

Відокремлений структурний підрозділ  
«Харківський торговельно-економічний фаховий коледж  
Державного торговельно-економічного університету»

Відділення економіки та бізнесу  
Циклова комісія економіки, управління та адміністрування

Поташніков Марк Олександрович

### **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

## **ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 073 Менеджмент  
Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Подається на здобуття кваліфікації: ступінь вищої освіти бакалавр  
спеціальність «Менеджмент»

Харків – 2025

ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ

Голова ЦК економіки, управління  
та адміністрування,  
кандидат економічних наук

М. О. Мельничук

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ  
рішенням циклової комісії економіки, управління та адміністрування,  
протокол від 12.06.2025 р. № 13

Гарант освітньої програми  
«Торговельний менеджмент»,  
кандидат економічних наук,  
доцент

Т. М. Болотова

Нормоконтролер,  
викладач

Н. О. Постольна

Науковий керівник,  
кандидат економічних наук,  
доцент

К. Д. Гурова

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і  
текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач

М. О. Поташніков

Підсумкова оцінка: А190 (літера / балів)

Секретар екзаменаційної комісії

Н. М. Курилова

Відокремлений структурний підрозділ  
«Харківський торговельно-економічний фаховий коледж  
Державного торговельно-економічного університету»

Відділення економіки та бізнесу  
Циклова комісія економіки, управління та адміністрування

### ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття кваліфікації: освітній ступінь бакалавр спеціальність «Менеджмент»

здобувачу групи МБ-21 Поташнікову Марку Олександровичу

**1. Тема роботи:** Шляхи оптимізації кадрової політики торговельного підприємства

Тему затверджено наказом директора від 31.10.2024 р. № 211-О.

**2. Термін подання завершеної роботи до циклової комісії** – 13.06.2025 р.

**3. Графік виконання роботи**

Назва етапів виконання або структурних елементів роботи	Дата закінчення
Вступ	05.11–16.11.2024
Розділ 1. Теоретичні аспекти кадрової політики підприємства	18.11–14.12.2024
Розділ 2. Оцінка кадрової політики торговельного підприємства	03.02–01.03.2025
Нормоконтроль 1	03.03–08.03.2025
Розділ 3. Шляхи оптимізації кадрової політики торговельного підприємства	10.03–10.05.2025
Висновки	26.05–28.05.2025
Список використаних джерел	29.05–31.05.2025
Подання завершеної роботи керівнику	02.06–04.06.2025
Підготовка ілюстративного матеріалу та доповіді	05.06.2025
Отримання відгуку керівника та рецензій від організації або науковця	06.06.2025
Нормоконтроль	09.06–10.06.2025
Отримання допуску до захисту у завідувача циклової комісії	11.06–12.06.2025

#### 4. Методичні вказівки щодо виконання

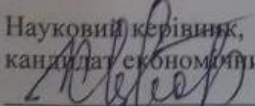
В першому розділі необхідно розкрити: сутність та значення поняття «кадрова політика»; дослідити основні напрямки кадрової політики і надати їх характеристику.

В другому розділі надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Технооптторг-Трейд»; провести оцінку ефективності кадрової політики ТОВ «Технооптторг-Трейд».

В третьому розділі обґрунтувати проєкт формування резерву кадрів на ТОВ «Технооптторг-Трейд»; розробити проєкт «Положення про формування кадрового резерву» на ТОВ «Технооптторг-Трейд».

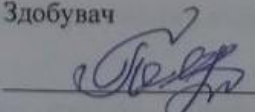
При виконанні роботи необхідно використовувати нормативно-правові акти, інформаційні джерела, статистичні данні.

**Завдання видав**

Науковий керівник,  
кандидат економічних наук, доцент  
 К. Д. Гурова

« 04 » листопада 2025 р.

**Завдання отримав**

Здобувач  
 М. О. Поташніков

« 04 » листопада 2025 р.

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота: 44 с., 6 рис., 15 табл., 32 джерела.

Об'єкт дослідження – кадрова політика торговельного підприємства, як складова його управлінської діяльності.

Предмет дослідження – методи та інструменти оптимізації кадрової політики торговельного підприємства.

Підприємство, на прикладі якого виконано роботу – ТОВ «Технооптторг-Трейд».

Мета роботи – дослідження та розробка ефективних шляхів оптимізації кадрової політики торговельного підприємства.

Методи дослідження – аналіз та узагальнення літературних джерел, економіко-математичні та статистичні методи, порівняльного аналізу, графічний.

Практична значимість роботи полягає у розробці ефективних методів оптимізації кадрової політики торговельного підприємства, що сприятиме підвищенню продуктивності праці, мотивації персоналу та конкурентоспроможності підприємства. Впроваджені рекомендації допоможуть оптимізувати управління персоналом, зменшити рівень плинності кадрів і сформувати позитивну корпоративну культуру, що в цілому підвищить ефективність діяльності підприємства.

Розкрито сутність та значення поняття «кадрова політика»; досліджено основні напрямки кадрової політики і надати їх характеристику. Надано організаційно-економічну характеристику ТОВ «Технооптторг-Трейд»; проведено оцінку ефективності кадрової політики ТОВ «Технооптторг-Трейд». Обґрунтовано проєкт формування резерву кадрів на ТОВ «Технооптторг-Трейд»; розроблено проєкт «Положення про формування кадрового резерву» на ТОВ «Технооптторг-Трейд».

ПЕРСОНАЛ, КАДРИ, КАДРОВА ПОЛІТИКА, РЕЗЕРВ, КАДРОВИЙ РЕЗЕРВ, АДАПТАЦІЯ, МОТИВАЦІЯ

## ABSTRACT

Qualification work: 44 pp., 6 figures, 15 tables, 32 sources.

The object of the study is the personnel policy of a trading enterprise as a component of its management activities.

The subject of the study is methods and tools for optimizing the personnel policy of a trading enterprise.

The enterprise on the example of which the work was carried out is LLC «Tehnootptorg-Trade».

The purpose of the work is to study and develop effective ways to optimize the personnel policy of a trading enterprise.

Research methods are analysis and generalization of literary sources, economic-mathematical and statistical methods, comparative analysis, graphic.

The practical significance of the work lies in the development of effective methods for optimizing the personnel policy of a trading enterprise, which will contribute to increasing labor productivity, staff motivation and competitiveness of the enterprise. The implemented recommendations will help optimize personnel management, reduce the level of staff turnover and form a positive corporate culture, which will generally increase the efficiency of the enterprise.

The essence and meaning of the concept of «personnel policy» are revealed; the main areas of personnel policy are studied and their characteristics are provided. An organizational and economic characteristic of LLC «Tehnootptorg-Trade» is provided; an assessment of the effectiveness of the personnel policy of LLC «Tehnootptorg-Trade» is carried out. A project for the formation of a personnel reserve at LLC «Tehnootptorg-Trade» is substantiated; a draft Regulation on the formation of a personnel reserve at LLC «Tehnootptorg-Trade» is formed.

PERSONNEL, PERSONNEL, PERSONNEL POLICY, RESERVE, PERSONNEL RESERVE, ADAPTATION, MOTIVATION

## ЗМІСТ

Вступ.....	7
Розділ 1. Теоретичні аспекти кадрової політики підприємства.....	9
1.1. Визначення сутності поняття «кадрова політика».....	9
1.2. Основні напрямки кадрової політики і їх характеристика.....	12
Розділ 2. Оцінка кадрової політики торговельного підприємства .....	16
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Технооптторг-Трейд».....	16
2.2. Оцінка ефективності кадрової політики ТОВ «Технооптторг-Трейд».....	21
Розділ 3. Шляхи оптимізації кадрової політики торговельного підприємства...31	
3.1. Обґрунтування проєкту формування резерву кадрів на ТОВ «Технооптторг-Трейд» .....	31
3.2. Розробка проєкту «Положення про формування кадрового резерву» на ТОВ «Технооптторг-Трейд» .....	36
Висновки .....	42
Список використаних джерел .....	45
Додатки	
Додаток А. Характеристика ліквідності та зобов'язань ТОВ «Технооптторг-Трейд».....	49

## ВСТУП

Персонал є невід'ємною частиною будь-якої організації, оскільки кожна організація є взаємодією людей, об'єднаних загальними цілями. Для ефективного управління персоналом підприємство потребує цілісної системи роботи з кадрами, яка дозволить керувати ними з моменту прийому на роботу, до моменту звільнення. Такою системою є кадрова політика підприємства. Актуальність теми роботи зумовлена стрімким впровадженням інноваційних технологій у всі сфери діяльності, що підвищує потребу в кваліфікованих працівниках, здатних забезпечити ефективну роботу та конкурентоспроможність підприємства. Важливу роль відіграють новаторські ідеї, технологічні вдосконалення, зростання продуктивності та якості праці, що сприяє збільшенню прибутковості та зміцненню позицій компанії на ринку. У цьому контексті кадрова політика підприємства набуває особливого значення, адже вона є стратегічною системою управління персоналом, яка поєднує різні методи та інструменти кадрової роботи. Її головною метою є створення професійної, продуктивної та згуртованої команди, здатної оперативно реагувати на внутрішні й зовнішні виклики. Кадрова політика повинна спрямовуватися на формування системи управління кадрами, орієнтованої не лише на отримання економічних результатів, а й на досягнення соціального ефекту, забезпечуючи відповідність чинному законодавству.

Мета роботи – дослідження та розробка ефективних шляхів оптимізації кадрової політики торговельного підприємства.

Завдання кваліфікаційної роботи:

- розкрити сутність та значення поняття «кадрова політика»;
- дослідити основні напрямки кадрової політики і надати їх характеристику;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Технооптторг-Трейд»;
- провести оцінку ефективності кадрової політики ТОВ «Технооптторг-Трейд»;

– обґрунтувати проєкт формування резерву кадрів на ТОВ «Технооптторг-Трейд»;

– розробити проєкт «Положення про формування кадрового резерву» на ТОВ «Технооптторг-Трейд».

Об’єкт дослідження – кадрова політика торговельного підприємства, як складова його управлінської діяльності.

Предмет дослідження – методи та інструменти оптимізації кадрової політики торговельного підприємства.

Підприємство, на прикладі якого виконано роботу – ТОВ «Технооптторг-Трейд». Вид діяльності – оптова і роздрібна торгівля шинами, дисками та автозапчастинами.

Сьогодні існує значна кількість наукових робіт, присвячених кадровій політиці підприємств. Вагомий внесок у дослідження цієї тематики зробили такі науковці, як Д. Виноградський, О.А. Грішнова, П.Ф. Дрейкер, В. О. Занора, В. О. Храмов, М. М. Демидова, Р. В. Сафарова, Ю. М. Барський, М. В. Саган, А. Г. Санчес, Ф. Соліман, К. Спунер та інші. У більшості праць особливий акцент робиться на важливості впровадження ефективної кадрової політики на підприємствах. Дослідники підкреслюють, що в умовах сучасного розвитку країни необхідно формувати кадрову політику, засновану на стратегічних підходах і принципах ринкової економіки..

В процесі дослідження використано методи аналізу та узагальнення літературних джерел, економіко-математичні та статистичні методи, порівняльного аналізу, графічний.

Практична значимість роботи полягає у розробці ефективних методів оптимізації кадрової політики торговельного підприємства, що сприятиме підвищенню продуктивності праці, мотивації персоналу та конкурентоспроможності підприємства. Впроваджені рекомендації допоможуть оптимізувати управління персоналом, зменшити рівень плинності кадрів і сформувати позитивну корпоративну культуру, що в цілому підвищить ефективність діяльності підприємства.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1 Визначення сутності поняття «кадрова політика»

У сучасному менеджменті існує значна кількість термінів, щодо яких немає єдиного визначення. Одним із таких понять, яке має неоднозначне трактування в науковій літературі, є кадрова політика організації.

Загальна теорія управління трактує політику організації як набір принципів та правил, що визначають дії системи та її складових з метою досягнення поставлених цілей. Таким чином, вона нерозривно пов'язана з організаційною стратегією. Окрім економічної, технологічної політики та політики взаємодії з конкурентами, вагомим аспектом загальної політики підприємства є кадрова політика [1].

Основоположник управлінської науки Ф. У. Тейлор визначав кадрову політику як процес розвитку працівників до рівня максимальної можливої продуктивності та благополуччя. Він підкреслював важливість підбору, навчання та розподілу персоналу відповідно до посад і завдань, де вони здатні приносити найбільшу користь [2].

Сучасні дослідники вважають це визначення недостатньо повним і пропонують власні трактування кадрової політики. Аналіз наукових праць у сфері управління персоналом дозволяє виокремити кілька основних підходів до її визначення, серед яких ключову роль відіграють нормативно-методичний та діяльнісний. Детальні результати представлені в таблиці 1.1.

Ще одним важливим теоретичним підходом, який використовують у своїх дослідженнях такі науковці, як В. О. Занора [8], Ю. М. Барський [9], М. В. Саган [10] та О. М. Тараненко [11], є розгляд кадрової політики у двох аспектах:

– у широкому сенсі вона представлена як система норм та правил, що сприяють узгодженню людських ресурсів із загальною стратегією підприємства;

– у вузькому сенсі кадрова політика розглядається як сукупність конкретних вимог, обмежень і регламентів, що визначають характер взаємовідносин між співробітниками та підприємством.

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення поняття «кадрова політика»

Підходи	Визначення	Представники
Нормативно-методичний	Кадрова політика – це загальне керівництво в прийнятті рішень по найважливішим напрямкам в галузі управління персоналом	Д. Виноградський [3]
	Кадрова політика – звід правил, положень, стандартів по роботі з персоналом	В. Храмов [4]
Діяльність	Кадрова політика – пріоритети управління персоналом, ідеологія, та методологічні підходи до вирішення проблем управління персоналом	М. Демидова [5]
	Кадрова політика – комплекс організаційних та змістовних заходів, спрямованих на ефективне використання здібностей та професійних навичок кожного окремого працівника у реалізації кінцевих цілей (місії) організації, підприємства, фірми	Р. Сафарова [6]
	Кадрова політика – генеральний напрямок роботи з персоналом, відображає сукупність принципів, методів, набір правил і норм у галузі управління персоналом, які повинні бути усвідомлені та певним чином сформульовані	Ю. Барський [7]

*Джерело: складено автором за [3-7]*

Незалежно від обраного теоретичного підходу, кадрова політика завжди визначається як цілеспрямована діяльність, спрямована на формування ефективного трудового колективу. Її основна мета полягає в оптимальному поєднанні стратегічних завдань підприємства з потребами та інтересами його працівників [12].

Таким чином, робоче визначення кадрової політики можна сформулювати так: кадрова політика підприємства є складовою системи управління персоналом, яка включає принципи прийняття кадрових рішень. Вона спрямована на досягнення корпоративних цілей у відповідності до ключових цінностей підприємства.

Розрізняють кілька підходів до визначення типів кадрової політики. Аналіз підходів, запропонованих Бандурою С. І. [13] та Лук'янченко Н. Д. [14], дозволив авторам розробити власну концепцію. Основними критеріями в цьому підході стали рівень усвідомлення керівництвом значущості кадрової політики та здатність оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. На основі цих параметрів розглядають чотири типи кадрової політики: проактивну, активну, реактивну та пасивну.

Другий метод класифікації ґрунтується на ступені відкритості організації та її орієнтації на зовнішнє середовище у сфері кадрового управління [15]. В межах цього підходу виділяють два основні типи кадрової політики: відкриту та закриту.

Детальний порівняльний аналіз типів кадрової політики наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Порівняльна характеристика типів кадрової політики

Кадровий процес	Тип кадрової політики	
	Відкрита	Закрита
Набір персоналу	Ситуація високої конкуренції на зовнішньому ринку праці	Ситуація дефіциту робочої сили на зовнішньому ринку праці
Адаптація персоналу	Можливість швидкого включення до конкурентних відносин, впровадження нових для підприємства підходів, запропонованих новачками	Ефективна адаптація за рахунок інституту наставників, високої згуртованості колективу, включення в традиційні підходи
Навчання та розвиток персоналу	Часто проводиться в зовнішніх центрах, що сприяє запозиченню нового досвіду	Часто проводиться у внутрішньо-корпоративних центрах, сприяє формуванню єдиного погляду, загальних технологій, адаптовано до роботи на підприємстві
Просування персоналу	Ускладнена можливість зростання, оскільки переважає тенденція набору персоналу	При призначенні на вищі посади перевага завжди надається співробітникам підприємства, проводиться планування кар'єри
Мотивація та стимулювання	Перевага віддається питанням стимулювання праці (зовнішньої мотивації)	Перевага віддається питанням внутрішньої мотивації (задоволення потреби у стабільності, безпеці, соціальному прийнятті)

*Джерело: складено автором за [3-7]*

Досвід показує, що в межах підприємства можуть застосовуватися різноманітні кадрові підходи, кожен із яких ґрунтується на певних принципах управління персоналом. В процесі аналізу можна спостерігати прояви характеристик різних типів кадрової політики. Визначальна особливість кадрової політики залежить від того, які її елементи – відкриті чи закриті – мають переважаючий вплив.

Підсумовуючи, можна зазначити, що аналіз праць різних дослідників дозволив визначити сутність кадрової політики як розробку конкретних заходів з управління персоналом, спрямованих на вирішення ключових завдань організації. Грамотно сформована кадрова політика сприяє створенню узгодженої системи роботи з персоналом, що забезпечує зростання продуктивності праці та підвищення ефективності функціонування підприємства.

## 1.2 Основні напрямки кадрової політики і їх характеристика

Формування та стратегічне планування кадрової політики відіграють ключову роль на всіх етапах розвитку підприємства, оскільки персонал є важливим ресурсом у реалізації бізнес-цілей. Для забезпечення ефективності кадрової політики необхідно враховувати низку вимог, які залишаються актуальними незалежно від масштабів підприємства, його форми власності чи сфери діяльності. Принципи кадрової політики повинні бути чітко визначені та усвідомлені в межах організації. Вони можуть бути відображені у внутрішніх нормативних документах, таких як статут підприємства, етичний кодекс, положення про оплату праці, соціальні програми, трудовий договір тощо. Ряд науковців [16-20] виділяють наступний набір фундаментальних принципів кадрової політики:

– послідовність та несуперечність – кадрова політика повинна відповідати стратегії організації та сприяти досягненню її цілей. Всі її елементи мають бути логічно узгоджені між собою;

– адекватність – кадрова політика має враховувати зовнішні фактори, систематично аналізувати їх вплив і адаптувати діяльність підприємства відповідно до змін у середовищі;

– гнучкість – необхідність пристосування кадрової політики до змін у зовнішньому середовищі, зберігаючи стабільність ключових аспектів, орієнтованих на врахування інтересів персоналу та організаційну культуру;

– відповідність законодавству – всі кадрові рішення повинні відповідати чинним правовим нормам держави, в якій функціонує підприємство. Важливою вимогою є недопущення будь-яких форм дискримінації за віком, статтю, національністю тощо.

Кадрова політика організації охоплює різні аспекти управління персоналом. Визначення пріоритетних напрямів залежить від стадії розвитку підприємства, його ринкової позиції, стратегічних цілей, а також внутрішніх і зовнішніх факторів впливу.

Наукові джерела [21-25] пропонують широкий спектр напрямів кадрової політики. На рисунку 1.1 візуалізовано ключові напрями кадрової політики, які реалізуються у процесі взаємодії з персоналом. Ефективне застосування всіх елементів кадрової політики забезпечує гармонійні відносини між організацією та її працівниками.



Рисунок 1.1 – Основні напрями кадрової політики

*Джерело: складено автором за [21-25]*

Детальна характеристика основних напрямів кадрової політики наведена в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Характеристика основних напрямів кадрової політики

Напрямок кадрової політики	Коротка характеристика
Набір і найм персоналу	Основний напрямок кадрової політики, полягає в своєчасному наборі та найманні персоналу необхідної якості і в необхідній кількості, як з внутрішніх, так і із зовнішніх джерел
Формування і робота з кадровим резервом	Характеризується плануванням та створенням бази претендентів зі складу співробітників підприємства на випадок заміщення вакантної посади, та своєчасним навчанням і підготовкою претендентів. Такий напрямок кадрової політики сприяє формуванню високомотивованого персоналу, покращує внутрішню ділову атмосферу, скорочує витрати і час на пошук підходящих кандидатів тощо.
Адаптація	Полягає у створенні умов для найбільш комфортного входження працівника в організацію та зміни його поведінки у відповідності з вимогами внутрішньої середовища
Атестація	Дозволяє регулярно проводити об'єктивну оцінку діяльності персоналу на відповідність стандартам, сприяє своєчасному руху кар'єри, визначає необхідність навчання і підвищення кваліфікації працівників
Мотивація	Характеризується спонуканням персоналу до діяльності, шляхом задоволення його потреб, задля досягнення цілей організації. Ефективна система мотивації дозволяє досягати високих результатів діяльності працівників, що в свою чергу має сприятливе відображення на діяльності підприємства

*Джерело: складено автором за [26-30]*

Реалізація кадрової політики підприємства здійснюється за допомогою низки ключових інструментів, серед яких кадрове планування, поточна робота з персоналом, управління співробітниками, заходи щодо їх професійного розвитку та підвищення кваліфікації, вирішення соціальних питань, а також мотиваційні механізми та система винагороди [31]. Використання цих інструментів сприяє формуванню ефективної моделі поведінки працівників, підвищенню їхньої продуктивності та оптимізації структури трудового колективу.

Розробка кадрової політики передбачає кілька послідовних етапів [32]:

1. Аналіз ситуації та прогнозування розвитку – оцінка поточного стану підприємства та визначення його стратегічних напрямків.

2. Формування принципів кадрової політики – окреслення ключових аспектів і пріоритетів у сфері управління персоналом.
3. Офіційне затвердження – ухвалення розробленої кадрової політики в межах організації.
4. Інформаційне поширення – комунікація кадрової політики серед співробітників, збір їхніх думок та забезпечення прозорості.
5. Оцінка фінансових можливостей – визначення принципів розподілу ресурсів та розробка ефективної системи мотивації.
6. Оперативне планування – прогнозування потреб у трудових ресурсах, формування штату, призначення, створення кадрового резерву та управління переміщеннями.
7. Практичне впровадження – реалізація програм розвитку персоналу, підбір кадрів, профорієнтація, адаптація, командоутворення та підвищення кваліфікації.
8. Оцінка ефективності – аналіз відповідності кадрової політики цілям організації, виявлення проблем та оцінка кадрового потенціалу.

Кадрова політика є невід’ємною частиною діяльності підприємства, але не завжди має чітко визначену та документально оформлену форму. Її структурована фіксація у вигляді офіційних документів стає необхідною на етапі стабілізації організації.

Комплексне застосування усіх напрямків кадрової політики сприяє стабільному розвитку підприємства, зміцненню його конкурентних позицій та забезпеченню високої ефективності діяльності. Взаємодія організації з персоналом на основі чітко сформульованої кадрової політики дозволяє створити стійку систему управління людськими ресурсами, що відповідає стратегічним завданням підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Технооптторг-Трейд»

ТОВ «Технооптторг-Трейд» вже три десятиліття залишається провідним постачальником шин на ринку України, забезпечуючи всі види техніки якісними товарами. Підприємство займається як оптовим, так і роздрібним продажем шин, дисків та автомобільних аксесуарів. Завдяки прямій співпраці із заводами-виробниками, вона має статус підприємства-імпортера та офіційного дилера відомих світових брендів, зокрема «Aeolus», «Bridgestone», «Kumho», «Continental», «Michelin», «Hankook», «Good Year» та інших.

Станом на 2024 р. роздрібна мережа підприємства включала 12 магазинів (торговельно-сервісних центрів) у різних містах України: 5 у Дніпрі, 4 у Києві, 1 у Черкасах та 2 у Харкові. Внаслідок російської воєнної агресії у 2022 р. діяльність одного з центрів у м. Херсоні була тимчасово припинена, проте компанія планує його відновлення за сприятливих умов.

Окрім офлайн-ритейлу, ТОВ «Технооптторг-Трейд» активно розвиває онлайн-продажі через власні інтернет-магазини Tshina.ua та Prokoleso.ua.. Крім роздрібної торгівлі, підприємство здійснює оптові продажі з можливістю самовивозу або доставки власним транспортом. Торговельні майданчики та склади підприємства розташовані у містах: Вінниця, Житомир, Запоріжжя, Кривий Ріг, Львів, Миколаїв, Одеса та Хмельницький.

Завдяки високому рівню довіри понад 230 великих і малих дилерів залишаються постійними клієнтами підприємства. Окрім продажу, підприємство також надає послуги з шиномонтажу легкових та вантажних автомобілів, що здійснюється на торговельно-сервісних станціях та центрах.

Організаційна структура управління ТОВ «Технооптторг-Трейд» представлена на рисунку 2.1.

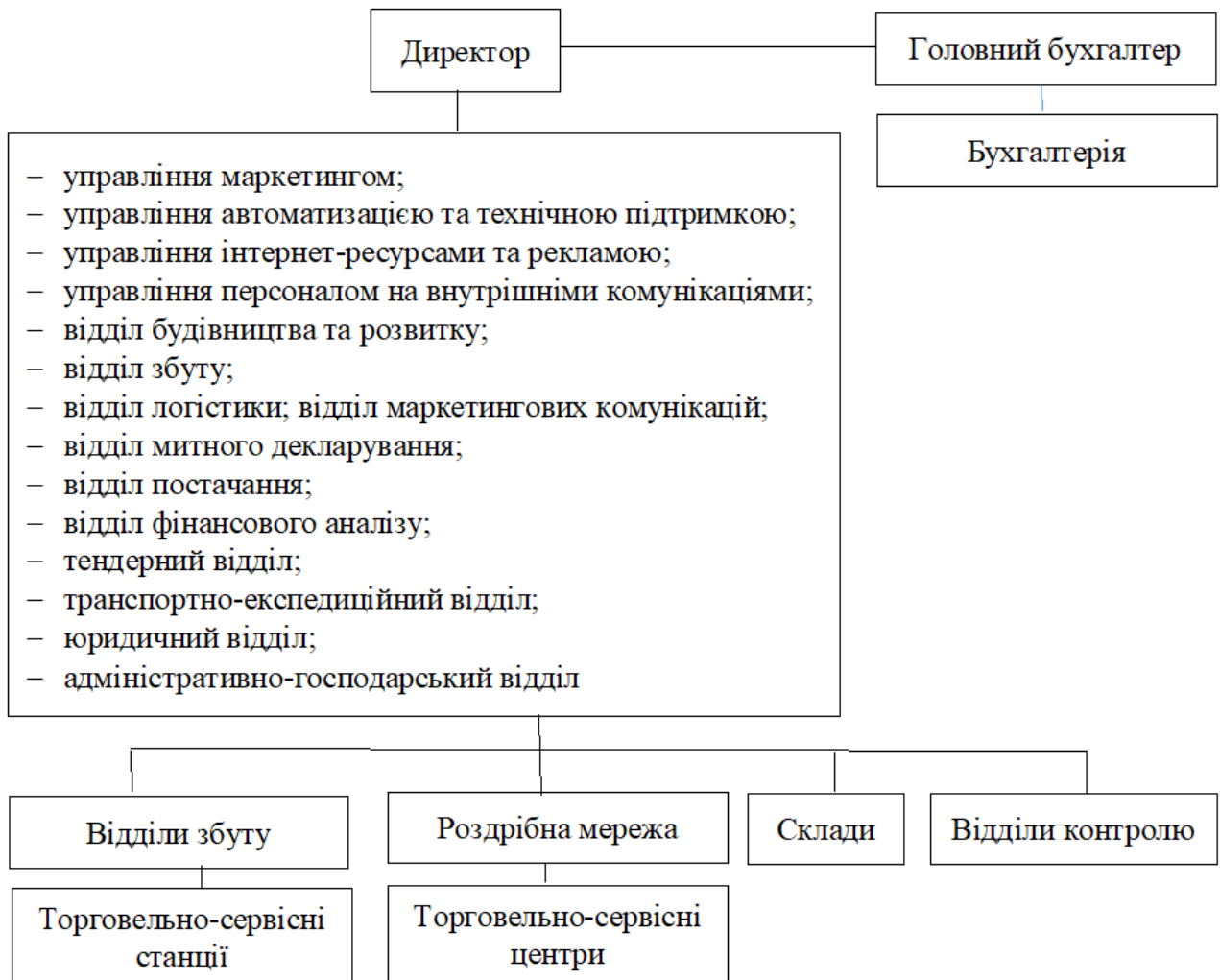


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Технооптторг-Трейд»

*Джерело: складено автором*

Рівень продажів має прямий вплив на витрати підприємства, формування прибутку та загальну рентабельність діяльності. Основним джерелом доходу ТОВ «Технооптторг-Трейд» є реалізація шин та автомобільних дисків (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Обсяг продажів товарів ТОВ «Технооптторг-Трейд»

Товар	Обсяг продажів товарів, шт.			
	2024 р.	2023 р.	2022 р.	2021 р.
Шини	452253	504346	517568	1173728
Автомобільні диски	4829	4746	5498	13419
Автомобільні камери	7416	7601	4094	11274
Обідні стрічки	2953	10183	7237	36589

*Джерело: складено автором*

В 2024 р. чиста виручка підприємства становила 1824590 тис.грн, що практично відповідає рівню 2023 р. (1829196 тис.грн). Попри стабільність показників у порівнянні з минулим роком, компанія поки не змогла повернутися до обсягів продажів, які були характерні для довоєнного періоду. Відносно 2021 р. виручка скоротилася на 18%, що є наслідком масштабної війни, розпочатої росією проти України 24 лютого 2022 р.

Валовий прибуток за 2024 р. досягнув 328958 тис. грн, що на 8% більше порівняно з показником 2023 р. (304640 тис. грн). Це зростання відбулося на тлі незмінного рівня чистої виручки та пояснюється зміною асортименту продажів. Оскільки компанія встановлює ціни відповідно до попиту, рівень прибутковості різних товарних категорій варіюється.

Загальні адміністративні витрати та витрати на збут у 2024 р. склали 174777 тис. грн, що на 15% перевищує аналогічні показники 2023 р. (152171 тис.грн). Основними факторами зростання стали:

– підвищення заробітної плати – середній рівень зарплат зріс на 26% у порівнянні з 2023 р., а частка витрат на персонал у структурі загальних адміністративних та маркетингових витрат досягла 50% (у 2023 р. вона становила 47%);

– інфляційні процеси – згідно з даними Держстату, рівень інфляції у 2024 році склав 12,9%, що значно перевищує показник 2023 р. (5,1%).

Додаткові операційні витрати у 2024 р. становили 16180 тис. грн, що на 56% більше порівняно з 2023 р. – 10414 тис. грн. (таблиця 2.2). Основну частку

цих витрат складають збитки, пов'язані з валютними коливаннями – курсовою різницею та втратами через купівлю валюти за ціною, вищою за курс НБУ. Оскільки підприємство є імпортером продукції та має кредитні зобов'язання в іноземній валюті, девальвація гривні негативно позначається на фінансових показниках.

Таблиця 2.2 – Характеристика обсягу витрат ТОВ «Технооптторг-Трейд»

Витрати	Рівень витрат, тис.грн.			
	2024 р.	2023 р.	2022 р.	2021 р.
адміністративні	85,285	69,087	71,208	99,752
витрати на збут	89,492	83,084	71,619	90,275
інші операційні витрати	16,180	10,414	125,236	2,333
Разом операційні витрати	190,957	162,585	268,063	192,360

*Джерело: складено автором*

Попри зростання курсу валют та інфляційні процеси, ТОВ «Технооптторг-Трейд» змогло утримати рівень витрат на довоєнних показниках. У 2024 р. збільшення витрат на збут було пов'язане з ростом витрат на оплату праці. Показник «витрати на збут на кожну гривню виручки» дещо підвищився в порівнянні з довоєнним періодом та становить 0.049 грн. (у 2023 р. – 0.045 грн., у 2021 р. – 0.042 грн.).

У звітному році підприємству вдалося отримати додатковий прибуток завдяки розміщенню вільних фінансових ресурсів на депозитах. За 2024 р. фінансові доходи склали 20746 тис.грн. (18 081 тис.грн. у 2023 р.), а фінансові витрати, пов'язані з кредитами та довгостроковою орендою, досягли 19321 тис.грн. (12438 тис.грн. у 2023 р.). Таким чином, чистий прибуток від відсотків у 2024 р. склав 1425 тис.грн. (у 2023 р. – 5643 тис.грн.). Досягнення такого результату стало можливим завдяки стабільності банківської системи.

Виважена фінансова стратегія керівництва дозволила підприємству завершити звітний період із прибутком. За 2024 р. чистий прибуток становив 117657 тис.грн. (у 2023 р. – 129517 тис.грн.).

В 2024 р. оборотні активи ТОВ «Технооптторг-Трейд» збільшилися на 11%, досягнувши 1016006 тис.грн. Основним фактором цього зростання стало накопичення запасів, що було зумовлено заходами з управління курсовими та ціновими ризиками. Підприємство прогнозує підвищення закупівельних цін у 2025 р. через вплив коливання валютного курсу та інфляційних процесів. Структура оборотних активів та короткострокових зобов'язань відображено в таблиці А.1, додаток А.

Ліквідність підприємства залежить, зокрема, від рівня поточних зобов'язань. У 2024 р. їхній обсяг скоротився на 6%, досягнувши 295547 тис.грн. Як наслідок, коефіцієнт поточної ліквідності зріс до 3,44 (у 2023 р. він складав 2,92), що є стабільно високим показником у порівнянні з аналогічними підприємствами галузі. Це свідчить про фінансову стійкість компанії та її здатність залучати додаткові кошти за потреби.

Як висновок можна зазначити, що ТОВ «Технооптторг-Трейд» має ієрархічну організаційну структуру управління, яка забезпечує чіткий розподіл функцій та відповідальності, що сприяє ефективному управлінню підприємством. У 2024 р. ТОВ «Технооптторг-Трейд» продемонструвало стабільний рівень чистої виручки, що практично не змінився порівняно з 2023 р. Однак підприємству поки не вдалося повернутися до довоєнних обсягів продажів, що підтверджує значний вплив військових подій на ринок. Незважаючи на це, валовий прибуток зріс на 8%, що пов'язано зі зміною структури продажів та диференціацією цін відповідно до попиту. Водночас витрати ТОВ «Технооптторг-Трейд» суттєво зросли – адміністративні та маркетингові витрати збільшилися на 15% через зростання заробітних плат та інфляційний тиск. Додаткові операційні витрати також значно зросли (+56%), що підкреслює зростаючі виклики, з якими стикається підприємство в умовах економічної нестабільності. Таким чином, ТОВ «Технооптторг-Трейд» продовжує адаптувати свою діяльність, забезпечуючи позитивну динаміку прибутковості попри складні зовнішні фактори, що впливають на її роботу. Подальша фінансова стабільність залежатиме від здатності підприємства

ефективно управляти витратами та реагувати на ринкові зміни.

## 2.2 Оцінка ефективності кадрової політики ТОВ «Технооптторг-Трейд»

На ТОВ «Технооптторг-Трейд» значну увагу приділяють кадровій політиці, адаптуючи її до сучасних умов. Традиційні методи формування робочого колективу вже втратили актуальність, тому акцент робиться на ефективному закріпленні працівників на робочих місцях. Під час працевлаштування важливим критерієм є рівень освіти кандидата, а перевага надається спеціалістам із відповідною кваліфікацією та досвідом роботи. Новоприйняті співробітники проходять співбесіди з представниками відділу кадрів і керівниками, у підпорядкуванні яких вони працюватимуть. Попри заходи щодо стабілізації кадрового складу, підприємство стикається з певним рівнем плинності кадрів. Працівники можуть залишати підприємство через зміну місця проживання або пошук більш оплачуваної роботи. Водночас деякі звільнення спричинені невідповідністю посадовим обов'язкам чи порушеннями трудової дисципліни. У таких випадках керівництво проводить бесіди із співробітниками, а за необхідності – ухвалює рішення про їхнє звільнення. Попри ці виклики, підприємство не відчуває дефіциту кадрів, оскільки на кожну вакансію завжди є кілька претендентів. Це дає змогу вибирати найкращих спеціалістів із відповідним досвідом і рівнем компетенції. Далі розглянемо структуру персоналу ТОВ «Технооптторг-Трейд» і проаналізовано основні напрямки роботи з ним.

До кадрового складу ТОВ «Технооптторг-Трейд» входять співробітники, які офіційно працевлаштовані на основі трудових договорів. При проведенні аналізу важливо розглянути структуру персоналу, розподіляючи працівників за різними категоріями та групами відповідно до їхніх посад і функціональних обов'язків (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Середньооблікова чисельність персоналу ТОВ «Технооптторг-Трейд» за категоріями працівників

Категорії персоналу	Середньооблікова чисельність персоналу, чол.			Абсолютне відхилення показника, чол.		Відносне відхилення показника, %	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р./2023 р.	2024 р./2022 р.	2024 р./2023 р.	2024 р./2022 р.
Чисельність персоналу разом, в тому числі:	550	590	575	- 15	25	- 2,6	4,5
основний вид діяльності, з них:	545	585	570	- 15	25	- 2,6	4,6
- керівники	35	35	35	-	-	-	-
- фахівці	80	95	92	- 3	12	- 3,2	15
- службовці	18	20	22	2	4	10,0	2,2
- робітники:	412	435	421	- 14	9	- 3.1	02,0
а) основні	400	425	412	- 13	12	- 3.4	03.0
б) допоміжні	12	10	9	- 1	- 3	90,0	75,0
не основна діяльність	5	5	5	-	-	-	-

Джерело: складено автором

Аналіз даних таблиці 2.3 свідчить, що середньооблікова чисельність працівників на ТОВ «Технооптторг-Трейд» в 2024 р. зросла на 4,5 % порівняно з 2022 р. При цьому кількість фахівців збільшилася на 15 %, службовців – на 22,2 %, а робітників – на 2,2 %. Однак, у порівнянні з 2023 р., у 2024 р. спостерігалось зменшення чисельності персоналу на 2,6 %. Структурний склад працівників ТОВ «Технооптторг-Трейд» за 2024 р. представлено на рисунку 2.2.



Рисунок 2.2 – Чисельний склад персоналу ТОВ «Технооптторг-Трейд», 2024 р.

Джерело: складено автором

Враховуючи ситуацію з кадровим забезпеченням, підприємству на завершення звітного періоду необхідно було 15 додаткових працівників, серед яких 6 – фахівці та 9 – основні робітники.

Інформація про освітній рівень та вікову категорію працівників ТОВ «Технооптторг-Трейд» зображено на рисунках 2.3-2.4.

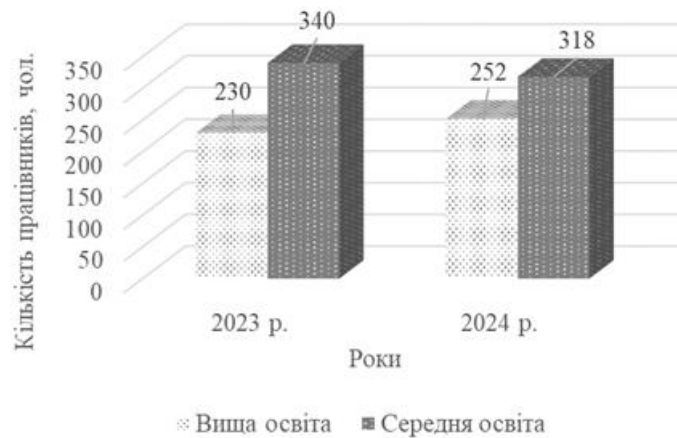


Рисунок 2.3 – Частка осіб з професійним рівнем освіти

*Джерело: складено автором*

Аналіз даних із рисунка 2.3 свідчить, що в 2024 р. кількість працівників із вищою професійною освітою зросла на 3,6 % порівняно з 2023 р., а частка співробітників із середньою професійною освітою збільшилася на 19,2 %.

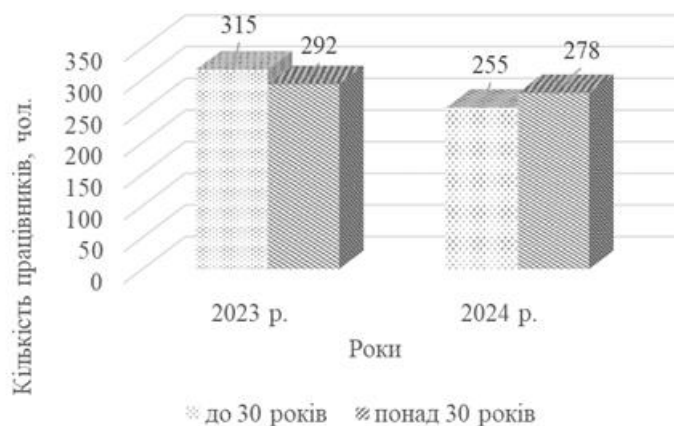


Рисунок 2.4 – Віковий склад працівників ТОВ «Технооптторг-Трейд»

*Джерело: складено автором*

Відповідно до рисунка 2.4, частка працівників віком до 30 років у 2024 р. становила 38,5 % від загальної кількості персоналу, що трохи перевищує показник 2023 р. (38,1 %). Водночас кількість співробітників віком 30 років і старше залишилася майже незмінною – 25,8 % у 2024 р. проти 24,1 % у 2023 р. Частка керівників молодше 40 років в 2024 р. збільшилася на 2 % та досягла 24,5 %, тоді як у 2023 р. вона становила 22,5 %. Водночас кількість керівників віком 45 років і більше зменшилася на 2,2 % – до 30,3 % у 2024 р., порівняно з 32,5 % у попередньому році. Посади, які вимагають наявності вищої професійної освіти, у 2024 р. були заповнені фахівцями з відповідним рівнем освіти на 53,6 %, а співробітниками із середньою професійною освітою – на 36,9 %.

Оцінка змін у кадровому складі та аналіз факторів, що спричиняють плинність кадрів, є одним із ключових напрямів роботи з персоналом. Це дослідження включає вивчення основних причин звільнення співробітників. Відсоткове співвідношення плинності кадрів на ТОВ «Технооптторг-Трейд» за 2023-2024 рр. відображено на рисунку 2.5.

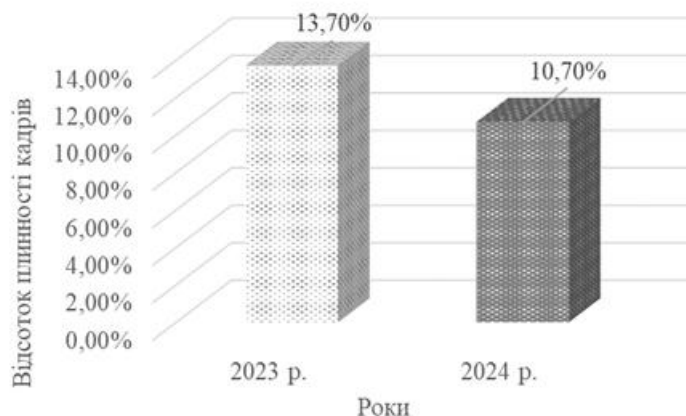


Рисунок 2.5 – Відсоток плинності кадрів на ТОВ «Технооптторг-Трейд»

*Джерело: складено автором*

В 2024 р. рівень плинності кадрів склав 10,7 % від загальної чисельності персоналу ТОВ «Технооптторг-Трейд», що на 3 % нижче, ніж у 2023 р. Однак цей показник залишається досить високим і перевищує природний рівень удвічі.

Деталізовані дані щодо кількості звільнень за різними причинами наведені

в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Причини звільнення працівників на ТОВ «Технооптторг-Трейд»

Причини звільнення працівників	Рік		
	2022	2023	2024
1. Перехід в інші організації	8	2	1
2. Порушення трудової дисципліни	0	0	1
3. Призив на строкову службу	0	19	17
4. Власне бажання	46	43	45
5. Середньооблікова чисельність персоналу	550	590	575
6. Коефіцієнт плинності за всіма причинами	0,08	0,07	0,08

*Джерело: складено автором*

Аналіз даних таблиці показує, що основним фактором високого коефіцієнта плинності кадрів у досліджуваній період стало звільнення працівників за власним бажанням. Значна частина співробітників у 2022 р. змінила місце роботи через переведення до інших організацій, що було обумовлено їхнім прагненням знайти нове працевлаштування. Детальну інформацію про причини звільнень з ініціативи працівників представлено в таблиці 2.5. Аналіз кадрових змін показав, що 69 % працівників, які звільнилися за власним бажанням, належать до молодіжної категорії (20–30 років). Вони мають порівняно невеликий стаж роботи, що позначається на рівні їхньої кваліфікації, а також на розмірі доплат за професійні навички.

Основними факторами плинності кадрів є висока фізична складність робіт, недостатній рівень вирішення соціальних питань молоді та низька професійна підготовка нових співробітників у сфері будівництва. Серед ключових причин нестабільності в кадровому складі виділяються економічні та соціально-психологічні аспекти управління персоналом: низький рівень заробітної плати, невідповідність між обсягом завдань і рівнем підготовки спеціалістів, незадовільні житлові умови, неефективна організація робочого процесу, а також конфліктні ситуації з керівництвом і колективом. Важливим чинником є також недосконала система комплектування кадрів для масових професій.

Таблиця 2.5 – Аналіз плинності кадрів з причини власного бажання

Показник	Причини	Кількість звільнених працівників, чол.		
		2022	2023	2024
Усього звільнилося:		46	43	45
за гендерною ознакою	чоловіків	46	41	43
	жінок	0	2	2
за віком	до 18 років	0	0	0
	від 18 до 20 років	1	0	0
	від 20 до 30 років	32	29	32
	від 30 до 40 років	14	11	6
	старше 40 років	0	3	5
за стажем роботи	до 1 року	17	9	16
	від 1 до 5 років	21	25	19
	від 5 до 10 років	8	6	5
	більше 10 років	0	3	5
за освітою	з початковим рівнем освіти	0	0	0
	з неповним середнім рівнем освіти	0	0	0
	із середнім рівнем освіти	45	42	41
	зі середнім спеціальним рівнем освіти	1	1	2
	з вищим рівнем освіти	0	0	2
звільнилося з причин:	важкої фізичної праці	6	9	7
	незадовільної організації праці	7	7	6
	незадоволеність зарплатою	25	19	18
	зміна місця проживання	1	0	2
	віддаленості місця проживання від місця роботи	4	2	3
	інші причин	3	6	12
по основним професіям	робітники	29	29	26

*Джерело: складено автором*

Отже, проведений соціально-економічний аналіз персоналу ТОВ «Технооптторг-Трейд» виявив низку проблем, пов'язаних із кадровою нестабільністю. Для їхнього вирішення необхідно впроваджувати ефективну кадрову політику. Крім того, спостерігається тенденція до зменшення чисельності працівників віком 30-40 років, що потребує додаткових заходів зі створення кадрового резерву, орієнтованого на найбільш активних співробітників.

Для подальшого аналізу кадрової політики ТОВ «Технооптторг-Трейд» необхідно оцінити документацію, що регулює кадрові процеси, та визначити її

ефективність. Діловодство у сфері управління персоналом має гарантувати оперативну обробку отриманих і створених документів. Ця діяльність включає доведення інформації до відповідних співробітників, розробку нормативних актів із кадрових питань, їхнє оформлення, реєстрацію, облік і належне зберігання (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – Аналіз кадрової політики ТОВ «Техноопторг-Трейд»

Напрямки кадрової політики	Інструменти	Результат
1. Відбір та найм персоналу	- анкети кандидата; - посадові інструкції; - професіограма	Набір персоналу, що відповідає потребам підприємства і критеріям стандарту
2. Оплата праці	- Положення про оплату і мотивацію праці; - Положення про преміювання	Мотивація працівників до діяльності в цілях підприємства, скорочення плинності кадрів
3. Формування та робота з резервом	- Положення про кадровий резерв; - перелік резерву; - Положення про навчання (підготовці) кадрів; - Положення про кар'єру	Ефективне використання внутрішнього джерела кадрів, покращує внутрішню ділову атмосферу (дух рівних можливостей), скорочує витрати та час на пошук відповідних кандидатів
4. Адаптація персоналу	- Правила внутрішнього розпорядку; - організація праці на робочому місці; - буклети про підприємство	Скорочення часу звикання новачка до нових умов, зменшення стартових витрат, скорочення плинності кадрів
5. Умови праці	- трудові договори; - посадові інструкції	Зниження травматизму, мотивація працівників до ефективної праці, зниження прогулів та порушень трудової дисципліни
6. Мотивація	- Положення про оплату праці і мотивацію; - Положення про стимулюючі надбавки; - Положення про кадровий резерв	Дозволяє домагатися високих результатів діяльності працівників, що спонукає персонал до розвитку потенційних здібностей, більш інтенсивної і продуктивної праці, творчого ставлення до праці
7. Атестація персоналу	- Положення про атестацію/оцінку персоналу; - Колективний договір - професіограма	Своечасний рух кар'єри, виявлення прогалин у знаннях та навичках працівників, визначення необхідності навчання та підвищення кваліфікації працівників
8. Навчання	- Положення про підвищення кваліфікації; - Положення про професійну перепідготовку	Підвищення рівня освіти, розвиток та реалізація здібностей персоналу, розвиток кар'єри

*Джерело: складено автором*

Аналіз даних таблиці 2.6 показав, що система діловодства на ТОВ «Технооптторг-Трейд» функціонує на належному рівні. Вся документація оформлена відповідно до сучасних стандартів, представлена у нових зразках та містить повний перелік документів, передбачених законодавством.

Основні нормативні акти, що регулюють кадрову діяльність у ТОВ «Технооптторг-Трейд» відображено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Основні нормативні акти, що регулюють кадрову діяльність у ТОВ «Технооптторг-Трейд»

Найменування кадрової документації	Є в наявності	Форма		Примітки
		Нова	Стара	
Положення про структурні підрозділи	+	+		Є, але не на всі підрозділи
Штатна структура	+	+		
Посадова інструкція	+	+		Зміст як у старій
Положення про оплату праці	+	+		
Положення про стимулюючі надбавки	+	+		
Положення про кадровий резерв	-	-		
Трудовий договір	+	+		
Наказ про прийом (звільнення)	+	+		
Положення про атестацію	+	+		Відображено не повний спектр відносин
Правила внутрішнього розпорядку	+	+		
Положення про відпустки та графік відпусток	+	+		
Положення про підвищення кваліфікації кадрів	-	-		
Організація праці на робочому місці	+	+		
Професіограма	+	+		

*Джерело: складено автором*

Детальний аналіз виявив, що деякі документи на підприємстві представлені в надмірній кількості, а їхній зміст, попри оновлену форму, фактично дублює попередні зразки. Це свідчить про невідповідність сучасним вимогам щодо наповнення документації. Крім того, відсутні ключові регламентуючі документи кадрової політики, зокрема Положення про

формування кадрового резерву та Положення про підвищення кваліфікації працівників. Хоча розробка та впровадження таких документів потребують значних фінансових витрат, їхню важливість важко переоцінити. Ефективна кадрова політика сприяє оптимізації процесу відбору працівників, підвищенню мотивації персоналу та зниженню рівня плинності кадрів. Відсутність нормативних документів, що регламентують кадрові процеси, підтверджує, що управління персоналом не здійснюється в повному обсязі. Недостатня розробка основних положень, цілей, принципів і методів кадрової роботи може негативно позначитися на діяльності підприємства. Невизначеність у кадровому управлінні здатна спричинити зниження ефективності праці, конфлікти у колективі та порушення трудової дисципліни.

Далі розглянемо й проаналізуємо основні структурні елементи кадрової політики ТОВ «Технооптторг-Трейд», які було визначено теоретичній частині кваліфікаційної роботи:

1. Найм персоналу. На ТОВ «Технооптторг-Трейд» процес найму працівників здійснюється переважно з числа резервного кадрового складу. Важливим аспектом формування команди є ретельний підбір спеціалістів, адже характер взаємовідносин у колективі визначає не лише соціально-психологічний клімат, а й безпосередньо впливає на продуктивність роботи.

2. Система стимулювання. Для підвищення мотивації співробітників та забезпечення якісних і кількісних показників продуктивності на ТОВ «Технооптторг-Трейд» діє відрядно-преміальна система оплати праці. Преміювання працівників здійснюється за підсумками щомісячної роботи. Для окремих категорій персоналу застосовується погодинно-преміальна оплата, що передбачає ретельний контроль відпрацьованого часу. Крім того, з метою стимулювання праці, підвищення її ефективності та відповідальності за результати, підприємство запровадило систему пільг та надбавок.

3. Розвиток персоналу. Кадрова політика ТОВ «Технооптторг-Трейд» щодо розвитку та підвищення кваліфікації співробітників реалізується за такими напрямками: підготовка, перепідготовка та освоєння нових професій;

підвищення кваліфікаційного рівня працівників; професійне навчання персоналу. В 2024 р. з 84 запланованих працівників навчання пройшли 79 осіб, що становить 94 % від річного плану. З них: уперше навчено 19 осіб; перепідготовку пройшли 7 працівників; нову професію опанували 44 співробітники.

4. Атестація персоналу. Атестація проводиться як після завершення навчання, так і періодично в процесі професійної діяльності. Вона може бути щорічною чи плановою, залежно від потреб підприємства. Результати атестації певною мірою залежать від суб'єктивних факторів, тому керівництво прагне підвищити об'єктивність процедури оцінювання. У зв'язку з цим планується оптимізація підготовки та проведення атестаційних заходів із врахуванням ключових професійних аспектів.

У сучасних умовах кадрова політика підприємства спрямована на формування ефективної системи роботи з персоналом, яка має не лише економічний, а й соціальний ефект, при дотриманні чинних законодавчих норм та регулювань. Кадрова політика ТОВ «Технооптторг-Трейд» охоплює важливі аспекти мотивації працівників, стимулювання трудової діяльності, адаптації персоналу та планування кар'єрного зростання. Водночас окремі напрями кадрової роботи, зокрема питання плинності кадрів, залишаються недостатньо розвиненими. Встановлено, що наразі кадрова політика підприємства перебуває на етапі розробки, удосконалення та впровадження, здебільшого базуючись на негласних правилах та усталених традиціях. Аналіз документації показав, що діловодство підприємства загалом ведеться на належному рівні, а перелік документів відповідає законодавчим вимогам. Проте на підприємстві відсутній ряд документів, які б регламентували основні напрями кадрової політики. Виходячи з цього, можна сказати, що кадрові процедури на підприємстві впроваджуються не в повному обсязі, зокрема, недостатньо уваги приділяється створенню кадрового резерву та кар'єрному зростанню працівників.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1 Обґрунтування проєкту формування резерву кадрів на ТОВ «Технооптторг-Трейд»

Аналіз кадрової документації ТОВ «Технооптторг-Трейд», проведений у попередньому розділі, показав, що підприємство не має нормативних документів, які визначають ключові напрями кадрової політики. Внаслідок цього окремі кадрові процеси залишаються нереалізованими в повному обсязі, зокрема на ТОВ «Технооптторг-Трейд» недостатньо уваги приділено створенню кадрового резерву та розвитку кар'єри працівників.

З метою вдосконалення кадрової політики підприємства пропонується розробити комплекс заходів для формування кадрового резерву та створити регламентуючий документ – Положення «Про формування кадрового резерву та роботу з ним». Окрім цього, варто впровадити супутні типові документи, такі як список резерву, картка критеріїв оцінки кандидатів, картка спеціаліста резерву та індивідуальний план підготовки.

Кадровий резерв – це група висококваліфікованих фахівців, які пройшли спеціальний відбір та внесені до списку резерву для можливого призначення на керівні посади. Вони мають потенціал сприяти соціально-економічному розвитку підприємства відповідно до його стратегічних цілей [17].

Створення та управління кадровим резервом є ключовим компонентом системи професійного розвитку працівників в організації. Загального підходу до формування резерву кадрів, його планування та організації роботи не існує. Кожне підприємство розробляє власну стратегію, враховуючи особливості своєї діяльності.

Обґрунтованість створення проєкту з формування кадрового резерву зумовлена низкою факторів:

1. Специфіка функціонування підприємства вимагає від працівників відповідного рівня освіти, підготовки, професійних компетентностей і знань, а також фізичних здібностей, навичок і вмінь. Внутрішнє просування співробітників дає змогу отримати кваліфікованих фахівців, які добре розуміють особливості роботи та потреби організації.

2. Плинність кадрів, особливо серед фахівців та робітників, зайнятих безпосередньо на виробничих ділянках, залишається актуальною проблемою. Однією з головних причин звільнень є відсутність перспектив для кар'єрного зростання. Втрата молодих і перспективних працівників призводить до «старіння» колективу, уповільнення розвитку підприємства та зростання потреби у пошуку, навчанні й адаптації нових кадрів.

3. Віковий склад працівників також є вагомим фактором для формування кадрового резерву. Більшість персоналу підприємства – це молоді фахівці віком до 30 років, для яких важливі можливості навчання, кар'єрного розвитку та фінансова мотивація. Друга велика група – працівники від 40 до 50 років, значна частина яких через кілька років досягне пенсійного віку. Заміщення звільнених посад за рахунок зовнішнього набору потребуватиме додаткових витрат, а кваліфікація та досвід нових працівників можуть не відповідати вимогам підприємства.

Такий підхід допомагає забезпечити стабільність кадрового складу та сприяє ефективному розвитку підприємства.

Для обґрунтування проєкту було використано метод ранжування альтернатив, який передбачає впорядкування альтернатив за рівнем їхньої переваги відповідно до визначених критеріїв, і направлений на вибір однієї, найоптимальнішої альтернативи (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Алгоритм вибору альтернативи для прийняття управлінського рішення щодо формування резерву кадрів на ТОВ «Технооптторг-Трейд»

Етапи проєкту	Характеристика етапів	
1 етап - формулювання альтернатив	Альтернативи для прийняття рішення на ТОВ «Технооптторг-Трейд»:	
	A1 – формувати резерв самостійно	<p>Переваги і недоліки альтернативи:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– висока якість персоналу через внутрішню підготовку;</li> <li>– значні витрати на навчання та підтримку кадрового резерву;</li> <li>– висока гнучкість у формуванні потрібних компетенцій;</li> <li>– мінімальні ризики кадрового дефіциту</li> </ul>
	A2 – формувати резерв за допомогою сторонніх фірм	<p>Переваги і недоліки альтернативи:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– менше витрат на навчання, оскільки зовнішні компанії беруть на себе підготовку;</li> <li>– середній рівень гнучкості, оскільки контроль над формуванням резерву здійснює стороння організація;</li> <li>– ризики отримання кадрів, які не повністю відповідають корпоративній культурі</li> </ul>
	A3 – не формувати резерв, залучати персонал зі сторони	<p>Переваги і недоліки альтернативи:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– мінімальні витрати, але високі ризики кадрового дефіциту;</li> <li>– обмежений контроль над якістю персоналу;</li> <li>– підприємство залежить від ринку праці та доступності спеціалістів у потрібний момент</li> </ul>
2 етап – визначення критеріїв ранжування альтернатив	<p>Критерії:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вартість – витрати на формування та підтримку кадрового резерву.</li> <li>2. Гнучкість – можливість швидкого адаптування до змін на ринку праці.</li> <li>3. Якість персоналу – рівень кваліфікації та підготовки працівників.</li> <li>4. Ризики – ймовірність браку кадрів у критичних ситуаціях.</li> <li>5. Термін реалізації – час, необхідний для забезпечення підприємства потрібними кадрами.</li> </ol>	
3 етап – виставлення рангових оцінок (від 1 до 3, де 1 – найкращий варіант)		
4 етап – формування матриці рангів	<p>Розрахунок:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– суми рангів (<math>\sum a_i</math>);</li> <li>– середнього значення суми рангів (<math>\bar{a} = \frac{\sum a_i}{m}</math>);</li> <li>– суми квадратів відхилень (<math>\sum S_i^2 = \sum (\sum a_i - \bar{a})^2</math>);</li> <li>– коефіцієнта конкордації (<math>W = \frac{12 \sum S_i^2 - 3n^2(m+1)^2}{n^2(m^3-m)}</math>), де <math>n</math> – кількість критеріїв; <math>m</math> – кількість альтернатив; <math>\sum S_i^2</math> – сума квадратів відхилень суми рангів від середнього значення</li> </ul>	
5 етап – вибір альтернативи і формування управлінського рішення		

Джерело: складено автором

Далі апробуємо запропонований процес вибору найбільш оптимальної альтернативи для прийняття управлінського рішення щодо формування резерву кадрів на ТОВ «Технооптторг-Трейд»

Таблиця 3.2 – Апробація алгоритму вибору альтернативи для ТОВ «Технооптторг-Трейд»

№ з/п	Критерії	Оцінка альтернатив		
		A1	A2	A3
1	Вартість проєкту	1	2	3
2	Гнучкість проєкту	3	2	1
3	Якість проєкту	3	2	1
4	Ризики проєкту	3	2	1
5	Термін реалізації проєкту	3	1	2
6	Сума рангів, $\Sigma a_i$	13	9	8
7	Середнє значення суми рангів, $\bar{a}$	10		
8	Сума квадратів відхилень, $\Sigma S_i^2$	9	1	4
9	Коефіцієнт конкордації, W	0,18	0,02	0,08

*Джерело: складено автором*

Відповідно до розрахунків приведених в таблиці 3.2, найкращою альтернативою є A1 – формування кадрового резерву самостійно. Ця альтернатива має найвищий рівень узгодженості ( $W = 0,18$ ), тобто експерти оцінили цю альтернативу більш однотайно, що свідчить про її перевагу над іншими варіантами. Впровадження даної альтернативи у вигляді управлінського рішення забезпечить ТОВ «Технооптторг-Трейд» високу якість персоналу, мінімальні ризики кадрового дефіциту та гнучкість у підготовці спеціалістів. Запровадження такого підходу дає змогу скоротити витрати на залучення зовнішніх експертів для оцінки персоналу, а також зменшити фінансові витрати на оплату їхніх послуг. Хоча цей варіант може зайняти більше часу, його значущість важко переоцінити – він сприятиме реалізації одного з ключових напрямів кадрової політики, що стане вагомим кроком у розвитку підприємства. Крім того, використання працівників з внутрішнього резерву забезпечує значну економію коштів, оскільки залучення спеціалістів із зовнішнього середовища,

їхнє навчання та адаптація потребують значних фінансових ресурсів (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Аналіз витрат на залучення працівника з резерву

Показники	Формула розрахунку і джерело даних	Сума, грн.
Середня з/плата одного керівника	ФОП керівників/ кількість керівників	22000
Повернення на інвестиції в людський капітал (Human capital Return on Investment)	HCROI = дохід - (витрати - зарплати та премії) / зарплати та премії	2,34
Залучення працівника з внутрішнього резерву:		
Середня прибутковість діяльності одного керівника	Середня з/плата одного керівника * 2,34	51480
Економія коштів від підготовки одного керівника всередині підприємства	Середня прибутковість керівника - (прибутковість керівника, залученого ззовні + витрати на підбір)	46710
Кількість керівників, які будуть підготовлені у рамках проєкту	План проєкту	20
Загальна економія від підготовки керівників всередині підприємства	Економія від підготовки одного керівника * кількість підготовлених керівників	934200
Залучення працівника ззовні:		
Прибутковість керівника, залученого ззовні протягом першого року роботи	Середня прибутковість діяльності одного керівника* 0,5	25740
Витрати на підбір керівника ззовні	Загальні витрати на підбір керівника /кількість заповнених вакансій	20000
Загальні витрати на залучення працівника ззовні	Витрати фахівців + організаційно-методичні витрати + канцелярські витрати	50000

*Джерело: складено автором*

Аналіз даних таблиці 3.3 показує, що формування кадрового резерву приносить суттєву вигоду підприємству. Загальний економічний ефект від підготовки керівників складає 934200 грн, що дозволяє швидко компенсувати витрати, пов'язані з масовим набором персоналу із зовнішніх джерел. У перспективі ці кошти можуть бути спрямовані на придбання сучасних навчальних програм, наукової літератури та вдосконалення методів оцінки професійних і ділових якостей співробітників.

Однією з переваг внутрішнього резерву є фінансова ефективність – просування власних працівників обходиться значно дешевше, ніж наймання спеціалістів ззовні. Ротація та кар'єрне зростання співробітників

супроводжуються навчанням, що сприяє підвищенню ефективності їхньої роботи. Основні результати такого процесу включають зростання продуктивності, оптимізацію робочого часу, покращення прийняття рішень і впровадження нових підходів у діяльності підприємства.

Отже, впровадження кадрового резерву на «Технооптторг-Трейд» сприятиме досягненню важливих стратегічних цілей, зокрема: розвитку підприємства, підвищенню кваліфікації персоналу, скороченню витрат на залучення працівників ззовні, мотивації колективу завдяки матеріальним і нематеріальним стимулам, зміцненню корпоративної культури, зниженню плинності кадрів і зростанню продуктивності праці.

### 3.2 Розробка проєкту «Положення про формування кадрового резерву» на ТОВ «Технооптторг-Трейд»

Оскільки «Положення про формування резерву та роботу з ним» не має загальноприйнятого стандарту, його зміст буде визначено на основі аналізу кількох аналогічних документів, які застосовуються конкурентами ТОВ «Технооптторг-Трейд». Порівняння їхніх сильних і слабких сторін дозволить визначити ключові аспекти та сформуванню власний регламентуючий документ, що враховує специфіку діяльності підприємства.

В таблиці 3.4 представлено аналіз структури документа «Положення про кадровий резерв» по двом конкурентам досліджуваного підприємства – ТОВ «INTER CARS UKRAINE», ТОВ «АВТО ДИСТРИБ'ЮШН КАРГО ПАРТС», визначаючи наявність або відсутність ключових пунктів, що впливають на процес формування та управління резервом.

Таблиця 3.4 – Порівняльний аналіз «Положення про формування кадрового резерву» конкурентів ТОВ «Технооптторг-Трейд»

Найменування розділу	ТОВ «INTER CARS UKRAINE»	ТОВ «АВТО ДИСТРИБ'ЮШН КАРГО ПАРТС»
Усього розділів в Положенні	5	4
Розділ 1. Загальні положення	+	+
1.1. Сфера регулювання Положення	+	+
1.2. Концепція кадрового резерву	+	+
1.3. Цілі формування резерву	+	+
1.4. Завдання формування резерву	+	-
1.5. Категорії персоналу для резерву	+	+
1.6. Принципи формування резерву	-	+
1.7. Періодичність формування резерву	+	+
Розділ 2. Порядок формування резерву	+	+
2.1. Види резерву	+	+
2.2. Критерії відбору	+	+
2.3. Етапи формування резерву	+	-
2.4. Методи відбору в резерв	+	+
Розділ 3. Робота з резервом	У ін. розділі	+
3.1. Зміст плану роботи з кадрами	+	-
3.2. Структурний підрозділ, відповідальний за роботу з резервом	+	+
Розділ 4. Реалізація резерву	+	+
4.1. Порядок призначення на посаду	+	-
4.2. Терміни перебування в резерві	+	-
Розділ 5. Оцінка діяльності перебувають в резерві, порядок перегляду та поповнення резерву	+	У ін. розділі

*Джерело: складено автором*

Серед проаналізованих документів найбільш повним за змістом є Положення ТОВ «INTER CARS UKRAINE», яке охоплює всі аспекти роботи з кадровим резервом – від визначення цілей і завдань до критеріїв виключення кандидатів зі списку. Водночас, одним із його недоліків є відсутність чітко сформульованих принципів, які відіграють ключову роль у плануванні кар'єрного зростання співробітників. Принципи забезпечують структурований підхід до розвитку персоналу та сприяють прозорості кадрових процесів.

Окрім цього, у Положенні ТОВ «INTER CARS UKRAINE» спостерігається нечітка логіка розташування пунктів – окремі аспекти роботи з резервом включені до розділу «Реалізація резерву», що може ускладнювати практичне

застосування документа. У порівнянні з ним, регламентація кадрового резерву на інших підприємствах має ще більше прогалин: відсутні чіткі завдання та етапи формування резерву, принципи роботи з кандидатами, методи відбору до списку, а також план розвитку кадрів.

На основі проведеного аналізу були визначені ключові положення, що регулюють порядок формування та управління кадровим резервом. Враховуючи виявлені недоліки, запропоновано проєкт структури Положення «Про формування резерву та роботу з ним» для ТОВ «Технооптторг-Трейд» (таблиця 3.5), який враховує важливі аспекти розвитку кадрової політики підприємства.

Таблиця 3.5 – Структура «Положення про формуванні резерву» для ТОВ «Технооптторг-Трейд»

Найменування структурних елементів документа	Короткий зміст	Результат
Розділ 1. Загальні положення	Цілі, напрямки, завдання	Визначення сутності формування кадрової політики
Розділ 2. Принципи та порядок формування кадрового резерву	Джерела резерву, принципи відбору, порядок формування	Визначає коло осіб, що підлягають резервуванню, посаді резерву, вимогам до кандидатів
Розділ 3. Підготовка кадрового резерву	Порядок підготовки резерву, види теоретичної підготовки, стажування, її види	Роз'яснює порядок підготовки в резерв, види підготовки, приписується план індивідуальної підготовки
Розділ 4. Реалізація резерву	Терміни формування списку резерву та строки вступу на посаду	Прописує порядок вступу на посаду, термін формування списків резерву, терміни виконання
Розділ 5. Обов'язки осіб, відповідальних за формування резерву	Перелік обов'язків	Розподіл обов'язків за структурою управління
Додатки	Карта рекомендованих критеріїв відбору, список резерву, картка спеціаліста, Індивідуальний план підготовки	Дозволяють регламентувати всі етапи формування та роботи з резервом

*Джерело: складено автором*

Розглянемо основні аспекти Положення детальніше, оскільки деякі з них потребують уточнення.

Розділ 1. Загальні положення Процес резервування охоплює найбільш значущі категорії працівників підприємства, які можуть належати до різних рівнів управління – від заступників директора до виробничого персоналу. Враховуючи загальну демографічну ситуацію, особливу загрозу для великих компаній становить нестача висококваліфікованих робітників, яку посилює трудова міграція. Тому важливо не лише зосередитися на пошуку керівних кадрів, а й забезпечити підготовку менеджерів середнього та нижчого рівня, а також розвивати систему внутрішнього навчання, що сприятиме підвищенню престижу робітничих професій.

Щодо класифікації працівників у кадровому резерві, їх можна умовно розділити на такі групи: вища керівна ланка; лінійні керівники структурних підрозділів, філій та агенцій; керівники середнього рівня (начальники відділів); керівники нижчого рівня (бригадири, майстри, керівники секторів). Ця структура дозволяє ефективно планувати кар'єрне зростання співробітників, що сприяє стабільності та розвитку підприємства.

Розділ 2. Формування кадрового резерву ґрунтується на таких принципах:

- актуальність – резерв створюється для конкретних посад, враховуючи потребу в їх заміщенні в прогнозовані періоди;
- перспективність – відбір кандидатів здійснюється з урахуванням стратегічних планів розвитку підприємства та особистих перспектив працівника;
- об'єктивність – включення до кадрового резерву відбувається на основі професійних і ділових характеристик, визначених шляхом колегіального оцінювання;
- безперервність – формування резерву розглядається як постійний процес удосконалення кадрового потенціалу підприємства;
- узгодженість – кадрове планування здійснюється як у вертикальному аспекті, так і в горизонтальному; варіативність – резерв має включати не менше

двох кандидатів на кожну позицію, допускається включення одного працівника до резерву для різних (не більше двох) посад;

– гнучкість – можливість коригування складу резерву відповідно до змін у організації та умов зовнішнього середовища.

Основні завдання у формуванні кадрового резерву ТОВ «Технооптторг-Трейд»: оперативне забезпечення підприємства необхідними кадрами, якісний відбір та цілеспрямована підготовка кандидатів, скорочення періоду адаптації працівників на вищих посадах, підвищення кваліфікаційного рівня персоналу

Критерії відбору кандидатів до резерву: вік (оптимально – до 40 років, щоб забезпечити достатній час на навчання та адаптацію); освіта (мінімальний рівень – незакінчена вища освіта за умови продовження навчання); стан здоров'я (спроможність виконувати посадові обов'язки); досвід роботи (стаж на керівній посаді відповідної категорії); професійні компетенції (відповідність вимогам запланованої посади).

Методи відбору кандидатів: аналіз документів (анкети, дипломи, характеристики, результати атестацій); оцінка продуктивності праці (ретельність виконання завдань, економічність, надійність); співбесіда (визначення професійних амбіцій, мотивів кар'єрного зростання). Застосування цих методів допомагає всебічно оцінити кандидата, виявити його сильні сторони, визначити мотиваційні чинники та прогнозувати його ефективність на посаді, що, у свою чергу, сприяє стабільному розвитку підприємства.

Розділ 3. Підготовка кадрового резерву Процес підготовки працівників, включених до кадрового резерву, передбачає: теоретичне навчання за програмами, що відповідають результатам оцінки їхніх управлінських та професійних компетенцій; тимчасове виконання посадових обов'язків (заміщення у випадку відсутності штатного працівника на відповідній посаді).

Розділ 4. Робота з кадровим резервом Цей розділ містить основні положення щодо взаємодії із працівниками резерву. Робота з кандидатами здійснюється поетапно та включає такі етапи:

1. Оцінка професійних та особистісних якостей (співбесіда з кадровим менеджером, застосування психо-діагностичних методик).
2. Атестація (експертне оцінювання рівня професійної підготовки).
3. Розробка індивідуальної програми навчання на основі отриманих даних.
4. Проведення навчальних сесій та аналіз результатів виконання завдань.
5. Підсумкова атестація, повторна діагностика ділових та особистісних характеристик кандидата.

Розділ 5. Відповідальні за роботу з кадровим резервом Визначає осіб, відповідальних за формування та управління кадровим резервом, окреслюючи їхні функції та обов'язки.

Додатки До нормативного документа додаються типові форми: список резерву, що містить основні дані про кандидата (ПІБ, дата народження, освіта, місце роботи та призначення); карта критеріїв оцінки із параметрами відповідності посаді; карта спеціаліста резерву, яка включає три частини (анкетні дані (заповнює відділ кадрів), підготовка (заповнює керівник), висновок (містить рекомендації щодо кар'єрного розвитку), Індивідуальний план підготовки з переліком заходів, термінами та відмітками про проходження).

У результаті порівняльного аналізу «Положень про формування кадрового резерву» різних підприємств були визначені ключові складові цього документа, зокрема його цілі, завдання та принципи формування кадрового резерву. Хоча структура Положення варіюється залежно від компанії, основні положення залишаються незмінними, адаптуючись відповідно до специфіки діяльності підприємства. Методичне обґрунтування дозволило виділити основні елементи структури Положення на основі аналізу існуючих документів, а також оцінити їхні сильні та слабкі сторони. Враховуючи виявлені недоліки, було розроблено проект «Положення про формування резерву» для ТОВ «Технооптторг-Трейд», який містить детальний опис ключових пунктів та відображає більш комплексний підхід до управління кадровим резервом.

## ВИСНОВКИ

1. Розкрито сутність та значення поняття «кадрова політика». Проаналізовано трактування даного поняття в науковій літературі, і надано робоче визначення кадрової політики: кадрова політика підприємства є складовою системи управління персоналом, яка включає принципи прийняття кадрових рішень. Визначено, що кадрова політика є важливим елементом управління підприємством, оскільки вона формує систему підходів, правил та принципів взаємодії з персоналом. Чітко визначена кадрова політика сприяє ефективному використанню людських ресурсів, забезпечуючи баланс між потребами підприємства та інтересами його співробітників. Її основна мета полягає у створенні цілісної концепції роботи з кадрами, яка відповідає стратегічним цілям підприємства та забезпечує її довготривалий розвиток.

2. Досліджено основні напрямки кадрової політики і надано їх характеристику. Визначено, що до основних напрямків кадрової політики відносяться: набір і найм персоналу, адаптація-атестація-мотивація персоналу, формування кадрового резерву. Комплексне застосування усіх напрямків кадрової політики сприяє стабільному розвитку підприємства, зміцненню його конкурентних позицій та забезпеченню високої ефективності діяльності. Взаємодія організації з персоналом на основі чітко сформульованої кадрової політики дозволяє створити стійку систему управління людськими ресурсами, що відповідає стратегічним завданням підприємства.

3. Надано організаційно-економічну характеристику ТОВ «Технооптторг-Трейд». ТОВ «Технооптторг-Трейд» є провідним постачальником шин на ринку України, займається як оптовим, так і роздрібним продажем шин, дисків та автомобільних аксесуарів. Станом на 2024 р. роздрібна мережа підприємства включала 12 магазинів (торговельно-сервісних центрів) у різних містах України: 5 у Дніпрі, 4 у Києві, 1 у Черкасах та 2 у Харкові. ТОВ «Технооптторг-Трейд» має ієрархічну організаційну структуру управління, яка забезпечує чіткий розподіл функцій та відповідальності, що сприяє ефективному управлінню

підприємством. У 2024 р. ТОВ «Технооптторг-Трейд» продемонструвало стабільний рівень чистої виручки, що практично не змінився порівняно з 2023 р. Однак підприємству поки не вдалося повернутися до довоєнних обсягів продажів, що підтверджує значний вплив військових подій на ринок. Незважаючи на це, валовий прибуток зріс на 8%, що пов'язано зі зміною структури продажів та диференціацією цін відповідно до попиту. Водночас витрати ТОВ «Технооптторг-Трейд» суттєво зросли – адміністративні та маркетингові витрати збільшилися на 15% через зростання заробітних плат та інфляційний тиск. Додаткові операційні витрати також значно зросли (+56%), що підкреслює зростаючі виклики, з якими стикається підприємство в умовах економічної нестабільності. Таким чином, ТОВ «Технооптторг-Трейд» продовжує адаптувати свою діяльність, забезпечуючи позитивну динаміку прибутковості попри складні зовнішні фактори, що впливають на її роботу. Подальша фінансова стабільність залежатиме від здатності підприємства ефективно управляти витратами та реагувати на ринкові зміни.

4. Проведено оцінку ефективності кадрової політики ТОВ «Технооптторг-Трейд». Результати аналізу складу персоналу підприємства показали, що в 2024 р. середньооблікова чисельність працівників на ТОВ «Технооптторг-Трейд» зросла порівняно з 2022 р., хоча у порівнянні з 2023 р. спостерігалось незначне скорочення персоналу. Відбулося суттєве збільшення кількості фахівців і службовців, а також зростання частки співробітників із середньою та вищою професійною освітою. Молоді фахівці та керівники стали активніше займати керівні посади, тоді як частка керівників віком 45 років і більше зменшилася. Хоча рівень плинності кадрів знизився, він все ще перевищує природний показник удвічі, що може свідчити про необхідність удосконалення кадрової політики компанії. Кадрова політика ТОВ «Технооптторг-Трейд» охоплює мотивацію працівників, адаптацію персоналу та кар'єрне зростання, проте питання плинності кадрів потребують вдосконалення. Політика підприємства перебуває на етапі розробки та впровадження, ґрунтуючись на усталених традиціях. Діловодство ведеться належним чином, але бракує

ключових документів щодо кадрової роботи. Як наслідок, кадрові процедури реалізуються не повною мірою, зокрема недостатньо уваги приділено формуванню кадрового резерву та кар'єрному розвитку персоналу.

5. Обґрунтовано проєкт формування резерву кадрів на ТОВ «Технооптторг-Трейд». Аналіз кадрової документації ТОВ «Технооптторг-Трейд» засвідчив, що підприємство не має регламентованих документів, які визначають основні напрями кадрової політики. Це впливає на реалізацію кадрових процесів, зокрема створення кадрового резерву та розвиток кар'єри працівників. Для вирішення цієї проблеми рекомендовано розробити Положення «Про формування кадрового резерву та роботу з ним» та впровадити супутні нормативні документи, що дозволять систематизувати і оптимізувати кадрову роботу. Вибір оптимального підходу здійснено за допомогою методу ранжування альтернатив, який показав, що найкращим рішенням є формування кадрового резерву самостійно. Це дозволить підприємству забезпечити стабільність кадрового складу, мінімізувати ризики кадрового дефіциту та скоротити витрати на залучення зовнішніх фахівців. Результати економічного аналізу підтверджують фінансову вигоду такого рішення – загальний економічний ефект складає 934200 грн, що дозволяє компенсувати витрати, пов'язані з набором персоналу ззовні.

6. Розроблено проєкт «Положення про формування кадрового резерву» на ТОВ «Технооптторг-Трейд». У результаті порівняльного аналізу аналогічних Положень двох конкурентів, були визначені ключові складові цього документа, зокрема його цілі, завдання та принципи формування. Хоча структура Положення варіюється залежно від компанії, основні положення залишаються незмінними, адаптуючись відповідно до специфіки їх діяльності. Обґрунтування дозволило виділити основні елементи структури Положення, а також оцінити їхні сильні та слабкі сторони. Враховуючи виявлені недоліки, було розроблено проєкт «Положення про формування резерву» для ТОВ «Технооптторг-Трейд», який містить детальний опис ключових пунктів та відображає більш комплексний підхід до управління кадровим резервом.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. №43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>.
2. Беляєва Н. С. Поняття та елементи системи проведення кадрового аудиту: аналіз наукових джерел. *Наука, технології, інновації*. 2020. № 1. С. 9–15.
3. Бехтер Л. А., Гельман В. М. Основи кадрової політики та кадрового планування : конспект лекцій для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Економіка» освітньо-професійної програми «Управління персоналом та економіка праці». Запоріжжя : ЗНУ, 2022. 103 с.
4. Ведерніков М., Волянська-Савчук Л., Зелена М., Чернушкіна О. Удосконалення системи підвищення ефективності управління кадровою політикою підприємства. *Modeling the development of the economic systems*, 2022. №3. С. 139–149.
5. Воронкова В.Г. Кадрова політика промислових підприємств : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Промисловий менеджмент». Запоріжжя : ЗНУ, 2020. 156 с.
6. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2020. № 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>.
7. Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. Менеджмент персоналу : навчально-методичний посібник ; за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.
8. Жосан Г. В., Кириченко Н.В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник*. 2022. № 12. С. 46–51.

9. Зачосова Н. В., Кімлик В. М., Замогильна А. В. Кадрова політика збереження інтелектуального капіталу: в очікуванні Індустрії 5.0. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. №1(103). С. 36–42.

10. Зачосова Н. В., Коваленко А. О., Куценко Д. М. Кадрова політика у механізмі управління економічною безпекою в умовах четвертої промислової революції. *Академічний огляд*. 2022. № 2 (57). С. 98–103.

11. Карпенко В. Державне регулювання диференціації оплати праці в Україні. *Україна: аспекти праці*. 2020. № 2. С. 20–29.

12. Козенков Д. Є., Крамаренко А. В., Вишневська М. К., Альошина Т. В. Стратегічне управління персоналом промислового підприємства : монографія ; за заг. ред. Д. Є. Козенкова. Дніпро : Поліграфцентр «Формат», 2022. 116 с.

13. Коваленко А. О., Гриненко В. В. Кадрова політика як ефективний інструмент безпеки орієнтованого управління персоналом організації. *Modern economics*. 2020. № 24. С. 75–80.

14. Кушнерик О. В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. Підприємництво та інновації. 2020. № 12. С. 125–129. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.21>

15. Ліганенко І. В., Стойнова М. Г. Кадрова політика як один із головних факторів складових організації. *Modern economics*. 2022. № 34. С. 63–67.

16. Мазур Г., Мазур Д., Мазур О. Тракткування, цілі та основні завдання кадрової політики підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. №6. С. 178–184.

17. Морозова М. Особливості управління персоналом. *Економічний аналіз*. 2022. № 3 (Т 32). С. 47–53.

18. Новікова М.М., Швед А.Б. Сучасні тенденції розвитку HRменеджменту на підприємствах України. *Проблеми економіки*. 2021. № 4. С. 127–133.

19. Офіційний сайт «You control». Фінансова звітність ТОВ «Технооптторг-Трейд». URL : [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/31497076/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31497076/).

20. Офіційний сайт ТОВ «Технооптторг-Трейд». URL : <https://tot.biz.ua/about-us/>.
21. Павленко М. С., Мельник А. О. Менеджмент персоналу в системі ефективної діяльності підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. №2. С. 13–18.
22. Сазонова Т. О., Даниленко В. В. Особливості застосування психологічних методів управління в сучасному підприємстві. *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики*. 2020. № 29. С. 167–170.
23. Смоквіна Г. А., Григор'єва А. В. Роль кадрової політики в сучасних умовах: статистичний огляд та передумови розвитку. *ECONOMICS: time realities*. 2022. №6. С. 40–46.
24. Стратійчук В. М., Новак І. Г. Сутність та класифікація трудових ресурсів підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2020. №6. С. 146–150.
25. Стрехова С. В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. *Економічний часопис – XXI*. 2022. № 3(4). С.66–70.
26. Турчіна С. Г. Кадрова політика аудиторських підприємств – надавачів послуг суб'єктам ЗЕД. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 2. С. 17–21.
27. Хлебнікова Т. М., Темченко О. В., Білінська О. П. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2426>.
28. Шендель Т. В., Нтарова А. С., Решина Є. Д. Практика використання кадрового консалтингу як технології управління персоналом. *Епоха науки*. 2020. №22. С. 201–211.
29. Щьокіна Є. Ю., Черна І. І. Кадрова політика як інструмент управління людськими ресурсами. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 43. С. 343–346.
30. Adamovic M. The cultural influence on employees' preferences for reward allocation rules: A two-wave survey study in 28 countries. *Human Resours*

*Management Journal*. 2023. Vol. 33, Issue 1. DOI: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12486>.

31. Farndale E., Bonache J., McDonnell A., Kwon B. Positioning context front and center in international human resource management research. *Human Resource Management Journal*. 2023. Vol. 33, Issue 1. DOI: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12483>.

32. Cherep A., Voronkova V., Cherep O. Humanocracy as a factor of improving human resources management in organizations. *Humanities Studies*. 2022. №10 (87). PP.134–141.

## **ДОДАТКИ**

**ДОДАТОК А**  
**ХАРКТЕРИСТИКА ЛІКВІДНОСТІ ТА ЗОБОВ'ЯЗАНЬ**  
**ТОВ «ТЕХНООПТТОРГ-ТРЕЙД»**

Таблиця А.1 – Структура оборотних активів ТОВ «Технооптторг-Трейд»

	2023 р.	2024 р.	Темп росту, %	Питома вага	
				2023 р.	2024 р.
<b>II. Оборотні активи</b>					
Запаси	477,313	660,757	38%	52,1%	65,0%
Дебіторська заборгованість:					
- за товари, роботи, послуги	5,402	4,655	-14%	0,6%	0,5%
- з поставачальниками по авансам виданим	58,804	12,255	-79%	6,4%	1,2%
- з бюджетом	0	0	0	0,0%	0,0%
Інша поточна дебіторська заборгованість	868	1557	79%	0,0%	0,1%
Поточні фінансові інвестиції	3,471	2,742	-21%	0,4%	0,3%
Грошові кошти та їх еквіваленти	369,674	333,622	-10%	40,4%	32,8%
Витрати наступних періодів	191	418	119%	0,1%	0,1%
Інші оборотні активи	0	0	0	0,0%	0,0%
Разом по розділу	915,723	1016,006	11%	100%	100%
<b>III. Короткострокові зобов'язання</b>					
Короткострокові кредити банків	106,996	148,488	39%	34,2%	50,3%
Короткострокова кредиторська заборгованість за:					
- довгострокові зобов'язання	25,224	18,564	-26%	8,0%	6,3%
- товари, роботи, послуги	132,486	97,617	-26%	42,3%	33,0%
- розрахунки з бюджетом	16,652	14,149	-15%	5,3%	4,8%
у т.ч. з податку на прибуток	7,314	9,997	36%	2,3%	3,2%
- розрахунки зі страхування	464	685	48%	0,1%	0,2%
- розрахунки з оплати праці	1,831	2,383	30%	0,5%	0,8%
- аванси отримані	4,629	12,867	178%	1,6%	4,4%
- розрахунки з учасниками	0	0	0	0,0%	0,0%
Короткострокові забезпечення	142	96	-32%	0,0%	0,0%
Доходи наступних періодів	0	0	0	0,0%	0,0%
Інші поточні зобов'язання	25,244	698	-97%	8,0%	0,2%
Разом по розділу	313,668	295,547	-6%	100%	100%

*Джерело: складене автором*