

Український державний університет залізничного транспорту

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МАЛОГО  
ПІДПРИЄМСТВА

Пояснювальна записка і розрахунки  
до кваліфікаційної роботи

МРЕ.289.01.06 ПЗ

Розробив: студент 2 курсу, групи 219-П-Д23  
спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля»  
(роботу виконано самостійно, відповідно до  
принципів академічної доброчесності)

  
(підпис)

Вячеслав ШЕВЧЕНКО

Керівник: професор, д-р екон. наук  
Володимир ДИКАНЬ

Рецензент: професор, д-р екон. наук  
Олена КІРДІНА

# Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економічний

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

Рівень вищої освіти: магістр

Спеціальність: 076 «Підприємництво та торгівля»

Освітня програма: «Підприємництво»

## ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,  
професор, д-р екон. наук

  
\_\_\_\_\_ Володимир ДИКАНЬ

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ Шевченку Вячеславу Володимировичу

1 Тема «Формування стратегії управління персоналом малого підприємства»

керівник Дикань Володимир Леонідович, д-р екон. наук, професор

затверджені розпорядженням по економічному факультету

від «21» жовтня 2024 року № 23/24

2 Строк подання студентом закінченої роботи «01» січня 2025 року

3 Вихідні дані: Баланс (форма № 1) ТОВ «ОКСІ-АРТБУД» за 2019-2023 рр.

Звіт про фінансові результати (форма № 2) ТОВ «ОКСІ-АРТБУД» за 2019-2023 рр.

Звіт з праці ТОВ «ОКСІ-АРТБУД» за 2019-2023 рр.

Звіт про наявність та рух основних засобів ТОВ «ОКСІ-АРТБУД» за 2019-2023 рр.

Звіт про рух грошових коштів ТОВ «ОКСІ-АРТБУД» за 2019-2023 рр.

Звіт про наявність та рух трудових ресурсів, структура працівників ТОВ «ОКСІ-АРТБУД» за 2019-2023 рр.

Науково-методична література

Статистична інформація

Періодичні видання

4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1 Теоретико-методологічні основи управління персоналом та сучасні виклики на ринку праці

2 Комплексний аналіз діяльності підприємства малого бізнесу

3 Шляхи удосконалення кадрової стратегії і тактики на ТОВ «ОКСІ-АРТБУД»

3.4 Соціальне партнерство в системі антикризового управління персоналом підприємства	93
Висновки до розділу 3	95
Висновки	98
Список використаних джерел	103

					<i>МРЕ. 289. 01.06 ПЗ</i>	Арк.
						3
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дат		

## Зміст

Вступ	6
1 Теоретико-методологічні основи управління персоналом та сучасні виклики на ринку праці	9
1.1 Методологічні основи управління персоналом підприємства	9
1.2 Теоретичні основи мотиваційного управління персоналом	15
1.3 Ринок праці України: стан та тенденції розвитку	25
1.4 Кадрова стратегія як механізм підтримання адекватної кадрової політики підприємства	34
Висновки до розділу 1	40
2 Комплексний аналіз діяльності підприємства малого бізнесу	43
2.1 Дослідження проблем розвитку малого бізнесу в Україні	43
2.2 Аналіз основних показників економічної діяльності підприємства малого бізнесу	52
Висновки до розділу 2	71
3 Шляхи удосконалення кадрової стратегії і тактики на ТОВ «ОКСІ-АРТБУД»	74
3.1 Концептуальні підходи у формуванні ефективного управління персоналом підприємства	74
3.2 Розробка нової моделі кадрової політики на підприємстві ТОВ «ОКСІ-АРТБУД» та оцінка її ефективності	83
3.3 Елементи формування кадрової стратегії підприємства малого бізнесу	87

МРЕ. 289.01.06 ПЗ				
ин.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата
озроб.		Шевченко	<i>Шевченко</i>	
перевір.		Дикань		
рецензент				
Контр.		Назаренко	<i>Назаренко</i>	06.01.25
атверд.		Дикань	<i>Дикань</i>	
Формування стратегії управління персоналом малого підприємства				
		Лім.	Арк.	Аркуші
			4	110
УкрДУЗТ				4

## АНОТАЦІЯ

Дана кваліфікаційна робота включає в себе 17 слайдів презентації, 110 аркушів пояснювальної записки формату А4, що включає 16 рисунків, 12 таблиць, 82 літературні джерела.

Ключові слова: МАЛІЙ БІЗНЕС, ПЕРСОНАЛ, РОЗВИТОК, КАДРОВА СТРАТЕГІЯ, МОТИВАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ, КАДРОВА ПОЛІТИКА.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом підприємства.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних, методичних та практичних формування стратегії управління персоналом підприємства.

У кваліфікаційній роботі обґрунтуванні теоретичні основи та положення управління персоналом на підприємстві.

Сформовано стратегію управління персоналом малого підприємства, як комплексну програму розвитку працівників підприємства, що включає в себе цілі розвитку, методи та технології роботи з людськими ресурсами. Це сприяє розвитку професійного та особистісного потенціалу працівників, що своєю чергою дозволяє підприємству своєчасно та адекватно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, підвищувати свою конкурентоспроможність, досягати поставленої мети.

Визначено, що розробка HR-стратегії є найбільш передовим підходом до управління персоналом в сучасних умовах господарювання.

## ABSTRACT

This qualification work includes 17 presentation slides, 110 sheets of explanatory notes in A4 format, including 16 figures, 12 tables, 82 literary sources.

Keywords: SMALL BUSINESS, PERSONNEL, DEVELOPMENT, HUMAN RESOURCE STRATEGY, MOTIVATIONAL MANAGEMENT, HUMAN RESOURCE POLICY.

The object of the study is the process of enterprise personnel management.

The purpose of the study is to generalize the theoretical, methodological and practical formation of the enterprise personnel management strategy.

The qualification work substantiates the theoretical foundations and provisions of personnel management at the enterprise.

A small enterprise personnel management strategy has formed as a comprehensive program for the development of enterprise employees, which includes development goals, methods and technologies for working with human resources. This contributes to the development of the professional and personal potential of employees, which in turn allows the enterprise to respond promptly and adequately to changes in the external and internal environment, increase its competitiveness, and achieve its goals.

It has been determined that the development of an HR strategy is the most advanced approach to personnel management in modern business conditions.

## Список використаних джерел

- 1 Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР (із змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр#Text>
- 2 Господарський кодекс України: офіц. текст: станом на 16.01.2003 р. – Х.: Одіссей, 2007. – 240 с.
- 3 Про господарські товариства України : закон України: [офіц. текст : станом на 17 жовт. 2010 р.]. URL: [http://maur-sevastopol.narod.ru/e\\_katalog/p08\\_44.pdf](http://maur-sevastopol.narod.ru/e_katalog/p08_44.pdf).
- 4 Про підприємництво: закон України [офіц. текст станом 5 квітня 2015 року N 273/96-ВР]. Відомості Верховної Ради. 1991. № 14. стаття 168. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/698-12>
- 5 Амоша О.І. Людський потенціал: механізми збереження та розвитку: монографія. НАН України. Ін-т економіки промисловості. Донецьк, 2008. 468 с.
- 6 Антонюк В.П. Динаміка кількісних і якісних характеристик трудового потенціалу промисловості як загроза її модернізації. *Економіка і організація управління*. 2016. № 3. С. 19-28.
- 7 Антонюк В.П. Ризики і втрати людського капіталу внаслідок війни. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. Вип.1 (67). С. 110–116.
- 8 Безтелесна Л. Людський розвиток: підходи до трактування суті та умов його забезпечення. *Економіка України: Політико-економічний журнал*. 2009 . № 7. С. 4 – 12.
- 9 Близнюк В. Оцінка людського потенціалу економічного зростання України: теорія та практика. *Україна: аспекти праці*. 2006. № 5. С. 30–34.
- 10 Богиня Д.П. Основи економіки праці: навч. посіб. К. Знання-Прес, 2000. 313 с. 9. Трубич С.Ю. Соціально-економічна сутність та особливості формування людського потенціалу. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. № 4(58). С. 186–192.

11 Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. К.: Т-во “Знання”, 2006. 367 с

12Грузіна І.А., Дериховська В.І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія. Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.

13Державна служба статистики України : сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

14 Дикань В.Л., Кірдіна О.Г. Сутнісні аспекти конкурентоспроможності національної економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2009. № 28. С. 13-20.

15 Дикань В.Л., Скрипінський О.Л., Шевченко В.В. Кадрове забезпечення процесів розвитку ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 87. С. 9-18.

16 Дикань В. Л. Національна модель індустріального розвитку країни: організаційно управлінський аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 11-34.

17Дикань В. Л. Товарознавство та комерційна діяльність: підручник / В. Л. Дикань та ін.; за ред. В. Л. Дикань. Харків: УкрДУЗТ, 2018. 362 с.

18Дикань В. Л., Воловельська І. В. Інноваційні стратегії підприємств: проблеми, шляхи вирішення. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 67. С. 9–17.

19Дикань В. Л., Воловельська І. В., Маковоз О. В. Економічна безпека підприємства: навч. Посібник. Х.: УкрДАЗТ, 2011. 243 с.

20 Дикань В. Л., Єлагін Ю .В., Сухорукова Т. Г. Економіка праці на підприємствах залізничного транспорту: підручник. Х.: УкрДАЗТ, 2012. 275 с.

21Дикань В. Л., Козинець А. С., Чупир Т. Я. Економічний аналіз ефективності діяльності залізниці: навчальний посібник. Харків, 2004. 161 с.

22 Дикань В. Л., Корінь М. В. Державне регулювання промислового розвитку України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. №. 61. С. 9-19.

23 Дикань В. Л., Маслова В.О. Організація виробництва: навчальний посібник. Харків, УкрДАЗТ, 2013. 422 с.

24 Дикань В.Л., Толстова А.В. Розвиток економіки України на основі принципу рівноправності відносин держави, бізнесу та суспільства. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2018. № 63. С. 9-19.

25 Дикань О. В., Косінцева П. Ю. Потенціал цифровізації підприємств як основа розвитку людського капіталу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 83. С. 29-36.

26 Дикань, В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 1. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 55 с.

27 Дикань, В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 2. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 45 с.

28 Дикань, В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 3. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 49 с.

29 Дикань, В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 4. Харків : УкрДУЗТ, 2022. 50 с.

30 Дроздова Ю., Бай С., Хмурова, В., Міняйло О., Буленок С. Вплив змін на потенціал розвитку підприємства. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. Вип. 4(45). С. 153–164.

31 Ейкор Ш. Великий потенціал. Припиніть гонитву за успіхом і отримайте більше щастя й гараздів: Пер.з англ. О.Чупи. К.: Вид. група КМ – БУКС. 2019. 224 с.

32 Захарова О. В. Управління інвестуванням у людський капітал: методологія, оцінка, планування: монографія. Донецьк: «ДВНЗ ДонНТУ», 2010. 378 с.

33 Звонар В.П. Інноваційні технології розвитку соціального капіталу. *Демографія та соціальна економіка*. 2021. № 2(44) С.22-36.

34 Іваницька С.Б., Анісова Н.В., Петрова А.О. Кадровий потенціал підприємства: фактори формування та використання. *Ефективна економіка*. 2013. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2405>



35Каличева Н. Є., Зленко О. В. Вплив управління персоналом на стратегічний розвиток залізничного транспорту в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62 (Спецвипуск). С. 75-82.

36 Капітанець С.В., Вареня Н., Корольчук О.Л., Кулініч Т., Кільніцька О., Головачук Х. Проблеми забезпечення кадрової стабільності та безпеки в органах державної влади країн з перехідною економікою. *Світова спільнота-академія науки та інженерії. Операції з бізнесу та економіки*. 2021. №18. С. 815-821. URL: <https://wseas.com/journals/bae/2021/b565107-1352.pdf>

37 Карп'як М.О., Горбова Х.В. Збереження людського потенціалу як основного стратегічного ресурсу розвитку регіонів України в умовах російської агресії. *Регіональна економіка* . 2022. №2. С. 57–62.

38 Кільніцька О.С., Старунська Л.В., Переуда С.Ю. Кадрова безпека сільськогосподарських підприємств України: оцінка та напрями забезпечення. *Scientific Horizons*. 2020. Том 23. № 11. С. 70-80. URL: [http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/11020/1/SH\\_2020\\_23\\_11\\_70-80.pdf](http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/11020/1/SH_2020_23_11_70-80.pdf)

39 Кірдіна О. Г. Завдання системи управління людським капіталом підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 42. С. 375-378.

40 Коляда О. Людський потенціал-основа процесу модернізації України. URL: <https://www.pravda.com.ua/columns/2023/01/28/7386807/>

41 Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. К. : Центр навчальної літератури, 2007. 352 с.

42 Лансіоні П. П'ять пороків команди. Притча про лідерство. Київ: Наш формат, 2019. 192 с.

43 Лібанова Е.М. Людський розвиток в Україні. Інноваційні види зайнятості та перспективи їх розвитку. Київ : Ін-т демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи НАН України, 2016. 328 с.

44 Макаревич О. В. Формування інтелектуального капіталу через освітній процес. *Економіка і управління*. 2023. № 1 (97). С. 112-118.

45 Мартинова Л. Б. Людський потенціал та його значення у соціально-економічному розвитку країни. *International Scientific and Practical Conference «WORLD SCIENCE»*. 2016. Vol.2. № 2(6). С. 29-32.

46 Марущак О. Скільки залишиться українців після війни: експерти про скорочення населення та катастрофічне співвідношення жінок і чоловіків. URL: <https://tsn.ua/exclusive/skilki-zalishitsya-ukrayinciv-pislya-viyni-eksperti-royasnili-chomu-skorochuvatimetsya-kilkist-naselennya-2358379.html>

47 Мацькевич О. Ю. Інвестиційне відтворення людського капіталу в системі менеджменту підприємства як інструмент соціально-економічного розвитку. *Інноваційна економіка*. 2013. № 4 (42). С. 165–170.

48 Новікова М.М., Мажник Л.О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2012. 215 с.

49 Обруч Г. В. Цифрові інструменти управління адаптацією персоналу підприємств залізничного транспорту в контексті забезпечення їх збалансованого розвитку. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2020. № 1(112). С. 113-118.

50 Обруч Г. В. Цифрові інструменти управління адаптацією персоналу підприємств залізничного транспорту в контексті забезпечення їх збалансованого розвитку. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2020. № 1(112). С. 113-118.

51 Особистість у розвитку: психологічна теорія і практика : монографія / за ред. С. Д. Максименка, В. Л. Зливкова, С. Б. Кузікової. Суми: Вид-во СумДПУ імені А.С.Макаренка. 2015. 430 с.

52 Павликівська О., Галиняк Л. Розвиток кадрового потенціалу як елемент стратегії підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2 (25). С. 210–220.

53 Пілявський В.І. Результативність використання трудового потенціалу агропромислових підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. № 3. С. 161-171.

54 Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колективна монографія / М. В. Семикіна, С. В. Дудко, А. А. Орлова та ін. Кропивницький: КОД, 2021. 440 с.

55 Ринок праці України 2022-2023: стан, тенденції та перспективи. solidarityfund.org.ua : веб-сайт. URL : [https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebrd\\_ukraine-lm-1.pdf](https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebrd_ukraine-lm-1.pdf) (дата звернення: 12.06.2024).

56 Рябчук О. Г., Гожуловський С. С. Особливості розвитку людського капіталу як основного фактора зростання економіки України. *Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування*. 2020. Вип. 4. С.182–192.

57 Садовська Н.С. Формування трудового потенціалу організації в системі критеріїв ефективного функціонування. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2013. № 6. С. 250-253.

58 Самборська О., Воскобійник С., Шевченко Д. Збереження людського потенціалу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 50. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-19>

59 Сахненко О. І. Основні види інвестицій в людський капітал. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5223>

60 Семикіна М.В., Тимошенко Д.М. Продуктивність праці: напрями підвищення. *Наука – виробництво*. 2015. С. 21-24. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/3869/1/produktyvnist%ca%b9%20pratsi.pdf>

61 Сидорко Н. Л. Роль інвестицій у формуванні людського капіталу (методологічний аспект). URL: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/biznes/2010\\_2/2010/02/100211.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/biznes/2010_2/2010/02/100211.pdf)

62 Скібіцький О. М. Розгляд окремих теоретичних питань управління людським потенціалом. *Економічний аналіз*. 2014. Том 18. № 1. С. 71–79.

63 Тертична Л. І. Інноваційний розвиток і людський капітал. *Вісник Хмельницького національного університету: наук. журнал. Серія: Економічні науки*. 2005. № 2 (66). Т. 2. С. 179–183.

64 Токмакова І. В., Іванова А. Д., Бочков О. В. Формування системи управління знаннями на підприємствах залізничного транспорту в контексті

забезпечення інноваційного розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 83. С. 254-264.

65 Токмакова І. В., Іванова А. Д., Бочков О. В. Формування системи управління знаннями на підприємствах залізничного транспорту в контексті забезпечення інноваційного розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 83. С. 254-264.

66Токмакова І. В., Овчиннікова В. О., Корінь М. В., Остапюк Б. Б. Управління розвитком персоналу підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 74. С. 139-149.

67 Токмакова І. В., Овчиннікова В. О., Корінь М. В., Остапюк Б. Б. Управління розвитком персоналу підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 74. С. 139-149.

68Третій місяць поспіль на ринку понад 100000 вакансій – дані Work.ua. [skilky-skilky.info](https://skilky-skilky.info) : веб-сайт. URL : <https://skilky-skilky.info/tretyi-misiats-pospil-na-rynku-ponad-100000-vakansiy-dani-work-ua/> (дата звернення: 12.06.2024).

69 Турчина В.М. Соціально-економічні пріоритети розвитку трудового потенціалу організації. 2012. С. 496-504. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32607711.pdf>.

70 Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2004. 316 с.

71 Черенько Л. М. Модель рівня життя в умовах соціально-економічної нестабільності: монографія. К.: Інститут демографії та соціальних досліджень імені М.В.Птухи НАН України, 2021. 365 с.

72 Чернодід І.С. Соціальна конкурентоспроможність національної економіки:сутність, показники та чинники забезпечення: монографія. Чернівці: Технодрук, 2014. 383 с.

73 Шаульська Л.В. Стратегія розвитку трудового потенціалу України: монографія. Донецьк: НАН України, Ін-т економіки пром-ті. 2005. 502 с.

74 Шацька С.Я., Григоренко Я.О. Напрями підвищення ефективності праці управлінського персоналу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. №14. С. 596-598.

75 Шевченко В. Сучасний стан вітчизняного ринку праці: тези доповідей. Матеріали 84-ї студентської науково-технічної конференції (11 - 14 грудня 2023р. м. Харків). Харків: УкрДУЗТ. 2023. С. 369.

76 AI Security Trends 2025: Market Overview & Statistics. *lakera.ai* : *website*. URL : <https://www.lakera.ai/blog/ai-security-trends>

77 Introducing the Investors in People Standard. URL: <http://www.investorsinpeople.co.uk>

78 Panasonic Automotive Systems Establishes PAS University, an In-House University: Learning and Teaching Together – Building the Best Corporate Personnel Development System. *news.panasonic.com*: *website*. URL : <https://news.panasonic.com/global/topics/16286>

79 The White Company wins People Development Team of the Year. *theretailbulletin.com* : *website*. URL : <https://www.theretailbulletin.com/home-and-diy/the-white-company-wins-people-development-team-of-the-year-02-10-2024/>

80 Thurow L. Investment in Human Capital. Belmont, 1970. P. 15.

81 Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля» / укладачі : В. Л. Дикань, Н. Є. Каличева, І. Л. Назаренко - Харків: УкрДУЗТ, 2023. - 62 с.

82 Студентська навчальна звітність. Текстова частина (пояснювальна записка). Загальні вимоги до побудови, викладення та оформлення: методичний посібник з додержання вимог нормоконтролю у студентській навчальній звітності /Козар Л.М. [та ін.]; за заг. ред. Л.М. Козара. Х.: УкрДУЗТ, 2018. 54 с.