

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра економіки, підприємництва та туризму

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

ЛАГОВСЬКА ДІАНА ЗИГМУНДІВНА

УДК 383.43:331.108

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**Обґрунтування та імплементація стратегії управління персоналом
вітчизняних бізнес-компаній**

076 “Підприємництво та торгівля”

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

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

_____ Д. З. ЛАГОВСЬКА

Керівник роботи
ШВЕЦЬ Тетяна Василівна
к. е. н., доцент

Житомир – 2025

АНОТАЦІЯ

Лаговська Д. З. Обґрунтування та імплементація стратегії управління персоналом вітчизняних бізнес-компаній. – *Кваліфікаційна робота на правах рукопису.*

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 076 – Підприємництво та торгівля. – Поліський національний університет, 2025.

В роботі проаналізовано теоретичні, методичні та практичні засади формування й реалізації стратегії управління персоналом у сучасних вітчизняних компаніях. Уточнено зміст поняття «стратегія управління персоналом» та визначено ключові принципи її розроблення в умовах динамічного бізнес-середовища. Досліджено організаційно-економічні особливості функціонування ТОВ «Техноторг-Дон» та проведено оцінювання його кадрового потенціалу. Обґрунтовано доцільність запровадження інноваційної стратегії управління персоналом, що передбачає модернізацію системи підбору, адаптації, навчання, мотивації та цифровізації HR-процесів.

Ключові слова: стратегія управління персоналом, кадровий потенціал, мотивація персоналу, розвиток компетентностей, кадрова політика.

SUMMARY

Lagovska D. Z. Justification and implementation of human resource management strategies in domestic business companies. – *Manuscript.*

Qualification work for obtaining a master's degree in the specialty 076 – Entrepreneurship and trade. – Polissia National University, 2025.

The thesis analyzes the theoretical, methodological, and practical foundations for the formation and implementation of human resource management strategies in modern domestic companies. It clarifies the meaning of the concept of «human resource management strategy» and identifies the key principles for its development in a dynamic business environment. The organizational and economic features of the functioning of «Tekhnotorg-Don LLC» are studied and its human resource potential is assessed. Based on the results obtained, the feasibility of implementing an innovative human resource management strategy is justified, which involves the modernization of the system of selection, adaptation, training, motivation, and digitalization of HR processes.

Keywords: personnel management strategy, personnel potential, personnel motivation, competency development, personnel policy.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ВІТЧИЗНЯНИХ БІЗНЕС- КОМПАНІЙ.....	8
1.1. Сутність та значення стратегічного управління персоналом.....	8
1.2. Теоретичні підходи до формування стратегії управління персоналом.....	13
Висновки до розділу 1.....	18
РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ТОВ «ТЕХНОТОРГ-ДОН»	19
2.1. Загальна організаційна та фінансово економічна характеристика діяльності підприємства.....	19
2.2. Аналіз сучасного стану управління персоналом та ефективність використання кадрової стратегії.....	26
Висновки до розділу 2.....	32
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ВІТЧИЗНЯНИХ БІЗНЕС- КОМПАНІЙ.....	34
3.1. Розробка та впровадження стратегічних напрямів управління персоналом.....	34
3.2. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів....	38
Висновки до розділу 3.....	44
ВИСНОВКИ	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	48
ДОДАТКИ.....	52

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах динамічної економічної нестабільності, технологічного прогресу та посилення конкурентної боротьби, людський капітал набуває статусу ключового стратегічного ресурсу, що визначає здатність підприємства до інноваційного розвитку та забезпечення стійких конкурентних переваг. Сучасне бізнес-середовище вітчизняних компаній, зокрема у високотехнологічному B2B-сегменті, зумовлює необхідність переходу до стратегічно орієнтованих моделей розвитку, що ґрунтуються на інноваціях, цифрових рішеннях та клієнтоцентричності. У цьому контексті стратегічне управління персоналом виступає ключовим інструментом формування конкурентних переваг, забезпечуючи узгодженість людського капіталу з довгостроковими цілями та трансформаційними пріоритетами бізнесу.

У межах даного дослідження стратегічне управління розглядається як інтегративна управлінська парадигма, що забезпечує системну єдність функціональних підсистем підприємства – виробничої, маркетингової, фінансової, кадрової, інноваційної та пов'язаної з управлінням інтелектуальним капіталом – і водночас формує цілісну концепцію бізнес-діяльності, визначає стійкі конкурентні переваги, вектори розвитку та бажаний майбутній стан організації. Сучасний стратегічний менеджмент характеризується плюралізмом наукових підходів і авторських концепцій, представлених працями класиків світової та вітчизняної наукової школи (Д. Вуд, Ф. Котлер, А. Томпсон, Г. Гаркавенко, О. Гордієнко, О. Боярська, З. Шершньова), а також фундаментальними напрацюваннями у сфері стратегічного управління персоналом М. Армстронга, Г. Десслера, Д. Ульріха, Р. Мескона, М. Портера, Д. Нортонна, Р. Каплана, А. Колота, О. Грішнєвої, О. Крушельницької, Т. Базарової, Л. Балабанової та С. Калініної. Водночас, попри значну теоретико-методологічну базу, зберігається науково-практична актуальність проблеми трансформації традиційних кадрових підходів у цілісну систему стратегічного управління людськими ресурсами, орієнтовану на

довгострокову конкурентоспроможність і сталий розвиток підприємств.

Мета й завдання кваліфікаційної роботи. Метою кваліфікаційної роботи є комплексне дослідження теоретико-методологічних основ та формування науково обґрунтованих практичних рекомендацій щодо розробки й імплементації інноваційної стратегії управління персоналом, спрямованої на посилення конкурентоспроможності вітчизняних бізнес-компаній. Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено розв'язання таких взаємопов'язаних науково-практичних завдань:

- здійснити системний аналіз сучасних теоретико-методологічних підходів та наукових концепцій, що визначають логіку обґрунтування й практичні особливості імплементації стратегії управління персоналом у діяльність підприємств;
- охарактеризувати загальну організаційну та фінансово-економічну діяльність ТОВ «Техноторг-Дон» та провести аналіз ефективності використання його кадрового потенціалу;
- обґрунтувати доцільність впровадження інноваційної Skill-Centric Digital HR-стратегії та розробити стратегічні напрями управління персоналом;
- провести оцінку економічної ефективності запропонованих заходів, включаючи інвестиційне обґрунтування та прогнозування ROI.

Об'єкт і предмет дослідження. *Об'єктом дослідження* є механізм розроблення та імплементації стратегії управління персоналом вітчизняних бізнес-компаній. *Предметом дослідження* є комплекс теоретико-методичних і практичних аспектів обґрунтування та впровадження інноваційної стратегії управління персоналом, зокрема в контексті діяльності ТОВ «Техноторг-Дон».

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи було застосовано широкий спектр економіко-управлінських методів, що забезпечили комплексний аналіз та обґрунтування стратегії управління персоналом. Зокрема: *абстрактно-логічний метод* (концептуалізація стратегії управління персоналом, формування теоретичних висновків); *економіко-статистичний та порівняльний аналіз* (оцінка фінансово-економічних

показників та ефективності використання персоналу ТОВ «Техноторг-Дон» за 2022–2024 рр.); *метод стратегічного планування та цільового програмування* (обґрунтування пріоритетної стратегії та «дерева цілей»); *метод прогнозування та дисконтування грошових потоків* (оцінка ефективності реалізації інвестиційного проекту та оцінка економічної ефективності запропонованих заходів).

Практичне значення одержаних результатів. Підсумки дослідження можуть бути використані керівництвом сільськогосподарських та високотехнологічних підприємств для розробки стратегій розвитку та підвищення ефективності господарювання. Вони сприяють оптимізації інвестиційної діяльності та раціональному розподілу ресурсів. Запропоновані рекомендації можуть слугувати підґрунтям для розробки регіональних програм підтримки агробізнесу та цифровізації HR-процесів у B2B-компаніях. Крім того, вони забезпечують наукову базу для розвитку стратегічного управління персоналом і впровадження інноваційних HR-стратегій.

Перелік публікацій автора за темою дослідження. Наукові читання–2025: збірник наукових праць за результатами науково-практичної конференції науково-педагогічних працівників, докторантів, аспірантів та молодих вчених НІІ менеджменту, бізнесу і права, присвячений Дню науки в Україні на тему – Удосконалення конкурентної стратегії ПРАТ «ККФР». Матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі» (02-03 жовтня 2025 р.) на тему – Теоретичні основи кадрової політики та кадрової стратегії підприємств. Матеріали студентської науково-практичної конференції, присвяченої I туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт з галузей знань і спеціальностей (12 грудня 2024 р.) на тему – Теоретичні основи кадрової стратегії підприємства.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота побудована у вигляді трьох розділів, доповнених вступом, висновками, списком використаних джерел та додатками, і охоплює комплексний аналіз

теоретичних та практичних аспектів стратегічного управління персоналом. У першому розділі досліджено сутність та сучасні підходи до формування і імплементації кадрової стратегії, роль стратегічного управління людськими ресурсами у розвитку підприємства та оптимізації кадрової політики. Другий розділ присвячено організаційно-економічній характеристиці ТОВ «Техноторг-Дон», аналізу стану управління персоналом та оцінці ефективності використання кадрового потенціалу з урахуванням стратегічних потреб підприємства. Третій розділ містить розробку та практичну реалізацію інноваційної HR-стратегії, визначення стратегічних напрямів управління персоналом, а також оцінку економічної ефективності та інвестиційної доцільності запропонованих заходів. Загальний обсяг роботи складає 52 сторінки, містить 19 таблиць і 3 рисунки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Сутність та значення стратегічного управління персоналом

Людський потенціал є ключовим елементом продуктивних сил суспільства, адже освіта, досвід і професійна майстерність працівників визначають ефективність економічної діяльності. Різноманітність термінів: трудовий контингент, людський потенціал, економічно активне населення тощо – підкреслює багатогранність явища, оскільки людина є не лише виконавцем, а й носієм знань, здібностей і цінностей, що формують конкурентоспроможність організацій.

Поняття «трудові ресурси» з'явилося в науковому обігу у 20-х роках ХХ століття завдяки академіку С. Струмиліну. Спершу цей термін мав суто планово-економічне значення та використовувався для вимірювання кількісного складу робочої сили [1]. Проте сучасне його трактування набуло ширшого змісту й розглядається як «людські ресурси», що включають трудовий потенціал, стан здоров'я, рівень освіти, професійну компетентність, здібності та культуру особистості. Таким чином, відбувся перехід від статистичного показника до комплексної характеристики можливостей людини в суспільно корисній діяльності [2, с. 20].

Важливе місце в теорії та практиці займає категорія «кадри», під якою розуміють штатних кваліфікованих працівників з певною підготовкою, знаннями та досвідом у конкретній сфері. У багатьох вітчизняних і зарубіжних дослідженнях цей термін часто ототожнюється зі спеціалістами чи робітниками високої кваліфікації, які забезпечують сталість і якість виробничих процесів. Натомість більш універсальним для рівня організації вважається термін «персонал», який охоплює всіх співробітників, що працюють за трудовими договорами з роботодавцем. До його ключових ознак

належать формалізація трудових відносин у договорах, а також поєднання особистих і організаційних цілей у професійній діяльності [3, 4].

Поняття «людський капітал», яке отримало розвиток у 1960-х роках завдяки працям Т. Шульца, Г. Беккера та Л. Туроу, розглядає людину не лише як елемент виробничої системи, а як носія продуктивних здібностей, сформованих через інвестиції в знання, здоров'я та розвиток особистості. Людський капітал визначає продуктивність праці, доходи індивіда та національне багатство, а на рівні підприємства – потенціал організації до розвитку й конкурентної боротьби. Перехід від «трудових ресурсів» до «людського капіталу» відображає зміщення акценту з кількісного обліку на якісну оцінку ролі людини в економіці, що потребує комплексної кадрової політики, гармонізації інтересів працівників і роботодавців та врахування внутрішніх і зовнішніх факторів розвитку колективу [5, 6].

Сучасний HR-менеджмент поєднує адміністрування з розвитком потенціалу працівників, орієнтуючись на ефективне використання людського фактора як стратегічного ресурсу. Він формує гнучку кадрову політику та інтегрується у стратегічний розвиток організації, забезпечуючи її конкурентні переваги.

Сучасний ринок праці характеризується переходом від «епохи роботодавців» до «епохи працівників», коли кваліфіковані фахівці самі обирають умови працевлаштування, особливо серед управлінців. Водночас частина керівників досі сприймає персонал як другорядний ресурс, що суперечить сучасним підходам управління. Оцінка персоналу нині орієнтована на розуміння мотивацій, потенціалу та внеску працівників у досягнення стратегічних цілей організації. Вона дозволяє визначати рівень усвідомлення співробітниками своїх завдань і своєчасно виявляти ризики неефективного використання ресурсів. Ефективна оцінка стає ключовим інструментом стратегічного управління, забезпечуючи баланс між розвитком працівників і цілями організації [7, 8].

Сучасні тенденції розвитку управління персоналом акцентують увагу на

підвищенні якості кадрів, збільшенні ступеня їх залученості у процес розробці та ухваленню управлінських рішень. Значна увага приділяється розвитку професійних компетенцій, підвищенню кваліфікації та формуванню системи оцінки персоналу, що інтегрує мотиваційні, економічні та соціальні аспекти. Такі підходи дозволяють оптимізувати використання людських ресурсів та сприяють досягненню стратегічних цілей організації. У результаті формуються умови для стабільного розвитку, підвищення продуктивності та конкурентоспроможності організації (рис. 1.1) [9].

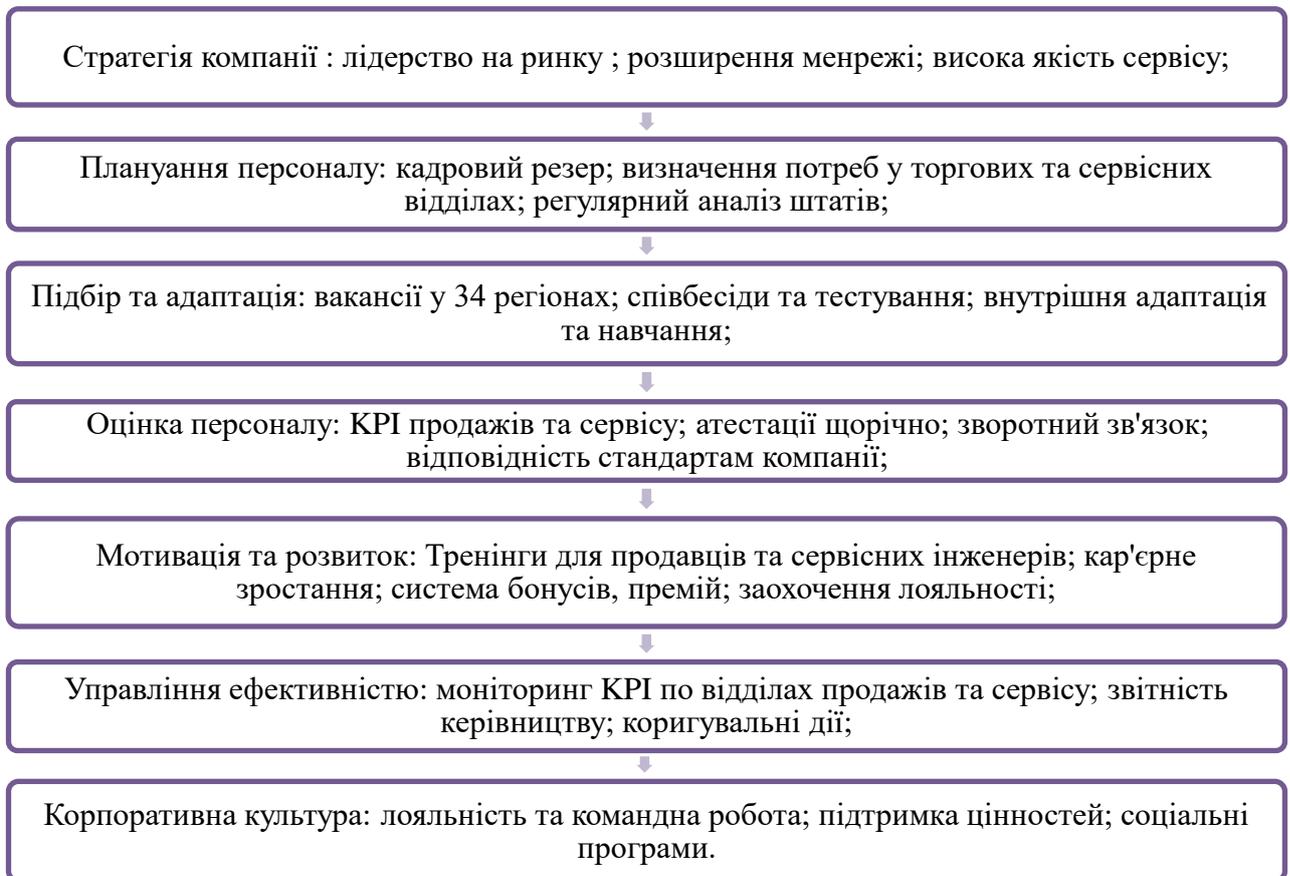


Рис. 1.1. Складові системи оцінки та управління персоналом

Джерело: складено на основі [9].

Ефективність управління працівниками в компанії визначається чітким формулюванням посадових обов'язків та впровадженням методів, що стимулюють сумлінне виконання цих обов'язків. Основною метою є забезпечення економічної вигоди для компанії, оптимізація організації виробництва та створення належних умов праці, що водночас забезпечують

соціальну користь для персоналу. Дослідження показують, що керівники часто недооцінюють стратегічну роль кадрів, концентруючись на матеріально-технічній базі або фінансових ресурсах [10]. Такий підхід був доцільним на ранніх етапах розвитку компанії, коли кваліфіковані працівники не визначали ключової конкурентоспроможності.

Сучасні підприємства функціонують в умовах, коли висококваліфіковані фахівці є їхнім основним стратегічним активом, а їхня заміна є надзвичайно складною та економічно не вигідною. Тому керівництво має забезпечувати баланс між інвестиціями в розвиток персоналу та підтриманням стабільності бізнес-процесів, орієнтуючись на максимальну підтримку професійного та соціального розвитку персоналу. Підготовка дублерів може виступати додатковим інструментом, однак часто потребує значних витрат і не завжди відповідає принципам економічної доцільності. У таких умовах формується нова парадигма управління персоналом, у центрі якої перебуває людина як ключовий стратегічний ресурс підприємства [11]. Кадрова політика в межах цього підходу переходить від акценту на контролі до розвитку, підтримки та стимулювання людського потенціалу.

Запропонований підхід виходить з того, що людина є мінливою, але некерованою змінною компанії. Завдання менеджменту полягає у пізнанні закономірностей розвитку особистості та розробці програм, що забезпечують краще за конкурентів задоволення потреб працівників. Результатом стане зростання ефективності праці та економічного ефекту для компанії [12]. Таким чином, зміна системи поглядів на людину в організації стає критичною для збереження конкурентоспроможності компанії на ринку та забезпечення сталого розвитку бізнесу.

Сучасна теорія стратегічного управління персоналом підкреслює пріоритет гуманістичного підходу, орієнтованого на задоволення потреб працівників і тісно інтегрованого в концептуальні засади SHRM. Ключовим елементом цієї моделі є вертикальна відповідність між HR-політикою та бізнес-стратегією, що формує системний зв'язок управління персоналом зі

стратегічними цілями організації. В умовах «епохи працівників» цінність висококваліфікованих фахівців стає визначальною, а їх розвиток і мотивація перетворюються на чинник реалізації стратегічних ініціатив та підтримання організаційної гнучкості. Інтегроване планування кадрової стратегії забезпечує оптимальне використання ресурсів і підвищує адаптаційну спроможність підприємства до ринкових змін, забезпечуючи трансформацію інвестиції в людський капітал на довгострокову конкурентну перевагу [13, 14].



Рис. 1.2. Ключові складові стратегії управління людським капіталом

Джерело: адаптовано [13].

Сучасна кадрова стратегія вітчизняних компаній має ґрунтуватися на ресурсно-орієнтованому підході, де висококваліфікований персонал розглядається як унікальний, імітаційно складний та незамінний стратегічний актив. Ефективність використання кадрової стратегії вимірюється її здатністю створювати та підтримувати унікальну пропозицію цінності для працівника

яка є потужним інструментом утримання та залучення таланту. Унікальна пропозиція цінності для працівника має бути вбудована у всі HR-процеси: від рекрутингу та адаптації до системи компенсацій та розвитку.

Ефективна імплементація кадрової стратегії в сучасних умовах вимагає переходу від традиційного річного оцінювання до гнучких систем управління ефективністю [15]. Це передбачає постійний зворотний зв'язок, регулярні перегляди цілей та індивідуальні плани розвитку, які синхронізують амбіції фахівця з потребами компанії. Такий динамічний підхід, підкріплений цифровими HR-інструментами (e-HRM), є необхідною умовою для забезпечення високої продуктивності та лояльності критично важливого персоналу, і тим самим – запорукою збереження конкурентоспроможності вітчизняної бізнес-компанії на динамічному ринку .

1.2. Теоретичні підходи до формування стратегії управління персоналом

Розробка стратегії управління людськими ресурсами ґрунтується на комплексі теоретичних моделей, які визначають логіку, інструменти та пріоритети кадрової політики. Розвиток цих підходів обумовлений еволюцією управлінської науки: від адміністративних моделей до сучасних концепцій стратегічного HR-менеджменту, що розглядає персонал як ключовий актив організації. Теорія управління персоналом подає кадрову стратегію як довгострокову систему рішень, спрямованих на формування, використання та розвиток трудового потенціалу – відповідно до загальної стратегії підприємства [16].

У наукових працях визначаються чотири основні підходи до трактування та формування кадрової стратегії: мотиваційний, функціональний, цільовий та інтегрований. Кожен з них пояснює, на чому повинна ґрунтуватися ефективна стратегія – на поведінці працівника, процедурах управління, стратегічних цілях або на їх поєднанні. Узагальнену модель підходів наведено на табл. 1.1.

У практиці розвинених систем HRM усе більшого значення набувають змішані (гібридні) моделі, що дозволяють адаптувати кадрову стратегію до умов турбулентного середовища та забезпечувати синергію між економічними й соціальними аспектами розвитку персоналу.

Таблиця 1.1

Теоретичні підходи до управління персоналом

Підхід	Сутність	Орієнтація
Мотиваційний (поведінковий)	Акцент на внутрішніх і зовнішніх стимулах працівників (потреби, очікування, винагороди)	Поведінка, психологія та залученість працівника
Функціональний (операційний)	Система процедур: HR підбір, адаптація, навчання, оцінка, оплата праці	Техніка, ефективність та оптимізація HR-процесів
Цільовий (стратегічний)	Узгодження кадрової політики зі стратегією підприємства	Стратегічні цілі конкурентна перевага та бізнес-результати
Інтегрований (системний)	Комплексне поєднання мотиваційних, функціональних і стратегічних аспектів у єдину, взаємозалежну систему	Розвиток потенціалу організації та її стійка ефективність

Джерело: адаптовано [17]

Узагальнення, представлені в таблиці відображають еволюцію теоретичних підходів до управління персоналом – від зосередженості на індивідуальній поведінці працівника до комплексного бачення людських ресурсів як стратегічного чинника розвитку організації. Мотиваційний підхід формує психологічну основу HRM, проте в ізольованому вигляді не забезпечує належної керованості кадрових процесів. Функціональний підхід систематизує HR-інструменти та підвищує операційну ефективність, однак має обмежений вплив на довгострокову конкурентоспроможність. Стратегічний підхід до управління персоналом забезпечує системну інтеграцію кадрової політики у загальну стратегію підприємства, що дозволяє трансформувати людський капітал у джерело стабільних та довгострокових бізнес-результатів. Інтегрований підхід узагальнює попередні концепції та відповідає вимогам сучасного турбулентного середовища, забезпечуючи синергію економічних і соціальних аспектів розвитку персоналу [17, с. 55–97].

У контексті стратегічних теорій управління персоналом цілі розглядаються як фундаментальний компонент формування кадрової стратегії. Вони задають зміст кадрової політики та визначають інструменти її реалізації. Теоретично вирізняють організаційні, особистісні та інтегровані цілі, оскільки саме їхнє збалансоване поєднання сприяє раціональному використанню трудового потенціалу (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні типи цілей у системі управління персоналом

Цілі	Зміст та характеристика
Організаційні	Забезпечення ефективності функціонування підприємства; досягнення прибутковості та зростання результативності; підтримання стабільності діяльності; адаптація до змін зовнішнього середовища та підвищення конкурентоспроможності.
Особистісні	Задоволеність працею та умовами роботи; розвиток професійного потенціалу та компетентностей працівників; підтримка мотивації та внутрішньої залученості; підвищення лояльності й активної участі у досягненні цілей організації.
Інтеграційні	Забезпечення гармонійного розвитку організації та персоналу; формування оптимального балансу інтересів роботодавця та працівника; створення передумов для продуктивної взаємодії й ефективного функціонування трудового колективу.

Джерело: систематизовано на основі [18].

Система управління персоналом створює умови для досягнення стратегічної ефективності лише тоді, коли всі чотири типи цілей – організаційні, функціональні, особистісні та узгоджуючі, формують єдиний, інтегрований механізм. Організаційні цілі слугують вихідною точкою, визначаючи стратегічні потреби бізнесу, тоді як функціональні забезпечують бездоганну операційну реалізацію HR-процедур як інструменту для досягнення цих потреб. Особистісні цілі є важливою умовою, оскільки задоволений та розвинений персонал є основним джерелом продуктивності та інновацій. Зрештою, узгоджуючі цілі виступають регулятором, що забезпечує необхідний баланс інтересів між роботодавцем та працівником, створюючи стійку корпоративну культуру та довгострокову конкурентну перевагу [19]. Отже, стратегічне управління персоналом полягає у постійній синхронізації цих багаторівневих

цілей для досягнення синергії та підвищення загальної вартості підприємства.

Теоретичні моделі HR-стратегії визначають ефективність не лише через економічні результати, а й через соціально-психологічні та організаційні показники. Більшість сучасних шкіл менеджменту наголошують, що стратегія кадрів повинна враховувати: економічну результативність; якість трудових взаємин; рівень залученості персоналу та здатність організації адаптуватися до середовища. Комплексна оцінка формує основу стратегічної стійкості підприємства (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Ключові параметри ефективності стратегічного управління персоналом

Параметр ефективності	Зміст
Реалізація завдань	Продуктивність, результативність та якість роботи працівників, виміряні відповідно до стратегічних бізнес-цілей. Включає не лише обсяг виконаної роботи, але й її внесок у ключові показники успіху (KPIs) організації.
Використання ресурсів	Ефективність застосування робочого часу, фінансових та матеріальних ресурсів, інвестованих у персонал. Включає оптимізацію витрат на управління персоналом, зниження плинності кадрів (як втрати інвестицій), а також показники віддачі від інвестицій у навчання.
Розвиток компетенцій	Професійний ріст, підвищення кваліфікації та формування стратегічно важливих компетенцій, необхідних для майбутніх викликів. Включає не лише наявні навички, але й потенціал для їх розвитку, управління знаннями та планування наступності
Мотивація персоналу	Залученість, лояльність, психологічний клімат та стимулювання ефективності через матеріальні та нематеріальні винагороди. Включає оцінку того, наскільки працівники готові докладати додаткових зусиль і наскільки вони поділяють корпоративні цінності
Конкурентоспроможність	Забезпечення стійких стратегічних переваг організації завдяки унікальному та складному для імітації кадровому потенціалу. Включає здатність залучати найкращі таланти, інноваційну активність персоналу та швидкість адаптації організації до зовнішніх змін.

Джерело: адаптовано [20].

Ефективність стратегічного управління персоналом вимірюється не просто виконанням HR-функцій, а його безпосереднім впливом на п'ять ключових параметрів. Успіх полягає у синергії між високою реалізацією

завдань та раціональним використанням ресурсів, що є основою операційної ефективності. Важливими інвестиціями у майбутнє є розвиток компетенцій та підвищення мотивації персоналу, які створюють стійкий внутрішній потенціал. Інтеграція цих елементів безпосередньо трансформується у підвищення конкурентоспроможності організації на ринку, підтверджуючи стратегічну роль управління людським капіталом.

Теоретичні підходи наголошують, що реалізація кадрової стратегії здійснюється через комплекс функцій, які забезпечують системну та логічну взаємодію організації з персоналом. У стратегічному підході ці функції мають довгострокову спрямованість і гарантують узгодженість HR-політики зі стратегією бізнесу. Основні функції стратегічного управління персоналом можна узагальнити наступним чином:

1. Формування кадрового потенціалу: стратегічне планування кадрових ресурсів; залучення та відбір працівників; адаптація нових співробітників до організаційного середовища.

2. Розвиток персоналу: системне навчання та підвищення кваліфікації; управління компетенціями; формування індивідуальних кар'єрних траєкторій.

3. Мотивація та утримання персоналу: побудова систем винагород і стимулювання; управління продуктивністю праці; розвиток корпоративного лідерства.

4. Соціально-трудова відносина: дотримання норм трудового законодавства; забезпечення безпеки праці; розвиток корпоративної культури.

5. Інформаційно-аналітичне забезпечення: ведення кадрового обліку; застосування HR-аналітики; моніторинг ринку праці та основних тенденцій [21].

Отже, стратегічне управління персоналом у сучасних умовах розглядається як комплексна система, що поєднує економічні, соціальні та організаційні компоненти, забезпечуючи сталий розвиток підприємства та ефективне управління людськими ресурсами. Ефективність стратегічного управління персоналом вимірюється не просто виконанням HR-функцій, а його безпосереднім впливом на п'ять ключових параметрів. Успіх полягає у

синергії між високою реалізацією завдань та раціональним використанням ресурсів, що є основою операційної ефективності. Важливими інвестиціями у майбутнє є розвиток компетенцій та підвищення мотивації персоналу, які створюють стійкий внутрішній потенціал. Інтеграція цих елементів безпосередньо трансформується у підвищення конкурентоспроможності організації на ринку, підтверджуючи стратегічну роль управління трудовим потенціалом.

Висновки до Розділу 1

Людський потенціал є ключовим стратегічним ресурсом сучасних підприємств, оскільки освіта, досвід та професійна майстерність працівників визначають ефективність їх діяльності та конкурентоспроможність організації. Сучасне розуміння трудових ресурсів, персоналу та людського капіталу зосереджує увагу на якісних характеристиках працівника, його здатності до розвитку та внеску у досягнення пріоритетних цілей. Формування ефективної кадрової політики передбачає комплексне оцінювання потенціалу працівників, врахування їх мотивації та компетенцій, а також інтеграцію HR-процесів у загальну стратегію організації, що забезпечує стійкий розвиток бізнесу і підвищення результативності праці.

Розробка стратегії управління персоналом базується на різних теоретичних підходах, що поєднують мотиваційні, функціональні та стратегічні аспекти управління. Вони визначають логіку кадрової політики, пріоритети та інструменти її реалізації, спрямовані на узгодження цілей організації та працівників. Основні функції стратегічного управління персоналом включають формування кадрового потенціалу, розвиток компетенцій, мотивацію та утримання працівників, регулювання соціально-трудова відносин та інформаційно-аналітичне забезпечення. Комплексне застосування цих функцій дозволяє ефективно використовувати людський капітал та забезпечує стратегічну стійкість підприємства в умовах динамічного ринку.

РОЗДІЛ 2

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ТОВ «ТЕХНОТОРГ-ДОН»

2.1. Загальна організаційна та фінансово економічна характеристика діяльності підприємства

ТОВ «Техноторг-Дон» є провідним українським підприємством у сфері постачання сільськогосподарської, автомобільної, будівельної та спеціальної техніки. Зареєстроване 14 листопада 2001 р. як товариство з обмеженою відповідальністю, підприємство здійснює діяльність на підставі статуту. Основний офіс підприємства знаходиться у м. Миколаїв за адресою проспект Героїв України, буд. 113/1. Директор Калюжний Ігор Іванович відповідає за стратегічний розвиток і стабільне функціонування компанії. Основна діяльність підприємства здійснюється у сфері неспеціалізованої оптової торгівлі (КВЕД 46.90), водночас підприємство здійснює виробництво і ремонт сільськогосподарської техніки, оптову торгівлю машинами, обладнанням, автозапчастинами, зерновими культурами, хімічною продукцією, а також надання інжинірингових та логістичних послуг [22].

Група компаній «Техноторг» обслуговує понад 20000 господарств по всій Україні та займає близько 35% ринку сільськогосподарської техніки. Власна логістична мережа ТОВ «Техноторг-Авто» із понад 100 автомобілями забезпечує швидку доставку продукції та зменшує ризики збоїв у постачанні. Підприємство має найбільшу сервісну мережу в Україні та забезпечує наявність оригінальних запчастин для всіх видів техніки. Регіональна присутність у 34 торгово-сервісних представництвах та 45 складах-магазинах дозволяє надавати клієнтам оперативне обслуговування та підтримувати високий рівень конкурентних переваг. Структуру видів діяльності наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Обсяг та структура видів діяльності ТОВ «Техноторг-Дон»

Вид діяльності	2022 р.		2023 р.		2024 р.		В середньому за три роки	
	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%
Вантажний залізничний транспорт	1014,3	7,0	534,4	5,0	659,6	6,0	736,1	14,0
Ремонт обладнання зв'язку	1159,2	8,0	1068,8	10	1649,1	15,0	1292,4	11,0
Ремонт комп'ютерів і професійного устаткування	1130,2	7,8	962,0	9,0	901,5	8,2	997,9	9,3
Надання ін. комерційних послуг	1304,1	9,0	855,1	8,0	769,6	7,0	976,3	9,3
Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого майна	1883,6	13,0	1496,4	14,0	1649,1	15,0	1676,4	8,3
Діяльність із керування комп'ютерним устаткуванням	1449,0	10,0	983,3	9,2	956,5	8,7	1129,0	8,3
Консультації з питань інформатизації	1028,8	7,1	887,1	8,3	1044,4	9,5	986,8	8,0
Складське господарство	912,8	6,3	555,8	5,2	527,7	4,8	665,4	6,4
Вантажоперевезення	869,4	6,0	748,2	7,0	681,6	6,2	766,4	6,4
Виробництво машин і устаткування для с.-г.	652,0	4,5	555,8	5,2	527,7	4,8	578,5	6,0
Оптова торгівля хімічними продуктами, машинами й устаткуванням, с.-г. машинами	753,5	5,2	566,5	5,3	604,7	5,5	641,6	6,0
Оптова торгівля	753,5	5,2	513,0	4,8	505,7	4,6	590,7	5,4
Діяльність посередників у торгівлі машинами, пром. устаткуванням	898,4	6,2	673,4	6,3	736,6	6,7	769,5	5,3
Оптова торгівля деталями та приладдям	840,4	5,8	630,6	5,9	681,6	6,2	717,5	4,8
Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів	1318,6	9,1	994,0	9,3	1033,4	9,4	1115,3	4,8
Ремонт і технічне обслуговування промислового призначення	681,0	4,7	513,0	4,8	538,7	4,9	577,6	4,8
Разом	14489,6	100	10688,5	100	10993,7	100	12057,3	100

Джерело: розраховано на основі річних звітів ТОВ «Техноторг-Дон».

Аналіз обсягу та структури діяльності ТОВ «Техноторг-Дон» за 2022-2024 рр. демонструє значну неоднорідність динаміки та домінування лише кількох ключових сегментів. Середній річний обсяг продукції за період становив 12057,3 млн грн, при цьому найбільшу питому вагу (14,0%) передбачає здавання в оренду та експлуатацію власного або орендованого майна, яке вказує на його фундаментальну роль у формуванні доходів

компанії. Помітне зростання обсягів та частки показав ремонт обладнання зв'язку (з 8,0% до 15,0% за три роки), що свідчить про успішну переорієнтацію або зростаючий попит на технічні послуги в цій сфері. Водночас, спостерігається суттєве скорочення загального обсягу в 2023-2024 рр. порівняно з 2022 р. (падіння з 14489,6 млн грн до близько 1000 млн грн), що підкреслює необхідність диверсифікації та стабілізації обсягів у менш значущих, але важливих сферах, таких як виробництво машин для сільського господарства та оптова торгівля.

Для повноцінної оцінки стійкості та потенціалу зростання підприємства необхідно деталізувати внутрішні фактори, зокрема, проаналізувати рівень забезпеченості виробничими ресурсами, що представлено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Ступінь забезпеченості ТОВ «Техноторг-Дон» виробничими ресурсами

Показник	Од. виміру	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р.	
					+/-	%
Власний капітал	тис. грн.	89718	93499	101468	11750	113,1
Статутний капітал	тис. грн.	11,8	11,8	11,8	0	100,0
Середньорічна вартість активів	тис. грн.	1992,72	4106,79	4504,35	2511,63	226,0
Середня вартість основних засобів	тис. грн.	159032	186174	171253	12221	107,7
Середня вартість оборотних засобів	тис. грн.	3942517	3863077	4327842	385325	109,8
Коефіцієнт зносу основних засобів	-	0,11	0,13	0,15	0,0	100,0
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	721	794	867	146	120,2
Фондоозброєність	тис. грн.	1,42	1,35	1,17	-0,25	82,3

Джерело: розраховано на основі річних звітів ТОВ «Техноторг-Дон».

Аналіз рівня забезпеченості виробничими ресурсами ТОВ «Техноторг-Дон» за 2022–2024 рр. свідчить про поступове зростання фінансової стабільності та ефективності господарської діяльності. Власний капітал підприємства збільшився на 13,1%, що підтверджує зростання внутрішніх резервів і стійкість фінансового стану. Значне підвищення середньорічної вартості активів – у 2,26 рази, свідчить про розширення ресурсного потенціалу

та оновлення матеріально-технічної бази. Позитивна динаміка вартості основних і оборотних засобів також демонструє активний розвиток виробничої інфраструктури та посилення конкурентних переваг підприємства.

Дослідження виявило напрями стратегічного удосконалення: зростання коефіцієнта зносу основних засобів до 0,15 вимагає оновлення обладнання для підвищення продуктивності, а зниження фондоозброєності до 82,3 % при збільшенні чисельності персоналу на 20,2 % свідчить про дисбаланс технічного забезпечення. Подальший розвиток ТОВ «Техноторг-Дон» має базуватися на інвестиціях у технології, підвищенні продуктивності праці та збалансованому управлінні.

Щоб кількісно оцінити фінансові наслідки ресурсної незбалансованості, доцільно проаналізувати стан оптимізації використання виробничих засобів ТОВ «Техноторг-Дон» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Ефективність використання виробничих засобів ТОВ «Техноторг-Дон»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р.	
				+/-	%
Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис грн	785,0	646,4	523,3	-261,7	66,7
Фондоозброєність (на 1 середньорічного працівника), тис грн	1,42	1,35	1,17	-0,25	82,3
Фондовіддача, грн	18,46	16,54	26,77	8,31	145,0
Фондоємкість, грн	0,05	0,06	0,04	-0,02	69,0
Ступінь зносу основних виробничих засобів,%	86,3	84,0	78,5	-7,9	-
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис грн	3942517	3863077	4327842	385325	109,8
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,11	0,13	0,15	0,04	136,4
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,02	0,03	0,04	0,02	190,2
Накопичена амортизація, тис. грн.	86,3	170,4	248,9	162,5	288,2
Коефіцієнт вартості основних засобів у активах підприємства	0,15	0,15	0,15	0,00	-
Рентабельність основних засобів, %	21,0	14,0	15,0	-6,0	71,4

Джерело: розраховано на основі річних звітів ТОВ «Техноторг-Дон».

Оцінка раціональності використання виробничих активів ТОВ

«Технторг-Дон» за 2022–2024 рр. демонструє виражені структурні зміни, що безпосередньо впливають на стратегічні пріоритети управління ресурсами. Скорочення середньорічної вартості основних засобів на 261,7 тис. грн свідчить про оптимізацію виробничої інфраструктури та зміти в інвестиційній політиці. Зростання фондівіддачі на 45% відображає підвищення продуктивності та більш результативне використання технічних потужностей. Одночасне зниження фондоємності підтверджує формування ефективнішої моделі управління виробничими ресурсами.

Водночас підвищення коефіцієнтів зносу та вибуття засобів свідчить про необхідність посилення політики оновлення техніко-технологічної бази. Зниження прибутковості основних виробничих ресурсів із 21% до 15% вказує на зменшення фінансового результату їх експлуатації, що потребує перегляду підходів до стратегічного планування. Позитивною тенденцією є скорочення ступеня зносу до 78,5%, що може бути наслідком часткової модернізації або інвестицій у підтримання основних фондів. У комплексному вимірі підприємству доцільно активізувати інвестиційну та кадрову стратегії, орієнтовані на технічне переоснащення та забезпечення стійкого зростання ефективності виробничої діяльності.

Дослідження результативності експлуатації виробничих засобів виявив невідповідність між зростаючою фондівіддачею та зниженням рентабельності капіталу, що створює аналітичний дисбаланс. Щоб пояснити, як підвищена ефективність використання активів трансформується у прибуток компанії, необхідно безпосередньо дослідити фінансові результати діяльності ТОВ «Технторг-Дон», які представлено у табл. 2.4.

Аналіз діяльності ТОВ «Технторг-Дон» у 2022–2024 рр. демонструє нерівномірність ключових фінансових результатів, що відображає вплив як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Незважаючи на незначне скорочення чистого доходу від реалізації на 3,3%, підприємство суттєво збільшило валовий прибуток – у 4,8 рази, що вказує на підвищення ефективності операційних процесів. Динаміка зниження собівартості продукції на 8,5%

вказує на раціоналізацію використання ресурсів і покращення внутрішнього управління витратами. Такі результати підтверджують наявність позитивних структурних зрушень, пов'язаних із підвищенням загальної продуктивності, що детально відображено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Фінансові результати діяльності ТОВ «Техноторг-Дон»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р.	
				+ / -	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	11881,5	8764,5	11487,8	-393,6	96,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	14296,5	10562,4	13085,8	-1210,6	91,5
Валовий прибуток (збиток) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	193,1	126,1	923,7	730,6	478,4
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	344,4	226,3	164,7	-179,6	47,8
Фінансовий результат від звичайної діяльності, тис. грн.	344,4	226,3	164,7	-179,6	47,8
Податок на прибуток від звичайної діяльності, тис. грн.	183,4	120,5	87,8	-95,7	47,8
Чистий фінансовий результат (прибуток, збиток), тис. грн.	160,9	105,7	77,0	-83,9	47,8

Джерело: розраховано на основі річних звітів ТОВ «Техноторг-Дон».

Водночас істотне зменшення чистого фінансового результату на 47,8% сигналізує про зниження рентабельності та послаблення фінансової надійності підприємства. Погіршення показників операційного прибутку пов'язане зі збільшенням непрямих витрат та неефективною ціновою політикою товариства. Ці тенденції вимагають зміцнення системи фінансового контролю та впровадження стратегічних інструментів управління витратами. Для забезпечення стабільного розвитку доцільно розробити комплексну стратегію підвищення прибутковості, орієнтовану на оптимізацію капіталу, модернізацію управлінських підходів і зміцнення конкурентних позицій.

Констатоване погіршення чистого фінансового результату та зниження рентабельності, незважаючи на ефективне використання основних засобів, вимагає перевірки фінансової стійкості підприємства. З огляду на вище

зазначене доцільно дослідити показники ліквідності підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Оцінка ліквідності ТОВ «Техноторг-Дон»

Показник	Норм. знач.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., +/-
Коефіцієнт покриття	> 1,0	19,86	19,44	17,51	-2,35
Коефіцієнт швидкої ліквідності	> 0,5	2,98	2,92	2,63	-0,35
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,2	0,4	0,41	0,45	0,05
Частка оборотних засобів в активах	-	0,87	0,84	0,83	-0,04
Коефіцієнт забезпеченої ліквідності	> 0,5	0,23	0,24	0,32	0,09

Джерело: розраховано на основі річних звітів ТОВ «Техноторг-Дон».

Аналіз динаміки показників ліквідності ТОВ «Техноторг-Дон» за 2022–2024 рр. свідчить про здатність підприємства підтримувати високу платоспроможність, що забезпечує основу для сталого функціонування кадрової системи. Зменшення коефіцієнта покриття з 19,86 до 17,51 не вплинуло критично на фінансовий стан, оскільки його рівень суттєво перевищує норматив і гарантує достатній обсяг оборотних ресурсів. Стабільна частка оборотних засобів у активах свідчить про раціональний розподіл фінансових ресурсів, що опосередковано підтримує ефективність управління персоналом. У 2024 р. простежується зростання абсолютної ліквідності та коефіцієнта забезпеченої ліквідності до рівнів 0,45 та 0,32, що демонструє посилення загальної фінансової стійкості компанії. Покращення цих показників знижує ризики неплатоспроможності, формуючи благоприємні умови для впровадження стратегічних програм розвитку персоналу. Загалом високий рівень ліквідності створює потенціал для довгострокового розвитку підприємства та посилення його кадрового потенціалу.

2.2. Аналіз сучасного стану управління персоналом та ефективність використання кадрової стратегії

Аналіз структури персоналу ТОВ «Техноторг-Дон» за категоріями у 2022–2024 рр. дає змогу оцінити сучасний стан управління трудовими ресурсами та визначити основні тенденції розвитку кадрового потенціалу підприємства (табл. 2.6). Дані свідчать про поступове зростання чисельності персоналу: загальна кількість працівників збільшилась із 721 особи у 2022 р. до 867 осіб у 2024 р., що відповідає приросту на 146 осіб. Така динаміка підкреслює необхідність удосконалення кадрової стратегії та оптимізації використання трудового потенціалу з урахуванням стратегічних пріоритетів підприємства.

Таблиця 2.6

Динаміка та структура персоналу ТОВ «Техноторг-Дон» за категоріями

Категорія персоналу	2022 р.		2023 р.		2024 р.		2024 р. до 2022 р., +/-
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб
Керівники	35	4,85	38	4,79	42	4,84	7
Спеціалісти	165	22,88	185	23,30	205	23,64	40
Виробничий персонал	420	58,25	455	57,30	490	56,52	70
Обслуговуючий персонал та інші	101	14,01	116	14,61	130	15,00	29
Разом	721	100,0	794	100,0	867	100,0	146

Джерело: за даними підприємства.

Аналіз динаміки та структури персоналу ТОВ «Техноторг-Дон» свідчить про стійке та значне зростання загальної чисельності працівників на 146 осіб, або на 20,25%, за період 2022–2024 рр., що є ознакою активного розвитку підприємства. Виробничий персонал залишається найбільшою і ключовою категорією, хоча його відносна частка поступово знижується з 58,25% до 56,52%, тоді як частка спеціалістів зростає з 22,88% до 23,64%, що відображає схильність до підвищення кваліфікаційної складності робіт. Незважаючи на абсолютне зростання числа керівників (на 7 осіб), їхня частка залишається стабільною (близько 4,8%), демонструючи збереження ефективності управління навіть при розширенні штату. Найвищий відносний приріст (з

14,01% до 15,00%) спостерігається у категорії обслуговуючий персонал та інші, що є типовим для зростаючих підприємств, які потребують посилення підтримки основної діяльності. Загалом, структура персоналу є оптимальною і підтверджує, що стратегія управління персоналом компанії спрямована на нарощування операційної діяльності при одночасному зміцненні інтелектуального та управлінського ядра.

Зважаючи на виявлене стабільне зростання загальної чисельності та позитивні структурні зміни у складі персоналу, наступним важливим кроком є детальний аналіз динаміки робочої сили. Дослідження руху робочої сили та середньорічної чисельності працівників забезпечить оцінку динаміки управління персоналом (прийом, звільнення) та ефективність політики утримання персоналу ТОВ «Техноторг-Дон» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Рух персоналу та середньорічна чисельність працівників

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р.	
				+/-	%
Середньорічна чисельність працівників, осіб	721	794	867	146	120,2
Прийнято нових працівників, осіб	85	95	100	15	117,6
Звільнено працівників, осіб	60	55	50	-10	83,3
Коефіцієнт плинності кадрів	0,08	0,07	0,06	-0,02	-
Коефіцієнт приросту чисельності	0,03	0,02	0,03	0,0	-
Середньорічна чисельність виробничого персоналу, осіб	432	480	525	93	121,5
Середньорічна чисельність адміністративного персоналу, осіб	289	314	342	53	118,3

Джерело: за даними ТОВ «Техноторг-Дон».

Загальна кількість працівників за цей період зросла на 20,2%, що свідчить про розширення діяльності підприємства та збільшення потреби в трудових ресурсах. Кількість прийнятих працівників щороку підвищувалася, тоді як обсяги звільнень поступово скорочувалися, що вказує на покращення стабільності кадрового складу. Показники кадрового руху демонструють позитивні тенденції: коефіцієнт плинності кадрів знизився з 0,08 до 0,06, тобто на 25%, що є ознакою підвищення задоволеності працею та зменшення небажаних звільнень. Одночасно підприємство забезпечило зростання як

виробничого персоналу (на 21,5%), так і адміністративного персоналу (на 18,3%), що свідчить про збалансований розвиток структурних підрозділів. Загалом дані показують стабільне оновлення кадрового складу та системне зміцнення трудового потенціалу підприємства.

Наявність на підприємстві всіх основних вікових груп свідчить про формування стійкого та збалансованого кадрового потенціалу. Найбільшу частку протягом 2022–2024 рр. стабільно займають працівники віком 29 – 49 років, їхня питома вага перевищує 60%, що визначає основу трудового ресурсу компанії. Як показано в табл. 2.9, молодь віком 18–28 років становить близько 20%, тоді як працівники 50–54 років охоплюють майже п'яту частину колективу. Така структура персоналу характеризується оптимальним поєднанням досвіду та потенціалу до розвитку, що позитивно впливає на стабільність і ефективність діяльності підприємства.

Таблиця 2.8

Вікова структура та стаж персоналу ТОВ «Техноторг-Дон»

Показник	2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
<i>Віковий рівень кадрів</i>						
Загальна кількість	721	100	794	100	867	100
В т.ч. 18-28 рр.	145	20,1	158	19,9	174	20,1
29-49 рр.	432	59,9	480	60,5	525	60,6
50-54 рр.	144	20,0	156	19,6	168	19,4
<i>Рівень працівників за стажем</i>						
Загальна кількість	721	100	794	100	867	100
В т.ч. до 1 року	72	10	80	10	87	10
до 3 років	144	20	159	20	173	20
Від 3–5 років	180	25	199	25	217	25
Від 5–10 років	325	45	356	45	390	45

Джерело: за даними підприємства.

Структура персоналу за стажем демонструє домінування працівників зі стажем 5–10 років, які формують 45% у всі три роки, що підтверджує стабільність кадрового ядра. Частка працівників зі стажем до 1 року та до 3 років становить відповідно 10% і 20%, що свідчить про помірне оновлення кадрового складу. Працівники зі стажем 3–5 років займають 25% від загальної чисельності та формують резерв досвідчених фахівців. Загалом структура

стажу вказує на поєднання стабільності та поступового приросту нових кадрів.

Ефективність використання кадрового потенціалу є ключовим чинником результативності діяльності ТОВ «Техноторг-Дон», оскільки саме оптимальне застосування робочого часу та кваліфікації працівників свідчить про результативність праці та економічний стан організації (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Використання кадрового потенціалу в ТОВ «Техноторг-Дон»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р. до 2024 р. (+/-)
Середньоспискова чисельність робітників, чол.	721	794	867	146
Відпрацьовано одним робітником, днів	235	230	225	-10
Відпрацьовано одним робітником, годин	1880	1840	1800	-80
Середня тривалість робочого дня год.,	8,0	8,0	8,0	-
Непродуктивні витрати робочого часу, тис. год.	18,3	18,9	12,1	-6,2
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	3797,4	3538,1	6502,5	2705,1
Чистий прибуток підприємства, тис. грн.	7,4	2,0	1,4	-6,0
Загальний фонд робочого часу, год.	27397,5	27302,4	21672,0	-5725,5
Фонд оплати праці, тис. грн.	18025	17468	16993	-1032
Середньорічний виробіток продукції на одного працівника (продуктивність праці) тис. грн./чол	12,23	11,61	13,46	1,23
Прибуток на одного працівника, тис. грн.	0,57	0,17	0,16	-0,41
Продукція на 1 грн. оплати праці, грн.	11,69	1,33	31,17	19,48

Джерело: звітність підприємства.

Упродовж 2022–2024 рр. спостерігається зростання середньоспискової чисельності працівників на 146 осіб, що відображає розширення виробничих можливостей і збільшення обсягів діяльності підприємства. Водночас кількість відпрацьованих одним працівником днів та годин дещо зменшилася, що може бути пов'язано з оптимізацією графіків роботи або технологічними змінами у виробничому процесі. Спостерігається значне скорочення непродуктивних витрат робочого часу, що позитивно впливає на зростання продуктивності праці. Попри підвищення ефективності використання фонду оплати праці, чистий прибуток підприємства знизився, що свідчить про необхідність корекції фінансової стратегії.

Оцінка зовнішніх та внутрішніх факторів розвитку кадрового потенціалу ТОВ «Техноторг-Дон» дозволяє визначити ефективність реалізації наявних стратегій управління персоналом та сформулювати напрями подальшого розвитку. Для комплексного аналізу доцільно застосувати методику SWOT, що передбачає визначення сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища. На першому етапі проведено оцінку критичних внутрішніх і зовнішніх факторів підприємства, результати якої відображено у табл. 2.10 та 2.11. Використання таких підходів дозволяє системно планувати кадрову політику та підвищувати ефективність управління трудовим потенціалом підприємства.

Таблиця 2.10

**Оцінки зовнішніх факторів для розвитку кадрового потенціалу
ТОВ «Техноторг-Дон»**

Ключові фактори	Ваговий коефіцієнт	Рейтинг (1–5)	Зважена величина
Сильні сторони			
Висока дисциплінованість працівників	0,15	5	0,75
Підвищення підприємницьких здібностей	0,10	4	0,40
Збільшення активності	0,15	4	0,60
Ріст задоволення працею	0,10	4	0,40
Підвищення освітнього рівня	0,20	5	1,00
Зростання частки працівників з великим стажем роботи за фахом	0,30	5	1,50
Разом по сильних сторонах	1,00	–	4,65
Слабкі сторони			
Невеликий відсоток працівників, задоволених робочим кліматом у колективі	0,20	3	0,60
Неефективне використання робочого часу через захворювання та нещасні випадки	0,15	4	0,60
Низька мотивація до впровадження інновацій	0,15	3	0,45
Зменшення частки працівників з великим стажем роботи	0,15	4	0,60
Незадоволення працівників системою мотивації праці	0,20	3	0,60
Незадоволення працівників системою управління	0,15	3	0,45
Разом по слабких сторонах	1,00	–	3,30

Джерело: власні дослідження на основі методики [22].

З аналізу матриці зовнішніх факторів визначено, що серед сильних сторін кадрового потенціалу найбільшу вагу мають досвід працівників (1,50),

рівень освіти (1,00) та їхня активність (0,60). Сумарна оцінка 4,65 свідчить про високий внутрішній потенціал для реалізації стратегічних цілей підприємства. Такий кадровий ресурс створює міцну основу для підвищення ефективності управління. Використання цих переваг дозволяє зміцнити конкурентні позиції організації.

Серед слабких сторін найсуттєвішими є невеликий відсоток задоволених робочим кліматом у колективі (0,60), непродуктивне використання робочого часу внаслідок захворювань та нещасних випадків (0,60) та незадоволення системою мотивації праці (0,60). Сумарне значення по слабких сторонах – 3,30, що демонструє наявність значних внутрішніх ризиків, які можуть знижувати ефективність кадрового потенціалу.

Таблиця 2. 11

Матриця оцінки внутрішніх факторів кадрового потенціалу

ТОВ «Техноторг-Дон»

Критичні фактори	Ваговий коефіцієнт	Рейтинг (1–5)	Зважена величина
Сильні сторони			
Висока дисциплінованість працівників	0,15	5	0,75
Підвищення підприємницьких здібностей	0,10	4	0,40
Збільшення активності	0,15	4	0,60
Ріст задоволення працею	0,10	4	0,40
Підвищення освітнього рівня	0,20	5	1,00
Зростання частки працівників з великим стажем роботи за фахом	0,30	5	1,50
Разом по сильних сторонах	1,00	–	4,65
Слабкі сторони			
Невеликий відсоток працівників, задоволених робочим кліматом у колективі	0,20	3	0,60
Неефективне використання робочого часу через захворювання та нещасні випадки	0,15	4	0,60
Низька мотивація до впровадження інновацій	0,15	3	0,45
Зменшення частки працівників з великим стажем роботи	0,15	4	0,60
Незадоволення працівників системою мотивації праці	0,20	3	0,60
Незадоволення працівників системою управління	0,15	3	0,45
Разом по слабких сторонах	1,00	–	3,30

Джерело: власні дослідження на основі методики [22].

Матриця внутрішніх факторів (табл. 2.11) засвідчує, що сильними сторонами підприємства є дисциплінованість працівників (0,75), частка

персоналу з великим стажем (1,50) та підвищення освітнього рівня (1,00). Слабкі сторони включають низьку мотивацію до інновацій (0,45), незадоволеність системою управління та мотивації (0,60 і 0,45) та низький рівень задоволеності робочим кліматом (0,60). Результати свідчать про необхідність посилення мотиваційних та управлінських механізмів в стратегії управління персоналом. Врахування цих факторів дозволяє розробити ефективну стратегію управління кадровим потенціалом.

Загальне усереднене значення по внутрішніх факторах показує, що кадровий потенціал підприємства характеризується наявністю сильних сторін, які забезпечують високий потенціал для реалізації стратегій розвитку, але водночас присутні слабкі сторони, які потребують корегувальних управлінських заходів. Врахування цих результатів дає змогу керівництву ТОВ «Техноторг-Дон» спрямувати зусилля на підвищення мотивації працівників, вдосконалення системи управління та поліпшення робочого клімату.

Отже, у ТОВ «Техноторг-Дон» спостерігається низка проблем у сфері управління персоналом: частка працівників зі стажем до 1–3 років не збільшується суттєво, що обмежує оновлення кадрового складу; коефіцієнт використання робочого часу зменшується, а середньомісячна заробітна плата на одного працівника падає, що знижує економічну мотивацію; існують слабкі сторони в системі управління та мотивації, а частка задоволених робочим кліматом невисока. Вся ці фактори підкреслюють необхідність удосконалення кадрової політики та впровадження стратегічних заходів щодо підвищення ефективності, мотивації та розвитку персоналу.

Висновки до Розділу 2

Аналіз діяльності ТОВ «Техноторг-Дон» за 2022–2024 рр. свідчить про позитивні зміни в структурі персоналу та розширення чисельності працівників на 20,2 %, що відображає розвиток операційної діяльності підприємства.

Водночас спостерігається зниження фактично відпрацьованого часу одним працівником та падіння коефіцієнта використання персоналу, що свідчить про наявність організаційних дисфункцій. До сильних сторін кадрового потенціалу належать висока дисциплінованість працівників, підвищення освітнього рівня та наявність фахівців із великим стажем роботи. Це створює можливості для підвищення продуктивності та впровадження інноваційних підходів у діяльності підприємства. Проблеми використання трудових ресурсів потребують системного перегляду кадрової політики та оптимізації робочого часу.

Сильними сторонами підприємства є наявний кадровий потенціал, який може забезпечувати ефективне управління та розвиток інноваційних процесів. Водночас існують слабкі місця, зокрема недостатній розвиток персоналу, відсутність системи мотивації та професійного навчання, що обмежує продуктивність та ініціативність працівників. Для підвищення ефективності діяльності необхідно впровадити комплексну кадрову стратегію, що включає навчання, підвищення кваліфікації та оптимізацію мотиваційних механізмів. Менеджменту варто також активніше використовувати зовнішні можливості розвитку персоналу та формувати конкурентні переваги через розвиток творчого потенціалу працівників. За умови реалізації цих заходів кадровий потенціал підприємства може стати ключовим фактором стабільного розвитку та зростання ефективності роботи ТОВ «Техноторг-Дон».

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ВІТЧИЗНЯНИХ БІЗНЕС-КОМПАНІЙ

3.1. Розробка та впровадження стратегічних напрямів управління персоналом

Стратегія управління персоналом компанії «Техноторг-Дон», що має значну географічну диверсифікацію та працює у B2B-сегменті з 34 центрами та 30 мобільними командами, має базуватися на технологічній підтримці та підвищенні експертизи персоналу. Центральною ідеєю такої новації є перехід від рутинної роботи до ролі висококваліфікованого консультанта та експерта з Uptime (безперебійної роботи обладнання) [23]. Перспективну модель розвитку HR-системи компанії представлено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Стратегічна модель розвитку HR-системи компанії

Напрямок	Інструментарій	Ключовий результат
I. Перехід до Skill-Centric HR та Digital HR	Skill-Centric Набір Кадрів + Headless HR + Smart Onboarding	Створення гнучкої, мотивованої бази персоналу з базовими цифровими навичками.
II. Впровадження екосистеми безперервного навчання (L&D Strategy)	LMS/KMS фундація + Blended Learning (OJT/Buddying) + іммерсивні технології (VR/AR)	Систематичне нарощування технічної експертизи (Hard Skills) та уніфікація знань по всій географічно дисперсній мережі.
III. Автоматизація та технологічний коучинг (AI/AR Enablement)	Автоматизація рутини через III + AI-Driven Coaching + збір знань через AR (Remote Assistance)	Максимізація часу для діяльності з високою цінністю та безперервний, об'єктивний розвиток на основі реальних даних

Джерело: розроблено на основі [24].

Основні стратегічні напрями розвитку HR-системи товариства, обґрунтовані впровадженням інноваційних технологій, включають:

Напрямок 1. Перехід до Skill-Centric HR та цифрового забезпечення робочих місць (Digital HR). Традиційний HR у ритейлі та обслуговуванні

схильний до високої плинності кадрів та залежності від досвіду. Стратегічний Digital HR пропонує застосовувати інший підхід, а саме:

1) Skill-Centric набір кадрів, передбачає зміщення акценту від найму, що ґрунтується на тривалому досвіді, до найму, орієнтованого на навички (skill-centric approach). Це вимагає оцінки мікро-кваліфікацій у сфері знання цифровими технологіями, клієнтського сервісу та вміння вирішувати проблеми, оскільки ці навички легше трансформуються між індустріями [25].

2) спрощення доступу через Headless HR – для виїздного та сервісного персоналу (так званих Deskless Workers) необхідно впроваджувати концепцію «роз'єднаних» HR-систем (Headless HR). В такому разі працівники можуть отримувати доступ до HR-сервісів (запити на відпустку, управління графіком тощо) через звичні мобільні інтерфейси або чатботи, не використовуючи складні корпоративні системи. Цей підхід сприятиме зростанню ефективності праці та покращенню досвіду персоналу (Employee Experience) [26].

3) Smart Onboarding передбачає використання цифрових, мобільно-оптимізованих рішень для адаптації управління персоналом. Такі системи автоматизують оформлення документів (електронні підписи), створюють персоналізовані портали та відстежують прогрес, забезпечуючи швидкий та ефективний початок роботи [27].

Напрямок 2. Впровадження екосистеми безперервного навчання (L&D Strategy). Управління персоналом має забезпечити постійну високу кваліфікацію виїзний сервісний персонал та торгових представників, особливо з огляду на широкий асортимент товарів (понад 2590 найменувань техніки та ін.). Система передбачає застосування наступних інноваційних рішень:

1. Концепція LMS та KMS передбачає розгортання комплексної системи управління навчанням (LMS) для централізованого управління обов'язковим навчанням, сертифікацією та відстеженням прогресу технічного персоналу. Система має інтегруватися з Корпоративною системою управління знаннями (KMS) [28];

2. Навчання на робочому місці поєднує технологічні рішення з

перевіреними методологіями навчання на робочому місці (On-the-Job Training, OJT), зокрема *Shadowing* (навчання через спостереження) та *Buddying* (система наставництва) [29];

3. іммерсивні технології (VR/AR) експертизи необхідні для формування критично важливих технічних навичок, що стосуються ремонту та обслуговування агротехніки, впровадження симуляцій. Практичне застосування такої технології передбачає:

➤ проведення VR/AR-тренінгів через створення симуляцій для навчання роботі зі складним обладнанням або для відпрацювання процедур безпеки, що дозволяє скоротити час навчання та мінімізувати помилки в реальних умовах [30].

➤ мікронавчання завдяки проведенню коротких, цільових освітніх модулів через мобільні платформи Sales Enablement в моменті (Just-in-Time) [31].

Напрямок 3: Автоматизація та технологічний коучинг (Sales & Service Enablement). Головна мета технологічної інтеграції в управлінні персоналом – це максимізація часу, який персонал витрачає на діяльність з високою цінністю:

1. Автоматизація рутини через штучний інтелект передбачає використання штучного інтелекту для автоматизації повторюваних завдань, які найбільше забирають час у продавців та сервісних спеціалістів, наприклад: заповнення даних у CRM, створення звітів та планування. Це звільняє персонал для вирішення складніших запитів клієнтів. Згідно з дослідженнями, автоматизація рутинних завдань може покращити ефективність роботи продавців на 41% [32].

2. AI-Driven Coaching передбачає використання ШІ-супервайзера для аналізу 100% розмов з клієнтами. Це дозволяє ідентифікувати найкращі практики та створювати «Бібліотеку вдалих розмов». На основі аналізу ефективності продажів та сервісу, LMS-система автоматично призначає продавцям/технікам цільові навчальні модулі, забезпечуючи постійний,

об'єктивний коучинг [33].

3. Збір знань через AR впровадження систем доповненої реальності (AR Remote Assistance), які дозволяють центральному експерту віддалено допомагати мобільним бригадам на виїзді. Кожна сесія записується, створюючи детальний аудиторський слід. Ці записи слугують основою для оновлення KMS та створення нових навчальних симуляцій, уніфікуючи експертні знання в межах усієї мережі компанії [34]. Принципову стратегічну модель розвитку HR-системи ТОВ «Техноторг-Дон» представлено на рис. 3.1.

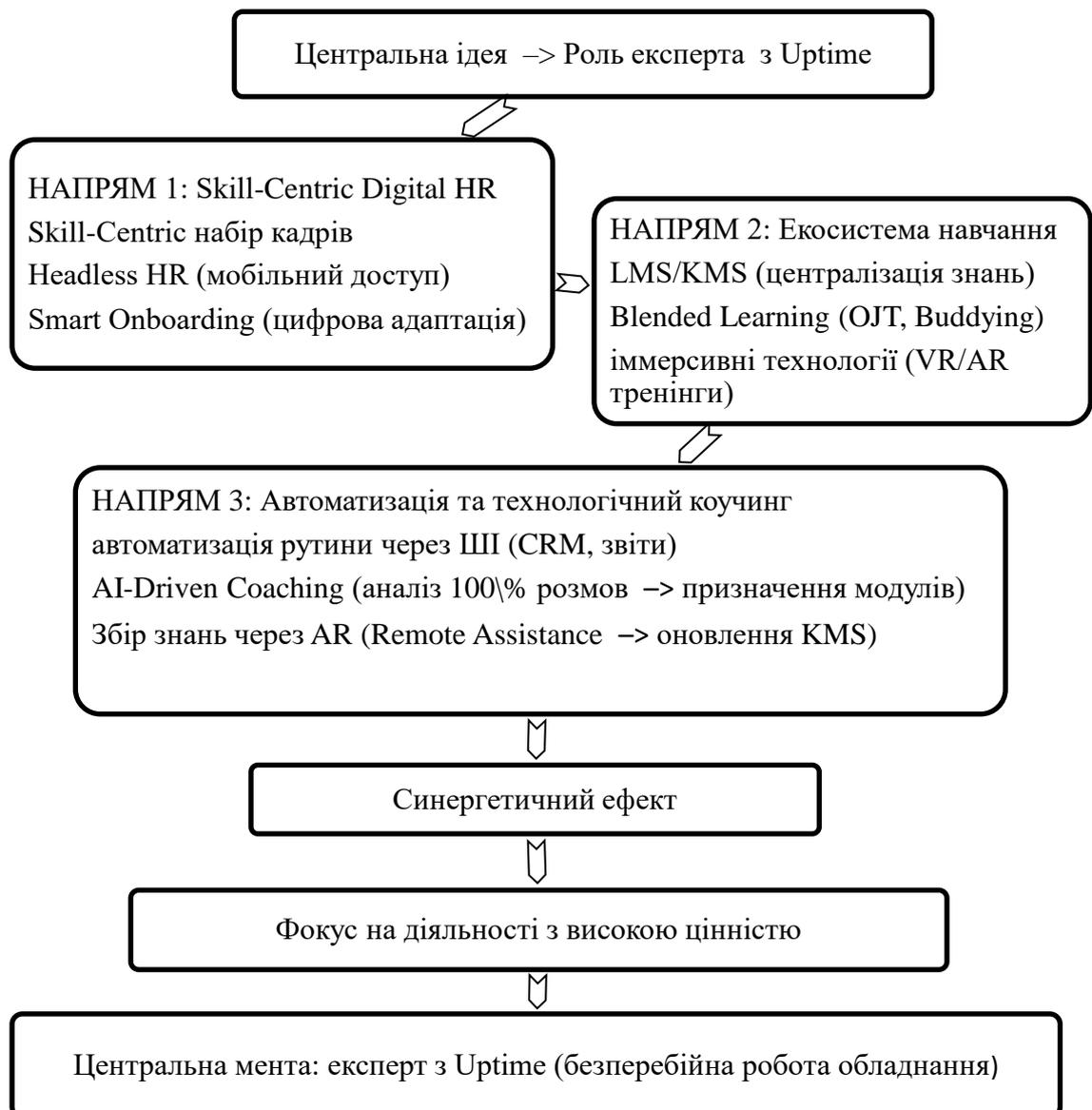


Рис. 3.1. Стратегія управління персоналом ТОВ «Техноторг-Дон»

Джерело; власні дослідження.

Представлена стратегічна модель розвитку HR-системи ТОВ «Техноторг» відображає комплексний та інноваційний підхід, заснований на ролі експерта (Uptime) як центральній ідеї. Стратегія інтегрує три ключові напрями: Skill-Centric Digital HR (набір кадрів та діджиталізація адаптації), екосистема навчання LMS/KMS з використанням Blended Learning та VR/AR-технологій, а також автоматизація та технологічний коучинг (AI-Driven Coaching) через системи CRM/LMS. Успішна реалізація цих напрямів має забезпечити синергетичний ефект, що призведе до підвищення цінності HR-функції та кінцевої мети – перетворення HR-менеджера на експерта Uptime, що гарантує безперебійну роботу обладнання через ефективне управління людським капіталом [35].

3.2. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Оцінка економічної ефективності стратегії управління персоналом, орієнтованої на технології, проводиться за принципом аналізу Return on Investment (ROI), який охоплює пряме скорочення витрат (Cost Reduction) та непряме зростання доходу (Revenue Generation) і ризик-менеджмент (табл. 3.2).

Представлена таблиця чітко ілюструє значний економічний ефект від впровадження сучасних технологій, орієнтований на зменшення витрат в операційній діяльності компанії. Застосування AR Remote Assistance прямо призводить до суттєвої економії бюджету на відрядження (до 75%), одночасно скорочуючи час простою обладнання на 25-50% завдяки швидшій діагностиці та ремонту. Інтеграція VR/AR у навчання та розвиток не тільки зменшує витрати на фізичні навчальні ресурси, але й знижує ризики та пов'язані з ними збитки, підвищуючи ефективність освітнього процесу на 35%. Нарешті, ШІ-автоматизація підвищує продуктивність праці (до 41% для продавців), звільняючи персонал від рутинних операцій для виконання більш важливих завдань.

Таблиця 3.2

Економічний ефект від оптимізації операційної діяльності (Cost Reduction)

Сфера застосування	Ключовий результат (KPI)	Очікувана економічна ефективність	Обґрунтування
AR Remote Assistance (Сервіс)	Скорочення витрат на відрядження експертів	До 75% зниження річного бюджету на відрядження (проїзд, проживання).	AR усуває необхідність фізичного виїзду центрального експерта до віддалених сервісних локацій.
	Скорочення часу простою (Downtime)	Зниження часу простою обладнання на 25-50%. Підвищення показника <i>First-Time Fix Rate</i> на 20-35%.	AR забезпечує цільову підтримку та миттєву візуальну діагностику, значно прискорюючи усунення несправностей
VR/AR та L&D	Скорочення витрат на навчання та ризику	Зниження витрат, пов'язаних з фізичними прототипами та навчальними об'єктами. Зменшення кількості аварій та помилок при роботі зі складною технікою.	VR-симуляції забезпечують безпечне відпрацювання навичок, що у високоризикових індустріях є прямою економією на збитках. Підвищення ефективності навчання на 35%.
ШІ-Автоматизація	Продуктивність праці	Підвищення ефективності продавців за рахунок автоматизації рутини на 41%.	ШІ звільняє час персоналу для фокусування на завданнях з вищою цінністю (вирішення складних запитів, консультування).

Джерело: власне опрацювання з використанням методики [36].

Дослідження засвідчило про значний економічний ефект від зниження витрат завдяки впровадженню цифрових інструментів та ШІ-автоматизації. Проте, стратегічна цінність інвестицій в HR-технології виходить далеко за межі простої економії; вона позитивно впливає на зростання доходу та формування стійкої стратегічної переваги компанії на ринку (табл. 3.3).

Аналіз підтверджує, що інвестиції у цифрові HR- та сервісні технології безпосередньо генерують економічний ефект від зростання доходу та створюють стратегічну перевагу для ТОВ «Техноторг-Дон». Впровадження AI Predictive Maintenance трансформує потенційні витрати клієнта на ремонт у гарантований дохід компанії. Ефективність польових продажів різко зростає завдяки Mobile-First CRM, що забезпечує миттєвий доступ до даних, а інвестиції у цифровий HR (зокрема, утримання кадрів) зберігають

корпоративне знання та знижують витрати на рекрутинг. У підсумку, гарантування Uptime для клієнтів (особливо в агробізнесі) завдяки цим інструментам стає ключовою нецінною конкурентною перевагою, що забезпечує захист значної ринкової частки.

Таблиця 3.3

Економічний ефект від зростання доходу та стратегічної переваги

Сфера застосування	Ключовий результат (KPI)	Очікувана економічна ефективність	Обґрунтування
AI Predictive Maintenance (PdM) та продажі	Проактивна генерація B2B-лідів (Replacement Triggers)	Перетворення потенційної витрати на ремонт (Downtime) у гарантований дохід від продажу нової техніки	III аналізує сенсорні дані для прогнозування економічно невігідного залишкового терміну служби (RUL) обладнання, що дає продавцю можливість ініціювати угоду
Mobile-First CRM	Ефективність польових продажів	Компанії, які використовують мобільний CRM, на 65% білше досягають своїх планів продажів	Забезпечення польового персоналу миттєвим доступом до даних клієнта (Omnichannel) та історії обслуговування
Цифровий HR та утримання кадрів	Зниження плинності персоналу	Збереження корпоративного знання та скорочення витрат на постійний рекрутинг	Заходи, спрямовані на покращення Employee Experience (через Headless HR, прозорість компенсацій) є пріоритетом інвестицій HR-технологій у 2026 р. та прямо впливають на лояльність
Стратегічна конкурентна перевага	Захист ринкової частки	Стійка нецінова конкурентна перевага, захист значної частки ринку (35%) від конкурентів	Здатність адаптуватися до ринкових тенденцій та забезпечувати стійкість сервісу є джерелом конкурентної переваги та стійкості

Джерело: власне опрацювання з використанням методики [37].

Комплексна імплементація стратегії управління персоналом на технологічній основі демонструє високий потенціал ROI, оскільки вона одночасно впливає на зменшення операційних витрат (скорочення подорожей експертів, оптимізація навчання) та максимізацію генерації доходу (суттєве зростання прогнозування продажів через PdM). Ключовим досягненням є

масштабованість експертизи: технології (AR/VR/AI) дозволяють перетворити унікальний досвід найбільш кваліфікованих фахівців у системно доступне корпоративне знання. Це дозволяє компанії підтримувати найвищий стандарт сервісу (Uptime) по всій своїй регіональній мережі, забезпечуючи захист клієнтської бази та лідерських позицій на ринку [38].

Таблиця 3.4

Бюджет реалізації стратегії управління персоналом ТОВ «Техноторг-Дон»

Стаття витрат	Проект 2026 р. тис. грн	Обґрунтування
Витрати на персонал:		
Навчання персоналу (AR/VR-тренінги, ШІ-коучинг, 10 осіб * 8,0 тис. грн)	80,00	Навчання 10 ключових тренерів/експертів для впровадження нових технологій
Підготовка HR-спеціалістів (Skill-Centric, Headless HR, 3 особи * 7,0 тис. грн)	21,00	Перекваліфікація HR-команди для роботи з новими, цифровими HR-процесами
Заробітна плата персоналу (річна), всього	1536,48	
у т.ч.: HR-аналітик/Адміністратор LMS (1 особа * 25,0 тис. грн * 12 міс * 0,22)	366,00	Забезпечення роботи LMS, KMS, Headless HR та збору даних
Фахівець з AI-Driven Coaching та AR-координації (1 особа * 30,0 тис. грн * 12 міс * 0,22)	439,20	Керування системами ШІ-коучингу, впровадження AR-рішень
Мобільні сервісні техніки (з підвищеною ЗП) (12 осіб * 15,0 тис. грн * 12 міс * 0,22)	731,28	Премія за високу кваліфікацію та роботу в режимі Uptime (заміна частини старої команди).
Інвестиції в рамках проекту (IT-інфраструктура):		
Система управління навчанням (LMS) та знаннями (KMS) (ліцензування)	1500,00	Централізація всіх навчальних матеріалів і експертизи.
Ліцензії AR/VR-симуляцій та обладнання (Окуляри VR, ПЗ)	1200,00	Формування критично важливих технічних навичок.
Платформа Headless HR (Чатботи, Інтеграція з ERP/HRM)	650,00	Спрощення доступу до HR-сервісів для польового персоналу.
Програмне забезпечення AI-Driven Coaching (аналіз розмов, інтеграція з CRM)	900,00	Автоматичний, об'єктивний коучинг для продавців і сервісних фахівців.
Впровадження Sales/Service Enablement (автоматизація рутини через ШІ)	450,00	Звільнення персоналу від адміністративних завдань.
Загальні інвестиції, всього	6337,48	

Джерело: власні розрахунки.

Запропонований проєкт розвитку кадрового потенціалу компанії «Техноторг-Дон» є стратегічною відповіддю на виклики географічної диверсифікації та зростаючі потреби у висококваліфікованій експертизі Uptime у B2B-сегменті. Інвестиції обсягом 6337,48 тис. грн спрямовані на цифрову трансформацію HR-процесів через впровадження Headless HR та інтеграцію сучасних технологій навчання, таких як LMS, AR/VR та AI-Driven Coaching. Такий підхід створює синергію між ключовими стратегічними напрямками: Skill-Centric набір, безперервний розвиток персоналу та автоматизацію рутинних процесів. Ця комбінація дозволяє формувати кадровий потенціал, орієнтований на гнучкість, компетентність і швидке реагування на потреби ринку.

Вертикальна інтеграція знань через Knowledge Management System та автоматизований коучинг забезпечує прогнозоване підвищення ефективності роботи продавців на 41%, що перетворює їх на висококваліфікованих консультантів. Це стратегічно важливо для оптимізації часу, який персонал витрачає на діяльність з високою доданою вартістю, безпосередньо впливаючи на обсяг виручки від послуг та рівень лояльності клієнтів. Проєкт демонструє високий потенціал швидкого повернення інвестицій завдяки зростанню продуктивності праці та покращенню якості сервісу [39]. Відтак, його реалізація не лише підвищує конкурентоспроможність компанії, а й закладає фундамент для сталого розвитку кадрової стратегії у довгостроковій перспективі (табл. 3.5).

Аналіз фінансових показників реалізації проєкту компанії «Техноторг-Дон» за період 2026–2030 рр. свідчить про високу ефективність вкладення інвестицій та економічну доцільність. Початкові інвестиції у розмірі 6337,48 тис. грн у 2026 р. забезпечують стартовий капітал для впровадження проєкту.

Прогнозований грошовий потік (CF), який визначається як:

$$CF_t = \text{Виручка}_t - \text{Витрати на експлуатацію} - \text{Амортизаційні відрахування}_t$$

показує стабільне позитивне значення з 2027 р., що перевищує початкові вкладення та забезпечує швидке повернення інвестицій. Для 2027 р.:

$$CF_{2027} = 30\,000 - 1\,536,48 - 600 = 27\,863,52 \text{ тис.}$$

Метод дисконтованих грошових потоків (DCF), розрахований за формулою:

$$DCF_t = CF_t / (1+r)^t; r=20\%$$

свідчить, що навіть із врахуванням ризиків і альтернативних витрат капіталу проєкт залишається економічно вигідним. Накопичений DCF зростає від -6337,48 тис. грн у 2026 р. до 70837,18 тис. грн у 2030 р., що свідчить про ефективне нарощування економічної вартості та позитивну динаміку фінансових результатів [40, с. 88–89].

Таблиця 3.5

**Фінансове обґрунтування формування стратегії розвитку персоналу
ТОВ «Техноторг-Дон» на засадах впровадження інноваційних підходів**

Показник	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.	2030 р.
Обсяг інвестицій, тис. грн.	6337,48	–	–	–	–
Виручка від реалізації послуг, тис. грн	–	30000,0	31500,0	33000,0	34500,0
Витрати на експлуатацію проєкту, тис. грн	6337,48	1536,48	1536,48	1536,48	1536,48
Амортизаційні відрахування, тис. грн	–	600,0	600,0	600,0	600,0
Ставка дисконту, %	20	20	20	20	20
Грошовий потік (CF), тис. грн	-6337,48	27863,52	29363,52	30863,52	32363,52
Дисконтований грошовий потік (DCF), тис. грн	-6337,48	23219,60	20601,30	17743,92	15609,84
Накопичений DCF, тис. грн	-6337,48	16882,12	37483,42	55227,34	70837,18
Ставка дисконту, %	15	15	15	15	15
Грошовий потік (CF), тис. грн	-6337,48	27863,52	29363,52	30863,52	32363,52
Дисконтований грошовий потік (DCF), тис. грн	-6337,48	24215,87	22190,46	20291,00	18504,96
Накопичений DCF, тис. грн	-6337,48	17878,39	40068,85	60359,85	78864,81

Джерело: власні розрахунки.

Представлені розрахунки переконливо демонструють високу фінансову ефективність інвестицій у стратегію розвитку персоналу ТОВ «Техноторг-Дон» на інноваційних засадах. При обсязі початкових інвестицій у 6337,48 тис. грн та ставці дисконту 20%, проєкт генерує значний позитивний накопичений дисконтований грошовий потік, який до кінця 2030 р. сягає 70837,18 тис. грн. Для порівняльного аналізу встановлено, що використання альтернативної, нижчої ставки дисконтування на рівні 15 % не лише підтверджує високу

інвестиційну привабливість проєкту, а й демонструє зростання його економічної результативності, оскільки величина накопиченого дисконтованого грошового потоку досягає 78 864,81 тис. грн, перевищуючи відповідний показник, розрахований за ставкою 20 %. Такий приріст пояснюється зменшенням вартості капіталу та більш м'яким впливом фактору часу на приведені грошові потоки. Отже, незалежно від обраної ставки дисконтування, інноваційна HR-стратегія демонструє не лише повну окупність, але й створює суттєву додаткову вартість для компанії. Це підтверджує, що впровадження новітніх підходів до розвитку персоналу є фінансово вигідним стратегічним рішенням, здатним забезпечити стабільне зростання прибутку та конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

Висновки до Розділу 3

Розробка та впровадження стратегії управління персоналом ТОВ «Техноторг-Дон» демонструє комплексний підхід, що поєднує технологічну підтримку та підвищення експертизи персоналу. Стратегія передбачає перехід від рутинної роботи до ролі висококваліфікованого консультанта та експерта з безперебійної роботи обладнання. Основні напрями включають кадровий облік, орієнтований на навички, систему безперервного навчання із застосуванням технологій віртуальної та доповненої реальності, а також автоматизацію рутинних процесів за допомогою штучного інтелекту. Такий підхід формує гнучкий та компетентний кадровий потенціал, здатний швидко адаптуватися до змін ринку та підвищувати ефективність обслуговування клієнтів.

Економічна ефективність стратегії підтверджується прогнозованим позитивним грошовим потоком і високою віддачою від інвестицій. Використання VR/AR для навчання та підтримки сервісного персоналу скорочує витрати на відрядження та час простою обладнання, а автоматизація

рутинних завдань підвищує продуктивність праці. Цифровий кадровий облік і мобільні системи управління клієнтами сприяють утриманню працівників, збереженню корпоративного знання та створенню стратегічних конкурентних переваг. Впровадження стратегії забезпечує не лише окупність інвестицій, а й сталий розвиток кадрового потенціалу та зміцнення ринкових позицій компанії.

ВИСНОВКИ

Стратегічне управління персоналом є визначальним чинником забезпечення сталого розвитку бізнес-компаній у динамічному та висококонкурентному ринковому середовищі. Людський капітал у сучасній економіці розглядається не лише як фактор виробництва, а як стратегічний ресурс, інвестиції в який формують довгострокові конкурентні переваги, інноваційний потенціал і адаптаційну стійкість підприємства.

Узагальнено наукові підходи до стратегічного управління персоналом та обґрунтовано доцільність переходу від адміністративних і функціональних моделей до інтегрованої концепції стратегічного HRM. Встановлено, що ефективна стратегія управління персоналом має базуватися на принципах узгодженості HR-політики з бізнес-стратегією, ресурсно-орієнтованого підходу, гуманістичної парадигми та системної інтеграції основних HR-функцій.

Практичний аналіз діяльності ТОВ «Техноторг-Дон» засвідчив наявність позитивної динаміки розвитку підприємства, достатнього рівня фінансової стійкості та розвинений кадровий потенціал. Водночас виявлено окремі проблемні аспекти, зокрема дисбаланс між розвитком персоналу та рівнем технічного забезпечення, зниження окремих показників рентабельності й обмежену ефективність традиційних підходів до управління людськими ресурсами, що зумовлює необхідність трансформації кадрової стратегії.

Дослідження структури та якісних характеристик персоналу підтвердило наявність стабільного кадрового забезпечення з високим потенціалом до розвитку. Разом з тим подальше підвищення результативності діяльності підприємства потребує системної імплементації сучасних інструментів стратегічного управління персоналом, спрямованих на розвиток компетентностей, підвищення залученості працівників та цифровізацію HR-процесів.

З урахуванням виявлених проблем обґрунтовано доцільність

упровадження Skill-Centric Digital HR-стратегії, спрямованої на управління компетентностями, розвиток корпоративного навчання, модернізацію мотиваційних механізмів, запровадження HR-аналітики та цифрових HR-платформ. Реалізація запропонованих заходів забезпечує узгодження цілей підприємства та працівників, підвищення продуктивності праці й формування стійкої організаційної культури.

Оцінка економічної ефективності запропонованих рішень підтвердила їх інвестиційну доцільність і практичну значущість. Результати розрахунків показників дисконтованих грошових потоків і рентабельності інвестицій свідчать про можливість збільшення фінансових показників підприємства, підвищення віддачі від інвестицій у персонал і зміцнення його конкурентних позицій.

Особливе значення у контексті впровадження Skill-Centric Digital HR-стратегії має інтеграція хмарних систем управління та прогнозової аналітики, що дозволяє автоматизувати до 40% рутинних процесів і зосередити увагу менеджменту на розвитку компетенцій персоналу. Прогнозні розрахунки підтвердили високу економічну ефективність запропонованих змін: при інвестиціях у цифрову трансформацію та навчання обсягом 6,34 млн грн очікуваний накопичений дисконтований грошовий потік до 2030 р. перевищить 70,8 млн грн. Це забезпечує не лише швидку окупність проекту, а й підвищення продуктивності праці на 15–20% завдяки усуненню ключових проблемних аспектів у бізнес-процесах. Крім того, впровадження інноваційної моделі управління перетворює HR-департамент на стратегічний центр створення доданої вартості підприємства.

Перехід від фрагментарних HR-практик до системної, інноваційної та цифрово орієнтованої стратегії управління персоналом дозволяє трансформувати людський капітал у джерело довгострокових конкурентних переваг. Висновки та пропозиції, сформульовані у роботі, можуть бути використані у практичній діяльності підприємств та в подальших наукових дослідженнях з проблем стратегічного HR-менеджменту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Добвня С.Б., Письменна О.О. Кадрова стратегія: сучасний зміст та класифікація її видів. *Проблеми економіки та політичної економії*. 2017. № 2. С. 162–174.
2. Карпіщенко О. І. Економіка праці та соціально-трудова відносини : підручник. Суми : Сумський державний університет, 2024. 349 с.
3. Назарова Г. В., Агавердієва Х. Ф., Ачкасова О. В. Економіка праці : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 330 с.
4. Богуславська С., Білоус С., Миколаєнко В. Форми сучасної кадрової політики підприємства. *Економіка і суспільство*. 2023. Вип. 56.
5. Лаговська Д. З. Теоретичні основи кадрової політики та кадрової стратегії підприємств. *Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі*. Матеріали IV наук.-практ. інтернет-конференції. м. Дніпро, 02-03 жовтня 2025 р. Дніпро. ДДАЕУ, 2025. С. 107–108.
6. Наумова О.О. Стратегії управління персоналом підприємства. Вчені записки Університету «КРОК». 2021. №1(61). С. 137–141.
7. Марченко В.М., Хондока В.А. Кадрова політика та кадрова стратегія підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 20. С. 440–443.
8. Василенко В. А., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2018. 334 с.
9. Лаговська Д. З. Теоретичні основи кадрової стратегії підприємства. *Матеріали наук.-практ. конференції, присвяченої I туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт з галузей знань і спеціальностей* (м. Житомир, 12 грудня 2024 р.). Житомир. Поліський національний університет, 2024. С. 258–262.
10. Безпалько О. В., Грищенко А. В., Опанасенко Р. С. Управління мотивацією персоналу засобами HR-аналітики: формування нової парадигми в економіці праці. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 11. С. 15–21.

11. Данюк В. М. Управління персоналом : підручник. Київ : КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, 2025. 600 с.
12. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж ХНУВС. Харків, 2021. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e3da6021-5889-479d-9e75-91fa5a35af07/content> (дата звернення: 17.10.2025).
13. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2020. 466 с.
14. Васильєв В., Лаговська Д., Опанасюк Н. Удосконалення конкурентної стратегії ПРАТ «ККФР». *Збірник наукових праць за результатами науково-практичної конференції науково-педагогічних працівників, докторантів, аспірантів та молодих вчених НІІ менеджменту, бізнесу і права, присвячений Дню науки в Україні*. Житомир. Поліський національний університет, 2024. С. 195–201.
15. Управління персоналом : підручник. Шубалий О. М. та інші. Луцьк: ЛНТУ, 2023. 414 с.
16. Бейлі К., Келліхер К. Стратегічне управління людськими ресурсами. Лондон : Routledge, 2023. 416 с.
17. Синєвид Д. Ефективність стратегії управління людськими ресурсами в умовах цифрових технологій. *Review of Transport Economics and Management*. 2024. № 12(28). URL: <https://pte.ust.edu.ua/article/view/328016> (дата звернення: 15.12.2025).
18. Руденко О. М., Штурхецький С. В., Шершньова О. В., Філіпова Н. В. HR-менеджмент у публічному управлінні : навч. посіб. Київ : Кондор, 2024. 124 с.
19. Артеменко Л. П. Стратегічне управління: конспект лекцій. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 342 с.
20. Романченко Н. В. Управління персоналом. Менеджмент : навч. посіб. Київ : Києво-Могилянська академія, 2021. 459 с.

21. Копитко М. І., Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Управління персоналом : навч. посіб. Львів : ЛьвДУВС, 2025. 452 с.
22. Хрумало А. Ю. Методичні підходи щодо оцінки ефективності системи управління персоналом : метод. матеріал. Харків : ХНЕУ, 2021. 68 с. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/646/1> (дата звернення: 14.12.2025).
23. Порохня В. М., Безземельна Т. О., Кравченко Т. А. Стратегічне управління : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 224 с.
24. Офіційний сайт ТОВ «Техноторг-Дон». Миколаїв : вебсайт. URL: <https://technotorg.com> (дата звернення: 10.12.2025).
25. Achouch M., Dimitrova M., Ziane K., Sattarpanah Karganroudi S. On Predictive Maintenance in Industry 4.0: Overview, Models, and Challenges. *Applied Sciences*. 2022. Vol. 12, iss. 16. URL: <https://www.mdpi.com/2076-3417/12/16/8081> (дата звернення: 18.10.2025).
26. Learn & Work Ecosystem Library. Skills-based Hiring. 2025. URL: <https://learnworkecosystemlibrary.com/topics/skills-based-hiring> (дата звернення: 15.12.2025).
27. The Deskless Workplace Paradox: When More Benefits Creates Less Value. SHRM. 2025. URL: <https://www.shrm.org/mena/labs/resources/the-deskless-workplace-paradox> (дата звернення: 13.12.2025).
28. Коновалова В. Ю. Цифровізація онбордингу персоналу : бакалавр. дипломна робота. Київ : ХНЕУ ім. Вадима Гетьмана, 2024. 124 с.
29. Хоменко І. О., Кичко І. І., Фридрих Р. О. Сучасні напрями використання систем управління навчанням персоналу компаніями в умовах пандемії та воєнного стану. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 8. С. 158–165.
30. Armstrong M. Управління людськими ресурсами : практичний посібник / пер. з англ. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 624 с.
31. Pantano E., Pizzi G., Scarpi D., Dennis C. Virtual and Augmented Reality in Training and Education: Opportunities and Challenges. *Computers & Education*. 2020. Vol. 147. URL:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0360131519302103> (дата звернення: 10.12.2025).

32. Hug T. *Microlearning: Emerging Concepts, Practices and Technologies*. Berlin : Springer, 2020. 312 p.

33. Davenport T., Guha A., Grewal D., Bressgott T. How Artificial Intelligence Will Change the Future of Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2020. Vol. 48, iss. 1. P. 24–42.

34. Terblanche N. H. D., Tau T. Exploring the Use of a Goal Attainment Artificial Intelligence Chatbot Coach to Support First-Time Graduate Employees. *Industry and Higher Education*. 2024. Vol. 39, No. 3, 290 p.

35. Wang X., Li Y., Zhang H., Lee J. Augmented Reality for Remote Assistance and Knowledge Management in Field Operations. *Computers in Industry*. 2021. Vol. 129. 318 p.

36. Digital HR Transformation: Leveraging AI, LMS, and AR/VR for Workforce Excellence. Deloitte Insights. website. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2024/digital-hr-transformation.html> (access date: 10.12.2025).

37. Олександр Б. Штучний інтелект та автоматизація в управлінні персоналом: трансформація HR-процесів. *Молодий вчений*. 2025. № 1 (132). 163 с. URL: <https://www.molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/6326> (дата звернення: 13.12.2025).

38. Цифрові HR-системи та Employee Experience: вплив на лояльність та продуктивність персоналу. *Центр HR-інновацій*. website. URL: <https://hr-innovations.ua/digital-hr-employee-experience> (дата звернення: 13.12.2025).

39. Vorovykov O., Khilukha O., Oliinyk I., Shevchenko S. Features and Trends in the Development of HR Management in Ukraine. *Human Resources Management and Services*. 2025. Vol. 7., No. 3. 230 p.

40. Благодир Д. В. Стратегія розвитку підприємства: теоретичне обґрунтування та систематизація. *Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі* : матеріали IV наук.-практ. конф., м. Дніпро, 02–03 жовтня 2025 р. Дніпро : ДДАЕУ. 2025. 290 с.

ДОДАТКИ