

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма «Економіка підприємства»
Дистанційна форма здобуття освіти

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

КАРПУСЯ ЗАХАРА ВІКТОРОВИЧА

на тему «ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ
ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА»

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних
цінностей академічної доброчесності _____ Карпусь З.В.*

Науковий керівник:

д.е.н., доцент

_____Віталій ЦАРЬОВ

Робота допущена до захисту в ЕК «__» _____ 20__ р. протокол № __

Зав. кафедри бізнес-економіки
та підприємництва,
докт. екон. наук, проф.

Інна РЄПНА

Київ 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
1.1. Сутність і роль управління персоналом у системі менеджменту підприємства	6
1.2. Основні функції, методи та сучасні підходи до управління персоналом..	12
1.3. Методики оцінювання ефективності управління персоналом	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	26
2.1. Загальна характеристика підприємства та кадрового складу	26
2.2. Оцінка ефективності чинної системи управління персоналом	34
2.3. Виявлення проблем та резервів підвищення результативності кадрового менеджменту.....	42
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЙ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	47
3.1. Розроблення та обґрунтування бізнес-пропозиції щодо підвищення ефективності управління персоналом	47
3.2. План впровадження запропонованих управлінських рішень	51
3.3. Економічне обґрунтування запропонованого проекту підвищення ефективності управління персоналом	53
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63
ДОДАТКИ.....	2

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах цифровізації, нестабільності ринкового середовища та зростання конкуренції саме персонал стає ключовим стратегічним ресурсом підприємства. Ефективність управління персоналом безпосередньо впливає на продуктивність праці, інноваційну активність і фінансові результати діяльності суб'єктів господарювання. Для підприємств України особливо актуальним є формування сучасних, економічно обґрунтованих бізнес-пропозицій у сфері кадрового менеджменту з огляду на дефіцит кваліфікованих кадрів, трудову міграцію та наслідки воєнних та економічних викликів. У зв'язку з цим зростає потреба в науково обґрунтованих управлінських рішеннях, спрямованих на підвищення ефективності управління персоналом на мікрорівні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні українські дослідження підтверджують, що цифрові HR-технології та Smart HRM значно підвищують ефективність управління персоналом у підприємствах в умовах цифрової економіки та посткризових викликів [1]. Економічна діагностика системи управління персоналом з урахуванням цифровізації й військових викликів дає змогу комплексно оцінювати її результативність та вплив на конкурентоспроможність підприємства [2]. Аналіз тенденцій розвитку HR-менеджменту в Україні вказує на необхідність інтеграції гнучких стратегій управління персоналом для підвищення залученості та ефективності роботи [3]. Водночас сучасні дослідження розглядають виклики впровадження інноваційних HR-практик в українських компаніях, що є важливою передумовою для розроблення бізнес-пропозицій щодо підвищення ефективності управління персоналом.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є обґрунтування бізнес-пропозиції щодо підвищення ефективності управління персоналом підприємства на основі аналізу чинної системи кадрового менеджменту та оцінювання її

результативності.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких *завдань*:

- розкрити сутність і роль управління персоналом у системі менеджменту підприємства;
- узагальнити сучасні підходи, методи та функції управління персоналом;
- дослідити методики оцінювання ефективності управління персоналом;
- проаналізувати систему управління персоналом на підприємстві та кадровий склад;
- оцінити ефективність чинної системи кадрового менеджменту;
- виявити основні проблеми та резерви підвищення результативності управління персоналом;
- розробити та обґрунтувати бізнес-пропозицію щодо підвищення ефективності управління персоналом;
- здійснити економічне обґрунтування запропонованих управлінських рішень.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження є сукупність організаційно-економічних методів, інструментів і управлінських рішень щодо підвищення ефективності управління персоналом підприємства.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано такі *методи дослідження*: аналіз і синтез; порівняльний аналіз; економіко-статистичні методи; графічний метод; метод економічного обґрунтування.

Теоретична та методична значущість роботи полягає в узагальненні сучасних підходів до управління персоналом та розвитку методичних засад оцінювання його ефективності.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованої бізнес-пропозиції та розроблених рекомендацій у

діяльності підприємств з метою підвищення результативності управління персоналом і покращення економічних показників їх функціонування.

Інформаційну базу дослідження становлять праці вітчизняних і зарубіжних науковців з проблем управління персоналом, статистичні дані офіційних джерел, фінансова та кадрова звітність підприємства, а також аналітичні матеріали профільних організацій.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і роль управління персоналом у системі менеджменту підприємства

Персонал виступає ключовим джерелом розвитку, визначальним стратегічним активом і найціннішим ресурсом підприємства незалежно від сфери його функціонування та організаційно-правової форми. Саме людський потенціал формує здатність підприємства до адаптації, інновацій та довгострокового зростання. Раціонально вибудована система управління персоналом істотно розширює можливості суб'єкта господарювання, сприяє зміцненню його конкурентних позицій та створює передумови для стабільного й збалансованого розвитку [4].

Аналіз практики діяльності сучасних підприємств свідчить про трансформацію управлінських підходів до ролі працівників у системі менеджменту. Якщо раніше персонал розглядався переважно як витратний елемент, то нині керівники усвідомлюють його як стратегічний ресурс, без ефективного використання якого неможливо досягти високих результатів господарської діяльності. У сучасних умовах нестабільності ринкового середовища саме людський фактор набуває вирішального значення, стаючи одним із ключових чинників забезпечення життєздатності та конкурентоспроможності підприємства [5, с. 150].

У наукових дослідженнях управління персоналом трактується як складна багатокомпонентна категорія, що поєднує сукупність організаційно-економічних, адміністративних, правових, соціально-психологічних і технологічних механізмів

впливу на працівників [6, с. 232]. Застосування таких механізмів спрямоване на підвищення результативності праці персоналу та досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства.

З позиції системного підходу управління персоналом розглядається як цілеспрямований і впорядкований процес формування, відтворення та ефективного використання кадрового потенціалу організації, орієнтований на забезпечення узгодженості інтересів працівників і підприємства та реалізацію поставлених управлінських завдань.

Окремі науковці наголошують на багатовимірному характері управління персоналом, визначаючи його як складну систему взаємопов'язаних підсистем, що охоплюють планування та прогнозування потреб у кадрах, добір і наймання персоналу, його навчання та розвиток, оцінювання результатів праці, мотивацію і стимулювання (табл. 1.1). Функціонування цієї системи передбачає не лише визначення стратегічних орієнтирів роботи з персоналом, а й розроблення ефективних форм, методів та інструментів їх практичної реалізації

Таблиця 1.1 - Підходи науковців до визначення сутності управління персоналом [7-11]

Автор	Трактування поняття
Сівашенко Т. В.	Системно організований процес формування, відтворення та ефективного використання кадрового потенціалу організації, спрямований на досягнення поставленої цілі.
Гордєєва-Герасимова Л. Ю.	Сукупність управлінських заходів і принципів, спрямованих на адаптацію, мотивацію і розвиток працівників із урахуванням сучасних зовнішніх і внутрішніх умов діяльності організації.
О. В. Замула, О. О. Замула, І. В. Угрімова	Діяльність з трансформації підходів до роботи з персоналом з урахуванням принципів сталого розвитку та інклюзивного працевлаштування, що включає адаптацію кадрової політики до соціально-економічних змін.
Л. Й. Войнич, А. В. Верзун	Еволюційна концепція, яка формує парадигми HR-менеджменту, що включають ролі менеджерів, функції та стратегії впливу на працівників з огляду на сучасні виклики організацій.
Виноградський М.Д.	Це соціально-економічна система підприємства, основними завданнями та функціями якої є комплексне планування та прогнозування кадрового складу, управління розвитком і підготовкою персоналу, аналіз ефективності мотиваційних заходів, створення оптимальних умов праці, формування організаційної структури управління, регулювання трудових відносин, ведення обліку кадрів, надання правової підтримки та забезпечення розвитку соціальної інфраструктури для працівників.

Отже, на основі аналізу визначень різних науковців можна сформулювати загальне розуміння сутності управління персоналом. Системний підхід дозволяє визначити його як цілеспрямований управлінський процес, орієнтований на оптимальне використання кадрового потенціалу підприємства для досягнення його стратегічних та поточних цілей.

Після порівняльного аналізу існуючих трактувань авторами дослідження запропоновано власне визначення економічної категорії «управління персоналом». Сьогодні його доцільно розглядати як вид управлінської діяльності, що передбачає ефективне залучення, координацію та використання працівників для реалізації завдань підприємства. Ця діяльність здійснюється через функції менеджменту: планування, організацію, мотивацію, контроль і регулювання трудової діяльності персоналу.

Сучасна система управління персоналом включає механізми постійного вдосконалення, які ґрунтуються на принципах спеціалізації праці, правовій захищеності працівників, компенсації витрат та розвитку їх професійних компетенцій. Вона створює умови для набуття, накопичення та ефективного використання знань, що є основою професійної реалізації персоналу та базою для впровадження інноваційних процесів. Знання працівників перетворюються на інтелектуальний капітал підприємства, що значно підвищує його конкурентоспроможність.

Система управління персоналом підприємства формується як сукупність функціональних підсистем, кожна з яких виконує певні завдання та забезпечує ефективну організацію трудової діяльності. До таких підсистем належать:

- підсистема трудових відносин, яка регулює взаємодію між працівниками та керівництвом;
- підсистема умов праці, що забезпечує оптимальні робочі умови та безпеку праці;
- підсистема обліку кадрів, відповідальна за ведення документації та персональних справ;

- підсистема планування і прогнозування персоналу, яка визначає потребу в кадрах і формує кадрові резерви;
- підсистема розвитку та навчання, спрямована на підвищення кваліфікації та професійного рівня працівників;
- підсистема стимулювання праці, що застосовує економічні, соціальні та мотиваційні механізми;
- підсистема створення соціальної інфраструктури, яка забезпечує додаткові потреби персоналу;
- підсистема вибору та впровадження ефективних організаційних структур управління.

Кожна з підсистем має багаторівневу структуру та включає різноманітні види діяльності, що дозволяють координувати процеси управління персоналом, підвищувати його ефективність та забезпечувати досягнення стратегічних цілей підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Структура функціональних підсистем управління персоналом підприємства [12-13]

Підсистема	Основні види діяльності
Трудові відносини	Аналіз і регулювання колективних та індивідуальних взаємодій; налагодження взаємовідносин між керівництвом та працівниками; управління конфліктами; проведення соціально-психологічної діагностики персоналу
Умови праці	Забезпечення відповідності робочого середовища психофізіологічним, ергономічним та техніко-естетичним вимогам; охорона праці та дотримання техніки безпеки; контроль екологічних стандартів та охорона довкілля
Оформлення та облік кадрів	Реєстрація та ведення кадрових документів; прийняття на роботу, звільнення та переведення працівників; інформаційне забезпечення управлінських рішень; організація професійної орієнтації та забезпечення зайнятості
Прогнозування та планування персоналу	Формування стратегії управління персоналом; аналіз ринку праці; прогнозування потреб у кадрах; взаємодія з зовнішніми джерелами кадрового забезпечення; оцінка ефективності персоналу
Розвиток трудового потенціалу	Планування та організація підвищення кваліфікації; робота з кадровим резервом; планування кар'єрного росту; адаптація нових працівників; техніко-економічне забезпечення процесів розвитку персоналу
Стимулювання праці	Нормування та тарифікація праці; розробка систем оплати праці та морального заохочення; застосування механізмів участі у прибутках та капіталі; управління мотивацією працівників

*продовження табл. 1.2.

Соціальна інфраструктура	Організація громадського харчування; забезпечення житлово-побутових потреб персоналу; створення умов для охорони здоров'я та відпочинку працівників
Організаційні структури управління	Аналіз існуючих та проектування оптимальних організаційних структур підприємства; розробка штатного розпису; визначення ефективних рівнів управлінської ієрархії

Коли всі функціональні підсистеми управління персоналом працюють узгоджено та застосовуються синхронно, як у часовому, так і в просторовому вимірі, створюються оптимальні умови для досягнення високої ефективності управлінських процесів та максимізації результатів діяльності підприємства.

Функції управління персоналом являють собою основні напрями діяльності управлінського апарату організації, які прийнято поділяти на дві групи - загальні та спеціалізовані. До загальних функцій належать базові управлінські дії, що виконуються керівниками незалежно від рівня посади, у межах їхніх повноважень і відповідальності:

- планування;
- організація;
- координація;
- контроль;
- мотивація [26].

Поряд із цим існують специфічні функції, які формуються залежно від розподілу обов'язків між структурними підрозділами та окремими працівниками. Вони не мають чіткого закріплення в нормативних актах, однак їх зміст можна визначити на основі посадових завдань і вимог, зокрема тих, що наведені у кваліфікаційних довідниках професій. У сучасних умовах до найбільш важливих функцій управління персоналом відносять:

- пошук, підбір і найм працівників;
- забезпечення ефективності праці персоналу та формування системи мотивації;
- вдосконалення механізмів винагороди та оплати праці;
- організацію навчання і професійного розвитку;

- підтримання позитивного соціально-психологічного середовища в колективі;
- розвиток і вдосконалення підходів до оцінювання працівників;
- управління кадровими переміщеннями та кар'єрним зростанням;
- залучення кадрової служби до формування загальної стратегії організації з подальшою орієнтацією на розвиток системи управління людськими ресурсами [27].

Методи управління персоналом - це сукупність способів впливу на працівників або колектив з метою досягнення цілей підприємства та узгодження їх діяльності. Залежно від характеру впливу, їх поділяють на адміністративні, економічні та соціально-психологічні (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 - Основні методи управління персоналом [28]

Ознака	Адміністративні (примус)	Економічні (зацікавленість)	Соціально-психологічні (переконання)
Сутність методів	Влада, дисципліна, підпорядкування	Матеріальна мотивація та стимули	Вплив через цінності, відносини, клімат
Основна мета	Виконання встановлених вимог, планів і норм	Підвищення ефективності та результативності	Досягнення злагоди та взаєморозуміння
Характер управління	Жорстко регламентований	Гнучкий, адаптивний до умов	Орієнтований на особистість і колектив
Форма впливу	Накази, інструкції, розпорядження	Заробітна плата, премії, участь у прибутку	Моральне стимулювання, корпоративна культура
Вимоги до працівника	Дисциплінованість, організованість	Професійність, результативність	Комунікабельність, емоційна стійкість
Напрямок впливу	Переважно зверху вниз	Двосторонній (зверху вниз і знизу вгору)	Вертикальний і горизонтальний
Стиль керівництва	Авторитарний	Комбінований	Демократичний

Адміністративні методи базуються на системі підпорядкування та контролю й реалізуються через нормативні документи та управлінські рішення. Економічні методи передбачають використання матеріальних стимулів, що заохочують працівників до досягнення кращих результатів. Соціально-психологічні методи

спрямовані на формування сприятливого середовища, розвиток командної взаємодії та підтримку мотивації на нематеріальному рівні.

Взаємодія між керівництвом і працівниками відбувається через прямі та зворотні зв'язки: управлінські рішення передаються у формі наказів і завдань, а реакція персоналу проявляється через звіти, пропозиції та ініціативу [29]. Така система забезпечує безперервність і ефективність управлінського процесу, враховуючи те, що і керівники, і виконавці є носіями людського фактора.

1.2. Основні функції, методи та сучасні підходи до управління персоналом

Сучасне бізнес-середовище характеризується зростаючою нестабільністю, невизначеністю, складністю та багатозначністю. Такі умови створюють не лише виклики, а й широкі перспективи для розвитку компаній. Щоб залишатися конкурентоспроможними та ефективними, організації змушені оперативно адаптуватися та трансформувати свої процеси. Глобалізація, прискорений технологічний прогрес, поширення автоматизації, впровадження штучного інтелекту та підвищення вимог до кваліфікації персоналу обумовили необхідність кардинального переосмислення ролі управління людськими ресурсами.

Історія розвитку HR-систем у компаніях демонструє поступовий перехід від традиційних методів управління до сучасних комплексних підходів. Раніше управління персоналом зводилося до функцій відділів кадрів, організації праці та заробітної плати, а також контролю з боку лінійних керівників. Сьогодні спектр завдань значно розширився. Управління персоналом стає стратегічною та самостійною сферою, покликаною не лише забезпечувати ефективність операцій, а й створювати додаткову цінність для бізнесу (рис. 1.1).

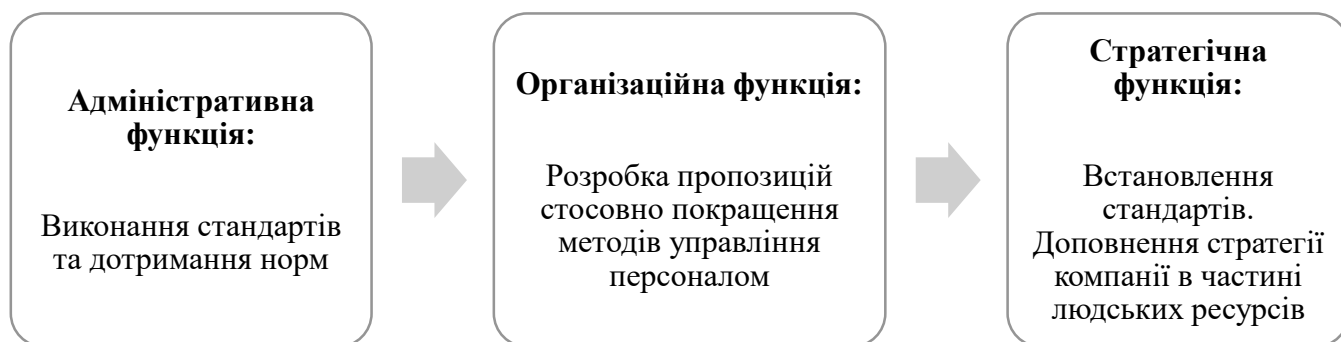


Рисунок 1.1 - Етапи трансформації функції управління персоналом [14]

Глобальні процеси та формування віртуальних соціально-економічних систем стимулюють перегляд традиційних уявлень про людину як учасника та об'єкт бізнес-процесів (табл. 1.3). Це, у свою чергу, активізує наукові дослідження у сфері управління персоналом на підприємствах. HR-функція сьогодні займає ключове місце у вирішенні завдань, пов'язаних із головним активом компанії людським капіталом, забезпечуючи підняття управління персоналом на новий, стратегічний рівень. На сучасному етапі розвитку HR-сфери можна виділити такі основні тенденції:

- переосмислення методів управління людьми, що реалізується через впровадження концепцій управління людськими ресурсами та управління особистістю;
- акцент на компетентнісному підході та розвитку професійних навичок;
- підвищення ефективності управління персоналом як з економічної, так і з соціальної точки зору;
- посилення ролі корпоративної культури та її значення у діяльності організацій [15].

Таблиця 1.3 – Порівняльний аналіз концепцій «управління персоналом» та «управління людськими ресурсами» [17]

Характеристика	Управління персоналом	Управління людськими ресурсами
Орієнтація	Фокус на загальних потребах персоналу	Фокус на конкретних потребах робочої сили
Підхід до потенціалу	Розглядає потенціал організації в цілому	Оцінює персонал з урахуванням існуючих та майбутніх посад
Кадрова політика	Пасивна, реагує на потреби	Активна, проактивно планує розвиток персоналу
Організаційна структура	Кадрова політика здійснюється службою управління персоналом	Створюється комплексна інтегрована система управління кадрами
Інвестиції в персонал	Не передбачає довгострокових інвестицій	Орієнтована на довгострокові інвестиції в людський капітал
Система управління	Акцент на колективних цінностях	Орієнтована на індивідуальний розвиток та роботу з кожним працівником

Ефективна стратегія трансформації HR-функції передбачає:

- створення чіткого наративу трансформаційних процесів та визначення цілей їх впровадження;
- розробку поетапного плану реалізації стратегії;
- управління змінами через відкриту комунікацію, що стимулює залученість персоналу та надає керівникам інструменти для ефективного впровадження змін.

Вдале оновлення HR-функції дозволяє компанії:

- зайняти провідні позиції у своїй галузі;
- сформувати сучасну операційну модель управління персоналом;
- розвивати перспективні ролі та компетенції HR-команди;
- впроваджувати інтегровані HR-технології та аналітичні інструменти.

Сучасні HR-лідери виконують роль не лише керівників функції, але й стратегічних партнерів бізнесу. Вони здатні формувати HR-стратегію та адаптувати її до змін бізнес-середовища; робити вагомий внесок у розробку

загальної бізнес-стратегії; узгоджувати операційну модель, структуру та штатний розпис HR з потребами компанії; а також оптимізувати бюджет HR-функції [16].

Сьогодні те, що раніше вважалося інноваційним трендом, стало обов'язковою умовою для ефективної трансформації управління персоналом.

У процесі формування та розвитку будь-якої компанії одним із ключових завдань завжди залишається забезпечення її конкурентоспроможності на ринку, особливо в умовах сучасної економіко-політичної нестабільності. Аналіз діяльності українських підприємств показує, що новий етап війни, розпочатий росією у лютому 2022 року, значно позначився на економічному стані країни. Це, у свою чергу, створило серйозні виклики для ринку праці, серед яких: масова трудова міграція за кордон, тимчасове або постійне закриття бізнесів на сході та півдні України, переміщення підприємств у більш безпечні регіони, скорочення робочих місць і зниження рівня заробітної плати, а також дисбаланс між попитом і пропозицією на ринку праці.

Навіть компанії, яким вдалося відносно безболісно адаптуватися до нових умов, стикаються з додатковими проблемами: відтік кваліфікованих кадрів, часті зміни робочих графіків, забезпечення безпеки працівників, збільшення витрат на персонал для гарантування соціальної підтримки тим, хто постраждав від війни або був мобілізований, а також падіння мотивації працівників.

В умовах таких викликів перед підприємствами постає нагальна задача розробки ефективних методів управління персоналом. Сучасні фактори, що суттєво впливають на HR-практики організацій, узагальнено показано на рис. 1.2.

Кожен із зазначених факторів здатен впливати на процеси управління персоналом, змушуючи керівників адаптувати свої підходи до нових умов. Для

ефективного управління важливо чітко розуміти, які чинники впливають на організацію та як їх враховувати у практичній діяльності.

Зовнішнє середовище	Внутрішні умови організації	Індивідуальні чинники
• економічна ситуація в країні • політична та військова нестабільність • правова регуляція • рівень конкуренції на ринку праці	• корпоративна культура • організаційна культура • стиль управління • масштаб компанії • склад персоналу	• мотивація та особисті інтереси працівників • професійні навички та компетенції • індивідуальні якості кожного співробітника

Рисунок 1.2 - Фактори, що впливають на управління персоналом [18]

Останні три роки працівники зіткнулися з серією значних викликів, що створили нові проблеми для компаній. Першим ударом стала пандемія COVID-19, яка призвела до економічної нестабільності: багато організацій були змушені скоротити обсяги діяльності або тимчасово призупинити роботу. Це спричинило не лише економічний, а й психологічний ефект на населення: постійні обмеження, носіння масок, обмеження пересування підвищили рівень тривожності серед працівників.

Згодом на компанії та персонал додатково вплинув воєнний стан, який посилив тиск на працівників та створив нові складності в організації роботи (рис. 1.3). Тобто можна сказати, що сучасний HR-контекст вимагає від організацій не лише адаптації до зовнішніх викликів, а й активного управління психологічним станом та мотивацією персоналу.

Управління персоналом в умовах збройного конфлікту вимагає використання спеціальних методів і стратегій, що забезпечують ефективність роботи організації навіть у критичних ситуаціях. До таких методів належить планування та розвиток кадрів, яке передбачає оперативне закриття вакансій,

ротацію та переміщення працівників із небезпечних регіонів, а також релокацію та швидкий онбординг. Важливою стратегією є навчання і перекваліфікація персоналу на робочих місцях, що дозволяє підтримувати готовність команди до виконання завдань у будь-яких умовах.



Рисунок 1.3 - Фактори впливу на персонал підприємств України [18]

Методи мотивації та визнання персоналу стають надзвичайно важливими в умовах війни, коли працівники стикаються з постійними загрозами, стресом та перебоями у комунікаціях. Системна підтримка психологічного стану, запровадження премій, нагород і подяк - це ефективні методи, що допомагають підтримувати моральний стан і залученість співробітників.

Забезпечення безпеки є ще однією ключовою стратегією управління персоналом у кризових умовах. Сюди входять контроль доступу, кібербезпека, розробка алгоритмів дій під час надзвичайних ситуацій і повітряних тривог, облаштування укриттів та організація необхідних запасів для забезпечення фізичної безпеки команди.

Ефективні методи комунікації допомагають зменшити рівень тривожності та невизначеності, що часто виникає під час військових дій. Чітке і регулярне

інформування дозволяє зберігати стабільність процесів і підтримувати продуктивність працівників.

Гнучкість та адаптивність є стратегічними підходами, які дозволяють організації швидко реагувати на зміни у завданнях, планах та складі персоналу. Важливу роль відіграють також методи лідерства та ефективного керівництва, що сприяють згуртованості команди, підтриманню мотивації та виконанню поставлених цілей. Управління змінами ще один ключовий метод, що забезпечує можливість швидкої адаптації стратегій, планів та кадрового складу під нові умови, дозволяючи організації залишатися ефективною навіть у кризових ситуаціях.

Застосування цих стратегій та методів управління персоналом дає змогу організаціям зберігати працездатність команди, підтримувати її мотивацію та ефективно виконувати завдання навіть у складних умовах збройного конфлікту.

1.3. Методики оцінювання ефективності управління персоналом

Підхід щодо методики до оцінювання ефективності управління персоналом спрямований на формування цілісної концептуальної бази, що охоплює систему взаємопов'язаних елементів, показників і процедур аналізу. Його основним призначенням є визначення комплексу методів, за допомогою яких можливо формалізувати процес оцінювання рівня управління людськими ресурсами та результативності діяльності HR-служби. У межах цього підходу окремі методи інтегруються в єдину методику, встановлюється логічна послідовність проведення оцінювальних процедур і визначаються напрями їх використання для досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства.

Сутність методичного підходу до аналізу діяльності служби управління персоналом полягає у формуванні науково обґрунтованої системи дослідження управлінських процесів, спрямованої на об'єктивне визначення рівня їх

ефективності. Такий підхід передбачає використання сучасних теоретичних положень, аналітичних інструментів і практичних методик, що дозволяють комплексно оцінювати якість управління персоналом та виявляти напрями його вдосконалення.

Наукова концепція побудови методичної платформи оцінювання ефективності управління персоналом на підприємстві представлена на рисунку 1.4. і відображає узагальнену теоретико-методичні модель дослідження в системі менеджменту персоналу.

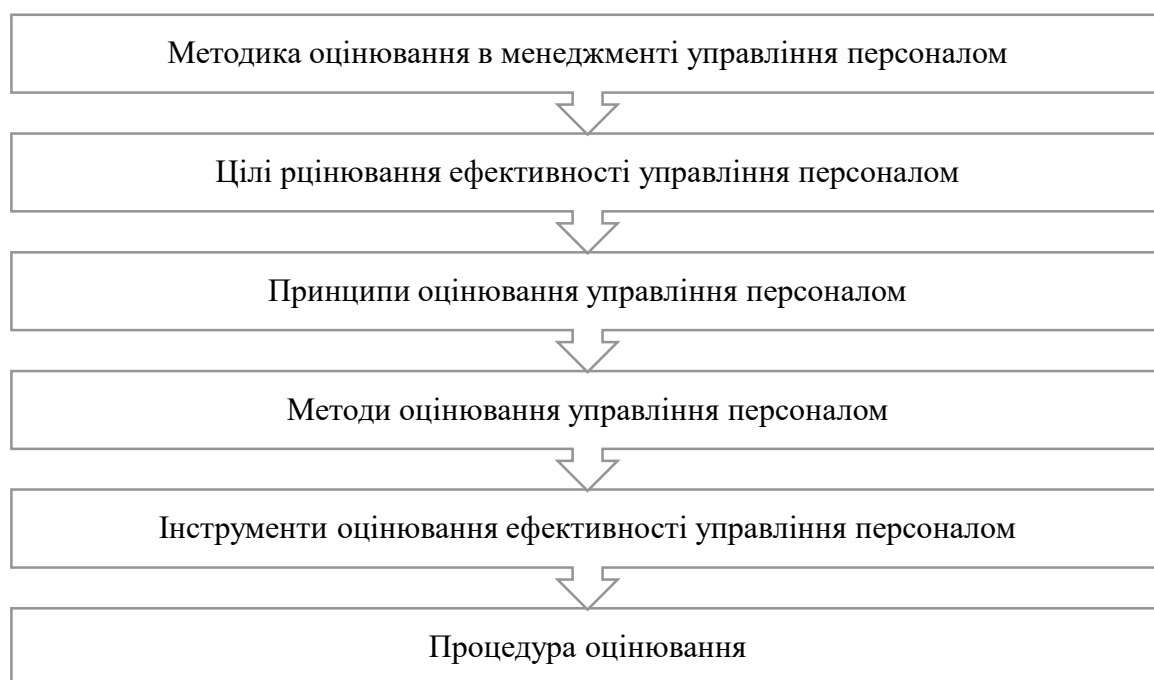


Рисунок 1.4 - Концептуальна модель оцінювання в HR-менеджменті [19]

Оцінювання ефективності управління персоналом є важливим інструментом забезпечення відповідності діяльності підприємства його стратегічній місії та цілям. У межах даного процесу доцільно виокремити кілька ключових завдань. Насамперед необхідно з'ясувати, наскільки повно HR-підрозділ реалізує покладені на нього функції. Далі важливо визначити рівень відповідності працівників займаним посадам та вимогам, установленим посадовими інструкціями. Не менш значущим завданням є виявлення професійного потенціалу персоналу та можливостей його подальшого розвитку. Оцінювання має сприяти встановленню взаємозв'язку між фінансово-економічними результатами

діяльності підприємства та якістю наявних трудових ресурсів, а також внеском кожного працівника у досягнення загальних результатів.

Для досягнення зазначених цілей процедура оцінювання повинна ґрунтуватися на певних принципах, які визначають порядок її проведення та забезпечують об'єктивність отриманих результатів. До основних принципів оцінювання ефективності управління персоналом належать:

- принцип оптимальності, що передбачає створення умов для максимальної реалізації творчого й професійного потенціалу працівників;
- принцип досяжності, відповідно до якого критерії оцінювання мають базуватися на реальних посадових вимогах і бути зрозумілими для персоналу;
- принцип прозорості, який забезпечує відкритість вимог, процедур та результатів оцінювання;
- принцип періодичності, що передбачає регулярне проведення оцінювання для аналізу змін у динаміці;
- принцип комплексності, який полягає у використанні системи показників, що характеризують різні аспекти діяльності персоналу;
- принцип системності, згідно з яким управління персоналом розглядається як цілісна система взаємопов'язаних елементів [20].

Методичною основою оцінювання у сфері управління персоналом є поєднання загальнонаукових і спеціалізованих методів дослідження, що дозволяють визначати рівень ефективності кадрової роботи, вплив окремих факторів, тенденції розвитку та перспективи вдосконалення. У практиці HR-менеджменту широко застосовуються такі методи, як системний та логічний аналіз, факторний і статистичний підхід, графічне моделювання, інтерв'ювання, анкетування, тестування, рейтингове та бальне оцінювання.

Поряд із традиційними інструментами в сучасних умовах дедалі більшого поширення набувають інноваційні методи, запозичені із зарубіжного досвіду та адаптовані до вітчизняної практики. Серед них особливе місце посідають:

- управління за цілями (Management by Objectives, MBO), яке ґрунтується на спільному формуванні цілей керівництвом і працівниками, контролі їх досягнення та подальшому стимулюванні результативної діяльності;
- метод «360 градусів», що передбачає оцінювання працівника на основі відгуків керівників, колег, підлеглих і, за потреби, клієнтів;
- асесмент-центр, який полягає у використанні комплексу ділових ігор, тестів, вправ і ситуаційних завдань для визначення професійної придатності та управлінського потенціалу персоналу;
- оцінювання за компетентнісним підходом, що базується на аналізі знань, умінь, навичок, досвіду та особистісних характеристик працівників відповідно до вимог посади. Компетенції поділяються на корпоративні, професійні та лідерські;
- ранговий метод, за яким формується шкала особистісних і ділових якостей працівника з метою визначення ступеня його відповідності посаді;
- метод незалежних експертів, що передбачає залучення групи фахівців для оцінювання професійної діяльності працівника шляхом опитування та аналізу результатів роботи;
- система KPI (Key Performance Indicators), яка ґрунтується на використанні ключових показників ефективності для оцінювання результатів діяльності персоналу;
- метод інтегрального показника, що полягає у формуванні узагальненого індексу на основі сукупності окремих показників [21].

До переліку важливих KPI входять показники виконання плану робіт, дотримання встановлених дедлайнів та рівень якості виконання завдань без помилок. Також варто враховувати економічну ефективність витрат, коефіцієнт завантаження персоналу та індекс задоволеності клієнтів результатом роботи.

Слід зазначити, що перелік наведених методів не є вичерпним. Кожне підприємство має можливість самостійно формувати систему оцінювання ефективності управління персоналом з урахуванням специфіки діяльності, організаційної структури, корпоративної культури та стратегічних пріоритетів. При цьому важливо враховувати як переваги, так і обмеження кожного методу.

Практична реалізація процесу оцінювання здійснюється за допомогою відповідних інструментів, які відповідають обраному методичному підходу. Одним із найбільш ефективних сучасних інструментів у сфері управління персоналом є система HR-метрик, що дозволяє кількісно оцінювати результати кадрової роботи, аналізувати продуктивність персоналу та обґрунтовувати управлінські рішення.

HR-метрики виконують значно ширшу функцію, ніж просте відображення кількісних показників діяльності кадрової служби. Вони дають змогу не лише фіксувати параметри окремих HR-процесів, а й комплексно оцінювати результати їх реалізації, здійснювати аналітичну обробку отриманих даних та забезпечувати ефективний управлінський контроль. Завдяки використанню системи HR-метрик керівництво підприємства отримує можливість своєчасно виявляти проблемні зони в управлінні персоналом, визначати причини їх виникнення та розробляти обґрунтовані заходи щодо їх усунення.

З метою систематизації аналітичної інформації HR-метрики доцільно групувати відповідно до основних напрямів і бізнес-процесів у сфері управління персоналом. Такий підхід забезпечує комплексність оцінювання та дозволяє всебічно проаналізувати ефективність кадрової роботи (Додаток А).

Для визначення рівня досягнення запланованих результатів у системі управління персоналом та встановлення підсумкових показників окремих напрямів діяльності підприємства застосовують ключові показники ефективності KPI (Key Performance Indicators), які формуються на основі відібраних та систематизованих HR-метрик. Зазначені показники дозволяють комплексно оцінити результативність кадрової роботи та забезпечують зв'язок між стратегічними цілями підприємства і поточною діяльністю персоналу.

Найчастіше система KPI використовується як інструмент мотивації, на основі якого формується змінна складова заробітної плати працівників. Використання ключових показників ефективності дає можливість здійснювати постійний моніторинг якості виконання посадових обов'язків, рівня професійної підготовки, розвитку компетенцій і особистісних характеристик персоналу [22].

Процес розроблення та впровадження KPI в системі управління персоналом має здійснюватися з урахуванням низки основоположних принципів.

По-перше, кількість ключових показників повинна бути обмеженою. Надмірна кількість індикаторів ускладнює процес оцінювання та знижує його практичну цінність. У наукових дослідженнях з управління ефективністю пропонується орієнтуватися на правило «10/80/10», яке передбачає використання до 10 стратегічних показників, близько 80 операційних індикаторів і до 10 фінансових KPI.

По-друге, система показників має відповідати принципу керованості та контролюваності. Працівник або підрозділ, відповідальний за досягнення певного KPI, повинен мати у своєму розпорядженні необхідні ресурси та повноваження, а результати його діяльності мають підлягати об'єктивному вимірюванню.

По-третє, важливим є принцип партнерської взаємодії, який передбачає залучення всіх зацікавлених сторін до процесу формування та впровадження системи KPI. Спільне визначення цілей, усвідомлення необхідності змін і координація дій сприяють підвищенню результативності управління персоналом [23].

Також система ключових показників повинна орієнтувати працівників на постійний професійний розвиток і самовдосконалення. Досягнення встановлених KPI потребує безперервного навчання, підвищення кваліфікації, участі у тренінгах та налагодження ефективної внутрішньої комунікації.

Важливо зазначити, що при формуванні KPI доцільно ще й інтегрувати в них проміжні етапи оцінювання. Це дає змогу враховувати не лише кінцеві результати, а й послідовність дій працівника, що передують досягненню поставлених цілей.

Система показників має бути збалансованою та узгодженою зі стратегією розвитку підприємства. КРІ повинні відображати результати діяльності всіх структурних підрозділів і забезпечувати їх взаємозв'язок у межах єдиної управлінської концепції [24].

Об'єктом оцінювання в системі управління персоналом виступають усі категорії працівників підприємства, незалежно від напрямку їх діяльності, включаючи співробітників кадрових служб. Водночас суб'єктами оцінювання є особи та організації, які безпосередньо беруть участь у формуванні методики, розробленні інструментарію та проведенні оцінювальних процедур. До них належать керівники різних рівнів, працівники HR-підрозділів, а також зовнішні консультанти та експерти.

Процес оцінювання ефективності управління персоналом повинен мати чітко визначену структуру та здійснюватися у встановленій послідовності. Основними етапами цього процесу є підготовка організаційних заходів і розроблення програми оцінювання; формування критеріїв і показників; визначення еталонних значень результативності; проведення оцінювання із застосуванням відповідних методів та інструментів; узагальнення результатів і підготовка підсумкового звіту [25].

Періодичність оцінювання, як правило, становить не менше одного разу на рік, проте за потреби воно може здійснюватися частіше за ініціативою керівництва або інших зацікавлених сторін.

Результатом проведення оцінювання є аналітичний звіт, у якому відображається динаміка основних показників за кожним напрямом управління персоналом, визначаються сильні та слабкі сторони кадрової політики, а також формулюються рекомендації щодо її вдосконалення та підвищення загальної ефективності діяльності підприємства.

Процедура оцінювання може реалізовуватися як безпосередньо на робочих місцях працівників, так і поза межами підприємства, зокрема у випадках залучення незалежних експертів.

Важливим чинником підвищення результативності управління персоналом є впровадження цифрових технологій у процес оцінювання. Сучасні інформаційно-комунікаційні засоби забезпечують оперативність взаємодії, незалежність від територіального розташування учасників та автоматизацію кадрових процесів. До таких інструментів належать платформи дистанційної комунікації, корпоративні інформаційні системи, спеціалізовані програмні продукти та елементи штучного інтелекту.

Найбільш поширеними цифровими системами у сфері управління персоналом є SAP HCM, Oracle HCM, Dynamics 365 Human Resources, Workable, Hurma, PeopleForce, BambooHR, Zoho People, BAS ERP Personnel Management, які забезпечують інтеграцію, стандартизацію та автоматизацію основних HR-процесів.

Таким чином, ефективне управління персоналом потребує формування чітко структурованої системи оцінювання, що базується на визначених цілях, методах, показниках та інструментах, об'єднаних у цілісну методику та адаптовану до специфіки конкретного підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Загальна характеристика підприємства та кадрового складу

Компанія «Ліком» функціонує на українському ринку з 1996 року, поступово зміцнюючи свої позиції у сфері дистрибуції. Основою її стабільного розвитку є згуртований колектив спеціалістів, які мають значний практичний досвід співпраці як із вітчизняними, так і з іноземними виробниками. Підприємство забезпечує комплексне обслуговування у сфері FMCG-дистрибуції, охоплюючи всі етапи від приймання замовлень і організації логістичних процесів до реалізації маркетингових заходів та просування продукції на ринку [30].

У структурі компанії наявні власні транспортні засоби, розгалужена мережа регіональних підрозділів і складська інфраструктура, що дозволяє ефективно координувати постачання та забезпечувати безперервність товарних потоків. Узагальнені відомості про підприємство наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Загальні характеристики підприємства «Ліком» [31]

Повна назва	Приватне підприємство «Ліком»
Адреса	03124, Україна, Київ, провулок Матушака Юрія, буд. 3
Дата заснування	15.12.1996
Код ЄДРПОУ	30638249
Статутний капітал	100000грн
Основний вид діяльності	46.19. Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту
Директор	Войцех Володимир Іванович

Місією компанії «Ліком» є забезпечення споживачів якісною продукцією шляхом формування ефективних логістичних ланцюгів, що поєднують виробника з кінцевим покупцем. Підприємство здійснює доставку товарів різних брендів по всій території України, охоплюючи широку географію збуту.

Компанія має розвинену систему покриття ринку, яка налічує понад 30 тисяч торгових точок. Логістична інфраструктура включає як власний транспорт, так і орендовані засоби, що разом забезпечують гнучкість і стабільність перевезень. Значна увага приділяється автоматизації процесів, зокрема впроваджено системи GPS-моніторингу для контролю та оптимізації маршрутів.

«Ліком» володіє багаторічним досвідом роботи на українському ринку, постійно розвиваючи свої компетенції та зміцнюючи партнерські відносини. Компанія співпрацює з широким колом контрагентів, серед яких національні торговельні мережі, безпосередні постачальники, а також вітчизняні та зарубіжні виробники [30].

Щодо організаційної структури ПП «Ліком», то візуально вона показана на рис. 2.1.

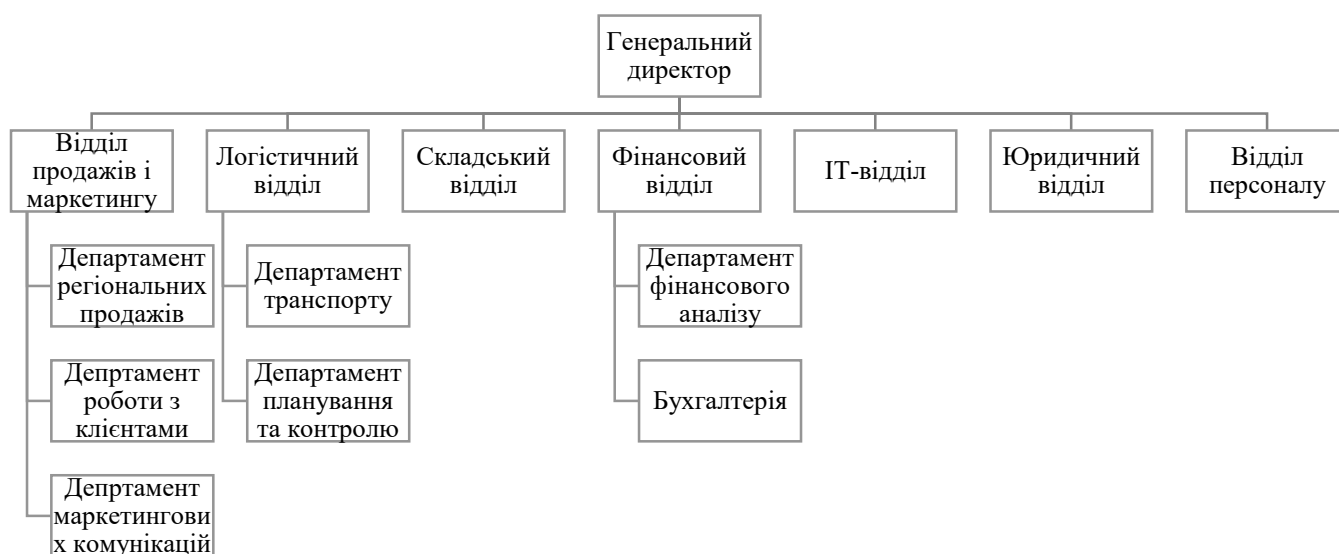


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ПП «Ліком» [30]

Організаційна структура компанії «Ліком» побудована за ієрархічним принципом із прямим підпорядкуванням функціональних відділів генеральному директору. Окремі підрозділи мають внутрішній поділ на департаменти залежно від обсягу та складності виконуваних функцій, тоді як інші функціонують як єдині

цілісні одиниці без додаткової деталізації. Такий підхід забезпечує баланс між централізацією управління та спеціалізацією діяльності, що сприяє ефективній координації роботи підприємства та раціональному використанню трудових ресурсів при значній чисельності персоналу. Далі у ході дослідження важливо проаналізувати основні фінансово-економічні показники підприємства, що детально показані у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Фінансово-економічні показники ПП «Ліком» 2023-2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Абсолютне відх., +/-	Відносне відх., %
Чистий дохід від реалізації продукції	1223500	1096264	1640797	416297	34,04
Собівартість реалізованої продукції	1053964	922743	1295426	240462	22,82
Валовий прибуток	169536	173521	345371	175835	103,72
Інші операційні доходи	4660	51191	2075	-2585	-55,50
Адміністративні витрати	14665	60367	134189	119524	815,34
Витрати на збут	139176	138046	135566	-3610	-2,59
Інші операційні витрати	21705	6508	36994	15289	70,43
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток/збиток)	-1350	19791	40697	42047	-
Інші фінансові доходи	1680	3074	2605	925	55,06
Інші доходи	4880	-	-	-4880	-100,00
Фінансові витрати	677	32	448	-229	-33,82
Інші витрати	129	-	-	-129	-100,00
Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток)	1940	17987	35140	33200	1711,34

Джерело: сформовано автором на основі Додатку Б

У період 2023–2025 років спостерігається зростання чистого доходу підприємства на 416297 тис. грн, що свідчить про розширення обсягів реалізації. Одночасно підвищується і собівартість продукції, проте темпи її приросту нижчі за дохід, що формує позитивний вплив на результативність діяльності. Валовий прибуток демонструє суттєве збільшення більш ніж удвічі, що пов'язано з покращенням структури продажів та зростанням ефективності операцій.

Витрати підприємства змінюються нерівномірно. Найбільш помітне зростання адміністративних витрат пояснюється розширенням управлінського апарату та витратами на організаційне забезпечення діяльності. У той же час витрати на збут дещо зменшуються, що може свідчити про оптимізацію логістичних і комерційних процесів. Фінансовий результат операційної діяльності переходить з від'ємного значення до значного прибутку, що відображає покращення ефективності основної діяльності. І як наслідок чистий фінансовий результат істотно зростає, що підтверджує загальне посилення фінансової стійкості підприємства. Однак для ще більш деталізованого аналізу звернімося до рис. 2.2, де показано динаміку рентабельності ПП «Ліком».

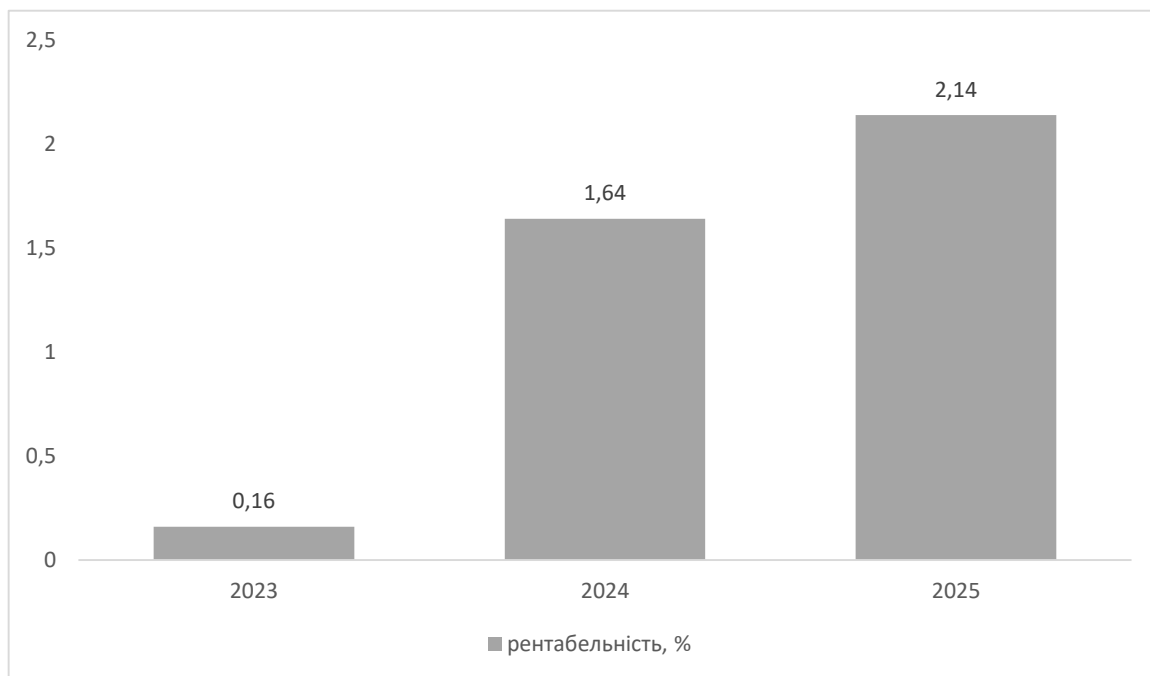


Рисунок 2.2 – Динаміка рентабельності ПП «Ліком» 2023-2025 рр. [31]

Протягом 2023–2025 років рентабельність діяльності підприємства демонструє чітку тенденцію до зростання. У 2023 році показник перебував на рівні 0,16%, що характеризує майже мінімальну прибутковість. Уже у 2024 році відбувається різке підвищення до 1,64%, а в 2025 році значення досягає 2,14%. Загальне збільшення за період становить 1,98 відсоткових пункти, що свідчить про суттєве покращення ефективності використання ресурсів.

Таке зростання пов'язане з підвищенням результативності операційної діяльності та збільшенням валового прибутку підприємства. Відчутний вплив також має оптимізація витрат, особливо в частині збутових процесів, де спостерігається стабілізація без різких коливань. Поступове посилення фінансового результату формує більш стійку модель роботи компанії, у якій дохід зростає швидше, ніж витрати. Це і забезпечує підвищення рівня рентабельності в динаміці 3 років.

Далі важливим етапом аналізу економічної складової діяльності підприємства є аналіз показників його фінансового стану, що показано на рис. 2.3.

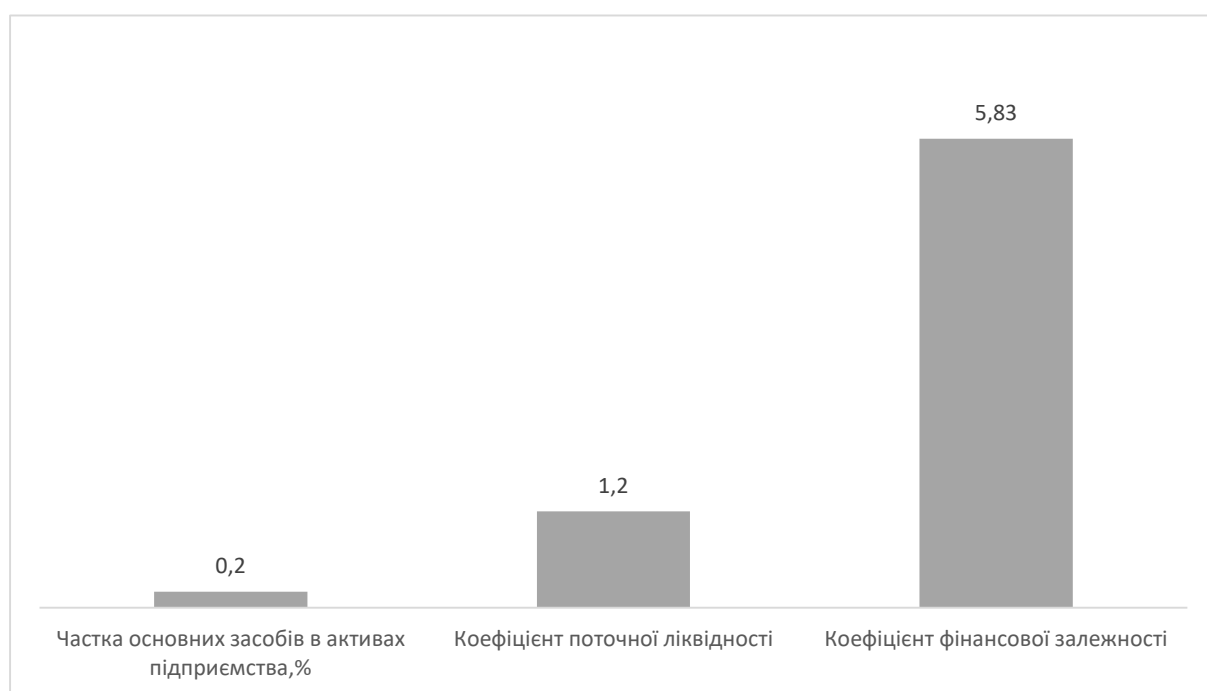


Рисунок 2.3 – Показники фінансового стану ПП «Ліком» станом на 2025 р. [31]

Значення частки основних засобів в активах на рівні 0,2% свідчить про дуже низьку капіталомісткість підприємства. Це означає, що матеріально-технічна база займає незначну питому вагу в структурі активів, а діяльність компанії більше орієнтована на оборотні ресурси та операційні процеси, ніж на довгострокові інвестиції в основні засоби.

Коефіцієнт поточної ліквідності становить 1,2, що перебуває на межі нормативного значення. Такий рівень показує, що підприємство здатне покривати свої короткострокові зобов'язання, але запас ліквідності є невеликим. У разі

зростання поточних боргів фінансова стійкість може знижуватися, тому ситуація потребує контролю за структурою оборотних активів.

Коефіцієнт фінансової залежності дорівнює 5,83, що є доволі високим значенням. Це вказує на значну частку залучених коштів у структурі капіталу підприємства. Така ситуація формує підвищену залежність від зовнішніх джерел фінансування та збільшує фінансові ризики. Але також це може свідчити про активне використання позикового капіталу для підтримки та розширення діяльності компанії.

Важливим аспектом аналізу є і кадровий склад ПП «Ліком». Для цього на рис. 2.4. зазначено динаміку кількості працівників на підприємстві протягом 3 років.

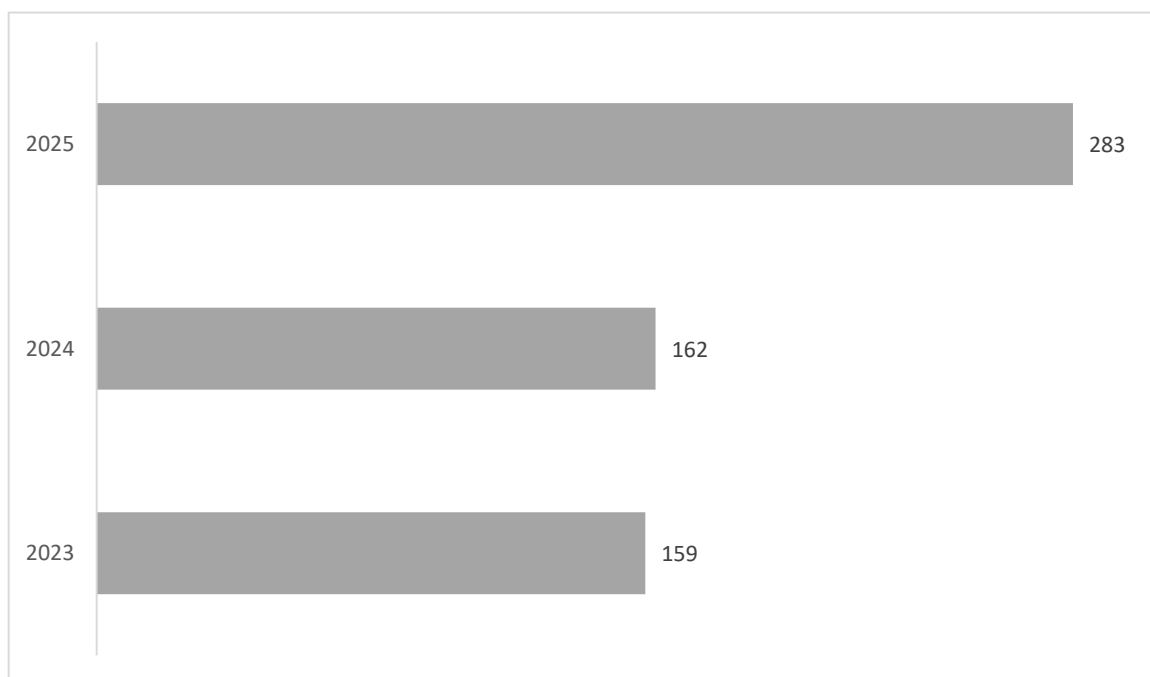


Рисунок 2.4 – Кількість працівників ПП «Ліком» 2023-2025 рр [31]

У 2024 році чисельність працівників ПП «Ліком» зросла з 159 до 162 осіб порівняно з 2023 роком. Збільшення є незначним, що свідчить про збереження стабільної організаційної структури підприємства. Така динаміка спричинена поступовим розширенням окремих напрямів діяльності та заміщенням працівників, які вибули, новими кадрами без істотного перегляду загальної чисельності персоналу.

У 2025 році кількість працівників різко зросла до 283 осіб порівняно з 162 особами у 2024 році. Зростання зумовлено розширенням обсягів діяльності підприємства, запуском нових виробничих процесів та збільшенням потреби в робочій силі для забезпечення зростаючих операційних навантажень. Вважаємо, що така динаміка відображає інтенсивний етап розвитку ПП «Ліком», що потребував суттєвого збільшення кадрового ресурсу.

Для детальнішого аналізу важливо також проаналізувати вікову структуру працівників (рис. 2.5).

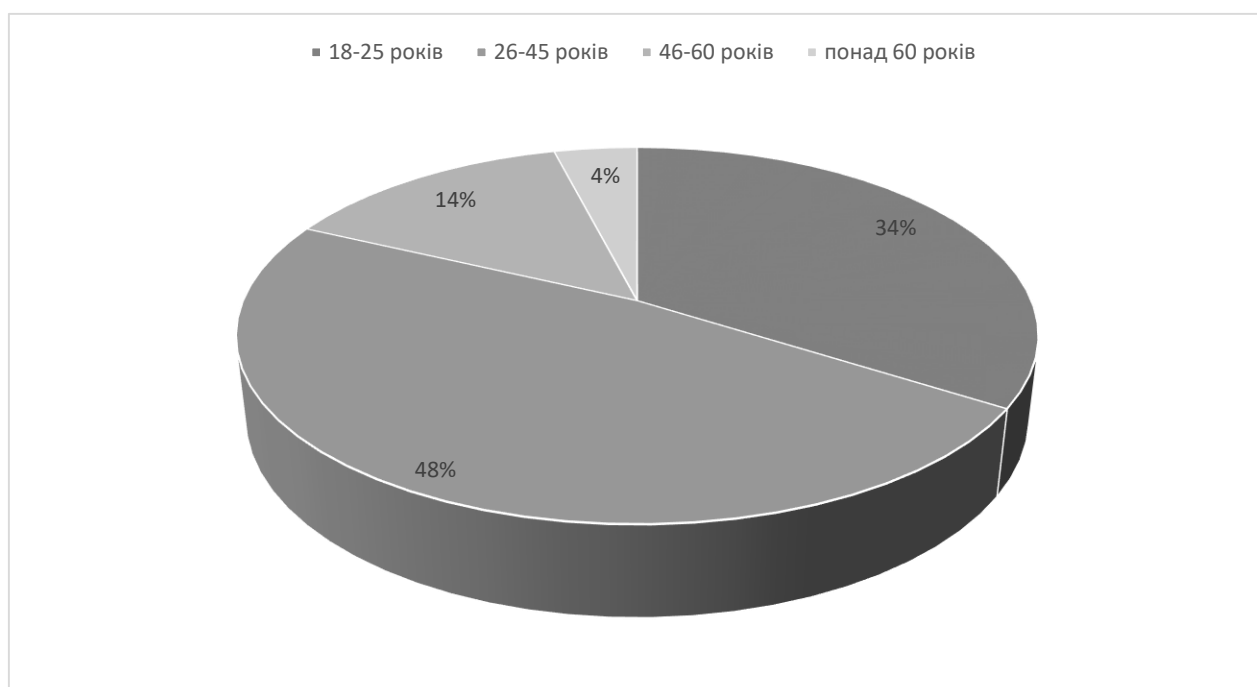


Рисунок 2.5 – Вікова структура кадрового складу ПП «Ліком» [30]

Вікова структура персоналу ПП «Ліком» є зміщеною у бік молодших і найбільш працездатних груп, що прямо впливає на характер функціонування підприємства. Найбільшу частку становлять працівники 26-45 років (48%), які формують «ядро» трудового потенціалу, поєднуючи достатній професійний досвід із високою продуктивністю та адаптивністю до змін. Значна частка молоді 18–25 років (34%) свідчить про активне залучення нових кадрів через потребу у менш витратній робочій силі та високу плинність на початкових посадах. Така структура є наслідком кадрової політики, орієнтованої на швидке оновлення персоналу та покриття операційних потреб без тривалого накопичення «дорогого» досвіду.

Низька частка працівників вікових груп 46–60 років (14%) та особливо 60+ (4%) формує наслідок у вигляді обмеженого рівня передачі досвіду та слабшої інституційної пам'яті підприємства. Це може знижувати стабільність управлінських і виробничих процесів у довгостроковій перспективі, так як недостатня присутність більш досвідчених працівників обмежує наставництво для молодших кадрів. І через це підприємство отримує перевагу у вигляді гнучкої, динамічної та відносно «молодої» команди, але одночасно формує потенційний ризик нестачі глибокої професійної спадковості, що може впливати на якість рішень і сталість розвитку.

Освітня структура персоналу ПП «Ліком» показує чітку орієнтацію підприємства на залучення кваліфікованих кадрів, що пов'язано зі специфікою його діяльності у сфері дистрибуції (рис. 2.6).

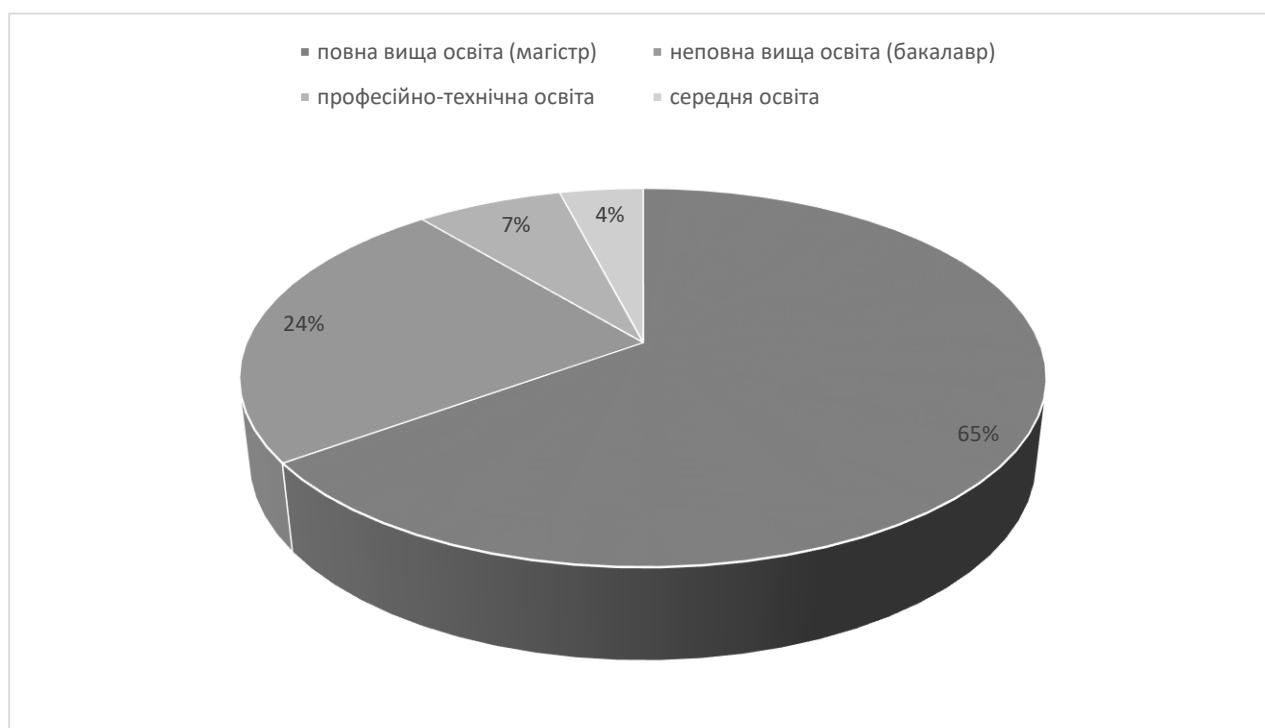


Рисунок 2.6 – Структура кадрів на ПП «Ліком» за рівнем освіти [30]

Більшість працівників з повною вищою освітою (65%) є наслідком потреби у фахівцях, здатних ефективно працювати з логістичними процесами, аналітикою продажів, управлінням запасами та взаємодією з партнерами. Значна частка працівників із неповною вищою освітою (24%) корелює з високою питомою вагою

молоді у віковій структурі, так як підприємство активно залучає студентів і нещодавніх випускників на стартові позиції з подальшим професійним розвитком. Такий підхід дозволяє одночасно оптимізувати витрати на персонал і формувати кадровий резерв, адаптований до внутрішніх процесів компанії.

Невелика частка працівників із професійно-технічною (7%) та середньою освітою (4%) відображає допоміжний характер відповідних посад, які переважно пов'язані з виконанням операційних і технічних функцій у логістиці та складській діяльності. Це є наслідком автоматизації та ускладнення бізнес-процесів, що зменшує потребу в некваліфікованій праці та підвищує вимоги до освітнього рівня персоналу.

Тобто формується кадрова модель, де домінують працівники з вищою освітою, що позитивно впливає на якість управлінських й операційних рішень, але у той же час підсилює залежність підприємства від постійного притоку молодих спеціалістів і потребує додаткових інвестицій у їх навчання й адаптацію.

2.2. Оцінка ефективності чинної системи управління персоналом

Оцінку ефективності чинної системи управління персоналом на ПП «Ліком» доцільно почати із загального аналізу структури відділу персоналу на підприємстві, що показано на рис. 2.6.

Оцінюючи структуру відділу персоналу ПП «Ліком», можемо сказати, що система управління персоналом має функціональний поділ, який забезпечує охоплення основних кадрових процесів на підприємстві. У відділі є такі підрозділи, як кадрова служба, служба рекрутингу (HR-набору персоналу), підрозділ навчання та розвитку персоналу, служба оцінки й атестації працівників, а також підрозділ мотивації та компенсацій. Така побудова говорить про комплексний підхід до

управління людськими ресурсами, де кожен підрозділ відповідає за окремий етап роботи з персоналом від залучення працівників до їх розвитку та утримання.



Рисунок 2.6 – Характеристика відділу персоналу ПП «Ліком» [30]

Далі у ході дослідження нам важливо оцінити стабільність кадрового складу ПП «Ліком» і здійснити аналіз динаміки руху персоналу, який показано на рис. 2.7.

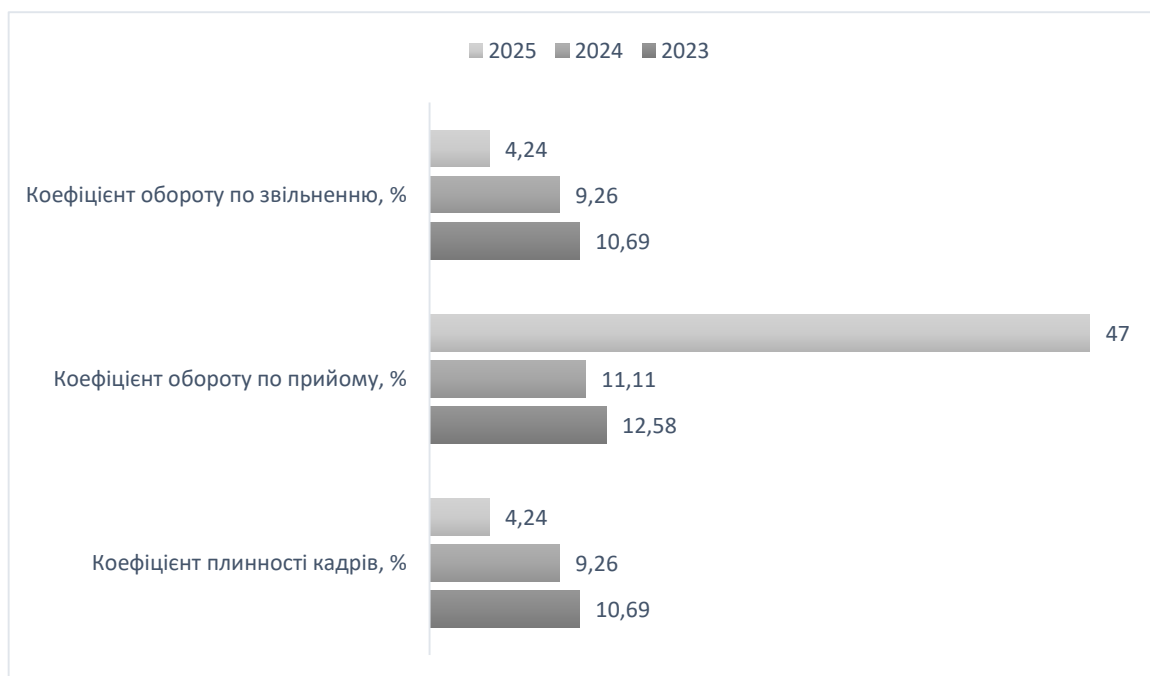


Рисунок 2.7 – Коефіцієнти руху персоналу ПП «Ліком» 2023-2025рр. [30]

У 2023-2024 роках спостерігається поступове зниження показників руху персоналу ПП «Ліком». У 2023 році коефіцієнт плинності кадрів становив 10,69%,

що було спричинено звільненням 17 працівників за середньооблікової чисельності 159 осіб. У 2024 році цей показник знизився до 9,26% при 15 звільнених працівниках і середньообліковій чисельності 162 особи. Така динаміка свідчить про покращення стабільності кадрового складу, що пов'язано зі зменшенням інтенсивності звільнень та більш ефективною адаптацією працівників до умов роботи на підприємстві.

У 2025 році ситуація суттєво змінюється, адже за значного зростання середньооблікової чисельності до 283 осіб коефіцієнт плинності знижується до 4,24% при звільненні лише 12 працівників. Але в той же час різко зростає коефіцієнт обороту по прийому до 47,00%, що пояснюється прийняттям 133 нових працівників. Така динаміка є наслідком масштабного розширення діяльності підприємства, яке потребувало швидкого нарощування кадрового потенціалу для забезпечення зростання обсягів роботи. Зниження плинності при одночасному масовому наборі персоналу свідчить про стабілізацію основного складу працівників та розширення штату за рахунок нових робочих місць.

Для оцінки ефективності системи управління персоналом вважаємо потрібним використати узагальнюючі показники результативності діяльності, які відображають здатність персоналу досягати поставлених цілей, забезпечувати якість обслуговування та дотримуватись встановлених термінів виконання завдань. Враховуючи специфіку діяльності ПП «Ліком» (великі обсяги операцій, значна кількість логістичних і торгових процесів), до аналізу обрано такі показники: коефіцієнт виконання плану, показник якості сервісу та рівень дотримання термінів (SLA). Саме ці індикатори дозволяють оцінити не лише кількісні результати роботи персоналу, а і якісні аспекти його діяльності.

Коефіцієнт виконання плану визначається за формулою:

$$K_{\text{вик.пл.}} = (\text{фактичний результат/плановий результат}) * 100\% \quad (2.1)$$

Показник якості сервісу:

$$Y_{\text{серв}} = (1 - \text{к-сть випадків браку/загальна к-сть операцій}) * 100\% \quad (2.2)$$

Рівень дотримання термінів (SLA) визначається як:

$$SLA = (\text{к-ть виконаних вчасно завдань} / \text{загальна к-сть завдань}) * 100\% \quad (2.3)$$

З огляду на великі обороти підприємства, для розрахунків приймаємо, що планові показники формуються на основі очікуваної динаміки доходу, а якісні показники через співвідношення можливих відхилень у процесах обслуговування та логістики (рис. 2.8).

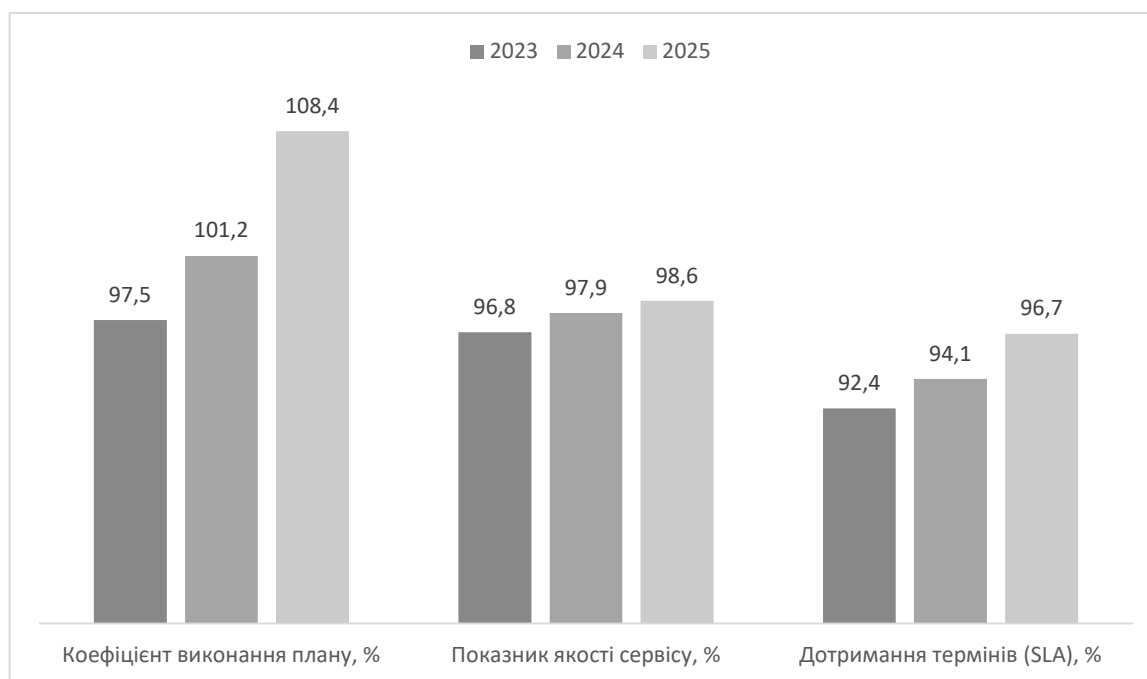


Рисунок 2.8 - Показники ефективності роботи персоналу ПП «Ліком» у 2023–2025 рр. [30]

Такі результати зазначають про поступове підвищення ефективності роботи персоналу ПП «Ліком». У 2023 році коефіцієнт виконання плану був дещо нижчим за 100%, що є наслідком нестабільного фінансового результату та наявності збитку від операційної діяльності. У 2024 році перевищення планових показників пояснюється покращенням фінансових результатів і зростанням валового прибутку, що стало можливим завдяки більш ефективній роботі персоналу та оптимізації бізнес-процесів. У 2025 році значне перевиконання плану пов'язане з масштабним розширенням діяльності та різким збільшенням чисельності працівників, що дозволило суттєво наростити обсяги реалізації.

Показник якості сервісу демонструє стабільне зростання, що є наслідком удосконалення системи навчання персоналу та впровадження стандартів обслуговування. Особливо це помітно у 2025 році, коли при значному збільшенні обсягів діяльності рівень якості не лише не знизився, а й покращився, що свідчить про ефективну роботу HR-служби у частині адаптації нових працівників. Аналогічна тенденція спостерігається і щодо дотримання термінів виконання завдань. Зростання показника SLA пояснюється оптимізацією логістичних процесів і впровадженням систем контролю (GPS-моніторингу), що дозволяє координувати діяльність персоналу більш точно та оперативно. Усе це в сумі підтверджує підвищення ефективності системи управління персоналом ПП «Ліком» та її здатність підтримувати зростання підприємства.

Однак для більш детального аналізу, важливо проаналізувати також річний фонд оплати праці ПП «Ліком», що зазначено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 - Показники фонду оплати праці та ефективності використання персоналу ПП «Ліком» у 2023–2025 рр. [31]

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2024/2023, %	Відхилення 2025/2024, %
Фонд оплати праці (ФОП), тис. грн	66079,8	74010,0	144211,1	112,0	194,0
Середньооблікова чисельність, осіб	159	162	283	101,9	174,7
Середньомісячна заробітна плата, грн	34633	38071	42465	109,9	111,5
Продуктивність праці, тис. грн/особа	7694	6767	5798	88,0	85,7
Витрати на 1 грн доходу (грн)	0,13	0,18	0,16	138,5	88,9
Темп росту середньої зарплати, %	–	126,6	77,8	–	–
Темп росту продуктивності праці, %	–	88,0	85,7	–	–

У динаміці 2023–2025 років фонд оплати праці ПП «Ліком» демонструє різке зростання, що є прямим наслідком як підвищення рівня середньої заробітної плати, так і суттєвого розширення штату працівників у 2025 році. У 2024 році приріст ФОП відбувається помірно та відповідає розвитку підприємства, коли

збільшення витрат на персонал пояснюється переважно індексацією заробітної плати і незначним розширенням чисельності. Але вже у 2025 році ми можемо побачити різке зростання фонду оплати праці майже вдвічі, що є наслідком масштабного найму персоналу для забезпечення розширення операційної діяльності. Це формує підвищене фінансове навантаження на підприємство, але одночасно відображає активну фазу його росту і потребу в трудових ресурсах.

Ефективність використання персоналу має неоднозначну динаміку. Зростання середньої заробітної плати супроводжується зниженням продуктивності праці, що вказує на те, що збільшення витрат на персонал поки що не повністю конвертується у відповідний приріст результативності. Така ситуація особливо характерна для 2025 року, коли різке залучення нових працівників закономірно призвело до зниження середнього рівня продуктивності через період адаптації і нерівномірне навантаження. Зростання витрат на 1 грн доходу додатково підтверджує тимчасове погіршення ефективності використання ресурсів, але у сукупності ці тенденції можна розглядати як етап трансформації підприємства, коли нарощування кадрового потенціалу випереджає його повну економічну віддачу.

У ПП «Ліком» витрати на навчання персоналу формуються як складова адміністративних витрат і відображають рівень уваги підприємства до розвитку людських ресурсів. Навчання охоплює курси підвищення кваліфікації, адаптаційні програми для нових працівників та короткострокові відрядження-обміни досвідом між підрозділами. Цей підхід дозволяє підтримувати єдині стандарти роботи в різних регіонах (рис. 2.9).

У 2023 році витрати на навчання мають помірний рівень. Це пояснюється тим, що підприємство працює зі стабільним складом персоналу, а навчання проводиться переважно для підтримки базових навичок. Частка витрат майже 5% показує, що навчання вже є постійною частиною управління персоналом, але не займає провідного місця у структурі витрат.

У 2024 році спостерігається різке збільшення витрат у грошовому вимірі. Це пов'язано зі зростанням адміністративних витрат і розширенням штату. У цей

період підприємство активно вводить нових працівників у роботу, тому витрати на навчання зростають. При цьому частка у структурі адміністративних витрат зменшується, так як самі адміністративні витрати зростають швидше.

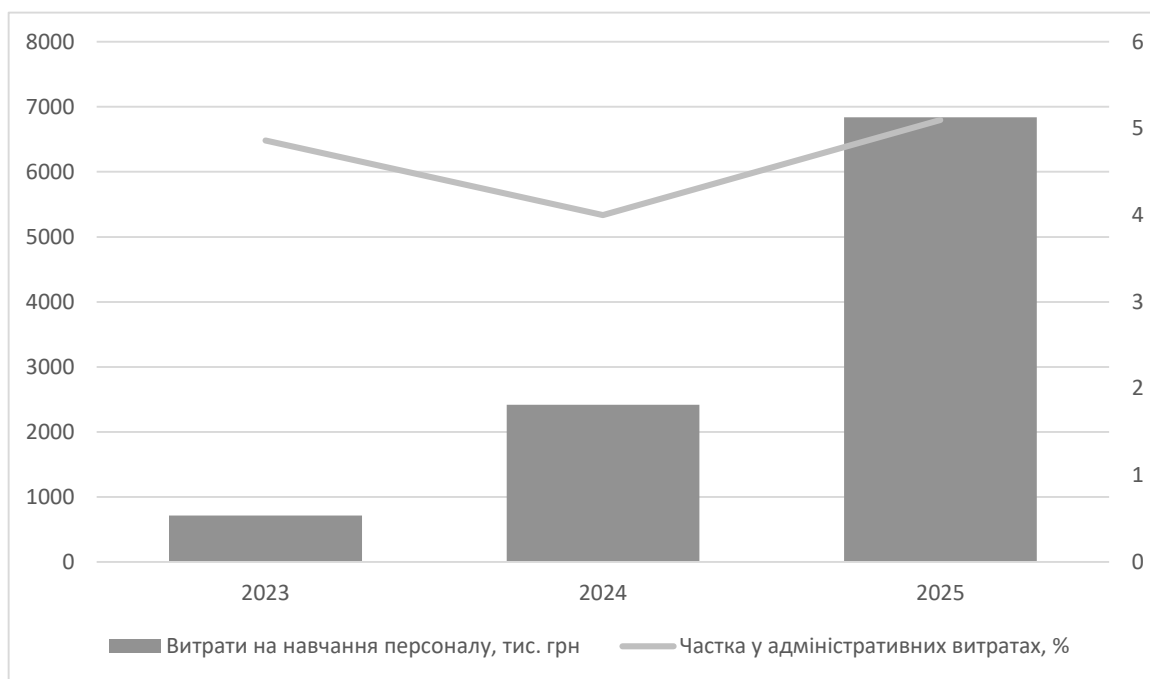


Рисунок 2.9 - Витрати на навчання персоналу ПП «Ліком» у 2023–2025 рр. [30]

У 2025 році витрати на навчання продовжують зростати. Це відбувається через масштабне збільшення кількості персоналу і потребу швидко вирівняти рівень підготовки працівників. Частка витрат також підвищується, що означає посилення ролі навчання в роботі підприємства. Навчання вже впливає не тільки на адаптацію, а й на стабільність виконання операційних процесів у всій компанії.

Щоб оцінити рівень задоволеності працівників та виявити проблемні аспекти у системі управління персоналом на ПП «Ліком» один раз на пів року проводиться анонімне анкетування персоналу (приклад у Додаток В). Його результати дозволяють визначити ключові потреби працівників, оцінити ефективність мотиваційної політики та своєчасно виявити напрями, що потребують удосконалення. Пропонуємо проаналізувати результати останнього проведеного опитування за окремими ключовими питаннями, що відображені на рис. 2.10.



Рисунок 2.10 - Результати оцінки задоволеності працівників ПП «Ліком» за ключовими аспектами в результаті анонімного опитування у грудні 2025 р.

Результати анонімного опитування працівників ПП «Ліком» показують про загалом позитивне сприйняття умов праці та кадрової політики підприємства. Найвищий рівень задоволеності зафіксовано щодо можливостей професійного розвитку (93% позитивних відповідей) та корисності навчальних заходів і відряджень-обмінів досвідом (88%). Це означає, що система навчання реально працює і сприймається працівниками як корисна, що прямо пов'язано з активною політикою підприємства щодо підвищення кваліфікації персоналу.

Результати щодо рівня заробітної плати показують більш стриману оцінку: 73% задоволених, але 17% вагалися з відповіддю, а 10% висловили незадоволення. Це доводить про наявність частини працівників, які не повністю сприймають існуючу систему оплати як достатню або справедливую. Найбільш проблемним аспектом виступає баланс робочого навантаження, де лише 45% респондентів дали позитивну оцінку, а значна частка (42%) не змогла визначитися. Це вказує на

нерівномірність розподілу навантаження між працівниками, що є наслідком інтенсивного розширення діяльності підприємства та швидкого зростання штату.

Оцінка соціально-психологічного клімату та загальної задоволеності роботою знаходиться на середньому рівні з перевагою позитивних відповідей (74% та 63%), але наявність частки негативних оцінок показує існування внутрішніх організаційних напружень. Тобто в сумі такі результати опитування показують, що підприємство має сильну сторону у сфері розвитку персоналу, але потребує подальшого удосконалення системи оплати праці й оптимізації розподілу робочого навантаження для підвищення загальної стабільності кадрового середовища.

2.3. Виявлення проблем та резервів підвищення результативності кадрового менеджменту

Під час проведення аналізу системи управління персоналом ПП «Ліком» було виявлено низку взаємопов'язаних проблем, які впливають на загальну ефективність кадрового менеджменту. Першою й однією з найбільш критичних проблем є низький рівень задоволеності персоналу чинною системою оплати праці. Результати анонімного опитування продемонстрували, що значна частина колективу оцінює чинний рівень матеріальної винагороди як такий, що не відповідає реальному обсягу і складності виконуваних завдань. Управлінський недолік тут полягає у відсутності прозорого зв'язку між індивідуальними результатами роботи і розміром виплат, що девальвує стимулюючу функцію заробітної плати.

Такий стан справ формує у працівників стійке відчуття соціальної несправедливості та дисбалансу між витраченими зусиллями й отриманим результатом. Брак гнучких інструментів матеріального заохочення призводить до суттєвого зниження внутрішньої мотивації. Персонал втрачає інтерес до

проявлення ініціативи і підвищення індивідуальної продуктивності, обмежуючись виконанням лише необхідного мінімуму. З точки зору кадрового менеджменту, це свідчить про неефективність політики утримання талантів, адже матеріальний чинник залишається базовим фундаментом лояльності на вітчизняному ринку праці. Послаблення лояльності до підприємства як до роботодавця неминуче трансформується у стратегічні кадрові ризики. Окрім погіршення психологічного клімату в колективі, спостерігається зростання готовності працівників до зміни місця роботи при появі більш вигідних ринкових пропозицій. У перспективі це загрожує ПП «Ліком» критичним зростанням плинності кадрів, що потягне за собою додаткові витрати на пошук, підбір й адаптацію нових співробітників, а також призведе до втрати накопиченого інтелектуального капіталу компанії.

Другою суттєвою проблемою кадрового менеджменту на ПП «Ліком» є надмірно високий рівень робочого навантаження, що супроводжується його нерівномірним розподілом між підрозділами й окремими фахівцями. Дана ситуація стала наслідком управлінського лагу. Швидке розширення масштабів діяльності підприємства й ускладнення операційних процесів не супроводжувалися своєчасним переглядом штатного розпису або оптимізацією бізнес-процесів. Менеджмент не забезпечив пропорційного коригування чисельності персоналу відповідно до зростаючих потреб, що змусило частину працівників брати на себе додаткові функції, які виходять за межі їхніх офіційних посадових обов'язків. Така хронічна перевантаженість окремих робочих місць призводить до прогресуючої фізичної й емоційної втоми персоналу. Відсутність чіткого розмежування зон відповідальності і хаотичний розподіл термінових завдань створюють умови для виникнення стресових ситуацій і професійного вигорання. Коли інтенсивність праці перевищує фізіологічні і психологічні норми, увага працівників розсіюється, що критично підвищує ймовірність помилок у роботі, особливо в процесах, пов'язаних із фінансовою звітністю і клієнтським сервісом. Тобто економія на розширенні штату трансформується у приховані збитки через зниження якості виконання завдань. Нерівномірність навантаження негативно впливає на ритмічність функціонування всього підприємства, особливо у пікові періоди

активності. Уповільнення швидкості виконання операційних процесів в одній ланці створює «ефект пляшкового горла» для інших підрозділів, що знижує загальну організаційну гнучкість ПП «Ліком». На майбутнє це підриває авторитет керівництва, адже працівники, які працюють у режимі постійного авралу, відчують несправедливість у порівнянні з колегами з менш завантажених відділів. Це не лише знижує загальну ефективність використання трудових ресурсів, а й руйнує командну взаємодію всередині компанії.

Ще однією вагомою проблемою, що потребує системного вирішення, є виражений дисбаланс у віковій структурі персоналу ПП «Ліком». На сьогодні у колективі спостерігається значне переважання молодих працівників при гострому дефіциті досвідчених фахівців старшої і середньої вікових категорій. Така демографічна асиметрія сформувалася внаслідок стратегічної орієнтації підприємства на активне залучення молоді на стартові позиції і швидке оновлення кадрового складу. Хоча молоді спеціалісти забезпечують високу адаптивність компанії до ринкових змін і цифрову грамотність, відсутність достатньої кількості «носіїв досвіду» створює розрив у професійній наступності і знижує загальну стійкість організації до складних виробничих викликів. Управлінська складність даної ситуації полягає в тому, що молоді кадри, попри свою енергійність, часто не мають необхідного практичного досвіду для самостійного прийняття рішень у нестандартних або кризових ситуаціях. Брак персоналу зі стажем роботи понад 5 років критично обмежує можливості для впровадження системи внутрішнього наставництва і коучингу. Без передачі неявних знань (так званого «soft skills» і професійної інтуїції), які здобуваються лише роками практики, процес формування професійних компетенцій у нових працівників суттєво уповільнюється. Це призводить до ситуації, коли помилки, яких можна було б уникнути за наявності досвідченого куратора, стають систематичними, що негативно позначається на якості управлінських рішень й операційних результатах. Окрім професійних ризиків, віковий дисбаланс послаблює рівень внутрішньої підтримки в колективі і розмиває організаційну культуру. Відсутність досвідчених фахівців, які зазвичай виконують роль стабілізаторів у стресових умовах, робить колектив більш

вразливим до конфліктів й емоційного напруження. Це загрожує втратою інституційної пам'яті підприємства. Унікальні методики роботи і специфічні знання про ринок не закріплюються всередині ПП «Ліком», а вимиваються разом із плинністю молодих кадрів. Тобто створення збалансованої вікової піраміди є не просто соціальним питанням, а стратегічною необхідністю для збереження конкурентоспроможності компанії.

Усі виявлені проблеми на ПП «Ліком» є тісно взаємопов'язаними між собою і в сукупності формують комплексний негативний вплив на систему управління персоналом. Критично високе навантаження суттєво посилює суб'єктивне відчуття незадоволеності системою оплати праці. Працівники щоденно проводять паралелі між зростаючим обсягом функціональних завдань і статичним рівнем винагороди, що призводить до усвідомлення несправедливості розподілу результатів праці. Відсутність достатньої кількості досвідчених фахівців лише ускладнює ситуацію з раціональним розподілом навантаження. Через брак кваліфікованих кадрів, здатних швидко вирішувати складні питання, операційна рутина перекладається на інших працівників, що підсилює їх перевантаження. Це створює своєрідне замкнене коло, де організаційні недоліки в структурі персоналу провокують нові кадрові ризики і знижують загальну стійкість підприємства.

Синергія цих негативних чинників впливає на рівень стабільності трудового колективу й ефективність використання людських ресурсів. Постійний стрес від надмірної роботи на фоні низької матеріальної мотивації демотивує персонал, що призводить до зниження продуктивності праці. Така ситуація вимагає від керівництва ПП «Ліком» негайного впровадження комплексного підходу до вирішення кадрових проблем, замість точкових і розрізнених заходів.

Головним резервом підвищення ефективності менеджменту є оптимізація чисельності і вікової структури персоналу з дотриманням балансу між енергійною молоддю і досвідченими фахівцями. Встановлення чіткого співвідношення, за якого на кожного молодого спеціаліста припадатиме кваліфікований наставник зі стажем понад 5 років, дозволить налагодити безперервний процес передачі професійних знань. Це дозволить компанії відмовитися від значних витрат на

зовнішні тренінги, адже навчання відбуватиметься на робочому місці. Вивільнені кошти, які раніше спрямовувалися на адаптацію і зовнішнє навчання нових співробітників, доцільно перерозподілити на користь бюджету оплати праці. Такий крок дозволить поетапно збільшити заробітну плату без залучення додаткових інвестицій, лише завдяки внутрішній переоптимізації витрат. Це дозволить вирівняти баланс між трудовим внеском працівників і їхньою винагородою, що підвищує рівень їхньої лояльності до компанії.

Паралельно з цим, важливим резервом є вирівнювання робочого навантаження через перегляд розподілу функціональних обов'язків і впровадження елементів автоматизації. Оптимізація операційних процесів, особливо у сферах із високою інтенсивністю фізичної праці, дозволить знизити втому персоналу і підвищити якість виконання завдань. Тобто реалізація зазначених заходів сприятиме зростанню мотивації, мінімізації кадрових втрат і покращенню загальних фінансово-економічних результатів діяльності ПП «Ліком».

РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

3.1. Розроблення та обґрунтування бізнес-пропозиції щодо підвищення ефективності управління персоналом

На основі проведеного аналізу системи управління персоналом ПП «Ліком» вияснено, що підприємство перебуває у фазі активного екстенсивного зростання, про що свідчить збільшення штату на 74,7% лише за останній рік. Але фінансові показники сигналізують про певні диспропорції. При зростанні чистого доходу на 34,04%, продуктивність праці скоротилася на 14,3%, що вказує на зниження віддачі від використання людського капіталу. Для подолання цих негативних тенденцій і стабілізації кадрового складу розроблено бізнес-пропозицію, яка базується на трьох векторах:

- розвитку внутрішнього потенціалу через наставництво,
- технологічній модернізації робочих процесів
- реформуванні системи стимулювання праці.

Першочерговим заходом є впровадження формалізованої системи наставництва, що обумовлено критичним розривом у віковій структурі персоналу ПП «Ліком». Станом на 2025 рік понад третину колективу (34%) складають молоді особи віком від 18 до 25 років, тоді як частка досвідчених фахівців віком понад 45 років є мінімальною. В умовах стрімкого обороту по прийому (47% у 2025 році) традиційні методи адаптації перестають бути ефективними, адже новачки не встигають опанувати корпоративні стандарти якості. Впровадження інституту наставництва дозволить закріпити за кожним новим співробітником куратора зі стажем понад 5 років, що забезпечить безперервну передачу практичного досвіду

без відриву від виробничого процесу і дозволить нівелювати ризики помилок на етапі входження в посаду. Для візуального обґрунтування необхідності цього кроку варто звернути увагу на структуру витрат, пов'язаних із розвитком персоналу (рис. 3.1). Наразі підприємство демонструє високу залежність від зовнішніх освітніх послуг, витрати на які у 2025 році зросли майже втричі порівняно з попереднім періодом.

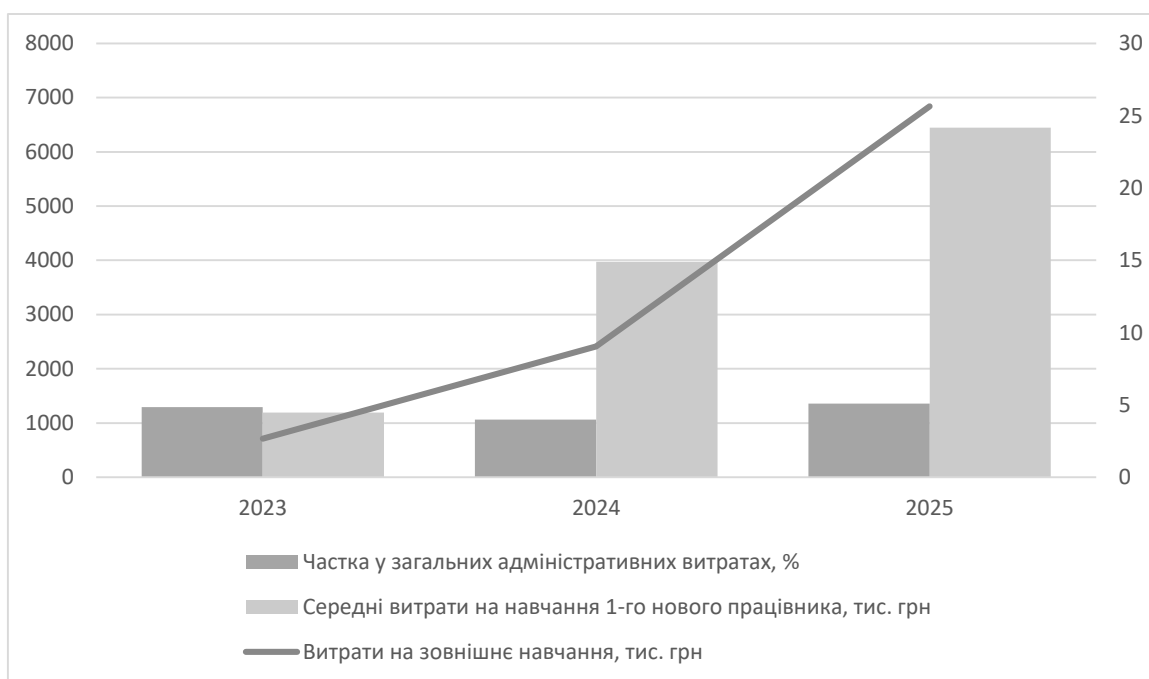


Рисунок 3.1 - Витрати на зовнішнє навчання та іпотенціал їх заміщення через внутрішнє наставництво на ПП «Ліком» [30]

Витрати на навчання одного нового працівника зросли з 4,48 тис. грн до 24,17 тис. грн за три роки. Розбудова внутрішньої системи наставництва дозволить трансформувати ці витрати. Замість оплати сторонніх тренінгових центрів, ресурси будуть акумулюватися всередині підприємства у вигляді надбавок досвідченим працівникам за менторство. Це не лише дозволить зекономити до 30-40% бюджету на навчання у середньостроковій перспективі, а й створить додатковий стимул для лояльності ветеранів компанії. Тобто наставництво стає інструментом «подвійної дії». Воно прискорює професійне зростання молоді і одночасно виступає формою

визнання і матеріального заохочення для досвідчених кадрів, зміцнюючи загальну стабільність ПП «Ліком».

Потреба в оптимізації робочого навантаження через часткову автоматизацію і перерозподіл функцій продиктована критичним розривом між темпами розширення штату і реальною віддачею від людських ресурсів. Аналіз фінансово-економічних показників ПП «Ліком» виявив, що при зростанні чисельності персоналу у 2025 році на 74,7%, продуктивність праці впала на 14,3% порівняно з 2024 роком. Це свідчить про те, що існуюча модель управління, яка базується на ручній обробці операцій, вичерпала себе. Адміністративні витрати підприємства зросли до 134,2 млн грн, що вказує на переобтяженість управлінських і складських процесів, де працівники змушені виконувати значний обсяг рутинних завдань, які не створюють додаткової вартості (рис. 3.2).

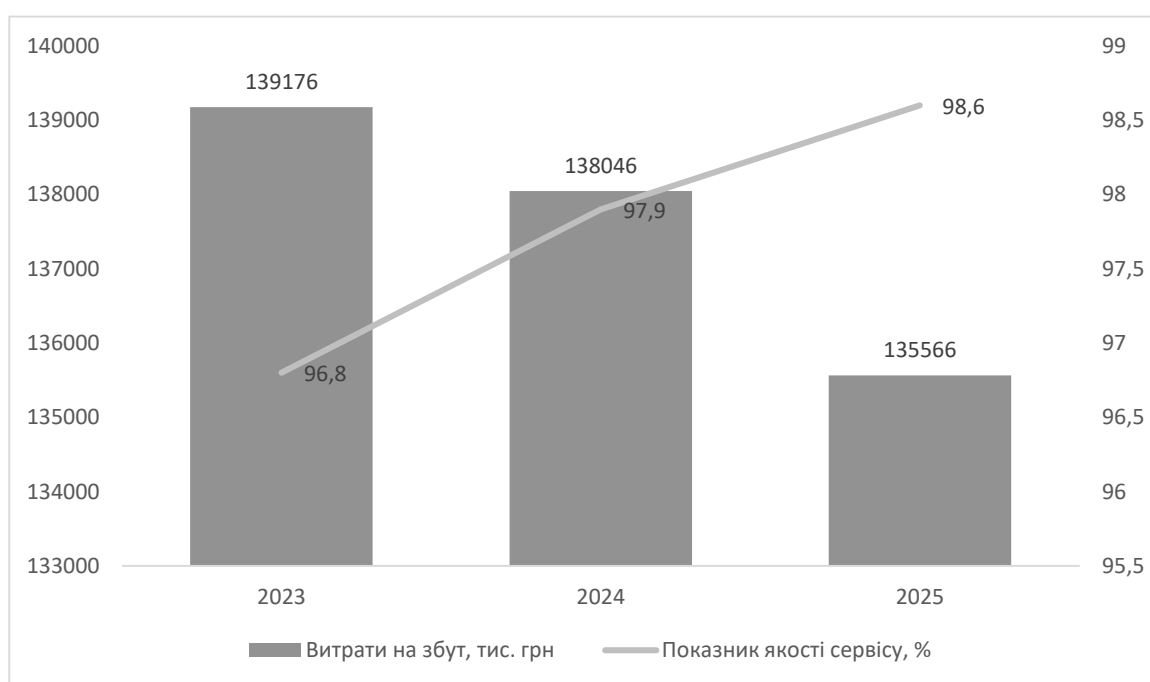


Рисунок 3.2 - Показники технічної оснащеності та операційних витрат ПП «Ліком» у 2023–2025 рр. [30]

Впровадження алгоритмів штучного інтелекту для побудови логістичних маршрутів і використання роботизованої техніки на складах є логічним кроком, враховуючи, що частка основних засобів у 0,2% свідчить про майже повну відсутність автоматизації. Це дозволить розвантажити персонал у пікові періоди,

коли швидкість операційних процесів зазвичай знижується. Хоча показник якості сервісу наразі становить 98,6%, його утримання в умовах складних безпекових викликів в Україні вимагає автоматизованого моніторингу заторів і ремонтів доріг у реальному часі. Перерозподіл функціональних обов'язків разом із впровадженням ІТ-рішень дозволить гуманізувати працю і зменшити фізичне навантаження на персонал. Це вплине на рівень дотримання термінів (SLA), який у 2025 році склав 96,7%, але часто досягається ціною надмірних зусиль і перевтоми працівників. Автоматизація рутинних процесів усуває ситуацію, коли частина співробітників виконує обсяг завдань, що виходить за межі їхніх посадових інструкцій, і створює фундамент для стабільного функціонування ПП «Ліком» без необхідності подальшого неконтрольованого розширення штату.

Пропозиція перерозподіла витрат на користь оплати праці за рахунок скорочення зовнішнього навчання базується на виявленому дисбалансі між витратами на розвиток персоналу і реальною задоволеністю працівників рівнем оплати праці. Аналіз показників 2023–2025 років свідчить про стрімке зростання видатків на зовнішнє навчання, які у 2025 році сягнули 6840,3 тис. грн. Темп росту середньої заробітної плати на ПП «Ліком» у 2025 році суттєво сповільнився і склав лише 77,8% від показника попереднього року. Така ситуація створює ризик зниження мотивації, адже працівники не відчують прямої фінансової вигоди від масштабування діяльності підприємства. Часткова відмова від дороговартісних послуг сторонніх тренінгових центрів на користь внутрішнього наставництва дозволить акумулювати значний фінансовий ресурс, який доцільно спрямувати на підвищення базових окладів або впровадження бонусів за ефективність.

Прямий зв'язок між розвитком внутрішньої системи навчання і бюджетом мотивації дозволить ПП «Ліком» зміцнити лояльність персоналу без залучення додаткових інвестицій. Станом на 2025 рік витрати на одного працівника за статтею навчання становлять понад 24 тис. грн, що є суттєвим резервом для корекції фонду оплати праці, який у звітному періоді зріс до 144,2 тис. грн. Впровадження такого механізму дозволить нівелювати відчуття дисбалансу між робочим внеском і винагородою, особливо у молодих працівників (яких на

підприємстві 34%). Як наслідок, такий підхід забезпечить стабільність кадрового ядра і підвищить зацікавленість фахівців у довгостроковій співпраці з підприємством, що вплине на подальше зниження коефіцієнта плинності кадрів і зміцнення ринкових позицій компанії.

3.2. План впровадження запропонованих управлінських рішень

Аби удосконалити чинну систему управління персоналом ПП «Ліком» треба розробити план впровадження запропонованих управлінських рішень. Він передбачає поетапну реалізацію кожного заходу з урахуванням специфіки діяльності підприємства та можливого опору персоналу змінам. Звернімо увагу на табл. 3.2, де зазначено покроковий план реалізації заходу щодо балансу між молодим працівником та більш досвідченим для обміну досвідом всередині компанії.

Таблиця 3.2 - Матриця Ганнта щодо впровадження системи наставництва [30]

Етапи впровадження	1 місяць	2 місяць	3 місяць	4 місяць	5 місяць	6 місяць
Аналіз кадрового складу та визначення потенційних наставників	X					
Розроблення критеріїв відбору наставників і молодих працівників	X	X				
Формування пар «наставник – молодий працівник»		X	X			
Проведення інструктажу та підготовки наставників			X			
Пілотне впровадження системи наставництва в окремих підрозділах			X	X		
Оцінка результатів та коригування системи				X	X	
Повномасштабне впровадження системи на підприємстві					X	X

Такий план впровадження системи наставництва побудований поетапно, щоб уникнути різких змін у роботі персоналу. Спочатку проводиться аналіз кадрового складу, так як важливо правильно визначити працівників із достатнім досвідом. Потім здійснюється підготовчий етап із розробленням критеріїв відбору, що забезпечує прозорість процесу. Пілотне впровадження обрано для перевірки ефективності системи в окремих підрозділах без ризику для всього підприємства. І вже крайні етапи дозволяють поступово масштабувати систему після її коригування та оцінки результатів.

Пропозиція щодо перегляду структури витрат на персонал і підвищення мотивації не має окремого календарного плану впровадження. Адже вона напряду залежить від реалізації системи наставництва. Її запуск є можливим лише після того, як система менторства буде повністю впроваджена та почне стабільно працювати. Це пов'язано з тим, що саме наставництво зменшує потребу у зовнішньому навчанні персоналу. Після цього формується економія витрат, яка і стає джерелом для подальших змін. Тому логічно, що рішення реалізується не паралельно, а як наступний етап після основної реформи.

Після завершення впровадження системи наставництва підприємство отримує зменшення витрат на навчання та відрядження працівників. Зекономлені кошти доцільно спрямувати у фонд оплати праці без зміни загального бюджету підприємства. Такий захід дозволяє підвищити заробітну плату працівників без додаткового фінансового навантаження. Це рішення напряду впливає на рівень мотивації персоналу і його задоволеність роботою. Тобто формується більш збалансована система стимулювання, яка поєднує внутрішнє навчання та фінансове заохочення.

Стосовно оптимізації навантаження працівників, то тут необхідно теж вжити певних заходів. Але через те, що їх об'ємність і складність є більшою, на реалізацію такого заходу пропонуємо виділити 1 рік. Тобто на 6 місяці більше, ніж попередній захід (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 - Матриця Гантта щодо оптимізації робочого навантаження через автоматизацію та перерозподіл функцій на ПП «Лінком» [30]

Етапи впровадження	1-2 міс	3-4 міс	5-6 міс	7-8 міс	9-10 міс	11-12 міс
Аналіз логістичних і складських процесів для визначення навантаження	X					
Вибір і тестування програмного забезпечення для побудови маршрутів на основі ШІ		X	X			
Інтеграція системи ШІ з урахуванням заторів, ремонтів доріг та безпекових факторів			X	X		
Навчання персоналу роботі з новими цифровими інструментами			X	X		
Впровадження роботизованої техніки на складських операціях (пілотний етап)				X	X	
Масштабування автоматизованих рішень на всі складські та логістичні підрозділи					X	X
Оцінка ефективності та коригування системи автоматизації						X

На наш погляд, такий план впровадження оптимізації робочого навантаження побудований на довшому періоді реалізації саме тому, що він передбачає технічні та організаційні зміни, як зазначалося про це вище. Спочатку проводиться аналіз існуючих процесів, щоб визначити найбільш перевантажені ділянки роботи. Далі проходить тестування й інтеграція системи штучного інтелекту для побудови логістичних маршрутів. Також проводиться навчання персоналу, адже без цього нові технології не дадуть повного ефекту. І на останок передбачаємо поступове масштабування рішень та оцінку їх результативності після впровадження.

3.3. Економічне обґрунтування запропонованого проекту підвищення ефективності управління персоналом

Першим кроком є розрахунок потенціалу економії витрат на підготовку персоналу через заміну зовнішніх освітніх послуг внутрішньою системою менторства. Нами встановлено, що середня вартість підготовки одного працівника залученими тренерами у 2025 році становила 24,17 тис. грн, що при поточному рівні обороту по прийому створює надмірне навантаження на адміністративні витрати підприємства.

Розрахуємо коефіцієнт економічної ефективності заміщення, зіставивши вартість зовнішнього курсу і пропоновану суму доплати штатному наставнику за успішну адаптацію новачка (прийmemo доплату на рівні 10 000 грн за цикл):

$$\frac{24,17}{10,0} = 2,42$$

Це свідчить про те, що кожен зекономлений на зовнішніх курсах гривневий ресурс, спрямований у внутрішню систему наставництва, приносить у 2,42 рази більше вигоди для бюджету підприємства (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 - Прогноз оптимізації витрат на розвиток персоналу ПП «Ліком» за рахунок впровадження наставництва

Показники	2025 (Факт)	Прогноз (з наставництвом)	Зміна, %
Витрати на зовнішнє навчання, тис. грн	6 840,3	2 052,1	-70%
Фонд стимулювання наставників, тис. грн	0,0	1 330,0	-
Разом витрат на адаптацію, тис. грн	6 840,3	3 382,1	-50,6%

Джерело: розраховано автором

Зменшення загальних витрат на 50,6% (або на 3458,2 тис. грн) стає можливим завдяки тому, що практичні навички передаються на робочому місці досвідченими фахівцями (яких на підприємстві 18% у віковій категорії 459). Це дозволяє відмовитися від базових зовнішніх тренінгів, залишивши лише вузькоспеціалізоване навчання для ключових топ-менеджерів. Далі визначимо обсяг інвестицій, необхідних для організаційного запуску цієї системи на підприємстві (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 - Бюджет витрат на розробку та впровадження системи наставництва

Стаття витрат	Опис	Ціна, грн.	К-сть	Сума, грн.
Методичне забезпечення	Розробка «Положення про наставництво» та чек-листів	45 000	1	45 000
Тренінг для наставників	Навчання 30 досвідчених фахівців навичкам викладання	3 500	30	105 000
Корпоративні матеріали	Друк «Книги новачка» і пам'яток	250	133	33 250
Всього		-	-	183 250

Джерело: розраховано автором

Порівняння разових витрат на впровадження (183,25 тис. грн) із річною економією на статтях навчання (3458,2 тис. грн) підтверджує доцільність заходу. Такий перерозподіл не лише оптимізує адмінвитрати, які у 2025 році зросли на 815%, а й створює фінансовий ресурс для підвищення лояльності досвідчених кадрів через систему доплат за менторство.

Аналіз фінансових результатів показав, що питома вага витрат на збут у валовому прибутку ПП «Ліком» у 2025 році склала 39,2%, що свідчить про низьку технологічну ефективність логістики. Через відсутність автоматизованих систем контролю і маршрутизації, підприємство втрачає значні ресурси на компенсацію помилок і неефективне використання робочого часу персоналу. Розрахуємо потенційний економічний ефект від впровадження ІІІ-модуля для логістики і механізації складу, виходячи з можливості скорочення логістичних витрат на 5%:

$$135566 * 0,05 = 6778,3 \text{ тис грн}$$

Такий обсяг економії дозволить зупинити падіння продуктивності праці, яка за останній рік скоротилася на 14,3%, шляхом вивільнення персоналу від рутинних операцій (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 - Розрахунок економії операційних витрат за рахунок автоматизації

Показник	2025 (Факт)	Прогноз (після впровадження)	Ефект (Економія)
Витрати на збут, тис. грн	135 566,0	128 787,7	- 6 778,3
Витрати на 1 грн чистого доходу, грн	0,16	0,15	- 0,01

Джерело: розраховано автором

Зниження витрат на одну гривню доходу до 0,15 грн досягається завдяки впровадженню інтелектуальної системи побудови маршрутів, що мінімізує пробіг автотранспорту і час на обробку замовлень. Це дозволить поточному штату (283 особи) справлятися зі зростаючими обсягами реалізації без подальшого екстенсивного розширення кількості працівників. Далі визначимо бюджет, необхідний для технічного переоснащення складської логістики (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 - Бюджет на впровадження автоматизації і ШІ-рішень на ПП «Ліком»

Стаття витрат	К-сть	Ціна, грн.	Сума, грн.
Програмний модуль ШІ для логістики (ліцензія)	1	450 000	450 000
Електроштабелери для складу (механізація)	2	600 000	1 200 000
Налаштування та інтеграція з базою даних 1С	1	120 000	120 000
Всього	-	-	1 770 000

Джерело: розраховано автором

Порівняння суми необхідних інвестицій (1,77 тис грн) із річним обсягом економії (6,77 тис грн) свідчить про надзвичайно високу окупність проекту. Запровадження автоматизації дозволяє не лише скоротити фінансові витрати, а й суттєво зменшити психологічне навантаження на логістів і комірників, що забезпечить стабільну якість сервісу на рівні 98,6%.

Щодо плати праці, то на ПП «Ліком» у 2025 році темп росту середньомісячної заробітної плати уповільнився до 111,5%, що є недостатнім для компенсації зростаючого навантаження на персонал. Підприємство витрачає значні кошти на зовнішнє навчання, які не мають прямого впливу на поточну задоволеність

працівників рівнем життя. Розрахуємо обсяг вивільненого ресурсу після впровадження системи наставництва і його вплив на рівень оплати праці. Сума чистої економії на навчанні (після виплати премій наставникам) склала 3458,2 тис. грн. Визначимо потенційний приріст середньомісячної заробітної плати для всього штату (283 особи) за рахунок цього ресурсу:

$$\frac{3458200}{283 * 12} = 1018,3 \text{ грн}$$

Це дозволить забезпечити додаткове зростання середньої заробітної плати без залучення нових інвестицій і без збільшення загального бюджету адміністративних витрат (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 - Прогноз зміни показників оплати праці за рахунок перерозподілу витрат

Показник	2025 (Факт)	Прогноз (після перерозподілу)	Відхилення, %
Фонд оплати праці (ФОП), тис. грн	144 211,1	147 669,3	+2,4%
Середньомісячна заробітна плата, грн	42 465	43 483	+2,4%
Витрати на зовнішнє навчання, тис. грн	6 840,3	3 382,1	-50,6%

Джерело: розраховано автором

Збільшення середньої заробітної плати на 2,4% лише за рахунок внутрішньої оптимізації дозволить скоротити розрив між очікуваннями персоналу і реальною винагородою. Так як темп росту продуктивності праці у 2025 році був від'ємним (-14,3%), таке точкове стимулювання є необхідним кроком для утримання кваліфікованих кадрів, частка яких у віковій групі 26-45 років є основною (48%). Для фіксації і контролю цих змін необхідно впровадити оновлену систему преміювання, що потребує мінімальних витрат на юридичний і бухгалтерський супровід (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 - Витрати на впровадження оновленої системи мотивації

Стаття витрат	Опис	Сума, тис. грн.
Аудит системи оплати праці	Зовнішня оцінка ринкової відповідності зарплат	55,0
Розробка Положення про преміювання	Юридичне закріплення нових бонусів за КРІ	25,0
Оновлення ПЗ для розрахунку бонусів	Налаштування алгоритму автоматичних доплат	15,0
Разом		95,0

Джерело: розраховано автором

Враховуючи, що витрати на впровадження заходу (95,0 тис. грн) складають лише 2,7% від суми перерозподіленого ресурсу, цей проект є високорентабельним. Прямий вплив на лояльність персоналу і зниження ризику плинності кадрів (яка у 2025 році становила 4,24%) дозволить підприємству сформувати стабільну і високомотивовану команду для подальшого зростання чистого прибутку.

Завершальним етапом обґрунтування є зведення всіх витрат у єдиний інвестиційний план й оцінка їхнього сукупного впливу на фінансовий стан ПП «Ліком». Це дозволяє оцінити масштаб необхідних фінансових вкладень для комплексної модернізації системи управління персоналом (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 - Зведений бюджет витрат на реалізацію заходів з удосконалення управління персоналом

Назва заходу	Сума, тис. грн.	Питома вага, %
Впровадження системи наставництва	183,25	8,94
Автоматизація логістики та складу	1 770,00	86,41
Реформування системи мотивації	95,00	4,65
Усього витрат	2 048,25	100,00

Джерело: розраховано автором

Загальна сума необхідних інвестицій становить 2048,25 тис. грн, що є цілком прийнятним для підприємства, враховуючи обсяг чистого прибутку за 2025 рік у розмірі 35 140 тис. грн. Звернімо увагу на табл. 3.11, де наведено розрахунок зміни

ключових фінансово-економічних показників після впровадження запропонованих бізнес-пропозицій.

Таблиця 3.11 - Прогнозні показники ефективності діяльності ПП «Ліком» після реалізації проекту

Показник	2025 (Факт)	Прогноз	Зміна (+/-)
Валовий прибуток, тис. грн	345 371,0	352 149,3	+ 6 778,3
Витрати на збут, тис. грн	135 566,0	128 787,7	- 6 778,3
Адміністративні витрати, тис. грн	134 189,0	132 914,8	- 1 274,2
Чистий прибуток (прогнозний), тис. грн	35 140,0	43 192,5	+ 8 052,5

Джерело: розраховано автором

Реалізація запропонованого проекту дозволить ПП «Ліком» вийти на якісно новий рівень управління, де зростання прибутку забезпечується не лише збільшенням обсягів реалізації, а й суттєвою економією операційних витрат. Прогнозний приріст чистого прибутку на 8052,5 тис. грн дозволить повністю окупити всі витрати на впровадження системи (2048,25 тис. грн) вже протягом першого кварталу після запуску всіх ініціатив.

Комплексний підхід до вирішення виявлених проблем створює умови для зростання продуктивності праці, яка тривалий час демонструвала падіння. Це забезпечить підприємству необхідну стабільність персоналу і високу конкурентоспроможність на логістичному ринку України навіть у кризових умовах. Таким чином, бізнес-пропозиція є економічно виправданою, фінансово доступною і стратегічно необхідною для подальшого розвитку ПП «Ліком».

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних положень і результатів аналітичної частини дозволяє сформулювати цілісне уявлення про особливості та закономірності функціонування системи управління персоналом підприємства в сучасних умовах. Управління персоналом постає як багатовимірний управлінський інструмент, що поєднує організаційні, економічні та соціально-психологічні інструменти впливу на працівників з метою забезпечення узгодженості їх інтересів із цілями підприємства. Його ефективність визначається не лише рівнем організації окремих кадрових процесів, але й здатністю системи адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища, включаючи цифровізацію економіки, посилення конкуренції та кризові явища.

Сучасні підходи до управління персоналом характеризуються зміщенням акценту від адміністративних методів до стратегічного управління людськими ресурсами, орієнтованого на розвиток компетенцій, підвищення залученості працівників та формування інтелектуального капіталу. Важливого значення набуває інтеграція цифрових HR-технологій, використання аналітичних інструментів і систем показників ефективності, що забезпечують обґрунтованість управлінських рішень і прозорість оцінювання результатів діяльності персоналу. У таких умовах система управління персоналом перетворюється на один із ключових чинників конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз діяльності підприємства свідчить про його поступовий розвиток, що супроводжується зростанням фінансових результатів та розширенням масштабів діяльності. Позитивна динаміка доходів і прибутку поєднується з підвищенням рентабельності, що відображає покращення ефективності використання ресурсів. Структура витрат демонструє наявність певних дисбалансів, а саме зростання адміністративних витрат, що потребує подальшої оптимізації. Фінансовий стан підприємства характеризується достатнім рівнем ліквідності, однак значна

залежність від позикового капіталу формує підвищені ризики, які можуть впливати на стабільність у довгостроковій перспективі.

Кадровий потенціал підприємства має певні особливості, що визначають специфіку функціонування системи управління персоналом. Значне зростання чисельності працівників відображає інтенсивний розвиток підприємства та потребу у швидкому нарощуванні трудових ресурсів. Вікова структура персоналу орієнтована переважно на молодші та найбільш працездатні групи, що забезпечує високу адаптивність і мобільність, але обмежує накопичення досвіду та формування стабільної професійної спадковості. Освітній рівень працівників залишається достатньо високим, що позитивно впливає на якість виконання управлінських і операційних функцій.

Оцінка ефективності системи управління персоналом дозволяє виявити як позитивні тенденції, так і проблемні аспекти. До сильних сторін належить наявність функціонально структурованого HR-підрозділу, який охоплює ключові напрями роботи з персоналом, включаючи підбір, розвиток, оцінювання та мотивацію. Зниження рівня плинності кадрів у поєднанні зі значним обсягом прийому працівників свідчить про стабілізацію основного складу персоналу та ефективність процесів адаптації. Показники результативності діяльності працівників відображають достатній рівень виконання планових завдань, якості обслуговування та дотримання встановлених термінів.

Разом із тим простежуються певні обмеження, пов'язані з високою залежністю від залучення нових кадрів, потребою у постійному навчанні та адаптації персоналу. А також ризиками, що виникають унаслідок недостатнього рівня передачі досвіду між поколіннями працівників. Значний вплив мають і зовнішні чинники, до прикладу, нестабільність економічного середовища та воєнні виклики, які ускладнюють забезпечення сталості кадрових процесів і підтримання мотивації персоналу.

Отримані результати показують необхідність удосконалення системи управління персоналом на основі комплексного підходу, що передбачає поєднання організаційних змін, розвитку кадрового потенціалу та впровадження сучасних

управлінських інструментів. Підвищення ефективності можливе за умови посилення стратегічної ролі HR-функції, удосконалення системи мотивації, розвитку внутрішніх комунікацій і формування сприятливого соціально-психологічного середовища.

Таким чином, управління персоналом виступає визначальним елементом забезпечення ефективності діяльності підприємства, а його вдосконалення створює передумови для стійкого розвитку, підвищення конкурентоспроможності і досягнення стратегічних цілей в умовах сучасних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Волянська-Савчук Л., Клімас В. *HR технології: вплив на ефективність управління персоналом у сучасному бізнес-середовищі* / Вісник Хмельницького нац. ун-ту. Серія: Економічні науки. 2025. № 1 (338). С. 133–139. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-19> (дата звернення: 02.02.2026)
2. Ананьєва О., Халілов В. *Економічна діагностика ефективності управління персоналом підприємств в умовах цифровізації та військових викликів* / Вчені записки Університету «КРОК». 2025. № 79-80. С. 87. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-80-87> (дата звернення: 02.02.2026)
3. Боровиков О., Хілюха О., Сочинська-Сибірцева І., Олійник І., Шевченко С. *Features and trends in the development of HR management in Ukraine / Human Resources Management and Services*. 2025. № 7(3). С. 4627. DOI: <https://doi.org/10.18282/hrms4627> (дата звернення: 02.02.2026)
4. Володін С. А., Чекамова О. І. Теоретичні засади формування і реалізації інноваційного потенціалу в розвитку економіки. *Економіка АПК*. 2017. № 5. С. 65-72
5. Чикуркова А. Д. Формування організаційної структури управління персоналом стратегічного типу. *Вісник ПДАТ*. 2010. № 4. С. 150-57
6. Мігус І. П., Черненко С. А. Сучасні підходи до оцінки персоналу суб'єктів господарювання з позицій економічної безпеки. *Бізнес Інформ*. 2013. № 10. С. 357-363
7. Сівашенко Т. В. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Економічний аналіз*. 2012. Т. 11(3). С. 48–50.
8. Гордєєва-Герасимова Л. Ю. Управління персоналом підприємства: теоретичний аспект // *Молодий вчений*. — № 12 (124), 2023. С. 163–167.

DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-12-124-30> (дата звернення: 02.02.2026)

9. Замула О. В., Замула О. О., Угрімова І. В. Управління персоналом підприємства на засадах концепції сталого розвитку в контексті інклюзивного працевлаштування// *Економіка та управління підприємствами*. — 2023. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.2.83> (дата звернення: 02.02.2026)
10. Войнич Л. Й., Верзун А. В. ГЕНЕЗИС ПАРАДИГМ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ// *Український журнал прикладної економіки*. 2024 рік. Том 9. № 1. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-46> (дата звернення: 02.02.2026)
11. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова А. М. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
12. Камара, Б. М., & Замлинський, В. (2024). Роль етики та ділової репутації, сформованої людським потенціалом, у досягненні конкурентоспроможності підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 334(5), 499–506. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-75> (дата звернення: 04.02.2026)
13. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. А. Хілуха, П. М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ЛНТУ, 2023. – 414 с
14. Балусєва О.В., Снопенко Г.В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8441>; DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.10> (дата звернення: 04.02.2026)

- 15.Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія. Тернопіль : ВПЦ «Економічна думка THEU», 2020. 212 с
- 16.Global management consulting | McKinsey & Company. URL: [Global management consulting | McKinsey & Company](#) (дата звернення: 04.02.2026)
17. Грідін О.В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. Харків, 2017. Вип. 185. С. 160–172.
- 18.Жосан Г. В., Кириченко Н. В. Менеджмент персоналу в умовах пандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник*. Серія : Економіка. 2022. № 12. С. 48–49. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.6> (дата звернення: 04.02.2026)
19. Баценко Л., Шевченко М. Ключові показники ефективності управління персоналом. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2021. № 28. С. 251-257. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/412> (дата звернення: 04.02.2026)
20. Команда HURMA. Оцінка персоналу: методи, які повинен знати кожен HR. URL: <https://hurma.work/blog/oczinka-personalu-metodi-yaki-povinen-znati-kozhnij-hr/> (дата звернення: 04.02.2026)
21. Галайда Т. О., Олешко Т. В. Формування комплексної системи оцінювання персоналу на основі компетентнісного підходу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. Вип. 1 (34). С. 61– 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.34-11> (дата звернення: 04.02.2026)
- 22.Дем'яненко А. А., Іванісов О. В. Методичне забезпечення оцінювання ефективності діяльності HR-служби. *Бізнес Інформ*. 2022. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-2-81-88> (дата звернення: 04.02.2026)
- 23.Коцур А., Островерхов В., Прохоровська С., Барська Ю. HR-аналітика у системі управління сучасним підприємством. *Регіональні аспекти*

- розвитку продуктивних сил України*. 2021. Вип. 26. С. 93–103. DOI: <https://doi.org/10.35774/rarrpsu2021.26.093> (дата звернення: 04.02.2026).
24. Кудрявцева О. В. Оцінювання результативності управління людськими ресурсами організації. *Економіка транспортного комплексу*. 2020. Вип. 35. С. 48–61. DOI: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2020.35.0.48> (дата звернення: 04.02.2026).
25. HR-метрики: як виміряти ефективність персоналу? URL: <https://online.novaposhta.education/blog/hr-metriki> (дата звернення: 04.02.2026).
26. Шкварук Д. Г., Мазур В. Г. Управління персоналом підприємства як напрям підвищення прибутку. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 40. С. 324–327
27. Шаповал О. А. Концепція управління персоналом підприємства в системі кадрового менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Вип. 31. С. 146–149.
28. Манухіна М. Ю., Тацій І. В. Управління персоналом промислового підприємства на засадах компетентнісно-орієнтованого підходу. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2020. № 6. С. 71–75
29. Смачило І. І. Антикризове управління персоналом: особливості та основні напрямки. *Молодий вчений*. 2020. № 2(2). С. 360–363
30. Підприємство «Ліком». Офіційний сайт. URL: [likom](http://likom.com) (дата звернення: 23.04.2026)
31. Опендатабот. ПП «Ліком». URL: <https://opendatabot.ua/c/30638249> (дата звернення: 23.04.2026)

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 - Система показників оцінювання результативності управління персоналом [22-25]

Бізнес-процеси	Показники (метрики)
Оцінювання діяльності HR-служби	
Добір та адаптація персоналу	• середня тривалість пошуку кандидата; • частка прийнятих пропозицій про працевлаштування; • витрати на підбір одного працівника; • рівень плинності серед новоприйнятих співробітників; • втрати підприємства через незаповнені вакансії; • середній період від публікації вакансії до прийняття на роботу; • відсоток працівників, які не пройшли випробувальний термін; • кількість порушень дисципліни серед нових співробітників; • частота помилок у роботі новоприйнятих працівників; • показник успішності адаптації; • рівень укомплектованості штатних посад; • коефіцієнт якості відбору персоналу; • середня кількість кандидатів на одну вакансію
Навчання та розвиток персоналу	• обсяг витрат на підвищення кваліфікації одного працівника; • частка співробітників, які завершили навчальні програми; • тривалість навчального процесу; • рівень результативності навчання; • час входження нових працівників у продуктивну діяльність; • частка персоналу, підвищеного за результатами атестації; • відсоток працівників, які пройшли курси підвищення кваліфікації протягом року
Залученість і стабільність персоналу	• кількість працівників, готових рекомендувати компанію як роботодавця; • рівень добровільних звільнень; • загальний показник плинності кадрів; • коефіцієнт стабільності персоналу; • індекс адаптації працівників; • частка витрат на розвиток персоналу в бюджеті HR-підрозділу
Мотивація персоналу	• частка працівників, для яких скориговано систему стимулювання; • відсоток співробітників, що отримують результативні премії; • співвідношення постійної та змінної частин оплати праці; • рівень задоволеності системою винагород
Загальна ефективність HR-служби	• обсяг доходу на одного працівника; • кількість персоналу на одного HR-спеціаліста;

	• витрати на HR-обслуговування одного співробітника; • рівень використання HR-інформаційних систем; • коефіцієнт охоплення атестацією; • інтегральний індекс ефективності HR-підрозділу
Оцінювання персоналу підприємства	
Чисельність персоналу	• середньооблікова чисельність працівників; • фактична чисельність присутніх на роботі; • кількість персоналу на визначену дату; • коефіцієнт прийому кадрів; • коефіцієнт вибуття персоналу; • рівень плинності кадрів;• показник оновлення персоналу; • коефіцієнт загального обороту кадрів; • рівень стабільності штату; • коефіцієнт закріплення працівників; • обсяг понаднормових годин; • ступінь укомплектованості посад
Структура персоналу	• розподіл працівників за статтю, віком, освітою, кваліфікацією та стажем; • середня кількість днів відсутності на роботі
Результативність праці персоналу	• показник продуктивності праці; • рівень трудомісткості робіт; • прибутковість у розрахунку на одного працівника; • коефіцієнт понаднормового навантаження

Баланс та звіт про фінансові результати ПП «Ліком» 2023-2025 рр.

до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку І "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	Приватне підприємство "ЛІКОМ"	Дата (рік, місяць, число)	2024	01	1
Територія	М.КИЇВ, СОЛОМ'ЯНСЬКИЙ Р-Н	за ЄДРПОУ	30638249		
Організаційно-правова форма господарювання	Приватне підприємство	за КАТОТГГ ¹	UA800000000000980		
Вид економічної діяльності	Неспеціалізована оптова торгівля	за КОПФГ	793		
Середня кількість працівників	159	за КВЕД	120		
Адреса, телефон	03124 м.Київ, провулок Радичева,3		46.90		
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)					
Складено (зробити позначку "ч" у відповідній клітині):					
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку					
за міжнародними стандартами фінансової звітності					

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31.12.2023 р.

Форма №1 Код за ДКУД		1801001	
А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	44	160
первісна вартість	1001	244	421
накопичена амортизація	1002	200	261
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	5 963	3 965
первісна вартість	1011	19 313	19 455
знос	1012	13 350	15 490
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	6 007	4 125
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	50 396	51 349
Виробничі запаси	1101	-	-
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	-	-
Товари	1104	50 396	36 527
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	136 653	215 506
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	8 884	3 639
з бюджетом	1135	380	30
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	113 892	101 886
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	95 569	87 323
Готівка	1166	129	134
Рахунки в банках	1167	95 440	87 189

Витрати майбутніх періодів	1170	44	44
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	405 818	459 777
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	411 825	463 902

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100	100
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	64 367	64 367
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-11 052	-9 112
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	53 415	55 355
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	43 130	64 675
розрахунками з бюджетом	1620	1 005	1 013
у тому числі з податку на прибуток	1621	231	551
розрахунками зі страхування	1625	-	80
розрахунками з оплати праці	1630	782	1 269
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	2 430	3 863
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	1 293	1 295
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	309 770	336 352
Усього за розділом III	1695	358 410	408 547
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	411 825	463 902

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 223 500	864 780
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 053 964)	(682 403)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	169 536	182 377
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	4 660	6 558
у тому числі:			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(14 665)	(9 938)
Витрати на збут	2150	(139 176)	(156 278)
Інші операційні витрати	2180	(21 705)	(22 781)
у тому числі:			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	-	-
збиток	2195	(1 350)	(62)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	1 680	341
Інші доходи	2240	4 880	207
у тому числі:			
дохід від благодійної допомоги	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	(677)	(892)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(129)	(145)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:			

прибуток	2290	4 404	-
збиток	2295	(-)	(551)

Продовження додатка 2

Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-2 464	-362
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	1 940	-
збиток	2355	(-)	(913)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 940	-913

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1 680	1 410
Витрати на оплату праці	2505	33 492	34 563
Відрахування на соціальні заходи	2510	7 180	7 575
Амортизація	2515	6 468	3 990
Інші операційні витрати	2520	19 251	8 394
Разом	2550	68 071	55 932

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник _____ Войцех Володимир Іванович

Головний бухгалтер _____ Івашенко Ірина Леонідівна

бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	Приватне підприємство "ЛІКОМ"	Дата (рік, місяць, число)	2025 01 1
Територія	М.КИЇВ, СОЛОМ'ЯНСЬКИЙ Р-Н	за ЄДРПОУ	30638249
Організаційно-правова форма господарювання	Приватне підприємство	за КОПФГ	UA80000000000980
Вид економічної діяльності	Неспеціалізована оптова торгівля	за КВЕД	120
Середня кількість працівників	162		46.90
Адреса, телефон	03124 м.Київ, провулок Радичева,3	0442062041	

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку	V
за міжнародними стандартами фінансової звітності	

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31.12.2024 р.

		Форма №1 Код за ДКУД	1801001
А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи	2	3	4
Нематеріальні активи	1000	160	59
первісна вартість	1001	421	449
накопичена амортизація	1002	261	390
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	3 965	2 255
первісна вартість	1011	19 455	20 012
знос	1012	15 490	17 757
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Заборгованість за внесками до статутного капіталу інших підприємств	1036	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	4 125	2 314
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	51 349	70 951
виробничі запаси	1101	-	-
незавершене виробництво	1102	-	-
готова продукція	1103	-	-
товари	1104	51 349	70 951
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	215 186	319 350
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	13 511	18 625
з бюджетом	1135	30	26 495
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	95 188	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	87 323	94 050
готівка	1166	134	64

рахунки в банках	1167	87 189	93 986
Витрати майбутніх періодів	1170	44	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	462 631	529 471
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	466 756	531 785

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100	100
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	64 367	64 367
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-9 112	9 611
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	55 355	74 078
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	64 687	50 214
розрахунками з бюджетом	1620	1 323	2 376
у тому числі з податку на прибуток	1621	857	1 134
розрахунками зі страхування	1625	92	1 203
розрахунками з оплати праці	1630	1 269	2 828
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	3 363	2 764
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	1 295	1 295
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	339 372	397 027
Усього за розділом III	1695	411 401	457 707
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2024 р.

Додаткові дані:
КВЕД

46.90

Форма №2 Код за ДКУД

1801003

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 086 747	1 223 500
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(867 435)	(1 053 964)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	219 312	169 536
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	78 528	4 660
у тому числі:			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(60 382)	(14 665)
Витрати на збут	2150	(182 376)	(139 176)
Інші операційні витрати	2180	(35 434)	(21 705)
у тому числі:			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	19 648	-
збиток	2195	(-)	(1 350)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	3 217	1 680
Інші доходи	2240	-	4 880
у тому числі:			
дохід від благодійної допомоги	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	(32)	(677)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(129)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:			

прибуток	2290	22 833	4 404
збиток	2295	(-)	(-)

Продовження додатка 2

Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-4 110	-2 464
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	18 723	1 940
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	18 723	1 940

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1 810	1 680
Витрати на оплату праці	2505	48 648	33 492
Відрахування на соціальні заходи	2510	10 501	7 180
Амортизація	2515	4 828	6 468
Інші операційні витрати	2520	35 001	19 251
Разом	2550	100 788	68 071

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивиденди на одну просту акцію	2650		

Керівник _____ Войцех Володимир Іванович

Головний бухгалтер _____ Іващенко Ірина Леонідівна

бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	Приватне підприємство "ЛІКОМ"	Дата (рік, місяць, число)	КОД
Територія	М.КИЇВ, СОЛОМ'ЯНСЬКИЙ Р-Н	за ЄДРПОУ	2026 01 1
Організаційно-правова форма господарювання	Приватне підприємство	за КАТОТТГ ¹	30638249
Вид економічної діяльності	Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту	за КОПФГ	U/800000000009807
Середня кількість працівників ²	283	за КВЕД	93
Адреса, телефон	03124 Україна, Київська область, Київ, Провулок Матушка Юрія, 3		120
			46.19
Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)			
Складено (пробити позначку "ч" у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			
за міжнародними стандартами фінансової звітності			

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31.12.2025 р.

А К Т И В	Код рядка	Форма №1 Код за ДКУД	
		На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	59	34
первісна вартість	1001	449	565
накопичена амортизація	1002	390	531
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	2 255	1 236
первісна вартість	1011	20 012	20 949
знос	1012	17 757	19 713
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Заборгованість за внесками до статутного капіталу інших підприємств	1036	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	2 314	1 270
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	66 406	57 467
виробничі запаси	1101	-	-
незавершене виробництво	1102	-	-
готова продукція	1103	-	-
товари	1104	66 406	57 467
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	293 849	333 849
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	18 967	17 365
з бюджетом	1135	-	3 016
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	93 577	69 292
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	49 972	149 989
готівка	1166	64	275
рахунки в банках	1167	49 908	149 714
Витрати майбутніх періодів	1170	44	44
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-

резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	39
Усього за розділом II	1195	522 815	631 061
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	525 129	632 331

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100	100
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	64 367	64 367
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	8 875	44 015
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	73 342	108 482
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благочинна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	52 944	75 170
розрахунками з бюджетом	1620	2 635	1 684
у тому числі з податку на прибуток	1621	741	1 208
розрахунками з страхування	1625	482	503
розрахунками з оплати праці	1630	2 827	2 552
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	2 873	2 797
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	1 295	1 295
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	388 731	439 848
Усього за розділом III	1695	451 787	523 849
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста партія активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	525 129	632 331

Керівник _____ **Войцех Володимир Іванович**

Головний бухгалтер _____ **Івашенко Ірина Леонідівна**

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

² Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2025 р.

Форма №2 Код за ДКУД **1801003**

Додаткові дані:
КВЕД

46.19

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
I	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 640 797	1 096 264
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 295 426)	(922 743)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	345 371	173 521
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	2 075	51 191
у тому числі:			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(134 189)	(60 367)
Витрати на збут	2150	(135 566)	(138 046)
Інші операційні витрати	2180	(36 994)	(6 508)
у тому числі:			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	40 697	19 791
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	2 605	3 074
Інші доходи	2240	-	-
у тому числі:			
дохід від благодійної допомоги	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	(448)	(32)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	42 854	22 833
збиток	2295	(-)	(-)

Продовження додатка 2

Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-7 714	-4 846
---------------------------------------	------	---------------	---------------

Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:	2350	35 140	17 987
прибуток	2355	(-)	(-)
збиток			

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	35 140	17 987

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	2 604	1 810
Витрати на оплату праці	2505	92 953	48 648
Відрахування на соціальні заходи	2510	19 995	10 501
Амортизація	2515	5 089	4 891
Інші операційні витрати	2520	2 379	5 565
Разом	2550	123 020	71 415

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник _____ Войцех Володимир Іванович
 Головний бухгалтер _____ Івашенко Ірина Леонідівна

АНОНОМНА АНКЕТА ДЛЯ ПРАЦІВНИКІВ ПП «ЛІКОМ»

Шановний працівнику!

Просимо Вас взяти участь в анонімному опитуванні, метою якого є оцінка рівня задоволеності умовами праці, системою мотивації та можливостями професійного розвитку на ПП «Ліком». Отримані результати будуть використані виключно в узагальненому вигляді для науково-дослідної роботи та вдосконалення системи управління персоналом.

1. Чи задовольняє Вас рівень оплати праці?

Так

Важко відповісти

Ні

2. Чи є система оплати праці на підприємстві зрозумілою та прозорою?

Так

Важко відповісти

Ні

3. Чи маєте Ви можливості для професійного розвитку на підприємстві?

Так

Важко відповісти

Ні

4. Чи забезпечує підприємство можливості для навчання та підвищення кваліфікації?

Так

Важко відповісти
Ні

5. Чи корисними для Вас є тренінги та відрядження-обміни досвідом?

Так
Важко відповісти
Ні

6. Чи задовольняє Вас організація робочих процесів?

Так
Важко відповісти
Ні

7. Чи вважаєте Ви рівень робочого навантаження збалансованим?

Так
Важко відповісти
Ні

8. Чи отримуєте Ви достатню підтримку від керівництва?

Так
Важко відповісти
Ні

9. Чи комфортний для Вас соціально-психологічний клімат у колективі?

Так
Важко відповісти
Ні

10. Чи загалом задоволені Ви роботою в ПП «Ліком»?

Так
Важко відповісти
Ні

ДЯКУЄМО ЗА УЧАСТЬ В ОПИТУВАННІ!