

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
Навчально-науковий інститут бізнесу, менеджменту та маркетингу
Кафедра менеджменту

ДИПЛОМНА РОБОТА
магістра на тему:
«ОБҐРУНТУВАННЯ ФОРМУВАННЯ
КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «АКЦЕНТІКА»

Виконала

(підпис)

ст. гр. МЕЗ-61м

Пушак О.Р.

(прізвище, ініціали)

Науковий керівник

(підпис)

Шведюк Ю.В.

(прізвище, ініціали)

Рецензент

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Львів – 2025 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

Навчально-науковий інститут _____ бізнесу, менеджменту та маркетингу _____
Кафедра _____ менеджменту. _____
Освітньо-кваліфікаційний рівень _____ магістр _____
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент» _____
Освітньо-професійна програма _____ «Менеджмент» _____

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувачка кафедри менеджменту

_____ к.е.н., доцент Максимець О.В.

«18» вересня 2025 р.

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Пушак Ользі Романівні

1. Тема роботи: Обґрунтування формування кадрової політики ТОВ «АКЦЕНТИКА» керівник дипломної роботи _____ Шведюк Юлія Володимирівна, доцент, канд. екон. наук затверджена наказом по університету від «10» вересня 2025 року №С-707
2. Термін подання студентом дипломної роботи «09» грудня 2025 р.
3. Вихідні дані до дипломної роботи Наукові статті з питань управління персоналом, формування та реалізації кадрової політики, аналіз операційної та фінансової діяльності підприємства, законодавча та нормативно-правова база, навчально-методична література з стратегічного управління та управління персоналом, фінансова та статистична звітність ТОВ «АКЦЕНТИКА» за 2022-2024 рр.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (розділи, які потрібно розробити) У першому розділі необхідно дослідити теоретичні основи формування та реалізації кадрової політики підприємства. У другому розділі варто проаналізувати фінансовий стан та оцінити результати основних напрямів діяльності ТОВ «АКЦЕНТИКА». У третьому розділі доречно обґрунтувати управлінські рішення щодо покращення кадрової політики, зокрема мотивування працівників та розробити практичні рекомендації щодо удосконалення управління персоналом ТОВ «АКЦЕНТИКА».
5. Перелік графічного матеріалу: 1. Класифікація кадрової політики підприємства 2. Структурні елементи та етапи формування кадрової політики підприємства 3. Стратегічні цілі та завдання ТОВ «АКЦЕНТИКА». 4. Аналіз основних показників фінансової діяльності об'єкту дослідження. 5. Зовнішні та внутрішні чинники впливу на кадрову політику ТОВ «АКЦЕНТИКА». 6. Практичні заходи для підвищення мотивації персоналу об'єкту дослідження. 7. Елементи процесу адаптації ТОВ «АКЦЕНТИКА» до сучасних умов 8. Висновки.

6. Дата видачі завдання

«18» вересня 2025 р.

Науковий керівник роботи _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Формування теми та складання плану магістерської роботи	08.09.2025-21.09.2025	виконано
2	Пошук літературних джерел для написання роботи	22.09.2025-05.10.2025	виконано
3	Збір та оброблення інформації про підприємство	06.10.2025-19.10.2025	виконано
4	Написання розділу 1	20.10.2025-02.11.2025	виконано
5	Написання розділу 2	03.11.2025-16.11.2025	виконано
6	Написання розділу 3	17.11.2025-07.12.2025	виконано
7	Оформлення роботи та графічного матеріалу	08.12.2025-14.12.2025	виконано

Студентка

(підпис)

Пушак О.Р.

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

(підпис)

Шведюк Ю.В.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Пушак О.Р Обґрунтування формування кадрової політики ТОВ «Акцентіка»

Магістерська робота присвячена дослідженню процесів формування, реалізації та вдосконалення кадрової політики підприємства в умовах економічних та організаційних змін.

У першому розділі розглядаються теоретичні основи кадрової політики, зокрема розкрито сутність і зміст поняття «кадрова політика підприємства», охарактеризовано систему управління кадровим потенціалом і визначено особливості формування механізму реалізації кадрової політики.

У другому розділі проведено аналіз фінансового стану та ключових напрямів діяльності ТОВ «Акцентіка». Подано загальну характеристику підприємства, здійснено оцінювання динаміки основних фінансових показників і досліджено сучасний стан кадрової політики. Особлива увага приділена виявленню проблемних аспектів і тенденцій розвитку кадрової політики підприємства.

У третьому розділі розроблено управлінські рішення щодо удосконалення кадрової політики ТОВ «Акцентіка». Запропоновано заходи підвищення мотивації персоналу та визначено їхній вплив на ефективність діяльності підприємства. Також сформовано практичні рекомендації для керівництва, спрямовані на оптимізацію кадрових процесів і зміцнення конкурентоспроможності компанії.

Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що налічує 40 найменувань. Основний текст магістерської роботи містить 8 таблиць і 3 рисунки.

Ключові слова: кадрова політика, мотивація, персонал, система, кадровий потенціал, управлінські рішення, ефективність.

ABSTRACT

Pushchak O.R. Justification of the HR Policy Formation of LLC «Accentica»

The master's thesis is devoted to a comprehensive study of the processes of formation, implementation, and improvement of the enterprise's HR policy in the context of economic and organizational changes.

The first chapter examines the theoretical foundations of HR policy, in particular revealing the essence and content of the concept of "enterprise HR policy", characterizing the system of human resource management, and identifying the features of forming the mechanism for implementing HR policy.

The second chapter analyzes the financial condition and key areas of activity of LLC «Accentica». It provides a general description of the enterprise, assesses the dynamics of the main financial indicators, and examines the current state of HR policy. Special attention is paid to identifying problematic aspects and development trends of the enterprise's HR policy.

In the third chapter, management decisions are developed regarding the improvement of the HR policy of LLC «Accentica». Measures to increase staff motivation have been proposed, and their impact on the efficiency of the enterprise's activities has been determined. Practical recommendations for management have also been developed, aimed at optimizing personnel processes and strengthening the company's competitiveness.

The work consists of introduction, three chapters, conclusions, and references, which includes 40 items. The main text of the master's thesis contains 8 tables and 3 figures.

Keywords: human resource policy, motivation, staff, system, personnel potential, decision making process, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Сутність і зміст поняття «кадрова політика підприємства».....	9
1.2. Система управління кадровим потенціалом підприємства.....	10
1.3. Особливості формування механізму кадрової політики.....	12
Висновки до розділу 1.....	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТА ОЦІНЮВАННЯ ОСНОВНИХ НАПРЯМІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АКЦЕНТІКА».....	16
2.1. Загальна характеристика об'єкту дослідження.....	16
2.2. Аналіз основних фінансових показників діяльності ТОВ «АКЦЕНТІКА».....	19
2.3. Аналіз поточного стану та тенденцій розвитку кадрової політики ТОВ «АКЦЕНТІКА».....	26
Висновки до розділу 2.....	29
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «АКЦЕНТІКА».....	31
3.1. Запропоновані управлінські рішення щодо мотивування працівників і їхній вплив на результати діяльності об'єкту дослідження.....	31
3.2. Практичні рекомендації керівництву ТОВ «АКЦЕНТІКА» щодо удосконалення кадрової політики підприємства.....	36
Висновки до розділу 3.....	41
ВИСНОВКИ.....	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	44
ДОДАТКИ.....	49

ВСТУП

Кадрова політика є одним із ключових елементів управління підприємством, що визначає не лише ефективність роботи персоналу, а й загальну конкурентоспроможність компанії на ринку. У сучасних умовах динамічних змін бізнес-середовища, зростаючої мобільності працівників та посилення конкуренції на ринку праці, особливої актуальності набуває формування та реалізація ефективної кадрової політики, яка здатна враховувати як інтереси підприємства, так і потреби його персоналу. Саме тому комплексний підхід до управління кадровим потенціалом, поєднання економічних, соціальних і психологічних аспектів, а також впровадження сучасних мотиваційних та адаптаційних механізмів є необхідною умовою для забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Метою роботи є обґрунтування кадрової політики ТОВ «Акцентіка» з урахуванням сучасних викликів і тенденцій, а також розробка управлінських рішень щодо підвищення ефективності кадрового управління.

Для досягнення цієї мети поставлено такі завдання:

- дослідити сутність кадрової політики та системи управління кадровим потенціалом;
- проаналізувати фінансовий стан і поточний стан кадрової політики підприємства;
- розробити практичні рекомендації щодо удосконалення мотиваційних та організаційних заходів.

Об'єктом дослідження є управлінська діяльність ТОВ «Акцентіка», що спеціалізується на консалтингових послугах, кадровому забезпеченні та організаційній підтримці бізнесу.

Предметом дослідження виступають теоретичні засади та практичні аспекти формування і реалізації кадрової політики підприємства.

База дослідження. ТОВ “Акцентіка”. Юридична адреса: Україна, м. Київ, вулиця Івана Мазепи, будинок 3, офіс 174.

Інформаційна база дослідження включає наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, нормативні документи, а також фінансова та статистична звітність ТОВ «Акцентіка».

Методи дослідження включають аналіз наукової літератури, фінансових і статистичних даних, порівняння, спостереження та прогнозування. У роботі запропоновано комплексний підхід до кадрової політики, що поєднує економічні, соціальні та психологічні аспекти управління персоналом з урахуванням специфіки діяльності ТОВ «Акцентіка».

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості впровадження запропонованих управлінських рішень у діяльність підприємства для підвищення продуктивності праці, мотивації співробітників і конкурентоспроможності на ринку послуг.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і зміст поняття «кадрова політика підприємства»

Кадрова політика є однією з ключових складових загальної стратегії розвитку будь-якого підприємства, оскільки вона визначає принципи, напрями та методи роботи з персоналом [1]. У сучасних умовах економічної нестабільності, конкуренції та інноваційного розвитку саме ефективна кадрова політика дозволяє забезпечити стабільність трудового колективу, підвищити продуктивність праці та рівень корпоративної культури.

Згідно з підходами вітчизняних і зарубіжних науковців, кадрова політика розглядається як [6]:

- стратегічна складова управління персоналом, що визначає довгострокові цілі й напрями кадрової роботи;
- сукупність управлінських рішень, які забезпечують оптимальне використання трудових ресурсів;
- механізм взаємодії інтересів працівників і роботодавця для досягнення стратегічних цілей організації.

Основними завданнями кадрової політики є забезпечення підприємства кваліфікованими працівниками, здатними ефективно виконувати виробничі та управлінські завдання [4]. Вона покликана формувати оптимальну структуру персоналу, планувати потребу в кадрах, здійснювати їх добір, знаходити кадровий резерв та забезпечувати баланс між цілями підприємства й інтересами персоналу.

Залежно від типу кадрової політики формується система управління персоналом, методи добору, адаптації, навчання та мотивації працівників. Ефективна кадрова політика має бути [14]:

- 1) системною, тобто охоплювати всі напрями роботи з персоналом;
- 2) гнучкою, здатною адаптуватися до змін ринку праці;

- 3) соціально орієнтованою, з урахуванням потреб і мотивацій працівників;
- 4) результативною, тобто такою, що забезпечує підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства.

Види кадрової політики можна класифікувати за різними критеріями, зображеними у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація кадрової політики підприємства		
Ознака класифікації	Вид кадрової політики	Характеристика
За ступенем активності	Активна	Підприємство має чітку кадрову стратегію, прогнозує потребу в кадрах і формує резерв.
	Пасивна	Відсутність системного підходу до кадрової роботи, рішення приймаються ситуативно.
За рівнем відкритості	Відкрита	Орієнтація на залучення фахівців із зовнішнього ринку праці.
	Закрита	Просування переважно внутрішніх працівників через систему кар'єрного росту.
За орієнтацією на цілі	Стратегічна	Визначає довгострокові пріоритети розвитку персоналу та формування кадрового потенціалу майбутнього.
	Тактична	Спрямована на вирішення поточних кадрових завдань.

Кадрова політика – це не лише набір процедур з управління персоналом, а стратегічна концепція, яка визначає взаємозв'язок між працівниками та організацією, формує кадрову культуру й забезпечує розвиток трудового потенціалу відповідно до цілей підприємства.

1.2. Система управління кадровим потенціалом підприємства

У сучасних умовах ринкової економіки кадровий потенціал стає одним із найважливіших стратегічних ресурсів будь-якого підприємства. Ефективне управління цим потенціалом визначає не лише рівень конкурентоспроможності, а

й її здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища [3]. Основними елементами цієї системи є [29]: планування потреби в кадрах, добір і прийом персоналу, адаптація нових працівників, оцінювання результатів праці, організація навчання та професійного розвитку, мотивація, управління кар'єрою, формування кадрового резерву, контроль за ефективністю кадрових процесів.

Планування потреби в трудових ресурсах [9] полягає у визначенні кількості працівників, необхідних для виконання виробничих завдань, а також у прогнозуванні потреби у фахівцях певної кваліфікації в перспективі. Цей процес базується на аналізі наявного кадрового потенціалу, оцінюванні рівня його компетентності та визначенні потреби у навчанні або заміні кадрів.

Добір персоналу [12] є ключовим елементом системи управління кадровим потенціалом. Він передбачає пошук, відбір працівників, оцінювання їхніх особистісних якостей, професійних знань і здатності працювати в команді. Важливим етапом після добору є адаптація працівників, яка допомагає новим членам колективу швидше інтегруватися у виробниче середовище.

Однією з найважливіших складових системи управління кадровим потенціалом є розвиток персоналу. Постійне підвищення кваліфікації працівників, участь у тренінгах, курсах, програмах професійного навчання сприяє вдосконаленню їхніх навичок і підвищує конкурентоспроможність підприємства.

Ефективне управління кадровим потенціалом неможливе без продуманої системи мотивації [5]. Вона має охоплювати як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Матеріальна мотивація включає заробітну плату, премії, бонуси, соціальні пільги, а нематеріальна - визнання досягнень, можливість кар'єрного зростання, гнучкий графік роботи, сприятливий психологічний клімат.

Важливою складовою у системі роботи з персоналом є управління кар'єрою, що передбачає планування професійного зростання працівників, створення умов для самореалізації та підвищення рівня їхньої задоволеності працею [28]. Для цього на підприємстві формується кадровий резерв, який забезпечує наступність управлінських кадрів і зменшує ризики, пов'язані з

раптовими змінами у керівництві. А ось працівники, які бачать перспективи розвитку в межах організації, проявляють більшу ініціативу та відповідальність.

Контроль за ефективністю управління кадровим потенціалом дозволяє оцінити результативність кадрових програм, виявити недоліки та визначити напрями вдосконалення [39]. Для цього застосовуються такі показники, як рівень продуктивності праці, коефіцієнт плинності кадрів, рівень задоволеності працівників, співвідношення витрат на персонал до обсягів виробництва тощо.

1.3. Особливості формування механізму кадрової політики

Формування ефективного механізму кадрової політики є важливим напрямом стратегічного управління підприємством [1], оскільки саме від якості кадрових рішень залежить стабільність, конкурентоспроможність і довгостроковий розвиток організації.

Під механізмом кадрової політики розуміють цілісну систему взаємопов'язаних елементів, які забезпечують планування, добір, розвиток, мотивацію та ефективне використання персоналу [2]. Основні елементи механізму зображені у таблиці 1.2

Таблиця 1.2

Структурні елементи механізму кадрової політики

Підсистема	Сутність
Цільова підсистема	Визначає стратегічні й тактичні цілі кадрової політики, узгоджені з місією підприємства.
Організаційна підсистема	забезпечує розподіл повноважень і відповідальності між структурними підрозділами у сфері роботи з персоналом.
Інформаційна підсистема	Містить дані про працівників, результати їхньої діяльності, кваліфікаційний рівень, професійний розвиток.
Функціональна підсистема	Реалізує конкретні кадрові процеси - добір, навчання, атестацію, мотивацію, оцінювання.
Мотиваційно-регулююча підсистема	Покликана формувати стимули для продуктивної праці, професійного зростання та підвищення відповідальності працівників.

Сукупність цих підсистем забезпечує цілісний процес управління персоналом і дозволяє ефективно реалізовувати кадрову політику підприємства на практиці. Процес формування механізму кадрової політики передбачає кілька послідовних етапів, які зображена на рис. 1.1

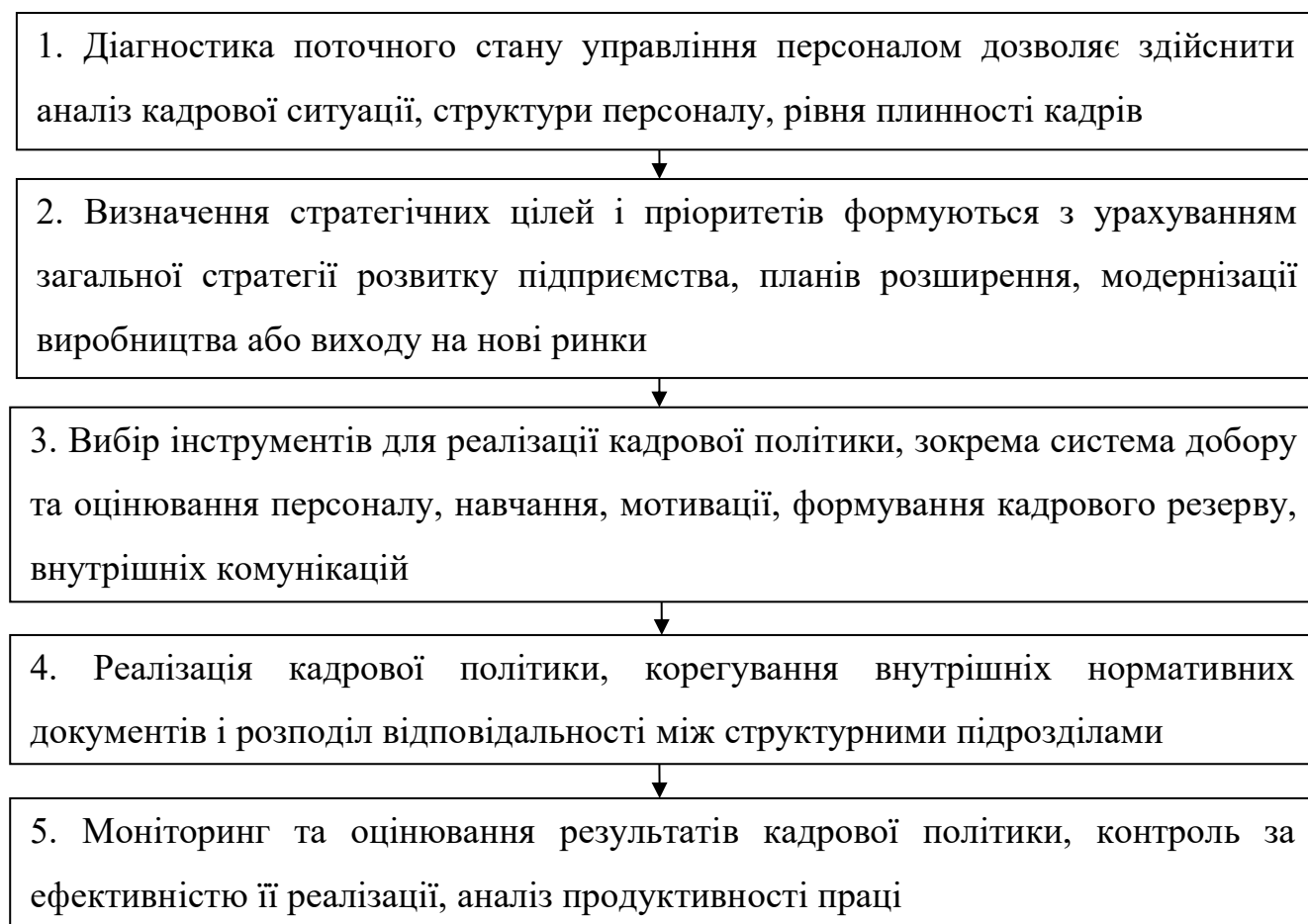


Рис. 1.1 Етапи формування механізму кадрової політики

Механізм кадрової політики охоплює сукупність методів, інструментів, принципів та управлінських рішень, спрямованих на реалізацію цілей підприємства через раціональне використання кадрового потенціалу [2]. На формування механізму кадрової політики підприємства впливають як зовнішні, так і внутрішні чинники [4]. До зовнішніх факторів належать: економічна ситуація в країні, державна політика у сфері зайнятості, законодавче регулювання трудових відносин, рівень конкуренції на ринку праці. До внутрішніх – організаційна структура підприємства, рівень корпоративної культури, фінансові

можливості, система управління, стиль керівництва, стратегічні цілі та кадровий потенціал.

Керівництво підприємства відіграє ключову роль у розробленні та реалізації кадрової політики [8], оскільки забезпечує постійний контроль за дотриманням принципів прозорості, соціальної відповідальності та етичних норм у роботі з персоналом. Це формує позитивний імідж роботодавця, підвищує рівень довіри працівників і сприяє зниженню плинності кадрів.

Висновки до розділу 1

У процесі дослідження сутності, змісту та особливостей формування кадрової політики підприємства встановлено, що вона є невід'ємною складовою системи стратегічного управління. Кадрова політика формує принципи взаємодії між працівниками та керівництвом, забезпечує стабільність трудового колективу й створює основу для ефективної реалізації виробничих і управлінських завдань підприємства.

Кадрову політику визначено як сукупність управлінських рішень, принципів і заходів, спрямованих на забезпечення підприємства кваліфікованими працівниками та раціональне використання кадрового потенціалу. Кадрова політика поєднує інтереси підприємства та його персоналу, створюючи сприятливі умови для професійного розвитку кожного працівника.

Охарактеризовано елементи системи управління кадровим потенціалом, які в сукупності сприяють формуванню стабільного, професійного та згуртованого трудового колективу і є запорукою високої результативності діяльності підприємства.

Встановлено доцільність поєднання економічних, соціальних і психологічних аспектів роботи з персоналом для підвищення ефективності управління. Планування потреби в кадрах дозволяє прогнозувати кількість фахівців різних спеціальностей, їхній добір і адаптацію, оцінювання продуктивності праці, систему мотивації, навчання, підвищення кваліфікації та управління кар'єрою.

Запропоновано механізм формування та реалізації кадрової політики, який включає організаційні, економічні, правові та соціально-психологічні елементи. Його особливість полягає в узгодженні стратегічних цілей підприємства з індивідуальними потребами працівників, у забезпеченні гнучкості та адаптивності кадрових процесів до змін зовнішнього середовища.

Описано ключову роль керівництва підприємства для побудови дієвої системи управління, дотримання принципів прозорості, соціальної відповідальності, справедливості та партнерства у відносинах із працівниками.

Отже, кадрова політика – це не просто елемент управлінської системи, а стратегічний інструмент забезпечення ефективності діяльності підприємства. Вона формує кадровий потенціал, який є ключовим для підвищення конкурентоспроможності підприємства та його інноваційного розвитку, забезпечення соціальної справедливості та стабільності на ринку в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТА ОЦІНЮВАННЯ ОСНОВНИХ НАПРЯМІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АКЦЕНТІКА»

2.1. Загальна характеристика об'єкту дослідження

Товариство з обмеженою відповідальністю «Акцентіка» здійснює господарську діяльність у сфері надання консалтингових послуг, кадрового забезпечення та організаційної підтримки бізнесу [2, 13]. Основним напрямом функціонування є консультування з питань комерційної діяльності та управління, проте підприємство також провадить низку суміжних видів діяльності, що сприяють диверсифікації його доходів і підвищують конкурентоспроможність на ринку. Повне найменування юридичної особи: Товариство з обмеженою відповідальністю «Акцентіка».

Фактична адреса: 01010, м. Київ, вулиця Івана Мазепи, будинок 3, офіс 174.

Керівник: Землянська Ксенія Олександрівна.

Розмір внеску до статутного фонду: 2 000 000 грн.

Штатна чисельність станом на 2024 рік становить 115 осіб.

ТОВ «Акцентіка» має лінійно-функціональну організаційну структуру, яка поєднує принципи централізації управління та розподілу функціональних обов'язків між підрозділами. Такий тип структури є доцільним для підприємств, що надають послуги різного характеру та потребують узгодженої роботи між фахівцями різних напрямів. Підпорядкування здійснюється безпосередньо центральному офісу, що забезпечує ефективність комунікацій і швидкість прийняття управлінських рішень [27]. У складі підприємства функціонують консалтинговий відділ, відділ персоналу, маркетинговий та рекламний відділи, фінансово-економічна служба, юридичний сектор та служба адміністративної підтримки.

Лінійні керівники відповідають за безпосереднє управління персоналом у своїх підрозділах, тоді як функціональні керівники забезпечують методичний та аналітичний супровід, консультування, підготовку управлінських рішень.

Підприємство здійснює діяльність відповідно до законів України, підзаконних нормативних актів, Статуту та Установчого договору [3, 30]. Статутні документи визначають правовий статус підприємства, його цілі, напрями діяльності, порядок управління, розподілу прибутку, взаємовідносини із засновниками, клієнтами та партнерами.

У системі внутрішнього регулювання використовують такий пакет документів [7]:

- правила внутрішнього трудового розпорядку, що визначають порядок організації праці, обов'язки працівників і керівництва;
- інструкції з охорони праці, що регламентують безпечне виконання трудових обов'язків;
- штатний розпис, який визначає структуру персоналу, посадові оклади та рівень відповідальності; графіки відпусток та положення про оплату праці.

Особливістю кадрової політики підприємства є укладання строкових трудових договорів терміном на рік, що дозволяє забезпечити гнучкість кадрової структури, своєчасно оновлювати штат відповідно до потреб ринку та обсягів робіт [10]. Кожен договір містить чіткий опис посадових обов'язків і прав працівника, умов співпраці, що сприяє прозорості взаємин між працедавцем і найманим працівником.

Місією ТОВ «Акцентіка» є створення сприятливих умов для ефективного функціонування та розвитку бізнесу клієнтів шляхом надання високоякісних консалтингових і кадрових послуг, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємств у динамічному ринковому середовищі.

ТОВ «Акцентіка» – це багатопрофільне підприємство консалтингово-комерційного типу, яке успішно поєднує управлінські, кадрові, рекламні та інформаційні послуги. Основні стратегічні напрями розвитку та завдання підприємства зображено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Стратегічні цілі та завдання ТОВ «Акцентіка»

Напрямок діяльності	Основний зміст і завдання
Консалтинг у сфері комерційної діяльності та управління	Надання консультаційних послуг щодо стратегічного та оперативного планування, оптимізації бізнес-процесів, організаційного розвитку, контролю витрат і підвищення ефективності управління
Працевлаштування та кадрове забезпечення	Підбір кваліфікованого персоналу на постійні позиції, залучення працівників ззовні для реалізації окремих проєктів, створення кадрового резерву, забезпечення безперервності бізнес-процесів клієнтів
Організація конгресів, виставок і конференцій	Планування, організація та проведення ділових заходів, виставок, семінарів і тренінгів; забезпечення комплексного супроводу клієнтів
Рекламна діяльність і маркетингові послуги	Розроблення концепцій рекламних кампаній, створення рекламних матеріалів, розміщення реклами у ЗМІ та в інтернеті, просування брендів
Інформаційні, видавничі та дизайнерські послуги	Створення відеоконтенту, рекламних і телевізійних роликів, графічний дизайн, розроблення корпоративного стилю клієнтів
Оптова та роздрібна торгівля	Реалізація широкого асортименту товарів, забезпечення партнерських відносин із постачальниками, організація логістики

Як видно з табл. 2.1, діяльність підприємства має комплексний характер і охоплює низку взаємопов'язаних напрямів, що забезпечують стабільність і гнучкість у конкурентному середовищі. Консалтинг і кадрове забезпечення виступають ключовими напрямками, які формують ядро бізнес-моделі підприємства, тоді як допоміжні напрями – маркетингові, інформаційні, дизайнерські послуги, торгівля – забезпечують додаткові джерела доходу та сприяють диверсифікації ризиків.

Ефективність діяльності ТОВ «Акцентіка» значною мірою залежить від організації системи управління персоналом. Кадрова політика підприємства спрямована на підтримання високої кваліфікації співробітників, їхню мотивацію та можливість приймати рішення. Регулярно проводяться тренінги, курси підвищення кваліфікації, професійне навчання та перевірка якості виконання

завдань [20]. Важливим аспектом є система матеріального та нематеріального стимулювання, яка включає преміювання, надання гнучкого графіку роботи, можливості кар'єрного зростання.

Завдяки комплексному підходу до організації діяльності, підприємство демонструє стійкі позиції на ринку, здатність до адаптації в мінливому середовищі та орієнтацією на довгостроковий розвиток. Це дозволяє розглядати ТОВ «Акцентіка» як конкурентоспроможне підприємство, що має потенціал для подальшого зростання та вдосконалення кадрової політики.

2.2. Аналіз основних фінансових показників діяльності ТОВ «Акцентіка»

Оцінювання фінансового стану підприємства є важливою складовою управління його розвитку [19], оскільки дає змогу виявити тенденції зміни результатів діяльності, визначити ефективність використання ресурсів, а також сформуванати базу для прийняття управлінських рішень.

Метою є аналіз основних фінансових показників діяльності ТОВ «Акцентіка» за 2022-2024 роки, визначення динаміки доходів, витрат і прибутку, а також оцінка структури активів і пасивів, ліквідності, фінансової стійкості та ефективності використання капіталу підприємства. Результати аналізу будуть використані в комплексному підході до вивчення як загальної ефективності діяльності, так і окремих її аспектів: ліквідності, платоспроможності, рентабельності, структури капіталу тощо. Вони є основою для розроблення стратегій розвитку, оптимізації витрат, управління ризиками та забезпечення фінансової стійкості.

Аналіз фінансових показників є невід'ємною частиною управління підприємством і має кілька ключових аспектів, зображених на рис. 2.1.

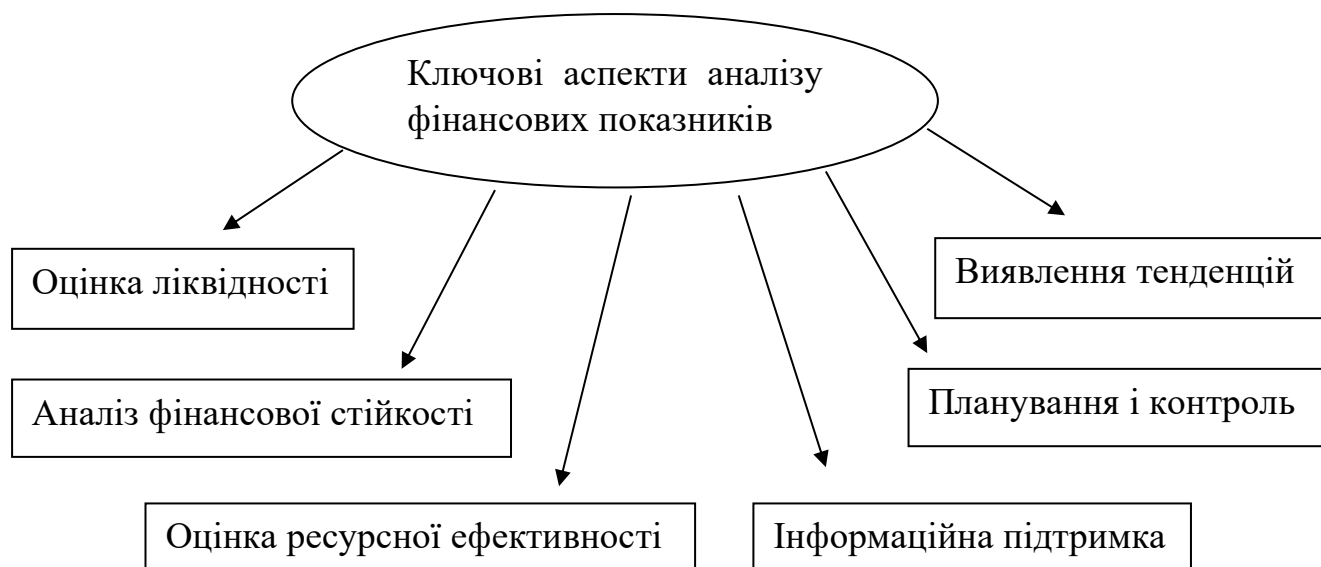


Рис. 2.1. Ключові аспекти аналізу фінансових показників

Оцінювання фінансового стану є важливим інструментом управління підприємством, оскільки забезпечує комплексне розуміння його економічного стану та динаміки розвитку. Він допомагає оцінити, наскільки ефективно використовуються наявні ресурси – капітал, матеріальні та трудові [40], а також дає змогу визначити співвідношення між витратами й отриманими доходами, що дозволяє виявити резерви для підвищення продуктивності та оптимізації процесів. Такий аналіз відкриває можливість простежити основні тенденції діяльності підприємства, своєчасно помітити зростання, спад або стабілізацію показників, що є основою для прогнозування та прийняття стратегічно важливих рішень.

Окремим напрямом є дослідження ліквідності та платоспроможності, адже воно показує, чи здатне підприємство своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання та чи достатньо забезпечене коштами для покриття поточних витрат. Аналіз фінансової стійкості дозволяє оцінити можливі ризики, пов'язані з втратою стабільності або, навіть, загрозою банкрутства.

Також фінансовий аналіз слугує основою для ефективного планування й контролю, оскільки допомагає відстежувати результати діяльності та оперативно коригувати управлінські рішення. Він забезпечує інформаційну підтримку як для внутрішніх користувачів – керівництва, власників, менеджерів, так і для зовнішніх – інвесторів, кредиторів та інших зацікавлених сторін, що робить його

універсальним інструментом забезпечення прозорості та ефективності роботи підприємства. Таким чином, аналіз фінансових показників – це основа для формування збалансованої політики управління підприємством, що враховує як внутрішні ресурси, так і зовнішні ризики.

Активи підприємства показують, в які ресурси інвестовано капітал, які обсяги матеріальних і нематеріальних ресурсів є в розпорядженні компанії, і наскільки вони ефективно використовуються.

За даними додатку А, баланс активів ТОВ «Акцентіка» за 2024 рік демонструє певну тенденцію до зниження їх загальної вартості - з 42 476,7 тис. грн. на початок року до 29 320,1 тис. грн. на кінець року. Зменшення активів може свідчити про скорочення оборотного капіталу або погашення дебіторської заборгованості.

Основну частину активів становлять поточні активи, які зменшилися з 42 215,4 тис. грн. до 29 288,9 тис. грн. Найбільшу питому вагу в їхній структурі має дебіторська заборгованість - 29 657,8 тис. грн. на початок року та 21 968,2 тис. грн. на кінець року. Зменшення цього показника на 7 689,6 тис. грн. свідчить про ефективнішу роботу з боржниками і, відповідно, підвищення ліквідності підприємства.

Необоротні активи у 2024 році скоротилися з 261,3 тис. грн. до 31,2 тис. грн., що відображає часткове вибуття або амортизацію основних засобів. Хоча така тенденція тимчасово покращує структуру ліквідності, в довгостроковій перспективі вона може свідчити про зниження інвестиційної активності та потребує заходів щодо оновлення матеріально-технічної бази.

Отже, у структурі активів підприємства домінують оборотні кошти, що є типовим для суб'єктів, діяльність яких пов'язана з торгівлею.

Для всебічної оцінки фінансового стану важливо розглядати не лише структуру активів, а й джерела їхнього фінансування. Активи відображають як підприємство використовує ресурси, тоді як пасиви показують, звідки ці ресурси залучено – з власних чи позикових джерел.

Логічним продовженням аналізу є вивчення структури та динаміки пасивів, які розкривають рівень фінансової незалежності, стійкості та ризику діяльності підприємства. Співвідношення між активами та пасивами дозволяє оцінити збалансованість фінансової системи ТОВ «Акцентіка» та ефективність управління капіталом. Пасиви відображають джерела формування капіталу і характеризують ступінь залежності підприємства від зовнішніх кредиторів.

Згідно з даними додатку А, структура пасивів ТОВ «Акцентіка» за 2024 рік зазнала суттєво позитивних змін. Найважливішим моментом є значне зростання власного капіталу - з 2 000,0 тис. грн. на початок року до 13 467,3 тис. грн. на кінець року. Таке збільшення пояснюється формуванням нерозподіленого прибутку у розмірі 11 467,3 тис. грн., що свідчить про ефективну фінансову політику підприємства. Підвищення питомої ваги власного капіталу в структурі пасивів забезпечує підприємству вищий рівень фінансової автономії та стабільності.

Поточні зобов'язання у 2024 році скоротилися більш ніж удвічі - з 29 309,4 тис. грн. до 15 852,8 тис. грн. Зменшення кредиторської заборгованості, зокрема за товари, роботи та послуги, свідчить про своєчасні розрахунки з постачальниками, підвищення ліквідності та зменшення фінансового навантаження.

Згідно з даними додатку В, ТОВ «Акцентіка» впродовж аналізованого періоду забезпечувало стабільно прибуткову діяльність. У 2022 році чистий дохід від реалізації продукції становив 88 500 тис. грн., у 2023 році він знизився до 80 071 тис. грн., що можна пояснити зменшенням попиту або зміною структури продажів. Однак у 2024 році підприємству вдалося суттєво покращити показники - чистий дохід зріс до 97 703,1 тис. грн., тобто на 22 % порівняно з попереднім роком.

Зростання доходів у 2024 році свідчить про активізацію комерційної діяльності та підвищення конкурентоспроможності продукції. Водночас спостерігається збільшення собівартості реалізованої продукції з 80 000 тис. грн. у 2022 році до 89 519,3 тис. грн. у 2024 році, що може бути зумовлено

інфляційними процесами, підвищенням цін на ресурси або збільшенням виробничих витрат.

Попри коливання витрат, підприємство зберігає позитивний фінансовий результат. Чистий прибуток у 2022 році становив 4 873 тис. грн., у 2023 році – 3 540 тис. грн., а в 2024 році - 4 353,5 тис. грн. Тобто у 2024 році відбулося часткове відновлення рівня прибутковості після незначного спаду, що підтверджує стабільність фінансової діяльності.

Таким чином, динаміка основних показників свідчить про те, що підприємство успішно адаптується до змін зовнішнього середовища, забезпечує прибутковість і поступово підвищує фінансову ефективність.

Для всебічної оцінки фінансового стану ТОВ «Акцентіка» важливо не лише розглядати абсолютні показники доходів, витрат, структури активів і пасивів, але й провести аналіз фінансових коефіцієнтів. Ці коефіцієнти дають змогу об'єктивно оцінити ліквідність підприємства, його фінансову стійкість, рентабельність та ефективність використання ресурсів.

Таблиця 2.2 демонструє розрахунок основних фінансових коефіцієнтів за період 2022-2024 років, що дозволяє зробити ґрунтовний аналіз фінансового стану ТОВ «Акцентіка» та визначити ключові тенденції розвитку підприємства.

Таблиця 2.2

Аналіз показників фінансової стійкості, ліквідності та рентабельності
ТОВ «Акцентіка» за 2022-2024 р.

Показник	2022	2023	2024
Коефіцієнт ліквідності	1,44	1,36	1,85
Коефіцієнт автономії	0,047	0,06	0,46
Рентабельність продажів	0,055	0,044	0,045
Оборотність дебіторської заборгованості	2,98	2,70	4,45
Коефіцієнт фінансової залежності	21,2	16,7	2,17

Аналізуючи коефіцієнт ліквідності, який характеризує здатність підприємства своєчасно і повністю виконувати свої короткострокові зобов'язання, можна побачити, що у 2022 році він становив 1,44, що свідчить про достатній

рівень ліквідності – поточні активи майже на 44% перевищували поточні зобов'язання. Це забезпечує підприємству достатній запас фінансової стійкості для покриття оперативних витрат і зобов'язань перед контрагентами. Проте вже у 2023 році відбулося незначне зниження цього коефіцієнта, що може бути пов'язано із збільшенням поточних зобов'язань або зменшенням обсягу ліквідних активів. Втім, у 2024 році ситуація значно покращилася – коефіцієнт ліквідності зріс до 1,85, що свідчить про підвищення платоспроможності підприємства і більш ефективне управління оборотними активами. Таке покращення означає, що компанія змогла оптимізувати роботу з дебіторами, оперативніше отримувати кошти, а також, можливо, переглянути умови співпраці з кредиторами, зменшуючи кредиторську заборгованість.

Наступним важливим показником є коефіцієнт автономії, або фінансової незалежності. Він демонструє частку власних коштів у загальній структурі пасивів підприємства [18]. У 2022 році цей коефіцієнт був дуже низьким – лише 4,7%, що свідчить про сильну залежність компанії від позикових коштів і підвищені фінансові ризики. Низький рівень автономії, як правило, сигналізує про можливу нестійкість підприємства та його вразливість перед змінами у кредитній політиці партнерів або банків. Проте завдяки зусиллям управлінської команди, у 2024 році власний капітал значно зріс, і коефіцієнт автономії зріс до 46%. Це суттєве покращення говорить про зміцнення фінансової бази компанії, зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування і збільшення стабільності. Зростання власного капіталу свідчить також про здатність підприємства акумулювати і реінвестувати прибуток, що є важливим для довгострокового розвитку.

Рентабельність продажів – це показник, який відображає відсоток прибутку від кожної гривні, отриманої від реалізації продукції. У 2022 році рівень рентабельності становив 5,5%, що є гарним результатом з урахуванням складних економічних умов. У 2023 році цей показник дещо знизився до 4,4%, що пояснюється збільшенням собівартості та можливим впливом зовнішніх факторів, таких як інфляція і витрати на логістику. Втім, у 2024 році рентабельність

стабілізувалась на рівні 4,5%, що свідчить про успішні заходи, спрямовані на оптимізацію витрат і підвищення ефективності виробничої та комерційної діяльності. Такий рівень рентабельності дає змогу підприємству забезпечувати достатній прибуток для покриття витрат, інвестицій та розвитку.

Важливою характеристикою ефективності управління фінансовими ресурсами є оборотність дебіторської заборгованості. Вона показує, скільки разів на рік підприємство повертає свої кошти, які тимчасово перебувають у клієнтів. У 2022 році цей коефіцієнт становив 2,98, що означає повернення дебіторської заборгованості майже тричі на рік. У 2023 році відбулося незначне зниження, але вже у 2024 році оборотність зросла до 4,45 разів, що є дуже позитивним сигналом. Це означає, що підприємство ефективніше працює із замовниками послуг, покращуючи платіжну дисципліну клієнтів і, відповідно, збільшуючи ліквідність. Такий підхід дозволяє зменшити фінансові ризики та покращити грошовий потік, що особливо важливо в умовах нестабільності.

Коефіцієнт фінансової залежності, що відображає співвідношення загальних зобов'язань до власного капіталу у 2022 був надзвичайно високим – 21,2, що свідчить про сильне боргове навантаження підприємства і пов'язаний з цим підвищений ризик неплатоспроможності. Однак, за два роки ситуація кардинально змінилась: у 2024 році коефіцієнт знизився до 2,17, що свідчить про суттєве зменшення залежності від зовнішніх позик і підвищення фінансової стійкості. Це позитивний результат, який свідчить про збалансовану фінансову політику, спрямовану на зниження боргового навантаження і зміцнення власного капіталу.

Проведений аналіз фінансових коефіцієнтів свідчить про суттєві позитивні зрушення у фінансовому стані ТОВ «Акцентіка» за період 2022-2024 років. Попри складні зовнішні умови, пов'язані з економічною нестабільністю та військовими діями, підприємство змогло адаптуватися, підвищити ліквідність, стабілізувати прибутковість і значно покращити фінансову стійкість.

Зростання власного капіталу та зниження боргового навантаження відкривають нові можливості для подальших інвестицій і розвитку, що є запорукою довгострокової конкурентоспроможності на ринку.

Разом із цим, аналіз рентабельності показує, що підприємство зберігає стабільність у своїй операційній діяльності, що є основою для подальшого зростання прибутку. Загалом, ТОВ «Акцентіка» має всі передумови для сталого розвитку, поліпшення фінансової автономії та зниження ризиків, що створює міцний фундамент для подальшого успішного функціонування в умовах складного економічного середовища.

2.3. Аналіз поточного стану та тенденцій розвитку кадрової політики ТОВ «Акцентіка»

Кадровий потенціал є одним із найважливіших ресурсів будь-якого підприємства. Його якість і стабільність безпосередньо впливають на продуктивність, конкурентоспроможність та здатність до адаптації в умовах ринку, що постійно змінюється [11]. Особливо це актуально для підприємств, які функціонують у складних соціально-економічних умовах, коли зовнішні фактори мають суттєвий вплив на їх діяльність. У такому контексті кадрова політика стає критично важливою складовою загальної стратегії розвитку компанії.

ТОВ «Акцентіка», з огляду на специфіку свого функціонування та зовнішні виклики, пов'язані з воєнним конфліктом і економічною нестабільністю, змушене постійно коригувати підходи до управління персоналом. Відповідно, аналіз поточного стану та тенденцій розвитку кадрової політики дає можливість оцінити, наскільки ефективно підприємство адаптується до викликів, підтримує стабільність трудового колективу та формує умови для подальшого росту.

Динаміка чисельності персоналу – один із найважливіших індикаторів кадрової політики, що показує наскільки підприємство вміє адаптуватися до змін зовнішнього середовища та внутрішніх процесів. Зміни в чисельності працівників відображають як вплив зовнішніх факторів, так і внутрішню кадрову політику підприємства, спрямовану на збереження і розвиток трудового потенціалу.

Стабільність чисельності працівників безпосередньо впливає на якість виробничих процесів і рівень задоволеності персоналу. Постійний моніторинг кадрових показників дозволяє вчасно виявляти ризики та приймати оперативні управлінські рішення для підтримки балансу між потребами бізнесу та можливостями ринку праці. Дані про середньооблікову чисельність працівників ТОВ «Акцентіка» за 2022-2024 роки наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Середньооблікова чисельність працівників ТОВ «Акцентіка», осіб

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2022/2023	Відхилення 2023/2024
Середньооблікова кількість штатних працівників	50	110	115	+60	+5
Прийнято працівників	0	60	10	+60	+10
Вибуло працівників	0	1	10	+1	+10
Облікова кількість на кінець року	50	110	115	+60	+5

За даними таблиці 2.3, у 2022 році чисельність працівників ТОВ «Акцентіка» становила 50 осіб. На фоні повномасштабного вторгнення, компанія зіштовхнулася з необхідністю оптимізувати свої витрати, що призвело до скорочення чисельності персоналу. Це рішення було вимушеним і направленим на збереження фінансової стабільності в критичних умовах. Водночас, це вплинуло на трудовий колектив, спричинивши певний рівень невизначеності та напруження серед працівників. У 2023 році чисельність персоналу зросла до 110 осіб. Це свідчить про стабілізацію кадрової ситуації, відновлення підприємницької активності та розширення сфер діяльності. Підприємство прагне повернути втрачені позиції, посилюючи кадровий потенціал і залучаючи нових спеціалістів. У 2024 році чисельність працівників досягла 115 осіб, що є позитивним сигналом для поступового відновлення і розвитку підприємства. Така тенденція дозволяє говорити про стабільність і довіру до компанії з боку працівників, а також про ефективність кадрової політики. Крім

того, акцент робиться на підвищенні кваліфікації існуючих співробітників, впровадженні систем мотивації та заходів поліпшення умов праці.

Для комплексного розуміння змін у кадровому складі доцільно розглянути зовнішні та внутрішні чинники, які впливають на кадрову політику ТОВ «Акцентіка» (табл. 2.4.).

Таблиця 2.4

Чинники впливу на кадрову політику ТОВ «Акцентіка»

Група факторів	Характер впливу на кадрову політику підприємства
Зовнішні фактори	Військовий конфлікт та пов'язана з ним нестабільність призвела до масових переміщень населення, ускладнила логістику та роботу підприємств
	Економічна невизначеність, відсутність стабільності у фінансовій та економічній сфері змусила підприємства оптимізувати витрати, в тому числі шляхом скорочення чисельності персоналу.
	Зміни в законодавстві
Внутрішні фактори	Оптимізація структури підприємства: для збереження фінансової стійкості необхідно було скоригувати чисельність та функції працівників.
	Впровадження нових технологій: застосування сучасного обладнання і автоматизація процесів вимагали нових компетенцій та зміни у розподілі трудових обов'язків
	Покращення системи мотивації: для утримання цінних кадрів і підвищення їх залученості компанія впроваджує комплексні мотиваційні програми.
	Рекрутинг і навчання: активна робота з пошуку нових співробітників, а також підвищення кваліфікації наявних працівників

Ефективне управління персоналом має безпосередній вплив на кілька ключових аспектів діяльності підприємства. По-перше, продуктивність праці зростає завдяки залученню та мотивації працівників, що забезпечує більш ефективне виконання робочих завдань і підвищення загальної продуктивності. По-друге, якість продукції безпосередньо залежить від кваліфікації персоналу,

оскільки досвідчені фахівці підтримують стабільність виробничих процесів і гарантують високу якість кінцевого продукту. По-третє, фінансові результати підприємства покращуються за рахунок оптимізації чисельності працівників і підвищення продуктивності праці, що сприяє зниженню операційних витрат і зростанню прибутку.

Крім того, добре організована кадрова політика позитивно впливає на корпоративний клімат, підвищуючи задоволеність працівників і зменшуючи плинність кадрів [23]. І, нарешті, стабільний і професійний колектив дає змогу підприємству гнучко реагувати на зміни ринку та утримувати лідерські позиції серед конкурентів.

Водночас, незважаючи на позитивні тенденції, підприємство має враховувати низку ризиків. Серед них – нестача кваліфікованих кадрів, що пов'язано з обмеженістю регіонального ринку праці при зростанні потреб компанії. Також існують зовнішні соціально-економічні ризики, зокрема війна в Україні та економічна нестабільність, які можуть негативно впливати на мотивацію і працездатність співробітників. Не менш важливою є необхідність постійного оновлення знань і навичок працівників через швидкий розвиток технологій, що вимагає системного навчання.

Аналіз кадрової політики ТОВ «Акцентіка» за 2022-2024 роки показує, що підприємство успішно долає виклики складного періоду, відновлює і розвиває свій кадровий потенціал. Цілеспрямовані заходи, спрямовані на зниження плинності кадрів, збільшення чисельності працівників, підвищення їхньої кваліфікації та мотивації, створюють міцний фундамент для сталого зростання та зміцнення позицій підприємства на ринку.

Висновки до розділу 2

ТОВ «Акцентіка» є багатопрофільним підприємством, що спеціалізується на консалтингових послугах, кадровому забезпеченні та організаційній підтримці бізнесу. Основним напрямом діяльності є консультування з питань управління та комерційної діяльності, що разом із суміжними напрямками дозволяє

підприємству забезпечувати диверсифікацію доходів і підвищувати конкурентоспроможність на ринку.

Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною, яка поєднує централізоване управління з чітким розподілом функцій між підрозділами. Така структура сприяє узгодженій роботі різних служб та оперативному прийняттю управлінських рішень, що є важливим для компанії з різноманітними напрямками діяльності.

Стратегічні цілі ТОВ «Акцентіка» охоплюють не лише основні напрями консалтингу та кадрового забезпечення, а й допоміжні сфери, такі як маркетинг, реклама, інформаційні послуги та торгівля. Це формує комплексну бізнес-модель, яка дозволяє адаптуватися до змін на ринку та диверсифікувати ризики.

Кадрова політика підприємства спрямована на підтримання високого рівня кваліфікації, мотивації та залучення співробітників до прийняття рішень. Впровадження системи навчання, тренінгів, матеріального та нематеріального стимулювання забезпечує стабільність функціонування компанії та підвищує її ефективність.

Загальна характеристика ТОВ «Акцентіка» свідчить про успішну реалізацію стратегії розвитку, ефективне управління ресурсами та високий рівень організаційної культури, що є запорукою стабільної діяльності та перспектив на майбутнє.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «АКЦЕНТІКА»

3.1. Запропоновані управлінські рішення щодо мотивування працівників і їхній вплив на результати діяльності об'єкту дослідження

Мотивація персоналу є одним із ключових чинників забезпечення ефективної діяльності ТОВ «Акцентіка», оскільки саме від залученості та зацікавленості працівників залежить якість надання консалтингових і кадрових послуг [15]. Удосконалення системи стимулювання є важливою передумовою зміцнення позицій компанії та підвищення результативності її діяльності.

Сутність мотивації проявляється у взаємодії трьох ключових елементів: мотивів, потреб та інтересів і стимулів, що в структурованому вигляді подано на рисунку 3.1.

1) Мотиви відображають внутрішні спонукання працівника діяти певним чином, що ґрунтуються на його цінностях та професійних орієнтирах.

2) Потреби та інтереси формують очікування працівника щодо умов праці, розвитку, доходу, соціальної значущості.

3) Стимули є зовнішніми важелями впливу (матеріальними або нематеріальними), які підприємство використовує для підкріплення бажаної поведінки працівників.

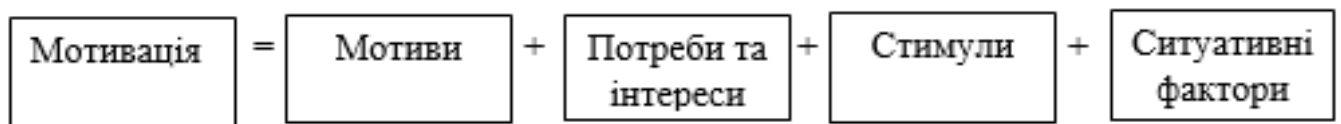


Рис. 3.1 Складові елементи мотивації [37]

Для забезпечення ефективної мотивації на ТОВ «Акцентіка» необхідно дотримуватися низки базових вимог. Передусім перспективи кар'єрного зростання мають відповідати очікуванням і потребам кандидата або працівника, що сприяє довгостроковій співпраці. Важливо також, щоб теоретичні знання та

практичні навички співробітників відповідали вимогам керівництва підприємства, а робота забезпечувала отримання працівником соціальних благ за оптимальних матеріальних та моральних витрат [37]. Саме поєднання цих чинників створює передумови для підвищення задоволеності роботою та зниження рівня плинності кадрів.

Проте у сучасній системі мотивації ТОВ «Акцентіка» існує певна проблема, що негативно впливає на залученість працівників. Наявність ситуації, коли працівники добре володіють інформацією та успішно проходять оцінювання, але не можуть підвищити ставку (розмір погодинної оплати праці) через недостатню кількість відпрацьованих годин, це негативно впливає на загальну систему мотивації в компанії. Це демотивує працівників, адже їхні знання і зусилля не знаходять адекватного визнання у вигляді матеріальної винагороди [16], і призводить до зниження ентузіазму та бажання розвиватися, негативно впливає на продуктивність праці та якість виконуваних робіт.

З іншого боку, якщо запровадити більш гнучку систему мотивації, яка враховує не лише кількість відпрацьованих годин, а й реальні знання, продемонстровані під час перевірки, це матиме низку позитивних ефектів [17]. По-перше, експерти (працівники) будуть більш зацікавлені в активному навчанні та підтвердженні своїх компетенцій, адже це напряду впливатиме на їхній матеріальний стимул. По-друге, зменшення залежності від формального критерію годин дозволить зняти психологічний тиск і демотивацію, що сприятиме підвищенню загального рівня професійності у команді.

Таким чином, оновлення мотиваційної система, яка надасть змогу визнавати та адекватно оцінювати рівень знань, а не тільки враховувати кількість відпрацьованого часу, створить більш справедливі умови, підвищить залученість працівників і позитивно вплине на результати діяльності підприємства.

Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від того, наскільки управлінський персонал здатний створити внутрішнє середовище, у якому працівники відчують стабільність, підтримку й справедливе ставлення [25]. У консалтингово-кадровій сфері, де працює ТОВ «Акцентіка», якість послуг

напряму залежить від людського капіталу, а тому роль мотиваційного механізму є визначальною. Конкуренція на ринку трудових ресурсів та підвищення вимог клієнтів до компетентності персоналу вимагають від керівництва підприємства впровадження сучасних мотиваційних практик, здатних забезпечити високу продуктивність і залученість працівників.

Одним із першочергових управлінських рішень у сфері мотивації є удосконалення системи матеріального заохочення. Оскільки ТОВ «Акцентіка» здійснює діяльність у проєктному середовищі, важливим інструментом є диференційована система преміювання, що враховує результати виконання конкретних завдань, дотримання термінів та якість взаємодії з клієнтами. Запропонованим рішенням може стати впровадження «коефіцієнта участі у проєкті», що дозволяє об'єктивно розподіляти преміальний фонд між членами команди [29]. Це стимулюватиме до відповідальності, підвищить дисципліну та спонукатиме до активнішої участі у виконанні складних завдань.

Проте матеріальне заохочення не є єдиним чинником, що визначає ефективність мотиваційної системи. Важливе значення має формування нематеріальних стимулів, що включають визнання досягнень, розвиток корпоративної культури, можливість професійного зростання та залучення працівників до управлінських процесів [26]. Ефективною практикою для ТОВ «Акцентіка» може бути впровадження внутрішньої програми «Лідер місяця», яка базується на відкритому рейтингу, зворотньому зв'язку від клієнтів та оцінці керівниками особистого внеску кожного співробітника. Публічне визнання досягнень створює позитивний емоційний фон та формує здорову конкуренцію.

Окремим управлінським рішенням є розвиток системи професійного навчання та підвищення кваліфікації. Для кадрово-консалтингової компанії компетентність працівників є критично важливою, адже від неї залежить якість консультацій, коректність оформлення кадрових документів та ефективність рекрутингу. Запровадження тренінгів, курсів підвищення кваліфікації, регулярних стажувань, участі персоналу в семінарах і вебінарах сприятиме збільшенню професійного потенціалу працівників [33]. Крім того, створення індивідуальних

траєкторій розвитку дозволить персоналу чітко бачити можливості кар'єрного зростання та отримувати зворотний зв'язок щодо рівня своїх компетенцій.

У межах управлінських рішень значну увагу слід приділяти вдосконаленню комунікаційних процесів, оскільки ефективна комунікація між керівником і підлеглими, співробітниками між собою формує довіру та дозволяє зменшити кількість конфліктів у робочому середовищі [38]. Для ТОВ «Акцентіка» доцільним є впровадження регулярних стратегічних зустрічей керівництва з працівниками, де співробітники можуть висловлювати свої ідеї, ініціативи та бачення шляхів удосконалення діяльності. Такий формат сприяє появі відчуття причетності до розвитку компанії, що є потужним мотивуючим чинником.

Ще одним важливим аспектом є створення прозорої системи оцінювання персоналу, яка базується на чітко визначених критеріях і показниках результативності [38]. Для ТОВ «Акцентіка» це можуть бути індикатори успішності закриття вакансій, якість консультацій, рівень задоволеності клієнтів, активність у командній роботі. Наявність зрозумілих критеріїв підвищує об'єктивність управлінських рішень щодо преміювання або кар'єрного зростання працівників, а також сприяє формуванню відчуття справедливості, що є ключовим компонентом внутрішньої мотивації.

Ефективність запропонованих мотиваційних підходів значною мірою залежить від психологічного клімату в колективі. Саме тому управлінські рішення повинні включати заходи, спрямовані на підтримку здорової атмосфери, зниження рівня стресу та розвиток командної взаємодії. Доцільним є впровадження корпоративних заходів, командних виїздів, спільних зустрічей, які формують соціальну єдність та зміцнюють міжособистісні зв'язки між співробітниками. Така практика сприяє попередженню виникнення конфліктів, підвищує рівень довіри та підсилює відчуття приналежності до спільної справи.

Окрему увагу варто приділити розвитку системи внутрішнього наставництва, що дозволяє новим співробітникам швидше адаптуватися, а досвідченим – передавати знання й отримувати додаткове нематеріальне

визнання. Наставництво позитивно впливає не лише на рівень компетентності персоналу, а й на стабільність кадрового складу, оскільки працівники відчують підтримку на всіх етапах професійного розвитку.

Запропоновані управлінські рішення у сфері мотивації персоналу мають прямий вплив на результати діяльності ТОВ «Акцентіка». Підвищення рівня залученості працівників сприятиме збільшенню продуктивності праці та якості обслуговування клієнтів [31]. Удосконалення комунікацій та розвитку корпоративної культури зменшить рівень плинності кадрів, що є актуальним для консалтингово-кадрових компаній. Сучасні програми навчання та професійного розвитку підвищують конкурентоспроможність підприємства, оскільки висококваліфікований персонал здатний швидко адаптуватися до нових вимог ринку.

Для досягнення високої ефективності системи мотивації в ТОВ «Акцентіка» слід не лише впроваджувати базові принципи, а й звертати увагу на деталізацію та конкретизацію заходів. Важливим є створення комплексного підходу, який враховує індивідуальні потреби працівників, їхній стиль роботи та професійні амбіції. Особливу увагу варто приділити гнучкості мотиваційних механізмів, що дозволить адаптувати їх відповідно до змін зовнішнього середовища та внутрішніх викликів підприємства.

Додатково рекомендується впровадити систему регулярного моніторингу мотивації працівників, яка включатиме опитування, фокус-групи та індивідуальні бесіди [36]. Це дозволить оперативно виявляти проблемні зони, коригувати мотиваційні стратегії та підтримувати високий рівень задоволеності роботою.

Крім того, важливим елементом є розвиток програм корпоративного здоров'я, які включають підтримку фізичного та психологічного здоров'я працівників. Впровадження заходів з релаксації, організація спортивних подій, психологічна підтримка позитивно впливають на продуктивність і знижують рівень стресу.

Також доцільним є використання інноваційних технологій у процесах мотивації, наприклад, цифрових платформ для визнання досягнень та обміну

позитивним досвідом між співробітниками. У таблиці 3.1 зображено ключові напрями мотиваційної роботи на підприємстві, які доцільно впровадити.

Таблиця 3.1.

Практичні заходи для підвищення мотивації персоналу ТОВ «Акцентіка»

Напрямок заходу	Практичні кроки
Індивідуалізація мотивації	Впровадження персональних планів розвитку, адаптація стимулів
Моніторинг мотивації	Регулярні опитування, зворотний зв'язок, фокус-групи
Програми корпоративного здоров'я	Організація спортивних заходів, психологічна підтримка, релаксація
Використання цифрових інструментів	Платформи для визнання досягнень, соціальні мережі компанії
Гнучкі форми мотивації	Можливість вибору видів винагород, гнучкий графік роботи

Запровадження наведених заходів дозволить створити більш адаптивну та ефективну систему мотивації, що відповідатиме як потребам працівників, так і стратегічним цілям ТОВ «Акцентіка». Такий підхід сприятиме формуванню позитивного робочого середовища, підвищенню професійного розвитку персоналу та загальному покращенню результатів діяльності компанії. Водночас гнучкість і системність у застосуванні мотиваційних інструментів забезпечать стабільність кадрового складу та сприятимуть зростанню конкурентоспроможності підприємства на ринку.

3.2. Практичні рекомендації керівництву ТОВ «Акцентіка» щодо удосконалення кадрової політики підприємства

Кадрова політика є одним із найважливіших інструментів управління, який визначає якість роботи колективу, рівень залученості працівників, а також загальну ефективність підприємства [24]. Для ТОВ «Акцентіка», яке працює у сфері консалтингу та кадрового забезпечення, розвиток і вдосконалення кадрової

політики має стратегічне значення. У сучасних умовах зростаючої конкуренції, динамічних змін на ринку праці та високих вимог до компетентності персоналу керівництво підприємства повинно зосередитися на впровадженні системних заходів, що забезпечують стабільність, мотивацію та професійний розвиток співробітників.

В умовах постійних змін і викликів, важливо сформувати таку кадрову політику, яка не лише відповідатиме поточним потребам компанії, а й сприятиме довгостроковому розвитку та адаптації до майбутніх тенденцій. Розроблення та реалізація практичних рекомендацій допоможуть керівництву ТОВ «Акцентіка» підвищити ефективність управління персоналом, знизити рівень конфліктності, покращити моральний клімат і створити умови для кар'єрного та професійного зростання співробітників.

Одним із ключових чинників стабільної роботи підприємства є безпосередня активна участь керівництва в операційному циклі. Керівники різних рівнів повинні не лише контролювати процеси, а й демонструвати високий рівень залученості, бути прикладом для співробітників [35]. Такий підхід сприяє формуванню довіри в колективі та підвищує мотивацію працівників.

Активна позиція керівництва в роботі з персоналом включає вчасну реакцію на потреби та пропозиції працівників, визнання їхніх досягнень і надання підтримки в складних ситуаціях. Важливо, щоб співробітники відчували, що їхні думки та внесок цінуються і враховуються при прийнятті управлінських рішень. Це формує позитивний психологічний клімат і зменшує ймовірність виникнення конфліктів.

Приклади успішного лідерства можуть включати регулярні особисті зустрічі з командою, відкриті обговорення проблем і шляхів їх вирішення, а також участь керівника в професійному навчанні і розвитку працівників [32]. Такий стиль управління сприяє підвищенню продуктивності та стабільності роботи підприємства. Для ефективної роботи кожного співробітника важливо отримувати чіткі, зрозумілі завдання з реалістичними термінами виконання. Це дозволяє уникнути непорозумінь, підвищує відповідальність та дисциплінованість

Керівництво ТОВ «Акцентіка» повинно забезпечити наявність усіх необхідних ресурсів для виконання поставлених завдань, включаючи матеріальні, інформаційні, технічні та людські ресурси. Практичними кроками можуть бути:

- впровадження системи постановки цілей, яка передбачає погодження завдань між керівником і працівником;
- регулярний моніторинг виконання завдань та своєчасне внесення корективів;
- забезпечення комфортних умов для роботи, включно з технічною підтримкою.

Ці підходи знижують рівень стресу і підвищують рівень задоволеності роботою, що безпосередньо впливає на загальну ефективність діяльності підприємства.

Швидка та якісна адаптація нових працівників є необхідною умовою для їхньої ефективної інтеграції в колектив і початку продуктивної роботи [21]. Для цього керівництву ТОВ «Акцентіка» варто розробити прозору процедуру підбору кадрів та підтримки на початковому етапі. Одним із важливих напрямів удосконалення кадрової політики є ефективна організація процесу адаптації нових працівників. Правильне впровадження адаптаційних заходів допомагає швидко інтегрувати співробітників у колектив, мінімізувати стресові ситуації та забезпечити їхню мотивацію з самого початку роботи. Основні елементи процесу адаптації, що рекомендовано впровадити, наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Елементи процесу адаптації ТОВ «Акцентіка»

Процес	Опис
Представлення нового співробітника	Ознайомлення новачка з колективом для швидшої інтеграції у робоче середовище
Призначення наставника	Визначення відповідальної особи, яка допомагатиме працівнику освоїтися в новій ролі
Ознайомлення з корпоративною культурою	Інформування про правила, стандарти та цінності компанії
Забезпечення зворотного зв'язку	Регулярне отримання відгуків від працівника для виявлення проблем і їх оперативного вирішення

Створення сприятливого психологічного клімату, дружньої атмосфери підтримки є важливим чинником, який знижує рівень стресу і прискорює адаптацію [34]. Це допомагає зменшити плинність кадрів і зберегти інтелектуальний потенціал компанії.

Для підвищення гнучкості і швидкості прийняття рішень доцільно делегувати частину повноважень менеджерам нижчих рівнів та керівникам структурних підрозділів [21]. Це дозволить оперативно реагувати на виробничі та організаційні питання без необхідності звернення до вищого керівництва з кожним питанням.

Розширення відповідальності і прав сприяє розвитку лідерських якостей менеджерів, підвищує їхню мотивацію та зацікавленість у результатах роботи підрозділів. Водночас це знімає навантаження з вищого керівництва, дозволяючи йому зосередитись на стратегічних завданнях [32]. Важливо забезпечити чітке регламентування меж повноважень, а також підтримку і контроль з боку керівництва для запобігання можливих ризиків.

Щоб підвищити продуктивність праці та забезпечити стабільність трудового колективу, слід створювати безпечне і підтримуюче соціальне середовище. Це включає дотримання соціальних гарантій, забезпечення належного рівня соціального захисту, своєчасної виплати заробітної плати, а також створення умов для підтримки здоров'я і добробуту працівників.

Соціальна стабільність і впевненість у майбутньому є важливими мотиваторами, які знижують рівень стресу, покращують моральний клімат та зменшують плинність кадрів [22]. Працівники, які відчують підтримку і захищеність, більш відповідально ставляться до своїх обов'язків.

Підвищення кваліфікації та розвиток професійних компетенцій працівників є пріоритетним напрямом кадрової політики ТОВ «Акцентіка», що працює у сфері консалтингу і компетентність персоналу безпосередньо впливає на якість надання послуг. Рекомендується створити систему безперервного навчання, що включає:

- тренінги та семінари;

- участь в освітніх заходах, вебінарах, майстер-класах;
- розроблення індивідуальних планів розвитку;
- стажування та обмін досвідом.

Підтримка професійного росту стимулює працівників до самовдосконалення, сприяє кар'єрному зростанню та зменшує ризик втрати цінних кадрів. Для компанії це шлях до підвищення конкурентоспроможності і якості послуг.

Формування відкритих і прозорих відносин між працівниками і керівництвом є основою довіри та злагодженої роботи. Важливо забезпечити чіткість у правилах прийняття на роботу, належні умови праці, прозору систему оцінювання і мотивації.

Регулярні зустрічі, відкритий діалог, можливість висловити думку і отримати зворотний зв'язок допомагають своєчасно виявляти і вирішувати конфліктні ситуації, підвищують лояльність і сприяють формуванню корпоративної культури.

Для підвищення продуктивності праці важливо створити комфортне робоче середовище: ергономічні робочі місця, сучасне обладнання, належний рівень освітлення і вентиляції. Крім того, правильна організація робочого часу, оптимізація процесів та зменшення додаткових навантажень позитивно впливають на працездатність співробітників.

Комплексна система стимулювання включає як матеріальні заохочення (премії, бонуси, підвищення зарплат), так і моральне визнання (похвала, нагороди, програми визнання досягнень). Комплексне застосування цих інструментів мотивує працівників на досягнення високих результатів, сприяє залученості та формує позитивний імідж ТОВ «Акцентіка» як надійного роботодавця.

Висновки до розділу 3

У процесі обґрунтування управлінських рішень щодо покращення кадрової політики ТОВ «Акцентіка» встановлено, що ефективна система мотивації є ключовим чинником підвищення продуктивності праці та якості надання послуг. Запропоновані заходи передбачають поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, розвиток професійних компетентностей працівників, а також вдосконалення комунікаційних процесів і прозорих механізмів оцінювання результатів роботи.

Визначено, що гнучкість мотиваційних інструментів і персоналізація підходів сприяють підвищенню залученості працівників і зниженню плинності кадрів. Запровадження системи адаптації нових співробітників, розвиток наставництва та корпоративної культури створюють сприятливі умови для стабільної роботи колективу.

Акцентовано увагу на важливості активної ролі керівництва у формуванні сприятливого психологічного клімату, що є запорукою довіри, злагодженості та ефективної командної взаємодії. Комплексно запропоновані рішення спрямовані на забезпечення стратегічної стабільності підприємства, підвищення конкурентоспроможності та досягнення високих результатів у сфері консалтингу та кадрового забезпечення.

Отже, удосконалення кадрової політики ТОВ «Акцентіка» через впровадження комплексних мотиваційних та організаційних заходів є необхідною умовою стабільного розвитку підприємства та зміцнення позицій на ринку послуг.

ВИСНОВКИ

У результаті дослідження кадрової політики ТОВ «Акцентіка» встановлено, що ефективне управління персоналом є одним із ключових факторів підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. Аналіз діяльності компанії показав, що наявна система кадрового управління має низку позитивних характеристик, серед яких чіткі процедури адаптації нових співробітників, наявність системи оцінювання результативності праці та базові механізми мотивації. Водночас виявлено й проблемні аспекти, що стримують розвиток кадрового потенціалу, зокрема, недостатньо гнучка система стимулювання, яка орієнтована переважно на формальні показники, що не завжди відображають реальний внесок працівників у діяльність компанії.

Визначено, що удосконалення системи мотивації повинно враховувати не лише матеріальні стимули, а й посилення нематеріальних чинників. Запропоновано запровадження диференційованої системи преміювання, яка відображає індивідуальний внесок працівників у результати роботи, сприяє підвищенню відповідальності та дисципліни в команді. Формування сприятливого психологічного клімату в колективі створює належні умови для відкритої комунікації та залучення працівників до управлінських процесів.

Обґрунтовано, що професійний розвиток співробітників є невід'ємною складовою ефективної кадрової політики. Організація регулярних навчальних заходів, тренінгів, семінарів, а також підтримка участі працівників в освітніх програмах дозволить підвищити рівень компетентності та адаптивності персоналу.

Визначено, що процес адаптації нових співробітників повинен бути системним і комплексним, включаючи ознайомлення з корпоративною культурою, призначенням наставників і регулярному зворотному зв'язку. Забезпечення дружньої атмосфери та психологічної підтримки допомагає новачкам швидше інтегруватися в колектив і знизити рівень стресу, що позитивно впливає на їхню продуктивність і лояльність до підприємства.

Ефективність кадрової політики ТОВ «Акцентіка» неможливо уявити без активної участі керівництва, яке має демонструвати приклад залучення, забезпечувати підтримку і сприяти створенню прозорих, справедливих і партнерських відносин з працівниками. Регулярний діалог між керівництвом і колективом, відкритість до ініціатив і пропозицій працівників сприятимуть формуванню позитивного психологічного клімату, що є запорукою стабільності та розвитку компанії.

Соціальна стабільність та підтримка фізичного і психологічного здоров'я працівників також є важливою складовою кадрової політики. Впровадження програм корпоративного здоров'я, організація спортивних і релаксаційних заходів, забезпечення соціальних гарантій і матеріальне стимулювання створюють умови, які знижують рівень стресу та підвищують задоволеність роботою.

Запропоновано розвивати комплексну кадрову політику для підвищення ефективної діяльності ТОВ «Акцентіка», враховувати індивідуальні потреби працівників, сприяти їхньому професійному зростанню, створювати справедливі та прозорі умови праці, а також забезпечувати належний рівень матеріального та нематеріального стимулювання.

Впровадження гнучких управлінських рішень у сфері мотивації, адаптації, навчання і комунікацій сприятиме формуванню згуртованого колективу. Завдяки таким змінам ТОВ «Акцентіка» зможе не лише підвищити якість консалтингових і кадрових послуг, а й зміцнити свої позиції на ринку, створити позитивний імідж як роботодавця та забезпечити довгострокову стабільність і розвиток у динамічному бізнес-середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрусь О.І., Вовк М.Ю. Кадрова політика підприємства як об'єкт дослідження. Ефективна економіка, 2021. – №11. – 7 с. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.11.78>
2. Базалійська Н.П., Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки: монографія. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2024. – С. 234-246.
3. Базелюк В.Г., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Михнюк С.В. Техніка управлінської діяльності: навчальний посібник. – К.: Міленіум, 2022. – 424 с.
4. Богданова Т.І. Особливості формування соціальної політики сучасного підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень, 2021. – №1. – С. 24-33. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2013_1_5
5. Боковикова Ю.В., Савченко Б.Г. Дослідження управління персоналом методом анкетування. Актуальні проблеми державного управління: збірник наукових праць. – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2023. – 77 с.
6. Бутенко І.А., Курносова А.В. Напрямки вдосконалення кадрової політики та підвищення ефективності управління персоналом підприємства. Вісник економічної науки України, 2024. – № 3. – С. 7-11.
7. Бучинська Т.В. Конкурентоспроможність персоналу як основний чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету, 2023. – Вип. 10(1). – С. 74-82.
8. Волкова Н., Красноштан Ж. Сучасна кадрова політика: напрями та інструменти реалізації. Мистецтво наукової думки, 2019. – № 8. – С. 40-42. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewById/766418>
9. Гельман В.М. Цільова трудова поведінка в системі управління кадровим ресурсом підприємства. Менеджмент суб'єктів господарювання в умовах забезпечення сталого розвитку: колективна монографія. – Житомир: ЖДТУ, 2021. – С. 89-93.

10. Денисенко М.П., Будякова О.Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. Вчені записки Університету «Крок», 2023. – № 4 (52). – С. 235-243. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/>
11. Денисенко М.П., Будякова О.Ю. Сучасні стратегії управління персоналом підприємств. Приазовський економічний вісник, 2018. – № 5(10). – С. 175-181.
12. Денисенко М.П., Терещук Л.В. Управління персоналу на підприємстві. Інвестиції: практика та досвід, 2023. – № 6. – С. 53-57.
13. Кавтиш О.П., Максимішина О.В. Кадрова політика як інструмент стратегічного управління персоналом підприємства. Сучасні проблеми економіки і підприємництва, 2021. – № 16. – С.160-166.
14. Капінос Г.І., Костюк І.В. Особливості формування та реалізації ефективної кадрової політики вітчизняних підприємств в сучасних умовах розвитку ринкової економіки. Вісник Хмельницького національного університету, 2019. – № 2. – С. 52-56.
15. Колеснік Т.В. Сучасні підходи до застосування мотивації і стимулювання працівників. Право і Безпека, 2021. – № 3. – С. 114-120.
16. Колобердянко І.І., Редька Ю.А. Сучасні системи та організація оплати праці в зарубіжних країнах. Вісник Запорізького національного університету, 2023. – № 2 (26). – С. 123-130.
17. Компанія ТОВ «Акцентіка» URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/37102948/
18. Кузьмін О.Є. Ризики діяльності персоналу підприємств: особливості управління та економічне оцінювання: монографія. – Вінниця: Державна картографічна фабрика, 2020. – 272 с.
19. Лазоренко Л.В. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємств зв'язку. Економіка. Менеджмент. Бізнес, 2018. – № 1. – С. 27-32.

20. Лозинський І.Є., Єлісеєва Л.О. Теоретичні основи системи управління персоналом підприємства. Економіка і регіон, 2021. – № 3 (34). – С. 184-188.
21. Матвєєва Н.М., Базецька Г.І., Славута О.І. Формування напрямків вдосконалення кадрової політики як складової архітектури розвитку персоналу в аспекті підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство, 2023. – №49. – С. 124-132. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-55>
22. Мельник О.М. Ресурси підприємства: концептуальні аспекти системи управління в умовах стійкого розвитку. Науковий вісник Ужгородського національного університету, 2019. – №7. – С. 84-92. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/23_2_2019ua/5.pdf
23. Оленіч А.В., Шацька З.Я. Формування та розвиток проектної команди в сучасних умовах. Актуальні проблеми економіки, 2022. – № 10. – С. 136-142.
24. Погребняк А.Ю., Ліннік І.М. Інноваційні методи вдосконалення кадрової політики на підприємстві. Сучасні проблеми економіки і підприємництва, 2020. – №20. – С. 108-116.
25. Смачило І.І. Теоретичні підходи до формування кадрової стратегії підприємства. Молодий вчений, 2020. – №12. – С. 6-9. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/8/6>
26. Стрехова С. В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. Економічний часопис-XXI. – Вінниця, 2022. – С. 3-12.
27. Тарасенко В.С. Кадровий менеджмент: навчально-методичний посібник. – Одеса: «Фенікс», 2021. – 38 с.
28. ТОВ «Акцентіка». URL: <https://www.ukraine.com.ua/egrpou/37102948/>
29. Урсакій Ю.А., Кубіцький С.О. Роль лідера в мотивації персоналу. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. – Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2020. – Вип. I-II (77-78). – С. 325-338.

30. Чубукова О.Ю., Шацька З.Я. Підвищення кваліфікації кадрів підприємств в умовах невизначеності. Актуальні проблеми економіки, 2018. – № 4(82). – С. 171-178.
31. Шакірі М.К. Основні засади формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом, 2020. – № 2 (37). – С. 145-150.
32. Шаповал О.А. Кадрова політика та шляхи її покращення. Економіка і суспільство, 2017. – Вип. 9. – С. 712–715.
33. Шафран А., Яремко І. Кадрова політика як компонент механізму формування ефективної структури управління організацією. Наукові перспективи, 2022. – № 7(25). – С. 35-42. URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-7\(25\)-333-345](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-7(25)-333-345)
34. Шведюк Ю.В. Удосконалення кадрової політики філії «Радехівське лісомисливське господарство» ДП «Ліси України». Вісник «Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики». – Вінниця, 2023. – Вип. №1. – С. 7-19. <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2023-1-1>
35. Шведюк Ю.В. Дослідження ролі маркетингових стратегій у системі управління стартап-проектами. Вісник Економіки Західноукраїнського національного університету. – Тернопіль, 2025. – Вип. №1 (115). – С. 9-22. <https://doi.org/10.35774/visnyk2025.01.009>
36. Шостак І. В. Оцінювання ефективності систем стимулювання праці персоналу та їх вплив на результативність діяльності торговельного підприємства. Актуальні проблеми економіки, 2015 – № 5. – С. 257-266.
37. Шубалий О.М. Рудь Н.Т., Гордійчук А.І., Шубала І.В., Дзямулич М.І., Потьомкіна О.В., Середа О.В. Управління персоналом: підручник. – Луцьк: ІВВ ЛНТУ, 2018. – 404 с.
38. Юринець З.В., Кіщук Н.В. Оцінювання результативності праці менеджера. Науковий вісник Національного лісотехнічного університету НЛТУ України, 2018. – Вип. 22.05. – С. 307-311.

39. Якубовський О. Сучасна регіональна кадрова політика та нова модель її реалізації. Теоретичні та прикладні питання державотворення, 2019. – № 25. – С. 66-76. URL: <https://doi.org/10.35432/tisb.v0i25.184897>

40. Bick, A., Fuchs-Schundeln N., Lagakos D. (2018). How Do Hours Worked Vary with Income? Cross Country Evidence and Implications. *American Economic Review*. – 108 (1). – P. 170-172.