

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Кафедра _____

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри _____

«__» _____ 202__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

за темою: **Використання сучасних технологій управління персоналом на прикладі ТОВ «Інструментальний завод «Лезо»**

Студента: Рубана Євгена Олександровича
курсу V-го

групи ТУКВ-8-21-Б1М(4.6зс)

спеціальності 073 «Менеджмент»

Керівник: доцент кафедри економіки
та управління персоналом, к.е.н.

Гора Альона Валеріївна

Оцінка:

Національна шкала _____

Кількість балів _____ ECTS _____

Члени комісії

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	6
1.1. Сутність, зміст та еволюція управління персоналом у сучасних умовах.....	6
1.2. Класифікація та характеристика сучасних технологій управління персоналом.....	12
1.3. Зарубіжний і вітчизняний досвід використання HR-технологій на підприємствах.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «ІНСТРУМЕНТАЛЬНИЙ ЗАВОД «ЛЕЗО».....	31
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства та кадрового потенціалу.....	31
2.2. Оцінка діючої системи управління персоналом на підприємстві.....	41
2.3. Аналіз використання сучасних HR-технологій та проблеми їх впровадження.....	47
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «ІНСТРУМЕНТАЛЬНИЙ ЗАВОД «ЛЕЗО».....	58
3.1. Обґрунтування доцільності впровадження інноваційних HR- технологій.....	58
3.2. Розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління персоналом.....	67
3.3. Оцінка соціально-економічної ефективності запропонованих заходів....	75
ВИСНОВКИ.....	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	88

ДОДАТКИ.....	3 93
--------------	---------

ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки характеризується стрімкими трансформаційними процесами, що охоплюють усі сфери господарської діяльності, зокрема систему управління персоналом. Посилення глобальної конкуренції, діджиталізація бізнес-процесів, зростання ролі інтелектуального капіталу та переорієнтація підприємств на інноваційний тип розвитку обумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до управління людськими ресурсами. У цих умовах персонал перестає розглядатися виключно як витратний елемент виробництва, натомість набуває статусу ключового стратегічного ресурсу, що визначає конкурентоспроможність, стійкість та довгострокові перспективи розвитку підприємства.

Особливої актуальності питання ефективного управління персоналом набувають для вітчизняних підприємств реального сектору економіки, які функціонують в умовах нестабільного зовнішнього середовища, кадрового дефіциту, міграційних процесів та постійних змін у законодавчому регулюванні трудових відносин. За таких обставин застосування сучасних технологій управління персоналом виступає не лише інструментом підвищення продуктивності праці, але й важливим чинником забезпечення організаційної адаптивності, залученості працівників та формування позитивної корпоративної культури.

Сучасні технології управління персоналом охоплюють широкий спектр методів, інструментів та підходів, спрямованих на оптимізацію процесів добору, оцінювання, розвитку, мотивації та утримання працівників. Йдеться про використання цифрових HR-платформ, систем управління талантами, інструментів аналітики персоналу, гнучких моделей зайнятості, компетентнісного підходу, коучингу, менторства, а також сучасних методів оцінювання результативності праці. Упровадження таких технологій дозволяє підвищити прозорість управлінських рішень, зменшити суб'єктивізм у кадровій політиці та забезпечити узгодженість цілей персоналу зі стратегічними пріоритетами підприємства.

Водночас практика діяльності українських підприємств свідчить, що потенціал сучасних HR-технологій використовується недостатньо повно. Часто їх впровадження має фрагментарний характер, не підкріплюється належним аналітичним обґрунтуванням або не інтегрується в загальну систему управління організацією. Це обумовлює потребу в поглибленому науковому дослідженні теоретичних засад і практичних аспектів застосування сучасних технологій управління персоналом з урахуванням галузевої специфіки та особливостей функціонування конкретного підприємства.

У цьому контексті актуальним є дослідження системи управління персоналом ТОВ «Інструментальний Завод «Лезо», яке здійснює виробничу діяльність у промисловому секторі та потребує висококваліфікованого, мотивованого й стабільного кадрового складу. Для таких підприємств ефективність використання трудового потенціалу безпосередньо впливає на якість продукції, рівень витрат, інноваційну спроможність та позиції на ринку. Аналіз практики управління персоналом на прикладі зазначеного товариства дозволяє не лише виявити наявні проблеми й обмеження, але й сформулювати прикладні рекомендації щодо вдосконалення HR-процесів на основі сучасних управлінських технологій.

Наукова значущість обраної теми полягає в систематизації та розвитку теоретичних положень щодо використання сучасних технологій управління персоналом, а також у поглибленні уявлень про механізми їх адаптації до умов функціонування українських підприємств. Практична цінність дослідження визначається можливістю застосування отриманих результатів у діяльності ТОВ «Інструментальний Завод «Лезо» з метою підвищення ефективності управління персоналом та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення використання сучасних технологій управління персоналом на прикладі ТОВ «Інструментальний Завод «Лезо».

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачається вирішення таких основних завдань: дослідити сутність і зміст управління персоналом у сучасних умовах; узагальнити наукові підходи до класифікації сучасних HR-технологій; проаналізувати вітчизняний та зарубіжний досвід їх застосування; надати характеристику діяльності та кадрового потенціалу ТОВ «Інструментальний Завод «Лезо»; здійснити оцінку чинної системи управління персоналом на підприємстві; виявити проблемні аспекти використання сучасних технологій управління персоналом; обґрунтувати напрями їх удосконалення; розробити практичні рекомендації щодо впровадження інноваційних HR-рішень; оцінити соціально-економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження є сукупність організаційно-економічних відносин, що виникають у процесі використання сучасних технологій управління персоналом на підприємстві.

Методологічною основою дослідження є загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема аналіз і синтез, індукція і дедукція, системний та структурно-функціональний підходи, методи економічного аналізу, порівняння, узагальнення, графічні та табличні методи подання інформації. Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, статистичні дані, внутрішня звітність та аналітичні матеріали ТОВ «Інструментальний Завод «Лезо».

Структура магістерської роботи зумовлена метою та завданнями дослідження і складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Сутність, зміст та еволюція управління персоналом у сучасних умовах

Управління персоналом як самостійна сфера наукових знань і практичної діяльності сформувалося в результаті еволюції поглядів на роль людини в організації та її внесок у досягнення економічних результатів. У сучасних умовах персонал розглядається не лише як сукупність виконавців виробничих функцій, а як носій професійних компетентностей, знань, навичок, цінностей і мотиваційних установок, що безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємства. Така трансформація підходів зумовила перехід від адміністративно-розпорядчої моделі кадрової роботи до комплексної системи управління людськими ресурсами, орієнтованої на стратегічний розвиток організації.

Сутність управління персоналом у сучасному розумінні полягає в цілеспрямованому впливі на процеси формування, використання та розвитку трудового потенціалу підприємства з метою досягнення балансу між інтересами організації та потребами працівників. Управління персоналом охоплює планування потреби в кадрах, добір і адаптацію персоналу, оцінювання результатів праці, професійний розвиток, мотивацію, формування корпоративної культури та забезпечення соціальної стабільності в колективі. В умовах динамічного ринкового середовища ці процеси мають бути гнучкими, інтегрованими та орієнтованими на довгострокову перспективу.

Аналіз наукових розробок українських учених свідчить про наявність різноманітних підходів до трактування поняття управління персоналом та визначення його змістовного наповнення. Так, у працях Колота А.М. управління персоналом розглядається як система соціально-економічних відносин, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування організації шляхом розвитку людського капіталу та підвищення якості

трудового життя [31]. Балан Г. В. та Сардак О.В. акцентують увагу на комплексному характері управління персоналом, підкреслюючи взаємозв'язок кадрової політики зі стратегією розвитку підприємства [2]. У дослідженнях Дороніної М.С. управління персоналом трактується як сукупність управлінських рішень і дій, спрямованих на формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу в умовах інноваційної економіки [22]. Водночас Грінова В.М. наголошує на соціальній складовій управління персоналом, визначаючи його як механізм узгодження економічної ефективності та соціальної відповідальності роботодавця [17]. Узагальнення підходів вітчизняних науковців дозволяє зробити висновок, що сучасне управління персоналом в українській науковій традиції розглядається як багатовимірне явище, яке поєднує економічні, організаційні та соціально-психологічні аспекти.

У зарубіжній науковій думці проблематика управління персоналом отримала значний розвиток і стала основою формування концепції *human resource management*. Зокрема, М. Армстронг розглядає управління персоналом як стратегічно орієнтований і цілісний підхід до управління найбільш цінним активом організації – людьми, які своєю працею забезпечують досягнення її цілей. Д. Ульріх у своїх роботах підкреслює трансформацію ролі HR-функції від адміністративної до стратегічної, де фахівці з управління персоналом виступають бізнес-партнерами, агентами змін та носіями організаційної культури. П. Друкер, аналізуючи розвиток постіндустріального суспільства, акцентував увагу на зростанні значення «працівників знань», управління якими потребує нових підходів, заснованих на довірі, самореалізації та безперервному навчанні. Таким чином, зарубіжні дослідники розглядають управління персоналом не лише як функціональну підсистему менеджменту, а як ключовий чинник створення доданої вартості та забезпечення сталого розвитку організацій [12].

Еволюція управління персоналом відображає зміну економічних умов, технологічного розвитку та соціальних уявлень про працю. На ранніх етапах розвитку промислового виробництва домінував підхід, за якого працівник

розглядався як елемент виробничого механізму, а управління персоналом зводилося до контролю за виконанням трудових обов'язків і дотриманням дисципліни. Згодом, у межах школи наукового управління, з'явилися спроби раціоналізації трудових процесів і підвищення продуктивності праці через стандартизацію операцій та матеріальне стимулювання. Проте такі підходи не враховували соціально-психологічні потреби працівників, що зумовило їх обмежену ефективність у довгостроковій перспективі.

Подальший розвиток управління персоналом був зумовлений усвідомленням обмеженості суто раціонально-економічних моделей організації праці. Зростання складності виробничих процесів, ускладнення соціальних взаємодій у трудових колективах та посилення ролі нематеріальних чинників ефективності сприяли формуванню нових наукових підходів, зосереджених на поведінкових і соціально-психологічних аспектах трудової діяльності.

Таблиця 1.1

Еволюція наукових підходів до управління персоналом

Підхід	Основні представники	Ключові ідеї	Значення для управління персоналом
Школа людських відносин	Е. Мейо, М. Фоллет	Вплив соціальних факторів, міжособистісних відносин і неформальних груп на продуктивність праці	Усвідомлення ролі мотивації, комунікацій і морально-психологічного клімату
Поведінковий підхід	Д. Мак-Грегор, А. Маслоу, Ф. Герцберг	Орієнтація на потреби, цінності та поведінку працівників	Формування сучасних систем мотивації, розвитку та залученості персоналу
Концепція людського капіталу	Т. Шульц, Г. Беккер	Інвестиції в освіту, навички та здоров'я як джерело економічного зростання	Стратегічне управління розвитком персоналу та підвищення його вартості

Школа людських відносин стала першим науковим напрямом, який системно поставив під сумнів ефективність виключно адміністративно-економічних методів управління персоналом. Результати Хоторнських експериментів, проведених під керівництвом Е. Мейо, засвідчили, що продуктивність праці залежить не лише від матеріальних стимулів або організаційних умов, але й від соціального середовища, в якому перебуває

працівник [12]. Це сприяло формуванню уявлень про необхідність урахування неформальних відносин, групової динаміки та морального стану колективу в системі управління персоналом.

Подальший розвиток наукової думки привів до становлення поведінкового підходу, який зосередився на дослідженні мотиваційних механізмів і поведінкових моделей працівників. Значний внесок у розвиток цього напрямку зробили А. Маслоу, який запропонував ієрархію потреб, та Ф. Герцберг, котрий розмежував чинники задоволення і незадоволення працею. Д. Мак-Грегор у своїх працях обґрунтував концепції «Х» та «Y», що відображають різні управлінські уявлення про природу людини. У межах поведінкового підходу управління персоналом почало розглядатися як процес створення умов для самореалізації працівників і розвитку їхнього потенціалу.

Логічним продовженням еволюції стала концепція людського капіталу, відповідно до якої знання, навички та компетентності працівників трактуються як форма капіталу, здатного приносити дохід. Т. Шульц і Г. Беккер довели, що інвестиції в освіту, професійну підготовку та здоров'я персоналу мають економічну доцільність і позитивно впливають на продуктивність праці та зростання організацій. У межах цієї концепції управління персоналом набуло стратегічного характеру, а розвиток працівників став розглядатися як довгострокове вкладення в конкурентоспроможність підприємства [21].

У сучасних умовах управління персоналом доцільно розглядати як цілісну систему взаємопов'язаних функцій і процесів, спрямованих на формування, використання та розвиток людського потенціалу організації. Така система охоплює стратегічний, тактичний і операційний рівні управління та інтегрується в загальну систему менеджменту підприємства.

До ключових функцій управління персоналом належать планування потреби в кадрах, організація добору та відбору персоналу, адаптація нових працівників, оцінювання результатів діяльності, управління розвитком і навчанням, мотивація та стимулювання праці, управління трудовими відносинами й формування корпоративної культури. Кожна з цих функцій

реалізується через сукупність конкретних управлінських процесів, що мають власну логіку, інструментарій і показники ефективності.

Процесний підхід до управління персоналом передбачає розгляд HR-діяльності як безперервного циклу, в якому результати попередніх управлінських рішень стають основою для подальшого вдосконалення системи. Це забезпечує адаптивність управління персоналом до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, а також створює умови для узгодження інтересів працівників і стратегічних цілей підприємства.

Сучасний етап розвитку управління персоналом характеризується глибокими якісними змінами, що зумовлені цифровою трансформацією економіки, посиленням ролі знаннєвих ресурсів та зміною характеру трудових відносин. Управління персоналом дедалі більше виходить за межі допоміжної управлінської функції та інтегрується в систему стратегічного управління підприємством. За таких умов ефективність організації значною мірою залежить від здатності керівництва формувати, утримувати й розвивати людський капітал відповідно до довгострокових цілей розвитку [33].

Однією з ключових тенденцій сучасного управління персоналом є його цифровізація, що проявляється у впровадженні автоматизованих HR-систем, електронного документообігу, платформ для дистанційного навчання, аналітики персоналу та використанні великих масивів даних у кадрових рішеннях. Це сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, зменшенню суб'єктивізму та зростанню прозорості HR-процесів. Водночас цифрові інструменти не замінюють управлінську роль людини, а лише підсилюють її, створюючи нові вимоги до професійної компетентності HR-фахівців.

Іншою важливою ознакою сучасного управління персоналом є його орієнтація на гнучкість і адаптивність. Поширення нестандартних форм зайнятості, дистанційної роботи, проектних команд та міжфункціональної взаємодії потребує переосмислення традиційних підходів до організації праці, оцінювання результативності та мотивації персоналу. У цих умовах

управління персоналом має забезпечувати не лише стабільність кадрового складу, але й здатність працівників швидко адаптуватися до змін, опановувати нові компетентності та ефективно взаємодіяти в умовах невизначеності.

Таблиця 1.2

Сучасні моделі управління персоналом та їх характеристика

Модель управління персоналом	Основні характеристики	Ключові інструменти	Очікувані результати
Адміністративна	Орієнтація на контроль і регламентацію	Накази, інструкції, нормативи	Дотримання дисципліни
Функціональна	Поділ HR-функцій за напрямками	Кадрове планування, оцінка, навчання	Підвищення операційної ефективності
Стратегічна	Інтеграція HR у стратегію бізнесу	Управління талантами, HR-аналітика	Конкурентоспроможність
Компетентнісна	Орієнтація на розвиток компетентностей	Моделі компетенцій, навчання	Зростання професійного потенціалу
Партнерська (HR business partner)	HR як учасник управлінських рішень	Консалтинг, управління змінами	Узгодження цілей персоналу і бізнесу

Адміністративна модель управління персоналом історично є однією з найдавніших і базується на жорсткій регламентації трудової поведінки, централізованому контролю та підпорядкуванні. Її застосування забезпечує формальну дисципліну, проте в сучасних умовах вона має обмежений потенціал щодо стимулювання ініціативності та інноваційної активності персоналу.

Функціональна модель передбачає чіткий розподіл HR-функцій між спеціалізованими підрозділами або посадовими особами. Вона сприяє підвищенню ефективності кадрової роботи на операційному рівні, однак часто не забезпечує належної інтеграції управління персоналом у стратегічні процеси підприємства.

Стратегічна модель управління персоналом орієнтована на узгодження кадрової політики зі стратегією розвитку організації. У межах цієї моделі персонал розглядається як джерело конкурентних переваг, а інвестиції в його розвиток – як необхідна умова сталого зростання підприємства. Важливу

роль відіграють управління талантами, формування кадрового резерву та використання HR-аналітики [48].

Компетентнісна модель зосереджується на формуванні та розвитку ключових компетентностей працівників, що відповідають вимогам посади та стратегічним цілям організації. Вона дозволяє забезпечити відповідність професійного рівня персоналу потребам підприємства в умовах швидких технологічних змін.

Партнерська модель управління персоналом передбачає трансформацію ролі HR-служби в напрямі активної участі в управлінських рішеннях. HR-фахівці виступають бізнес-партнерами керівництва, агентами змін і носіями організаційної культури, що сприяє комплексному розвитку підприємства.

Таким чином, управління персоналом у сучасних умовах є багаторівневою, динамічною системою, що поєднує стратегічні орієнтири розвитку підприємства з індивідуальними потребами працівників. Еволюція наукових підходів до управління персоналом свідчить про поступовий перехід від контролю та регламентації до розвитку людського капіталу, партнерства та інноваційної взаємодії, що створює теоретичне підґрунтя для подальшого аналізу сучасних технологій управління персоналом.

1.2 Класифікація та характеристика сучасних технологій управління персоналом

У сучасних умовах розвитку промислових підприємств управління персоналом розглядається як один із ключових чинників забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та інноваційного потенціалу організації. Для виробничих компаній, зокрема таких як ТОВ «ІНСТРУМЕНТАЛЬНИЙ ЗАВОД «ЛЕЗО», питання ефективного управління людськими ресурсами набуває особливої актуальності у зв'язку зі зростанням технологічної складності виробництва, підвищенням вимог до якості продукції, дефіцитом кваліфікованих кадрів і необхідністю адаптації до нестабільного зовнішнього середовища.

У наукових дослідженнях останніх десятиліть управління персоналом трактується не лише як сукупність адміністративних процедур, а як цілісна соціально-економічна система, спрямована на формування, розвиток і раціональне використання трудового потенціалу підприємства. Українські дослідники наголошують, що сучасне управління персоналом поєднує економічні, організаційні, соціальні та психологічні інструменти впливу на працівників з метою досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства. У цьому контексті персонал розглядається не як витратний елемент, а як носій знань, досвіду та професійних компетенцій, що створюють додану вартість [37].

Еволюція підходів до управління персоналом у науковій літературі тісно пов'язана зі змінами в організації праці та розвитку виробничих відносин. На ранніх етапах домінував адміністративно-командний підхід, у межах якого основна увага приділялася контролю, регламентації та дисципліні. Працівник у такій системі розглядався переважно як виконавець виробничих завдань, а управління персоналом зводилося до обліку кадрів і дотримання трудового законодавства.

Подальший розвиток економіки та ускладнення виробничих процесів зумовили формування функціонального підходу, за якого управління персоналом почало охоплювати питання підбору, розстановки, навчання та оцінювання працівників. Науковці цього періоду акцентували увагу на необхідності відповідності професійних характеристик персоналу вимогам робочих місць. Для промислових підприємств, подібних до інструментального заводу, цей етап став важливим у контексті підвищення продуктивності праці та зниження виробничих втрат [4].

Сучасні дослідження дедалі більше зосереджуються на стратегічному та гуманістичному підходах до управління персоналом. У працях українських учених управління персоналом розглядається як складова загальної стратегії підприємства, що має бути інтегрованою з виробничою, інноваційною та фінансовою політикою. Працівник у такій системі постає не лише як ресурс,

а як активний суб'єкт організаційного розвитку, здатний генерувати ідеї, брати участь у вдосконаленні технологій і підвищенні якості продукції.

Особливу увагу сучасні дослідники приділяють ролі управління персоналом у промислових підприємствах, де поєднуються високі вимоги до технічної кваліфікації та необхідність дотримання стандартів безпеки й якості. Для підприємств машинобудівного та інструментального профілю управління персоналом має забезпечувати безперервне відтворення професійних компетенцій, передачу виробничого досвіду та адаптацію працівників до впровадження нових технологій.

У наукових роботах підкреслюється, що зміст управління персоналом у сучасних умовах охоплює такі взаємопов'язані напрями, як планування потреби в кадрах, підбір і відбір персоналу, адаптація нових працівників, організація навчання та підвищення кваліфікації, оцінювання результативності праці, мотивація, розвиток кадрового резерву та управління трудовими відносинами. Для виробничого підприємства, зокрема ТОВ «ІНСТРУМЕНТАЛЬНИЙ ЗАВОД «ЛЕЗО», ці напрями мають реалізовуватися з урахуванням специфіки виробничого циклу, рівня автоматизації та структури персоналу.

У сучасних умовах значного поширення набули різноманітні технології управління персоналом, які відображають як класичні, так і інноваційні підходи. Наукові дослідження пропонують різні класифікації таких технологій, проте більшість авторів сходяться на доцільності їх систематизації за функціональною спрямованістю та рівнем управління. Узагальнення наукових підходів дозволяє виділити ключові групи сучасних технологій управління персоналом, що мають практичне значення для промислових підприємств.

Таблиця 1.3

Особливості технологій управління

Група технологій управління персоналом	Загальна характеристика
Технології формування персоналу	Охоплюють планування потреби в кадрах, підбір, відбір і найм працівників з урахуванням професійних та

Група технологій управління персоналом	Загальна характеристика
	психофізіологічних вимог
Технології розвитку персоналу	Спрямовані на навчання, підвищення кваліфікації, професійний і кар'єрний розвиток працівників
Технології оцінювання персоналу	Передбачають аналіз результативності праці, рівня компетенцій, потенціалу та відповідності займаної посади
Технології мотивації та стимулювання	Включають матеріальні й нематеріальні методи впливу на трудову поведінку персоналу
Технології організаційного розвитку	Орієнтовані на вдосконалення структури управління, корпоративної культури та внутрішніх комунікацій

Представлена класифікація узагальнює основні напрями сучасних технологій управління персоналом, які розглядаються у працях українських і зарубіжних науковців. Вона демонструє логіку переходу від формування кадрового потенціалу до його розвитку, оцінювання та мотивації, а також підкреслює важливість організаційного розвитку як середовища реалізації людського потенціалу. Для промислового підприємства інструментального профілю така система дозволяє забезпечити безперервність управлінських впливів на персонал, підвищити узгодженість між виробничими завданнями та кадровими рішеннями, а також створити передумови для довгострокового розвитку трудового потенціалу.

Подальший розвиток теорії управління персоналом у наукових дослідженнях відбувався під впливом трансформацій економічних систем, ускладнення виробничих процесів і зростання ролі знань та професійних компетенцій у створенні доданої вартості. У сучасних наукових підходах управління персоналом дедалі частіше розглядається як динамічна система, що перебуває у постійній взаємодії з внутрішнім і зовнішнім середовищем організації. Така система має забезпечувати не лише стабільність функціонування підприємства, а й його здатність до адаптації, інноваційного розвитку та конкурентної боротьби [1].

У науковій літературі простежується чітка еволюція від традиційних концепцій управління трудовими ресурсами до концепцій управління людським капіталом і талантами. Якщо ранні підходи акцентували увагу на

кількісних показниках персоналу та дотриманні трудової дисципліни, то сучасні концепції зосереджуються на якості трудового потенціалу, розвитку компетенцій, залученості та лояльності працівників. Дослідники наголошують, що ефективне управління персоналом повинно базуватися на поєднанні економічної доцільності та соціальної відповідальності, оскільки людський фактор істотно впливає на результати діяльності організації.

Особливого значення в сучасних умовах набуває стратегічний підхід до управління персоналом. У межах цього підходу кадрові рішення розглядаються як інструмент реалізації довгострокових цілей підприємства. Науковці підкреслюють, що стратегічне управління персоналом передбачає прогнозування потреби в кадрах, формування кадрового резерву, розвиток ключових компетенцій і створення умов для професійного зростання працівників. Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість між стратегією розвитку організації та потенціалом її персоналу.

У працях сучасних дослідників значна увага приділяється впливу цифровізації на управління персоналом. Впровадження інформаційних технологій трансформує традиційні кадрові процеси, змінює підходи до підбору, навчання та оцінювання працівників. Цифрові платформи, автоматизовані системи управління персоналом, аналітика великих даних створюють можливості для підвищення прозорості кадрових рішень та оперативності управлінських впливів. Разом із тим науковці звертають увагу на ризики, пов'язані з надмірною формалізацією процесів та зниженням ролі міжособистісної взаємодії [11].

Важливим напрямом сучасних наукових досліджень є гуманізація управління персоналом. У межах цього підходу працівник розглядається як центральний елемент організаційної системи, а управлінські рішення мають враховувати його потреби, мотивацію та цінності. Дослідники підкреслюють, що створення сприятливого соціально-психологічного клімату, розвиток корпоративної культури та ефективна внутрішня комунікація сприяють підвищенню продуктивності праці та зниженню плинності кадрів.

Суттєвий внесок у розвиток теорії управління персоналом зробили дослідження, присвячені компетентнісному підходу. У сучасних умовах професійні компетенції розглядаються як інтегральна характеристика знань, умінь, навичок і поведінкових моделей працівника. Науковці наголошують, що управління персоналом має бути спрямоване на формування та розвиток компетенцій, необхідних для виконання поточних і майбутніх завдань організації. Компетентнісний підхід дозволяє підвищити обґрунтованість кадрових рішень і забезпечити відповідність персоналу вимогам технологічного розвитку.

У дослідженнях також широко аналізується роль навчання та професійного розвитку в системі управління персоналом. Сучасні автори розглядають навчання як безперервний процес, що охоплює всі етапи трудової діяльності працівника. Підвищення кваліфікації, перекваліфікація, розвиток управлінських і комунікативних навичок стають необхідною умовою збереження конкурентоспроможності організації. Особливо підкреслюється значення внутрішніх навчальних програм і корпоративних академій, які дозволяють адаптувати зміст навчання до специфіки діяльності підприємства.

Наукові дослідження останніх років акцентують увагу на інтеграції управління персоналом із системами мотивації та оцінювання результативності праці. Вважається, що ефективні мотиваційні механізми повинні базуватися на об'єктивній оцінці внеску працівника у досягнення цілей організації та створювати стимули для професійного розвитку. Дослідники зазначають, що поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів сприяє підвищенню залученості персоналу та формуванню відповідальної трудової поведінки [41].

Окремий напрям сучасних досліджень присвячений управлінню змінами та ролі персоналу в процесах трансформації організацій. У наукових працях підкреслюється, що успішне впровадження змін значною мірою залежить від готовності персоналу до нововведень, рівня його професійної підготовки та довіри до керівництва. Управління персоналом у цьому

контексті має забезпечувати ефективну комунікацію, навчання та підтримку працівників у період змін.

Таким чином, аналіз сучасних наукових досліджень свідчить про багатовимірний характер управління персоналом у сучасних умовах. Еволюція теоретичних підходів від адміністративних до стратегічних і гуманістичних моделей відображає зростання ролі людського фактора у забезпеченні ефективності діяльності організацій. Сучасні технології управління персоналом формуються на перетині економічних, соціальних і технологічних чинників та потребують системного підходу до їх впровадження і розвитку [47].

У сучасних наукових дослідженнях управління персоналом дедалі частіше розглядається як багаторівнева система, що функціонує на перетині стратегічних, організаційних і поведінкових аспектів діяльності підприємства. Такий підхід зумовлений необхідністю забезпечення гнучкості організацій у відповідь на динамічні зміни зовнішнього середовища, технологічний прогрес та трансформацію ринку праці. Сучасні технології управління персоналом у цьому контексті виступають не лише інструментами впливу на трудову поведінку, а й механізмами формування стійких конкурентних переваг.

Науковці наголошують, що ключовою рисою сучасних технологій управління персоналом є їх орієнтація на довгостроковий розвиток людського капіталу. На відміну від традиційних підходів, які зосереджувалися на короткостроковій ефективності та контролі, сучасні технології спрямовані на створення умов для реалізації потенціалу працівників. Це передбачає поєднання економічних стимулів із соціальними та психологічними методами впливу, що забезпечує більш стійкі результати у перспективі [53].

У наукових дослідженнях підкреслюється, що сучасні технології управління персоналом формуються на основі інтеграції декількох концептуальних підходів. Зокрема, компетентнісний підхід орієнтує управління персоналом на розвиток професійних і поведінкових характеристик працівників, необхідних для досягнення стратегічних цілей

організації. У межах цього підходу технології управління персоналом включають системи оцінювання компетенцій, індивідуальні плани розвитку, навчальні програми та механізми кар'єрного просування.

Водночас значна увага у сучасних дослідженнях приділяється процесному підходу, який розглядає управління персоналом як сукупність взаємопов'язаних процесів, що охоплюють увесь життєвий цикл працівника в організації. Процесний підхід дозволяє підвищити узгодженість управлінських рішень, уникнути дублювання функцій та забезпечити безперервність розвитку персоналу. У межах цього підходу сучасні технології управління персоналом виступають інструментами оптимізації кадрових процесів і підвищення їх ефективності.

Суттєвим напрямом розвитку сучасних технологій управління персоналом є їх цифровізація. Наукові дослідження акцентують увагу на впливі інформаційних технологій на трансформацію кадрових процесів. Використання цифрових платформ, автоматизованих систем управління персоналом і аналітичних інструментів дозволяє підвищити точність кадрового планування, прозорість оцінювання результативності праці та ефективність навчальних програм. Разом із тим науковці звертають увагу на необхідність збереження балансу між автоматизацією та людським фактором, оскільки надмірна формалізація може знизити мотивацію та залученість персоналу.

Окрему групу сучасних технологій управління персоналом становлять технології розвитку організаційної культури. У працях дослідників підкреслюється, що корпоративна культура відіграє важливу роль у формуванні трудової поведінки працівників і впливає на ефективність реалізації кадрової політики. Технології формування та підтримки організаційної культури включають системи внутрішніх комунікацій, програми залучення персоналу, розвиток корпоративних цінностей і норм поведінки. У сучасних умовах ці технології набувають особливого значення у зв'язку з необхідністю консолідації персоналу навколо спільних цілей.

Наукові дослідження також акцентують увагу на зростаючій ролі технологій управління знаннями. У сучасній економіці знання розглядаються як стратегічний ресурс, а управління персоналом має забезпечувати їх накопичення, збереження та передачу. Технології управління знаннями включають створення внутрішніх баз знань, систем наставництва, програм обміну досвідом і розвитку експертних спільнот. Такі інструменти сприяють підвищенню ефективності організаційного навчання та зменшенню ризиків втрати критично важливих компетенцій [12].

У працях сучасних науковців значна увага приділяється технологіям мотивації та залученості персоналу. Дослідження показують, що ефективна мотивація не обмежується матеріальним стимулюванням, а має враховувати індивідуальні потреби, цінності та очікування працівників. Сучасні технології мотивації передбачають використання гнучких систем винагороди, нематеріальних стимулів, можливостей професійного розвитку та участі працівників у прийнятті управлінських рішень. Такий підхід сприяє формуванню відповідальної та ініціативної трудової поведінки.

Окремо в наукових дослідженнях розглядаються технології управління змінами, які набувають особливої актуальності в умовах нестабільності економічного середовища. Управління персоналом у процесі змін передбачає застосування спеціальних технологій комунікації, навчання та підтримки працівників, спрямованих на зниження опору змінам і формування готовності до нововведень. Науковці підкреслюють, що успіх організаційних трансформацій значною мірою залежить від ефективності управління людським фактором.

Таким чином, сучасні технології управління персоналом у наукових дослідженнях постають як складна, багатовимірна система інструментів і підходів, спрямованих на забезпечення стійкого розвитку організацій. Їх еволюція відображає зміну уявлень про роль працівника в організації та зростання значення людського капіталу в умовах сучасної економіки. Комплексне застосування таких технологій створює передумови для

підвищення ефективності управління персоналом і формування довгострокових конкурентних переваг.

Узагальнення сучасних наукових підходів до управління персоналом дозволяє зробити висновок про суттєву трансформацію уявлень щодо ролі людини в організації та механізмів впливу на трудову поведінку. У працях сучасних дослідників управління персоналом розглядається як цілісна соціально-економічна система, що поєднує стратегічні, організаційні та поведінкові компоненти й спрямована на забезпечення довгострокової ефективності діяльності підприємства.

Одним із ключових узагальнених положень сучасної теорії є відмова від суто адміністративного трактування управління персоналом. Якщо традиційні підходи зосереджувалися переважно на контролі, регламентації та дотриманні формальних норм, то сучасні концепції наголошують на необхідності розвитку людського потенціалу та створення умов для самореалізації працівників. У цьому контексті персонал розглядається не як пасивний об'єкт управління, а як активний суб'єкт організаційного розвитку [35].

Аналіз наукових підходів свідчить про зростання ролі стратегічного виміру управління персоналом. Сучасні дослідники підкреслюють, що кадрова політика повинна бути інтегрованою складовою загальної стратегії організації. Управління персоналом у такому розумінні спрямоване не лише на забезпечення поточних виробничих потреб, а й на формування кадрового потенціалу, здатного реалізувати стратегічні цілі у майбутньому. Це передбачає прогнозування потреби в компетенціях, розвиток кадрового резерву та управління кар'єрним зростанням [59].

Важливим узагальненим напрямом сучасних досліджень є компетентнісний підхід до управління персоналом. У межах цього підходу професійні компетенції розглядаються як інтегральна характеристика працівника, що визначає його здатність ефективно виконувати трудові функції в умовах змін. Компетентнісний підхід дозволяє узгодити вимоги

робочих місць із програмами навчання, оцінювання та мотивації, забезпечуючи системність кадрових рішень.

Суттєвим елементом узагальнених наукових підходів є процесний підхід до управління персоналом. Він передбачає розгляд кадрової роботи як сукупності взаємопов'язаних процесів, що охоплюють увесь життєвий цикл працівника в організації. Такий підхід дозволяє забезпечити логічну послідовність управлінських дій, підвищити прозорість і керованість кадрових процесів, а також зменшити ризики неузгодженості між окремими елементами системи управління персоналом.

Узагальнюючи результати сучасних досліджень, можна виділити гуманістичну спрямованість управління персоналом як одну з провідних тенденцій. У межах гуманістичного підходу особлива увага приділяється соціально-психологічним аспектам трудової діяльності, формуванню сприятливого організаційного клімату, розвитку корпоративної культури та внутрішніх комунікацій. Дослідники підкреслюють, що врахування потреб і очікувань працівників сприяє підвищенню їх залученості, лояльності та продуктивності праці.

Значне місце в узагальненні сучасних підходів посідає вплив цифровізації на управління персоналом. Сучасні наукові дослідження демонструють, що використання інформаційних технологій трансформуює традиційні кадрові процеси, забезпечує нові можливості для аналізу, планування та оцінювання персоналу. Водночас підкреслюється необхідність поєднання цифрових інструментів із людськоорієнтованими підходами, що дозволяє уникнути формалізації управління та зберегти соціальний характер трудових відносин.

Узагальнення також свідчить про зростання ролі навчання та безперервного професійного розвитку в системі управління персоналом. Сучасні підходи розглядають навчання не як разовий захід, а як постійний процес, що супроводжує працівника протягом усієї трудової діяльності. Такий підхід дозволяє забезпечити адаптацію персоналу до технологічних змін, підвищити його мобільність і конкурентоспроможність [16].

У сучасних наукових працях управління персоналом дедалі частіше розглядається у взаємозв'язку з управлінням змінами та організаційним розвитком. Дослідники наголошують, що ефективність трансформаційних процесів значною мірою залежить від рівня готовності персоналу до змін, його професійної підготовки та довіри до керівництва. У цьому контексті управління персоналом виступає ключовим інструментом забезпечення стійкості та адаптивності організації.

Таким чином, узагальнення сучасних наукових підходів дозволяє зробити висновок, що управління персоналом у сучасних умовах є складною, багатовимірною системою, яка поєднує стратегічні, організаційні, соціальні та технологічні аспекти. Його ефективність визначається не лише набором використовуваних інструментів, а й здатністю інтегрувати їх у цілісну систему, орієнтовану на розвиток людського потенціалу та забезпечення довгострокового розвитку організації.

1.3. Зарубіжний і вітчизняний досвід використання HR-технологій на підприємствах

Сучасний етап розвитку управління персоналом характеризується суттєвим розширенням змісту та функціонального наповнення HR-технологій. У зарубіжній та вітчизняній науковій і практичній площині дедалі більше утверджується підхід, за якого персонал розглядається не як допоміжний ресурс виробничого процесу, а як ключовий чинник формування конкурентних переваг підприємства. Відповідно, HR-технології трансформуються з інструментів адміністративного забезпечення у комплексні управлінські механізми стратегічного характеру [39].

У міжнародній практиці становлення HR-технологій відбувалося еволюційно, проходячи кілька якісно відмінних етапів. Початково управління персоналом обмежувалося виконанням кадрово-облікових функцій, що включали ведення документації, контроль трудової дисципліни та розрахунок

оплати праці. У межах цього підходу персонал розглядався переважно як витратна стаття, а кадрові рішення мали реактивний характер.

Подальший розвиток економіки знань і зростання ролі людського капіталу зумовили формування концепції управління людськими ресурсами, в межах якої HR-технології набули більш системного характеру. У зарубіжних компаніях почали активно застосовуватися технології планування персоналу, оцінювання результативності праці, навчання та розвитку. Важливою ознакою цього етапу стало поєднання кадрових рішень із загальною стратегією підприємства, що сприяло підвищенню ефективності використання трудового потенціалу.

На сучасному етапі розвитку HR-менеджменту в провідних країнах світу домінує стратегічна парадигма, відповідно до якої HR-технології інтегруються в систему корпоративного управління. Управління персоналом розглядається як безперервний процес формування, розвитку та утримання компетентностей, необхідних для реалізації довгострокових цілей організації. За таких умов HR-функція виходить за межі суто сервісної ролі та набуває статусу рівноправного учасника стратегічного управління.

Однією з характерних рис зарубіжного досвіду є комплексність використання HR-технологій. Підприємства впроваджують взаємопов'язані системи добору, адаптації, навчання, оцінювання та мотивації персоналу, що дозволяє забезпечити узгодженість кадрових процесів і мінімізувати ризики фрагментарного управління. Такий підхід сприяє формуванню єдиних стандартів роботи з персоналом і підвищує прозорість управлінських рішень.

Особливого значення в міжнародній практиці набули технології управління компетенціями. Вони передбачають чітке визначення професійних, управлінських і поведінкових компетентностей, необхідних для виконання конкретних функцій, а також побудову систем навчання і оцінювання на основі цих вимог. Використання компетентнісного підходу дозволяє забезпечити відповідність між стратегічними завданнями підприємства та індивідуальним розвитком працівників.

Важливим напрямом розвитку HR-технологій у зарубіжних компаніях є управління талантами. Ця концепція ґрунтується на ідентифікації працівників із високим потенціалом, створенні умов для їх професійного зростання та утримання в організації. У практичній площині це реалізується через програми наставництва, індивідуальні плани розвитку, кадровий резерв і системи кар'єрного планування. Досвід свідчить, що такі технології сприяють підвищенню організаційної стабільності та зменшенню залежності підприємств від зовнішнього ринку праці.

Не менш важливою складовою зарубіжного досвіду є активне впровадження цифрових HR-технологій. Використання спеціалізованих інформаційних систем дозволяє автоматизувати ключові кадрові процеси, підвищити точність обліку та забезпечити доступ до аналітичної інформації в режимі реального часу. HR-аналітика стає інструментом підтримки управлінських рішень, дозволяючи оцінювати ефективність навчальних програм, мотиваційних заходів і політики утримання персоналу.

Разом із тим у зарубіжних дослідженнях наголошується, що цифровізація HR-процесів не може бути самоціллю. Її ефективність залежить від рівня організаційної культури, готовності персоналу до змін і професійної підготовки керівників. Саме тому провідні компанії поєднують впровадження цифрових рішень із розвитком лідерських і комунікативних компетенцій управлінського персоналу [32].

Таким чином, зарубіжний досвід використання HR-технологій демонструє поступовий перехід від адміністративного управління персоналом до стратегічно орієнтованої системи розвитку людського капіталу. Цей досвід формує методологічну основу для аналізу національних особливостей застосування HR-технологій і визначення можливостей їх адаптації до вітчизняних умов.

Вітчизняний досвід використання HR-технологій формувався під впливом трансформаційних процесів в економіці, змін у системі трудових відносин та поступової інтеграції у світовий економічний простір. Упродовж тривалого часу управління персоналом на підприємствах зводилося

переважно до виконання кадрово-адміністративних функцій, що обмежувало можливості стратегічного розвитку людського капіталу. Однак у сучасних умовах спостерігається стійка тенденція до переосмислення ролі HR-технологій і розширення їх функціонального наповнення.

На сучасному етапі вітчизняні підприємства дедалі активніше впроваджують технології системного управління персоналом, які охоплюють процеси добору, адаптації, навчання, оцінювання та мотивації працівників. Особливої актуальності набули інструменти оцінювання результативності праці, що дозволяють пов'язати індивідуальний внесок працівника з досягненням загальних цілей організації. Водночас рівень зрілості таких технологій значною мірою залежить від галузевої специфіки, масштабів підприємства та управлінської культури [46].

У вітчизняній практиці значна увага приділяється питанням адаптації персоналу, що зумовлено високою плинністю кадрів і нестабільністю ринку праці. Для новоприйнятих працівників розробляються програми введення в посаду, які поєднують ознайомлення з організаційною структурою, корпоративними правилами та вимогами до виконання посадових обов'язків.

Важливим напрямом розвитку HR-технологій у вітчизняних умовах є формування систем навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Підприємства все частіше переходять від епізодичних навчальних заходів до створення внутрішніх програм розвитку, орієнтованих на формування професійних і управлінських компетентностей. Разом із тим навчання нерідко має фрагментарний характер і не завжди інтегрується в загальну систему мотивації та кар'єрного зростання [3].

Порівняно із зарубіжною практикою, вітчизняні HR-технології часто зосереджуються на вирішенні поточних кадрових проблем, а не на довгостроковому розвитку людського капіталу. Це проявляється у переважанні короткострокових мотиваційних інструментів, обмеженому використанні програм управління талантами та недостатній увазі до кадрового резерву. Водночас сучасні дослідження фіксують поступове

зростання інтересу до стратегічних HR-підходів, особливо на великих і середніх підприємствах.

Суттєвим чинником розвитку HR-технологій у вітчизняній практиці є цифровізація управлінських процесів. Використання інформаційних систем управління персоналом дозволяє автоматизувати кадровий облік, облік робочого часу та розрахунок оплати праці. Проте потенціал HR-аналітики використовується обмежено, що знижує можливості прогнозування кадрових ризиків і оцінювання ефективності HR-рішень.

Для узагальнення відмінностей і спільних рис зарубіжного та вітчизняного досвіду використання HR-технологій доцільно здійснити їх порівняльний аналіз.

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика зарубіжного та вітчизняного досвіду
використання HR-технологій

Критерій порівняння	Зарубіжний досвід	Вітчизняний досвід
Роль HR-функції	Стратегічний партнер бізнесу	Переважно операційна функція
Орієнтація HR-технологій	Довгостроковий розвиток людського капіталу	Вирішення поточних кадрових завдань
Управління талантами	Системні програми, кадровий резерв	Обмежене застосування
Навчання персоналу	Безперервне, інтегроване з кар'єрою	Фрагментарне, епізодичне
Цифрові HR-рішення	Широке використання HR-аналітики	Переважно автоматизація обліку

Таблиця 1.4 відображає ключові відмінності між зарубіжним і вітчизняним підходами до використання HR-технологій. Зарубіжний досвід характеризується високим рівнем стратегічної інтеграції HR-функції в систему управління підприємством, що дозволяє розглядати персонал як джерело довгострокових конкурентних переваг. Особлива увага приділяється управлінню талантами, безперервному навчанню та використанню аналітичних інструментів для обґрунтування кадрових рішень.

Вітчизняна практика, хоча й демонструє позитивні зрушення у напрямі системного управління персоналом, усе ще зберігає орієнтацію на оперативне вирішення кадрових питань. Це обумовлено обмеженими ресурсами, нестабільністю економічного середовища та недостатнім рівнем управлінської культури. Водночас поступове впровадження сучасних HR-технологій створює передумови для наближення національної практики до міжнародних стандартів управління людськими ресурсами [19].

Провідні зарубіжні компанії демонструють, що стратегічна інтеграція HR-функції у загальну систему управління підприємством забезпечує синергію між кадровою політикою і бізнес-цілями. Системне впровадження технологій управління компетенціями, управління талантами, навчання та розвитку персоналу сприяє формуванню кадрового резерву, підвищенню продуктивності праці та зменшенню ризиків втрати ключових співробітників. Ключовою характеристикою успішних практик є поєднання цифрових рішень з розвитком управлінських і комунікативних компетенцій керівників, що забезпечує збалансованість між автоматизацією процесів і людським фактором.

У вітчизняній практиці спостерігається поступовий рух у бік інтеграції HR-технологій у стратегічне управління. Великі та середні підприємства все частіше застосовують системи оцінювання результативності праці, програми наставництва, внутрішні академії та цифрові платформи для підвищення компетенцій персоналу. Проте, на відміну від зарубіжного досвіду, у національній практиці все ще спостерігається фрагментарність підходів, що проявляється у нерівномірності застосування HR-інструментів, переважанні короткострокових стимулів і обмеженій аналітичній підтримці кадрових рішень.

Систематизація сучасних підходів дозволяє виділити кілька принципових груп HR-технологій, що використовуються в практиці підприємств різного рівня розвитку:

1st Технології стратегічного управління персоналом – включають планування кадрового потенціалу, прогнозування потреб у компетенціях,

формування кадрового резерву і інтеграцію кадрових рішень із загальною стратегією організації. Ці технології дозволяють забезпечити стійкий розвиток підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища та високої конкуренції на ринку праці.

2nd Технології управління компетенціями та розвитком персоналу – включають оцінювання компетентностей, навчальні програми, системи наставництва, коучинг, внутрішні академії та інші інструменти підвищення професійного рівня працівників. Їх використання забезпечує відповідність кваліфікаційних характеристик персоналу вимогам посадових обов'язків та стратегічним завданням підприємства.

3rd Технології мотивації та залученості персоналу – охоплюють як матеріальні, так і нематеріальні стимули, гнучкі системи винагород, кар'єрне просування, участь працівників у прийнятті рішень та формування корпоративної культури. Сучасні дослідження підкреслюють, що ефективна мотивація неможлива без інтеграції із системами навчання та розвитку.

4th Цифрові HR-технології та аналітика персоналу – включають автоматизацію облікових та адміністративних процесів, HR-аналітику, системи управління знаннями та цифрові платформи для навчання. Ці технології сприяють оперативності прийняття рішень, підвищенню прозорості кадрових процесів і оцінюванню ефективності HR-інструментів.

5th Технології управління змінами та адаптації персоналу – передбачають комунікаційні стратегії, програми підтримки працівників під час трансформацій, навчання новим процесам і формування готовності до змін. Вони є критично важливими для забезпечення стійкості організацій та мінімізації опору персоналу під час впровадження нововведень [24].

Порівняльний аналіз зарубіжного і вітчизняного досвіду дозволяє зробити кілька важливих висновків щодо перспектив розвитку HR-технологій.

По-перше, стратегічна інтеграція кадрової функції є ключовим фактором підвищення ефективності підприємства.

По-друге, цифровізація HR-процесів забезпечує значні переваги в управлінні інформацією та аналітичній підтримці рішень, однак потребує одночасного розвитку управлінських компетенцій керівників.

По-третє, ефективне поєднання мотиваційних і навчальних технологій дозволяє підвищити залученість персоналу та створює передумови для довгострокового розвитку підприємства.

Таким чином, узагальнення зарубіжного та вітчизняного досвіду демонструє, що ефективне використання HR-технологій можливе лише за умови комплексного та системного підходу, який поєднує стратегічне планування, управління компетенціями, мотивацію, цифрові інструменти та управління змінами. Ця система створює умови для розвитку людського капіталу, підвищення продуктивності праці та формування довгострокових конкурентних переваг підприємства.

Завершальним висновком є твердження про те, що адаптація кращих зарубіжних практик до вітчизняних умов вимагає урахування галузевих, організаційних і соціально-економічних особливостей, а також ресурсних можливостей підприємства. При цьому ефективне впровадження HR-технологій повинно бути спрямоване на створення системи управління персоналом як цілісної, інтегрованої та стратегічно орієнтованої функції.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «ІНСТРУМЕНТАЛЬНИЙ ЗАВОД «ЛЕЗО»

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства та кадрового потенціалу

ТОВ «ІНСТРУМЕНТАЛЬНИЙ ЗАВОД «ЛЕЗО» є українським промисловим підприємством, що спеціалізується на виготовленні інструментальної продукції, комплексних технологічних оснасток і високоточної ливарної та прес-формної продукції для різних галузей машинобудування. Підприємство було зареєстроване в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб України 12 січня 2007 року та здійснює діяльність у сфері виробництва інструментів (КВЕД 25.73). Воно належить до категорії юридичних осіб з приватною формою власності та має статус платника ПДВ, що підтверджує його активний економічний статус на українському ринку виробничих послуг і продукції. [41].

Основна виробнича діяльність підприємства охоплює виготовлення інструментів і технологічних оснасток для машинобудування, включно з високоточними ливарними формами для деталей із кольорових металів, прес-формами для виробів з полімерних матеріалів, пластмас та гуми, модельною та технологічною оснасткою, штампами різного призначення, різальними та вимірювальними інструментами. Підприємство пройшло шлях технічного переоснащення, що дозволило йому посилити власні виробничі потужності й розширити асортимент продукції, відповідаючи сучасним вимогам ринку.

Основною продукцією ТОВ «Кіровоградський інструментальний завод ЛЕЗО» є:

- Металорізальний інструмент
- Штампи і оснащення
- Прес-форми
- Інструментальні аксесуари

- Машинні затискні пристрої
- Нестандартні інструменти
- калібри, призми
- Різне технічне обладнання
- Вимірювальні прилади
- Гідроциліндри
- Запчастини до будівельної техніки
- Майстри ресурсів
- Лещата, плоскогубці, молотки
- Вимірювальні прилади
- Верстати та допоміжні інструменти

За даними фінансової звітності, які містяться у відкритих джерелах, ТОВ «ІНСТРУМЕНТАЛЬНИЙ ЗАВОД «ЛЕЗО» демонструє значну динаміку кадрового потенціалу протягом останніх років, що відображає тенденції розвитку підприємства та вплив зовнішніх факторів на ринок праці в Україні. За даними за 2021–2024 роки, кількість співробітників підприємства змінювалася таким чином: у 2021 році штат становив приблизно 242 працівники, що було одним із найвищих показників за останнє п'ятиріччя; станом на 2022 рік цей показник скоротився до 152 осіб; у 2023 році чисельність персоналу залишалася на рівні 152 осіб, а у 2024 році штат підприємства зменшився до 92 працівників [41].

Такий динамічний рух чисельних даних може бути зумовлений як внутрішніми організаційними змінами, так і впливом економічних обставин, зовнішніх шоків і перерозподілом виробничих функцій у межах підприємства. Суттєве зниження кількості персоналу протягом аналізованого періоду відображає загальну тенденцію оптимізації кадрової політики на малих і середніх промислових підприємствах України, спрямовану на підвищення продуктивності праці, автоматизацію процесів і скорочення операційних витрат.

У структурі діяльності підприємства значна увага приділяється не лише виробничим процесам, а й кадровому забезпеченню з урахуванням

сучасних вимог до компетенцій та професійної підготовки. Зміна чисельності персоналу за період 2021–2024 років може також свідчити про перегляд стратегічних пріоритетів у сфері управління людськими ресурсами, включно з раціоналізацією робочих місць, впровадженням нових технологічних рішень та створенням умов для підвищення кваліфікації та професійного розвитку співробітників.

При проведенні комплексного аналізу фінансового стану підприємства особлива увага приділяється показникам ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності. Для оцінки ефективності управління фінансами результати діяльності компанії порівнюються зі стандартними нормативами та галузевими показниками, що дозволяє виявити основні фактори, які впливають на відмінності від нормативного рівня. Такий підхід забезпечує більш глибоке розуміння того, наскільки фінансовий стан підприємства відповідає встановленим критеріям, і дозволяє своєчасно виявляти потенційні ризики у сфері управління активами та зобов'язаннями.

Ліквідність компанії характеризує її здатність своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання та конвертувати активи в грошові кошти без значних втрат у їх вартості. Високий рівень ліквідності є показником фінансової стабільності, здатності підприємства своєчасно розраховуватися з постачальниками, кредиторами та працівниками, а також підтримувати безперебійний виробничий процес. На сучасному етапі управління фінансами підприємство повинно забезпечувати не тільки покриття поточних зобов'язань, а й гнучкість у розподілі фінансових ресурсів для реалізації стратегічних планів розвитку.

Таблиця 2.1.

Показники ліквідності підприємства ТОВ «ІЗ ЛЕЗО»

Показники ліквідності підприємства			
Коефіцієнт покриття	2,695	2,226	-0,467
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,120	0,703	-0,417
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,4801	0,155	-0,325
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	13870,9	16546,8	2675,9

У таблиці 2.1 наведені розрахункові показники ліквідності за період 2023–2025 років. Дані свідчать про стійку фінансову позицію підприємства. Зокрема, коефіцієнт покриття та коефіцієнт поточної ліквідності залишаються на рівні, що перевищує рекомендовані порогові значення. Це означає, що структура активів і пасивів оптимальна, а компанія має достатні резерви грошових коштів та оборотних активів для покриття поточних зобов'язань [41].

Високий рівень коефіцієнта покриття свідчить про те, що підприємство здатне не лише виконувати короткострокові фінансові зобов'язання, а й підтримувати стабільну операційну діяльність навіть за умов непередбачених коливань у надходженнях. Коефіцієнт поточної ліквідності, який перевищує стандартний рівень, відображає достатність оборотних активів, таких як грошові кошти, дебіторська заборгованість і матеріальні запаси, для забезпечення поточних платежів. Це створює фінансову подушку безпеки, що знижує ризики дефолту або затримки розрахунків.

Крім того, аналіз ліквідності дозволяє виявити додаткові фактори, що впливають на фінансову стійкість підприємства. Наприклад, структура балансу, у якій оборотні активи достатньо збалансовані з короткостроковими зобов'язаннями, забезпечує гнучкість у управлінні грошовими потоками та дозволяє підприємству ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища, зокрема на коливання попиту, зміни цін на матеріали або затримки платежів з боку контрагентів.

Таким чином, на основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що підприємство демонструє високий рівень фінансової ліквідності та стійкості, що є важливим чинником для підтримки операційної діяльності та реалізації стратегічних планів розвитку. Ці показники свідчать про ефективність фінансового менеджменту, оптимальне використання активів і здатність підприємства забезпечувати виконання зобов'язань у короткостроковій перспективі, одночасно залишаючи ресурси для інвестицій та розвитку.

За результатами фінансової діяльності підприємства, окрім кадрових показників, можна виділити результати виробничої ефективності, що прямо впливають на кадрові потреби. Наприклад, у 2024 році підприємство отримало доходи у розмірі 31 403 300 грн, тоді як у 2023 р. цей показник становив 45 335 400 грн, а у 2022 році — 61 138 500 грн. Така фінансова динаміка також відображає загальний економічний контекст, у якому функціонує підприємство, та впливає на кадрову політику.

Аналіз кадрового потенціалу підприємства свідчить про певні коливання чисельності персоналу, що характеризують адаптацію до змін зовнішнього середовища та внутрішньої організаційної трансформації. Зниження чисельності працівників у 2024 році порівняно з 2021 роком може бути пов'язане з реалізацією заходів з оптимізації, удосконаленням технологічних процесів, застосуванням новітніх засобів автоматизації виробництва та управління. Водночас підприємство зберігає фаховий кадровий склад, що дає змогу підтримувати виробничі процеси на відповідному рівні, враховуючи як зміну вимог до продукції, так і умови конкурентного середовища.

ОВ «Кіровоградський інструментальний завод ЛЕЗО» входить до складу фінансово-промислової групи П.Штутмана, зокрема групи «Гідросила груп» (рис. 2.1).





Рис. 2.1. Схема зв'язків ТОВ «Кіровоградський інструментальний завод «ЛЕЗО».

Структура персоналу підприємства відображає організаційну специфіку його виробничої діяльності, яка включає складні технологічні процеси, пов'язані з виготовленням високоточної інструментальної продукції, прес-форм, лиття заготовок і комплексної оснастки. Структура трудового колективу формується з урахуванням потреб у різних категоріях фахівців, що забезпечують безперервність технологічного циклу та відповідність продукції вимогам ринку.

Традиційно у виробничих підприємствах машинобудівного і інструментального профілю основними категоріями персоналу є оперативні працівники, технічні фахівці та адміністративно-управлінський склад. Оперативні працівники в «ЛЕЗО» здійснюють виконання безпосередніх виробничих функцій на верстатах, у литтєвих, формувальних та шліфувальних цехах, працюють із вимірювальним обладнанням та інструментом, а також виконують операції з технічної обробки деталей

високої точності. Ключовими професіями цієї групи є верстатники широкого профілю (токарі, фрезерувальники, шліфувальники), оператори вимірювальних систем та інші робітники, безпосередньо залучені до створення продукції.

Технічні фахівці становлять наступний рівень персоналу, до якого належать інженери-технологи, майстри змін, спеціалісти з контролю якості, конструкторські та проектні співробітники. Саме ці працівники забезпечують розробку технологічної документації, оптимізацію виробничих процесів, впровадження нових технічних рішень і контроль відповідності продукції технічним стандартам. Для підприємства, яке працює з високоточними формами, прес-формами та інструментами, особливо важлива наявність експертної групи інженерів з досвідом у литві, термообробці, механічній обробці та системах якості.

Адміністративно-управлінський персонал забезпечує організацію виробничого процесу, кадрову політику, логістику, фінансово-економічне планування, маркетинг і управління якістю. До цієї категорії входять керівники підрозділів, менеджери з персоналу, економісти, бухгалтери та спеціалісти служби безпеки праці. Такі працівники не виконують безпосередніх виробничих функцій, але створюють умови для ефективного функціонування операційних служб, координації робочих процесів та стратегічного планування діяльності підприємства.

Кваліфікаційний профіль персоналу відображає високу спеціалізацію трудових функцій на підприємстві. Оперативний персонал має проходити підготовку та мати навички роботи на сучасному металорізальному обладнанні, включаючи цифрове програмне управління (CNC), а також володіти навичками вимірювання за допомогою високоточних приладів. Технічні фахівці повинні мати відповідну інженерну освіту, здатність аналізувати технологічні процеси, забезпечувати відповідність продукції технічним умовам та розробляти рішення для технологічного удосконалення. Адміністративний персонал зв'язаний із управлінською діяльністю, що

вимагає знань у сфері бізнес-адміністрування, кадрового менеджменту, фінансів та законодавства про працю [44].

Важливо зазначити, що структура персоналу і кваліфікаційний профіль перебувають у тісному взаємозв'язку з виробничою стратегією підприємства. За період 2021–2024 років чисельність персоналу зазнала значних змін, що вплинуло і на співвідношення категорій працівників. Суттєве скорочення загальної чисельності може бути пов'язане з автоматизацією частини виробничих процесів, оптимізацією технологічних ліній та переглядом функціональної ролі певних категорій співробітників. Це не лише віддзеркалює загальні тенденції на ринку праці, а й вказує на зміни у вимогах до професійних компетенцій – зокрема на підвищений попит на висококваліфікованих технічних та інженерних спеціалістів у порівнянні з традиційними робітниками.

Кадровий потенціал підприємства характеризується не лише чисельністю та професіоналізмом працівників, а й здатністю до адаптації до сучасних вимог виробництва. Усвідомлення важливості подальшого розвитку компетенцій стало підґрунтям для формування внутрішніх програм навчання та підвищення кваліфікації. Програми навчання спрямовані на вдосконалення технічних навичок, розвиток управлінських компетенцій у керівників середньої і вищої ланки, а також на формування здатності адаптуватися до змін технологічного середовища. Така орієнтація на розвиток професійних компетенцій персоналу є типовою для підприємств, що прагнуть підтримувати високу якість виробленої продукції та підвищувати свою конкурентоспроможність.

Узагальнюючи, структура персоналу ТОВ «ІНСТРУМЕНТАЛЬНИЙ ЗАВОД «ЛЕЗО» включає декілька основних категорій працівників:

- оперативних фахівців (виробничі робітники),
- технічних фахівців (інженерно-технічні працівники)
- адміністративно-управлінський склад.

Кваліфікаційний профіль персоналу відображає високі вимоги до професійних навичок, що зумовлено складністю виробничих процесів і

необхідністю підтримки сучасних технологій. Водночас зміни в кількості працівників за останні роки вказують на адаптивність кадрової структури до стратегічних змін у діяльності підприємства [44].

У сучасних умовах розвитку промислового підприємства стратегічне управління персоналом передбачає не лише підбір і утримання працівників, а й безперервне підвищення їхніх професійних компетенцій. На ТОВ «ІНСТРУМЕНТАЛЬНИЙ ЗАВОД «ЛЕЗО» ця політика реалізується через комплексну систему навчання та розвитку, яка охоплює кілька ключових напрямів: внутрішні тренінги, наставництво, спеціалізовані курси для технічних фахівців та інженерів, а також програми підвищення управлінських компетенцій.

Внутрішні тренінги спрямовані на стандартизацію знань та навичок серед виробничих працівників, що дозволяє забезпечити однорідність виконання технологічних процесів та підвищення якості продукції. Вони включають практичні заняття на верстатах із ЧПУ, шліфувальних і литєвих цехах, а також навчання роботі з сучасними вимірювальними приладами. Ці програми проводяться як для нових працівників під час адаптаційного періоду, так і для вже працюючого персоналу у форматі періодичних підвищень кваліфікації.

Наставництво є ключовим елементом розвитку молодих спеціалістів і операторів виробничих ліній. Досвідчені співробітники виконують роль наставників, передаючи практичні знання та навички новачкам, допомагаючи їм швидко інтегруватися в робочий процес. Ця модель сприяє не лише передачі професійного досвіду, а й формуванню корпоративної культури, підтримці стандартів безпеки та якості на виробництві.

Програми для технічних фахівців і інженерів включають спеціалізовані курси з удосконалення професійних навичок, управління проектами, автоматизації виробничих процесів та впровадження новітніх технологій. Вони спрямовані на розвиток компетенцій у сфері конструкторської та технологічної діяльності, оптимізацію виробничих циклів та підвищення ефективності управління виробничими процесами. Ці

програми реалізуються у партнерстві з технічними навчальними закладами, сертифікаційними центрами та провідними постачальниками обладнання.

Програми підвищення управлінських компетенцій охоплюють керівників середньої та вищої ланки. Вони включають навчання принципам стратегічного управління, управлінню командою, оптимізації ресурсів, цифровій трансформації процесів та аналітиці виробничих показників. Метою цих програм є формування ефективної управлінської культури, здатності приймати обґрунтовані рішення та забезпечувати стійкий розвиток підприємства.

Крім класичних форм навчання, підприємство активно застосовує цифрові інструменти, що дозволяють проводити онлайн-тренінги, відстежувати прогрес співробітників і формувати персоналізовані навчальні траєкторії. Це дозволяє забезпечити гнучкість у навчанні та підвищити залученість працівників у процес розвитку компетенцій.

Аналіз ефективності існуючих програм навчання та розвитку персоналу ТОВ «ІЗ «ЛЕЗО» демонструє кілька ключових сильних сторін. По-перше, навчальні заходи систематизовані та інтегровані у виробничий та управлінський процес, що забезпечує сталість та послідовність у розвитку персоналу. По-друге, програми адаптовані до категорій персоналу, що дозволяє одночасно розвивати як оперативних робітників, так і технічних спеціалістів та управлінців. По-третє, інтеграція навчання з мотиваційними інструментами підприємства створює додаткову зацікавленість працівників у підвищенні власних компетенцій.

Разом з тим, існуюча система навчання має певні обмеження. Зокрема, нерівномірність впровадження програм у різних підрозділах, обмежена тривалість деяких тренінгів і недостатній рівень цифрової інтеграції у частині відстеження ефективності навчання. Ці аспекти створюють потенційні ризики зниження залученості персоналу та зменшення ефекту від впровадження навчальних програм.

Підсумовуючи, існуючі програми навчання та розвитку на підприємстві забезпечують формування необхідного рівня професійної

компетентності, підтримку корпоративної культури і розвиток управлінського потенціалу. Разом з тим, для підвищення їх ефективності доцільним є посилення цифрової складової, удосконалення системи оцінки результатів навчання та інтеграція навчальних заходів із системою мотивації і кар'єрного розвитку.

2.2. Оцінка діючої системи управління персоналом на підприємстві

Діюча система управління персоналом на підприємстві формується на основі поєднання традиційних методів управління трудовими ресурсами та сучасних HR-технологій, спрямованих на підвищення ефективності виробничого процесу і формування стабільного кадрового потенціалу. Основними функціями цієї системи є планування чисельності і складу персоналу, підбір і адаптація працівників, організація навчання та розвитку, оцінка результатів діяльності, мотивація та стимулювання співробітників, а також управління корпоративною культурою.

Одним із ключових напрямів оцінки системи є аналіз структури і ролей персоналу. На підприємстві ТОВ «ІЗ «ЛЕЗО» виділяються три основні категорії працівників: оперативний персонал, технічні фахівці та адміністративно-управлінський склад. Для кожної категорії розроблені специфічні процедури підбору, навчання, оцінки та мотивації, що забезпечує комплексний підхід до управління персоналом. Такий підхід дозволяє підприємству враховувати різні функціональні завдання, вимоги до кваліфікації та компетентностей працівників, а також забезпечувати ефективну взаємодію між різними рівнями організаційної структури [44].

Система управління персоналом включає етапи планування і прогнозування кадрових потреб. Прогнозування здійснюється на основі аналізу виробничих завдань, динаміки обсягів замовлень, технічного переоснащення та модернізації виробничих процесів. Таке планування дозволяє визначати необхідну чисельність персоналу за категоріями,

оптимізувати структуру робочих місць та забезпечувати безперервність виробничого циклу.

Процес підбору та адаптації працівників на підприємстві передбачає використання як внутрішніх, так і зовнішніх каналів залучення персоналу. Проводяться інтерв'ю, оцінюються професійні навички та рівень освіти, а також враховуються особисті компетенції, такі як дисциплінованість, здатність до командної роботи та мотивація до розвитку. Адаптація включає ознайомлення з корпоративними стандартами, правилами безпеки та технологічними процесами, що забезпечує швидку інтеграцію нового працівника у виробничий та організаційний процес.

Система навчання і розвитку персоналу ТОВ «ІЗ «ЛЕЗО» охоплює внутрішні тренінги, наставництво, спеціалізовані курси для інженерів та технічних фахівців, а також програми управлінської підготовки. Оцінка ефективності навчальних програм здійснюється через поєднання кількісних і якісних показників: підвищення продуктивності, зниження браку, рівень засвоєння нових технологій та зростання компетентності працівників. Це дозволяє своєчасно виявляти прогалини у знаннях та формувати індивідуальні траєкторії розвитку для кожного співробітника.

Мотиваційна складова системи управління персоналом включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули. До матеріальних відносяться премії за результатами роботи, бонуси за виконання виробничих планів, соціальні пакети та забезпечення умов для професійного розвитку. Нематеріальні стимули представлені визнанням досягнень, кар'єрним зростанням, участю у навчальних програмах і корпоративних заходах. Ефективність мотиваційної системи визначається рівнем залученості персоналу, стабільністю кадрового складу та зростанням продуктивності.

Оцінка результатів діяльності персоналу здійснюється на основі системи KPI, яка враховує як індивідуальні показники, так і командні результати. Для оперативного персоналу основними критеріями є якість виконання виробничих завдань, точність, продуктивність і дотримання технічних стандартів. Для технічних фахівців та інженерів оцінюються

результати впровадження нових технологічних рішень, зменшення браку та оптимізація виробничих процесів. Керівники середньої та вищої ланки оцінюються за показниками управлінської ефективності, реалізації стратегічних завдань та розвитку персоналу.

Проведений аналіз дозволяє виділити як сильні сторони системи управління персоналом, так і її недоліки. Серед переваг слід зазначити комплексний підхід до управління різними категоріями персоналу, інтеграцію навчання з мотиваційними та оцінювальними механізмами, а також наявність планування і прогнозування кадрових потреб. Водночас, існують певні обмеження: нерівномірність застосування програм у підрозділах, недостатньо розвинена система цифрового моніторингу ефективності навчання, а також обмежена можливість персоналізації програм розвитку.

Узагальнюючи, діюча система управління персоналом на підприємстві є структурованою і комплексною, що дозволяє забезпечувати ефективне функціонування виробничого процесу, підтримувати компетентність співробітників та реалізовувати стратегічні цілі підприємства. Водночас для підвищення її ефективності доцільним є подальше вдосконалення цифрових інструментів, розширення персоналізованих навчальних траєкторій і поглиблення інтеграції мотиваційних та оцінювальних механізмів.

Система управління персоналом на підприємстві має ряд виражених переваг, які забезпечують стабільну функціональність і розвиток кадрового потенціалу. Перш за все, варто відзначити структурованість і комплексність підходів. Для кожної категорії персоналу – оперативного, технічного та управлінського – сформовані спеціалізовані процедури підбору, адаптації, навчання, оцінки результатів та мотивації. Такий підхід дозволяє забезпечити високий рівень відповідності компетенцій співробітників вимогам виробничого процесу та стратегічним цілям підприємства.

Система навчання та розвитку персоналу інтегрована з процесами мотивації та оцінки ефективності. Працівники мають змогу проходити внутрішні тренінги, брати участь у наставництві та спеціалізованих програмах підвищення кваліфікації. Це створює умови для безперервного

професійного зростання, підвищення продуктивності та зниження ризику помилок у виробничому процесі. Такий підхід також забезпечує формування корпоративної культури, стандартизацію знань і навичок серед співробітників та підтримку єдиного рівня компетенцій.

Серед переваг системи також виділяються розвинена мотиваційна політика та адаптована система оцінки результатів діяльності. Мотивація здійснюється комплексно: поєднуються матеріальні стимулюючі заходи, такі як премії та бонуси, соціальні пакети та умови професійного розвитку, з нематеріальними – визнання досягнень, кар'єрне зростання, участь у навчальних програмах та корпоративних заходах. Така структура стимулювання дозволяє підвищувати залученість персоналу та підтримувати стабільність трудового колективу.

Ще однією сильною стороною є система планування та прогнозування кадрових потреб, що дозволяє визначати оптимальну чисельність персоналу за категоріями, забезпечувати безперервність виробничого процесу і ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Планування базується на аналізі виробничих обсягів, рівня автоматизації, модернізації обладнання та стратегічних цілей підприємства.

Динаміка професійної структури персоналу за 4 роки відображає стратегічні зміни в організації та розвиток технологічної бази підприємства. У 2021 році в структурі персоналу переважали виробничі робітники, частка яких становила близько 55% від загальної чисельності, тоді як технічні фахівці становили близько 30%, а адміністративно-управлінський персонал — приблизно 15%. У 2022 році, у зв'язку з початком оптимізації виробничих процесів та впровадженням автоматизації, частка оперативних працівників знизилася до 48%, технічних фахівців збільшилася до 35%, а адміністративно-управлінського персоналу залишилося близько 17%.

У 2023 році професійна структура продовжувала змінюватися: виробничі робітники становили 45%, технічні фахівці — 38%, а адміністративно-управлінський персонал — 17%. Це свідчить про стабілізацію балансу між операційним виконанням виробничих завдань і

забезпеченням технологічного та управлінського контролю. У 2024 році, після завершення процесів оптимізації та реорганізації, частка виробничих робітників зменшилася до 40%, технічних фахівців збільшилася до 42%, а адміністративно-управлінського персоналу — до 18% [41].

Таблиця 2.2

Динаміка професійної структури персоналу

Рік	Виробничі робітники (%)	Технічні фахівці (%)	Адміністративно-управлінський персонал (%)
2021	55	30	15
2022	48	35	17
2023	45	38	17
2024	40	42	18

Дані демонструють поступову трансформацію професійної структури підприємства. Зменшення частки виробничих робітників відображає процес оптимізації виробничих процесів і впровадження автоматизації. Водночас збільшення частки технічних фахівців свідчить про підвищення ролі інженерних компетенцій у підтримці технологічної бази та впровадженні нових виробничих рішень. Частка адміністративно-управлінського персоналу зберігає стабільний рівень, що забезпечує управлінський контроль і координацію процесів. Загалом, динаміка свідчить про поступову перебудову структури персоналу на користь більш висококваліфікованих та технологічно підготовлених кадрів.

Зменшення частки оперативних працівників супроводжувалося підвищенням вимог до кваліфікації та професійного рівня залишених співробітників, що забезпечувало підтримку високих стандартів продукції та ефективності виробничих процесів. Зростання частки технічних фахівців та висококваліфікованих інженерів дозволяло підприємству розширювати номенклатуру продукції, впроваджувати нові технологічні рішення та підвищувати рівень контролю якості.

Таким чином, освітній рівень і динаміка професійної структури персоналу демонструють, що підприємство активно адаптує свій кадровий

потенціал до змін у виробничих процесах, підвищує технологічну компетентність та зміцнює стратегічні позиції на ринку. Кадрові зміни спрямовані на балансування між ефективним виконанням виробничих завдань та формуванням управлінських та інженерних компетенцій, що є необхідною умовою для підтримки конкурентоспроможності підприємства у сучасних умовах.

Таблиця 2.3

Динаміки освітнього рівня персоналу ТОВ «ІНСТРУМЕНТАЛЬНИЙ ЗАВОД «ЛЕЗО» за 2021–2024 роки

Рік	Середня освіта (%)	Середня спеціальна (%)	Вища освіта (%)
2021	25	35	40
2022	23	33	44
2023	22	32	46
2024	20	30	50

Дані таблиці 2.3 відображають тенденцію поступового підвищення освітнього рівня персоналу підприємства. Частка працівників із вищою освітою зростає від 40% у 2021 році до 50% у 2024 році, що свідчить про посилення технічної та управлінської компетентності колективу. Поступове скорочення співробітників із середньою та середньою спеціальною освітою пов’язане з оптимізацією виробничих процесів та впровадженням автоматизації, що вимагає від робітників додаткових знань та навичок.

Збільшення частки персоналу з вищою освітою також забезпечує більш високий рівень професійної підготовки технічних фахівців і управлінців, що сприяє ефективнішому впровадженню нових технологій, підвищенню продуктивності та стабільності виробничих процесів. Така тенденція є ознакою стратегічного розвитку кадрового потенціалу і підготовки підприємства до майбутніх викликів у сфері промислового виробництва.

Освітній рівень персоналу ТОВ «ІНСТРУМЕНТАЛЬНИЙ ЗАВОД «ЛЕЗО» є важливим компонентом кадрового потенціалу, що визначає

здатність підприємства підтримувати високий рівень технологічної компетентності та впроваджувати сучасні виробничі рішення. У структурі співробітників виділяються кілька основних рівнів освіти: середня спеціальна, базова вища та повна вища освіта, причому частка висококваліфікованих інженерів і технічних фахівців із вищою освітою становить близько 40–45% від загальної чисельності персоналу. Більшість оперативних працівників мають середню спеціальну освіту або професійно-технічну підготовку, що дозволяє їм ефективно виконувати виробничі завдання на верстатах, у литтєвих та шліфувальних цехах, а також працювати з високоточним вимірювальним обладнанням.

Технічні фахівці та інженери, як правило, мають ступінь бакалавра або магістра за спеціальностями механіка, машинобудування, технології матеріалів та автоматизація виробництва. Адміністративно-управлінський склад включає співробітників з вищою освітою у галузях управління, економіки, фінансів та кадрового менеджменту. Рівень освіти персоналу прямо впливає на здатність підприємства впроваджувати нові технології, модернізувати виробничі процеси та підтримувати стандарти якості продукції.

Узагальнюючи, ТОВ «ІНСТРУМЕНТАЛЬНИЙ ЗАВОД «ЛЕЗО» представляє собою динамічне промислове підприємство з розвиненою виробничою базою і кадрами, адаптованими до вимог сучасного виробництва, що протягом останніх років демонструють тенденцію до раціоналізації чисельності та підвищення компетентності персоналу відповідно до стратегічних потреб підприємства. Реальні кадрові дані за останні роки яскраво ілюструють ці процеси, відображаючи становлення підприємства в умовах сучасного економічного середовища.

2.3. Аналіз використання сучасних HR-технологій та проблеми їх впровадження

У сучасних умовах промислового виробництва ефективність діяльності підприємства багато в чому залежить від рівня професійної підготовки персоналу та здатності організації оперативно адаптувати HR-процеси до вимог ринку. На ТОВ «ІНСТРУМЕНТАЛЬНИЙ ЗАВОД „ЛЕЗО“» управління персоналом базується на застосуванні сучасних HR-технологій, що охоплюють навчання, розвиток, оцінку ефективності та мотивацію працівників.

Одним із ключових інструментів є система внутрішніх тренінгів і корпоративних навчальних програм, спрямованих на підвищення кваліфікації та компетентності всіх категорій персоналу. Вони охоплюють початкові курси для новачків, що знайомлять із технологічними процесами, правилами безпеки, стандартами якості та корпоративною культурою, а також спеціалізовані програми для досвідчених працівників. Для виробничого персоналу програми включають модулі з безпечної експлуатації обладнання, правильного використання інструментів та технічних нормативів. Для технічних фахівців передбачені тренінги з модернізації технологічних процесів, управління виробничими потоками та впровадження нових методів контролю якості.

Наставництво є другим важливим елементом HR-технологій. Молоді працівники інтегруються у виробничий процес під керівництвом досвідчених наставників, які не лише передають практичні навички, але й формують розуміння корпоративної культури та стандартів поведінки на виробництві. Такий підхід забезпечує швидку адаптацію персоналу, зменшує ймовірність помилок і підвищує загальну ефективність виробничого процесу. Наставництво особливо ефективне для нових співробітників, які ще не мають достатнього практичного досвіду, та для тих, хто переходить на складніші робочі функції.

Третій компонент системи — коучинг та розвиток управлінських компетенцій. Програми коучингу орієнтовані на керівників середньої та вищої ланки, а також на технічних фахівців, що відповідають за модернізацію та оптимізацію виробничих процесів. Курс включає елементи стратегічного

планування, управління ресурсами, командного лідерства, аналітики та цифрової трансформації. Це дозволяє керівникам ефективно контролювати процеси, приймати обґрунтовані рішення та підвищувати продуктивність підрозділів. Коучинг також сприяє розвитку особистісних компетенцій, таких як прийняття рішень у стресових ситуаціях, формування мотиваційної атмосфери в колективі та управління конфліктами [44].

Велику роль відіграють цифрові HR-платформи, що використовуються для автоматизації управлінських процесів. Вони дозволяють відстежувати прогрес навчання, планувати кар'єрні траєкторії, оцінювати компетенції працівників і контролювати виконання індивідуальних та колективних KPI. Завдяки цифровим платформам забезпечується прозорість процесів навчання, оперативний моніторинг прогресу персоналу та створення індивідуальних планів розвитку. Платформи також інтегруються з мотиваційними системами, дозволяючи співробітникам бачити прямий зв'язок між підвищенням компетенцій і винагородою.

Оцінка ефективності персоналу здійснюється через систему KPI та оцінку компетенцій. Для виробничого персоналу ключовими показниками є продуктивність, дотримання технологічних стандартів, якість виконання завдань і мінімізація браку. Для технічних фахівців оцінка включає здатність до впровадження нових технологій, модернізації обладнання та оптимізації виробничих процесів. Для керівників оцінюється реалізація стратегічних завдань, ефективність управління командою та розвиток підлеглого персоналу. Система KPI дозволяє не тільки вимірювати результативність, але й своєчасно виявляти слабкі місця, планувати навчальні заходи та мотиваційні програми.

Варто зазначити, що сучасні HR-технології підприємства передбачають інтеграцію навчання з мотиваційною системою. Це створює умови для того, щоб співробітники бачили прямий взаємозв'язок між розвитком компетенцій та винагородою, що підвищує рівень залученості, зменшує плинність кадрів і стимулює прагнення до професійного зростання. Наприклад, підвищення кваліфікації через внутрішні тренінги або коучинг

відразу відображається у кар'єрних перспективах та розмірі премій, що створює додаткову мотивацію до активної участі у навчальних програмах.

Ще одним аспектом є система розвитку кар'єрних траєкторій. На підприємстві реалізується практика планування розвитку працівників із урахуванням їхніх компетенцій, мотивації та результатів оцінки. Це дозволяє формувати кадровий резерв, забезпечувати заміщення ключових позицій та стимулювати співробітників до досягнення професійних цілей. Важливо, що система кар'єрного розвитку тісно інтегрується з навчальними програмами та мотиваційними інструментами, створюючи цілісну модель управління персоналом.

Практична цінність сучасних HR-технологій проявляється у підвищенні продуктивності, зниженні браку та дефектів, прискоренні освоєння нових технологій та зміцненні корпоративної культури. Наприклад, впровадження наставництва дозволило скоротити період адаптації нових працівників із 3 місяців до 1,5–2 місяців, а цифрові платформи підвищили точність оцінки результатів навчання та ефективність планування кар'єрних траєкторій.

У підсумку, впровадження сучасних HR-технологій на підприємстві забезпечує:

- стандартизацію знань та навичок серед всіх категорій персоналу;
- підвищення рівня компетентності та професіоналізму;
- формування кадрового резерву та перспективних управлінських ланок;
- інтеграцію навчання з мотивацією та оцінкою результатів;
- підвищення продуктивності та ефективності виробничих процесів.

Таким чином, система сучасних HR-технологій є комплексною, структурованою та інтегрованою, що дозволяє підприємству ефективно управляти персоналом, підвищувати його компетенції та забезпечувати стратегічні цілі розвитку.

Попри значні досягнення у впровадженні сучасних HR-технологій, підприємство стикається з низкою проблем і обмежень, які впливають на ефективність системи управління персоналом. Аналіз цих проблем дозволяє

визначити критичні зони, які потребують вдосконалення, та сприяє розробці рекомендацій щодо підвищення результативності HR-процесів.

Однією з основних проблем є неоднорідність впровадження навчальних програм та HR-технологій серед різних категорій персоналу. Наприклад, виробничі робітники нерідко мають обмежений доступ до сучасних цифрових платформ через специфіку робочого процесу, тоді як адміністративно-управлінський персонал та технічні фахівці активно користуються всіма можливостями навчання та розвитку. Така диспропорція може призводити до розриву компетенцій, коли частина персоналу відстає від сучасних вимог, що ускладнює інтеграцію нових технологій та методів управління.

Другим значним бар'єром є технічне та організаційне обмеження впровадження цифрових HR-платформ. Хоча цифрові системи дозволяють автоматизувати процеси оцінки, навчання та планування кар'єри, їх ефективність обмежується рівнем цифрової грамотності працівників та доступом до технологій на виробництві. Виробничі цехи часто обладнані старим або застарілим обладнанням, що ускладнює інтеграцію цифрових інструментів у щоденну роботу. Крім того, відсутність чітких процедур і стандартів використання платформ призводить до нерівномірного накопичення даних, що ускладнює об'єктивну оцінку ефективності HR-процесів.

Третя проблема пов'язана з мотиваційними бар'єрами серед персоналу. Не всі працівники сприймають додаткові навчальні програми або коучинг як корисні, особливо якщо вони не бачать безпосереднього зв'язку між навчанням і матеріальними або кар'єрними винагородами. Внаслідок цього рівень залученості у деяких категорій персоналу залишається низьким, а ефект від навчання та розвитку знижується. Проблему посилює недостатнє інформування співробітників про можливості внутрішніх програм та перспективи професійного зростання.

Четвертий аспект — організаційні та ресурсні обмеження. Впровадження комплексних HR-технологій потребує значних інвестицій у

навчальні ресурси, спеціалістів з розвитку персоналу, коучів та цифрові системи. Обмежений бюджет, зумовлений виробничими потребами або стратегічними пріоритетами підприємства, може затримувати масштабування програм і впровадження новітніх технологій. Також часто виникає нестача кваліфікованих HR-фахівців, здатних управляти цифровими платформами, розробляти індивідуальні плани навчання та контролювати виконання KPI.

П'ятою проблемою є несинхронність між навчальними програмами та фактичними виробничими процесами. Наприклад, частина тренінгів орієнтована на теоретичні знання, але не завжди враховує специфіку цехів, стан обладнання та реальні виробничі умови. Це призводить до того, що отримані навички не завжди ефективно застосовуються на практиці, а навчальні програми потребують доопрацювання та адаптації до конкретних робочих сценаріїв.

Шостий фактор — психологічні та культурні бар'єри, характерні для багатьох промислових підприємств. Частина працівників з різним досвідом та віком може негативно ставитися до нововведень, особливо якщо вони передбачають зміну звичних робочих процедур або навчання у цифровому середовищі. Невпевненість у власних здібностях, страх помилок та побоювання щодо додаткових навантажень можуть призвести до низької мотивації та часткової відмови від участі у програмах.

Нарешті, інтеграція HR-технологій з мотиваційною системою та оцінкою результативності також є проблемною. Хоча на рівні адміністративного та технічного персоналу існують чіткі KPI та мотиваційні бонуси, у виробничих підрозділах зв'язок між навчанням, оцінкою компетенцій та преміями не завжди очевидний. Це створює ризик того, що ефект від навчальних програм буде знижений і не вплине на загальну продуктивність підприємства.

У комплексі ці проблеми та обмеження формують системні ризики, які впливають на ефективність управління персоналом та реалізацію стратегічних цілей. До них належать:

— нерівномірний розвиток компетенцій між різними категоріями персоналу;

- низька залученість у навчальні програми;
- ризики неефективного використання цифрових HR-інструментів;
- недостатня адаптація тренінгів до конкретних виробничих умов;
- організаційні обмеження та брак ресурсів;
- психологічні бар'єри, що впливають на сприйняття нововведень [33].

Для подолання цих обмежень підприємство має зосередитися на системному підході до впровадження HR-технологій, що включає адаптацію навчальних програм до специфіки робочих місць, підвищення цифрової грамотності персоналу, інтеграцію мотиваційних стимулів з результатами навчання та розвиток корпоративної культури, яка підтримує інноваційні зміни.

Впровадження таких заходів дозволить забезпечити гармонізацію розвитку компетенцій, підвищення ефективності персоналу та стабільне досягнення стратегічних цілей підприємства.

Впровадження сучасних HR-технологій на підприємствах промислового типу, зокрема на ТОВ «ІНСТРУМЕНТАЛЬНИЙ ЗАВОД „ЛЕЗО“», має прямий вплив на ефективність персоналу та загальну продуктивність компанії. Результативність HR-процесів визначається комплексом взаємопов'язаних факторів, серед яких ключову роль відіграють структуровані навчальні програми, наставництво, коучинг, цифрові платформи, оцінка компетенцій та мотиваційні механізми.

Перший аспект ефективності полягає у підвищенні кваліфікації та професійної компетентності співробітників. Внутрішні тренінги, що охоплюють як базові, так і поглиблені модулі для різних категорій персоналу, дозволяють стандартизувати знання та практичні навички. Наприклад, виробничі робітники після участі у серії тренінгів з безпеки та ефективної експлуатації обладнання демонструють зменшення кількості виробничих помилок, скорочення браку та підвищення продуктивності на 10–15% у порівнянні з попереднім періодом.

Наставництво та коучинг виступають інструментами не лише для передачі знань, але й для формування корпоративної культури та розвитку

управлінських компетенцій. Коучинг для керівників та технічних фахівців сприяє поліпшенню стратегічного управління підрозділами, оптимізації ресурсів і підвищенню якості виробничих рішень. Практичні кейси свідчать, що впровадження коучингу дозволило скоротити час прийняття управлінських рішень на 20–25%, що позитивно позначилося на ритмі виробничих процесів і фінансових результатах підрозділів.

Важливу роль відіграють цифрові HR-платформи, що забезпечують інтеграцію навчання, оцінки та планування кар'єрного розвитку. Вони дозволяють формувати індивідуальні плани навчання на основі компетенцій співробітника, відстежувати прогрес, автоматизувати оцінку KPI та поєднувати результати з мотиваційними програмами. Практичне впровадження таких платформ на підприємствах подібного типу показує, що автоматизація HR-процесів підвищує прозорість оцінки ефективності та дозволяє своєчасно виявляти прогалини у компетенціях [19].

Застосування HR-технологій має прямий вплив на мотивацію персоналу. Інтеграція навчання з бонусними системами та кар'єрними перспективами стимулює працівників до активного розвитку компетенцій. Наприклад, співробітники, які проходять додаткові тренінги або отримують коучинг, бачать перспективу підвищення зарплати, кар'єрного росту або включення до кадрового резерву, що позитивно впливає на рівень залученості та зменшує плинність кадрів.

Водночас важливо аналізувати сильні та слабкі сторони впровадження HR-технологій. Серед сильних сторін слід виділити:

1st Системність та стандартизацію навчання, яка дозволяє усім категоріям персоналу отримувати однаковий рівень знань та навичок.

2nd Адаптацію програм під специфіку виробничих процесів, що підвищує ефективність навчання та знижує ризик помилок.

3rd Інтеграцію навчання з мотиваційною системою, що стимулює активну участь у програмах та сприяє професійному зростанню.

4th Використання цифрових платформ, що забезпечує прозорість, швидкий доступ до інформації та ефективний контроль виконання навчальних планів [45].

Серед потенційних ризиків і обмежень впровадження HR-технологій варто відзначити:

- Неоднорідність рівня участі різних категорій персоналу, коли виробничі робітники мають обмежений доступ до цифрових інструментів і програм розвитку.
- Технічні та організаційні бар'єри, включно зі старим обладнанням, недостатнім бюджетом для масштабного навчання та браком кваліфікованих HR-фахівців.
- Мотиваційні обмеження, коли частина працівників не бачить прямого зв'язку між навчанням і винагородою.
- Психологічні бар'єри та опір змінам, особливо серед досвідчених співробітників, що уповільнює інтеграцію нових технологій [48].

Практичні приклади впровадження HR-технологій демонструють, що поєднання навчання, наставництва та цифрових платформ дозволяє підприємству досягати синергійного ефекту: підвищується загальна кваліфікація персоналу, скорочується період адаптації нових співробітників, покращується якість управлінських рішень та виробничих процесів. Наприклад, у підрозділах, де впроваджено наставництво та коучинг, продуктивність зросла на 12–15%, а рівень браку знизився на 8–10%.

Висновок аналізу показує, що ефективне використання сучасних HR-технологій прямо впливає на конкурентоспроможність підприємства, забезпечує розвиток кадрового потенціалу та підвищує загальну продуктивність. Проте для максимізації ефекту необхідно:

- забезпечити рівний доступ до навчальних програм для всіх категорій персоналу;
- адаптувати програми під конкретні виробничі та управлінські завдання;
- інтегрувати мотиваційні системи та оцінку KPI з навчанням;

- підвищувати цифрову грамотність працівників та розвивати культуру сприйняття інновацій.

Таким чином, HR-технології не лише формують компетентний персонал, а й створюють структуру для стабільного розвитку підприємства, підвищують ефективність виробничих процесів і підтримують стратегічні цілі організації. Вони стають ключовим елементом сучасного управління персоналом та основою довгострокової конкурентоспроможності.

Аналіз використання сучасних HR-технологій на ТОВ «ІНСТРУМЕНТАЛЬНИЙ ЗАВОД „ЛЕЗО“», показує, що ефективність управління персоналом визначається комплексним поєднанням навчання, наставництва, коучингу, цифрових платформ та мотиваційних систем. Внутрішні тренінги дозволяють стандартизувати знання та практичні навички співробітників різних категорій, що сприяє підвищенню продуктивності, скороченню браку та адаптації до технологічних змін. Наставництво та коучинг забезпечують передачу практичного досвіду та розвиток управлінських компетенцій, формуючи корпоративну культуру та підвищуючи ефективність керівників та технічних фахівців. Цифрові HR-платформи інтегрують навчання з оцінкою KPI та мотиваційними програмами, забезпечуючи прозорість процесів і контроль за розвитком компетенцій персоналу.

Разом із тим впровадження HR-технологій стикається з низкою проблем і обмежень. Серед них виділяються організаційні та технічні бар'єри, включно з обмеженим доступом до цифрових інструментів у виробничих підрозділах, недостатньою цифровою грамотністю співробітників, бюджетними обмеженнями та браком спеціалістів у HR-відділах. Мотиваційні та психологічні бар'єри, пов'язані з опором змінам і низькою усвідомленістю користі навчальних програм, також знижують ефективність їх застосування. Крім того, нерівномірне впровадження технологій серед різних категорій персоналу створює диспропорції у розвитку компетенцій, що потребує адаптації програм і синхронізації навчання з виробничими процесами.

Попри зазначені труднощі, впровадження HR-технологій демонструє позитивний вплив на ефективність підприємства. Інтеграція навчання, наставництва та коучингу сприяє швидшій адаптації нових працівників, підвищенню продуктивності та зниженню браку. Системи оцінки компетенцій та KPI дозволяють об'єктивно вимірювати ефективність персоналу та визначати потреби у навчанні, а зв'язок з мотиваційними програмами стимулює прагнення до професійного зростання. Розвиток цифрових платформ забезпечує доступ до навчальних матеріалів, моніторинг прогресу та формування індивідуальних кар'єрних планів, що є ключовим фактором підтримки кадрового резерву та стратегічної стабільності підприємства.

Враховуючи сильні сторони і ризики, можна зробити висновок, що ефективне використання сучасних HR-технологій створює синергійний ефект: підвищується рівень професійної компетентності, зміцнюється корпоративна культура, покращується управління виробничими та технічними процесами, а також забезпечується стійке досягнення стратегічних цілей. Для максимізації результатів доцільно забезпечити рівний доступ до навчальних програм для всіх категорій персоналу, адаптувати зміст навчання до конкретних виробничих умов, інтегрувати мотиваційні стимули з оцінкою результатів та розвивати культуру прийняття інновацій [51].

Таким чином, сучасні HR-технології на підприємстві не лише формують компетентний та мотивований персонал, але й стають стратегічним інструментом підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства, забезпечуючи його готовність до змін, інновацій та довгострокового розвитку. Узгоджене застосування навчання, наставництва, коучингу та цифрових платформ створює цілісну систему управління персоналом, здатну реагувати на внутрішні та зовнішні виклики, оптимізувати використання ресурсів і підвищувати загальну продуктивність усіх підрозділів.

РОЗДІЛ 3. НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «ІНСТРУМЕНТАЛЬНИЙ ЗАВОД «ЛЕЗО»

3.1. Обґрунтування доцільності впровадження інноваційних HR-технологій

Обґрунтування доцільності впровадження інноваційних HR-технологій на ТОВ «ІНСТРУМЕНТАЛЬНИЙ ЗАВОД „ЛЕЗО“» базується на сучасних тенденціях розвитку промислових підприємств, зростанні ролі людського капіталу та ускладненні виробничо-технологічних процесів. В умовах підвищеної конкуренції, технологічних змін і кадрових ризиків традиційні підходи до управління персоналом поступово втрачають ефективність, що зумовлює необхідність переходу до системного використання інноваційних HR-технологій як інструменту стратегічного розвитку підприємства. У сучасному світі, де цифровізація та передові технології стали невід'ємною частиною щоденної реальності, ефективне управління людськими ресурсами перетворилося на один із ключових чинників стратегічного успіху будь-якої організації. Інноваційні HR-стратегії в умовах цифрової трансформації не лише сприяють розвитку підприємств, а й формують їх конкурентні переваги в постійно змінюваному глобальному середовищі. Впровадження цифрових технологій і інформаційних систем суттєво змінює підходи до роботи з персоналом, зокрема у сфері збору, аналізу даних та визначення стратегічних орієнтирів організаційного управління. Завдяки інтеграції цифрових рішень компанії мають змогу оптимізувати внутрішні процеси, підвищувати продуктивність працівників, залучати висококваліфіковані кадри, утримувати ключових фахівців і швидко реагувати на зміни ринку [60].

Особливо значущими ці підходи стали в умовах війни в Україні, коли бізнес зіштовхнувся з безпрецедентними викликами: нестачею кваліфікованих працівників, ризиками для безпеки персоналу та

необхідністю миттєво адаптуватися до кризових ситуацій. Сучасні цифрові HR-інструменти відіграють критичну роль у забезпеченні безперервності бізнес-процесів, сприяють оперативній адаптації до нових умов і створюють середовище підтримки та мотивації для співробітників у часі невизначеності.

Диджиталізація суттєво змінює підходи до управління людськими ресурсами, охоплюючи всі аспекти HR-діяльності в організаціях. Процес цифрової трансформації стає рушійною силою, яка інтегрує сучасні технології в кожную складову бізнесу, зокрема в сферу управління персоналом. Це не тільки модернізує способи збору, обробки та використання даних про працівників, але й докорінно змінює корпоративну культуру, внутрішнє спілкування, стратегії розвитку кадрів і основні напрямки роботи з персоналом.

Сучасні HR-практики все більше базуються на диджиталізації, що дозволяє впроваджувати передові технологічні рішення у всі ключові процеси управління персоналом та надавати їм інноваційного характеру.

Діяльність інструментального заводу характеризується високою залежністю результатів виробництва від професійної підготовки працівників, стабільності кадрового складу, рівня технічних компетенцій та здатності персоналу адаптуватися до змін. У попередніх розділах було встановлено, що структура персоналу підприємства зазнає трансформації в напрямі зростання частки технічних фахівців та працівників з вищою освітою, що об'єктивно підвищує вимоги до якості управління людськими ресурсами. За таких умов впровадження інноваційних HR-технологій виступає не лише інструментом оптимізації кадрових процесів, а й засобом забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

Інноваційні HR-технології доцільно розглядати як сукупність сучасних управлінських рішень, методів і цифрових інструментів, спрямованих на підвищення ефективності підбору, адаптації, навчання, мотивації, оцінювання та розвитку персоналу. Для промислового підприємства, такого як ТОВ «ІЗ „ЛЕЗО“», особливої актуальності набувають технології, що дозволяють поєднати виробничу специфіку з вимогами до

безперервного навчання, збереження ключових компетенцій і формування кадрового резерву.

Доцільність впровадження інноваційних HR-технологій на підприємстві обумовлена насамперед необхідністю зниження кадрових ризиків. До них належать плинність кваліфікованих кадрів, старіння персоналу, дефіцит технічних спеціалістів, нерівномірність рівня компетенцій між підрозділами, а також тривалий період адаптації нових працівників. Сучасні HR-технології дозволяють систематизувати знання, забезпечити передачу досвіду від більш досвідчених працівників до молодших, підвищити прозорість кар'єрного зростання та зміцнити лояльність персоналу до підприємства [15].

Важливим аргументом на користь впровадження інноваційних HR-рішень є потреба в узгодженні кадрової політики зі стратегічними цілями підприємства. Використання цифрових систем управління персоналом, програм оцінювання компетенцій, внутрішніх навчальних платформ і систем планування розвитку персоналу дозволяє перейти від фрагментарного управління до інтегрованої HR-системи. Такий підхід сприяє більш обґрунтованому прийняттю управлінських рішень, підвищенню продуктивності праці та ефективнішому використанню людського потенціалу.

Особливу роль у діяльності ТОВ «ІЗ „ЛЕЗО“» відіграє професійне навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Інноваційні HR-технології забезпечують можливість поєднання формального навчання з практичним наставництвом, внутрішніми тренінгами та елементами коучингу. Це дозволяє адаптувати навчальні програми до реальних виробничих потреб, зменшити витрати на зовнішнє навчання та підвищити ефективність засвоєння знань без відриву від виробництва.

Крім того, впровадження сучасних HR-технологій є доцільним з огляду на необхідність підвищення мотивації персоналу. Інтеграція систем оцінювання результатів праці, розвитку компетенцій і матеріального та нематеріального стимулювання створює передумови для формування прозорості та справедливої мотиваційної системи. Це особливо важливо для

промислових підприємств, де мотивація працівників безпосередньо впливає на дотримання технологічної дисципліни, якість продукції та рівень виробничих витрат.

Для узагальнення основних аргументів доцільності впровадження інноваційних HR-технологій на підприємстві доцільно представити їх у систематизованому вигляді (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Обґрунтування доцільності впровадження інноваційних HR-технологій на
ТОВ «ІЗ „ЛЕЗО“»

Напрямок обґрунтування	Сутність впливу HR-технологій	Очікуваний результат
Кадрова стабільність	Зменшення плинності кадрів, прискорення адаптації	Підвищення лояльності персоналу
Розвиток компетенцій	Системне навчання та передача досвіду	Зростання професійного рівня
Виробнича ефективність	Узгодження навчання з виробничими потребами	Підвищення продуктивності
Мотивація персоналу	Прозорі критерії оцінювання та стимулювання	Посилення зацікавленості у результатах
Стратегічний розвиток	Формування кадрового резерву	Забезпечення довгострокової стійкості

Наведені дані демонструють, що впровадження інноваційних HR-технологій має комплексний вплив на діяльність підприємства. Кожен із напрямів обґрунтування відображає ключові проблеми управління персоналом, виявлені в ході аналізу, та потенційні позитивні результати їх подолання. Особливе значення має взаємозв'язок між розвитком компетенцій персоналу та підвищенням виробничої ефективності, оскільки саме людський фактор визначає якість і стабільність виробничих процесів. Формування інтегрованої HR-системи дозволяє поєднати кадрову стабільність, мотивацію та стратегічне планування, що є критично важливим для підприємств інструментального профілю.

Таким чином, впровадження інноваційних HR-технологій на ТОВ «ІНСТРУМЕНТАЛЬНИЙ ЗАВОД „ЛЕЗО“» є обґрунтованим і доцільним кроком, спрямованим на підвищення ефективності управління персоналом,

зниження кадрових ризиків і забезпечення сталого розвитку підприємства. У наступних підрозділах доцільно зосередитися на конкретних напрямках та інструментах реалізації зазначених HR-технологій з урахуванням організаційних і ресурсних можливостей підприємства.

Подальше обґрунтування доцільності впровадження інноваційних HR-технологій на ТОВ «ІЗ „ЛЕЗО“» пов'язане з аналізом організаційних і кадрових передумов розвитку системи управління персоналом. Підприємство інструментального профілю функціонує в умовах підвищених вимог до точності, якості, технологічної дисципліни та безперервності виробничих процесів, що суттєво підвищує роль людського чинника. У таких умовах ефективність діяльності значною мірою залежить не лише від наявності матеріально-технічної бази, а й від здатності персоналу стабільно підтримувати та розвивати виробничі компетенції, адаптуватися до технологічних змін і працювати відповідно до встановлених стандартів.

Аналіз кадрового потенціалу підприємства, проведений у попередніх підрозділах, свідчить про поступове ускладнення професійної та кваліфікаційної структури персоналу. Зростання частки технічних фахівців, інженерів, спеціалістів з налаштування та обслуговування обладнання об'єктивно зумовлює необхідність переходу від епізодичного навчання до системного управління знаннями та компетенціями. За таких умов традиційні методи управління персоналом, орієнтовані переважно на адміністративний контроль і формальне виконання посадових обов'язків, не забезпечують достатнього рівня гнучкості та адаптивності [7].

Інноваційні HR-технології дозволяють сформувати на підприємстві цілісну систему управління персоналом, яка охоплює всі етапи життєвого циклу працівника — від залучення і адаптації до професійного розвитку та формування кадрового резерву. Для ТОВ «ІЗ „ЛЕЗО“» це має принципове значення, оскільки значна частина знань і навичок носить прикладний, виробничо-орієнтований характер і формується безпосередньо в процесі роботи. Відсутність механізмів фіксації та передачі таких знань підвищує ризик їх втрати у разі звільнення або виходу на пенсію ключових працівників.

Впровадження сучасних HR-технологій створює умови для систематизації внутрішнього досвіду підприємства, формування внутрішніх стандартів компетенцій та забезпечення наступності професійного розвитку. Наставництво, внутрішнє навчання, цифрові інструменти обліку компетенцій і результатів навчання дозволяють зменшити залежність виробничих процесів від окремих працівників та підвищити керованість кадрового потенціалу. Це особливо важливо для підприємств, де якість продукції напряму пов'язана з рівнем кваліфікації персоналу.

Окремого значення набуває питання економічної доцільності впровадження інноваційних HR-технологій. Хоча на першому етапі їх реалізація потребує певних інвестицій, у довгостроковій перспективі такі витрати мають характер стратегічних вкладень у людський капітал. Зменшення плинності кадрів, скорочення періоду адаптації нових працівників, зниження кількості виробничих помилок і браку, підвищення продуктивності праці — всі ці ефекти мають безпосередній економічний вимір і позитивно впливають на фінансові результати діяльності підприємства.

Для ТОВ «ІЗ „ЛЕЗО“» впровадження інноваційних HR-технологій також є інструментом підвищення ефективності управлінських рішень. Використання сучасних підходів до оцінювання персоналу, планування навчання та розвитку дозволяє керівництву підприємства отримувати більш об'єктивну інформацію про стан кадрового потенціалу, виявляти вузькі місця у системі управління та своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Це сприяє переходу від реактивної моделі управління персоналом до проактивної, орієнтованої на попередження проблем і розвиток можливостей.

Соціально-психологічний аспект також є важливою складовою обґрунтування доцільності HR-інновацій. Сучасні HR-технології сприяють формуванню більш прозорих і зрозумілих правил взаємодії між працівниками та роботодавцем, підвищують рівень довіри до управлінських рішень і посилюють відчуття причетності персоналу до досягнення спільних

результатів. Для промислового підприємства це означає зміцнення трудової дисципліни, зниження рівня прихованого опору змінам і формування культури відповідальності за результат праці.

Важливою передумовою доцільності впровадження інноваційних HR-технологій є також необхідність узгодження інтересів підприємства та працівників. Сучасні підходи до управління персоналом дозволяють поєднати цілі виробничої ефективності з індивідуальними потребами працівників у професійному зростанні, стабільності та визнанні. Це створює основу для формування довгострокових трудових відносин і зниження ризиків втрати кваліфікованих кадрів [21].

Таким чином, організаційні, економічні та соціальні передумови діяльності ТОВ «ІНСТРУМЕНТАЛЬНИЙ ЗАВОД „ЛЕЗО“» об'єктивно зумовлюють необхідність впровадження інноваційних HR-технологій як інструменту підвищення ефективності управління персоналом. Їх застосування дозволяє не лише вирішувати поточні кадрові проблеми, а й формувати основу для стратегічного розвитку підприємства, забезпечуючи його адаптивність, конкурентоспроможність і стійкість у довгостроковій перспективі.

Подальше обґрунтування доцільності впровадження інноваційних HR-технологій доцільно розглядати через призму їх системного впливу на результативність діяльності підприємства та якість управління виробничими процесами. У сучасних умовах ефективність промислового підприємства дедалі більше визначається не лише технічними параметрами обладнання або обсягами інвестицій, а рівнем узгодженості між стратегією розвитку, організаційною структурою та кадровим потенціалом. Саме інноваційні HR-технології виступають механізмом інтеграції цих складових у єдину керовану систему.

Для підприємств інструментального профілю особливе значення має стабільність якості продукції, дотримання технологічних режимів і мінімізація виробничих ризиків. У цьому контексті людський фактор є одночасно джерелом потенційних загроз і ключовим ресурсом розвитку.

Інноваційні HR-технології дозволяють знизити вплив негативних чинників, пов'язаних із недостатнім рівнем підготовки персоналу, професійним вигоранням, неузгодженістю дій між підрозділами та браком управлінської інформації щодо стану кадрового потенціалу.

Системне впровадження сучасних HR-рішень створює умови для формування прогнозованої та контрольованої моделі розвитку персоналу. Використання інструментів оцінювання компетенцій, індивідуального планування навчання та розвитку, а також цифрових систем обліку результатів діяльності дозволяє підприємству переходити від ситуативних управлінських рішень до довгострокового кадрового планування. Це особливо важливо в умовах обмеженого ринку кваліфікованої робочої сили та високої конкуренції за технічних фахівців.

Важливим аспектом доцільності впровадження інноваційних HR-технологій є їх вплив на ефективність внутрішніх комунікацій і координацію діяльності персоналу. У традиційних системах управління персоналом інформаційні потоки часто мають фрагментарний характер, що ускладнює прийняття управлінських рішень і знижує оперативність реагування на зміни. Сучасні HR-технології забезпечують інтеграцію кадрових даних, результатів оцінювання, показників продуктивності та навчання в єдине інформаційне середовище, що підвищує прозорість і керованість кадрових процесів.

Окремої уваги заслуговує вплив HR-інновацій на формування кадрового резерву та забезпечення наступності управління. Для підприємств із тривалою історією діяльності характерним є накопичення унікальних знань і виробничого досвіду, втрата яких може мати критичні наслідки для стабільності виробництва. Інноваційні HR-технології створюють умови для ідентифікації ключових компетенцій, їх формалізації та передачі наступним поколінням працівників. Це дозволяє зменшити залежність підприємства від окремих носіїв знань і підвищити стійкість організаційної системи [30].

Соціально-економічний ефект упровадження інноваційних HR-технологій проявляється також у підвищенні рівня залученості персоналу до процесів розвитку підприємства. Працівники, які мають чітке розуміння

можливостей професійного зростання, критеріїв оцінювання та перспектив кар'єрного розвитку, демонструють вищий рівень мотивації та відповідальності за результати праці. Це особливо важливо для виробничих колективів, де від дисципліни, точності виконання операцій і командної взаємодії залежить якість кінцевого продукту.

У контексті довгострокового розвитку підприємства інноваційні HR-технології слід розглядати як інструмент підвищення адаптивності організації до зовнішніх змін. Зміни ринкової кон'юнктури, технологічні інновації, трансформація вимог до якості продукції потребують швидкої перебудови виробничих процесів і відповідного розвитку компетенцій персоналу. Сучасні HR-рішення дозволяють оперативно виявляти дефіцит знань і навичок, коригувати програми навчання та забезпечувати відповідність кадрового потенціалу стратегічним завданням підприємства.

Важливо також зазначити, що доцільність упровадження інноваційних HR-технологій на ТОВ «ІЗ „ЛЕЗО“» визначається не лише внутрішніми потребами підприємства, а й загальними тенденціями розвитку промисловості та ринку праці. Посилення вимог до якості управління персоналом, поширення цифрових технологій, зростання ролі нематеріальних факторів мотивації формують нові стандарти управлінської практики, і підприємства, які не адаптуються до цих змін, ризикують втратити конкурентні переваги.

Таким чином, інноваційні HR-технології виступають не допоміжним, а стратегічно важливим елементом системи управління підприємством. Їх впровадження на ТОВ «ІНСТРУМЕНТАЛЬНИЙ ЗАВОД „ЛЕЗО“» є обґрунтованим з точки зору підвищення ефективності виробничої діяльності, зниження кадрових ризиків, забезпечення стабільності якості продукції та формування передумов для сталого розвитку. Сукупність організаційних, економічних і соціальних аргументів підтверджує доцільність переходу до сучасної моделі управління персоналом, у межах якої HR-технології виконують роль ключового інструменту досягнення стратегічних цілей підприємства.

3.2. Розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління персоналом

Розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління персоналом на ТОВ «ІНСТРУМЕНТАЛЬНИЙ ЗАВОД „ЛЕЗО“» ґрунтується на результатах проведеного аналізу кадрового потенціалу, діючої системи управління персоналом та обґрунтованій доцільності впровадження інноваційних HR-технологій. Виявлені у попередніх розділах проблеми та обмеження свідчать про необхідність переходу від фрагментарних управлінських рішень до комплексної, системної моделі управління персоналом, зорієнтованої на стратегічні цілі підприємства та специфіку його виробничої діяльності.

Першочерговим напрямом удосконалення управління персоналом є формування інтегрованої HR-системи, яка поєднує функції планування чисельності та структури персоналу, оцінювання компетенцій, професійного навчання, мотивації та розвитку кадрового резерву. Для підприємства інструментального профілю особливе значення має узгодження кадрової політики з виробничими процесами, технологічними вимогами та стандартами якості. Це передбачає відмову від універсальних підходів до управління персоналом і перехід до диференційованих рішень з урахуванням категорій працівників, рівня їх кваліфікації та ролі у виробничому ланцюгу [11].

Однією з ключових практичних рекомендацій є впровадження системи управління компетенціями персоналу. Така система повинна базуватися на визначенні переліку ключових професійних, технічних та управлінських компетенцій, необхідних для ефективного виконання виробничих і управлінських функцій. Формування профілів компетенцій для основних категорій персоналу дозволить забезпечити прозорість вимог до працівників, підвищити об'єктивність оцінювання та створити основу для

цілеспрямованого професійного розвитку. Для ТОВ «ІЗ „ЛЕЗО“» це є особливо актуальним з огляду на зростання складності технологічних процесів і підвищення ролі технічних фахівців.

Важливим напрямом удосконалення управління персоналом є розвиток системи внутрішнього навчання та наставництва. Практика показує, що значна частина професійних знань і навичок формується безпосередньо на робочому місці, а їх передача від досвідчених працівників до новачків має вирішальне значення для забезпечення стабільності виробничих процесів. Запровадження формалізованих програм наставництва дозволить не лише скоротити період адаптації нових працівників, а й зберегти критично важливі знання, накопичені на підприємстві. При цьому наставництво доцільно поєднувати з елементами коучингу, орієнтованого на розвиток самостійності, відповідальності та професійної ініціативи персоналу.

Окремої уваги потребує вдосконалення системи мотивації персоналу. Рекомендованим є перехід до багаторівневої мотиваційної моделі, яка поєднує матеріальні та нематеріальні стимули й базується на результатах оцінювання ефективності праці та розвитку компетенцій. Для виробничого підприємства важливо забезпечити чіткий зв'язок між результатами роботи, дотриманням технологічних стандартів, якістю продукції та рівнем винагороди. Водночас нематеріальні стимули, такі як визнання професійних досягнень, можливості навчання та кар'єрного зростання, сприяють підвищенню залученості персоналу та формуванню довгострокової лояльності до підприємства.

Наступним напрямом практичних рекомендацій є цифровізація процесів управління персоналом. Впровадження сучасних HR-інформаційних систем дозволить автоматизувати облік кадрових даних, результатів оцінювання, навчання та розвитку персоналу. Для ТОВ «ІЗ „ЛЕЗО“» це створює можливості для підвищення оперативності управлінських рішень, зменшення адміністративного навантаження на кадрові служби та підвищення прозорості HR-процесів. Цифрові інструменти також можуть

бути використані для формування індивідуальних планів розвитку працівників і моніторингу їх реалізації.

Важливою складовою вдосконалення управління персоналом є розвиток системи кадрового резерву. Формування резерву на ключові виробничі та управлінські посади дозволяє підприємству знизити ризики, пов'язані з раптовою втратою працівників, і забезпечити наступність управління. Практичні рекомендації у цьому напрямі передбачають ідентифікацію перспективних працівників, оцінювання їх потенціалу, цілеспрямоване навчання та залучення до виконання складніших завдань. Такий підхід сприяє не лише підготовці майбутніх керівників, а й підвищує мотивацію персоналу до професійного розвитку.

Удосконалення управління персоналом також потребує посилення ролі керівників середньої ланки у реалізації HR-політики підприємства. Саме лінійні керівники безпосередньо впливають на ефективність роботи персоналу, рівень трудової дисципліни та психологічний клімат у колективах. Тому доцільним є впровадження програм розвитку управлінських компетенцій для керівників, спрямованих на формування навичок комунікації, мотивації, управління змінами та роботи з персоналом у виробничих умовах.

Таким чином, практичні рекомендації щодо вдосконалення управління персоналом на ТОВ «ІНСТРУМЕНТАЛЬНИЙ ЗАВОД „ЛЕЗО“» мають комплексний характер і охоплюють організаційні, мотиваційні, навчальні та цифрові аспекти HR-діяльності. Їх реалізація створює передумови для підвищення ефективності використання кадрового потенціалу, зниження виробничих і кадрових ризиків та забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах змінного зовнішнього середовища.

Подальший розвиток системи управління персоналом на ТОВ «ІНСТРУМЕНТАЛЬНИЙ ЗАВОД „ЛЕЗО“» доцільно реалізовувати через поетапне впровадження запропонованих практичних рекомендацій, що дозволить мінімізувати організаційні ризики, забезпечити адаптацію персоналу до змін та підвищити ефективність управлінських рішень.

Комплексність запропонованих заходів передбачає їх інтеграцію у загальну систему стратегічного управління підприємством, що особливо важливо в умовах виробничої специфіки та високої залежності результатів діяльності від людського фактору.

Першим етапом реалізації практичних рекомендацій має стати організаційно-аналітична підготовка, яка включає аудит існуючих HR-процесів, уточнення кадрової стратегії підприємства та визначення пріоритетних напрямів розвитку персоналу. На цьому етапі доцільно провести деталізований аналіз відповідності кадрової структури виробничим завданням, оцінити рівень завантаженості працівників, ефективність розподілу функцій і повноважень, а також ідентифікувати ключові «вузькі місця» в управлінні персоналом. Результати такого аналізу створюють інформаційну основу для подальших управлінських рішень і дозволяють уникнути формального впровадження HR-інструментів без урахування реальних потреб підприємства.

Другим етапом є розробка та впровадження регламентованих HR-процедур, що забезпечують стандартизацію управління персоналом. Для ТОВ «ІЗ „ЛЕЗО“» це передбачає формалізацію процесів підбору, адаптації, оцінювання та розвитку працівників. Чітко визначені процедури сприяють зниженню суб'єктивності управлінських рішень, підвищенню прозорості кадрової політики та формуванню довіри персоналу до системи управління. В умовах виробничого підприємства стандартизація HR-процесів також дозволяє узгодити вимоги до персоналу з технологічними регламентами та нормами безпеки праці.

Особливе місце у системі практичних рекомендацій займає впровадження сучасних методів оцінювання персоналу. Рекомендованим є поєднання кількісних та якісних підходів, що дозволяє комплексно оцінювати як результати праці, так і потенціал працівників. Для виробничого персоналу доцільно акцентувати увагу на показниках продуктивності, якості виконання операцій, дотримання технологічних стандартів та норм охорони праці. Для технічних фахівців і управлінського персоналу важливими є рівень

професійної компетентності, здатність до інновацій, участь у вдосконаленні виробничих процесів і ефективність управлінських рішень. Систематичне оцінювання персоналу створює підґрунтя для обґрунтованого прийняття рішень щодо навчання, просування по службі та матеріального стимулювання [26].

Третім етапом реалізації рекомендацій є розвиток системи професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу. В умовах технічно складного виробництва інструментальної продукції безперервне навчання стає ключовим чинником конкурентоспроможності підприємства. Практичні рекомендації передбачають перехід від епізодичних форм навчання до системного підходу, що включає внутрішні тренінги, наставництво, виробничі інструктажі та самонавчання з використанням цифрових ресурсів. Такий підхід дозволяє не лише підвищувати рівень професійних знань працівників, а й формувати культуру безперервного розвитку, орієнтовану на довгострокові результати.

Важливим аспектом удосконалення управління персоналом є впровадження механізмів управління знаннями. Для ТОВ «ІЗ „ЛЕЗО“» це особливо актуально з огляду на наявність унікального виробничого досвіду та висококваліфікованих фахівців, знання яких мають критичне значення для стабільності виробничих процесів. Практичні рекомендації у цьому напрямі передбачають створення внутрішніх баз знань, документування ключових технологічних рішень і процедур, а також стимулювання обміну досвідом між працівниками. Управління знаннями сприяє зменшенню залежності підприємства від окремих працівників і підвищує стійкість кадрової системи.

Наступним важливим напрямом є вдосконалення системи мотивації з урахуванням результатів оцінювання та розвитку персоналу. Запропоновані рекомендації передбачають інтеграцію мотиваційних механізмів у загальну систему управління ефективністю. Це означає, що матеріальне стимулювання має безпосередньо залежати від досягнення конкретних показників, пов'язаних із якістю продукції, дотриманням термінів виконання замовлень, рівнем браку та участю у вдосконаленні виробничих процесів. Водночас

нематеріальна мотивація, зокрема можливості професійного зростання, участь у прийнятті рішень і визнання досягнень, відіграє важливу роль у формуванні позитивного соціально-психологічного клімату в колективі [45].

Реалізація практичних рекомендацій неможлива без урахування потенційних ризиків і обмежень. До основних ризиків належать опір персоналу змінам, недостатній рівень управлінських компетенцій керівників, обмежені фінансові ресурси та можливі організаційні труднощі на етапі впровадження. З метою мінімізації цих ризиків доцільно застосовувати поетапний підхід, поєднуючи впровадження нових HR-технологій із активною комунікацією, залученням персоналу до процесу змін та навчанням керівників. Такий підхід сприяє формуванню розуміння цілей і переваг змін, що знижує рівень опору та підвищує ймовірність успішної реалізації рекомендацій.

Очікувані результати впровадження запропонованих практичних рекомендацій мають як короткостроковий, так і довгостроковий характер. У короткостроковій перспективі підприємство може очікувати підвищення прозорості HR-процесів, покращення якості управлінських рішень і зниження кадрових ризиків. У довгостроковій перспективі реалізація рекомендацій сприятиме підвищенню продуктивності праці, зміцненню кадрового потенціалу, зростанню інноваційної активності персоналу та забезпеченню сталого розвитку ТОВ «ІНСТРУМЕНТАЛЬНИЙ ЗАВОД „ЛЕЗО“».

Таким чином, практичні рекомендації зосереджуються на механізмах реалізації, інструментарії та управлінських умовах удосконалення системи управління персоналом. Їх комплексне впровадження дозволяє перетворити HR-функцію з допоміжного елементу управління на стратегічний ресурс розвитку підприємства, що відповідає сучасним вимогам до управління людськими ресурсами у виробничій сфері.

Завершальним елементом розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління персоналом на ТОВ «ІНСТРУМЕНТАЛЬНИЙ ЗАВОД „ЛЕЗО“» є оцінка очікуваної ефективності їх впровадження та формування цілісного бачення трансформації HR-системи підприємства.

Саме на цьому етапі відбувається поєднання стратегічних цілей розвитку підприємства з конкретними кадровими інструментами, що забезпечують стійкий соціально-економічний ефект.

Економічна ефективність запропонованих заходів проявляється насамперед у підвищенні продуктивності праці та зниженні непрямих витрат, пов'язаних з неефективним використанням трудових ресурсів. Удосконалення системи підбору та адаптації персоналу дозволяє скоротити витрати на повторний найм, зменшити плинність кадрів і знизити втрати, пов'язані з тривалим періодом входження нових працівників у виробничий процес. Для виробничого підприємства це має особливе значення, оскільки кожна помилка або зниження темпів роботи безпосередньо впливає на собівартість продукції та дотримання договірних зобов'язань.

Впровадження системи регулярного оцінювання персоналу створює умови для більш раціонального використання кадрового потенціалу. Завдяки чіткому розумінню рівня компетентності та результативності працівників керівництво отримує можливість оптимізувати розподіл функцій, формувати ефективні виробничі команди та приймати обґрунтовані рішення щодо просування або додаткового навчання персоналу. Це сприяє підвищенню віддачі від кожного працівника та забезпечує більш точну відповідність між витратами на персонал і результатами його діяльності.

Окремим напрямом економічного ефекту є зменшення виробничих ризиків і втрат, пов'язаних із порушенням технологічних процесів, браком продукції та недотриманням стандартів безпеки. Системне навчання персоналу, розвиток наставництва та управління знаннями підвищують рівень професійної підготовки працівників і знижують імовірність помилок. У довгостроковій перспективі це позитивно впливає на репутацію підприємства, зміцнює довіру партнерів і сприяє розширенню ринкових можливостей [55].

Організаційна ефективність практичних рекомендацій проявляється у підвищенні керованості кадрових процесів та узгодженості дій між різними структурними підрозділами. Формалізація HR-процедур і впровадження

єдиних стандартів управління персоналом сприяють зменшенню хаотичності управлінських рішень та підвищенню їх прогнозованості. Для ТОВ «ІЗ „ЛЕЗО“» це означає можливість більш чітко планувати потребу в персоналі, своєчасно реагувати на зміни виробничих програм і забезпечувати кадрову підтримку стратегічних ініціатив.

Важливим результатом організаційних змін є посилення ролі HR-функції у системі управління підприємством. Перехід від суто адміністративного підходу до стратегічного управління персоналом дозволяє інтегрувати кадрові рішення у загальну систему корпоративного планування. Це, своєю чергою, сприяє підвищенню якості управлінських рішень на всіх рівнях та формуванню єдиного управлінського простору, орієнтованого на досягнення довгострокових цілей розвитку.

Соціальна ефективність впровадження запропонованих рекомендацій має не менш важливе значення, оскільки безпосередньо впливає на рівень задоволеності працівників, їх залученість та лояльність до підприємства. Прозора система оцінювання та мотивації, можливості професійного розвитку і чіткі перспективи кар'єрного зростання формують у працівників відчуття справедливості та стабільності. Це сприяє зниженню соціальної напруги в колективі, покращенню психологічного клімату та підвищенню рівня відповідальності за результати праці [31].

Розвиток нематеріальних форм мотивації, зокрема визнання досягнень, залучення працівників до процесів прийняття рішень і підтримка ініціативності, створює умови для формування активної трудової позиції персоналу. У виробничому середовищі це має особливу цінність, оскільки сприяє появі раціоналізаторських пропозицій, підвищенню інноваційної активності та більш ефективному використанню внутрішніх резервів підприємства.

Комплексне впровадження практичних рекомендацій також сприяє формуванню корпоративної культури, орієнтованої на розвиток, відповідальність і співпрацю. Для ТОВ «ІЗ „ЛЕЗО“» це означає перехід від фрагментарного управління персоналом до цілісної системи, у якій кожен

працівник розуміє свою роль у досягненні загальних цілей підприємства. Така культура є важливою передумовою сталого розвитку в умовах зростаючої конкуренції та технологічних змін.

У довгостроковій перспективі реалізація запропонованих заходів дозволяє підприємству сформувати адаптивну систему управління персоналом, здатну ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Гнучкість HR-процесів, поєднана зі стратегічним плануванням, створює умови для своєчасного оновлення кадрового потенціалу та підтримки інноваційного розвитку. Це особливо важливо для підприємств виробничого профілю, де конкурентоспроможність значною мірою визначається рівнем професіоналізму та залученості персоналу.

Запропоновані заходи забезпечують синергію економічних, організаційних і соціальних результатів, що дозволяє розглядати вдосконалення управління персоналом як один із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності та сталого розвитку ТОВ «ІНСТРУМЕНТАЛЬНИЙ ЗАВОД „ЛЕЗО“».

3.3. Оцінка соціально-економічної ефективності запропонованих заходів

Оцінка соціально-економічної ефективності заходів з удосконалення управління персоналом є завершальним і водночас одним із найбільш відповідальних етапів реалізації HR-стратегії підприємства. Саме на цьому етапі відбувається узагальнення результатів упровадження інноваційних управлінських рішень, визначення їх впливу на ключові показники діяльності підприємства та формування обґрунтованих висновків щодо доцільності подальшого розвитку обраних напрямів кадрової політики. Для виробничих підприємств, зокрема таких як ТОВ «ІНСТРУМЕНТАЛЬНИЙ ЗАВОД „ЛЕЗО“», ця оцінка має особливе значення, оскільки персонал виступає не лише ресурсом, а й ключовим фактором формування конкурентних переваг.

Соціально-економічна ефективність HR-заходів є багатовимірною категорією, що поєднує економічні результати діяльності підприємства з

соціальними наслідками для персоналу та організації загалом. На відміну від традиційного підходу, який зосереджується переважно на фінансових показниках, сучасна концепція оцінювання ефективності управління персоналом передбачає комплексний аналіз змін у продуктивності праці, якості трудового потенціалу, рівні залученості працівників, стабільності кадрового складу та соціально-психологічному кліматі в колективі.

У контексті запропонованих у попередніх підрозділах заходів — упровадження інноваційних HR-технологій, удосконалення системи мотивації, розвитку навчання та підвищення управлінської зрілості — оцінка ефективності набуває стратегічного характеру. Вона дозволяє не лише зафіксувати досягнуті результати, а й виявити причинно-наслідкові зв'язки між управлінськими рішеннями та змінами у виробничо-економічних показниках підприємства [22].

Економічна складова ефективності передбачає аналіз таких параметрів, як зростання продуктивності праці, зниження собівартості продукції, оптимізація витрат на персонал, скорочення непрямих витрат від плинності кадрів та підвищення якості виконання виробничих завдань. Для ТОВ «ІЗ „ЛЕЗО“», яке функціонує в умовах конкурентного ринку промислової продукції, ці показники мають безпосередній вплив на фінансову стійкість і рентабельність діяльності. Упровадження сучасних HR-рішень дозволяє підвищити ефективність використання людського капіталу без пропорційного зростання витрат, що є особливо важливим у періоди економічної нестабільності.

Соціальна складова ефективності охоплює якісні зміни у трудовій поведінці персоналу, рівні задоволеності працею, мотивації та лояльності працівників. Вона відображає ступінь відповідності умов праці очікуванням персоналу, наявність можливостей для професійного розвитку та реалізації потенціалу, а також рівень довіри між працівниками та керівництвом. Для підприємства з виробничим профілем ці чинники є критично важливими, оскільки вони безпосередньо впливають на дисципліну праці, якість продукції та безпеку виробничих процесів.

Методологічною основою оцінки соціально-економічної ефективності є системний підхід, який передбачає розгляд управління персоналом як інтегрованої підсистеми загального управління підприємством. У межах цього підходу результати HR-заходів аналізуються у взаємозв'язку з іншими елементами організаційної системи — виробництвом, фінансами, інноваційною діяльністю та корпоративною культурою. Такий підхід дозволяє уникнути фрагментарності оцінювання та забезпечує більш об'єктивне бачення реального впливу кадрових рішень.

Важливим принципом оцінювання ефективності є поєднання кількісних і якісних показників. Кількісні індикатори дозволяють виміряти зміни у фінансово-економічних результатах діяльності, тоді як якісні — відобразити соціальні та поведінкові аспекти, які складно формалізувати, але які мають суттєвий вплив на довгострокову результативність підприємства. Для ТОВ «ІЗ „ЛЕЗО“» така комбінована модель є найбільш доцільною, оскільки специфіка виробничої діяльності потребує врахування як економічної доцільності, так і людського фактора [3].

Окрему увагу в процесі оцінювання слід приділяти часовому аспекту ефективності. Багато HR-заходів, зокрема пов'язаних із навчанням, розвитком персоналу та формуванням кадрового резерву, не дають миттєвого економічного ефекту, але створюють основу для стійкого розвитку в середньо- та довгостроковій перспективі. Тому оцінка їх результативності повинна враховувати відкладений ефект та потенціал зростання, що особливо актуально для стратегічного планування розвитку підприємства.

Таким чином, у межах підрозділу 3.3 оцінка соціально-економічної ефективності запропонованих заходів розглядається як багатовекторний процес, спрямований на визначення комплексного впливу вдосконаленої системи управління персоналом на результати діяльності ТОВ «ІНСТРУМЕНТАЛЬНИЙ ЗАВОД „ЛЕЗО“». Запропонований підхід дозволяє обґрунтувати доцільність упровадження HR-інновацій не лише з позицій економічної вигоди, а й з огляду на соціальну стабільність, розвиток

трудового потенціалу та підвищення загальної конкурентоспроможності підприємства.

Кількісна оцінка економічної ефективності запропонованих заходів з удосконалення управління персоналом на ТОВ «ІНСТРУМЕНТАЛЬНИЙ ЗАВОД „ЛЕЗО“» є необхідною умовою обґрунтування їх практичної доцільності. Саме кількісні показники дозволяють простежити, якою мірою зміни в HR-системі впливають на ключові результати виробничо-господарської діяльності підприємства, а також оцінити співвідношення між витратами на впровадження управлінських інновацій і отриманими економічними вигодами.

У контексті виробничого підприємства економічний ефект від HR-заходів проявляється насамперед через зростання продуктивності праці, оптимізацію чисельності персоналу, скорочення плинності кадрів, зниження витрат, пов'язаних із браком продукції, простоем обладнання та помилками у виробничих процесах. Запропоновані у попередніх підрозділах заходи — розвиток системи навчання, упровадження оцінювання результативності, формування кадрового резерву та вдосконалення мотиваційних механізмів — безпосередньо впливають на ці параметри.

Для комплексної оцінки економічної ефективності доцільно використовувати систему показників, яка відображає як результати використання трудових ресурсів, так і зміну витратної частини діяльності підприємства. Такий підхід дозволяє уникнути односторонньої оцінки та забезпечує більш повне уявлення про реальний вплив HR-інновацій.

Узагальнення основних кількісних показників економічної ефективності впровадження запропонованих заходів на ТОВ «ІЗ „ЛЕЗО“» подано в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Основні показники економічної ефективності впровадження HR-заходів на ТОВ «ІНСТРУМЕНТАЛЬНИЙ ЗАВОД „ЛЕЗО“»

Показник	Стан до впровадження заходів	Очікуваний стан після впровадження	Економічний ефект
----------	------------------------------	------------------------------------	-------------------

Показник	Стан до впровадження заходів	Очікуваний стан після впровадження	Економічний ефект
Продуктивність праці (умовно, % до бази)	100	108–112	Зростання обсягів виробництва без пропорційного збільшення чисельності
Плинність кадрів, %	18–20	10–12	Скорочення витрат на найм та адаптацію
Середні витрати на адаптацію одного працівника	Високі	Зниження на 20–25%	Оптимізація витрат на введення в посаду
Частка браку в загальному обсязі продукції, %	4–5	2,5–3	Зменшення втрат і переробок
Витрати на понаднормові роботи	Значні	Зменшення на 10–15%	Раціоналізація використання робочого часу
Частка вакансій, закритих внутрішнім резервом, %	10–15	35–40	Скорочення витрат на зовнішній підбір

Наведені в таблиці показники відображають очікувану динаміку змін ключових економічних параметрів у результаті впровадження системних HR-заходів. Так, зростання продуктивності праці на рівні 8–12% є реалістичним результатом комплексного впливу навчання, підвищення кваліфікації та покращення мотивації персоналу. Для підприємства виробничого профілю це означає можливість збільшення обсягів випуску продукції без пропорційного зростання фонду оплати праці та чисельності персоналу, що позитивно впливає на рентабельність.

Суттєвий економічний ефект очікується від зниження плинності кадрів. Скорочення цього показника до рівня 10–12% дозволяє значно зменшити витрати, пов'язані з підбором, навчанням і адаптацією нових працівників. Окрім прямих фінансових вигод, зниження плинності сприяє збереженню накопичених знань і досвіду, що особливо важливо для підприємств з технологічно складними виробничими процесами.

Зменшення частки браку в продукції є ще одним важливим економічним результатом упровадження HR-інновацій. Підвищення професійного рівня працівників, розвиток наставництва та контроль за

дотриманням стандартів якості сприяють зниженню кількості виробничих помилок. Це дозволяє не лише скоротити прямі втрати, а й підвищити довіру споживачів до продукції підприємства.

Економічно доцільним є також формування кадрового резерву та орієнтація на внутрішнє заміщення вакансій. Зростання частки посад, закритих за рахунок внутрішніх кандидатів, дозволяє скоротити витрати на зовнішній рекрутинг, зменшити ризики невідповідності нових працівників вимогам посади та прискорити процес входження у функціональні обов'язки.

Узагальнюючи, кількісна оцінка економічної ефективності свідчить, що впровадження запропонованих заходів з удосконалення управління персоналом на ТОВ «ІНСТРУМЕНТАЛЬНИЙ ЗАВОД „ЛЕЗО“» має чітко виражений позитивний економічний ефект. Цей ефект проявляється як у прямому зниженні витрат, так і в опосередкованому підвищенні результативності виробничо-господарської діяльності, що створює основу для подальшого сталого розвитку підприємства.

Важливим компонентом оцінки ефективності вдосконаленої системи управління персоналом є аналіз соціальної складової, яка визначає вплив HR-заходів на психологічний клімат у колективі, мотивацію та залученість працівників, розвиток корпоративної культури та стабільність кадрового потенціалу. Для виробничого підприємства соціальний ефект має не менше значення, ніж економічний, оскільки від рівня задоволеності працівників та якості внутрішніх комунікацій залежить оперативна ефективність виробничих процесів і дотримання технологічної дисципліни.

Оцінка соціальної ефективності передбачає комплексний підхід, який враховує як кількісні, так і якісні показники. До кількісних індикаторів відносяться: рівень плинності кадрів, частка працівників, залучених у програми професійного розвитку, кількість внутрішніх переведень та просувань, рівень участі персоналу у ініціативах щодо вдосконалення виробничих процесів.

У ТОВ «ІЗ „ЛЕЗО“» впровадження запропонованих HR-заходів дозволяє досягти таких ключових соціальних результатів:

1st Підвищення залученості та мотивації персоналу. Формалізовані програми наставництва, коучингу та навчання створюють у працівників відчуття системної підтримки та можливості професійного розвитку. Працівники отримують чітке розуміння власної ролі у виробничому процесі та перспектив кар'єрного зростання. Це стимулює активну позицію, зменшує випадки формального виконання обов'язків і підвищує ініціативність у пропонуванні покращень.

2nd Зміцнення корпоративної культури. Системний підхід до управління знаннями, стандартизація процедур та прозорі правила мотивації сприяють формуванню єдиного корпоративного простору. Працівники краще розуміють очікування керівництва, взаємозв'язки між відділами та значення своєї роботи для досягнення стратегічних цілей підприємства.

3rd Зниження соціальної напруги та конфліктності. Прозора система оцінювання результативності, відкриті канали комунікацій і участь у внутрішніх проектах дозволяють уникати непорозумінь і суб'єктивних оцінок. Виробничий персонал відчуває більшу стабільність і справедливість, що позитивно впливає на дисципліну та дотримання стандартів безпеки.

4th Підвищення ефективності внутрішніх комунікацій. Регулярні зустрічі, наради, інтеграція HR-платформ та електронних систем обміну інформацією сприяють оперативному обміну знаннями та узгодженню дій між структурними підрозділами. Це зменшує ризик помилок, дублювання зусиль і втрат часу на вирішення внутрішніх суперечок.

5th Сприяння розвитку інноваційного потенціалу. Впровадження наставництва та програм обміну знаннями стимулює появу раціоналізаторських пропозицій, поліпшень технологічних процесів та ідей щодо оптимізації виробництва. Для підприємств із технологічно складними виробничими лініями та спеціалізованим обладнанням це має стратегічне значення.

З метою систематизації очікуваних соціальних результатів запропоновані показники можна узагальнити у вигляді таблиці.

Таблиця 3.3

Основні показники соціальної ефективності HR-заходів на ТОВ

«ІНСТРУМЕНТАЛЬНИЙ ЗАВОД „ЛЕЗО“»

Показник	Стан до впровадження заходів	Очікуваний стан після впровадження	Соціальний ефект
Рівень залученості персоналу, %	55–60	75–80	Підвищення активності, ініціативності, зниження формального виконання обов'язків
Рівень задоволеності роботою, бал за опитуванням	3,2	4,3–4,5	Покращення психологічного клімату, зниження конфліктності
Плинність кадрів, %	18–20	10–12	Підвищення стабільності колективу та збереження знань
Частка персоналу, залученого до програм навчання	40	85	Формування кадрового резерву та підвищення кваліфікації
Внутрішні переведення та просування, %	10–12	35–40	Можливість кар'єрного росту без додаткових витрат на зовнішній підбір
Кількість ініціатив та пропозицій щодо вдосконалення процесів	Низька	Висока	Стимулювання інноваційної активності та раціоналізаторських ідей

Як видно з таблиці 3.3, соціальна ефективність запропонованих HR-заходів проявляється у значному підвищенні ключових показників залученості та мотивації персоналу. Ріст рівня залученості до 75–80% свідчить про формування активного трудового колективу, готового виконувати завдання не лише в межах обов'язків, а й із внеском у розвиток підприємства. Підвищення задоволеності роботою, яке оцінюється через опитування і зростає до 4,3–4,5 бала, сприяє зменшенню соціальної напруги та підвищенню дисципліни.

Скорочення плинності кадрів до 10–12% дозволяє зберегти досвідчених співробітників і накопичені знання, що важливо для виробничих процесів із високим рівнем технологічності. Значне збільшення частки персоналу, залученого до програм навчання, забезпечує формування внутрішнього кадрового резерву, що є критично важливим для підтримки

стійкої роботи виробництва та заміщення ключових позицій без залучення зовнішніх ресурсів.

Показник внутрішніх переведень і просування демонструє реальну можливість кар'єрного росту в межах підприємства, що позитивно впливає на лояльність і мотивацію. Кількість ініціатив і пропозицій щодо вдосконалення виробничих процесів зростає, що свідчить про стимулювання інноваційної активності та творчої самореалізації персоналу.

Таким чином, соціальна складова ефективності HR-заходів підтверджує, що запропоновані системні зміни не лише економічно вигідні, а й сприяють формуванню стабільного, мотивованого та професійно підготовленого колективу, здатного підтримувати стратегічні цілі підприємства.

ВИСНОВКИ

Аналіз сучасного стану управління персоналом на підприємстві демонструє, що ефективність кадрової політики і системи HR-технологій безпосередньо визначає конкурентоспроможність і стійкість організації на ринку. Проведене дослідження дозволяє дійти висновку, що управління персоналом не може розглядатися як окремий адміністративний процес, а має бути інтегроване у стратегію розвитку підприємства, включати комплексну систему навчання, мотивації, оцінки результативності та професійного розвитку працівників. Сучасні підходи до управління людськими ресурсами акцентують увагу на поєднанні економічних і соціальних результатів, що створює синергетичний ефект та забезпечує сталість виробничих і технологічних процесів.

Еволюція концепцій управління персоналом від класичних адміністративних моделей до сучасних інноваційних технологій засвідчує, що підприємства, які використовують системний підхід до роботи з персоналом, мають значні переваги у підвищенні продуктивності, зниженні плинності кадрів, оптимізації витрат на підбір та адаптацію, а також формуванні внутрішнього кадрового резерву. Такий підхід дозволяє підприємству не лише стабільно виконувати виробничі завдання, а й активно реагувати на зміни ринкових умов, технологічні інновації та вимоги до якості продукції.

Систематизація сучасних HR-технологій, таких як наставництво, коучинг, внутрішні академії, цифрові навчальні платформи та інтегровані системи оцінки результативності, свідчить про високий потенціал їх використання для підвищення ефективності роботи персоналу. Наставництво забезпечує передачу знань і досвіду від старших, більш кваліфікованих працівників до молодших фахівців, що сприяє скороченню часу адаптації нових працівників і збереженню накопичених компетенцій. Коучинг формує у працівників навички самостійного вирішення завдань, підвищує мотивацію і відповідальність за результати. Внутрішні академії та онлайн-платформи

дозволяють стандартизувати навчальні програми, систематизувати знання і забезпечити доступність навчання для всіх категорій персоналу незалежно від їх місця роботи або робочого графіка.

Вивчення зарубіжного та вітчизняного досвіду впровадження HR-технологій показало, що ефективність системи управління персоналом багато в чому залежить від інтеграції всіх елементів: навчання, мотивації, оцінки, розвитку і планування кар'єри. Вітчизняні підприємства часто обмежуються впровадженням окремих програм без комплексного підходу, що знижує потенціал ефективності та зменшує соціальний вплив на колектив. Зарубіжний досвід свідчить про необхідність створення єдиної HR-платформи, яка забезпечує моніторинг, оцінку та управління всіма процесами, що пов'язані з персоналом, включно з плануванням ресурсів, оцінкою результативності, розвитком компетенцій та мотивацією.

Динаміка структури персоналу свідчить про те, що підприємство адаптується до змін у технологічних і організаційних процесах. Зменшення частки виробничих робітників і одночасне зростання частки технічних та адміністративно-управлінських працівників відображає модернізацію виробництва, автоматизацію процесів та підвищення вимог до кваліфікації персоналу. Кваліфікаційний та освітній рівень працівників підвищується, що створює передумови для впровадження інноваційних технологій та комплексних програм навчання, спрямованих на підвищення продуктивності та забезпечення високих стандартів якості продукції.

Оцінка діючої системи управління персоналом засвідчила, що підприємство має базову структуру процедур підбору, навчання та оцінки, проте недостатньо інтегровано підходи до мотивації, професійного розвитку та оцінки результативності. Відсутність комплексної інтеграції між навчанням, системою оцінки та мотиваційними заходами створює ризики нерівномірності ефективності, знижує залученість працівників та уповільнює розвиток внутрішнього кадрового потенціалу.

Пропоновані інноваційні HR-заходи, які включають системне навчання, наставництво, коучинг, формування кадрового резерву та

вдосконалення мотиваційної системи, показують як економічну, так і соціальну ефективність. Зростання продуктивності праці на 8–12% без пропорційного збільшення чисельності персоналу демонструє можливість оптимізації витрат на виробництво. Скорочення плинності кадрів до 10–12% зменшує витрати на підбір і адаптацію нових працівників, що одночасно знижує втрати накопичених знань та компетенцій. Зниження частки браку продукції сприяє економії ресурсів та покращенню репутації підприємства серед споживачів.

Соціальні ефекти проявляються у значному підвищенні залученості персоналу до процесів виробництва, розвитку та навчання. Рівень задоволеності роботою підвищується до 4,3–4,5 балів за опитуваннями, що покращує психологічний клімат у колективі, зменшує конфліктність і сприяє стабільності команди. Формування внутрішнього кадрового резерву та збільшення частки внутрішніх переведень і просування до 35–40% дозволяє забезпечити кар'єрне зростання працівників без додаткових витрат на зовнішній рекрутинг. Підвищення частки працівників, залучених до навчальних програм, до 85% забезпечує безперервний розвиток компетенцій і сприяє впровадженню інноваційних ідей та раціоналізаторських пропозицій.

Комплексний соціально-економічний ефект від впровадження HR-заходів проявляється як у прямому економічному вимірі — підвищення продуктивності, скорочення витрат, зниження браку, оптимізація чисельності персоналу, так і у соціальному вимірі — формування стабільного, мотивованого, компетентного та залученого колективу, здатного підтримувати стратегічні цілі підприємства. Синергія між економічними та соціальними результатами створює умови для сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності, поліпшення корпоративного іміджу та залучення висококваліфікованих фахівців у довгостроковій перспективі.

Таким чином, системне впровадження інноваційних HR-технологій на підприємстві є не лише доцільним, а й стратегічно необхідним. Воно дозволяє досягати збалансованого поєднання підвищення економічної ефективності, зниження витрат та оптимізації процесів із одночасним

підвищенням мотивації, залученості та стабільності персоналу. Це створює передумови для формування конкурентної переваги, забезпечення високої якості продукції, підтримки технологічного розвитку і, як наслідок, сталого розвитку підприємства в сучасних умовах динамічного ринку.

Узагальнення дослідження підтверджує, що комплексне управління персоналом, інтегроване з навчанням, мотивацією та оцінкою результативності, є ключовим фактором підвищення ефективності діяльності підприємства. Реалізація запропонованих заходів дозволяє не лише оптимізувати існуючі процеси, а й забезпечити довгострокову стабільність, створити позитивну корпоративну культуру, залучити і зберегти висококваліфікованих працівників, що є критично важливим для підприємства з технологічно складними виробничими процесами.

Завдяки всебічній інтеграції економічних і соціальних результатів впровадження інноваційних HR-технологій, підприємство отримує можливість не лише реагувати на поточні виклики, а й формувати проактивні стратегії розвитку персоналу та бізнесу загалом, що забезпечує довготривалу конкурентоспроможність і підвищення ефективності усіх функціональних сфер діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азчєєва Т. С. Цифровізація HR-процесів як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 27.
2. Балан Г. В. Інноваційні підходи до мотивування персоналу в умовах кризи. Вчені записки Університету «КРОК». 2022. № 3 (67). С. 102–109.
3. Безруких Н. В. Управління професійним розвитком персоналу в умовах дистанційної роботи. Економічний простір. 2021. № 172. С. 45–50.
4. Безугла В. О. Трансформація системи управління персоналом в умовах цифровізації економіки. Причорноморські економічні студії. 2022. Вип. 74. С. 88–93.
5. Бєлікова Ю. В. Гейміфікація як інструмент залучення та утримання персоналу. Галицький економічний вісник. 2023. № 2 (81). С. 14–21.
6. Білоус О. В. Використання Штучного Інтелекту в рекрутингу: переваги та ризики. Цифрова економіка та економічна безпека. 2024. № 1 (10). С. 55–61.
7. Богдан Н. М. Стратегічне управління людськими ресурсами в умовах невизначеності. Бізнес Інформ. 2023. № 5. С. 230–236.
8. Бурлаков О. С. Сучасні технології добору персоналу на промислових підприємствах. Менеджмент та підприємництво в Україні. 2022. № 4. С. 112–118.
9. Василик А. В. Адаптація персоналу в умовах воєнного стану: нові виклики для HR. Економіка та держава. 2022. № 6. С. 40–44.
10. Верхогляд С. М. Психологічне благополуччя співробітників як об'єкт HR-менеджменту. Проблеми сучасної психології. 2021. № 52. С. 33–42.
11. Волкова В. В. Розвиток кадрового потенціалу машинобудівних підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 4. С. 156–160.
12. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2023. 320 с.

- 13.Герасименко О. О. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник. Київ : КНЕУ, 2021. 450 с.
- 14.Гірняк О. М. Сучасні моделі корпоративної культури на промислових об'єктах. Менеджмент та інновації. 2023. № 1. С. 88–95.
- 15.Гнатенко І. А. Інноваційне управління розвитком персоналу в умовах нестабільності. Інфраструктура ринку. 2022. № 65. С. 104–109.
- 16.Гончаров О. В. Автоматизація кадрового діловодства на базі сучасних ERP-систем. Цифрова платформа. 2024. Вип. 5. С. 22–29.
- 17.Гриньова В. М. Ефективність інвестицій у людський капітал підприємства. Економічний розвиток. 2021. № 2. С. 12–18.
- 18.Грішнова О. А. Соціальна відповідальність HR-менеджменту в умовах війни. Демографія та соціальна економіка. 2023. № 1 (51). С. 67–82.
- 19.Данилевич Н. С. Вплив цифровізації на трансформацію трудових відносин. Україна: аспекти праці. 2022. № 3. С. 15–21.
- 20.Данюк В. М. Оплата праці: сучасні тренди та регулювання. Соціально-трудові відносини. 2021. № 2. С. 44–53.
- 21.Довгань Л. Є. Стратегічне управління персоналом : навч. посіб. 2-ге вид. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 248 с.
- 22.Дороніна М. С. Соціокультурні аспекти управління персоналом. Економіка та управління. 2023. № 4. С. 110–117.
- 23.Єрмошенко А. М. Кадровий менеджмент в системі економічної безпеки підприємства. Науковий погляд: економіка та управління. 2021. № 1. С. 95–101.
- 24.Зайцева О. С. Управління талантами в системі стратегічного менеджменту. Бізнес Інформ. 2022. № 11. С. 250–256.
- 25.Звіт про результати фінансово-господарської діяльності ТОВ «ІЗ «Лезо» за 2024 рік. Кропивницький, 2025. 18 с.
- 26.Іванченко Г. В. Емоційний інтелект керівника як інструмент управління персоналом. Психологія менеджменту. 2023. Вип. 14. С. 45–52.
- 27.Качан Є. П. Управління трудовими ресурсами : навч. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2021. 360 с.

28. Кир'янова І. В. Формування HR-бренду роботодавця в умовах дефіциту кадрів. Науковий вісник Полісся. 2022. № 2. С. 114–120.
29. Кодекс законів про працю України : станом на 1 січ. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
30. Козак В. Г. Дистанційне навчання персоналу: методи та інструменти. Освіта та суспільство. 2024. № 1. С. 89–96.
31. Колот А. М., Герасименко О. О. Праця 4.0: емпіричний аналіз та візія майбутнього. Економіка та управління. 2021. № 3. С. 5–22.
32. Компанієць В. В. Духовні та етичні засади управління персоналом. Соціальні технології. 2022. № 93. С. 120–128.
33. Криворучко О. С. Менеджмент персоналу : підручник. Харків : ХНАДУ, 2023. 412 с.
34. Кузьмін О. Є. Технології адміністрування в управлінні персоналом. Менеджмент та підприємництво в Україні. 2022. Вип. 4. С. 1–10.
35. Липянська О. В. Використання хмарних технологій в HR-менеджменті. Науковий вісник УжНУ. 2021. Вип. 36. С. 112–117.
36. Лопушняк Г. С. Соціальна політика підприємства: нові пріоритети. Соціально-трудові відносини. 2023. № 1. С. 25–34.
37. Мартиненко М. М. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 384 с.
38. Маслов В. І. Стратегічне управління персоналом у промисловості. Економічний форум. 2021. № 3. С. 98–105.
39. Міненко М. А. Оптимізація чисельності персоналу в умовах автоматизації виробництва. Вісник економічної науки України. 2024. № 1. С. 130–136.
40. Назарова Г. В. Управління персоналом в умовах цифрових трансформацій. Харків : ХНЕУ, 2022. 240 с.
41. Офіційні дані про ТОВ «Інструментальний завод «Лезо». YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua>
42. Палеха Ю. І. Ділові комунікації в управлінні персоналом : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2021. 312 с.

- 43.Петрова І. Л. Гнучкі системи управління персоналом (Agile HR). Економіка та управління. 2022. № 2. С. 77–84.
- 44.Положення про оплату праці ТОВ «ІЗ «Лезо» : наказ директора № 45 від 20.12.2022 р. 12 с.
- 45.Прилипко С. М. Трудове право в умовах цифровізації : монографія. Харків : Право, 2021. 296 с.
- 46.Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15.03.2022 р. № 2136-IX.
- 47.Про працю : Закон України (проект) від 01.01.2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.
- 48.Рульєв Ю. П. Управління людським капіталом : підручник. Київ : ЦУЛ, 2023. 350 с.
- 49.Савченко В. Г. Сучасні системи професійного навчання кадрів. Україна: аспекти праці. 2022. № 1. С. 12–19.
- 50.Сардак О. В. Маркетинг персоналу в умовах глобалізації. Маркетинг і цифровізація. 2023. № 2. С. 45–51.
- 51.Семікіна М. В. Соціально-трудова відносини на ринку праці : монографія. Кропивницький : КОД, 2021. 310 с.
- 52.Сорока С. В. Побудова HR-стратегії на вітчизняних підприємствах машинобудування. Інфраструктура ринку. 2022. № 66. С. 140–145.
- 53.Статут ТОВ «Інструментальний завод «Лезо» : затверджено протоколом № 3 від 12.05.2020 р. 25 с.
- 54.Степанова О. П. Використання Big Data в управлінні персоналом. Економіка та держава. 2024. № 2. С. 34–39.
- 55.Стояновська О. В. Психологічні аспекти управління віддаленими командами. Сучасні технології управління. 2023. № 1. С. 102–108.
- 56.Тарасюк Г. М. Кадрове планування в умовах невизначеності. Економічний вісник. 2022. № 5. С. 110–116.
- 57.Терещенко С. О. Автоматизація підбору персоналу за допомогою ІІІ. Економічний форум. 2023. № 2. С. 14–20.

- 58.Фінансова звітність ТОВ «Інструментальний завод «Лезо» за 2024 рік. 14 с.
- 59.Шаульська Л. В. Розвиток трудового потенціалу в умовах міграційних викликів. Демографія та соціальна економіка. 2022. № 2. С. 55–70.
- 60.Шталь Т. В. Сучасні інструменти оцінювання KPI персоналу. Економіка та суспільство. 2021. № 32.
- 61.Armstrong M., Taylor S. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 16th ed. Kogan Page, 2023. 880 p.
- 62.Dessler G. Human Resource Management. 17th ed. Pearson, 2024. 740 p.
- 63.Noel R. Employee Training and Development. 9th ed. McGraw-Hill, 2023. 608 p.
- 64.Phillips J. J., Phillips P. P. Proving the Value of HR: ROI and Modern Analytics. 2nd ed. SHRM, 2022. 320 p.
- 65.Ulrich D. Victory Through Organization: Why the War for Talent is Lost. McGraw-Hill, 2021. 288 p.

ДОДАТКИ

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"КІРОВОГРАДСЬКИЙ ІНСТРУМЕНТАЛЬНИЙ ЗАВОД "ЛЕЗО""
LLC "KTF "LEZO""

Код ЄДРПОУ 34813572

не перебуває в процесі припинення

Входить у групу

"Група Павла Штутмана"

Фінансово-майновий стан суб'єкта малого підприємництва за 2024 рік*

Актив			
Необоротні активи	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Незавершені капітальні інвестиції	1005	35.7	1048.5
Основні засоби	1010	11243.6	26353.9
первісна вартість	1011	27389.3	45173.3
знос	1012	16145.7	18819.4
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	35.2	35.2
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього	1095	11 379	27474.5
Оборотні активи			
Запаси	1100	9 185	14192.1
у тому числі готова продукція	1103	3700.6	6357.7
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	7 491	8 295
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	237.4	2659.6

у тому числі з податку на прибуток	1136	151.4	72.4
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	476.6	1537.8
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	3932.6	2092.3
Витрати майбутніх періодів	1170	46	88.8
Інші оборотні активи	1190	687.3	1173.9
Усього	1195	22055.9	30039.5
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.4	0.4
Фінансово-майновий стан	1300	33435.3	57514.4
Пасив			
Власний капітал	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 140	3 140
Додатковий капітал	1410	735.2	18829.5
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	19323.4	19905.6
Неоплачений капітал	1425	0	-
Усього	1495	23198.6	41875.1
Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	2056.1	2146.6
Поточні зобов'язання	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	-

розрахунками з бюджетом	1620	822.1	415.3
розрахунками зі страхування	1625	315.2	425.1
розрахунками з оплати праці	1630	1321.8	1 644
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	4983.9	7250.7
Усього	1695	8180.6	13492.7
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700	0	-
Фінансово-майновий стан	1900	33435.3	57514.4

формація про фінансові результати суб'єкта малого підприємництва за 2024 рік*

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	60064.9	58822.2
Інші операційні доходи	2120	1 278	5161.5
Інші доходи	2240	15	19.6
Разом доходи	2280	61357.9	64003.3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	52461.8	51 021
Інші операційні витрати	2180	8205.9	11747.6
Інші витрати	2270	3.7	13.2
Разом витрати	2285	60702.4	62781.8
Фінансовий результат до оподаткування	2290	655.5	1221.5
Податок на прибуток	2300	79	233.2
Чистий прибуток (збиток)	2350	576.5	988.3

**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"КІРОВОГРАДСЬКИЙ ІНСТРУМЕНТАЛЬНИЙ ЗАВОД "ЛЕЗО""
LLC "КТФ "LEZO""**

Код ЄДРПОУ 34813572

✔ не перебуває в процесі припинення

Входить у групу
"Група Павла Штутмана"

Фінансово-майновий стан суб'єкта малого підприємництва за 2023 рік*

Актив			
Необоротні активи	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Незавершені капітальні інвестиції	1005	20.8	35.7
Основні засоби	1010	13619.3	11243.6
первісна вартість	1011	27245.5	27389.3
знос	1012	13626.2	16145.7
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	35.2	35.2
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього	1095	13776.2	11 379
Оборотні активи			
Запаси	1100	10103.1	9 185
у тому числі готова продукція	1103	3982.3	3700.6
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	7006.4	7 491
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	31.8	232.3

у тому числі з податку на прибуток	1136	0	151.4
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	482	487.5
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	2769.7	3932.6
Витрати майбутніх періодів	1170	17.5	39.2
Інші оборотні активи	1190	1179.4	687.3
Усього	1195	21589.9	22054.9
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.4	0.4
Фінансово-майновий стан	1300	35366.5	33434.3
Пасив			
Власний капітал	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 140	3 140
Додатковий капітал	1410	760.6	735.2
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	19019.9	20032.9
Неоплачений капітал	1425	0	-
Усього	1495	22920.5	23908.1
Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	1629.6	1342.2
Поточні зобов'язання	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	-

товари, роботи, послуги	1615	1089.7	737.6
розрахунками з бюджетом	1620	1134.1	822.1
розрахунками зі страхування	1625	333	315.2
розрахунками з оплати праці	1630	1 272	1321.8
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	6987.6	4987.3
Усього	1695	10816.4	8 184
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
Фінансово-майновий стан	1900	35366.5	33434.3

Інформація про фінансові результати суб'єкта малого підприємництва за 2023 рік*

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	58822.2	58099.7
Інші операційні доходи	2120	5161.5	3794.9
Інші доходи	2240	19.6	104.1
Разом доходи	2280	64003.3	61998.7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	51 021	50 907
Інші операційні витрати	2180	11747.6	9494.4
Інші витрати	2270	13.2	56.5
Разом витрати	2285	62781.8	60457.9
Фінансовий результат до оподаткування	2290	1221.5	1540.8
Податок на прибуток	2300	233.2	280.2
Чистий прибуток (збиток)	2350	988.3	1260.6

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"КІРОВОГРАДСЬКИЙ ІНСТРУМЕНТАЛЬНИЙ ЗАВОД "ЛЕЗО"
LLC "КТФ "LEZO"

Код ЄДРПОУ 34813572

не перебуває в процесі припинення



Входить у групу
"Група Павла Штутмана"

Фінансово-майновий стан суб'єкта малого підприємництва за 2022 рік*

Актив			
Необоротні активи	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Незавершені капітальні інвестиції	1005	20 – 25	20 – 25
Основні засоби	1010	16 000 – 17 000	13 000 – 14 000
первісна вартість	1011	27 000 – 28 000	27 000 – 28 000
знос	1012	10 000 – 11 000	13 000 – 14 000
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	до 10	35 – 40
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього	1095	16 000 – 17 000	13 000 – 14 000
Оборотні активи			
Запаси	1100	7 400 – 7 500	10 000 – 11 000
у тому числі готова продукція	1103	3 800 – 3 900	3 900 – 4 000
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	7 200 – 7 300	7 000 – 7 100
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	80 – 85	30 – 35

у тому числі з податку на прибуток	1136	80 – 85	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	180 – 190	480 – 490
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	610 – 620	2 700 – 2 800
Витрати майбутніх періодів	1170	35 – 40	15 – 20
Інші оборотні активи	1190	570 – 580	1 100 – 1 200
Усього	1195	16 000 – 17 000	21 000 – 22 000
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	до 10
Фінансово-майновий стан	1300	32 000 – 33 000	35 000 – 36 000
Пасив			
Власний капітал	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 100 – 3 200	3 100 – 3 200
Додатковий капітал	1410	790 – 800	760 – 770
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	17 000 – 18 000	19 000 – 20 000
Неоплачений капітал	1425	0	0
Усього	1495	21 000 – 22 000	22 000 – 23 000
Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	1 400 – 1 500	1 600 – 1 700
Поточні зобов'язання	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0

товари, роботи, послуги	1615	1 400 – 1 500	1 000 – 1 100
розрахунками з бюджетом	1620	1 100 – 1 200	1 100 – 1 200
розрахунками зі страхування	1625	320 – 330	330 – 340
розрахунками з оплати праці	1630	1 300 – 1 400	1 200 – 1 300
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	5 200 – 5 300	6 900 – 7 000
Усього	1695	9 400 – 9 500	10 000 – 11 000
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Фінансово-майновий стан	1900	32 000 – 33 000	35 000 – 36 000

Інформація про фінансові результати суб'єкта малого підприємництва за 2022 рік*

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	58 000 – 59 000	60 000 – 61 000
Інші операційні доходи	2120	3 700 – 3 800	2 000 – 2 100
Інші доходи	2240	100 – 110	до 10
Разом доходи	2280	61 000 – 62 000	62 000 – 63 000
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	50 000 – 51 000	52 000 – 53 000
Інші операційні витрати	2180	9 400 – 9 500	7 600 – 7 700
Інші витрати	2270	55 – 60	до 10
Разом витрати	2285	60 000 – 61 000	60 000 – 61 000
Фінансовий результат до оподаткування	2290	1 500 – 1 600	2 400 – 2 500
Податок на прибуток	2300	280 – 290	430 – 440
Чистий прибуток (збиток)	2350	1 200 – 1 300	1 900 – 2 000