

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

Економічний факультет

Кафедра підприємництва, торгівлі та прикладної економіки

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Магістр

(освітній рівень)

на тему:

«Удосконалення управління персоналом підприємства  
на засадах контролінгу»

Виконав: студент 2 курсу, групи ПТ-  
М21 напрямку підготовки  
(спеціальності)  
076 «Підприємництво та торгівля»,  
освітньої програми «Підприємництво  
та торгівля»

(шифр і назва спеціальності)

Льондер М.Є.

(прізвище та ініціали студента)

Керівник Романюк Т.М.

(прізвище та ініціали)

Рецензент Савків У.С.

(прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	4
РОЗДІЛ 1 .....	6
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЗАСАДАХ КОНТРОЛІНГУ .....	6
1.1. Сутність системи управління персоналом .....	6
1.2. Принципи, методи та концепції управління персоналом .....	14
1.3. Поняття та методика реалізації контролінгу в управлінні персоналом .....	24
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ “КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА” .....	30
2.1. Загальна характеристика ТОВ “КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА” .....	30
2.2. Стратегічний аналіз діяльності ТОВ “КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА” .....	37
Матриця вірогідність – вплив можливостей на діяльність ТОВ “КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА” .....	45
2.3. Контролінг персоналу ТОВ “КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА” .....	47
РОЗДІЛ 3 .....	51
3.1. Впровадження системи контролінгу як інструменту оптимізації управління персоналом .....	51
3.2. Програма постійного навчання та розвитку як стратегічний напрямок удосконалення управління персоналом в ТОВ “КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА” .....	56
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63
Додатки .....	67

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасні економічні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем складності, дефіцитом ресурсів, динамічністю зовнішнього середовища, прискореним науково-технічним прогресом, а також зростаючим рівнем конкуренції, що спричиняє необхідність пошуку ефективних механізмів управління. У глобалізованій економічній системі ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства відіграють не лише матеріальні чи фінансові ресурси, а передусім людський капітал. Висока кваліфікація персоналу, його компетентність, інноваційний потенціал та здатність адаптуватися до змін формують основу стратегічних переваг підприємства. У зв'язку з цим, актуальним напрямом є розробка та впровадження ефективної системи контролінгу, яка дозволяє підвищити результативність управління персоналом. Низький рівень дослідженості зазначених проблем, а також їх значна практична значущість визначають необхідність проведення даного дослідження.

**Метою** роботи є наукове обґрунтування шляхів удосконалення механізмів контролінгу в управлінні персоналом підприємства, розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності кадрового менеджменту та оцінка їх впливу на результати діяльності організації. Досягнення поставленої мети передбачає вирішення наступних завдань:

- визначення концептуальних засад управління персоналом;
- аналіз сучасних методів, принципів та концепцій управління людськими ресурсами;
- вивчення змісту та методології контролінгу у сфері управління персоналом;
- дослідження ключових характеристик підприємства;
- проведення стратегічного аналізу його діяльності;
- оцінка системи контролінгу персоналу на підприємстві;
- формування рекомендацій щодо застосування контролінгу як

інструменту підвищення ефективності управління персоналом;

- оптимізація підходів до професійного розвитку та навчання персоналу.

**Об'єктом дослідження** є процес кадрового менеджменту в межах підприємства, а предметом – теоретичні, методологічні та практичні аспекти застосування контролінгу в системі управління персоналом.

**Методологічна база дослідження** включає широкий спектр загальнонаукових та спеціальних методів дослідження соціально-економічних явищ. У процесі аналізу використано комплексний та системний підходи, методи спостереження, порівняння, аналогії, моделювання, статистичного аналізу, а також структурний та фінансовий аналіз, експертні оцінки, дедуктивний метод та метод системного аналізу. Це забезпечує глибину та всебічність оцінки досліджуваної проблематики.

**Наукова новизна** роботи полягає у розробці та обґрунтуванні методичних підходів щодо впровадження контролінгу для покращення процесу прийняття управлінських рішень, підвищення ефективності діяльності підприємства та його конкурентоспроможності. Дослідження містить модель реалізації контролінгової системи та пропозиції щодо створення служби контролінгу з урахуванням організаційно-правової форми та масштабів діяльності підприємства.

**Практична значущість** отриманих результатів полягає у можливості застосування розроблених рекомендацій у сфері управління підприємствами. Запропонована модель системи контролінгу та заходи щодо її адаптації до потреб організації можуть бути інтегровані у діяльність ТОВ “КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА” для формування ефективних стратегій розвитку та підвищення конкурентних переваг.

**Структура роботи** включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, що містить \_\_\_ найменування, а також додатки. Загальний обсяг роботи становить 85 сторінок, включаючи 16 таблиць та 10 рисунків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЗАСАДАХ КОНТРОЛІНГУ

#### 1.1. Сутність системи управління персоналом

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки управління персоналом поступово трансформується з сукупності окремих кадрових процедур у багатоаспектну систему стратегічного характеру, від ефективності якої значною мірою залежить конкурентоспроможність підприємства та його довгострокова стійкість. Підприємства, що діють у динамічному економічному середовищі, змушені адаптувати як організаційні структури, так і внутрішні процеси до нових викликів, серед яких особливого значення набуває людський потенціал. Саме тому компетентність, професійні навички та здатність управлінського персоналу формувати сприятливі умови праці виступають фундаментальними чинниками стабільності бізнесу, забезпечуючи можливість не лише оперативного реагування на зовнішні зміни, а й стратегічного планування розвитку.

Процес управління персоналом включає широке коло взаємопов'язаних дій: від аналізу потреб у трудових ресурсах до організації робочих процесів, підтримання належного рівня мотивації, створення умов для розвитку кваліфікації працівників та систематичного контролю за результатами їх діяльності. Така система, у своєму інтегрованому вигляді, перетворюється на інструмент, за допомогою якого підприємство забезпечує досягнення як поточних, так і стратегічних цілей, що підтверджують результати численних емпіричних досліджень (рис. 1).

Наукове обґрунтування принципів управління персоналом спирається на напрацювання провідних українських та зарубіжних дослідників. Вагомий внесок у формування методологічної бази зробили Виноградський [1], який розглядає персонал як основний продуцент цінності підприємства; Линенко [2],

що акцентує увагу на адаптивних моделях управління; Пелих [3], котрий аналізує організаційно-психологічні аспекти взаємодії працівників; а також Ситник [4], який вивчає питання стратегічного планування кадрової роботи. У наукових працях цих авторів системно представлено як природу взаємин між працівником і організацією, так і чинники, що впливають на результативність управлінських рішень, включно із мотиваційними установками, індивідуальними характеристиками та здатністю працівника до інтеграції у корпоративну культуру.

Оскільки людський фактор є багатовимірним явищем, сучасні теорії підкреслюють важливість урахування як професійних, так і особистісних характеристик працівників. У цьому контексті управління персоналом розглядається як комплексна взаємодія функціональних підсистем підприємства, що охоплюють кадрову політику, організацію праці, систему матеріального та нематеріального стимулювання, механізми професійного навчання та методи оцінювання результативності виконання обов'язків [6]. До того ж, на відміну від традиційних підходів, сучасні моделі підкреслюють важливість створення внутрішнього середовища, яке забезпечує особистісний розвиток працівників, підвищує їхню залученість та формує довіру до організації.

Варто зазначити, що в науковій літературі інколи виникають дискусії щодо ототожнення понять «кадровий менеджмент» та «управління персоналом». Хоча ці поняття часто використовуються як синоніми, між ними існує змістова різниця, яку важливо враховувати при теоретичному моделюванні й практичній реалізації кадрової політики. Кадровий менеджмент, згідно з науковими підходами, детально представленими у працях авторів [7; 8], зосереджується передусім на підборі кадрів, їх адаптації, розвитку кваліфікації та удосконаленні професійних навичок. Тобто, його головним завданням є формування якісного складу трудових ресурсів і забезпечення умов для їх продуктивної діяльності.

Управління персоналом охоплює значно ширший спектр завдань, що

передбачає стратегічне бачення розвитку усієї системи людських ресурсів. Воно включає аналіз ефективності організаційних структур, формування мотиваційних моделей, оптимізацію умов праці, розробку системи оцінювання продуктивності, визначення механізмів професійного просування та балансування інтересів підприємства й працівників [9]. Крім того, сучасні підходи до управління персоналом включають планування компетенцій, прогнозування кадрових потреб, впровадження цифрових технологій у HR-процеси, що уможлиблює побудову гнучких моделей управління, адаптованих до швидких змін зовнішнього середовища.

З метою емпіричного підтвердження важливості якісного управління людськими ресурсами у наукових працях часто подаються аналітичні таблиці, що відображають вплив мотиваційних факторів на результативність праці, або статистичні дані щодо ефективності систем професійного розвитку персоналу (табл. 1). Такі матеріали демонструють не лише різноманітність інструментів управління, але й підтверджують їх суттєвий внесок у підвищення адаптивності підприємства, стабільності його функціонування та здатності до впровадження інновацій.

Таким чином, управління персоналом у сучасних умовах постає як стратегічно важлива складова управління підприємством, що інтегрує економічні, соціальні, психологічні та організаційні аспекти. Зважаючи на роль людського капіталу у формуванні конкурентних переваг, ця сфера потребує постійного розвитку, удосконалення методів аналізу, оцінювання та стимулювання персоналу. Розширення наукових досліджень і практичних підходів у цій сфері є необхідним для забезпечення стабільності та інноваційного розвитку підприємств у складних економічних умовах.

У науковій думці останніх десятиліть утвердилося розуміння того, що персонал виступає не просто елементом внутрішнього середовища підприємства, а ключовим стратегічним ресурсом, здатним визначати динаміку розвитку організації та формувати її конкурентні переваги в довгостроковій перспективі. Теоретичні підходи до ролі працівника в економічній системі

суттєво еволюціонували: від уявлення про людину як виконавця регламентованих функцій до концепції людського капіталу, що розглядає персонал як носія знань, компетенцій і творчого потенціалу, який за умов належного управління сприяє інноваційному зростанню та підвищенню ефективності діяльності підприємства. Це положення знайшло відображення в працях багатьох науковців, серед яких П. Друкер наголошував, що результативність будь-якої організації залежить від здатності керівництва розглядати кожного працівника як індивідуальність з унікальною системою цінностей, професійних якостей та мотиваційних установок [12].

Концептуальний розвиток підходів до управління персоналом упродовж XX–XXI століть демонструє систематичний перехід від адміністративно-командних моделей до стратегічних парадигм, що враховують як внутрішню мотивацію працівника, так і зовнішні чинники, пов'язані з глобальними тенденціями ринку праці та трансформаціями світової економіки. На рисунку 1.1 відображено ключові етапи еволюції цих концепцій, починаючи від класичної теорії управління, орієнтованої на функціональний розподіл праці, і закінчуючи сучасними моделями стратегічного HR-менеджменту, що інтегрують цифровізацію, гуманізацію трудових відносин та принципи сталого розвитку. Зображені на рисунку тенденції вказують на зростаючу важливість людського чинника, який дедалі частіше розглядається як база для формування організаційної культури, забезпечення інноваційної активності та зміцнення ринкових позицій підприємства.

У сучасній економічній літературі спостерігається значна варіативність трактувань поняття «управління персоналом», що засвідчує складність і багатоаспектність цього феномену. Узагальнені наукові підходи, наведені у таблиці 1.1 (див. дод. А), охоплюють функціональний, процесний, системний, компетентнісний та стратегічний підходи. Кожен із них відображає окремі аспекти управлінського впливу на персонал: від організації кадрової роботи до формування внутрішньої мотивації, створення умов для розвитку компетенцій та реалізації трудового потенціалу. Зокрема, сучасні визначення акцентують

увагу на тому, що управління персоналом передбачає не лише технічне забезпечення кадрових процесів, а й побудову ефективної взаємодії між працівником і підприємством, основу якої становлять довіра, можливості професійного росту, адаптивність до змін та орієнтація на результат.

Управління персоналом у такому розумінні постає як складний соціально-економічний процес, який інтегрує низку взаємодоповнюючих функцій: аналітичну, планувальну, організаційну, координаційну, мотиваційну та контрольну. Кожна з них відіграє важливу роль у забезпеченні продуктивної роботи персоналу та формуванні стійкого організаційного середовища. Аналітичний аспект передбачає виявлення потреб у кадрах, оцінювання компетентностей і прогнозування тенденцій розвитку трудового ринку. Планування включає визначення кадрової стратегії, формування кадрового резерву та адаптацію персоналу до стратегічних цілей підприємства. Організаційний компонент охоплює структурування робочих процесів, розподіл функцій та забезпечення умов для ефективної діяльності. Мотиваційна функція спрямована на створення системи стимулів, здатних підсилити внутрішню мотивацію працівників, а контрольна — на оцінювання результативності та коригування управлінських рішень.

У контексті глобалізації, цифрової трансформації та зростання конкуренції значення людського капіталу як ключового ресурсу підприємства істотно зростає. Сучасні організації функціонують у середовищі, де цінність створюється не лише за допомогою матеріальних активів, а й завдяки творчому потенціалу, здатності до навчання, інноваційності мислення та вмінню працівників адаптуватися до нових технологічних і економічних умов. Саме тому методи управління персоналом мають постійно переглядатися й адаптуватися відповідно до змін зовнішнього середовища, а їх ефективність залежить від гармонійного поєднання стратегічного бачення розвитку людських ресурсів та практичних інструментів впровадження цих стратегій.

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що управління персоналом набуває статусу визначального чинника стійкості підприємства,

оскільки від якості реалізації цього процесу залежить не лише поточна результативність, але й здатність підприємства забезпечувати довгостроковий розвиток, впроваджувати інновації та підтримувати конкурентоспроможність на глобальному ринку. З огляду на це, науковий інтерес до проблематики управління персоналом продовжує зростати, а подальші дослідження мають бути спрямовані на вдосконалення інструментарію оцінювання, формування інноваційних моделей мотивації та вивчення впливу цифрових технологій на розвиток людського капіталу.



**Рис. 1.1.** Тенденція розвитку управління персоналом в економічній думці на межі XX-XXI ст.

Джерело [13]

Ефективне управління персоналом у сучасній організації розглядається як багаторівневий і комплексний процес, який забезпечує формування оптимального кадрового складу, підтримання стабільності трудових відносин, запобігання порушенням норм законодавства та створення умов для сталого розвитку підприємства. У науковій літературі доведено, що системна кадрова

діяльність сприяє не лише зниженню плинності кадрів, але й формує сприятливий соціально-психологічний клімат, підвищує якість трудового потенціалу та зміцнює позиції компанії на ринку. Введення комплексної кадрової політики позитивно впливає на мотиваційну сферу працівників, інтенсифікує їхню трудову активність, а також забезпечує формування корпоративної культури, що базується на спільних цінностях, нормах поведінки та прагненні до професійного вдосконалення [19]. У цьому контексті особливого значення набуває розвиток компетентностей персоналу, які забезпечують здатність підприємства ефективно адаптуватися до викликів ринкового середовища.

Дослідження функціонування сучасного ринку управління персоналом свідчать про зростання ролі HR-брендингу в системі залучення, відбору та утримання кваліфікованих фахівців. Формування позитивного іміджу підприємства в очах потенційних працівників є складовою стратегічного управління людськими ресурсами, оскільки воно впливає на конкурентоспроможність компанії і розширює коло претендентів, орієнтованих на довгострокову співпрацю. У сучасних умовах рекрутери виконують не лише традиційну функцію підбору персоналу, а й виступають агентами розвитку бренду роботодавця, використовуючи маркетингові інструменти для виявлення та підтримки потенціалу кандидатів. На рисунку 1.2 (див. Дод. Б) відображено ключові чинники формування HR-бренду, серед яких виділяють організаційний імідж, рівень корпоративної культури, системи мотивації та соціальні гарантії, що формують привабливість підприємства для фахівців різного рівня. Саме ці складові визначають здатність компанії забезпечувати конкурентну позицію на ринку праці та ефективно розподіляти кадрові й фінансові ресурси відповідно до ринкових вимог [20].

Система управління персоналом розглядається як інтегрована структура, що включає суб'єкти управління, об'єкти впливу та механізми реалізації кадрової політики, спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства. Суб'єктами управлінського впливу виступають керівники різних рівнів, кадрові

служби та структурні підрозділи, що забезпечують організацію роботи з персоналом. Об'єктом виступає трудовий колектив із притаманними йому *kvalifikatsiyunumu*, професійними, соціально-психологічними та мотиваційними характеристиками. Механізми реалізації кадрової політики включають методи управління, адміністративні процедури, нормативно-правові інструменти, інформаційно-аналітичні системи та технології взаємодії, які забезпечують досягнення планових результатів. Однією з визначальних ознак ефективної системи управління персоналом є наявність налагодженого зворотного зв'язку, що дозволяє здійснювати постійний моніторинг стану трудових відносин, своєчасно реагувати на зміни ринку праці та коригувати кадрову стратегію відповідно до потреб підприємства.

Зовнішні аспекти управління персоналом охоплюють широкий спектр процедур, пов'язаних з організацією трудових відносин на рівні нормативно-правових, соціальних та економічних механізмів. До них належать процеси працевлаштування, дотримання законодавства з охорони праці, забезпечення професійного навчання та підвищення кваліфікації, планування та регулювання оплати праці, формування системи матеріальних і нематеріальних стимулів, а також забезпечення соціального діалогу між роботодавцем, працівниками та профспілковими організаціями. Впровадження соціальних ініціатив і корпоративних заходів сприяє не лише зміцненню соціального партнерства, але й підвищенню рівня лояльності працівників, що позитивно впливає на стабільність кадрового складу та формування сприятливого робочого середовища.

Внутрішні функції управління персоналом включають розподіл працівників відповідно до їхніх професійних компетенцій, визначення ролей і функціональних повноважень, оцінювання результатів трудової діяльності, планування кар'єрного розвитку, а також реалізацію механізмів ротації для оптимізації використання робочої сили. Особливого значення набуває контролінг персоналу, який забезпечує аналіз соціально-економічної ефективності прийнятих кадрових рішень, дає можливість визначати

відповідність діяльності працівників стратегічним пріоритетам підприємства та прогнозувати результати управлінського впливу на трудовий колектив. Застосування інструментів контролінгу дозволяє підвищити прозорість кадрової політики, покращити якість управлінських рішень і забезпечити їхню відповідність загальній моделі розвитку підприємства.

У сучасних умовах динамічного зовнішнього середовища, трансформації ринкових відносин та зростання конкуренції тенденції в сфері управління персоналом орієнтовані на адаптацію кадрових стратегій до глобальних економічних та технологічних змін. Комплексний підхід до формування та реалізації кадрової політики, що включає системний аналіз, прогнозування, оцінювання та коригування управлінських рішень, стає важливою умовою забезпечення довгострокової стійкості підприємства. Розвиток кадрового потенціалу, інвестування в професійні компетенції працівників, удосконалення мотиваційних систем, а також впровадження інноваційних HR-технологій сприяють підвищенню результативності діяльності підприємства, формуванню його позитивного іміджу та зміцненню конкурентоспроможності в умовах економічної невизначеності та структурних трансформацій ринку праці.

### **1.2. Принципи, методи та концепції управління персоналом**

Управління персоналом як наукова та практична діяльність постає складною багаторівневою системою, у межах якої реалізуються закономірності, принципи та інструменти, спрямовані на забезпечення результативності управлінських рішень. В основі цієї системи лежить сукупність концептуальних засад, що визначають логіку організації роботи з людськими ресурсами та забезпечують узгодженість між стратегічними орієнтирами підприємства й реальними можливостями трудового колективу. Принципи управління персоналом відіграють методологічну роль, оскільки вони формують орієнтири для керівництва і задають рамки ефективного функціонування всієї системи, сприяючи досягненню як короткострокових, так і довгострокових цілей організації [21, с. 51]. Через такі принципи відбувається адаптація управлінської діяльності до потреб підприємства, зовнішніх умов та внутрішніх

особливостей персоналу, що забезпечує сталість і результативність спільної діяльності працівників.

Вивчення принципів управління персоналом свідчить про їхню багатовимірність та взаємозалежність, адже кожен із них визначає окремий аспект взаємодії між керівництвом і працівниками. У наукових дослідженнях традиційно виділяють низку базових засад, що формують фундамент сучасної кадрової політики. Серед них — обумовленість функцій управління персоналом цілями виробничої діяльності, тобто тісний зв'язок між організаційними завданнями та кадровими рішеннями; первинність і логічна послідовність управлінських функцій; оптимальність співвідношення між рівнем вимог до працівників і можливостями їхнього професійного зростання; прогресивність, яка передбачає безперервне оновлення підходів до роботи з персоналом; перспективність, орієнтована на довгостроковий розвиток людського капіталу; комплексність, що охоплює взаємозв'язок між усіма елементами кадрової політики; оперативність реагування на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища; а також оптимальність у прийнятті й реалізації рішень. Додатково в процес управління інтегрують такі важливі принципи, як простота процедур, наукова обґрунтованість дій, ієрархічність структурних взаємозв'язків, автономність окремих управлінських ланок, погодженість дій різних підрозділів, стійкість системи до коливань ринку, багатоаспектність оцінки результативності, прозорість процесів і комфортність робочого середовища, що дозволяє підтримувати високий рівень задоволеності працівників [22]. На рисунках і таблицях, що доповнюють аналітичний матеріал (див. дод. Д, табл. 2.1; рисунок 2.1), часто відображено порівняльні характеристики традиційних і сучасних принципів, що ілюструє їхню еволюцію під впливом цифровізації та глобалізаційних процесів.

Значний внесок у формування теоретичних основ сучасного стратегічного управління персоналом зробив М. Армстронг, підхід якого характеризується системністю та орієнтацією на розвиток людського капіталу як ключового ресурсу організації. У його концепції стратегічне управління

охоплює широке коло напрямів, серед яких управління людським капіталом, корпоративна соціальна відповідальність, розвиток організації, підвищення рівня залученості працівників, менеджмент знань, ресорсинг і оптимізація кадрових потоків, управління талантами, побудова систем навчання та розвитку, формування справедливої і мотивуючої системи винагород, налагодження партнерських відносин між роботодавцем і працівниками, а також формування інституцій добробуту персоналу [23, с. 52–53]. Впровадження цих підходів сприяє не лише економічному зростанню підприємства, а й створенню середовища, у якому працівники відчують підтримку, стабільність і можливість професійної самореалізації. На рисунках і таблицях, що входять до дослідницького апарату (рис. 2.2, табл. 2.2), зазвичай демонструються структурні елементи стратегічного підходу Армстронга, що дозволяє простежити логіку формування ефективної кадрової стратегії.

Оскільки сучасне ринкове середовище зазнає постійних змін, традиційні принципи управління персоналом потребують періодичної ревізії та доповнення новими, що відповідають характеру економічних, технологічних і соціальних викликів. Зростає потреба в інноваційних принципах, які враховують підвищення динамічності бізнес-процесів, посилення конкуренції та стрімку цифровізацію організаційних структур. До таких нових засад належать готовність до компромісів між інтересами керівництва та персоналу, формування високого рівня довіри, підвищення лояльності працівників, збереження ключових фахівців, управління рівнем стресу, забезпечення відкритості підприємства до інновацій і дотримання принципів прозорості в управлінській діяльності. Використання цих принципів значно підсилює здатність організації залучати працівників до реалізації корпоративних цілей, підвищувати їхню мотивацію та забезпечувати їхній професійний розвиток [24]. Аналітичні матеріали, подані у таблицях (табл. 2.3) та на рисунках (рис. 2.3), наочно демонструють взаємозв'язок між рівнем упровадження інноваційних принципів і результативністю управління персоналом, що підтверджує їх практичну значущість.

Таким чином, принципи управління персоналом становлять теоретичний і практичний фундамент кадрової політики, забезпечуючи логічну організацію управлінських процесів та адаптацію підприємства до умов конкурентного середовища. Їх еволюція від традиційних до інноваційних моделей відображає об'єктивні зміни соціально-економічного контексту, що робить принципи гнучким інструментом, здатним забезпечувати ефективну взаємодію між керівництвом і персоналом у сучасних умовах.

Методологічне підґрунтя управління персоналом охоплює широкий спектр підходів і механізмів впливу на трудову поведінку, що формуються залежно від завдань, які стоять перед менеджментом у конкретних соціально-економічних умовах. У класичних і сучасних дослідженнях наголошується, що вибір методів управління визначається етапами управлінської діяльності, що включають підготовку рішень, їх ухвалення, організацію виконання та подальший контроль результативності. Такий поетапний розподіл дозволяє сформувати системний підхід до управління, у межах якого кожен інструмент виконує чітко окреслену функцію та забезпечує узгодженість між цілями підприємства та поведінкою виконавців. На рисунку 2.1 (див. Дод. В) представлено узагальнену схему класифікації методів управління персоналом відповідно до різних критеріїв, що демонструє багаторівневність та взаємозалежність управлінських інструментів.

У практиці менеджменту застосовується комплекс методів, які відрізняються за своїм характером, механізмом дії та інтенсивністю впливу. Зокрема, виділяються економічні, організаційно-розпорядчі, правові та соціально-психологічні методи, що виконують різні функції у процесі регулювання трудової поведінки персоналу. Кожна з груп методів може застосовуватися як у прямій формі впливу — коли управлінське рішення вимагає негайного виконання, — так і в непрямій формі, коли результати досягаються через мотиваційні, інформаційні або інші опосередковані стимули. Така багатовимірність застосування сприяє адаптації персоналу до організаційних змін і забезпечує високу гнучкість кадрової політики. У таблиці

2.1 (див. Дод. Г) наведено розгорнуту класифікацію методів управління персоналом із визначенням їх ключових характеристик, сфер застосування та впливів на кадрову структуру підприємства.

Суттєве місце в науковій теорії та практиці займає поділ методів управління на адміністративні, економічні та соціально-психологічні [26], що вважається базовим у вітчизняній та зарубіжній літературі. Адміністративні методи традиційно спрямовані на забезпечення дисципліни, регламентованість трудових процесів і безумовне виконання розпорядчих дій керівництва. Їх основу становлять накази, інструкції, положення і норми, які регулюють діяльність працівників. Такий підхід має низку переваг: чіткість управлінських вказівок, швидкість реалізації рішень та мінімальні матеріальні витрати, оскільки адміністративний вплив здебільшого не вимагає фінансових ресурсів [27, с. 117]. Проте сучасні дослідження фіксують і обмеження адміністративних інструментів: вони можуть знижувати мотивацію до творчої та інноваційної діяльності, посилювати формалізм і сприяти перевантаженню працівників регламентами, що зменшує їх активність та ініціативність.

Економічні методи, відповідно до наукових підходів, забезпечують регулювання трудової активності шляхом формування матеріальної зацікавленості працівників у результативній роботі. Вони реалізуються через системи оплати праці, преміювання, бонусні програми, участь у прибутках підприємства, а також через інші інструменти матеріального стимулювання, які спрямовані на створення стабільної та прозорої системи винагород. Особливістю економічних методів є їх непрямий вплив, що здійснюється через зміну умов праці, рівня винагороди або економічного статусу співробітника. Завдяки цьому забезпечується довготривала мотивація працівників до підвищення результативності, розвитку професійних компетентностей та участі в інноваційних процесах [28]. Практика показує, що підприємства, які раціонально комбінують економічні стимули з інформаційними та соціальними впливами, досягають вищого рівня продуктивності, що підтверджено результатами емпіричних досліджень різних галузей.

Значна роль у підвищенні ефективності управління персоналом належить також методам, які ґрунтуються на соціально-психологічних механізмах впливу на трудову поведінку. Сюди належать інструменти переконання, інформування, формування корпоративних цінностей та розвиток внутрішніх комунікацій, що сприяють налагодженню взаємодії між працівниками, підвищенню рівня довіри та формуванню позитивного трудового клімату. Методи цього типу характеризуються високим рівнем гнучкості, адже вони враховують індивідуальні особливості працівників, їхні потреби, професійні очікування та соціальні мотиви. Соціально-психологічні інструменти є ключовими в умовах зростання значущості людського капіталу, коли конкурентоспроможність підприємства визначається не лише технологічними можливостями, а й якістю міжособистісної взаємодії в колективі.

Отже, системний підхід до формування методів управління персоналом передбачає не лише класифікацію інструментів за певними ознаками, але й їх комплексне використання в межах загальної стратегії підприємства. Результати аналізу свідчать, що ефективне управління можливе за умови гармонійного поєднання адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів, адаптованих до специфіки підприємства, стану ринку праці та особливостей кадрового потенціалу. Такий підхід забезпечує підвищення продуктивності праці, розвиток інноваційності персоналу, стійкість організації до зовнішніх викликів і формування сприятливого робочого середовища, що підтверджується змістом сучасних наукових досліджень і практичних кейсів застосування методів управління персоналом [25, с. 80].

Соціально-психологічні методи управління персоналом у сучасних умовах набувають особливої актуальності, оскільки саме вони забезпечують формування сталого позитивного мікроклімату всередині трудового колективу, сприяють гармонізації міжособистісних відносин і підвищують рівень мотиваційних установок працівників. Їх сутність полягає у впливі на внутрішній емоційний стан, ціннісні орієнтири, поведінкові моделі та соціальні потреби персоналу, що дає змогу забезпечити довготривалу лояльність

працівників до організації. Ці методи охоплюють різні напрями роботи з персоналом: розвиток ефективної системи внутрішніх комунікацій, підтримку психологічної стійкості та добробуту співробітників, цілеспрямоване формування корпоративної культури та реалізацію соціально орієнтованої кадрової політики. Завдяки комплексному характеру впливу соціально-психологічні методи сприяють зменшенню рівня внутрішніх конфліктів, створенню взаємної довіри між керівництвом і працівниками, а також підвищенню залученості персоналу в реалізацію стратегічних завдань підприємства [29]. На рисунку 3.1 (див. Дод. Д) відображено основні складові соціально-психологічного впливу на персонал та їх взаємозв'язок із результатами діяльності організації.

З огляду на розвиток сучасних технологій, динамічні зміни ринку праці та зростаючу складність управлінських процесів, науковці виокремлюють низку інноваційних методів управління персоналом, що дозволяють удосконалити кадрові механізми та підвищити їхню адаптивність. Серед таких методів значне місце займає метод декомпозиції кадрів, у межах якого персонал і система його управління розглядаються як сукупність взаємопов'язаних підсистем, що виконують окремі функції, але водночас забезпечують цілісну та узгоджену роботу організації. Цей метод дозволяє деталізувати внутрішню структуру управління, виявити «вузькі місця» та підвищити ефективність розподілу функціональних обов'язків.

Метод порівнянь, що також входить до складу сучасних підходів, забезпечує проведення аналітичних оцінок діяльності підприємства шляхом зіставлення показників різних організацій або аналізу динаміки власних результатів у різні часові періоди. Завдяки цьому управлінці отримують можливість виявляти закономірності, оцінювати якість управлінських рішень і визначати напрями вдосконалення. На рисунку 3.2 (див. Дод. Е) наведено порівняльну схему застосування цього методу в різних видах діяльності.

Метод структуризації цілей спрямований на забезпечення логічної та функціональної відповідності між загальноорганізаційними стратегічними

пріоритетами та кадровою політикою. Він дозволяє визначити, яким чином кожна кадрова процедура — від добору персоналу до оцінювання результативності — впливає на досягнення ключових цілей підприємства. Нормативний метод, який передбачає застосування стандартів, регламентів і нормативів, забезпечує стабільність управлінських процесів і сприяє формуванню прозорої системи вимог до персоналу. Параметричний метод покликаний визначити взаємозв'язок між виробничими та управлінськими параметрами, що дозволяє обґрунтовано коригувати кадрову політику залежно від змін у технологічному циклі або ринковому середовищі. Доповнює цей комплекс метод функціонально-вартісного аналізу, який передбачає оптимізацію витрат у системі управління персоналом та оцінювання доцільності кожної кадрової функції з позиції її ефективності [28]. У таблиці 3.1 (див. Дод. Ж) наведено порівняльний аналіз зазначених методів, їх переваг та сфер застосування.

Концептуальні засади, на яких ґрунтується система управління персоналом, формуються через поєднання кількох наукових підходів, що визначають стратегічні орієнтири діяльності підприємства. Економічна концепція передбачає розгляд персоналу як ключового ресурсу, що потребує ефективного розподілу та оптимізації витрат. Організаційно-адміністративний підхід акцентує увагу на регламентації процесів, забезпеченні дисципліни та чіткості виконання управлінських рішень. Організаційно-соціальна концепція спрямовується на формування умов, що сприяють соціалізації працівників, розвитку колективної взаємодії та підтримці корпоративних цінностей. Гуманістична концепція, у свою чергу, виходить із визнання особистості співробітника центральним елементом управлінської системи та передбачає надання широких можливостей для професійного і особистісного розвитку [29].

У межах розгляду адміністративних методів, що продовжують відігравати помітну роль у кадровому менеджменті, підкреслюється їхній регулятивний характер, спрямований на забезпечення чіткого та безумовного виконання наказів і розпоряджень керівництва. Адміністративні інструменти

мають суттєві переваги, зокрема швидкість ухвалення рішень, можливість миттєвого реагування на зміни у виробничих процесах, а також невисокі матеріальні витрати, пов'язані з їх реалізацією [27, с. 117]. Разом із тим, цей підхід має низку обмежень — серед них зниження творчої активності працівників, формування надмірної жорсткості організаційних процедур та збільшення документообігу, що може створювати додаткове навантаження на управлінський апарат і впливати на загальну ефективність діяльності підприємства.

*Таблиця 1.2.*

### **Концепції управління персоналом**

	Період	Концепція	Підходи
1	20-40 рр. 20 ст.	Використання трудових ресурсів (labour resources use)	Економічний (працівник як “живий компонент машини”)
2	50-70 рр. 20 ст.	Управління персоналом (personnel management)	Органічний (працівник- суб'єкт трудових відносин, особистість)
3	80-90 рр. 20 ст.	Управління людськими ресурсами (human resource management)	Органічний (працівник є ключовим стратегічним ресурсом організації)
4	21 ст.	Управління людиною (human being management)	Гуманістичний (не люди для організації, а організація - для людей)

Економічні методи управління персоналом у сучасних дослідженнях розглядаються як складна система інструментів впливу, заснована на використанні матеріальних стимулів для регулювання трудової активності та підвищення результативності праці. Їх застосування ґрунтується на припущенні, що працівник реагує на економічні сигнали, які формують у нього мотивацію досягати визначених підприємством показників продуктивності та якості. До таких механізмів належать гнучкі форми оплати праці, диференційовані преміальні схеми, програми участі у прибутках, система бонусів за інноваційну активність та інші форми матеріального заохочення. Саме тому ці методи забезпечують непрямий, але прогнозований вплив на поведінку персоналу, що дозволяє підприємству створювати економічні умови, за яких індивідуальні інтереси співробітників корелюють зі стратегічними орієнтирами організації [28]. В умовах динамічних ринкових змін економічні

методи стають важливим інструментом адаптації системи управління персоналом до викликів конкурентного середовища, що відображено у даних, представлених на рисунку 1.1 та частково узагальнено у таблиці 1.1 (див. дод. А).

Соціально-психологічні методи, на відміну від економічних, ґрунтуються на розумінні багатовимірної природи людської поведінки та ролі соціальних взаємодій у професійному середовищі. Їх використання передбачає створення умов, за яких персонал відчуває підтримку, причетність до спільних цілей, можливість розвитку та реалізації власного потенціалу. Ці методи охоплюють широкий спектр інструментів: від удосконалення внутрішньої комунікації та формування довірчих відносин між працівниками і менеджментом до забезпечення психологічного комфорту, профілактики трудових конфліктів, розвитку командної взаємодії, покращення соціального клімату та підвищення корпоративної ідентичності. Завдяки цьому вони сприяють зміцненню внутрішньої мотивації, зменшенню плинності кадрів, зниженню стресових навантажень та формуванню лояльної поведінки працівників, що позитивно відображається на загальній ефективності функціонування організації. Багато з елементів соціально-психологічного впливу демонструють особливо високу результативність у галузях, де людський капітал є ключовим джерелом конкурентних переваг, що підтверджують як теоретичні, так і практичні дослідження, наведені у сучасній науковій літературі.

Сучасні концепції управління персоналом формуються під впливом еволюції управлінської думки та розвитку соціально-економічних відносин, що зумовлює розширення підходів до аналізу функцій і ролі персоналу. У науковій літературі виокремлюють кілька концептуальних моделей, кожна з яких пропонує власну логіку формування кадрової політики та визначає особливості взаємодії менеджменту з працівниками. Економічна концепція концентрується на максимізації продуктивності через використання матеріальних стимулів, оптимізацію витрат на робочу силу та формування ефективної системи оплати праці. Організаційно-адміністративна концепція ґрунтується на нормативному

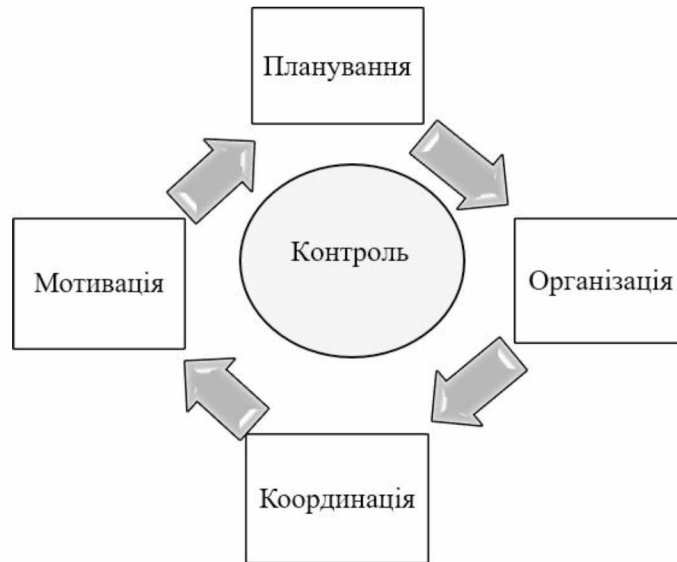
регулюванні трудової діяльності, чіткому структурному підпорядкуванні, дисципліні та системі контролю, що забезпечує передбачуваність управлінських процесів. Організаційно-соціальна концепція фокусується на інтеграції працівників у колектив, підтриманні соціальної стабільності, узгодженні інтересів окремих груп персоналу та запобіганні соціальним суперечностям. Гуманістична концепція, яка набула поширення в умовах розвитку економіки знань, виходить із пріоритетності людського потенціалу та орієнтується на створення умов для творчості, інноваційності, розвитку компетентностей та повної реалізації інтелектуальних можливостей співробітників [29].

Еволюція цих концепцій, відображена на рисунку 1.1, демонструє поступовий перехід від адміністративно-наказової моделі до стратегічного й інноваційного підходу, у межах якого персонал розглядається як основний ресурс довгострокового розвитку. Узагальнення теоретичних підходів, подане у таблиці 1.1 (див. дод. А), підтверджує, що управління персоналом у XXI столітті набуває інтегрованого характеру, поєднуючи економічні, соціальні, психологічні та гуманістичні компоненти. Саме тому ефективність сучасної кадрової політики визначається здатністю підприємства враховувати складну природу людського капіталу, поєднувати різні методи управління та забезпечувати їхню гнучкість відповідно до викликів зовнішнього середовища.

### **1.3. Поняття та методика реалізації контролінгу в управлінні персоналом**

Контроль персоналу є ключовим елементом підвищення ефективності управління підприємствами, що дозволяє трансформувати стратегію в конкретні заходи та формувати принципи управління кадрами [32]. Він виступає системою внутрішнього контролю та планування, яка сприяє узгодженню цілей організації з реальними можливостями її функціонування.

Функція контролю вирішує проблеми відхилень від запланованих показників, забезпечуючи ефективну реалізацію управлінських процесів, таких як планування, координація та стимулювання. Їх взаємозв'язок проілюстровано на рис. 1.3.



**Рис. 1.3. Взаємозв'язок функцій управління**

У контексті трансформації сучасних систем управління спостерігається суттєве посилення ролі контролінгу як комплексного інструмента координації та інтеграції управлінських процесів, що забезпечує стабільний розвиток організації шляхом узгодження стратегічних, тактичних та операційних рішень. Контролінг у сучасній науковій парадигмі трактується не як сукупність окремих технік обліку чи спостереження, а як цілісна концептуальна конструкція, що об'єднує інструменти планування, аналізу, контролю та інформаційного забезпечення управлінських рішень. Він формує підґрунтя для встановлення причинно-наслідкових зв'язків між ресурсним потенціалом підприємства, його стратегічними орієнтирами та фактичними результатами діяльності. У працях провідних дослідників підкреслюється, що використання контролінгу передбачає ідентифікацію не лише ключових економічних показників, але й методів внутрішньої комунікації, визначення відповідальних суб'єктів збору, обробки та передачі інформації, а також розроблення чітких регламентів щодо термінів, періодичності та змістової наповненості

аналітичних даних [33]. Сукупність цих компонентів формує основу інформаційно-аналітичного потенціалу, який є критичним у складних економічних умовах, що характеризуються багатовекторністю управлінських ризиків та необхідністю швидкого реагування на зміни.

Ефективність контролю як елемента управління персоналом визначається не лише здатністю системи відтворювати відповідність між прогнозованими та фактичними результатами, але й рівнем готовності організації реагувати на структурні зрушення у внутрішньому й зовнішньому середовищі. Постійні зміни у сфері зайнятості, диференціація вимог до компетентнісного потенціалу працівників, трансформація мотиваційних моделей та технологічних форматів праці зумовлюють необхідність удосконалення методичного апарату контролінгу. Численність і різноманітність інформаційних потоків, що циркулюють у межах підприємства, призводять до підвищення складності управлінських рішень, а також до збільшення ймовірності виникнення помилок через несвоєчасність або недостатню точність даних. У таких умовах контролінг відіграє важливу роль у структуруванні інформації, формуванні прозорої системи комунікацій, підвищенні якості управлінських дій та скороченні часових витрат управлінського персоналу. Завдяки цьому забезпечується не лише точніше відстеження відхилень від запланованих показників, але й формування адаптивного механізму, здатного оперативно коригувати стратегію та тактику підприємства залежно від ситуаційних змін ринку праці.

В українському економічному середовищі, що характеризується високим рівнем мінливості та необхідністю постійної адаптації до умов глобалізації, застосування контролінгу у сфері управління персоналом сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств та ефективності використання трудового потенціалу. Контролінг дозволяє здійснювати більш точне прогнозування потреб у робочій силі, проводити глибший аналіз професійно-кваліфікаційної структури персоналу, своєчасно виявляти проблемні зони у системі мотивації, формувати збалансовану кадрову політику та забезпечувати узгодженість між

стратегічними орієнтирами підприємства і поведінковими моделями працівників. У глобалізованому ринку праці персонал розглядається не merely як ресурс, а як стратегічний актив, цінність якого зростає внаслідок постійного оновлення компетенцій, необхідних для ефективного функціонування в умовах технологічних і соціальних трансформацій [33]. Це підсилює значення контролінгу як інструмента управління людським капіталом, адже він створює умови для досягнення оптимального балансу між економічними інтересами організації та потребами її працівників, враховуючи можливості професійного розвитку, інноваційної діяльності та організаційної адаптації.

Важливою складовою контролінгової методології є інтеграція його механізмів з процесами господарського планування, що відображено на рисунку 1.4. Представлена схема демонструє циклічність та взаємозалежність планових, контрольних і регулятивних елементів управління, які забезпечують формування зворотного зв'язку між запланованими показниками та фактичними результатами діяльності. У ході такої взаємодії здійснюється багатоступеневий аналіз відхилень, обґрунтування коригуючих дій, оптимізація ресурсного забезпечення та адаптація управлінських стратегій відповідно до виявлених тенденцій. Наявність систематизованих аналітичних даних створює підґрунтя для опрацювання нових підходів до оптимізації кадрових процесів, розроблення інноваційних інструментів оцінки персоналу, формування ефективних моделей мотивації та стимулювання, а також підвищення результативності використання трудового потенціалу організації. Саме ця взаємодія планування та контролінгу забезпечує формування замкненої системи управління, орієнтованої на інноваційний розвиток, оптимізацію витрат і забезпечення сталого функціонування підприємства.



**Рис. 1.4. Елементи контролінгу та їх взаємодія**

Джерело: [34, с. 56]

Функція контролінгу в Україні демонструє динамічний розвиток, поступово адаптуючи технології та методи, що тривалий час використовуються у розвинених економіках. Водночас залишається низка бар'єрів, що гальмують цей процес. До основних проблем належать недостатня обізнаність керівників щодо сучасних управлінських методик, недовіра до зарубіжного досвіду, дефіцит кваліфікованих кадрів та відсутність єдиної методологічної бази [35, с. 178].

Контроль у системі управління персоналом поділяється на попередній, поточний і підсумковий (рис. 1.5). Попередній контроль спрямований на запобігання відхиленням ще до початку виконання робіт. Він охоплює перевірку компетенцій персоналу, відповідність матеріальних ресурсів встановленим стандартам і фінансове планування через бюджетування. Поточний контроль реалізується у процесі діяльності та передбачає безперервний моніторинг за допомогою механізму зворотного зв'язку. Підсумковий контроль оцінює ефективність виконаної роботи, виявляючи сильні та слабкі сторони, що дозволяє вдосконалювати стратегію управління [35].

Види контролю в методах управління	За часом здійснення	Минулий	29
		Кінцевий	
		Поточний	
	За ступенем охоплення	Суцільний	
		Вибірковий	
	За терміном проведення	Систематичний	
		Періодичний	
		Разовий	
	За формою здійснення	Фінансовий	
		Адміністративний	
		Технічний	

### Рис. 1.5. Види контролю

Система контролінгу персоналу передбачає оцінку ефективності роботи за якісними та кількісними показниками, а також доступність результатів для всіх зацікавлених сторін. До ключових заходів належить моніторинг продуктивності, аналіз професійних компетенцій, відгуки співробітників і контроль відсутностей. Важливим є створення умов для професійного розвитку та підтримання мотивації персоналу. Ефективне впровадження контролінгу дозволяє оптимізувати процес прийняття рішень, знижувати ризики та забезпечувати конкурентоспроможність підприємства [35].

Управлінський контроль також впливає на поведінкові аспекти працівників. Позитивні ефекти включають підвищення відповідальності, мотивацію до продуктивної роботи, можливість визначення перспективних співробітників та їх професійного зростання. Створення ефективної системи контролю є необхідною передумовою для підвищення продуктивності та інноваційного розвитку вітчизняних підприємств у ринкових умовах. Впровадження стратегічного підходу до контролінгу дозволяє не лише вчасно реагувати на відхилення, а й запобігати потенційним загрозам для безпеки підприємства [35, с. 178].

## **РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ “КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА”**

### **2.1. Загальна характеристика ТОВ “КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА”**

ТОВ «КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА» здійснює господарську діяльність відповідно до чинного законодавства України, функціонуючи як самостійний суб'єкт підприємництва із закріпленим за ним майном, окремим бухгалтерським балансом та фінансовими рахунками, відкритими у вітчизняних банківських установах. Така організаційно-правова модель забезпечує високий рівень автономності у прийнятті управлінських рішень, дозволяє гнучко реагувати на зміни ринкової ситуації та оперативно застосовувати нові технології виробництва. Провідним напрямом діяльності підприємства є переробка м'ясної сировини, що висуває жорсткі вимоги до дотримання санітарних норм, технологічних регламентів і стандартів безпечності харчових продуктів на кожному етапі технологічного циклу [див. табл. 2.1].

Забезпечення належної якості м'ясної сировини є критичним елементом виробничого процесу, оскільки саме цей фактор визначає органолептичні властивості, безпечність та конкурентоспроможність готової продукції. Вибір постачальників ґрунтується на комплексному оцінюванні їх виробничої інфраструктури, ветеринарної документації, стабільності поставок та відповідності стандартам НАССР. На приймальних пунктах здійснюється багаторівневий контроль якості, що включає візуальний огляд, оцінювання фізико-хімічних параметрів, а також перевірку температурного режиму зберігання. Подальше охолодження сировини до температури приблизно 3 °С забезпечує уповільнення мікробіологічних процесів і дозволяє максимально зберегти природну структуру білків та органолептичні характеристики м'яса. Лабораторні дослідження, проведені перед транспортуванням на виробництво, є важливою ланкою системи контролю якості, адже вони дозволяють мінімізувати ризики потрапляння на підприємство сировини із прихованими дефектами чи ознаками псування. Сировина транспортується виключно у сертифікованих рефрижераторних установках, що гарантує дотримання

«холодового ланцюга» та виключає коливання температури під час доставки.

Економічна результативність діяльності підприємства визначається дією комплексу внутрішніх чинників, серед яких ключове значення мають управлінська стратегія, рівень організаційної структури, технологічний потенціал виробництва та кваліфікаційна структура персоналу. Ефективність управління залежить від здатності керівництва забезпечувати узгодженість між виробничими процесами, логістичними операціями та ринковими умовами, що потребує використання систем автоматичного моніторингу, внутрішніх аудитів та сучасних інструментів контролінгу. Підприємство поєднує традиційні рецептурні підходи з новітніми технологічними рішеннями, що дозволяє адаптувати виробництво до вимог споживача, підвищувати якість продукції та створювати конкурентні переваги на ринку, який характеризується високою насиченістю та чутливістю до змін попиту.

Специфіка м'ясопереробної галузі зумовлена обмеженою тривалістю зберігання сировини та необхідністю суворого дотримання технологічної дисципліни на всіх етапах виробництва. Швидкопсувність вихідного матеріалу зумовлює потребу у впровадженні системного контролю температури, вологості, мікробіологічних параметрів та санітарного стану виробничих приміщень. Еластичність попиту на готову продукцію є нижчою порівняно із сировинним ринком, що потребує гнучкого планування обсягів виробництва та оптимізації складських запасів. Упровадження ефективних систем управління виробничими процесами забезпечує послідовний контроль якості, зменшує ймовірність критичних відхилень, сприяє скороченню витрат та підвищує рівень операційної ефективності підприємства [див. рис. 2.1].

Виробничий процес у м'ясопереробній галузі характеризується високим ступенем взаємозалежності між персоналом, технологічним обладнанням, виробничими ресурсами та інформаційними потоками. На рисунку 2.1 подано узагальнену схему взаємодії основних компонентів виробничої системи, що відображає логіку переходу від вихідної сировини до готової продукції. Структуроутворюючими елементами виробництва є процес праці, предмети

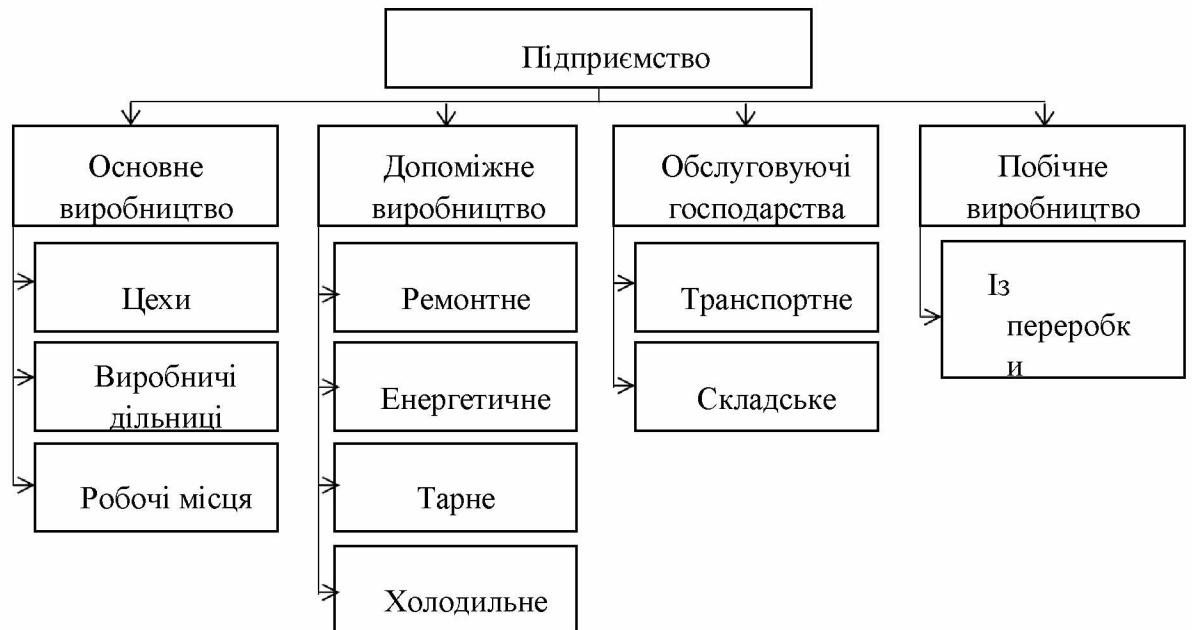
праці та засоби праці, які функціонують у нерозривному взаємозв'язку. Людина, спираючись на власні професійні компетенції та використовуючи технічні засоби, здійснює перетворення первинного матеріалу, послідовно змінюючи його фізичні, хімічні та структурні характеристики. На окремих етапах переробки активізуються природні процеси — біохімічні, ферментативні, термічні — що забезпечують формування необхідних властивостей продукту та потребують дотримання строгих часових і температурних параметрів.

Тісна інтеграція людського фактору з виробничими ресурсами створює умови для функціонування оптимальної моделі виробничого циклу, у межах якого досягається баланс між технологічною ефективністю, економічною доцільністю та вимогами харчової безпеки. Саме ця взаємодія між суб'єктами та об'єктами виробництва забезпечує можливість формування високоякісної кінцевої продукції, яка відповідає сучасним стандартам та очікуванням споживача, що є ключовим критерієм успішності діяльності підприємства.



**Рис. 2.1. Схема виробничого процесу**

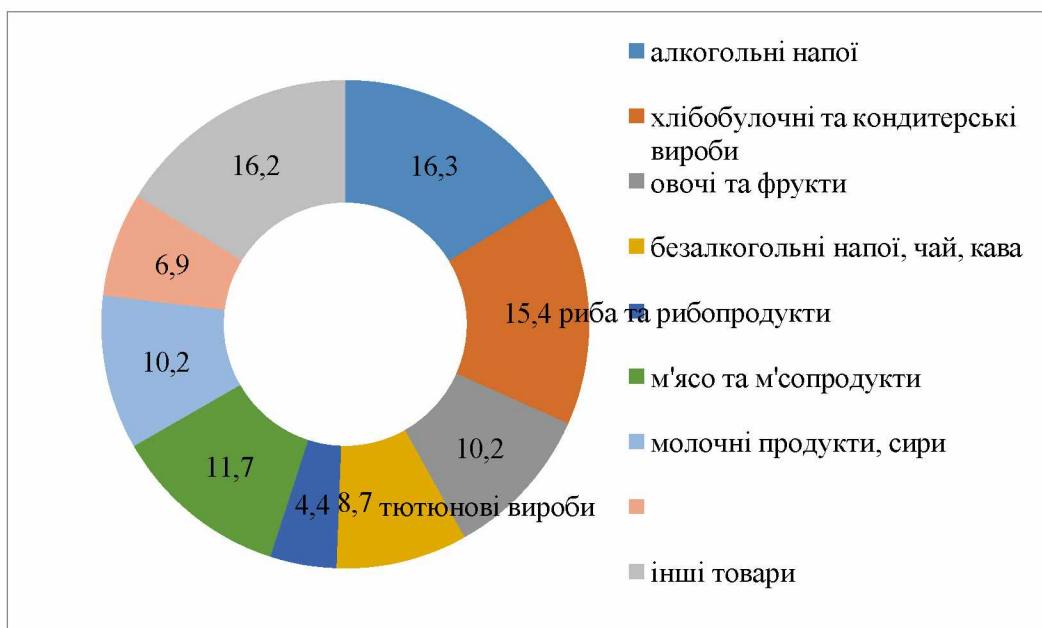
Виробнича структура підприємства визначається взаємозв'язком підрозділів, що забезпечують ефективну організацію виробничого процесу. До її основних характеристик належать кількість і функціональний розподіл цехів, служб, філій, а також робочих місць. Формування чіткої структури забезпечує ефективний розподіл праці між виробничими підрозділами та оптимізацію ресурсів підприємства (рис. 2.2).



**Рис. 2.2. Схема виробничої структури підприємства ТОВ “КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА”**

Дослідження показують, що найбільшу частку серед спожитих товарів становлять алкогольні напої (16,3 %) та хлібобулочні й кондитерські вироби (15,4 %). Загальний приріст роздрібного продажу продовольчих товарів у 2025 році зріс на 11,2 % порівняно з попереднім роком.

У контексті економічної діяльності підприємства досліджується частка основної продукції (м'яса та м'ясопродуктів) на ринку. Аналіз структури роздрібного продажу продовольчих товарів у 2025 році по Україні відображено на рис. 2.3.



**Рис. 2.3. Структура роздрібногo продажу продовольчих товарів у 2025 р. в Україні, %\***

\*Джерело: сформовано автором на основі [36, с. 39].

Це зумовлено збільшенням обсягів продажу риби та рибопродуктів на 26,5 %, овочів і фруктів на 19,9 %, безалкогольних напоїв, чаю та кави на 16 %, хлібобулочних та кондитерських виробів на 14,1 %, алкогольних напоїв на 13,2 %, м'яса та м'ясопродуктів на 10,1 %, а також молочних продуктів і сирів на 9,3 %.

Оцінка фінансової стійкості, рентабельності та платоспроможності ТОВ "КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА" представлена в таблиці 2.1.

Рентабельність продажів за чистим прибутком демонструє частку чистого прибутку, що генерується кожною одиницею реалізованої продукції. Вона визначається як відношення чистого прибутку до обсягу продажів і свідчить про ефективність управління витратами. Нормативне значення для роздрібногo торгівлі перевищує 1. Аналіз даних таблиці 2.1 показує, що в 2024-2025 роках цей показник залишався в межах нормативу, однак у 2025 році спостерігалось зниження на 0,14 %, до рівня 1,11 %, що підтверджує стабільність фінансових результатів компанії.

*Таблиця 2.1*

**Аналіз показників фінансового стану ТОВ "КОМПАНІЯ ПАРТНЕР**

ЮА”

Показники	2024	2025	Нормативне значення
Рентабельність продажу за чистим прибутком	1,25 %	1,11 %	більше 1
Рентабельність продажу за валовим прибутком	16,42 %	14,18 %	-
Рентабельність активів	4,89 %	5,34 %	-
Рентабельність власного капіталу	127,12	128,04 %	-
Коефіцієнт фінансової автономії	0,32	0,36	0,4-0,6
Коефіцієнт мобільності активів	173,85	152,46	-
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,75	0,78	0,7-0,9
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,16	0,18	0,1-0,2
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,07	0,67	0,5-1 і вище
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,02	1,08	1-3

\* Джерело: власні розрахунки автора.

Рентабельність продажу, розрахована на основі валового прибутку, виступає ключовим фінансово-економічним показником, який дозволяє оцінити частку прибутку на кожну гривню чистої виручки підприємства. У науковій літературі та практичному аналізі ринку цей показник трактують як інтегральний інструмент оцінки ефективності операційної діяльності, оскільки він відображає здатність підприємства генерувати прибуток із реалізованої продукції за умови оптимального контролю змінних витрат. Валовий прибуток визначається як різниця між чистою виручкою від реалізації товарів або послуг (без урахування податку на додану вартість та акцизів) та змінними витратами, що включають прямі матеріальні витрати, витрати на оплату праці виробничого персоналу, а також інші операційні витрати, що прямо залежать від обсягів виробництва [див. табл. 2.2]. Чим вищий коефіцієнт рентабельності продажу за валовим прибутком, тим ефективнішою можна вважати комерційну діяльність підприємства, оскільки більша частка виручки перетворюється на прибуток і може бути спрямована на розвиток бізнесу, інноваційні проекти або фінансове зміцнення балансу.

Аналіз динаміки цього показника протягом останніх років дозволяє виявити тенденції зміни ефективності операційної діяльності та фактори, що

впливають на її коливання. Так, у 2025 році спостерігалось зменшення рентабельності продажу за валовим прибутком на 2,24 % порівняно з показником 2024 року, що, з одного боку, свідчить про збільшення змінних витрат на виробництво та реалізацію продукції, а з іншого – підкреслює необхідність оптимізації виробничих процесів, підвищення контролю над матеріальними та трудовими ресурсами, а також впровадження більш ефективних стратегій ціноутворення та збуту продукції. Така ситуація є типовою для підприємств м'ясопереробної галузі, де витрати на сировину, енергетичні ресурси та логістику можуть значно коливатися під впливом сезонних факторів, коливань цін на сировину та зміни умов ринку.

Рентабельність активів виступає ще одним комплексним показником фінансової ефективності підприємства, який оцінює, наскільки ефективно використовуються всі наявні активи для отримання прибутку. Коефіцієнт рентабельності активів розраховується як відношення чистого прибутку до середньорічної вартості активів і відображає здатність підприємства генерувати дохід, використовуючи наявні ресурси. Високе значення цього показника свідчить про раціональне та продуктивне використання майна підприємства, що, у свою чергу, підвищує привабливість компанії для інвесторів і кредиторів. Через відсутність чітко визначених нормативних значень для даного показника доцільно здійснювати його аналіз у динаміці, порівнюючи показники за декілька звітних періодів, що дозволяє виявити тенденції ефективності використання активів, потенційні резерви підвищення продуктивності та ділянки для оптимізації фінансового управління [33].

Детальний аналіз фінансових результатів діяльності підприємства за 2025 рік демонструє комплекс взаємопов'язаних факторів, що вплинули на показники рентабельності, включаючи структуру витрат, обсяг реалізації, цінову політику та ефективність управління запасами. Дані звітності, наведені у таблиці 2.2, дозволяють систематизувати інформацію про чисту виручку, валовий та чистий прибуток, а також показники рентабельності окремих напрямів діяльності. Така деталізація сприяє науковому аналізу ефективності

операційної діяльності, дозволяє розробляти стратегічні рішення щодо оптимізації виробничих процесів, зниження витрат, підвищення продуктивності та формування стійких конкурентних переваг підприємства на ринку.

У сучасних умовах підвищення ефективності підприємств неможливе без системного підходу до оцінювання фінансових показників, де рентабельність продажу за валовим прибутком та рентабельність активів виступають базовими індикаторами. Комплексний аналіз цих показників із урахуванням внутрішніх та зовнішніх факторів дозволяє здійснювати обґрунтоване планування діяльності, прогнозування фінансових результатів, а також удосконалення управлінських рішень у межах кадрової, виробничої та маркетингової політики [див. рис. 2.3]. Таке поєднання аналітичного підходу та практичної оцінки економічної ефективності забезпечує збалансований розвиток підприємства та підтримує його стабільну фінансову позицію на ринку.

Таблиця 2.2

### **Фінансова звітність ТОВ “КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА” за 2025 рік**

	2025 рік
Дохід	7 108 700 грн
Чистий прибуток	1 034 500 грн
Активи	3 643 400 грн
Зобов'язання	2 558 700 грн

Аналіз звітності свідчить про значний чистий прибуток порівняно з обсягами доходів, що підтверджує ефективне управління витратами та оптимізацію фінансового планування. Водночас показники активів свідчать про наявність достатніх ресурсів для подальшого розвитку та розширення бізнесу.

## **2.2. Стратегічний аналіз діяльності ТОВ “КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА”**

Стратегічний аналіз виступає фундаментальним інструментом оцінювання економічного потенціалу підприємства, що дозволяє визначити його конкурентоспроможність у сучасних умовах ринкової економіки, сприяє залученню інвестицій та формуванню ефективної стратегії розвитку на

довгострокову перспективу. Проведення такого аналізу передбачає комплексне дослідження як внутрішніх ресурсів і можливостей підприємства, так і зовнішніх чинників впливу, що створюють умови для функціонування та розвитку організації. Це дозволяє системно визначати загрози та перспективи розвитку, оптимізувати управлінські рішення та забезпечувати ефективну адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Об'єктом стратегічного аналізу є підприємство як складна відкрита система управління, яка взаємодіє з економічним, соціальним, політичним та технологічним середовищем. Результатом аналізу стає формування системи ключових показників, що відображають довгострокові перспективи розвитку, рівень фінансової стійкості, продуктивності, ефективності використання ресурсів та конкурентоспроможності на ринку. Інформаційне забезпечення процесу аналізу включає комплекс заходів зі збору, перевірки та обробки даних щодо внутрішніх ресурсів підприємства, таких як виробничі потужності, технологічне оснащення, кадровий потенціал, фінансові можливості, а також зовнішнього середовища, до якого відносяться політичні, економічні, соціокультурні та технологічні чинники. Такий підхід дозволяє прогнозувати наслідки впливу конкретних факторів на ефективність діяльності підприємства та визначати оптимальні стратегії реагування [див. табл. 2.3].

Для оцінки стратегічного стану підприємства застосовуються різноманітні методи, серед яких особливе значення мають факторний аналіз, регресійні моделі, портфельний аналіз, експертні оцінки та SWOT-аналіз. Факторний аналіз дозволяє ідентифікувати ключові внутрішні та зовнішні змінні, що впливають на діяльність організації, та визначати ступінь їх значущості. Регресійні моделі дають змогу прогнозувати динаміку фінансових показників залежно від зміни зовнішніх умов. Портфельний аналіз використовується для оцінки перспектив різних видів діяльності та продуктів, а SWOT-аналіз допомагає структурувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості й загрози, що надходять із зовнішнього середовища.

Зовнішнє середовище підприємства, яке визначає умови його

функціонування, включає політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, що суттєво впливають на ухвалення управлінських рішень. Політичні аспекти охоплюють законодавчі ініціативи, державне регулювання галузі та політику підтримки підприємництва, економічні фактори — динаміку цін, рівень інфляції, купівельну спроможність населення та коливання вартості сировини. Соціокультурні умови включають потреби та очікування споживачів, демографічні зміни, соціальні тренди та вплив культурних факторів на попит, тоді як технологічні чинники охоплюють рівень впровадження інновацій, автоматизацію процесів та модернізацію виробничих потужностей. Конкурентна динаміка галузі визначається взаємодією з конкурентами, постачальниками та державними органами, що створює складну систему взаємозалежностей і потенційних ризиків для підприємства.

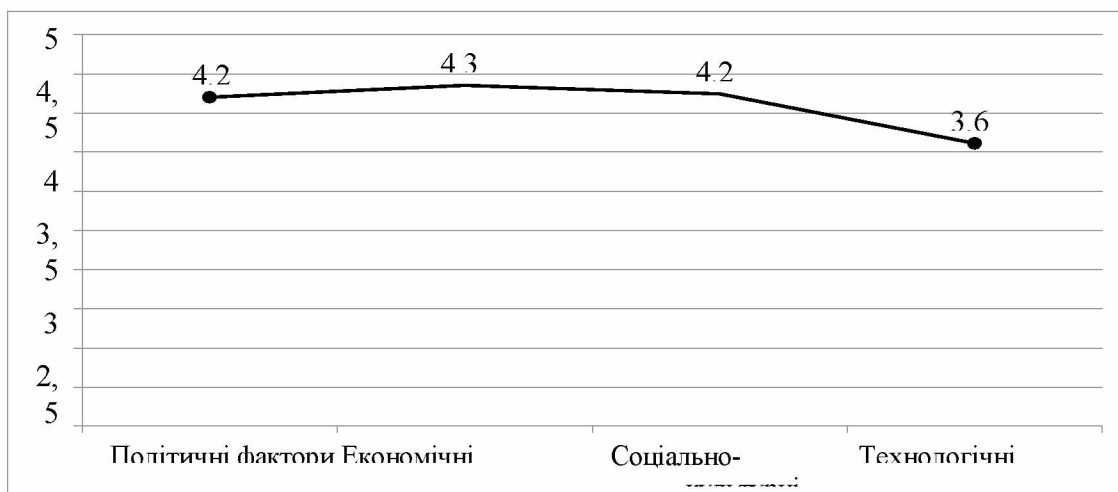
У процесі стратегічного аналізу ТОВ “КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА” був застосований PEST-аналіз, що дозволяє системно оцінити зовнішнє середовище підприємства за політичними, економічними, соціокультурними та технологічними аспектами макросередовища. Оцінка впливу кожного фактора проводилась експертним методом із використанням п’ятибальної шкали значущості, що дозволило визначити найбільш критичні тенденції та напрямки, які потребують пріоритетної уваги в управлінській стратегії. Результати проведеного аналізу наведені у таблиці 2.3 [див. Дод. В].

Отримані дані засвідчили, що економічні чинники мають найзначніший вплив на діяльність підприємства, з коефіцієнтом значущості 4,35, що обумовлено високою чутливістю виробничих та реалізаційних процесів до змін ринкових умов, цін на сировину та енергоресурси. Соціально-культурні фактори набувають меншого, але все ж вагомого значення — 4,24, підкреслюючи роль споживчих трендів, соціальних очікувань та кадрових аспектів у формуванні стратегії розвитку. Політичні чинники оцінено на рівні 4,2, що свідчить про стабільну роль державного регулювання та законодавчих ініціатив у діяльності підприємства. Найменший вплив виявлено у технологічних аспектах — 3,61, що свідчить про необхідність поступового

підвищення рівня інноваційної складової, модернізації обладнання та впровадження новітніх технологій у виробництво.

Графічне представлення впливу зовнішніх факторів на діяльність ТОВ “КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА” представлено на рисунку 2.4. На ньому ілюструється порівняльна значущість різних груп чинників та їхня взаємодія, що дозволяє візуально оцінити пріоритети стратегічного управління. Таке комплексне дослідження зовнішнього середовища дає змогу керівництву підприємства розробляти ефективні заходи для стабілізації бізнес-процесів, забезпечення довгострокового розвитку, підвищення адаптивності до ринкових коливань та оптимізації ресурсного забезпечення.

Таким чином, стратегічний аналіз у поєднанні з методами PEST і експертної оцінки є ефективним інструментом формування науково обґрунтованої стратегії розвитку, що дозволяє підприємству оперативно реагувати на зовнішні зміни, забезпечувати стабільну конкурентоспроможність і створювати умови для довгострокового економічного зростання [див. рис. 2.4].



**Рис. 2.4. Вплив факторів зовнішнього середовища на ТОВ “КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА”**

=== Динамічність змін у зовнішньому середовищі ускладнює прогнозування подальшого розвитку, що вимагає регулярного моніторингу макроекономічних умов. ТОВ "КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА" утримує лідерські

позиції у виробництві м'ясних продуктів регіону завдяки постійному збільшенню обсягів виробництва, використанню сучасного обладнання та інноваційних технологій.

Оцінка конкурентного середовища підприємства здійснюється за допомогою моделі п'яти сил Майкла Портера, яка включає аналіз галузевої конкуренції, загрози нових гравців, тиск з боку постачальників і покупців, а також загрозу товарів-замінників (рис. 2.5). Цей підхід дає змогу оцінити поточну конкурентоспроможність компанії та визначити можливі зміни її позицій у разі реалізації наявної стратегії. Також проводиться аналіз конкурентних переваг і рівня стійкості підприємства в ринкових умовах, що дозволяє розробити ефективні управлінські рішення та підвищити загальну стійкість компанії у довгостроковій перспективі [37, с. 70].



**Рис. 2.5. Модель п'яти конкурентних сил Майкла Портера**

Джерело: розроблено автором на основі [37, с. 33].

Методологія аналізу конкурентного середовища передбачає використання моделі п'яти конкурентних сил Майкла Портера, що включає оцінку загроз з

боку товарів-замінників, рівня внутрішньогалузевої конкуренції, бар'єрів входу на ринок нових учасників, ринкової влади покупців та впливу постачальників.

Аналіз загроз від товарів-замінників дає змогу оцінити рівень конкуренції серед альтернативних продуктів, що можуть впливати на позицію підприємства. Таблиця 2.4 демонструє, що частка товарів-замінників для ТОВ "КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА" є незначною, що свідчить про середній рівень загроз. Це означає, що споживачі мають можливість обирати альтернативну продукцію, однак заміна продукції підприємства не є масовим явищем.

Таблиця 2.4

**Оцінка загроз з боку товарів-замінників для ТОВ "КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА"**

Критерії оцінювання	Бал критерію		
	3	2	1
Товари-замінники, "ціна – якість"	Існують і займають значну частину ринку	Існують, але тільки ввійшли на ринок і їх частка незначна	Не існують
Підсумковий бал	<b>2</b>		
1	Низький рівень загроз зі сторони товарів-замінників		
<b>2</b>	<b>Середній рівень загроз зі сторони товарів-замінників</b>		
3	Високий рівень загроз зі сторони товарів-замінників		

\*Джерело: власні дослідження автора.

Оцінка внутрішньогалузевої конкуренції вказує на рівень насиченості ринку та темпи його розвитку. Як свідчать дані таблиці 2.5 (Див. Дод. Г), середній рівень конкуренції на ринку пов'язаний із помірним попитом на продукцію та стабільною часткою підприємства на ринку. Враховуючи тенденції до споживання екологічно чистої продукції, підприємству варто звертати увагу на інноваційні підходи у виробництві.

Бар'єри входу на ринок є важливим фактором визначення рівня конкуренції. Як засвідчує таблиця 2.6 (Див. Дод. Д), ТОВ "КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА" стикається з високими загрозами з боку нових учасників ринку, що може впливати на його ринкові позиції у довгостроковій перспективі. У такій ситуації необхідно розробити стратегію, що дозволить

мінімізувати ризики втрати конкурентних переваг.

Ринкова влада покупців визначає ступінь впливу споживачів на діяльність підприємства. Як зазначено у таблиці 2.7 (Див. Дод. Е), для ТОВ "КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА" характерний середній рівень загрози втрати клієнтів. Це обумовлено тим, що товар підприємства має аналоги на ринку, проте завдяки наявності довгострокових контрактів з клієнтами та використанню передових технологій виробництва, компанія утримує стабільні позиції. Додатково, ефективна логістика забезпечує своєчасну доставку продукції, що підвищує конкурентоспроможність підприємства.

Оцінка загроз з боку постачальників представлена у таблиці 2.8. Цей фактор відіграє важливу роль у стратегічному управлінні, оскільки залежність від постачальників може впливати на витрати та якість кінцевого продукту. Висновки цього аналізу дозволяють підприємству адаптувати власну стратегію до умов ринку, визначаючи пріоритети щодо диверсифікації постачальників та оптимізації закупівельної політики.

Аналіз, представлений у таблиці 2.7, демонструє, що рівень впливу постачальників на діяльність ТОВ "КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА" є мінімальним. Підсумкові результати оцінки п'яти конкурентних сил Майкла Портера наведені у зведеній таблиці 2.9 (Див. Дод. Є). Виходячи з отриманих даних, були сформульовані стратегічні орієнтири, що сприяють зміцненню позицій підприємства на ринку та його адаптації до змін зовнішнього середовища.

Проведений аналіз дозволив оцінити рівень загроз, пов'язаних із заміщенням товарів, конкуренцією всередині галузі, появою нових суб'єктів ринку, потенційними втратами клієнтів і залежністю від постачальників. Важливим етапом стратегічного планування є застосування SWOT-аналізу, що дає змогу системно оцінити внутрішні можливості та зовнішні загрози, визначити сильні й слабкі сторони підприємства, а також окреслити шляхи розвитку та мінімізації ризиків. Методика цього аналізу відзначається своєю доступністю та ефективністю, оскільки дозволяє проводити комплексну

діагностику діяльності компанії.

Таблиця 2.8

**Оцінка загрози з боку постачальників для ТОВ “КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА”**

Критерії оцінювання	Бал критерію	
	2	1
Кількість постачальників	Незначна / монополія	Широкий вибір постачальників
		<b>1</b>
Обмеженість ресурсів постачальників	Обмеженість у обсягах	Необмежені обсяги
		<b>1</b>
Втрати від пошуку інших постачальників	Високі втрати від переходу до інших постачальників	Низькі втрати переходу до інших постачальників
		<b>1</b>
Пріоритетність напрямку для постачальників	Низька пріоритетність галузі для постачальників	Висока пріоритетність галузі для постачальників
		<b>1</b>
Підсумковий бал	<b>4</b>	
<b>4</b>	<b>Низький рівень впливу постачальника</b>	
5-6	Середній рівень впливу постачальника	
7-8	Високий рівень впливу постачальника	

*\*Джерело: власні дослідження автора.*

Застосування SWOT-аналізу як стратегічного інструменту сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, забезпеченню стійкості підприємства в умовах конкуренції, а також створенню передумов для розвитку нових ринкових сегментів. Аналіз діяльності ТОВ "КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА" базується на виявленні ключових факторів впливу, які згруповані за чотирма категоріями: сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози. Основні завдання, що стоять перед SWOT-аналізом, включають визначення та оцінку внутрішніх і зовнішніх чинників, обґрунтування їхнього впливу, ранжування за рівнем важливості та формування стратегічних рекомендацій щодо подальшого розвитку підприємства.

На основі визначених методичних підходів було проведено SWOT-аналіз ТОВ "КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА", результати якого наведено у таблиці 2.10

(Див. Дод. Ж). Наступним етапом аналізу є класифікація можливостей і загроз відповідно до рівня їхньої ймовірності та сили впливу, що дозволяє об'єктивно оцінити фактори, які можуть мати найбільш суттєве значення для функціонування підприємства. Дана класифікація є важливим елементом стратегічного планування, оскільки вона дає змогу підприємству визначити пріоритетні напрями розвитку та розробити заходи для зменшення потенційних ризиків.

Результати ранжування можливостей подані у таблиці 2.11, яка свідчить про те, що найбільший позитивний вплив на діяльність компанії можуть мати розширення клієнтської бази та укладання угод з міжнародними партнерами. Оскільки підприємство вже має досвід роботи на зовнішніх ринках та розвинену мережу міжнародних контактів, ймовірність реалізації цих можливостей є високою, що, у свою чергу, сприятиме підвищенню фінансової стійкості та конкурентоспроможності.

*Таблиця 2.11*

**Матриця вірогідність – вплив можливостей на діяльність ТОВ “КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА”**

		Вплив можливостей		
		Сильний	Поміркований	Малий
Вірогідність використання	Висока	1. Укладення угод із новими іноземними партнерами. 3. Розширення кількості клієнтів.	1. Освоєння ринку нових технологій виробництва м'ясних продуктів. 5. Використання сучасних методів управління підприємством.	4. Оновлення та розширення асортименту.
	Середня		6. Формування бренду підприємства.	
	Низька			

Оцінка факторів загроз та їхніх потенційних наслідків представлена у таблиці 2.12. Цей аналіз дозволяє спрогнозувати можливі сценарії розвитку подій та розробити відповідні заходи щодо зниження ризиків. Завдяки SWOT-аналізу підприємство може сформулювати оптимальну стратегію управління ресурсами та забезпечити свою довгострокову стабільність у динамічному

ринковому середовищі.

Таблиця 2.12

**Матриця вірогідність – наслідки загроз для ТОВ “КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА”**

		Наслідки загроз		
		Руйнівні	Тяжкі	Легкі
Вірогідність реалізації загроз	Висока	1. Продовження війни	2. Поява нових конкурентів. 4. Нестабільність валюти.	
	Середня		3. Підвищення рівня цін через інфляцію. 5. Підвищення рівня міграційних процесів (відтік висококваліфікованих працівників).	
	Низька		6. Погіршення економічної ситуації в країні.	

Аналіз таблиці 2.12 демонструє, що одним із ключових чинників, які можуть негативно вплинути на діяльність ТОВ "КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА", є ймовірність продовження військових дій у країні, що супроводжується значними економічними ризиками. Незважаючи на те, що підприємство не зазнає катастрофічних наслідків, існує низка загроз, які можуть мати вагомий вплив на його функціонування. До таких загроз належать поява нових конкурентів, нестабільність валютного ринку, інфляційне зростання цін, посилення міграційних процесів, зокрема відтік висококваліфікованих кадрів, а також погіршення загальної економічної ситуації в країні.

Ефективне управління ризиками передбачає ідентифікацію найбільш критичних загроз та розробку заходів щодо їх мінімізації. У цьому контексті керівництву підприємства рекомендовано зосередити увагу на тих факторах, які мають значну ймовірність реалізації та здатні спричинити серйозні негативні наслідки. Аналіз, проведений за допомогою комплексних методик, таких як PEST та SWOT, дозволяє не лише визначити поточну ринкову позицію підприємства, але й оцінити його конкурентні переваги, вразливі місця, потенційні можливості та загрози, які можуть виникнути у довгостроковій перспективі.

Застосування стратегічного аналізу в рамках дослідження конкурентного середовища надає можливість сформулювати обґрунтовані рекомендації щодо адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища. Використання методів PEST-аналізу дозволяє оцінити макроекономічні фактори, що впливають на функціонування компанії, тоді як SWOT-аналіз допомагає сформулювати ефективну стратегію розвитку, базуючись на внутрішніх сильних та слабких сторонах підприємства. Завдяки такому підходу можна розробити дієві механізми управління ризиками та підвищення конкурентоспроможності ТОВ "КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА" у складних ринкових умовах.

### **2.3. Контролінг персоналу ТОВ “КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА”**

Функціонування ефективної системи контролінгу є ключовим чинником, що сприяє швидкій адаптації підприємства до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, мінімізації управлінських ризиків та підвищенню конкурентоспроможності. Застосування гнучких механізмів обліку, аналізу, планування, контролю та управління дає змогу своєчасно ідентифікувати критичні аспекти діяльності та формувати оптимальні стратегії розвитку з урахуванням економічної ефективності [38]. У зв'язку з цим виникає потреба в дослідженні методологічних підходів до оцінки контрольних процесів як невід'ємного складника управлінської діяльності.

На сучасному етапі розвитку досліджуване підприємство реалізує стратегію підвищення прибутковості, що передбачає не лише збереження існуючого рівня доходу, а й його поступове зростання. Одним із важливих аспектів реалізації цієї стратегії є кадрова політика, яка базується на суворому підході до відбору персоналу, матеріальному стимулюванні на основі досягнутих результатів, чіткому плануванні кар'єрного зростання та орієнтації на вимірювані показники ефективності. Особливості структури підприємства, зокрема обмежена чисельність працівників (до 10 осіб), зумовлюють необхідність виконання багатofункціональних обов'язків, що унеможливорює вузьку спеціалізацію трудових ресурсів.

Значні психологічні навантаження на адміністративно-управлінський

персонал компенсуються вищим рівнем матеріальної винагороди. Інтенсивна динаміка кар'єрного розвитку призводить до збільшення частки працівників чоловічої статі у цій категорії. Водночас кадрова мобільність оцінюється за коефіцієнтом плинності кадрів, який відображає відношення кількості звільнених співробітників з різних причин до загальної середньоспискової чисельності персоналу.

Контрольна діяльність у ТОВ “КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА” спрямована не лише на перевірку відповідності процесів внутрішнім стандартам, а й на підтримку основних бізнес-функцій, що забезпечують реалізацію продукції. В умовах роздрібно́ї торгівлі ключову роль відіграють кінцеві результати роботи персоналу, тоді як рівень освіти, кваліфікація та попередній досвід розглядаються як додаткові, а не визначальні фактори.

Задоволення керівництва отриманими результатами є основним критерієм оцінки ефективності діяльності. У випадку відхилень від очікуваних показників здійснюється аналіз причин, що могли спричинити незадовільні результати, зокрема недостатній рівень компетенцій персоналу або встановлення завищених планових показників, що призвели до зниження мотивації співробітників.

Для підвищення продуктивності на підприємстві впроваджена система управлінського контролю, що базується на розподілі цільових показників та розробці гнучкої мотиваційної програми. Працівники, що займаються безпосередніми продажами, отримують преміальні виплати в розмірі 1% від доходу, який вони забезпечують компанії. Додатково можуть застосовуватись коефіцієнти коригування в залежності від досягнення інших планових показників. Співробітники, що не беруть участі в реалізації товарів, отримують матеріальне заохочення, виходячи з командних результатів.

Для об'єктивного оцінювання ефективності функціонування контролінгової системи застосовується метод експертних оцінок. Було сформовано експертну групу, до складу якої увійшли представники керівництва підприємства та начальники структурних підрозділів. Для проведення аналізу

використано метод шкалювання з постійною сумою, що передбачає розподіл 100 балів між об'єктами порівняння за визначеними критеріями. Підсумковий результат формувався шляхом обчислення середнього арифметичного значення балів, виставлених респондентами. Анкету експертного оцінювання представлено у таблиці 2.13.

Критеріальна шкала оцінювання ефективності експертного аналізу передбачає чотири рівні: від 0 до 30 балів – незадовільний рівень; від 30 до 50 балів – допустимий рівень; від 50 до 75 балів – добрий рівень; від 75 до 100 балів – відмінний рівень. Отримані результати дозволяють сформулювати обґрунтовані висновки щодо ефективності реалізації управлінських процесів та запропонувати коригувальні заходи для підвищення продуктивності діяльності підприємства.

Таблиця 2.13

**Зведена анкета експертного опитування ефективності функціонування системи контролінгу**

№	Запитання	2025 р.
		бали
1.	Чи відповідає рівень технічного обладнання на підприємстві Вашим вимогам?	11
2.	Наскільки швидкої, повної та достовірної є інформація, що надходить до Вас?	14
3.	Чи відповідає впроваджена на вашому підприємстві ІТ-платформа вашим вимогам?	12
4.	Чи відповідає рівень відповідальності і мотивації персоналу цілям підприємства?	15
5.	Який рівень взаємодії і узгодженості між підрозділами?	12
6.	На скільки ефективно виконується планування, контроль, аналіз і облік на даному підприємстві?	14
7.	Який рівень ефективності системи контролінгу на підприємстві?	10
	Разом:	88

*\*Джерело: власна розробка автора.*

Застосування методу експертних оцінок у процесі аналізу системи контролінгу дозволяє дійти висновку про її відповідність вимогам користувачів. Проте необхідно враховувати певні недоліки цього підходу, зокрема вплив суб'єктивного чинника на результати дослідження.

Аналіз, здійснений у межах цього дослідження, засвідчив суттєвий вплив різних факторів на формування та функціонування системи контролінгу. Виявлено, що одним із ключових позитивних наслідків її впровадження є збільшення прибутковості підприємства, що підтверджує ефективність застосовуваних механізмів управління.

Для забезпечення безперервного розвитку й адаптації до змінного зовнішнього середовища необхідно систематично здійснювати моніторинг та діагностику функціонування системи контролінгу, коригувати поставлені цілі, переглядати організаційні підходи, а також удосконалювати застосовувані методи й інструменти. Фокусування на основних джерелах підвищення ефективності підприємства, таких як впровадження інноваційної продукції, адаптація новітніх технологій та вдосконалення методів управління бізнес-процесами, є ключовим чинником його конкурентоспроможності.

Таким чином, актуальним залишається використання сучасних ефективних інструментів для оптимізації процесів організації, планування та контролю діяльності підприємства. На основі отриманих аналітичних даних доцільно розробляти нові методики управління, що сприятимуть підвищенню рівня конкурентоспроможності та дозволять своєчасно ідентифікувати нові перспективи для розвитку бізнесу.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ “КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА” НА ЗАСАДАХ КОНТРОЛІНГУ

#### 3.1. Впровадження системи контролінгу як інструменту оптимізації управління персоналом

Інтеграція системи контролінгу в управлінські процеси персоналу є важливою складовою стратегічного управління підприємством, оскільки сприяє оптимізації бізнес-процесів і підвищенню ефективності реалізації корпоративних завдань. Використання контролінгу дозволяє підприємству ТОВ “КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА” удосконалювати процеси управління трудовими ресурсами, підвищувати продуктивність персоналу та забезпечувати стратегічне планування кадрових змін відповідно до загальної бізнес-стратегії компанії.

Одним із центральних аспектів ефективного впровадження контролінгу персоналу є використання ключових показників ефективності (КПІ). Дана система слугує універсальним інструментом оцінки результативності діяльності як окремих співробітників і структурних підрозділів, так і підприємства загалом [39]. Використання КПІ у процесі контролінгу дозволяє здійснювати об’єктивний моніторинг досягнення стратегічних і тактичних цілей компанії, а також своєчасно коригувати напрями розвитку організації відповідно до змін ринкового середовища. Однак ефективність застосування даної методики безпосередньо залежить від кореляції між встановленими показниками та загальною метою компанії, оскільки невідповідність КПІ стратегічним завданням може призвести до викривлення оцінки продуктивності та неефективного використання ресурсів.

У межах дослідження функціонування системи контролінгу персоналу на підприємстві ТОВ “ЕКСПЕРТ МІТ” було проведено аналіз типових показників

ефективності, що дозволяють оцінювати продуктивність та результативність працівників. До основних категорій показників належать:

- Оцінка ефективності рекрутингу, що включає такі параметри, як загальна кількість заповнених вакансій за визначений період, середня тривалість процесу підбору персоналу, а також якісні характеристики кандидатів, що можуть бути оцінені за рівнем утримання нових працівників у компанії.

- Аналіз навчання та професійного розвитку, який базується на кількості навчальних годин, витрачених на одного працівника, а також оцінює результативність проведених тренінгів через рівень підвищення кваліфікації та зміни у продуктивності співробітників після проходження навчальних програм.

- Оцінка продуктивності праці, що здійснюється шляхом аналізу загального обсягу виробленої продукції або наданих послуг на одного працівника, а також через кількісний показник виконаних завдань у визначений проміжок часу.

- Управління талантами, що охоплює рівень задоволеності персоналу умовами праці, рівень збереження ключових спеціалістів у компанії, а також аналіз ефективності політики утримання співробітників.

- Ефективність системи винагород та мотивації, що визначається співвідношенням витрат на оплату праці до загального обсягу виробництва, а також аналізується через рівень відмов працівників від премій та інших стимулюючих виплат.

- Контроль відсутності працівників, що включає облік загального відсотка відсутностей, а також аналіз причин їх виникнення, зокрема хвороби, відпустки, порушення дисципліни тощо.

- Розвиток лідерського потенціалу, який оцінюється через кількість працівників, що брали участь у програмах з розвитку управлінських навичок, та рівень успішності їхнього переходу на керівні посади у межах організації.

Впровадження вищезазначених показників у систему контролінгу персоналу дозволяє не лише здійснювати об'єктивний моніторинг ефективності

трудових ресурсів, а й розробляти ефективні стратегії їхнього розвитку та мотивації. Відповідна система оцінки сприяє підвищенню загальної конкурентоспроможності підприємства, забезпечуючи його адаптацію до динамічних умов сучасного ринку.

Дослідження ефективності ключових показників продуктивності (KPI) повинно враховувати специфіку діяльності підприємства, його стратегічні пріоритети та особливості внутрішніх бізнес-процесів. Важливою умовою є адаптація методів аналізу до конкретних потреб компанії, що сприяє підвищенню ефективності кадрового менеджменту та забезпеченню стабільного рівня продуктивності персоналу. Одним із ключових напрямів удосконалення управління є створення ефективної системи внутрішнього контролю, яка передбачає не лише моніторинг виконання поставлених завдань, а й забезпечення дотримання встановлених стандартів праці. Для цього необхідно розробити відповідні процедури звітності та механізми перевірки відповідності, що дозволить оптимізувати управлінські процеси та забезпечити узгодженість дій усіх підрозділів.

Важливим аспектом вдосконалення системи контролінгу є автоматизація управлінських процесів, що передбачає застосування спеціалізованого програмного забезпечення для управління персоналом. Використання цифрових технологій дозволяє автоматизувати рутинні операції, мінімізувати вплив людського фактора та підвищити точність аналізу кадрових показників. Крім того, інтеграція систем контролінгу з корпоративними інформаційними платформами сприяє підвищенню рівня оперативності прийняття управлінських рішень та формуванню єдиного інформаційного простору підприємства.

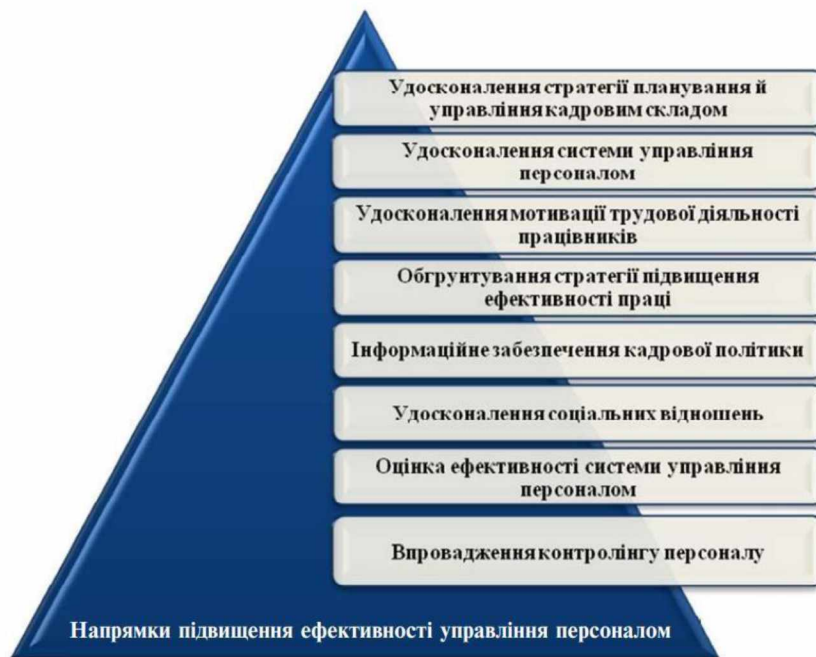
Розвиток системи контролінгу також передбачає використання сучасних аналітичних інструментів для дослідження кадрових показників і прогнозування подальшого розвитку персоналу. Глибокий аналіз отриманих даних дозволяє формувати обґрунтовані стратегії управління людськими ресурсами, спрямовані на ефективне збереження та розвиток ключових талантів

компанії. Оцінка перспектив розвитку персоналу на основі аналітичних підходів сприяє раціональному плануванню кар'єрного зростання працівників та розробці дієвих механізмів підвищення їхньої продуктивності.

Одним із важливих компонентів контролінгу персоналу є системний підхід до навчання та професійного розвитку працівників. Для цього необхідно впровадити ефективну систему оцінки знань і компетенцій, що дозволить своєчасно виявляти потребу у додатковій підготовці кадрів. Створення комплексних програм навчання та підвищення кваліфікації має бути орієнтоване на реалізацію стратегічних завдань компанії та відповідати її довгостроковим цілям. Більш детальний аналіз механізмів навчання та розвитку персоналу у межах системи контролінгу представлено у параграфі 3.2.

Впровадження контролінгу у процеси управління трудовими ресурсами є не лише технологічним, а й культурним перетворенням, яке потребує поступових змін у корпоративному середовищі. Цей процес має ітеративний характер, оскільки підприємство повинно постійно адаптувати систему управління персоналом до змін зовнішнього середовища та еволюції власної бізнес-моделі. Формування нових механізмів управління персоналом в умовах ринкової економіки вимагає системних трансформацій, спрямованих на гнучку адаптацію виробничих процесів до змін економічної кон'юнктури.

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємств доцільним є постійне вдосконалення кадрової політики, що включає розробку ефективних методів управління трудовими ресурсами та визначення актуальних напрямів їхньої оптимізації. Управлінські підходи повинні базуватися на стратегічних пріоритетах компанії, забезпечуючи стабільність розвитку трудового потенціалу та ефективне використання кадрових ресурсів. На основі проведеного аналізу виявлено ключові проблеми, що існують у сфері управління персоналом, а також окреслено основні напрями вдосконалення кадрової політики, які сприятимуть підвищенню загальної ефективності підприємства (рис. 3.1).



**Рис. 3.1. Актуальні напрямки підвищення ефективності управління персоналом підприємств**

Результативність кадрової стратегії підприємства, що включає формування, використання та розвиток трудового потенціалу, значною мірою визначається рівнем реалізації функції контролю за персоналом. Основна мета контролінгу полягає у створенні ефективної системи підтримки управлінських процесів, що охоплює планування, контроль, управління персоналом та надання необхідної інформації для ухвалення рішень.

Функціонування системи контролінгу персоналу спрямоване на здійснення систематичної, об'єктивної та комплексної оцінки діяльності працівників, що забезпечує оптимізацію кадрових управлінських рішень. Впровадження механізмів моніторингу сприяє формуванню конкурентоспроможної кадрової політики підприємства, яка має бути гармонізованою зі стратегічними напрямами його розвитку. Такий підхід забезпечує зростання ключових виробничих показників, підтримку фінансової стабільності та утримання конкурентних переваг у галузевому середовищі.

Система контролінгу персоналу виконує роль технологічного

інструменту управління, який забезпечує аналітичну підтримку ухвалення рішень у сфері кадрової політики. Застосування такої методології сприяє підвищенню адаптивності управлінської системи, що особливо важливо в умовах динамічного ринкового середовища. Контролінг персоналу також забезпечує інтеграцію методів планування, інформаційно-аналітичного забезпечення та контролю за виконанням окремих процесів управління трудовими ресурсами, що сприяє підвищенню ефективності функціонування підприємства.

### **3.2. Програма постійного навчання та розвитку як стратегічний напрямок удосконалення управління персоналом в ТОВ “КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА”**

Аналіз кадрової звітності та системи управління персоналом підприємства виявив високу плинність кадрів, особливо серед нових працівників. Основними причинами є недостатня мотивація та розбіжність між очікуваннями співробітників і реальними умовами праці. Це негативно впливає на ефективність діяльності підприємства та його фінансові показники.

Недостатня увага до адаптації персоналу у ТОВ "КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА" знижує рівень залученості нових працівників і збільшує ризик їх звільнення. Процес адаптації має охоплювати не лише ознайомлення з регламентами, а й активне залучення співробітників у корпоративну культуру. Відсутність структурованої програми стажування призводить до втрати часу та ресурсів.

Однією з основних проблем є те, що молоді фахівці нерідко не мають необхідного досвіду або стикаються з невідповідністю між освітою та виконуваними обов'язками. Це знижує рівень їхньої задоволеності роботою та сприяє пошуку альтернативних варіантів працевлаштування, навіть за аналогічних умов оплати. Формування ефективної системи адаптації допоможе зменшити психологічне напруження та сприятиме більш швидкій інтеграції співробітників у колектив.

На практиці адаптація нових працівників у компанії передбачає швидке

засвоєння значного обсягу інформації щодо продукції, стандартів обслуговування та корпоративної етики. У процесі навчання працівники знайомляться з асортиментом товарів, характеристиками продукції та особливостями продажів. Для оцінки рівня знань передбачені контрольні тести та наставництво з боку досвідчених співробітників. Проте відсутність єдиного підходу до стажування знижує ефективність процесу.

Додатковою проблемою є конкурентне середовище серед продавців-консультантів, які залежать від індивідуальних обсягів продажів. Це може спричинити конфлікти та знижувати рівень співпраці, що ускладнює адаптацію нових працівників. Крім того, високий рівень стресу через постійну необхідність доводити свою ефективність може призводити до емоційного вигорання та втрати продуктивності.

Для вдосконалення системи управління персоналом доцільно впровадити комплексну програму адаптації, яка включатиме не лише інформування про посадові обов'язки, а й психологічну підтримку та наставництво. Важливими заходами є створення сприятливого мікроклімату в колективі, чітке визначення кар'єрних перспектив та інтеграція нових працівників у корпоративну культуру. З огляду на викладене, пропонуються рекомендації щодо оптимізації кадрової політики (табл. 3.1.).

*Таблиця 3.1*

### **Заходи щодо удосконалення системи управління персоналом**

<b>Заходи щодо удосконалення системи управління персоналом</b>	<b>Проміжний очікуваний результат</b>
Впровадження системи обліку продажів	Автоматизація повного товарооблікового процесу для продавців-консультантів, швидше виконання операцій з товаром та підвищення прозорості.
Оновлення навчальних матеріалів, які використовуються під час процесу адаптації та для підвищення кваліфікації	Підвищення зацікавленості працівників до отримання необхідних для роботи знань; полегшення процесу сприйняття інформації
Створення програми та організація тренінгів з адаптації нових працівників для керівників структурних підрозділів	Отримання від керівників набору практичних інструментів для ефективної адаптації новачків, включаючи створення позитивного емоційного середовища в колектив

Для підвищення ефективності навчання персоналу необхідно розробити

сучасні матеріали та інтегрувати їх у єдину інформаційну систему. Зважаючи на особливості покоління Z, традиційні друковані носії втрачають актуальність, що потребує впровадження цифрових рішень. Мобільні додатки дозволяють персоналу отримувати доступ до актуальної інформації в зручному форматі, що сприяє швидкому засвоєнню матеріалу. Важливим аспектом є регулярне оновлення контенту, використання мультимедійних елементів та забезпечення інтерактивної взаємодії користувачів.

Ефективний контроль процесу адаптації нових співробітників можливий через електронну систему моніторингу. Ця система дозволяє керівникам оперативно оцінювати рівень засвоєння матеріалу та коригувати навчальний процес. Вона інтегрується у мобільний додаток, що забезпечує доступність і простоту використання. Такий підхід мінімізує людський фактор і підвищує якість адаптаційного періоду.

Програма адаптації передбачає кілька ключових етапів: аналіз потреб працівників, розробка навчальних модулів, проведення тренінгів, впровадження системи менторства, оцінка результатів та постійне вдосконалення. Тренінги поєднують теоретичний матеріал із практичними вправами, що сприяє формуванню професійних навичок та кращій інтеграції в робочий процес. Застосування групових дискусій, моделювання ситуацій та індивідуальних завдань підвищує ефективність навчання [40].

Впровадження інформаційних систем у процес управління продажами дозволяє автоматизувати товарооблік, зменшити вплив людського фактора та підвищити точність фінансових показників. Такі технології сприяють прозорості операцій, підвищенню відповідальності персоналу та контролю за доходами. Реалізація цих систем забезпечує миттєву аналітику та підтримку прийняття рішень.

Значною проблемою під час впровадження нових технологій є опір персоналу. Він може бути груповим, обумовленим традиціями та структурною інерцією, або індивідуальним, пов'язаним зі страхом змін і втратою статусу [41]. Для його подолання необхідно забезпечити відкритість інформації,

мотивувати працівників та інтегрувати зворотний зв'язок у процес адаптації. Залучення персоналу до обговорення змін сприятиме їх більшій зацікавленості та зменшенню супротиву.

Моніторинг системи контролю повинен бути безперервним і включати оцінку ефективності, аналіз недоліків та адаптацію до змін. Основними проблемами можуть бути недостатня адаптивність до змін зовнішнього середовища та обмежена доступність інформації для зацікавлених осіб. Розробка стратегії вдосконалення контролінгу дозволить мінімізувати ризики та забезпечити стабільний розвиток підприємства.

## ВИСНОВКИ

Контролінг являє собою багатофункціональний управлінський інструмент, що поєднує в собі різноманітні методи, підходи та технології. Його головною особливістю є здатність оперативно виявляти потенційні проблеми, проводити глибокий аналіз та знаходити оптимальні шляхи їх розв'язання. Керівники та менеджери підприємств можуть обирати відповідні види та типи контролінгу, адаптуючи їх до особливостей власного бізнесу, а також комбінувати їх для досягнення максимальної ефективності.

Застосування концепції контролінгу на практиці сприяє досягненню важливих стратегічних цілей, серед яких своєчасна адаптація підприємства до зовнішніх і внутрішніх факторів, підвищення рівня управлінської ефективності, оптимізація процесів прийняття рішень, а також зростання конкурентоспроможності організації. Дієва система управління персоналом відіграє ключову роль у забезпеченні стійкого розвитку підприємства, оскільки вона дозволяє адекватно реагувати на зміни в бізнес-середовищі та впроваджувати управлінські підходи, що відповідають економічній ситуації в Україні. Злагоджена взаємодія кадрової політики з іншими функціональними підсистемами компанії забезпечує ефективність використання трудового потенціалу та сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

Аналіз господарської діяльності товариства з обмеженою відповідальністю "КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА", що спеціалізується на виробництві м'ясної продукції, засвідчив його лідерські позиції в регіоні. Підприємство демонструє стабільний ріст виробничих потужностей, що позитивно впливає на рівень прибутковості. Застосування сучасного технологічного обладнання дає змогу зберігати конкурентні переваги та ефективно конкурувати на ринку. Виконаний PEST-аналіз дозволив виявити, що найбільший вплив на діяльність підприємства мають економічні фактори (коефіцієнт впливу 4,35), за якими йдуть соціально-культурні (4,24) та політичні (4,2) чинники. Найменший вплив на діяльність компанії мають

технологічні фактори (3,61).

У ході дослідження встановлено, що рівень загрози втрати клієнтів для ТОВ "КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА" є середнім. Це пояснюється тим, що продукція підприємства не є унікальною, а на ринку існують численні аналоги. Проте завдяки багаторічному досвіду, налагодженій системі логістики та укладеним довгостроковим контрактам із клієнтами компанія зберігає стабільний рівень попиту на продукцію. Використання сучасних технологій виробництва дає можливість не лише виготовляти продукцію високої якості, а й забезпечувати її своєчасну доставку споживачам.

Ефективність функціонування контролінгової системи на підприємстві була оцінена за допомогою методу експертних оцінок. Результати аналізу свідчать про відповідність системи контролінгу поточним потребам керівництва. Важливу роль у цьому відіграє система ключових показників ефективності (KPI), що використовується для оцінки діяльності персоналу, контролю якості рекрутингу, навчальних програм, рівня продуктивності, управління талантами, мотиваційної політики та інших аспектів кадрового менеджменту. Застосування механізму коригування KPI сприяє підвищенню продуктивності та забезпечує гнучкість кадрової стратегії підприємства.

Контролінг персоналу виступає важливим інструментом управління, що сприяє вдосконаленню планування кадрових заходів, оптимізації інформаційно-аналітичного забезпечення та моніторингу основних процесів управління людськими ресурсами. Його основною функцією є підтримка прийняття управлінських рішень, спрямованих на розвиток трудового потенціалу та підвищення ефективності використання кадрових ресурсів. Застосування сучасних технологій та методів аналізу дає змогу своєчасно ідентифікувати проблеми в сфері управління персоналом і оперативно впроваджувати коригувальні заходи.

Аналіз кадрової політики ТОВ "КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА" вказав на необхідність посилення уваги до процесу адаптації працівників. Успішна система адаптації персоналу має включати не лише нормативно-правову базу, а

й механізми активної підтримки нових співробітників на етапі їхнього входження в робочий процес. Важливу роль у цьому відіграє ефективна взаємодія між кадровим персоналом та управлінським апаратом компанії. Впровадження сучасних підходів до управління персоналом, зокрема системи навчання та розвитку, сприятиме підвищенню рівня залученості працівників, що позитивно вплине на загальну продуктивність підприємства.

Таким чином, успішне функціонування підприємства значною мірою залежить від ефективної реалізації стратегії управління персоналом та впровадження системи контролінгу, що дозволяє оптимізувати процеси ухвалення управлінських рішень та підвищити рівень конкурентоспроможності на ринку. Подальше удосконалення кадрової політики та інтеграція сучасних технологій управління сприятимуть стійкому розвитку компанії в довгостроковій перспективі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова А. М. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
2. Линенко А. В., Шевченко О. Л. Сутність й аналіз персоналу підприємства за показниками його ефективності. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2008. № 4. С. 111–116.
3. Пелих А. С. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Інноваційна економіка*. 2010. № 15. С. 163–166.
4. Ситник Н. І. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Інкос, 2009. 472 с.
5. Балановська Т. І. Методи управління персоналом в сучасних умовах. *Науковий вісник НАУ*. 2003. № 7–8. С. 50–52.
6. Калюжна Н. Г. Система управління підприємством як предмет дослідження теорії організації. *Вісник економічної науки України*. 2011. № 2. С. 51–54.
7. Ландсман В. А. Удосконалення кадрової роботи в органах державного управління. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2013. № 1 (41). С. 117–121
8. Міненко М. А. Публічне управління: теорія та методологія : монографія. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. 404 с.
9. Інноваційний розвиток підприємства: навч. посіб. За ред. П.П. Микитюка. Тернопіль: Принтер Інформ, 2015. 224 с.
10. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська; за заг. ред. М.С. Татаревської. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.
11. Продан І.О. Становлення системи управління персоналом підприємства на інноваційних засадах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2013. № 776. С. 61–66

12. Друкер Петер. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво. Пер. з англ / Петер Друкер. К.: Україна, 2004. 241 с.
13. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2023. 212 с.
14. Данилюк, В. М. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посібн. К. : КНЕУ, 2006. 398 с.
15. Управління персоналом: навч. посіб. В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостенська. К.: КОНДОР, 2012. 324 с.
16. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Кондор, 2003. 296 с
17. Управління персоналом / О.Д. Матросов, В.Г. Дюжев, В.О. Матросова та ін.; 2-е вид., доп. та перероб. Х.:НТУ «ХПІ», 2009. 248 с.
18. Борисяк О. В. Оптимізаційні виклики у системі управління персоналом підприємств. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2020. Вип. 1(13). С.78–82.
19. Каличева Н. Євгеніївна; Стецюк, М. І. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2015, 49.
20. Якименко Н. В., Антіпова А. С. Механізм управління персоналом підприємства та його конкурентоспроможність. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. Вип. 45. С. 221-224
21. Данюк В. М. Управління персоналом. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.
22. Погорелова Т. О., Ігнат'єва Ю. І. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством. *Вісник Національного технічного університету ХПІ. Сер.*: Технічний прогрес та ефективність виробництва, 2013, 21: 127-134.
23. Armstrong M. Armstrong's handbook of human resource management practice. (11th edn.). Kogan Page, London and Philadelphia. 2009

24. Редьква О. З. Інноваційні засади формування системи управління персоналом машинобудівного підприємства. Розвиток навчально-науково-виробничих комплексів в умовах трансформаційної економіки: матеріал Всеукр. наук.-практ. конф. пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України М. Г. Чумаченка, 21 березня 2012 р., Тернопіль. Тернопільський нац. техн. ун-т ім. І. Пулюя. Тернопіль, 2012. С. 84–85
25. Голубка, О. Я.; Дідович, Ю. О.; Копусяк, Я. Ф. Аналіз методів управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*, 2016, 5 (1): 113-117.
26. Сидоренко, А. О.; Чорній, В. В. Сучасні методи управління персоналом підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2023, 14.
27. Балабанова Л. В. Сардак О. В. Управління персоналом. К.: Центр учб. л-ри, 2011. 468 с
28. Ганюк В.М. Менеджмент персоналу : навч. посіб.. К.: КНЕУ, 2006. 398 с
29. Кармінська-Белоброва М. В. Особливості сучасних концепцій управління персоналом. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки): зб. наук. пр.* Харків : НТУ «ХПІ». 2020. № 37 (1313). С. 36-40.
30. Остапйовський І.Є. Актуальність ідей Анрі Файоля в умовах сьогодення. Формування професійної культури керівника навчального закладу в сучасному освітньому середовищі : зб. матеріалів / укл. М. О. Сташенко. Луцьк : ВІППО, 2015. С. 82 - 86.
31. Mayo E. The Human Problems of an Industrial Civilization. Boston: graduate School Administration, Harvard University, 1946. 318 p
32. Давидович І. Є. Контролінг: навч. Посіб. К.: Центр учбової літератури, 2008. 552 с
33. Стефанюк І. Б. Поняття, сутність і причини виникнення контролінгу. *Фінанси України*. 2005.№2. С. 146–154.
34. Пушкар М. С. Контролінг: Монографія. Тернопіль, 1997. 146 с.
35. Дорошенко Г.О. Менеджмент: навч. посібник /за заг. ред. Г.О. Дорошенко. Харків, “ВСВ-Принт”, 2015. 300 с

36. Статистичний збірник «Україна в цифрах 2024» : Державна служба статистики України / за ред. О. А. Вишневської. К. : «Август Трейд», 2025. 45 с.
37. Кулінічев П. К. Оцінка факторів впливу на конкурентну позицію підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»*. Х. : НТУ «ХПІ». 2013. № 45 (1018). С. 69- 75.
38. Грицай А.М. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*, 2014. № 1.С. 148–155
39. . Лаврененко В. В. Концепція ключових показників ефективності (КПІ) в управлінні підприємствами. *Стратегія економічного розвитку України : збірник наукових праць*. 2010. № 26-27. С. 151–156.
40. Як провести тренінг з адаптації персоналу URL: <http://jak.bono.odessa.ua/articles/jak-provesti-trening-z-adaptacii-personalu-hr.php>
41. Довгань Л. Є. Ефективність управління персоналом підприємств: діагностика та механізм забезпечення. К.: НТУУ «КПІ», 2015.231 с.

## **Додатки**