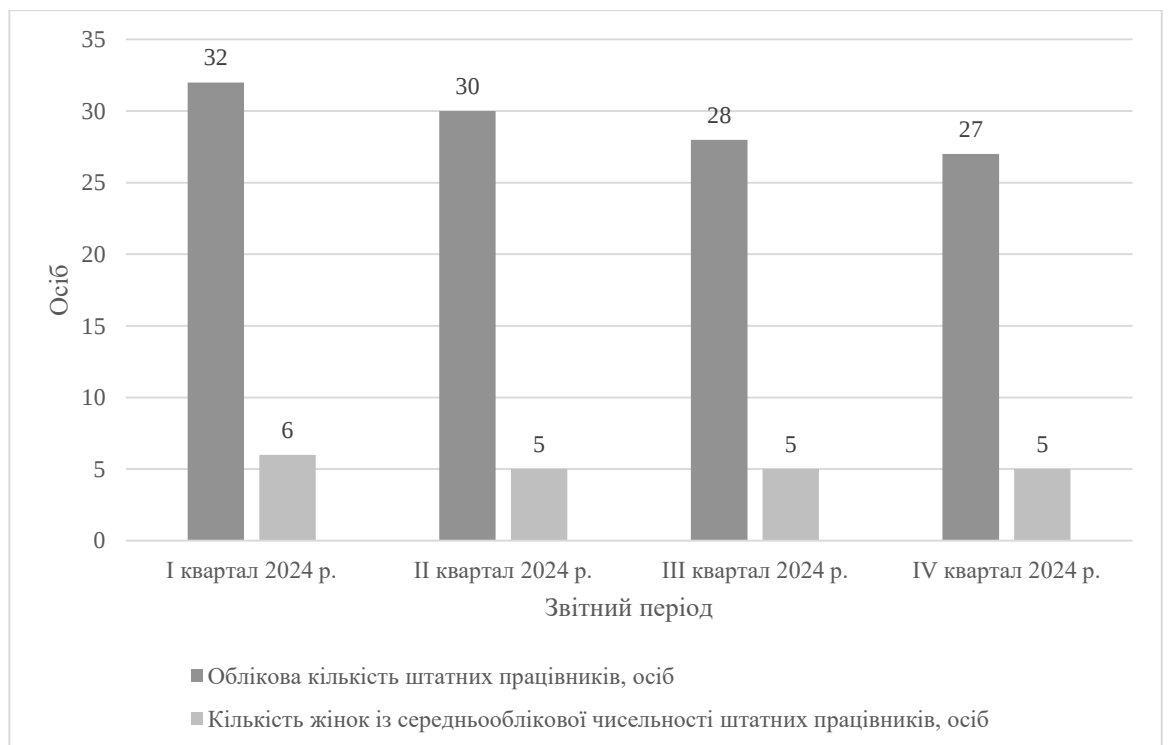


Рис. 2.8. Стан та динаміка зміни облікової кількості штатних працівників ПП «АРБОР ДРЕВ» у 2024 р., осіб

Джерело: складено автором за матеріалами додатків В, Г, Д, Е

Таким чином, можна констатувати, що проведені дослідження системи кадрового менеджменту ПП «АРБОР ДРЕВ» та його ефективності дають підстави для висновку, що на підприємстві в аналізованому періоді 2020–2024 рр. спостерігається зменшення кількості працівників, зокрема, виробничого персоналу, що обумовлено значною мірою посиленням мобілізаційних заходів та призовом працівників чоловічої статі до лав Збройних Сил України.

2.3. Напрями удосконалення кадрового менеджменту ПП «АРБОР ДРЕВ»

Запровадження спеціального правового режиму воєнного стану в Україні та стрімкий розвиток інновацій обумовлюють виникнення динамічних змін внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування підприємств та обумовлюють необхідність вчасного реагування на кризові ситуації, що виникають під впливом нестабільності та невизначеності. Жорсткі вимоги конкуренції доповнюють існуючі виклики і небезпеки та провокують необхідність формування суб'єктами господарювання ефективних механізмів здійснення управлінської діяльності в усіх його сферах, в тому числі й щодо управління персоналом. Стає очевидним, що існуюча система кадрового менеджменту ПП «АРБОР ДРЕВ» також зазнає негативного впливу зазначених чинників, не є досконалою та потребує покращення й адаптації до умов сьогодення, адже, ефективний кадровий менеджмент на підприємстві є резервом підвищення ефективності його розвитку.

Попередні дослідження, які проведені на ПП «АРБОР ДРЕВ» щодо аналізу його кадрового менеджменту, дозволили виявити найбільш вагомі проблеми у сфері управління кадровим потенціалом. На підставі одержаних результатів встановлено достатньо низький рівень забезпеченості ПП «АРБОР ДРЕВ» інноваційними технологіями та сучасним програмним забезпеченням. Підприємство мало уваги приділяє сучасним принципам і методам управління

кадровим потенціалом, натомість, використовує традиційні методи кадрового менеджменту, що доводить наявність у нього проблем протидії кризовим ситуаціям. З огляду на зазначене виникає необхідність адаптації сучасних принципів кадрового менеджменту до умов діяльності ПП «АРБОР ДРЕВ». На рис. 2.9 узагальнено запропоновані принципи.

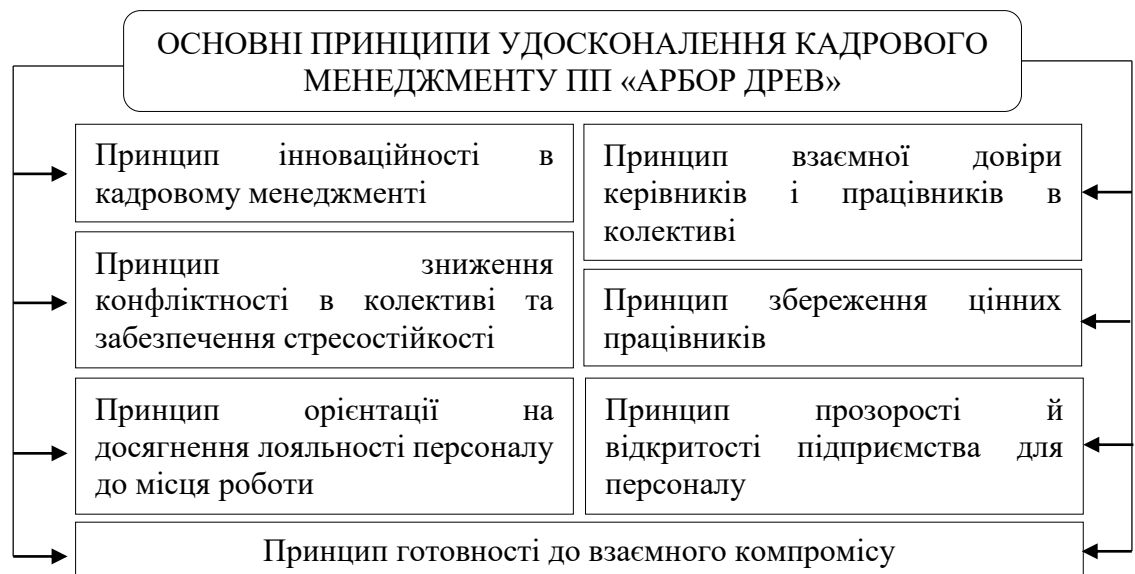


Рис. 2.9. Принципи удосконалення кадрового менеджменту ПП «АРБОР ДРЕВ»

Власна авторська розробка

При цьому зазначимо, що запровадження нових методів розвитку кадрового менеджменту підприємства та підвищення його ефективності потребує дотримання принципу інноваційності, налагодження взаємної довіри керівників і працівників в колективі, зниження конфліктності в колективі та забезпечення стресостійкості, дотримання принципу збереження на підприємстві цінних висококваліфікованих працівників, прозорості й відкритості підприємства для персоналу, а також готовності до взаємного компромісу керівників і працівників.

Водночас, реалізація зазначених принципів з метою удосконалення кадрового менеджменту ПП «АРБОР ДРЕВ» повинна стосуватися усіх його

підсистем а саме: підсистеми загального та лінійного керівництва, підсистеми управління підбором персоналом та його обліком, підсистеми управління трудовими відносинами на підприємстві, підсистеми забезпечення оптимальних, належних та безпечних умов праці, підсистеми управління мотивацією та підсистеми управління соціальним розвитком.

Оскільки головною метою кадрового менеджменту підприємства є досягнення максимальної ефективності формування, розвитку та реалізації кадрового потенціалу підприємства, то першочергового значення набуває досягнення паритету у забезпеченні належних умов праці, які сприятимуть максимальній віддачі працівниками свого трудового й творчого потенціалу. Водночас, ефективна система управління персоналом дозволить досягнути високих показників конкурентоспроможності підприємства, комфорту перебування працівників на робочих місцях та сформувати дієву систему мотивації персоналу. Проте, в умовах сьогодення, як уже зазначалося, спостерігається наявність значної кількості вагомих та небезпечних ризиків, зокрема і кадрових. В даному контексті, слухними є зауваження О. Продіус, М. Афанасенко та М. Лемешко [32], які стверджують, що кадрові ризики обумовлюються не лише загрозами війни, а й специфічними особливостями об'єкта управління. Більше того, кадрові ризики є неочевидними та виникають спонтанно, а їх ідентифікація й оцінювання ускладнюється індивідуальними особливостями кожного працівника. Тому, стає очевидним, що протидія кадровим ризикам передбачає реалізацію комплексу заходів, пов'язаних із вчасною ідентифікацією цих ризиків та їх об'єктивним оцінюванням.

В даному контексті доцільним та економічно обґрунтованим для ПП «АРБОР ДРЕВ» виявляється перегляд підходів до формування системи кадрового менеджменту та узгодження традиційних і сучасних методів його реалізації. На рис. 2.10 Здійснимо порівняльну характеристику зазначених методів та виокремимо позитивні для ПП «АРБОР ДРЕВ» аспекти, які сприятимуть удосконаленню його кадрового менеджменту.

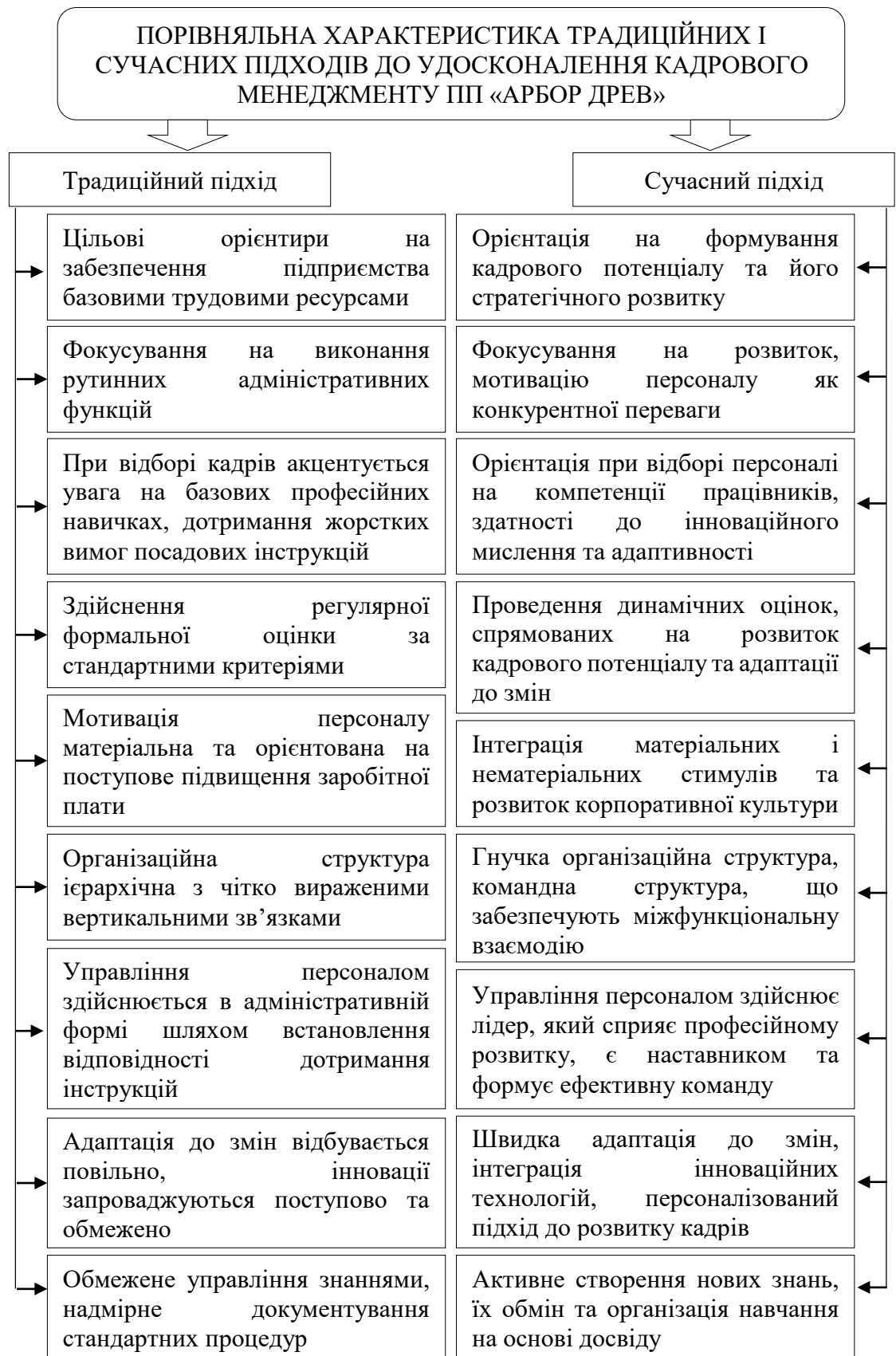


Рис. 2.10. Особливості застосування традиційних і сучасних підходів до удосконалення кадрового менеджменту ПП «АРБОР ДРЕВ»

Джерело: складено автором за матеріалами: [9, с. 4]

Очевидно, що в даному контексті вагомого значення набуває стратегічне планування кадрового менеджменту ПП «АРБОР ДРЕВ», оскільки належна організація кадрового забезпечення сприяє забезпеченню стійкості й гнучкості формування й реалізації управлінських завдань у сфері трудових ресурсів підприємства, а запровадження інновацій допомагає оптимізувати та пришвидшити основні процеси управління персоналом.

Підсумовуючи вищезазначене можна виокремити декілька основних напрямів удосконалення кадрового менеджменту ПП «АРБОР ДРЕВ», зокрема:

- 1) забезпечення гнучкості та адаптивності до змін внутрішнього і зовнішнього середовища, що обумовлені ринковими умовами господарювання, змінами законодавства та технологічними інноваціями;
- 2) формування ефективної системи підготовки й перепідготовки персоналу та його розвитку в умовах змін технологій та вимог ринку;
- 3) забезпечення відкритої і прозорої комунікації з персоналом та сприяння залученню персоналу до вирішення проблем та прийняття управлінських рішень;
- 4) запровадження гнучкості використання робочої сили та альтернативних моделей робочого часу й зайнятості, в тому числі розроблення механізму дистанційної роботи й часткової зайнятості;
- 5) збереження та зміцнення корпоративної культури, підтримування командного духу;
- 6) посилення механізмів контролю за виконанням завдань та звітності про досягнення цілей і виконання планів;
- 7) запровадження сучасних інформаційних технологій, необхідних для автоматизації й оптимізації процесів управління кадрами.

Кожен із зазначених напрямів удосконалення кадрового менеджменту ПП «АРБОР ДРЕВ» потребує формування комплексу спеціальних заходів, реалізація яких дозволить досягнути бажаних результатів та підвищити ефективність кадрового менеджменту.

Отже, проведені дослідження можливостей удосконалення кадрового менеджменту ПП «АРБОР ДРЕВ» дають підстави для виокремлення основних напрямів покращення управлінської діяльності у сфері підбору, використання та мотивації діяльності кадрового потенціалу підприємства.

Висновки до другого розділу

ПП «АРБОР ДРЕВ» є відомим у західному регіоні виробником меблів, що успішно здійснює свою фінансово-господарську діяльність із 2014 р. та отримує позитивний фінансовий результат. ПП «АРБОР ДРЕВ» є суб'єктом малого підприємства, проте, забезпечує свої конкурентні переваги та має значну клієнтську базу. Встановлено, що на підприємстві показники фінансового стану в цілому є оптимальними та дозволяють ПП «АРБОР ДРЕВ» відповідати за своїми зобов'язаннями.

Оцінювання системи кадрового менеджменту ПП «АРБОР ДРЕВ» та його ефективності дають підстави стверджувати, що підприємство є суб'єктом малого бізнесу та за кількістю працевлаштованих осіб відповідає критеріям до такого виду підприємств, оскільки на підприємстві в аналізованому періоді працювало до 50 осіб. Встановлено, що на ПП «АРБОР ДРЕВ» в період війни у 2022–2024 рр. спостерігається зменшення кількості працівників із 42 осіб у 2021 р. до 30 осіб у 2024 р., що першочергово обумовлено мобілізацією до лав Збройних Сил України.

Доведено необхідність удосконалення кадрового менеджменту ПП «АРБОР ДРЕВ» та залучення у його діяльність сучасних інновацій. Окреслено основні напрямки удосконалення кадрового менеджменту ПП «АРБОР ДРЕВ», а саме: (1) забезпечення гнучкості та адаптивності до змін, (2) формування ефективної системи підготовки й перепідготовки персоналу та його розвитку, (3) забезпечення відкритої і прозорої комунікації з персоналом, (4) запровадження гнучкості використання робочої сили та альтернативних

моделей робочого часу й зайнятості, (5) збереження та зміцнення корпоративної культури, підтримування командного духу, (6) посилення механізмів контролю та звітності, (7) запровадження сучасних інформаційних технологій.

ВИСНОВКИ

На підставі результатів, отриманих при дослідженні теоретичних основ та практичних аспектів кадрового менеджменту організації та аналізу кадрового менеджменту ПП «АРБОР ДРЕВ» даних можна здійснити узагальнення існуючих наукових підходів до визначення сутності кадрового менеджменту організації, проблем та особливостей його здійснення в умовах сучасності. Зокрема, можна зробити такі висновки:

1. Сутність кадрового менеджменту організації полягає у формуванні комплексу взаємопов'язаних методів і способів організаційно-економічних та соціально-психологічних характеристик роботи з кадровим потенціалом підприємства, що в сукупності дозволяє досягнути високих показників ефективності трудової діяльності, цільових орієнтирів та конкурентоспроможності підприємства.

2. Встановлено, що основними завданнями кадрового менеджменту організації є визначення потреби організації у працівниках; оцінювання ефективності використання кадрового потенціалу; виявлення резервів підвищення ефективності використання кадрового потенціалу; формування оптимального складу персоналу; формування та реалізація кадрової політики організації; формування комплексу заходів з адаптації працівників на підприємстві; формування системи стимулювання та оплати праці; формування комплексу заходів з оцінювання інтелектуальних цінностей працівників та консолідація особистих цілей працівників із цілями організації. Серед принципів кадрового менеджменту організації виокремлюється принцип планованості, системності, єдиноначальності, соціального партнерства, економічної ефективності, демократизму, економічної зацікавленості та соціальної доцільності.

3. Проведена характеристика методичного інструментарію оцінювання кадрового менеджменту організації дозволила виявити декілька груп методів. З'ясовано, що проведення оцінювання кадрового менеджменту

організації проводиться з використанням, якісних, кількісних та комбінованих методів, які, своєю чергою, поділяються на традиційні та сучасні. Обґрунтовано доцільність розрахунку такого показника як рівень ефективності кадрового менеджменту організації.

4. Результати дослідження показників фінансово-господарської діяльності ПП «АРБОР ДРЕВ» дають підстави констатувати, що підприємство є юридичною особою, яка зареєстрована на території України та здійснює свою діяльність у сфері виробництва меблів, має позитивні показники прибутковості та забезпечує свої конкурентні переваги.

5. Проведені оцінювання системи кадрового менеджменту ПП «АРБОР ДРЕВ» та його ефективності дають підстави стверджувати, що підприємство ефективно реалізовує власну кадрову політику та виважено підходить до формування кадрового потенціалу. Встановлено, що на ПП «АРБОР ДРЕВ» переважає виробничий персонал. Виявлено стійкі тренди до скорочення кількості працівників ПП «АРБОР ДРЕВ» в період війни 2022–2024 рр. із 42 осіб у 2021 р. до 30 осіб у 2024 р.

6. На підставі отриманих результатів проведеного дослідження виявлено основні проблеми кадрового менеджменту на ПП «АРБОР ДРЕВ», на підставі чого запропоновано основні напрями удосконалення кадрового менеджменту. Обґрунтовано доцільність забезпечення гнучкості та адаптивності ПП «АРБОР ДРЕВ» до змін; формування ефективної системи підготовки й перепідготовки персоналу та його розвитку; забезпечення відкритої і прозорої комунікації керівництва ПП «АРБОР ДРЕВ» з персоналом; запровадження гнучкості використання робочої сили та альтернативних моделей робочого часу й зайнятості; збереження та зміцнення корпоративної культури й підтримування командного духу; посилення механізмів контролю та звітності; запровадження сучасних інформаційних технологій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Посвалюк О.А. Виклики та концепція змін сучасної парадигми управління персоналом підприємства для повоєнної економіки України. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-108>.
2. Дончак Л.Г., Добіжа В.В. Удосконалення кадрового менеджменту на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 17. С. 233–239. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-34>.
3. Грицай С.М., Кода С.В. Особливості розвитку кадрового менеджменту: прогностичний аспект. *Вісник Глухівського національного педагогічного університету ім. О. Довженка*. 2024. Вип. 54. С. 87–94. DOI: [10.31376/2410-0897-2024-1-54-87-94](https://doi.org/10.31376/2410-0897-2024-1-54-87-94).
4. Дергалюк Б., Дужак В. Кадрова політика підприємства у кризових умовах господарювання. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 25. С. 44–48. URL: DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.25.2023.278600>.
5. Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. Кадровий менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210 с. URL: http://eprints.library.odeku.edu.ua/id/eprint/5391/1/PushkarZM_PushkarBT_Kadroviy_men_np_2017.pdf.
6. Єльнікова Г., Герасименко К. Стратегічний кадровий менеджмент в організації, що розвивається. *Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика»*. 2020. Вип. 8(16). URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-8\(16\)-04](https://doi.org/10.33296/2707-0654-8(16)-04).
7. Носань Н.С., Фенічева Т.О., Кісільов О.В. Сучасні методи управління кадровим потенціалом для забезпечення ефективності та стійкості організації. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-19>.

8. Смірнова К.В. Кадровий менеджмент: конспект лекцій. Одеса: Одеський державний екологічний університет, 2022. 156 с. URL: http://eprints.library.odeku.edu.ua/id/eprint/10759/1/SmirnovaKV_Kadrovyi_menedzhment_KL_2022.pdf.
9. Торбич А.В. Сутність та значення кадрового забезпечення в системі управління підприємством. *Академічні візії*. 2024. Вип. 36. С. 1–8. URL: DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14029878>.
10. Махмудов Х.З., Чухліб В.Є. Оцінка системи управління персоналом у підприємстві в умовах нестійкої економічної ситуації в країні. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-83>.
11. Чернишова Л.І., Заложнікова А.І. Стратегічні аспекти процесу розвитку менеджменту персоналу в умовах дії воєнного стану та їх вплив на стан кадрового потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-92>.
12. Бабчинська О., Посвалюк О. Формування структури системи управління розвитком персоналу підприємства. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Vol. 2. No. 2. P. 110–123. URL: doi: [10.46299/j.isjmef.20230202.12](https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230202.12).
13. Михайліченко М.В., Рудик Я.М. Кадровий менеджмент: навчальний посібник. К.: ЦП «КОМПРИНТ», 2017. 323 с. URL: https://www.researchgate.net/profile/Yaroslav-Rudyk/publication/321849768_Kadroviy_menedzment/links/5a34e9a2a6fdcc769fd30e7c/Kadroviy-menedzment.pdf.
14. Малтиз В.В., Тарасенко Ю.В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 484–489. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-73>.
15. Магльованна М.Є., Полторацька А.О. Методичне забезпечення оцінювання кадрового потенціалу організації в контексті формування компонентів оцінювання кадрового потенціалу бюджетної організації.

Економіка та суспільство. 2023. Вип. 56. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-133>.

16. Лойко І.Г. Аналіз сучасних методів оцінювання персоналу. *Збірник наукових праць УкрДАЗТ*. 2024. Вип. 146. С. 129–135.

17. Король В.С., Білоус Л.Й., Загурський О.Б. Оцінка кадрового менеджменту в системі ефективної діяльності персоналу підприємства. *Вісник Прикарпатського університету*. 2020. Вип. XV. С. 163–167. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/40757/1/%d0%a1%d1%82%d0%b0%d1%82%d1%82%d1%8f_2020.pdf.

18. Гарматюк О., Яковчук Б. Методи оцінки персоналу. Збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції «Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації» (Тернопіль, 23–24 листопада 2022 р.). С. 8–10. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39794/2/ICBuTS_2022_Garmatiuk_O-Methods_of_personnel_assessment_8-10.pdf.

19. Hurzhii N. and Baturuk M. Personnel management of organizations (on the example of LLC «Silpo-Food"». *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2025. Vol. 1(31). Pp. 79–94. URL: doi: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-1/31-07>.

20. Стожок А. Фактори мобільності працівника у сучасних умовах. *Економічний простір*. 2024. Вип. 189. С. 365–370. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-64>.

21. Жосан Г., Кириченко Н. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник*. 2022. Вип. 12. С. 46–51. URL: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.6>.

22. Ягодзінський С.М., Козинець А.О. Стратегія удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Підприємництво і торгівля*. 2023. Вип. 36. С. 44–50. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-36-06>.

23. Синиціна Ю.П., Шпортько Г.Ю. Дослідження елементів сучасної системи управління персоналом : монографія. Дніпро: Поліграфцентр «Формат», 2022. 116 с.
24. Комеліна О.В., Гридін Д.О. Проблеми та виклики кадрового менеджменту підприємств в сучасних умовах. *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 51–55. URL: DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.197.51-55>.
25. Кладова О., Зачосова Н. Методичні підходи до формування системи hr-менеджменту як елементу стратегічного та інноваційного управління розвитком організації. *Молодий вчений*. 2024. Вип. 5 (129). С 128–133. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-5-129-24>.
26. Павленко А., Комеліна О. Сучасні інструменти кадрового менеджменту. *Збірник тез доповідей 74-ї наукової конференції професорів, викладачів, наукових працівників, аспірантів та студентів Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (Полтава, 25 квітня–21 травня 2022 р.)*. Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка. 2022. Т. 1. С. 398–399.
27. Богацька Н.М. Управління персоналом як елементом ресурсного потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 8. URL: DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.8.12>.
28. Сень О.В., Коваленко М.В., Книш В.В. Розвиток кадрового потенціалу підприємства в сучасних умовах: теоретичні та практичні аспекти. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 70. С. 107–113. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure70-19>.
29. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2021. 351 с.
30. Дороніна О., Алярова А. Стратегії кадрового менеджменту в середовищі економіки знань. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-2>.

31. Маланчій М. Кадровий менеджмент у системі державного управління: принципи реалізації. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2019. Вип. 2(41). С. 115–120.

32. Продіус О.І., Афанасенко М.А., Лемешко М.А. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100>.

ДОДАТКИ