

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

Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Кафедра економіки та управління бізнесом

Вознюк Дарина Іванівна

(прізвище, ім'я, по батькові студента в називному відмінку)

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня бакалавра

на тему: **«ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ»**

Група ТУбз-8-21Б1М(4.63дс)

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

*Дипломна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів, текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело*

(підпис)

Вознюк Д.І.
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

доктор економічних наук, професор
(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Кришталь Г.О.
(прізвище та ініціали)

Допущено до захисту перед ЕК

Завідувач кафедри
(посада, науковий ступінь,
вчене звання)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Київ 2026р.

АНОТАЦІЯ

Вознюк Дарина Іванівна. Використання сучасних технологій управління персоналом. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» – Міжрегіональна Академія управління персоналом. – Київ, 2026.

У роботі досліджено теоретико-методичні засади формування та розвитку системи управління персоналом підприємства в умовах трансформації соціально-економічних відносин і зростання ролі людського капіталу в забезпеченні конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Узагальнено наукові підходи до трактування економічної сутності управління персоналом, визначено його функціональне наповнення та місце в системі стратегічного управління підприємством. Значну увагу приділено аналізу сучасного інструментарію управління персоналом, а також особливостям його практичної реалізації з урахуванням впливу цифрових та інноваційних технологій.

На прикладі діяльності ТОВ «Бірайт» здійснено комплексну аналітичну оцінку практики управління персоналом, проаналізовано динаміку розвитку підприємства, його конкурентні позиції та стратегічні орієнтири. Проведено діагностику чинної системи управління персоналом, виявлено ключові проблеми та обмеження, що стримують підвищення її ефективності. За результатами дослідження обґрунтовано стратегічні напрями модернізації системи управління персоналом підприємства, запропоновано організаційно-економічні механізми їх реалізації та здійснено економічну оцінку доцільності впровадження запропонованих заходів.

Ключові слова: управління персоналом, система управління персоналом, людський капітал, стратегічне управління, конкурентоспроможність підприємства.

ANNOTATION

Vozniuk Daryna Ivanivna. Application of Modern Human Resource Management Technologies - Manuscript.

Diploma's work in obtaining the educational qualification of «bachelor's» – Interregional Academy of Personnel Management. – Kyiv, 2026.

The thesis explores the theoretical and methodological foundations of the formation and development of the human resource management system at an enterprise in the context of the transformation of socio-economic relations and the increasing role of human capital in ensuring the competitiveness of business entities. Scientific approaches to interpreting the economic essence of human resource management are generalized, its functional content is defined, and its place within the enterprise strategic management system is determined. Particular attention is paid to the analysis of modern human resource management tools, as well as to the specific features of their practical implementation, taking into account the impact of digital and innovative technologies.

Based on the case study of LLC “Biright”, a comprehensive analytical assessment of human resource management practices is conducted. The dynamics of enterprise development, its competitive market position, and strategic priorities are analyzed. The current human resource management system is diagnosed, and key problems and constraints that limit its effectiveness are identified. As a result of the study, strategic directions for modernizing the enterprise human resource management system are substantiated, organizational and economic mechanisms for their implementation are proposed, and an economic assessment of the feasibility of introducing the recommended measures is carried out.

Keywords: human resource management, human resource management system, human capital, strategic management, enterprise competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Теоретичні засади управління персоналом підприємства: економічна сутність, роль та ключові функції.....	9
1.2. Сучасні інструменти управління персоналом підприємства та специфіка їх практичного застосування.....	19
1.3. Методологічні підходи та принципи управління персоналом з використанням інноваційних технологічних рішень.....	29
Висновки до розділу 1.....	39
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «БІРАЙТ».....	41
2.1. Характеристика динаміки розвитку підприємства та його конкурентних позицій на ринку.....	41
2.2. Оцінювання системи управління персоналом підприємства в контексті стратегічного розвитку.....	51
2.3. Дослідження управлінських підходів до роботи з персоналом та аналіз їх результативності.....	64
Висновки до розділу 2.....	70
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «БІРАЙТ» ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ.....	72
3.1. Обґрунтування стратегічних напрямів розвитку системи управління персоналом підприємства.....	72
3.2. Організаційно-економічні механізми впровадження заходів з удосконалення управління персоналом.....	82
Висновки до розділу 3.....	89
ВИСНОВКИ.....	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	94
ДОДАТКИ.....	100

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах господарювання управління персоналом набуває статусу одного з ключових чинників, що безпосередньо визначають результативність діяльності підприємства. Працівники організації перестають розглядатися виключно як виробничий ресурс і дедалі більше сприймаються як стратегічний актив, від якого залежить здатність компанії адаптуватися до змін, формувати конкурентні переваги та забезпечувати стійкі позиції на ринку. Динамічність сучасного ринку праці, поєднана з інтенсивними технологічними та соціальними трансформаціями, зумовлює необхідність постійного перегляду та вдосконалення управлінських підходів у сфері роботи з персоналом.

Система управління персоналом охоплює широкий спектр взаємопов'язаних процесів, що включають планування потреб у кадрах, їх пошук і відбір, професійний розвиток, формування мотиваційних механізмів, оцінювання результатів праці та регулювання трудових відносин. Злагоджене функціонування цих елементів створює умови для залучення й утримання кваліфікованих працівників, розкриття їхнього потенціалу та підвищення загальної ефективності діяльності підприємства. Водночас традиційні моделі управління персоналом дедалі частіше виявляються недостатньо гнучкими й не відповідають сучасним викликам, що актуалізує потребу у впровадженні нових, більш адаптивних методів і інструментів.

Суттєвий вплив на трансформацію підходів до управління персоналом справляє активне впровадження цифрових технологій. Діджиталізація HR-процесів відкриває можливості для оптимізації управлінської діяльності, скорочення витрат часу та ресурсів, а також підвищення прозорості й обґрунтованості управлінських рішень. Використання спеціалізованих інформаційних систем і цифрових платформ у сфері рекрутингу, навчання та розвитку персоналу дозволяє автоматизувати значну частину рутинних операцій і зосередити увагу керівництва на стратегічних аспектах розвитку людського капіталу.

Особливе значення в цьому контексті має автоматизація процесів добору персоналу. Сучасні HR-рішення забезпечують можливість не лише оперативного пошуку кандидатів, а й комплексного аналізу їхніх професійних компетенцій, особистісних характеристик і мотиваційних установок. Це сприяє підвищенню якості кадрових рішень, мінімізації ризиків помилкового найму та формуванню кадрового складу, який максимально відповідає цілям і потребам підприємства.

Не менш важливим елементом ефективної системи управління персоналом є мотивація працівників. Застосування цифрових інструментів дає змогу впроваджувати індивідуалізовані підходи до стимулювання трудової діяльності, враховуючи очікування, професійні інтереси та рівень залученості персоналу. Використання електронних систем оцінювання результативності, інструментів зворотного зв'язку, а також онлайн-форматів навчання й підвищення кваліфікації сприяє зростанню задоволеності працею, зміцненню лояльності працівників і досягненню довгострокових стратегічних цілей підприємства.

Проблематика управління персоналом протягом тривалого часу перебуває в центрі уваги як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Сформовано значний масив теоретичних напрацювань і прикладних досліджень, які слугують основою для розвитку сучасних HR-концепцій і практик. Вагомий внесок у дослідження питань управління персоналом зробили такі науковці, як П. Друкер, А. Колот, А. Криклій, М. Ведерніков, Д. Богиня, А. Дударь, В. Нижник, О. Харун, Л. Лазоренко, М. Семикіна та інші, праці яких формують методологічне підґрунтя подальших наукових пошуків у цій сфері.

Метою дослідження є формування теоретичних засад та практичних положень з розробки механізму забезпечення ефективного управління персоналом задля підвищення ефективності підприємства.

Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі передбачено розв'язання таких основних завдань:

1. здійснити теоретичне узагальнення наукових підходів до управління персоналом підприємства;
2. систематизувати методичні підходи та інструменти управління персоналом у сучасних умовах господарювання;

3. дослідити принципи функціонування системи управління персоналом із використанням сучасних технологічних рішень;
4. проаналізувати основні тенденції розвитку ТОВ «Бірайт» та оцінити його позиції в конкурентному середовищі;
5. провести комплексну діагностику чинної системи управління персоналом підприємства;
6. здійснити аналіз застосовуваних підходів до управління персоналом у ТОВ «Бірайт» та визначити їх ефективність;
7. обґрунтувати стратегічні напрями вдосконалення системи управління персоналом підприємства;
8. розробити організаційно-економічні механізми реалізації запропонованих напрямів удосконалення системи управління персоналом;
9. здійснити економічне обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні основи удосконалення управління персоналом на основі сучасних технологій.

У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів пізнання, що забезпечило системний та багатовимірний підхід до вивчення проблематики управління персоналом підприємства. Методи порівняльного аналізу дали змогу зіставити різні наукові підходи до трактування сутності та функцій управління персоналом, а також оцінити альтернативні управлінські рішення з позицій їх ефективності. Балансовий метод і економіко-математичні підходи застосовувалися для аналізу співвідношення витрат і результатів у процесі управління персоналом, моделювання впливу окремих факторів на показники діяльності підприємства та обґрунтування доцільності запропонованих управлінських заходів. Використання графічних методів сприяло наочному відображенню динаміки ключових показників, тенденцій розвитку підприємства та результатів аналітичних розрахунків, що підвищило інформативність і аналітичну цінність дослідження.

Методи економічного обґрунтування застосовувалися для оцінки ефективності запропонованих напрямів удосконалення системи управління персоналом, зокрема з точки зору їх впливу на продуктивність праці, мотивацію персоналу та загальні результати діяльності підприємства. Водночас методи систематизації та узагальнення дали можливість впорядкувати наукові положення й практичні матеріали, сформулювати цілісне бачення проблеми та зробити обґрунтовані висновки. Економіко-статистичний аналіз використовувався для обробки фактичних даних, виявлення закономірностей і тенденцій у сфері управління персоналом, а також для підтвердження достовірності отриманих результатів.

Інформаційна база дослідження сформована на основі різнопланових джерел, що забезпечило комплексність і об'єктивність проведеного аналізу. Ключову роль у формуванні емпіричної бази відіграли фінансова та управлінська звітність ТОВ «Бірайт», які дали змогу здійснити оцінку реального стану системи управління персоналом і результатів діяльності підприємства. Значну частину інформаційного забезпечення становили чинні нормативно-правові акти та галузеві регламентуючі документи, що дозволило врахувати вимоги правового поля та особливості регулювання трудових відносин. Аналітичні матеріали, опубліковані у наукових виданнях, фаховій періодиці та інформаційних ресурсах мережі Інтернет, слугували джерелом актуальних теоретичних і практичних напрацювань. Доповненням до зазначених джерел стали експертні оцінки та наукові дослідження вітчизняних і зарубіжних учених, які забезпечили глибину теоретичного аналізу та підвищили наукову обґрунтованість отриманих висновків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні засади управління персоналом підприємства: економічна сутність, роль та ключові функції

Управління персоналом посідає центральне місце в системі функціонування будь-якої організації, оскільки саме людський капітал виступає визначальним чинником досягнення стабільних результатів і довгострокового розвитку підприємства. Робота з персоналом охоплює сукупність управлінських підходів, методів і практичних інструментів, спрямованих на раціональне використання професійного потенціалу працівників, формування їх мотивації та підвищення рівня залученості до досягнення організаційних цілей. В умовах прискореного технологічного прогресу та трансформації ринку праці значення ефективного управління персоналом суттєво зростає, набуваючи стратегічного характеру.

Аналіз еволюції наукових уявлень щодо організації та підвищення ефективності управління персоналом дає змогу виокремити окремі історичні етапи, для яких характерні домінування певних ідей, управлінських доктрин і концептуальних підходів. Поглиблення суспільного поділу праці, а також розвиток спеціалізації виробничих процесів стали передумовами формування організаційних структур, у межах яких протягом тривалого часу використовувалася праця обмеженої кількості найманих працівників. Подальший розвиток економічних відносин і ускладнення виробничих систем зумовили поступове переосмислення ролі персоналу в діяльності підприємств та необхідність формування спеціалізованих підходів до управління людськими ресурсами.

Узагальнення результатів наукових досліджень, присвячених становленню та розвитку кадрового менеджменту, дає підстави для виокремлення певної періодизації концептуальних підходів до ефективного управління персоналом, що відображає зміну акцентів від суто адміністративного впливу до орієнтації на розвиток і використання людського потенціалу. Запропонована періодизація

узагальнюється та систематизується у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Еволюційні основи формування ефективного управління персоналом

Період часу, рік	Еволюційні основи	Ставлення менеджменту до працівників	Заходи з удосконалення менеджменту
до 1890 р.	Виробничі технології	Байдужість до нестатків	Створення системи дисциплінарного впливу
1891–1910 рр.	Соціальне забезпечення службовців	Створення для працівників безпечних умов праці і можливостей для зростання	Розробка програми з безпеки праці
1911–1920 рр.	Ефективність завдань	Забезпечення високої заробітної платні працівникам за умови підвищення продуктивності праці	Дослідження трудових рухів під час роботи і часу, що витрачається
1921–1930 рр.	Індивідуальні розходження	Урахування індивідуальних розходжень працівників	Психологічне тестування і консультації
1931–1940 рр.	Профспілковий рух	Можливість офіційно виражати свою думку на противагу думці адміністрації	Створення програм комунікації працівників
1941–1950 рр.	Соціальна безпека	Використання заходів соціального захисту працівників	Розробка програм з пенсійного забезпечення, охорони здоров'я та ін.
1951–1960 рр.	Участь працівників в управлінні діяльністю підприємства	Працівникам потрібне урахування їхньої думки під час управління	Професійна підготовка менеджерів (рольові ігри, підготовка, навчання навичкам)
1961–1970 рр.	Співучасть	Участь працівників у прийнятті рішень	Використання прийомів колективного менеджменту
1971–1980 рр.	Складність завдання	Удосконалення змісту праці, що націлює на вирішення складних завдань	Збагачення елементів праці, перегляд посадових обов'язків
1981–1990 рр.	Переміщення працівників	Перепідготовка і підвищення кваліфікації працівників відповідно до	Випереджальне і безупинне навчання працівників

		ринкової кон'юнктури і НТП	
1991–2000 рр.	Зміни в складі робочої сили і її дефіцит	Підвищення мобільності і гнучкості робочої сили і форм її використання	Стратегічне планування, права працівників, професійна підготовка, гнучка система пільг, комп'ютеризація
2001–теперішній час	Корпоративність в управлінні	Соціальна відповідальність бізнесу	Розвиток інноваційних підходів у становленні ринкових соціально-трудових відносин

Джерело: складено і доповнено на основі [1-8]

Становлення управління персоналом як самостійного напрямку управлінської діяльності відбувалося поступово та було тісно пов'язане з розвитком виробничих відносин і зміною ролі людини в економічних процесах. На початкових етапах індустріального розвитку домінувала орієнтація на жорстке регламентування трудової діяльності, контроль виконання виробничих операцій та раціональну організацію праці. Працівник у цей період розглядався переважно як елемент виробничої системи, а управлінські рішення мали здебільшого адміністративний характер.

Подальший розвиток управлінської науки у XX столітті сприяв переосмисленню підходів до роботи з персоналом. Формування теорій мотивації, зокрема концепцій А. Маслоу, Ф. Герцберга та Д. МакГрегора, зумовило перехід від суто контролюючих функцій до врахування психологічних, соціальних і поведінкових аспектів трудової діяльності. У центрі уваги опинилися потреби працівників, їх мотиваційні установки та можливості розвитку, що заклало підґрунтя для формування більш гнучких і людиноорієнтованих моделей управління персоналом.

У сучасних умовах управління персоналом дедалі більше інтегрується в систему стратегічного управління підприємством, виконуючи роль інструмента забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності та сталого розвитку. Персонал розглядається як ключовий носій знань, компетенцій і інноваційного потенціалу, а ефективна робота з людськими ресурсами стає одним із

визначальних чинників успішної реалізації стратегічних цілей організації.

Проведене дослідження також засвідчило відсутність єдиного підходу до трактування поняття «управління персоналом» у науковій літературі. Зміст цього поняття інтерпретується по-різному залежно від теоретичних позицій авторів, галузевої специфіки та рівня узагальнення. Узагальнені формулювання сутності управління персоналом, запропоновані вітчизняними та зарубіжними науковцями, систематизовано й подано в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Визначення поняття «управління персоналом»

Автор	Визначення поняття
Л. В. Балабанова, О. В. Сардак	Управління персоналом визначають як процес реалізації функцій менеджменту [9, с.10].
М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська, О. М. Шканова	Управління персоналом — це діяльність організації, спрямована на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення цілей, як організації, так і індивідуальних (особистих) [10, с. 10].
В. М. Данилюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк	Управління персоналом – це «частина функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації» [11, с. 43].
О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук	Управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами. Це системний, планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних, організаційно економічних і соціальних заходів [12, с. 16].
Ф. І. Хміль	Управління персоналом – це сукупність логічно пов'язаних дій, спрямованих на оптимізацію трудових ресурсів підприємства (персоналу) в аспекті їх діяльності, якісних і кількісних характеристик, з метою раціонального досягнення поставлених перед організацією цілей [13].
В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич, Т. Л. Мостенська	Управління персоналом – це системно організований процес відтворення й ефективного використання всього персоналу організації, направлений на досягнення поставленої цілі [14, с.11].
В. І. Крамаренко, Б.І. Холод	Управління персоналом – система взаємозалежних організаційно-економічних та соціальних заходів для створення умов нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації [15, с.7].

Джерело: розроблено на основі [9-15]

Таким чином, управління персоналом доцільно розглядати як системну та цілеспрямовану управлінську діяльність, спрямовану на формування, використання й розвиток кадрового потенціалу організації відповідно до її стратегічних орієнтирів. Ключовим завданням управління персоналом є

створення згуртованого та професійно підготовленого колективу, здатного забезпечувати реалізацію довгострокових цілей підприємства в умовах змінного зовнішнього середовища. Реалізація цієї мети передбачає узгоджене здійснення процесів кадрового планування, добору та адаптації працівників, їх професійного розвитку, мотиваційного стимулювання й утримання в організації.

У сучасній економіці людський капітал дедалі більше виступає стратегічним ресурсом, який визначає потенціал інноваційного розвитку та ринкову стійкість підприємства. Саме тому ефективна система управління персоналом стає важливим чинником підвищення продуктивності праці, зростання організаційної результативності та зміцнення конкурентних позицій суб'єкта господарювання.

Ключові завдання управління персоналом систематизовано на рис.1.1.

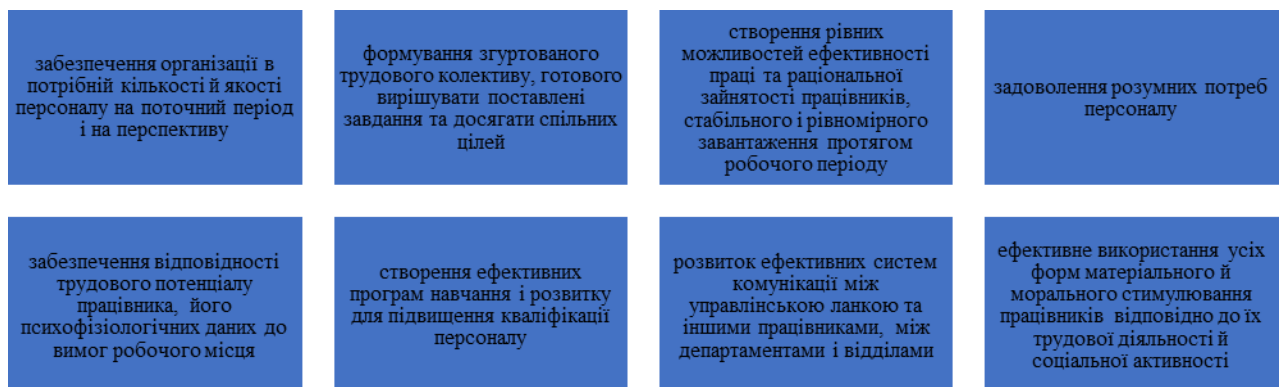


Рисунок 1.1. - Ключові завдання управління персоналом

Джерело: опубліковано в [16]

Функціональне наповнення управління персоналом охоплює низку взаємопов'язаних напрямів, які забезпечують узгоджену та результативну роботу з людськими ресурсами. Однією з базових функцій є кадрове планування, що передбачає визначення поточних і перспективних потреб підприємства в працівниках з урахуванням кількісних параметрів і рівня професійної підготовки. Не менш важливою є організаційна функція, спрямована на формування раціональної системи роботи з персоналом, розподіл повноважень і відповідальності, а також створення умов для ефективної взаємодії працівників у межах організаційної структури.

Вагому роль у системі управління персоналом відіграє мотивація, яка забезпечує зацікавленість працівників у досягненні як індивідуальних, так і

загальноорганізаційних цілей. Через застосування різноманітних стимулів формується належний рівень залученості персоналу та орієнтація на результат. Контроль, у свою чергу, дозволяє оцінити ступінь виконання поставлених завдань, відповідність фактичних результатів запланованим показникам і своєчасно коригувати управлінські рішення. Функція розвитку персоналу охоплює процеси професійного навчання, підвищення кваліфікації, перекваліфікації та підтримки кар'єрного зростання, що сприяє формуванню стійкого кадрового потенціалу підприємства.

У практиці управління персоналом використовуються різні методи впливу на трудову поведінку працівників, які умовно можна об'єднати в кілька груп. Адміністративні методи ґрунтуються на формалізованих управлінських впливах, зокрема наказах, інструкціях і регламентах, що забезпечують дисципліну та організаційний порядок. Економічні методи орієнтовані на матеріальне стимулювання працівників і реалізуються через систему оплати праці, преміювання та інших фінансових заохочень. Соціально-психологічні методи спрямовані на формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, розвиток корпоративних цінностей і врахування індивідуальних особливостей працівників у процесі управління.

Сучасний етап розвитку управління персоналом характеризується посиленням впливу низки нових тенденцій. Передусім йдеться про активну цифровізацію HR-процесів, що дає змогу автоматизувати значну частину операцій, пов'язаних із доббором персоналу, оцінюванням результативності праці та управлінням кадровими даними. Поширення гнучких форм зайнятості, зокрема дистанційної та гібридної роботи, зумовлює необхідність адаптації традиційних підходів до організації праці та контролю результатів. Водночас зростає роль корпоративної культури як інструмента утримання кваліфікованих працівників, формування їх лояльності та залученості.

В умовах складної макроекономічної ситуації, з якою стикається світовий бізнес, питання ефективного управління персоналом набуває особливої актуальності. Серед ключових пріоритетів підприємств — оптимізація витрат, підвищення ефективності управління ризиками, удосконалення грошових

потоків і пошук джерел стабілізації вартості бізнесу. У цьому контексті система управління персоналом, орієнтована на використання інноваційних методів, розвиток і залучення талантів, стає важливим інструментом забезпечення стійкого функціонування підприємства. Саме тому довгострокові програми розвитку персоналу дедалі частіше розглядаються як стратегічний пріоритет, водночас існуючі підходи до управління талантами потребують подальшого вдосконалення.

Сучасні підприємства також змушені реагувати на комплекс нових викликів у сфері управління персоналом, зумовлених динамічними змінами на ринку праці, загостренням конкуренції за кваліфіковані кадри та необхідністю безперервного професійного розвитку працівників. Глобалізаційні процеси та демографічні зрушення істотно впливають на структуру робочої сили, ускладнюючи завдання менеджерів і вимагаючи впровадження більш гнучких, адаптивних і людиноорієнтованих моделей управління персоналом.

У сучасних умовах кар'єрний розвиток дедалі рідше відповідає класичній лінійній моделі поступового просування службовими щаблями. Натомість формується нова парадигма професійної траєкторії, яка характеризується поєднанням вертикальних і горизонтальних переміщень, тимчасових спадів, ротацій між функціональними напрямками та зміни професійних ролей. Такий підхід у науковій літературі все частіше описується як модель «корпоративної сітки», що приходить на зміну традиційним «корпоративним сходам». За цих умов розвиток кар'єри потребує значно більшої гнучкості як з боку роботодавців, так і з боку самих працівників. Персоналу необхідно сприймати горизонтальні переміщення не як обмеження, а як інструмент розширення професійних компетенцій і можливість довгострокового кар'єрного зростання, тоді як роботодавці мають бути готовими інвестувати у розвиток багатофункціональних фахівців і підтримувати індивідуальні траєкторії професійного розвитку [19].

Вагомий внесок у формування сучасних підходів до ефективного управління персоналом здійснила українська наукова школа, представлена працями А. М. Колота, Д. П. Богині, М. Д. Ведернікова, В. М. Нижника, О. А.

Харуна, М. В. Семикіної та інших дослідників. Результати їхніх наукових розвідок засвідчують, що вітчизняна теорія управління персоналом ґрунтується на глибокому осмисленні трансформацій ролі людини в соціально-економічній системі та відповідає сучасним викликам розвитку економіки.

Зокрема, Д. П. Богиня обґрунтувала положення про зміну ролі людини в економічному середовищі, пов'язану зі зростанням значення творчих і особистісних складових трудової діяльності. У межах її концепції людина розглядається як центральний елемент соціально-економічної системи, що зумовлює необхідність створення умов для активної самореалізації та підвищення соціальної активності в економічній сфері. При цьому соціальна політика має бути переорієнтована з вирішення короткострокових компенсаторних завдань на реалізацію довгострокових стратегій розвитку людського потенціалу, а формування попиту на робочу силу — поєднувати збереження наявних робочих місць із створенням нових, модернізованих форм зайнятості [20, с. 11–13].

М. Д. Ведерніков запропонував концепцію формування механізму регулювання оплати праці, в основі якої лежить відмова від підходу визначення заробітної плати як частки доходу роботодавця та перехід до принципу ціни робочої сили. Науковцем доведено, що ефективне функціонування такого механізму можливе лише за умови виміру здатності працівника до праці як ключової передумови ринкових відносин між найманим працівником і роботодавцем. Крім того, було удосконалено підходи до тарифікації праці шляхом упровадження гнучкої вертикально-горизонтальної моделі тарифної системи, яка дозволяє враховувати як професійні, так і особистісні характеристики працівників та формувати персоніфіковані тарифні ставки [21, с. 5–6].

Вагомим є також науковий доробок М. В. Семикіної, яка сформулировала концептуальні засади підвищення мотивації трудової діяльності в умовах ринкових трансформацій в Україні. У її дослідженнях обґрунтовано модельну залежність між оптимальним рівнем мінімального споживчого бюджету та мотивацією працівника до максимізації результатів праці. Запропонована

структура мотиваційного механізму інтегрує теоретичні висновки та прикладні рекомендації щодо регулювання мотиваційних процесів на макро- та мікрорівнях з урахуванням специфіки окремих етапів економічного розвитку країни.

Узагальнюючи наведене, доцільно підкреслити, що персонал у сучасних умовах виступає ключовим стратегічним активом підприємства. Саме від рівня розвитку людського капіталу, здатності персоналу ефективно використовувати інтелектуальні ресурси та орієнтації на кінцевий результат залежить стабільність і результативність функціонування підприємств. У зв'язку з цим підходи до стратегічного кадрового менеджменту мають перебувати в центрі уваги як науковців, так і практиків. Для українських підприємств особливо актуальним є формування ефективних механізмів управління персоналом, які забезпечують зростання прибутковості, підвищення економічної стійкості та довгостроковий розвиток в умовах нестабільного зовнішнього середовища [22].

На процес управління персоналом впливають численні зовнішні та внутрішні фактори. До зовнішніх факторів відносяться економічні умови, законодавча база, рівень конкуренції на ринку праці, демографічні зміни та культурні особливості. Внутрішні фактори охоплюють організаційну структуру, корпоративну культуру, фінансовий стан підприємства та рівень технологічного розвитку. Успішне управління персоналом вимагає адаптації до цих умов та постійного моніторингу змін.

Історія управління персоналом починається з епохи індустріалізації, коли основна увага приділялася оптимізації фізичної праці. У XX столітті виникають перші теорії управління, такі як тейлоризм і фордизм, які акцентували увагу на стандартизації процесів. Згодом розвиток психології та соціології сприяв появі більш людських підходів, що враховують потреби та мотивацію працівників. Сучасні концепції, такі як agile-управління та дизайн мислення, базуються на гнучкості, інноваціях та залученні персоналу до стратегічного планування.

Серед методів управління персоналом все більшу популярність здобувають цифрові платформи для оцінки ефективності, рекрутингу та підвищення залученості працівників. Наприклад, системи HRM (Human Resource

Management Systems) дозволяють автоматизувати багато процесів, таких як облік робочого часу, організація навчання та аналіз продуктивності. Соціально-психологічні методи все частіше використовують інструменти для побудови ефективної комунікації, такі як онлайн-чати та платформи для обговорення ідей.

Сучасні тенденції включають використання штучного інтелекту для аналізу даних про працівників, впровадження роботизованих систем та розвиток програм дистанційного навчання. Крім того, концепція сталого розвитку активно впливає на стратегії управління персоналом. Наприклад, організації зосереджуються на формуванні корпоративної соціальної відповідальності, що включає підтримку балансу між роботою та особистим життям співробітників.

Враховуючи значення управління персоналом для досягнення стратегічних цілей організації, воно стає центральним елементом ефективного управління. Інтеграція сучасних технологій, розробка інноваційних стратегій та врахування змін у потребах ринку праці дозволяють підвищувати конкурентоспроможність та ефективність підприємств. Саме люди є тим ресурсом, який здатен забезпечити довготривалий розвиток і стійкість організацій у динамічному середовищі.

1.2. Сучасні інструменти управління персоналом підприємства та специфіка їх практичного застосування

Управління персоналом посідає одне з центральних місць у системі забезпечення ефективного функціонування сучасних підприємств. Саме методичні засади управління персоналом формують цілісну теоретико-практичну основу для розроблення та реалізації управлінських рішень, спрямованих на раціональне формування, цілеспрямований розвиток і стале відтворення людського капіталу. В умовах глобалізаційних процесів, прискореного технологічного розвитку та високої мінливості ринкового середовища значення методичного підходу до управління персоналом істотно зростає, оскільки людські ресурси дедалі більше визначають конкурентні позиції організації та її здатність до адаптації й інноваційного розвитку.

Разом із тим практика діяльності вітчизняних підприємств свідчить, що застосовувані форми та методи управління персоналом нерідко виявляються недостатньо результативними й не забезпечують досягнення стратегічно визначених цілей. Це зумовлює необхідність удосконалення підходів до організації роботи з персоналом і посилення ролі кадрового менеджменту як функціональної підсистеми загальної системи управління підприємством. Саме ефективне управління персоналом, засноване на сучасних методичних інструментах, здатне забезпечити узгодження інтересів працівників і роботодавця, підвищити продуктивність праці та сприяти сталому розвитку підприємства в цілому, що наочно відображено в узагальнених характеристиках, поданих у таблиці 1.3.

Отже, ефект доцільно розглядати як безпосередній результат, отриманий унаслідок реалізації певного виду діяльності, процесу, управлінського рішення або будь-якої форми взаємодії загалом. Поняття «ефект» тісно корелює з категорією «ефективність», однак ці терміни не є тотожними й потребують чіткого розмежування. Ефект відображає абсолютну величину результату дії чи функціонування певної системи і може мати як позитивний, так і негативний характер залежно від досягнутих наслідків [26].

Таблиця 1.3

Визначення поняття «ефект» різними авторами

Автор	Визначення поняття
Сурмін Ю.П.	Ефект – результат, наслідок яких-небудь дій [23, с. 354].
Петрова І. В.	Ефект – корисний результат, виражений у вартісній оцінці [24].
Сініцина Т. А.	Ефект – це результат, наслідок яких-небудь причин, дій, господарських заходів (введення нової техніки та інвестиційних проектів, реалізація господарського рішення, здійснення природоохоронних заходів, проведення соціальних заходів) [25].

Джерело: розроблено на основі [23-25]

На відміну від цього, ефективність характеризує співвідношення між отриманим результатом і витраченими ресурсами, виступаючи відносним показником результативності діяльності. Саме через порівняльний характер ефективність завжди має позитивне значення та дозволяє оцінити доцільність, раціональність і обґрунтованість прийнятих управлінських рішень [27]. З метою поглиблення теоретичного розуміння сутності ефективності доцільно звернутися до наукових підходів різних авторів, узагальнення яких наведено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Змістовне наповнення категорії «ефективність»

Автор	Зміст
Сурмін Ю. П.	Успішність функціонування системи для досягнення встановлених цілей [23, с. 354].
Орлов П. А.	Співвідношення результату або ефекту будь-якої діяльності і витрат, пов'язаних з її виконанням. Причому це може бути як співвідношення результату і витрат, так і співвідношення і результатів діяльності [28, с. 367].
Нусінов В. Я., Турило А. М.	Результативність на одиницю використаних ресурсів [29, С. 91].
Лямець В. І., Тевяшев А. Д	Не просто властивість операції (процесу функціонування системи), що відбивається в її здатності давати певний ефект, а дієвість такої здатності, тобто результативність, співвіднесена з ресурсними витратами [30, с. 218].
Сініцина Т. А	Співвідношення ефекту та витрат на його здійснення [25].
Устенко О. Л.	Комплексне вираження кінцевих результатів використання засобів виробництва та робочої сили за певний період часу [31].

Друкер П. Ф.	Наслідок того, що «правильно створюються потрібні речі» [32].
--------------	---

Джерело: розроблено на основі [23; 25; 28-32]

Під ефективним управлінням доцільно розуміти таку форму управлінської діяльності, яка характеризується не формальним виконанням функцій, а цілеспрямованим, раціонально організованим і результатноорієнтованим процесом. На відміну від репродуктивного підходу, ефективне управління передбачає активний вплив на розвиток організації, адаптацію до змін та досягнення стратегічних цілей. У цьому контексті ефективне управління персоналом виступає системним організаційно-управлінським процесом відтворення, розвитку та якісного використання трудового потенціалу підприємства.

Методичні основи управління персоналом формують комплексну систему принципів, методів та інструментів, спрямованих на забезпечення збалансованої та результативної взаємодії між працівниками і організацією. Вони передбачають використання сучасних управлінських підходів, урахування впливу внутрішнього й зовнішнього середовища функціонування підприємства, а також розробку управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності використання людських ресурсів. Ключовим завданням методичного забезпечення управління персоналом є формування здатності підприємства оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, одночасно підтримуючи належний рівень мотивації, професійного розвитку та продуктивності праці персоналу.

Залежно від характеру та механізму впливу на працівників методи управління персоналом традиційно поділяють на адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Така класифікація дозволяє комплексно охопити різні аспекти управлінського впливу та забезпечити узгоджене функціонування системи управління персоналом.

Адміністративні методи базуються на регламентації трудових процесів, застосуванні нормативних актів, наказів, інструкцій і правил внутрішнього розпорядку. Вони спрямовані на забезпечення дисципліни, ієрархічної підпорядкованості та організаційної стабільності. Зазначені методи мають формалізований характер і передбачають можливість застосування заходів

впливу у разі недотримання встановлених вимог, однак їх використання не завжди стимулює ініціативність і творчий потенціал працівників.

Економічні методи управління персоналом орієнтовані на формування матеріальної зацікавленості працівників у досягненні високих результатів праці. Вони реалізуються через систему оплати праці, преміювання, бонусні програми та інші форми матеріального стимулювання. Застосування економічних методів дозволяє поєднати інтереси працівників із цілями підприємства та створити умови для зростання продуктивності праці.

Соціально-психологічні методи ґрунтуються на врахуванні індивідуальних потреб, мотивів і ціннісних орієнтацій персоналу. Вони охоплюють формування сприятливого соціально-психологічного клімату, розвиток корпоративної культури, підтримку комунікацій і врегулювання конфліктних ситуацій. Використання таких методів сприяє підвищенню рівня залученості працівників, їх лояльності до організації та задоволеності трудовою діяльністю.

У сучасних умовах персонал розглядається як ключовий ресурс функціонування підприємства, який більшою мірою, ніж інші фактори, визначає його стратегічні перспективи та рівень конкурентоспроможності. Орієнтація управлінської стратегії на розвиток людського капіталу здатна виконувати роль потужного організаційного важеля, що створює додаткові можливості для зростання вартості бізнесу та отримання прибутку.

Надійність і адаптивність персоналу як джерела конкурентних переваг забезпечують здатність підприємства ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища та досягати стійкого розвитку. Саме тому в сучасній практиці управління доцільним є підхід, за якого персонал розглядається як пріоритетний об'єкт управлінського впливу.

Для реалізації управлінського впливу на виконавців у межах системи управління персоналом використовуються адміністративні, економічні та соціально-психологічні важелі, узагальнені характеристики яких наведено в таблиці 1.5.

Адміністративні важелі управлінського впливу орієнтовані на впорядкування трудової поведінки працівників шляхом формалізації вимог до

виконання посадових обов'язків і дотримання встановлених процедур. Їх застосування ґрунтується на ієрархічних повноваженнях керівництва та реалізується через систему нормативних документів і управлінських рішень, що мають обов'язковий характер. До складу адміністративних інструментів належать накази, розпорядження, положення внутрішнього трудового розпорядку, регламенти виконання робіт, а також формалізовані системи оцінювання результатів діяльності персоналу (табл. 1.6).

Таблиця 1.5

Важелі ефективного управління персоналом підприємства та їх інструментарне наповнення

Важелі	Інструментарне наповнення
Адміністративні важелі	— застосування адміністративних норм і нормативів; — правове регулювання; — видання наказів, вказівок і розпоряджень, інструктування; — відбір, добір і розміщення персоналу; — затвердження методик і рекомендацій; — розробка положень, посадових інструкцій, стандартів підприємства; — встановлення адміністративних санкцій та заохочень.
Економічні важелі	— техніко-економічний аналіз, техніко-економічне обґрунтування; — техніко-економічне планування, економічне стимулювання; - — фінансування, оплата праці, преміювання — кредитування; — ціноутворення; — участь у прибутках і капіталі; — оподаткування; — встановлення економічних норм і нормативів; — страхування; — встановлення матеріальних санкцій та заохочень.
Соціально-психологічні важелі	— соціально-психологічне планування; — створення творчої атмосфери; — участь працівників в управлінні; — мотивація працівників; — задоволення культурних і духовних потреб; — створення нормального психологічного клімату; — встановлення соціальних норм поведінки; — встановлення моральних санкцій та заохочень.

Джерело: запропоновано на основі [33-35]

Чітке визначення функціональних обов'язків, зон відповідальності та алгоритмів виконання робіт створює передумови для зменшення організаційних неузгодженостей, запобігання конфліктним ситуаціям і підвищення загального рівня продуктивності праці. Водночас адміністративні важелі передбачають використання дисциплінарних механізмів, спрямованих на забезпечення

дотримання трудової дисципліни та встановлених норм поведінки, зокрема застосування зауважень, попереджень або фінансових санкцій у разі порушення регламентів. Вагомим елементом адміністративного впливу є система контролю за виконанням поставлених завдань, яка забезпечує регулярний моніторинг результатів праці. Проведення періодичної оцінки діяльності працівників дає змогу своєчасно виявляти недоліки в організації праці, формувати обґрунтований зворотний зв'язок і коригувати управлінські рішення з метою підвищення ефективності системи управління персоналом.

Таблиця 1.6

Класифікація основних засобів адміністративного впливу на персонал підприємства

Засоби впливу	Різновиди
Організаційний вплив	-штатний розклад; -статут підприємства; -положення про підрозділ; -колективний договір; -посадові інструкції; -правила трудового розпорядку; -організація робочого місця; -оргструктура управління.
Розпорядчий вплив	-наказ; -цільове планування; -розпорядження; -нормування праці; -координація робіт; -інструкції; -контроль виконання; -настанови.
Матеріальна відповідальність, покарання	-відповідальність за затримку; -повна матеріальна відповідальність; -добровільне відшкодування шкоди; -утримання із зарплати; -колективна матеріальна відповідальність; -депреміювання.
Дисциплінарна відповідальність, покарання	-зауваження; -догана; -сувора догана; -пониження посади; -звільнення.
Адміністративна відповідальність	-попередження; -штрафи; -оплатне вилучення; -адміністративний арешт; -виправні роботи.

Джерело: складено на основі [33-35]

Окрім адміністративних інструментів управлінського впливу, особливе значення в системі управління персоналом належить економічним важелям, які безпосередньо пов'язані з мотивацією та стимулюванням результативної трудової діяльності. Саме вони формують матеріальну зацікавленість працівників у досягненні індивідуальних і колективних цілей підприємства та забезпечують узгодження інтересів персоналу з економічними інтересами організації.

Економічні важелі впливу ґрунтуються на використанні фінансових стимулів як ключового чинника трудової мотивації та є одними з найбільш поширених і дієвих інструментів управління. До їх складу належать система оплати праці, преміальні та бонусні виплати, компенсаційні механізми, програми участі в прибутках, соціальні та пенсійні програми, фінансування професійного навчання, страхування та інші форми матеріального заохочення. Застосування таких інструментів спрямоване на підвищення продуктивності праці, покращення якості виконання робіт і зміцнення трудової дисципліни.

Основна мета використання економічних важелів полягає у створенні таких умов, за яких рівень доходу працівника безпосередньо залежить від результатів його діяльності, рівня професійної компетентності та внеску в досягнення стратегічних цілей підприємства. За умови належного методичного обґрунтування економічні стимули сприяють зростанню зацікавленості персоналу в підвищенні ефективності власної праці та розвитку професійних навичок.

На основі узагальнення наукових підходів, представлених у працях [34–36], здійснено систематизацію економічних важелів управління персоналом, які класифіковано за видами та різновидами залежно від характеру їх впливу та механізмів реалізації (табл. 1.7).

Системи оплати праці можуть функціонувати у двох основних варіантах: фіксованому та змінному. Фіксована система передбачає стабільний рівень заробітної плати незалежно від конкретних результатів діяльності працівника, що забезпечує передбачуваність доходів і фінансову безпеку. Змінна система оплати передбачає корекцію винагороди залежно від досягнутих результатів та

ефективності виконання завдань. До таких механізмів належать бонусні програми, які стимулюють перевищення планових показників, а також премії, що заохочують видатні досягнення в роботі, сприяючи підвищенню мотивації і продуктивності персоналу.

Таблиця 1.7

Класифікація економічних важелів управління персоналом підприємства

Види економічних важелів	Різновиди
Планове ведення господарства	-план економічного розвитку; -портфель замовлень; -критерії ефективності; -кінцеві результати.
Запровадження господарського розрахунку	-самостійність; -самоокупність; -самофінансування; -економічні нормативи; -фонди стимулювання.
Здійснення достойної оплати праці	-посадовий оклад для персоналу; -тарифна ставка для персоналу; -додаткова зарплата; -винагорода; -премія.
Наявність робочої сили	-ринок праці; -попит; -наявність; -вартість робочої сили; -рівень життя.
Запровадження цінних паперів	-акції; -облігації; -векселі; -дивіденди.
Спрощення податкової системи	-на фонд оплати праці; -податок на дохід; -ПДВ; -податок на прибуток; -інші податки.

Джерело: складено на основі [34-36]

Варто зазначити, що економічні стимули не обмежуються лише матеріальними винагородами. Вони можуть включати соціальні та нематеріальні елементи, такі як надання соціальних гарантій, фінансування відпочинку, організація корпоративних заходів або впровадження гнучких умов праці. Використання таких комплексних економічних важелів дозволяє підвищити задоволеність працівників умовами праці, зміцнити їхню лояльність до організації та підтримати позитивний корпоративний клімат.

Соціально-психологічні важелі управління спрямовані на формування здорових взаємовідносин у колективі, задоволення соціальних і духовних потреб працівників, стимулювання активності та ініціативності в трудовій діяльності. Вони відіграють важливу роль у створенні сприятливого соціально-психологічного середовища, яке є необхідною умовою підвищення ефективності колективу. За своєю природою соціально-психологічні важелі поділяються на соціальні та психологічні інструменти впливу (табл. 1.8), що дозволяє гнучко та адресно застосовувати їх у процесі управління персоналом.

Таблиця 1.8

Соціально-психологічні важелі управління персоналом

Важелі соціального впливу		Важелі психологічного впливу	
Важелі	Види	Важелі	Види
Важелі соціального регулювання	-критика і самокритика; -соціальне планування; -звичай і традиції; -обмін досвідом.	Важелі гуманізації праці	-дизайн робочого місця; використання психологічного впливу кольору, музики, освітлення; -використання сучасних технічних засобів праці.
Важелі соціального нормування	-правила внутрішнього розпорядку; -статuti громадських організацій; -правила службової етики й етикету; -кодекси честі; -форми дисциплінарного впливу.	Важелі комплектування трудових колективів	-соціометричне тестування, за допомогою якого встановлюють симпатії в колективі, статус його членів, згуртованість колективу, психологічну сумлінність.
Важелі морального стимулювання	-оголошення подяк; - нагородження ордерами і медалями; -присвоєння почесних звань; надання додаткових соціальних благ.	Важелі психологічного спонукання, професійного відбору і навчання	-формування у працівників мотивів до високопродуктивної праці; -відбір людей, що володіють такими психологічними характеристиками, що найбільшою мірою відповідають виконуваним роботі.

Джерело: складено на основі [6; 14; 36]

Соціально-психологічні важелі впливу ґрунтуються на глибокому розумінні мотивів, потреб та поведінкових характеристик працівників. Вони спрямовані на формування сприятливого психологічного середовища в колективі, підтримку взаєморозуміння між співробітниками та керівництвом, а також на зміцнення корпоративної культури. Ефективне використання цих важелів дозволяє підвищити залученість персоналу, його мотивацію та

продуктивність, що безпосередньо впливає на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Одним із ключових інструментів соціально-психологічного впливу є комунікація. Відкрите та прозоре спілкування створює умови для довіри, сприяє формуванню культури зворотного зв'язку та своєчасного виявлення проблем. Регулярні наради, зустрічі керівництва з працівниками для обговорення досягнень та викликів дозволяють оперативно реагувати на виникаючі труднощі та спільно розробляти шляхи їх вирішення.

Не менш важливим елементом є мотивація через визнання. Публічне відзначення досягнень, вручення нагород та грамот стимулюють працівників до подальших професійних успіхів і підвищують їхню внутрішню мотивацію. Соціально-психологічні важелі також включають організацію командної роботи, проведення тренінгів для розвитку емоційного інтелекту, наставництво та створення умов для збалансованого поєднання професійного та особистого життя.

Практичний досвід підприємств підтверджує, що найбільш ефективним є комплексний підхід до управління персоналом, коли економічні, адміністративні та соціально-психологічні важелі застосовуються спільно. Такі компанії демонструють високий рівень залученості персоналу, зростання продуктивності та ефективне досягнення стратегічних цілей. Наприклад, міжнародні корпорації, як-от Google та Microsoft, активно використовують матеріальні стимули (конкурентні заробітні плати, бонуси), організаційні інструменти (чіткі внутрішні правила, системи контролю якості) та соціально-психологічні програми (навчання, наставництво, можливості для кар'єрного розвитку).

Таким чином, методичні основи управління персоналом підприємства відіграють визначальну роль у забезпеченні його ефективного функціонування та досягненні стратегічних цілей. Сучасне управління персоналом має бути гнучким, адаптивним і орієнтованим на максимальне розкриття потенціалу працівників. Використання інноваційних підходів і технологій дозволяє підвищити результативність роботи персоналу, зміцнити стійкість підприємства та забезпечити конкурентні переваги в умовах постійних змін зовнішнього

середовища.

1.3. Методологічні підходи та принципи управління персоналом з використанням інноваційних технологічних рішень

Управління персоналом є фундаментальною складовою ефективного функціонування будь-якого сучасного підприємства. Його роль виходить за межі простого адміністративного контролю та організації праці: воно формує основу для стратегічного розвитку організації, забезпечуючи оптимальне використання людського капіталу. В центрі цього процесу лежать принципи управління персоналом, які визначають загальні підходи до організації роботи з кадрами, сприяють їхньому розвитку, мотивації та залученості, а також забезпечують узгодженість та послідовність управлінських рішень.

Принципи управління персоналом можна розглядати як системні орієнтири, що формуються на основі наукових досліджень, практичного досвіду та загальних закономірностей соціально-економічних процесів. Вони виступають фундаментом для побудови ефективних управлінських механізмів, що дозволяють адаптувати підприємство до змін зовнішнього середовища, підвищувати продуктивність і створювати конкурентні переваги.

Класифікаційно принципи управління персоналом поділяються на три основні групи: загальні, специфічні та сучасні. Загальні принципи охоплюють базові управлінські підходи, такі як системність, науковість та демократичність, які застосовуються у будь-якій організаційній діяльності. Специфічні принципи відображають особливості роботи з персоналом, зокрема принципи мотивації, розвитку та адаптації працівників. Сучасні принципи враховують вплив інноваційних технологій, цифровізації та змін на ринку праці, що вимагає більш гнучких і адаптивних підходів до управління кадрами.

До основних принципів управління персоналом належать:

1. **Принцип науковості.** Він передбачає застосування науково обґрунтованих методів у процесі управління, базується на аналізі даних і сучасних технологіях. Наприклад, використання систем HR-аналітики дозволяє оцінювати ефективність мотиваційних програм, прогнозувати плинність кадрів та оптимізувати процеси підбору персоналу.

2. Принцип системного підходу. Системний підхід полягає у розгляді управління персоналом як взаємопов'язаної цілісної системи. Зміни в одній частині системи неминуче впливають на інші елементи, тому, наприклад, підвищення кваліфікації працівників має супроводжуватися відповідними змінами в системі мотивації для забезпечення максимальної продуктивності.

3. Принцип адаптивності. Цей принцип забезпечує здатність системи управління оперативно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, такі як законодавчі нововведення, розвиток технологій або соціальні виклики. Яскравим прикладом є перехід на дистанційну роботу під час пандемії COVID-19, що потребував швидкої адаптації корпоративних процесів та систем мотивації.

4. Принцип демократизації управління. Він передбачає активне залучення працівників до процесів прийняття рішень, що стосуються їхньої діяльності. Демократизація управління сприяє підвищенню довіри до керівництва, розвитку корпоративної культури та ефективній комунікації. Приклади успішної реалізації цього принципу спостерігаються в компаніях Google та Amazon, де практикуються регулярні зворотні зв'язки та колективне обговорення стратегічних рішень.

5. Принцип мотивації. Мотивація є центральним фактором ефективності роботи персоналу. Принцип передбачає використання комплексних стимулів – як матеріальних, так і нематеріальних – для досягнення цілей організації. Прикладами реалізації є системи гнучкої оплати праці, бонусні програми та корпоративні навчальні ініціативи.

6. Принцип соціальної відповідальності. Він полягає у гармонійному поєднанні інтересів працівників і організації, дотриманні етичних норм та забезпеченні рівних можливостей. Важливими аспектами є підтримка балансу між роботою та особистим життям, створення безпечних умов праці та розвиток корпоративної культури, що сприяє залученню та утриманню талантів.

Розрізняють дві групи принципів побудови системи ефективного управління персоналом на підприємстві: загальні (базові, універсальні) та спеціальні (орієнтовані на особливості роботи з кадрами). Комплексне

застосування цих принципів дозволяє не лише оптимізувати процеси управління, але й створити умови для стратегічного розвитку підприємства, забезпечуючи його конкурентоспроможність та стійкість у динамічному економічному середовищі [10; 37, с. 49].

Таблиця 1.9

Принципи управління персоналом

Принципи, характерні для формування систем управління персоналом	Принципи	Зміст
	Стійкість	Система управління персоналом повинна включати так звані «локальні регулятори». Саме вони спрямовують кожного працівника, або підрозділ у напрямку заданої мети підприємства. Таким чином, забезпечують стійкість системи управління персоналом, ставлячи його у невідгдане становище у разі відхилення від загальних цілей організації.
	Багатоаспектність	Даний принцип свідчить про те, що процес управління персоналом може відбуватись за різними напрямками: адміністративно-господарським, економічним, правовим та ін
	Прозорість	Принцип прозорості обумовлює єдність системи управління персоналом що передбачає: використання єдиної термінології, єдності діяльності керівників, єдності функціонування підрозділів, проходженні єдиних етапів, фаз тощо.
	Комфортність	Система управління персоналом має забезпечити працівнику максимум зручностей для творчих процесів обґрунтування, вироблення, прийняття й реалізації рішень.
	Концентрація	Розглядається, фокусуючи увагу на об'єкті дослідження (цілі, підрозділи, функції).
Принципи, які визначають напрями розвитку систем управління персоналом	Спеціалізація	Передбачає виділення окремих видів праці в системі управління персоналом. Виокремлюється праця керівника, фахівця, службовця. А також спеціалізацію підрозділів на виконанні конкретних функцій.
	Паралельність	Припускає одночасне виконання окремих управлінських рішень, підвищує оперативність управління персоналом.
	Адаптивність (гнучкість)	Система управління персоналом підлаштовується до мінливого та динамічного середовища, постійної зміни цілей об'єкта.
	Наступність	Означає вдосконалення управління персоналом на основі узагальненої методологічної бази.
	Безперервність	Передбачає безперервність функціонування системи управління персоналом, її працівників, окремих підрозділів тощо.
	Ритмічність	Передбачає за однакові проміжки часу виконання незмінного об'єму робіт та регулярну періодичність повторення всіх функцій управління персоналом.
	Прямолінійність	Прийняття рішення передбачає наявність систематизованої, певним чином упорядкованої горизонтальної та вертикальної інформації.

Джерело: складено на основі [10; 37, с. 49]

Принципи управління персоналом є фундаментальною основою ефективної організації роботи з людським капіталом, який нині визнається одним із найцінніших активів будь-якого підприємства. В умовах сучасного ринку праці ці принципи дозволяють формувати гнучкі та адаптивні системи управління, здатні підвищувати продуктивність, залученість та задоволеність працівників, а також забезпечувати стійкий розвиток організації.

У своїй суті принципи управління персоналом являють собою базові положення, що забезпечують системність, узгодженість і результативність управлінських рішень. Вони виступають орієнтирами для керівників на всіх рівнях, сприяють оптимізації ресурсів, координації дій та адаптації управлінських підходів до специфіки конкретної організації. Завдяки цим принципам формується цілісна система управління, яка поєднує стратегічні цілі підприємства із індивідуальними потребами та очікуваннями працівників.

Аналіз вітчизняного та міжнародного досвіду дозволяє визначити глобальну мету ефективного управління персоналом: ефективне формування, розвиток і реалізація трудового потенціалу підприємства. Реалізація цієї мети закладає основу для подальшого нарощування виробничих можливостей та забезпечення конкурентоспроможності організації. Важливо, що відхилення чисельності робочої сили як у менший, так і в більший бік безпосередньо впливає на рівень трудового потенціалу: нестача кадрів призводить до недовикористання виробничих резервів, тоді як надмірне навантаження може знижувати ефективність та індивідуальні можливості працівників.

Особливість формування цілей ефективного управління персоналом полягає у необхідності гармонійного поєднання організаційних завдань підприємства та індивідуальних потреб персоналу. Це означає, що стратегічні заходи з підвищення прибутковості та розвитку виробництва повинні інтегруватися із заходами щодо створення комфортних умов праці, забезпечення соціальної підтримки та задоволення особистих потреб співробітників. Такий підхід дозволяє досягати балансу між економічними результатами підприємства та соціальним добробутом його персоналу, що є ключовим фактором сталого розвитку організації [38-40].



Рисунок 1.2. - Індивідуальні цілі управління персоналом

Джерело: складено на основі [41-42]



Рисунок 1.3. - Мета управління персоналом на рівні підприємства
(організаційні цілі)

Джерело: складено на основі [41; 43]

Управління персоналом у сучасних умовах активно трансформується під впливом технологічного прогресу та цифровізації бізнес-процесів. Новітні підходи до кадрового менеджменту ґрунтуються на інтеграції інноваційних інструментів, автоматизації процесів і використанні аналітичних даних для оптимізації всіх етапів роботи з персоналом. Ця технологічна трансформація спрямована на підвищення конкурентоспроможності підприємств, адаптацію до швидких змін ринку праці та покращення взаємодії між працівниками і організаційною системою.

Сучасна парадигма управління персоналом акцентує увагу на таких ключових принципах, як гнучкість, персоналізація підходів, інноваційність і орієнтація на розвиток людського капіталу. Центральне місце у цій парадигмі займає цифровізація, яка забезпечує зниження операційних витрат, підвищення ефективності комунікацій і збільшення залученості працівників.

Застосування інноваційних технологій охоплює широкий спектр інструментів, що дозволяють автоматизувати, аналізувати та оптимізувати взаємодію з персоналом. До таких технологій належать HRM-системи, аналітика Big Data, штучний інтелект, хмарні платформи, мобільні додатки та блокчейн-рішення [44-48].

HRM-системи (Human Resource Management Systems) сьогодні є базовим інструментом для управління персоналом, надаючи функціонал для автоматизації рекрутингу, планування робочого часу, оцінки продуктивності, організації навчання та розвитку кар'єри. Інтегровані аналітичні модулі дозволяють оцінювати ефективність управлінських рішень і прогнозувати кадрові потреби.

Технології Big Data відкривають можливості для аналізу великих обсягів даних про працівників, оцінки їх продуктивності, рівня задоволеності та потреб у розвитку. Це дає змогу виявляти приховані тенденції, прогнозувати плинність кадрів і підвищувати точність стратегічного планування людських ресурсів. Наприклад, аналіз даних дозволяє визначити, які мотиваційні програми найбільш ефективні для різних груп співробітників.

Штучний інтелект активно використовується для автоматизації процесів підбору персоналу, проведення співбесід через чат-боти, оцінки потенціалу

кандидатів і персоналізованого навчання. Крім того, AI може виявляти ризики емоційного вигорання та пропонувати адаптивні рішення для підтримки продуктивності та психологічного комфорту працівників.

Дистанційне навчання стало невід'ємною складовою сучасного кадрового менеджменту, особливо в умовах глобальних криз, таких як пандемія COVID-19. Платформи онлайн-навчання, включаючи Coursera, Udemy та корпоративні рішення, надають можливість отримувати нові знання незалежно від місця перебування працівника, що сприяє безперервному розвитку компетенцій та підвищенню гнучкості робочого процесу.

Інтеграція цифрових технологій значною мірою впливає на формування корпоративної культури. Використання хмарних платформ для комунікації і спільної роботи створює прозору і відкриту організаційну середу, підвищує залученість персоналу та сприяє зміцненню довіри всередині колективу.

Впровадження сучасних технологій у сферу управління персоналом забезпечує ряд переваг, таких як підвищення продуктивності, оптимізація витрат, покращення комунікацій і зміцнення корпоративної культури. Водночас це пов'язано з певними викликами: необхідністю адаптації співробітників до нових інструментів, високою вартістю впровадження, потенційними ризиками кібербезпеки та необхідністю підтримки постійного професійного розвитку персоналу. Таким чином, успішне управління сучасним персоналом потребує комплексного підходу, поєднання технологічних рішень із стратегічними і соціально-психологічними аспектами, що дозволяє досягати стійких конкурентних переваг організації.

Функціонування будь-якого підприємства неможливе без усвідомлення всім персоналом його стратегічних цілей і цінностей, а також без активної участі у їх реалізації. Ефективне управління персоналом передбачає розгляд працівників не просто як ресурсу, а як ключового конкурентного багатства організації, яке потребує системного розвитку, мотивації та підтримки для досягнення стратегічних і операційних цілей.

Ефективне управління персоналом ґрунтується на двох взаємодоповнюючих підходах. Перший пов'язаний із прямим економічним ефектом капіталовкладень у людський фактор, що включає добір, навчання,

мотивацію та розвиток працівників. Вкладення у підготовку персоналу обґрунтовуються тим, що підвищення продуктивності та компетентності перевищує витрати, а також знижує ризик високої плинності кадрів. В умовах висококонкурентного зовнішнього ринку праці підприємства прагнуть інвестувати у навчання власних співробітників, оскільки це дозволяє створювати внутрішні резерви та зменшувати індивідуальну мобільність персоналу, що в довгостроковій перспективі підвищує стабільність виробничого процесу.

Другий підхід пов'язаний із внутрішнім ринком праці підприємства. Багато організацій виконують базові кадрові функції — добір, навчання, переміщення кадрів, проте в багатьох випадках їх увага до цих процесів є мінімальною. Основне питання, що постає: чи можна задовольнити потреби у кваліфікованій робочій силі через зовнішній ринок праці, чи необхідно розвивати її власними ресурсами всередині підприємства. Відповідь на нього визначає стратегію кадрового менеджменту та довгострокові інвестиції у людський капітал.

Сучасна система ефективного управління персоналом включає комплекс взаємопов'язаних функціональних елементів: маркетинг персоналу, залучення та відбір кандидатів, адаптацію нових працівників, навчання і професійний розвиток, мотивацію та стимулювання, атестацію та формування кадрового резерву, кадрове планування та організацію процесу звільнення. Одним із найважливіших інструментів управління є система заробітної плати. Гнучка система оплати дозволяє регулювати не лише мотивацію персоналу, а й економічні процеси на рівні підприємства та галузі.

Для диференційованого підходу до визначення рівня оплати праці враховуються складність виконуваних робіт і умови праці кожної категорії персоналу. У цьому контексті застосовується тарифна система, яка розподіляє заробітну плату на основну частину (посадові оклади) та додаткову частину (надбавки, премії, бонуси) [49-51].

У сучасних умовах господарювання активний пошук і утримання талановитих працівників стає критичною конкурентною перевагою. Вирішальним фактором продуктивності стає не сезонність, як у аграрному секторі, або швидкість конвеєрного виробництва, як в індустріальній економіці,

а компетентність, ініціативність та професійне ставлення персоналу до роботи та взаємодії з клієнтами. Якщо раніше ключовою проблемою було знайти фахівця з необхідною освітою, сьогодні основною задачею HR-спеціалістів є утримання та адаптація кадрів.

Аналіз причин плинності персоналу показує, що значна частина співробітників залишає підприємство через пошук більш стабільного фінансового становища. Хоча купівля необхідного фахівця і тимчасове «підживлення» його зарплатою може вирішити проблему короткостроково, для довгострокових інвестицій у людський капітал необхідно враховувати також фактори задоволеності від виконуваної роботи.

У цьому контексті HR-служба відіграє стратегічну роль. До її функцій належать добір та утримання персоналу, визначення значущості кожного працівника для організації, створення комфортних і продуктивних умов праці, розробка систем мотивації та розвитку. Сучасні підходи, включно з R-теорією мотивації, дозволяють оцінювати вплив соціально-економічного ризику на продуктивність праці та управляти ним для досягнення запланованих результатів [52-56].

Таким чином, ефективне управління персоналом сьогодні передбачає комплексну взаємодію економічних, соціально-психологічних та організаційних механізмів. Підприємство, що інвестує в розвиток, мотивацію та адаптацію своїх працівників, створює довгострокову конкурентну перевагу, забезпечуючи стабільність виробництва, високий рівень залученості персоналу та гнучкість у реагуванні на зміни ринку.

Управління персоналом виступає критично важливим аспектом діяльності сучасного підприємства, особливо в умовах стрімкого розвитку технологій та глобальної динаміки ринку праці. Сучасна парадигма управління персоналом базується на інтеграції інноваційних технологій, що дозволяє забезпечити гнучке та адаптивне управління кадрами, підвищуючи ефективність усіх HR-процесів. Зокрема, використання HRM-систем (Human Resource Management Systems) дозволяє автоматизувати рекрутинг, оцінку ефективності, планування робочого часу та розвиток кар'єри працівників. Аналіз великих даних (Big Data) забезпечує глибоке розуміння продуктивності персоналу, його потреб у навчанні

та потенційних ризиків плинності кадрів.

Штучний інтелект застосовується для оптимізації багатьох процесів, включаючи автоматизовану оцінку резюме, персоналізоване навчання та виявлення факторів стресу, що можуть впливати на продуктивність. Дистанційне навчання та онлайн-платформи сприяють безперервному розвитку компетенцій співробітників, незалежно від їхнього місцезнаходження, забезпечуючи гнучкість і доступність навчальних ресурсів.

Водночас успішність впровадження таких інноваційних підходів значною мірою залежить від готовності підприємства до змін, рівня технічного оснащення та компетентності керівників у сфері сучасних технологій. Недостатній рівень цифрової грамотності, відсутність стратегічного бачення або опір змінам можуть суттєво знизити ефективність управління персоналом і обмежити потенціал цифрової трансформації.

Таким чином, інтеграція сучасних технологій у процеси управління персоналом є потужним механізмом підвищення ефективності підприємства, але її реалізація потребує комплексного підходу, який поєднує технологічні рішення, розвиток компетенцій керівників та стратегічне планування кадрової політики.

Висновки до розділу 1

У першому розділі досліджено теоретико-методичні основи управління персоналом підприємства. Сутність управління персоналом зазнала значної еволюції протягом останніх десятиліть. Сьогодні воно охоплює не лише базове забезпечення організації кваліфікованими кадрами, а й формування інноваційного мислення, розвиток гнучких компетенцій працівників та створення сприятливого середовища для постійного професійного вдосконалення. Людський капітал виступає ключовим активом організацій, і тому ефективне його використання є визначальним чинником конкурентоспроможності підприємства.

Управління персоналом є складним, багатогранним і системним процесом, що вимагає від керівників глибокого розуміння теоретичних основ, використання сучасних методів управління та врахування актуальних тенденцій розвитку ринку праці. Ефективне управління персоналом забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства, підвищує його конкурентоспроможність та стійкість в умовах динамічних економічних і соціальних змін.

Важливими складовими успішного управління персоналом є економічні, організаційні та соціально-психологічні важелі впливу на працівників. Кожен із цих підходів має свої переваги та обмеження, тому ефективно їхнє поєднання дозволяє досягти оптимальних результатів. При цьому застосування цих важелів повинно враховувати специфіку діяльності підприємства, характер виконуваних робіт та потреби працівників. Системний підхід до управління персоналом сприяє підвищенню продуктивності, розвитку потенціалу співробітників, їх залученості та мотивації, що у свою чергу забезпечує реалізацію стратегічних цілей організації.

Сучасне управління персоналом передбачає інтеграцію різноманітних функцій і підходів, які оперативно адаптуються до динаміки зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. До таких функцій належать створення

умов для реалізації потенціалу працівників, мотивація та стимулювання, організація робочого середовища, формування кадрового резерву та підвищення продуктивності. При цьому сучасний підхід передбачає активне використання інформаційних технологій, цифрових платформ та інноваційних інструментів, а також урахування глобалізації ринків і змін у структурі робочої сили.

Сучасна парадигма управління персоналом ґрунтується на використанні аналітики, великих даних, автоматизації та інтелектуальних технологій для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Це дозволяє не лише оптимізувати процеси підбору та розвитку персоналу, а й підвищити продуктивність працівників, ефективність організаційних рішень та стійкість підприємства в умовах швидких технологічних та економічних змін.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «БІРАЙТ»

2.1. Характеристика динаміки розвитку підприємства та його конкурентних позицій на ринку

ТОВ «БІРАЙТ» — це українське товариство з обмеженою відповідальністю, яке здійснює свою господарську діяльність відповідно до положень чинного законодавства України і зареєстроване як юридична особа в Єдиному державному реєстрі. За даними відкритих джерел, компанія «БІРАЙТ» здійснює свою діяльність у сфері роздрібної торгівлі та сусідніх напрямів господарської діяльності.

Основним видом діяльності підприємства є роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах, що переважно охоплює реалізацію широкого асортименту товарів, включно з продуктами харчування, напоями та іншими супутніми групами товарів.

Додаткові напрямки діяльності компанії включають оптову торгівлю іншими товарами, а також надання послуг у сфері оренди і експлуатації власного чи орендованого майна, діяльності у сфері права, а також функціонування веб-порталів й інших інформаційних сервісів.

Такий спектр видів діяльності вказує на мультифункціональний характер підприємства, яке поєднує в собі торгівельні операції, управління нерухомим майном та інформаційні сервіси. Це дозволяє компанії диверсифікувати джерела доходу, враховувати зміни попиту на різних сегментах ринку та забезпечувати гнучкість у виборі стратегій розвитку.

Стратегічно ТОВ «БІРАЙТ» прагне не лише до розширення своєї присутності на ринку роздрібної торгівлі, але й до підвищення якості сервісу, оптимізації операційної діяльності та створення ефективної моделі управління, що враховує потреби споживачів і забезпечує стабільне функціонування підприємства в умовах сучасного конкурентного середовища.

ТОВ «Бірайт» має вертикальну структуру управління, яка включає різні

рівні, від вищого керівництва до спеціалізованих відділів (рис .2.1).



Рисунок 2.1. - Організаційна структура управління ТОВ «Бірайт»

Організаційна структура ТОВ «БІРАЙТ» побудована за функціональним принципом і спрямована на забезпечення ефективного управління всіма ключовими процесами компанії, що дозволяє досягати стратегічних цілей та утримувати конкурентні позиції на ринку. Підприємство має кілька основних функціональних підрозділів, кожен із яких виконує специфічні завдання, але взаємодіє з іншими для забезпечення цілісності бізнес-процесів.

Виробничий відділ відповідає за організацію та контроль усіх етапів виробничого процесу, включаючи планування ресурсів, контроль якості продукції та ефективність роботи обладнання. Важливою функцією цього підрозділу є забезпечення дотримання внутрішніх виробничих стандартів та міжнародних норм якості, що дозволяє компанії підтримувати високий рівень конкурентоспроможності на ринку. Виробничий відділ також активно впроваджує інноваційні технології та автоматизовані системи управління, які оптимізують процеси та знижують виробничі витрати.

Відділ продажів та маркетингу зосереджений на розвитку ринкових позицій компанії. Він займається не лише просуванням продукції, а й

формуванням ефективної стратегії взаємодії з партнерами та клієнтами, аналізом споживчих потреб і тенденцій ринку, а також розробкою маркетингових кампаній для зміцнення бренду. Завдяки цим заходам ТОВ «БІРАЙТ» забезпечує стійку присутність на внутрішньому ринку та поступове розширення зовнішніх ринків збуту.

Фінансовий відділ здійснює управління фінансовими потоками підприємства, включаючи ведення обліку витрат, планування бюджету, оцінку економічної ефективності та прибутковості бізнес-процесів. Відділ відповідає за стратегічне фінансове планування, що дозволяє оптимізувати використання ресурсів, забезпечити стабільність компанії та підтримувати її інвестиційну привабливість.

Відділ управління персоналом (HR) реалізує політику підбору, адаптації та професійного розвитку працівників. Основна мета HR-підрозділу — підвищення залученості та ефективності персоналу шляхом впровадження систем мотивації, оцінки продуктивності та формування кадрового резерву. Особлива увага приділяється розвитку компетенцій співробітників, створенню сприятливого корпоративного середовища та підтримці балансу між роботою і особистим життям.

Злагоджена робота всіх підрозділів забезпечується чіткою вертикальною структурою управління, що дозволяє контролювати процеси на всіх рівнях та координувати діяльність відділів у досягненні стратегічних цілей підприємства. Така організаційна модель сприяє ефективному прийняттю рішень, підвищенню продуктивності та оптимізації ресурсів.

Конкурентне середовище стимулює ТОВ «БІРАЙТ» до постійного вдосконалення виробничих процесів, впровадження інновацій та розвитку екологічно орієнтованих технологій. Висока якість продукції, підтверджена міжнародними сертифікатами, широкий асортимент та впізнаваність бренду забезпечують компанії стійкі позиції на ринку і дозволяють зберігати лідерство в галузі.

Аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів діяльності підприємства свідчить про стабільне зміцнення його ринкових позицій. Сильними сторонами компанії є наявність висококваліфікованого та мотивованого персоналу, інноваційний

підхід до управління виробництвом та продумана маркетингова стратегія, орієнтована на розвиток бренду на зовнішніх ринках. Така організаційна структура і стратегічне управління дозволяють ТОВ «БІРАЙТ» залишатися адаптивним та конкурентоспроможним учасником ринку, готовим до швидких змін і нових викликів бізнес-середовища (табл 2.1).

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз ТОВ «Бірайт»

Компоненти SWOT	Опис
Сильні сторони (Strengths)	- Висококваліфікований персонал, що забезпечує стабільну продуктивність і ефективність бізнес-процесів. - Інноваційний підхід до виробництва, використання сучасного обладнання та автоматизованих систем контролю якості. - Висока якість продукції, підтверджена сертифікатами відповідності міжнародним стандартам. - Гнучка організаційна структура, що забезпечує чіткий розподіл обов'язків і координацію між підрозділами.
Слабкі сторони (Weaknesses)	- Висока залежність від внутрішнього ринку та коливань попиту. - Обмежений рівень цифровізації частини процесів управління та виробництва. - Навантаження на ключових фахівців, що створює ризики у разі їхньої відсутності. - Складність швидкої адаптації нових технологій та навчання персоналу.
Можливості (Opportunities)	- Розширення на міжнародні ринки та укладення партнерських угод. - Впровадження інновацій та цифровізації виробництва (Industry 4.0, автоматизація, HRM-системи). - Використання екологічних технологій та «зелених» стандартів для підвищення конкурентоспроможності. - Розвиток стратегічних партнерств і альянсів у галузі. - Підвищення ефективності персоналу через навчання, мотиваційні програми та корпоративну культуру.
Загрози (Threats)	- Висока конкуренція на національному та міжнародному ринку, що створює ціновий тиск. - Економічна нестабільність, коливання валют та інфляція. - Зміни в законодавстві та регуляторні вимоги (якість, податки, екологія). - Швидкий розвиток технологій у галузі та ризик технологічного відставання. - Відтік кваліфікованих працівників до конкурентів, що може знизити продуктивність та якість виробництва.

До слабких сторін ТОВ «Бірайт» можна віднести високий ступінь залежності від економічної кон'юнктури в країні, що безпосередньо впливає на фінансові показники підприємства, а також коливання попиту на продукцію, спричинені сезонністю споживання. Така ситуація вимагає від компанії гнучкого підходу до планування виробництва та маркетингових стратегій для збереження стабільності прибутковості.

Повна зведена фінансова звітність ТОВ «Бірайт» за період 2019–2025 років, що містить розраховані абсолютні та відносні відхилення ключових показників, представлена у Додатку А, що дозволяє детально оцінити динаміку фінансового стану підприємства та виявити тенденції його розвитку.

Що стосується необоротних активів, то до їх складу входять нематеріальні активи, основні засоби, незавершені капітальні інвестиції, а також інші фінансові інвестиції. Аналіз цих активів (табл. 2.2, рис. 2.2) є важливим для оцінки інвестиційної привабливості компанії та планування подальшого розвитку виробничих і фінансових ресурсів. Збалансоване управління необоротними активами дозволяє підвищувати ефективність використання ресурсів і мінімізувати ризики, пов'язані з коливанням ринкової кон'юнктури.

Таблиця 2.2

Аналіз необоротних активів і довгострокових зобов'язань

Показник, тис. грн	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Нематеріальні активи	4821	3634	4255	3523	1934
Незавершені капітальні інвестиції	17027	9324	63759	109875	48865
Основні засоби (первісна вартість)	10551958	10634750	12043666	12120790	10924673
Основні засоби (знос)	6384266	6660636	7975795	8306118	7328420
Інші фінансові інвестиції	109951	70912	18747	18773	69482
Інші необоротні активи	14	14	14	14	14
Довгострокові зобов'язання	589129	1061391	1066323	986405	386220

Джерело: сформовано на основі [58-60]

Нематеріальні активи ТОВ «Бірайт» за аналізований період продемонстрували суттєве скорочення: з 4 821 тис. грн у 2021 році до 1 934 тис. грн у 2025 році. Така тенденція може свідчити про зниження інвестицій у розвиток інтелектуальної власності, включаючи патенти, торговельні марки та програмні продукти, що безпосередньо використовуються у виробничому та маркетинговому процесах компанії. У довгостроковій перспективі це потенційно зменшує інноваційний потенціал і конкурентоспроможність підприємства на

ринку, де брендові та технологічні ресурси відіграють ключову роль.

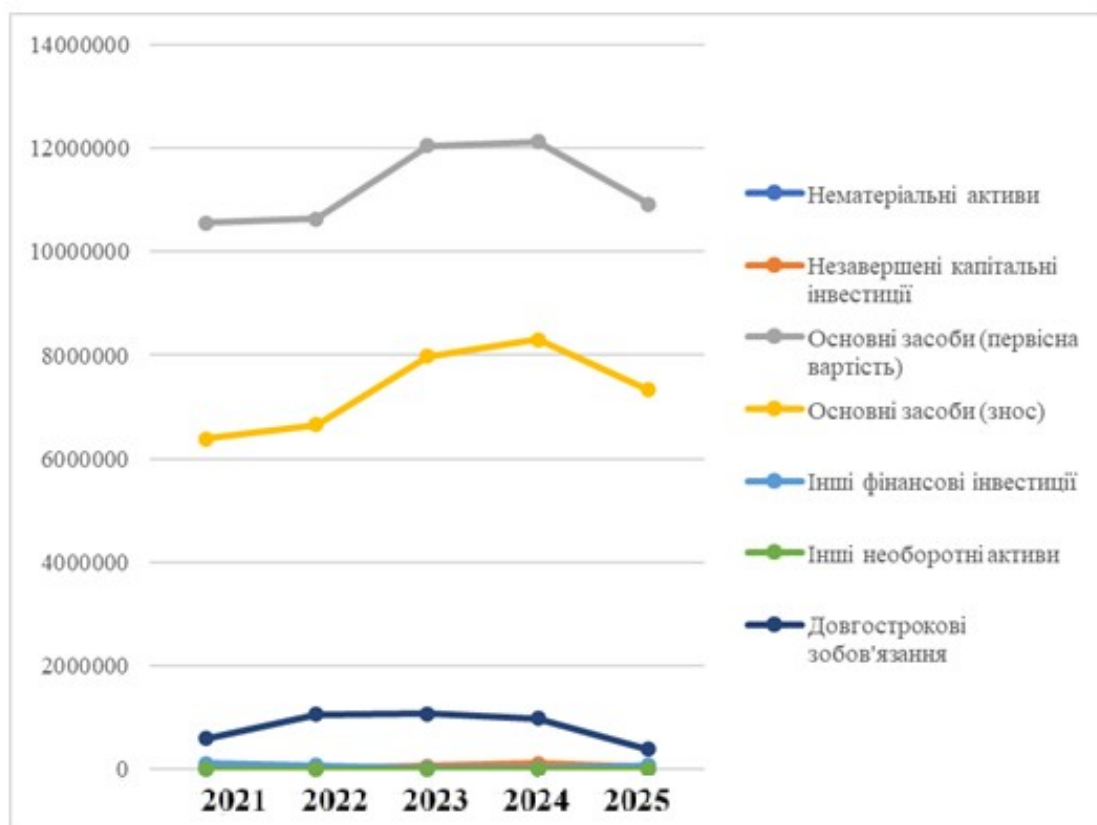


Рисунок 2.2. – Динаміка необоротних активів і довгострокових зобов'язань
Джерело: побудовано на основі [58-60]

Основні засоби залишаються найвагомішою складовою необоротних активів компанії. Їх первісна вартість за період 2021–2025 років зросла з 10 551 958 тис. грн до 10 924 673 тис. грн, проте знос обладнання також зростає і на 2025 рік досяг 7 328 420 тис. грн проти 6 384 266 тис. грн у 2021 році. Це свідчить про те, що фізичний ресурс виробничого устаткування зношується швидше, ніж відбувається його модернізація або заміна, що може обмежувати ефективність виробничих процесів і знижувати продуктивність у довгостроковій перспективі. Урахування цих тенденцій потребує від підприємства стратегічного планування капіталовкладень і оновлення технологічної бази для забезпечення безперервності та якості виробництва.

Що стосується довгострокових зобов'язань, вони істотно збільшилися до 2022 року, досягнувши піку в 1 061 391 тис. грн, але у наступні роки почали зменшуватись і на 2025 рік складала 386 220 тис. грн. Це демонструє суттєве зниження боргового навантаження та покращення фінансової стабільності

підприємства, що водночас дозволяє скоротити витрати на обслуговування боргових зобов'язань і збільшує можливості для стратегічних інвестицій.

Оборотні активи ТОВ «Бірайт», до складу яких входять запаси сировини та готової продукції, дебіторська заборгованість, грошові кошти та інші оборотні ресурси, за аналізований період продемонстрували позитивну динаміку. Їх збільшення покращує ліквідність компанії, забезпечує гнучкість у фінансовому управлінні та дозволяє швидко реагувати на зміни попиту, сезонні коливання та потреби у виробництві. Підтримка оптимального рівня оборотних активів є критичною для забезпечення безперебійності виробничих процесів і стабільності фінансових потоків підприємства (табл. 2.3, рис. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз оборотних активів

Показник, тис. грн	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Запаси	645202	914584	1040911	1134000	1660582
Дебіторська заборгованість	256562	286204	417089	580193	947078
Грошові кошти	8549	10695	29122	152794	474679
Інші оборотні активи	15739	3586	11950	9308	5172

Джерело: сформовано на основі [58-60]

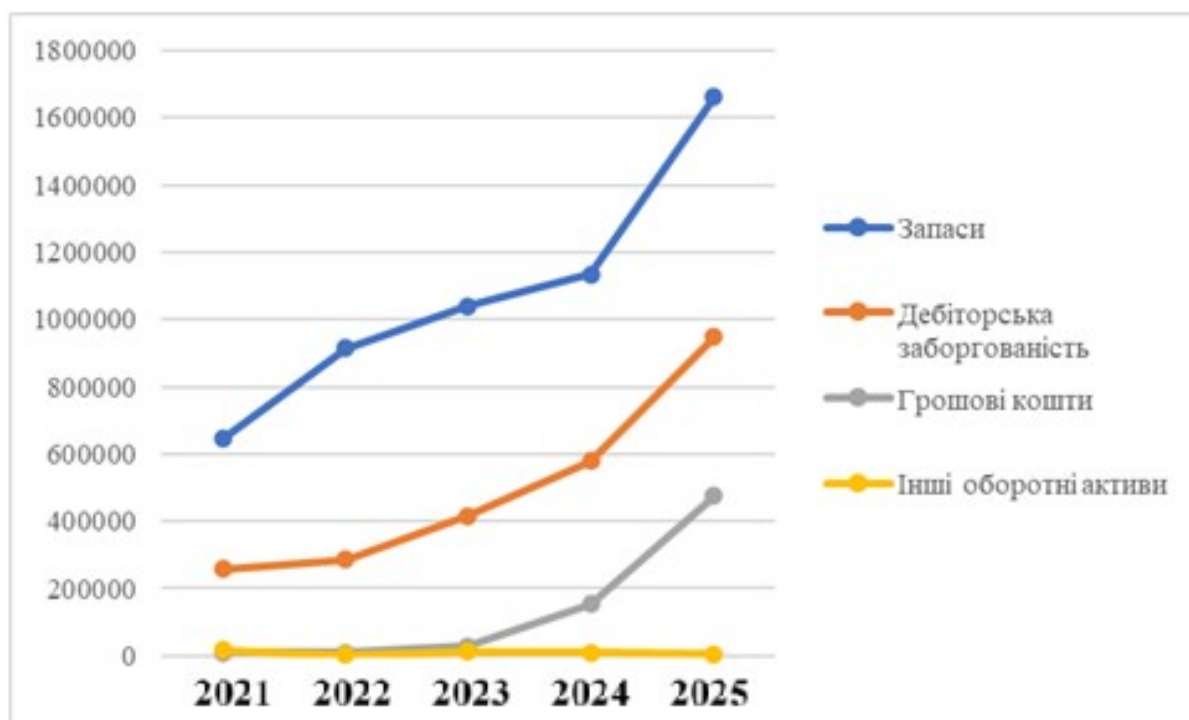


Рисунок 2.3. – Динаміка оборотних активів

Джерело: побудовано на основі [58-60]

Запаси ТОВ «Бірайт» за період 2021–2025 років демонструють суттєве збільшення: з 645 202 тис. грн у 2021 році до 1 660 582 тис. грн у 2025 році. Така динаміка свідчить про активне нарощування виробничих потужностей та/або масштабування закупівельних операцій.

З одного боку, наявність значних запасів готової продукції забезпечує підприємству можливість оперативного виконання замовлень та задоволення підвищеного попиту клієнтів. З іншого боку, надмірне накопичення ресурсів може призводити до додаткових витрат на зберігання та логістику, що потребує ретельного планування складських процесів та оптимізації обігових коштів.

Дебіторська заборгованість у цей же період показала значне зростання — з 256 562 тис. грн у 2021 році до 947 078 тис. грн у 2025 році. Така тенденція відображає активізацію реалізації продукції з наданням відстрочок платежу клієнтам, що може бути стратегічним кроком для розширення ринкової частки та зміцнення партнерських відносин.

Водночас високий рівень дебіторської заборгованості вимагає посиленого контролю за платоспроможністю контрагентів та ефективного управління фінансовими ризиками, щоб не допустити негативного впливу на ліквідність компанії.

Грошові кошти підприємства також продемонстрували позитивну динаміку, досягнувши 474 679 тис. грн у 2025 році. Це зростання свідчить про підвищення фінансової стабільності ТОВ «Бірайт», збільшення обсягу надходжень та здатність оперативно реагувати на нові ринкові можливості. Наявність достатнього рівня грошових коштів дозволяє компанії інвестувати у розвиток виробництва, модернізацію обладнання, впровадження інновацій та підтримку ефективних маркетингових стратегій.

Таким чином, аналіз оборотних активів ТОВ «Бірайт» за період 2019–2025 років свідчить про активне розширення виробничої діяльності, збільшення обсягу продажів та поліпшення фінансової гнучкості підприємства. Оцінка цих показників дозволяє робити висновок про зміцнення ліквідності компанії, підвищення її конкурентоспроможності та готовність до ефективного реагування на коливання ринку.

Показники фінансових результатів підприємства наведено у таблиці 2.4 та на рисунку 2.4.

Таблиця 2.4

Показники фінансових результатів

Показник, тис. грн	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Чистий дохід від реалізації	5276795	5464827	5986592	8649174	10763029
Собівартість реалізації	4215809	4136008	4812733	5751536	7398205
Валовий прибуток	1060986	1328819	1173859	2897638	3364824
Чистий фінансовий результат	290151	76798	-130821	1114681	1831590

Джерело: сформовано на основі [58-60]

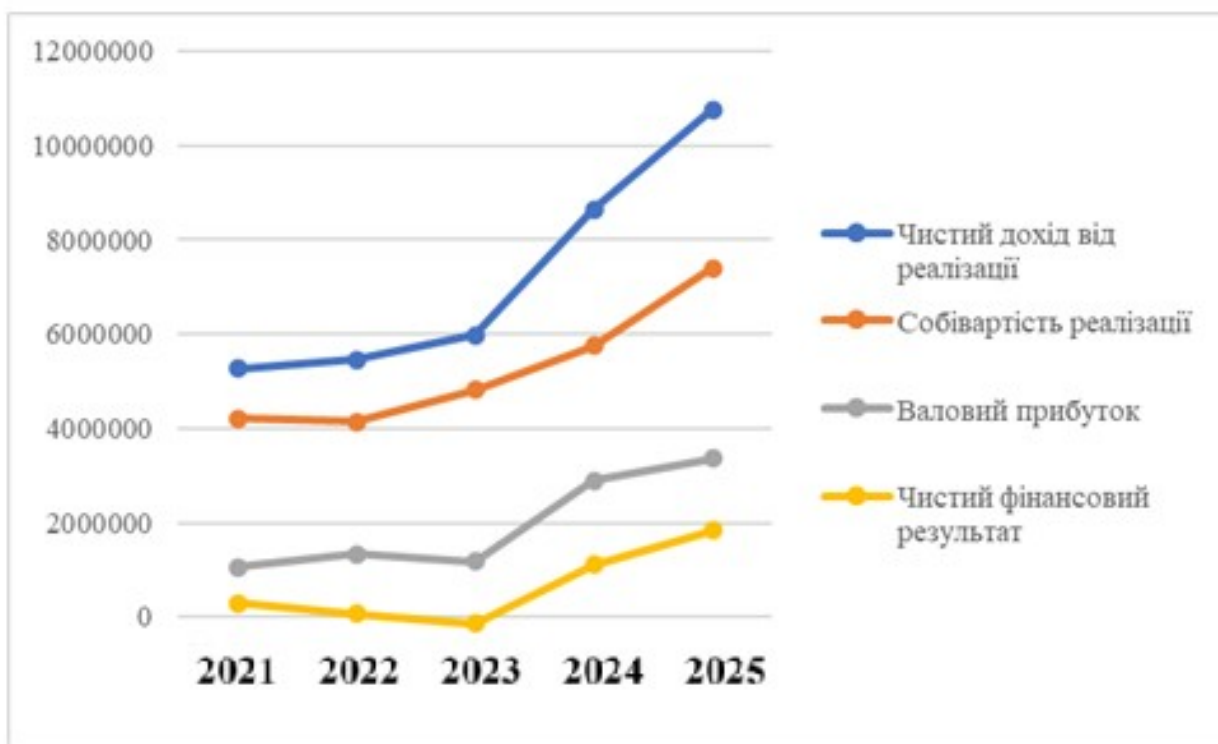


Рисунок 2.4. – Динаміка показників фінансових результатів

Джерело: побудовано на основі [58-60]

Чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Бірайт» за період 2021–2025 років демонструє стійку тенденцію зростання — з 5 276 795 тис. грн у 2021 році до 10 763 029 тис. грн у 2025 році. Така позитивна динаміка свідчить не лише про збільшення обсягів продажів, але й про можливе коригування цінової політики підприємства, що дозволяє максимально використовувати ринкові можливості. Це зростання доходів підтверджує стабільне становище ТОВ «Бірайт» на ринку та свідчить про ефективну роботу з каналами збуту і

маркетинговими стратегіями компанії.

Водночас, собівартість реалізації також зросла, що є природним наслідком розширення виробничих обсягів і збільшення закупівель сировини та матеріалів. Проте, темпи зростання валового прибутку перевищують темпи збільшення собівартості, що свідчить про покращення ефективності виробничого процесу та підвищення маржинальності продукції. Це дозволяє ТОВ «Бірайт» більш гнучко управляти ресурсами і направляти прибуток на стратегічні напрямки розвитку.

Валовий прибуток компанії продемонстрував суттєвий приріст: з 1 060 986 тис. грн у 2021 році до 3 364 824 тис. грн у 2025 році. Така динаміка свідчить про високий рівень контролю за витратами та оптимізацію виробничих процесів, що дозволяє підприємству інвестувати в модернізацію обладнання, впровадження інноваційних технологій та розширення асортименту продукції.

Чистий фінансовий результат ТОВ «Бірайт» також показав суттєве покращення, досягнувши 1 831 590 тис. грн у 2025 році. Порівняно з попередніми періодами, включно з 2023 роком, коли компанія відчувала певні фінансові труднощі, ці показники свідчать про відновлення стабільності та високий рівень управління прибутковістю.

Аналіз фінансово-економічних показників за 2019–2025 роки демонструє, що ТОВ «Бірайт» успішно адаптується до змін ринкового середовища, зберігаючи фінансову гнучкість навіть у періоди коливань економічної ситуації. Зростання оборотних активів, включаючи грошові кошти та дебіторську заборгованість, вказує на стабільний попит на продукцію та ефективну роботу з клієнтами, водночас підкреслюючи необхідність посилення контролю за своєчасністю платежів для підтримки ліквідності.

Для подальшого розвитку ТОВ «Бірайт» доцільним є продовження інвестицій у модернізацію виробничого обладнання та оновлення матеріально-технічної бази, оскільки рівень амортизації основних засобів свідчить про потенційний ризик зниження продуктивності. Крім того, стратегічне розширення ринків збуту, контроль за ефективністю витрат та впровадження інноваційних технологій дозволять підтримувати позитивну динаміку зростання доходів і прибутковості, забезпечуючи підприємству стабільність та конкурентоспроможність на довгострокову перспективу.

2.2. Оцінювання системи управління персоналом підприємства в контексті стратегічного розвитку

Оцінка показників діяльності підприємства у сфері управління персоналом на прикладі ТОВ «Бірайт» передбачає комплексний аналіз ключових характеристик кадрового складу та системи управління людськими ресурсами. Вивчення таких аспектів, як чисельність працівників, гендерна та вікова структура, рівень кадрової плинності, продуктивність праці, а також механізми заохочення й мотивації, дозволяє отримати повну картину стану управління персоналом та визначити напрямки для його оптимізації.

Аналіз чисельності персоналу надає інформацію про загальні потреби підприємства в робочій силі та дозволяє оцінити відповідність кадрового потенціалу виробничим завданням і стратегічним цілям компанії. Вивчення гендерної структури та вікових категорій дає змогу оцінити баланс у команді, визначити потенціал передачі знань і досвіду між поколіннями та розробити програми розвитку молодих фахівців.

Кадрова плинність є важливим показником стабільності колективу та ефективності HR-стратегії. Її аналіз дозволяє визначити фактори, які спричиняють звільнення, та розробити заходи для утримання ключових співробітників. Продуктивність праці оцінюється як основний індикатор ефективності використання трудового потенціалу, що дозволяє виявляти резерви підвищення результативності та оптимізувати організаційні процеси.

Система заохочення та мотивації на ТОВ «Бірайт» включає комплексний підхід, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, індивідуальні та колективні форми винагороди, а також можливості професійного розвитку та навчання. Ефективна мотиваційна політика сприяє підвищенню залученості персоналу, зниженню рівня плинності та формуванню корпоративної культури, орієнтованої на інновації та результат.

Таким чином, оцінка цих показників дозволяє комплексно охарактеризувати поточний стан управління персоналом на підприємстві, визначити сильні та слабкі сторони кадрової політики та намітити шляхи

вдосконалення системи управління людським капіталом, що безпосередньо впливає на ефективність діяльності ТОВ «Бірайт» та його конкурентоспроможність на ринку (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Рівень компетентності персоналу

Освітні заклади	Кількість працівників, %
Заклади вищої освіти	47
Заклади середньої технічної освіти	37
Заклади середньої освіти	16

Джерело: сформовано на основі [58]



Рисунок 2.5. – Кількість працівників, %

На ТОВ «Бірайт» значна увага приділяється підвищенню кваліфікації персоналу та розвитку його компетенцій. Загалом, близько 47% співробітників пройшли навчання у закладах вищої освіти, що свідчить про високий рівень професійної підготовки та здатність персоналу ефективно виконувати завдання в умовах сучасного ринку. Такий рівень освітньої підготовки створює передумови для впровадження інновацій у виробничі та управлінські процеси та сприяє підвищенню загальної продуктивності підприємства.

У сфері регулювання трудових відносин компанія дотримується прозорих і чітко визначених процедур. Спірні питання щодо умов найму, прав та обов'язків працівників вирішуються на основі колективного договору. У разі подання звернення працівником, комісія з трудових спорів зобов'язана розглянути його та надати відповідь не пізніше ніж за 10 днів. Якщо рішення комісії не задовольняє одну зі сторін, воно може бути оскаржене у судовому порядку, що гарантує законність і захист прав як працівників, так і роботодавця.

Система оплати праці на підприємстві формується відповідно до специфіки виконуваної роботи та категорії посад. Для забезпечення справедливості та мотивації співробітників використовуються тарифні ставки та оклади, які диференціюються залежно від рівня кваліфікації та складності виконуваних завдань.

Заробітна плата визначається переважно двома методами: погодинною оплатою для працівників, чия діяльність не пов'язана з безпосереднім обсягом виробництва (наприклад, охоронці та допоміжний персонал), та відрядною оплатою для промислових і виробничих спеціалістів, де рівень доходу залежить від обсягу виготовленої продукції.

Такий підхід дозволяє стимулювати продуктивність праці та забезпечує ефективне поєднання інтересів підприємства та його співробітників (табл. 2.6, рис. 2.5).

Таблиця 2.6.

Витрати на оплату праці в період з 2021-2024 рр.

Показник, тис. грн	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Витрати на оплату праці	626692	705528	728365	853060
Відрахування на соціальні заходи	132414	149141	154432	182848

Джерело: сформовано на основі [58]

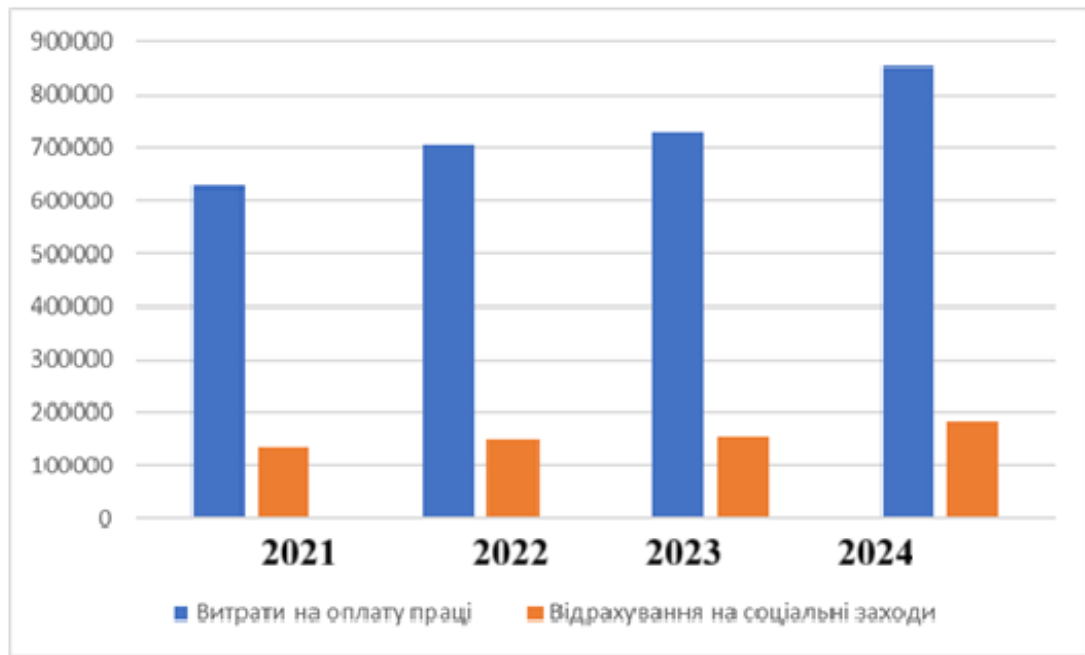


Рисунок 2.6. – Динаміка витрат на оплату праці в період з 2021-2024 рр.
Джерело: побудовано на основі [58]

Станом на 2024 рік загальна чисельність працівників ТОВ «Бірайт» складає 3103 особи, що підкреслює значущу роль компанії на ринку праці та її вплив у виробничому секторі. Серед співробітників жінки становлять 622 особи, що відображає прагнення підприємства до забезпечення гендерної рівності та створення рівних можливостей для всіх працівників. Такий баланс сприяє формуванню інклюзивного корпоративного середовища, де різноманітність думок та досвіду сприяє підвищенню ефективності прийняття рішень та розвитку інноваційних підходів у роботі.

Гендерний баланс на підприємстві також позитивно впливає на управлінські процеси та соціально-психологічний клімат у колективі. Рівномірне представлення чоловіків і жінок у команді дозволяє більш ефективно розподіляти обов'язки, стимулює взаємоповагу та командну взаємодію, а також підвищує загальну продуктивність праці.

Такий підхід відповідає сучасним вимогам корпоративної соціальної відповідальності та сприяє утриманню талантів на підприємстві (табл. 2.7, рис. 2.6).

Таблиця 2.7.

Аналіз облікової кількості працівників за 2021-2024 рр.

Рік	Облікова кількість працівників, осіб	Облікова кількість жінок, осіб
2021	3160	659
2022	3084	643
2023	3098	638
2024	3103	622

Джерело: сформовано на основі [58]

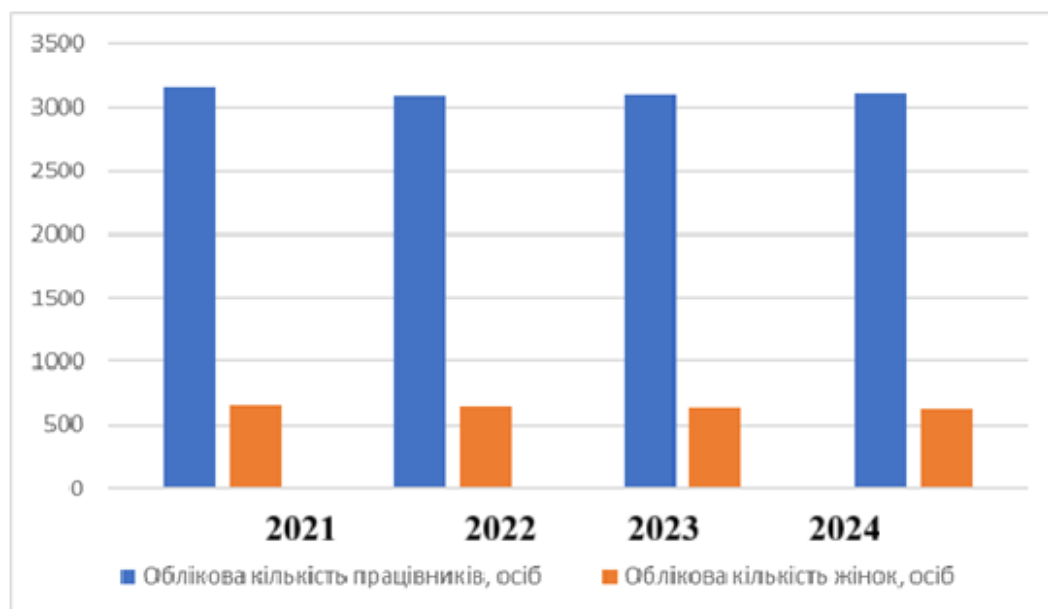


Рисунок 2.6. – Динаміка облікової кількості працівників за 2021-2024 рр.

Джерело: побудовано на основі [58]

Персонал ТОВ «Бірайт» має різну вікову структуру, що дозволяє зберігати баланс між досвідом і інноваційними підходами (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Вікові категорії працівників

Вікова категорія	Робочі, технічні службовці	Керівники, професіонали, фахівці	Всього працівників
18-25 років	63 (із них жінок – 10)	20 (із них жінок – 11)	83 (із них жінок – 21)
26-40 років	83 (із них жінок – 21)	288 (із них жінок – 38)	362 (із них жінок – 118)
41-55 років	650 (із них жінок – 156)	617 (із них жінок – 143)	1267 (із них жінок – 299)
56-60 років	952 (із них жінок – 263)	205 (із них жінок – 71)	1157 (із них жінок – 334)
61-74 років	266 (із них жінок – 110)	168 (із них жінок – 44)	434 (із них жінок – 154)

Молоді співробітники віком від 18 до 25 років займають невелику частину робочого колективу ТОВ «Бірайт». Серед робітників і технічних службовців

налічується 63 особи, з яких 10 – жінки, тоді як серед керівників і фахівців – 20 осіб, із них 11 – жінки. Незважаючи на невелику чисельність, ця вікова категорія відіграє важливу роль у впровадженні нових технологій та цифрових інновацій, оскільки молоді працівники більш схильні до освоєння сучасних інструментів управління та виробничих процесів.

Найбільшу групу співробітників складають особи віком від 26 до 40 років. Серед робітників і технічних службовців їх налічується 83 особи (жінок – 21), а серед керівників та фахівців – 288 осіб (жінок – 38). Ця категорія формує основу стабільності та ефективності підприємства, адже поєднує професійний досвід із високою продуктивністю праці.

Працівники віком від 41 до 55 років становлять важливий резерв знань і компетенцій компанії. Їх чисельність серед робітників і технічних службовців складає 650 осіб (жінок – 156), а серед керівників та фахівців – 617 осіб (жінок – 143). Ця вікова група забезпечує високий рівень спеціалізації та професіоналізму, сприяючи стабільності виробничих процесів і передачі досвіду молодим колегам.

Не менш значущою є група працівників віком 56-60 років, яка налічує 952 особи серед робітників і технічних службовців (жінок – 263) та 205 осіб серед керівників і фахівців (жінок – 71). Цей кадровий склад формує міцний фундамент знань і досвіду, що є ключовим для довгострокового розвитку підприємства та підтримки високих стандартів продуктивності.

Працівники віком від 61 до 74 років є найменш чисельною групою, проте їхній досвід і компетенції мають важливе значення для компанії, особливо в питаннях наставництва, контролю якості та стратегічного планування.

ТОВ «Бірайт» приділяє особливу увагу системі мотивації та заохочень. Одним із ключових елементів є преміювання за досягнення визначених ключових показників ефективності, що стимулює підвищення продуктивності праці та сприяє формуванню високопродуктивної корпоративної культури. За підсумками 2024 року продуктивність праці на підприємстві зросла, що свідчить про ефективність застосованих заходів у сфері управління персоналом та адаптації кадрового потенціалу до потреб бізнесу (табл. 2.9, рис. 2.7).

Таблиця 2.9

Продуктивність праці персоналу

Рік	Чистий дохід від реалізації, тис. грн	Кількість працівників	Продуктивність праці, тис. грн /особу
2021	5276795	3160	1669,872
2022	5464827	3084	1771,993
2023	5986592	3098	1932,405
2024	8649174	3103	2787,359

Джерело: сформовано на основі [58]

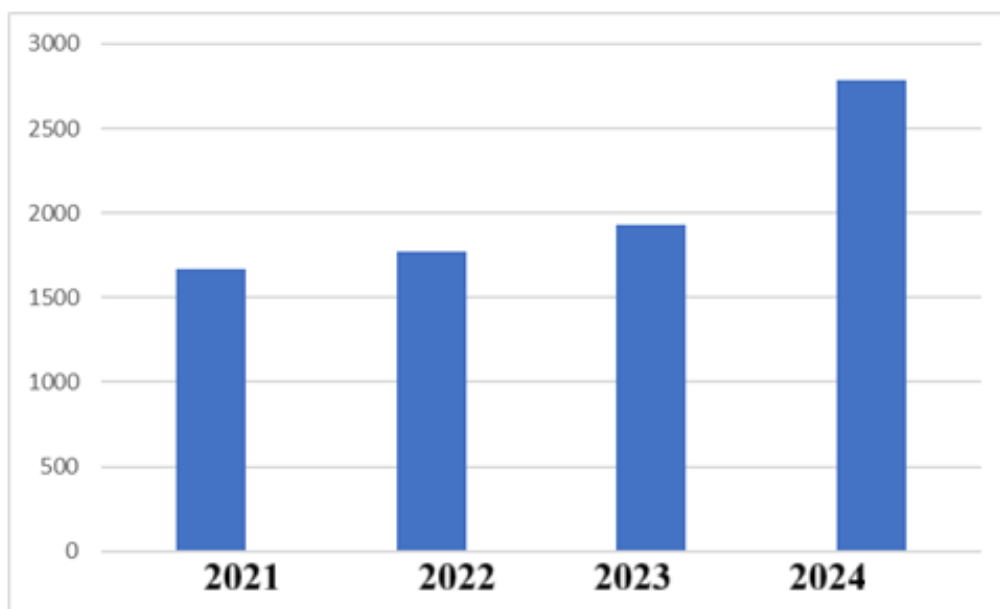


Рисунок 2.7. – Динаміка продуктивності праці персоналу

Джерело: побудовано на основі [58]

Коефіцієнт плинності персоналу в ТОВ «Бірайт» є важливим показником, який демонструє рівень стабільності колективу (табл. 2.10, рис. 2.8, рис. 2.9).

Таблиця 2.10

Плинність кадрів і коефіцієнт звільнень

Рік	Середня кількість працівників, осіб	Працівники, що покинули компанію, осіб	Коефіцієнт плинності кадрів, %	Звільнені працівники, осіб	Коефіцієнт звільнень, %
2021	3160	109	3,44	152	4,81
2022	3084	146	4,73	137	4,44
2023	3098	82	2,64	135	4,36
2024	3103	131	4,22	144	4,64

Джерело: сформовано на основі [58]

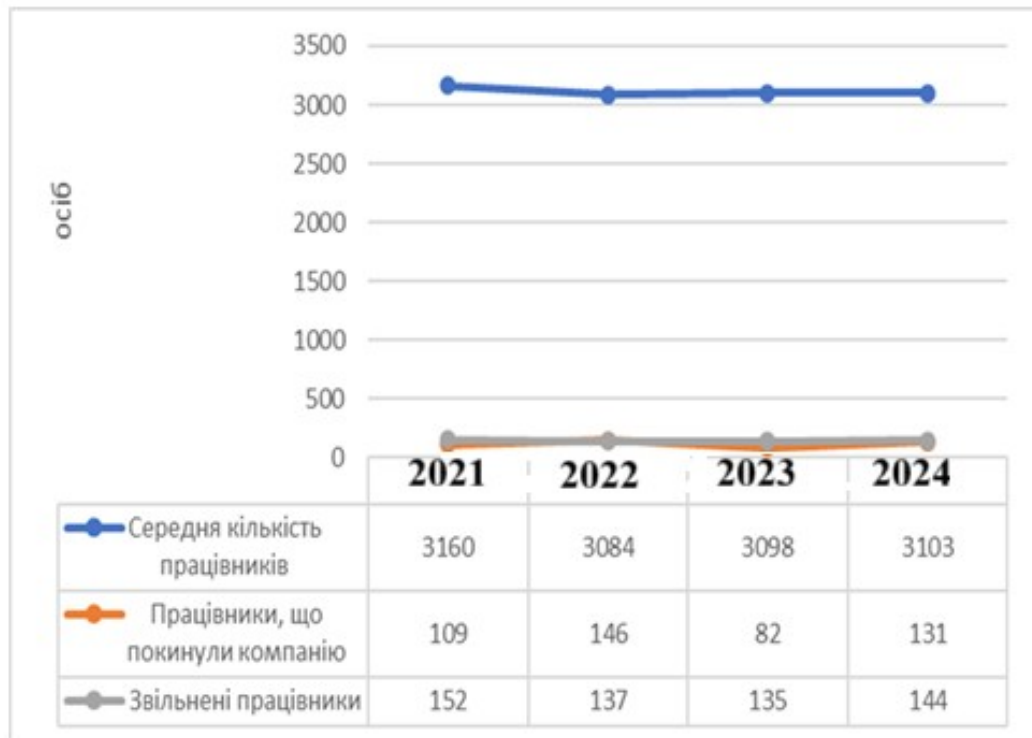


Рисунок 2.8. – Динаміка зміни персоналу

Джерело: побудовано на основі [58]

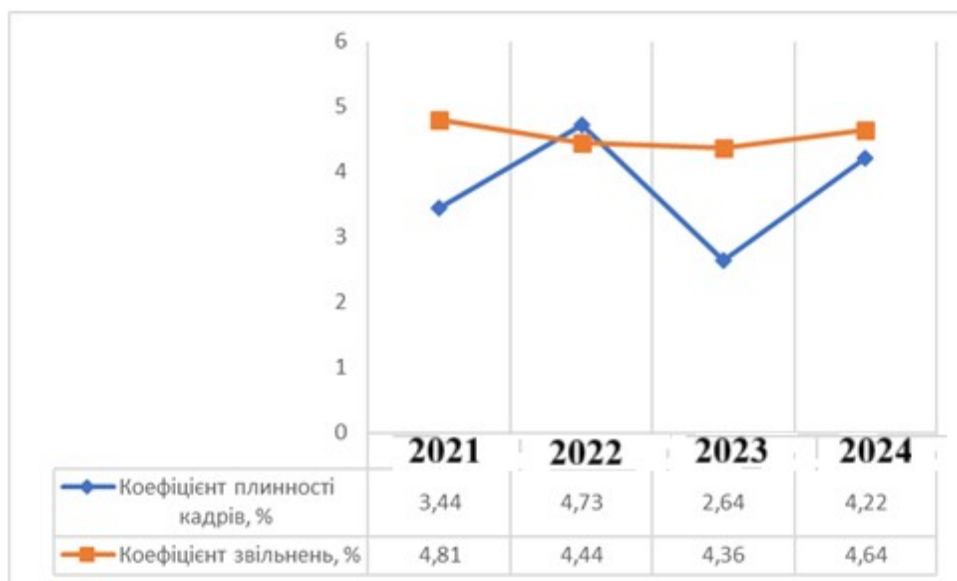


Рисунок 2.9. – Динаміка коефіцієнтів плинності кадрів і звільнень

Джерело: побудовано на основі [58]

Аналіз плинності кадрів на ТОВ «Бірайт» за 2021–2024 роки демонструє стабільну кадрову політику та ефективність заходів із підтримки задоволеності працівників. У 2021 році, при середній чисельності персоналу 3160 осіб, 109 співробітників залишили підприємство, що відповідає коефіцієнту плинності на рівні 3,44%. Коефіцієнт звільнень у цьому році становив 0,0481, що свідчить про

порівняно стабільний кадровий склад та ефективність системи мотивації й стимулювання працівників.

У 2022 році кількість працівників, які покинули компанію, збільшилась до 146 осіб, а коефіцієнт плинності досяг 4,73%. Одночасно коефіцієнт звільнень знизився до 0,0444, що свідчить про зменшення загальної кількості примусових або адміністративних звільнень, тоді як більшість випадків залишення була добровільною. Таке зростання плинності могло бути обумовлене як економічними викликами на національному рівні, так і внутрішніми змінами на підприємстві, зокрема переглядом виробничих процесів чи оптимізацією штатної структури.

У 2023 році спостерігалось стабілізуюче зниження плинності до 2,64%, що свідчить про поступове утримання персоналу. Кількість співробітників, які залишили підприємство, знизилась до 82 осіб, а коефіцієнт звільнень склав 0,0436. Ця тенденція відображає ефективність заходів з утримання кадрів, покращення умов праці, а також результат впровадження програм мотивації та корпоративної культури, орієнтованої на розвиток і підтримку працівників.

У 2024 році спостерігається певне зростання коефіцієнта плинності до 4,22%, що свідчить про тимчасові труднощі в утриманні персоналу. Кількість працівників, які залишили компанію, досягла 131 особи, а звільнень – 144, що відповідає коефіцієнту 0,0464. Таке зростання плинності може бути пов'язане з економічними коливаннями, змінами умов ринку або внутрішніми чинниками, такими як потреба оновлення робочих процесів, вдосконалення системи мотивації чи адаптації співробітників.

Для покращення ситуації ТОВ «Бірайт» активно впроваджує стратегії розвитку людського капіталу, включно з програмами професійного навчання, підвищення кваліфікації та адаптаційними заходами для нових працівників. Застосування сучасних HR-технологій, зокрема автоматизованих систем управління персоналом, дозволяє зменшити адміністративне навантаження на кадровий відділ, прискорити процес підбору та інтеграції співробітників у виробничі та корпоративні процеси, а також підвищити рівень задоволеності персоналу умовами праці.

Таким чином, аналіз плинності кадрів свідчить про стратегічно

обґрунтовану кадрову політику ТОВ «Бірайт», спрямовану на стабільне збереження та розвиток компетентного персоналу, що є ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності та ефективності підприємства на ринку.

Сучасне управління персоналом на ТОВ «Бірайт» ґрунтується на широкому впровадженні цифрових технологій, автоматизації процесів та інтеграції інноваційних інструментів мотивації та навчання. Такі підходи дозволяють значно оптимізувати робочі процеси, підвищити продуктивність праці, зміцнити корпоративну культуру та забезпечити високу задоволеність персоналу.

Впровадження систем HRIS (Human Resource Information System) на підприємстві забезпечує комплексну автоматизацію ключових функцій управління персоналом. До цього належать ведення кадрового обліку, управління відпустками та лікарняними, облік робочого часу, нарахування заробітної плати, формування звітності та електронний документообіг. Автоматизація дозволяє знизити адміністративне навантаження на HR-відділ, підвищити точність і достовірність даних, що, у свою чергу, сприяє прозорішому управлінню та оперативному прийняттю управлінських рішень.

Інноваційні системи рекрутингу з використанням алгоритмів штучного інтелекту спрощують пошук та відбір кандидатів, скорочуючи час обробки резюме та проведення попередніх співбесід. На практиці такі рішення дозволяють зменшити витрати часу на підбір персоналу на 25–30%, підвищуючи швидкість і ефективність найму та знижуючи ризик помилкового відбору.

Цифрові платформи електронного навчання (e-learning) стали невід’ємною частиною кадрової стратегії ТОВ «Бірайт». Працівники отримують доступ до онлайн-курсів та тренінгів, що дозволяє підвищувати кваліфікацію на різних етапах кар’єрного розвитку. Інтеграція системи KPI для оцінки результатів навчання дає можливість відстежувати ефективність програм, а також адаптувати навчальні плани під індивідуальні потреби співробітників. Це сприяє формуванню гнучких компетенцій і підвищує готовність персоналу до виконання складних завдань.

Для підтримки мотивації та зниження рівня плинності кадрів ТОВ «Бірайт» активно застосовує комплексні програми винагород. Це включає як

матеріальні стимули у вигляді бонусів та премій за досягнення ключових показників ефективності (KPI), так і нематеріальні заохочення, такі як корпоративні відзнаки та визнання досягнень. Використання нематеріальних форм мотивації дозволяє підвищувати задоволеність працівників, формувати позитивний робочий клімат і зміцнювати лояльність персоналу. Досвід компанії демонструє, що така стратегія ефективно знижує плинність кадрів і одночасно підвищує продуктивність праці, забезпечуючи довгостроковий розвиток підприємства.

Таким чином, інтеграція сучасних HR-технологій на ТОВ «Бірайт» створює комплексне середовище для ефективного управління персоналом, що поєднує автоматизацію рутинних процесів, розвиток компетенцій та інноваційні підходи до мотивації. Це дозволяє підприємству не лише зберігати конкурентоспроможність, а й активно формувати стійку та продуктивну корпоративну культуру.

Для забезпечення високої ефективності управління персоналом та здатності адаптуватися до динамічного ринкового середовища ТОВ «Бірайт» активно впроваджує сучасні підходи у сфері управління талантами. Система наставництва та адаптаційні програми дозволяють новим співробітникам швидко інтегруватися в корпоративну культуру підприємства, а більш досвідченим працівникам — передавати свої знання та професійні навички. Такий підхід сприяє збереженню корпоративної ідентичності компанії, зміцненню лояльності персоналу та формуванню стабільного колективу.

Соціальна відповідальність є невід’ємною складовою кадрової політики ТОВ «Бірайт». Підприємство забезпечує широкий спектр соціальних гарантій, що включає медичне страхування, комплексні програми підтримки фізичного та психологічного здоров’я, ініціативи щодо покращення умов праці та заходи, спрямовані на підвищення якості робочого середовища. Такий підхід не лише підвищує задоволеність співробітників, але й зміцнює позитивний імідж компанії на ринку праці.

Разом із цим, успішне впровадження сучасних HR-технологій, таких як HRIS-системи, цифрові платформи для навчання та автоматизовані системи обліку, супроводжується певними викликами. Найбільшою проблемою є

адаптація персоналу, особливо працівників старшої вікової категорії, до роботи з новими цифровими інструментами.

Серед основних труднощів виділяються:

- Складність використання HRIS-систем. Незважаючи на очевидні переваги автоматизації кадрового обліку, управління відпустками, лікарняними та нарахування заробітної плати, не всі співробітники мають достатній рівень цифрової грамотності. Це призводить до додаткових витрат часу на навчання, а також підвищує ризик помилок у введенні даних.

- Опір змінам. Частина персоналу, особливо працівники старшого віку, відчують дискомфорт при впровадженні нових технологій, вважаючи їх складними або недостатньо надійними. Такий опір знижує ефективність інтеграції нових рішень та може тимчасово впливати на продуктивність роботи.

Одним із ефективних рішень є поступове впровадження навчальних програм, що включають практичні тренінги з використання HRIS-систем і цифрових платформ, а також створення груп підтримки, де більш досвідчені співробітники допомагають колегам освоювати нові технології.

Ще однією критичною проблемою для ТОВ «Бірайт» є плинність кадрів, яка може негативно впливати на стабільність і продуктивність підприємства. Основними причинами є:

- Висока конкуренція на ринку праці. Багато спеціалістів знаходять привабливіші умови роботи або перспективи кар'єрного росту у великих національних та міжнародних компаніях, що створює додатковий тиск на утримання персоналу.

- Обмежені можливості професійного розвитку. Нестача програм підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання спричиняє відтік талановитих працівників, змушуючи компанію регулярно залучати нових фахівців, що підвищує витрати на рекрутинг і навчання.

Для мінімізації плинності ТОВ «Бірайт» планує впровадження спеціалізованих програм професійного розвитку, адаптованих до потреб сучасних співробітників, що поєднуюватимуть навчання, наставництво та можливості кар'єрного росту. Такі ініціативи дозволять не лише утримати висококваліфіковані кадри, але й підтримувати високу продуктивність та

конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Ефективна система мотивації є ключовим фактором підтримки високої продуктивності та залученості працівників, проте на ТОВ «Бірайт» існує низка викликів, що знижують її дієвість. Однією з проблем є нерівномірний підхід до мотивації, коли працівники різних підрозділів не завжди мають рівний доступ до матеріальних і нематеріальних винагород. Наприклад, існуюча система бонусів може бути недостатньо гнучкою, не враховувати індивідуальні досягнення та особливості виконуваної роботи, що знижує ефективність стимулювання працівників.

Ще одним викликом є відсутність персоналізованого підходу до мотивації. Кожен співробітник має власні мотиваційні чинники: для одних важливі матеріальні стимули, для інших — визнання результатів, кар'єрне зростання або можливість брати участь у цікавих проектах. Недостатня увага до індивідуальних потреб знижує загальну задоволеність роботою та, як наслідок, продуктивність. Оптимальним рішенням є впровадження гнучкої системи мотивації, що поєднуватиме матеріальні стимули, бонуси за досягнення ключових показників і нематеріальні винагороди, включаючи визнання заслуг, участь у проектах та можливості професійного росту.

Не менш важливою складовою успішної роботи є ефективна комунікація між працівниками та відділами, що зменшує ризик конфліктів і підвищує якість виконання завдань. Проте на ТОВ «Бірайт» можна виділити певні проблеми в цьому аспекті:

- недостатня координація між підрозділами, коли відсутність чітких каналів комунікації призводить до помилок, дублювання завдань і затримок у роботі;

- різниця підходів до виконання завдань, що виникає через різні стилі управління керівників і практики виконання роботи співробітниками, іноді призводить до непорозумінь і конфліктних ситуацій.

Для підвищення ефективності комунікацій компанія може впровадити регулярні тренінги з командної взаємодії, системи зворотного зв'язку та цифрові платформи для координації завдань, що дозволить зменшити ризик конфліктів та підвищити продуктивність командної роботи.

Ще одним викликом для ТОВ «Бірайт» є постійний розвиток персоналу, який стає критично важливим в умовах швидких змін технологій і вимог ринку праці. Працівники потребують регулярного оновлення знань та навичок, проте компанія стикається з наступними проблемами:

- обмежена кількість сучасних навчальних програм, що відповідають актуальним потребам виробництва та розвитку бізнесу;
- відсутність довгострокої стратегії професійного розвитку, що обмежує можливості співробітників для кар'єрного росту і підвищення кваліфікації всередині компанії.

Рішенням є створення системи безперервного навчання та програм довгострокового розвитку, які будуть адаптовані до сучасних тенденцій ринку та потреб підприємства. Це дозволить не лише підвищити рівень компетентності працівників, але й зміцнити корпоративну культуру та знизити плинність кадрів, забезпечивши стабільний розвиток ТОВ «Бірайт» у довгостроковій перспективі.

2.3. Дослідження управлінських підходів до роботи з персоналом та аналіз їх результативності

Підходи до управління персоналом у ТОВ «Бірайт» поєднують класичні принципи організації праці та сучасні методи, що дозволяє компанії забезпечувати високий рівень ефективності, підтримувати мотивацію співробітників і швидко адаптуватися до змін ринкового середовища. Операційний аспект управління персоналом зосереджений на забезпеченні щоденної продуктивності та чіткому виконанні завдань. У цьому контексті компанія приділяє особливу увагу розподілу обов'язків, що дозволяє мінімізувати конфлікти у функціях та підвищити узгодженість роботи різних підрозділів. Важливу роль відіграють інтегровані інформаційні системи, зокрема ERP-система SAP, яка забезпечує оптимізацію обліку робочого часу, планування змін та управління виробничими та адміністративними завданнями. Такий підхід дозволяє не лише контролювати виконання планових показників, а й підвищувати точність прийняття управлінських рішень.

Система мотивації в ТОВ «Бірайт» базується на комплексному поєднанні

фінансових та нефінансових стимулів, що забезпечує залученість і зацікавленість працівників у досягненні високих результатів. Фінансові механізми включають конкурентоспроможну базову заробітну плату, бонуси, які залежать від виконання індивідуальних та командних показників, а також соціальні пільги, такі як медичне страхування, оплата відпусток та компенсації транспортних витрат. Водночас компанія приділяє значну увагу нефінансовим аспектам мотивації. Це проявляється у проведенні корпоративних заходів, спортивних турнірів, організації святкових подій, а також у системі визнання заслуг працівників через нагороди, подяки та внутрішні конкурси на підвищення. Такий підхід сприяє розвитку корпоративного духу, підвищує лояльність співробітників та стимулює їх до самовдосконалення.

Особливу увагу ТОВ «Бірайт» приділяє навчальному підходу до управління персоналом, оскільки постійний розвиток компетенцій є ключовим фактором підтримання конкурентоспроможності. Компанія організовує регулярні тренінги та навчальні програми для всіх рівнів персоналу, включаючи технічне навчання для виробничих працівників і курси з управлінських та лідерських навичок для менеджерів. Молоді спеціалісти проходять стажування та адаптаційні програми, які дозволяють їм швидше інтегруватися в корпоративну культуру та засвоїти особливості виробничих процесів. Наставництво, яке здійснюють досвідчені співробітники, забезпечує передачу професійних знань і скорочує час адаптації, підвищуючи загальну ефективність роботи колективу.

Інноваційний підхід у ТОВ «Бірайт» спрямований на використання сучасних цифрових технологій, автоматизацію управлінських процесів та впровадження гнучких форм організації праці. Використання HRM-систем дозволяє оптимізувати підбір кадрів, оцінку продуктивності та аналіз задоволеності працівників, що знижує адміністративне навантаження на відділ управління персоналом і підвищує точність даних для прийняття рішень. Для адміністративного персоналу компанія пропонує гнучкий графік роботи та часткову віддалену зайнятість, що позитивно впливає на баланс між роботою та особистим життям. Особлива увага приділяється екологічній свідомості, організовуються навчальні програми та заходи, спрямовані на формування

культури сталого розвитку серед працівників.

Соціальна відповідальність у діяльності ТОВ «Бірайт» реалізується через постійне оновлення стандартів безпеки на виробництві, підтримку місцевих громад, шкіл і лікарень, а також впровадження екологічно безпечних виробничих практик, що сприяють зменшенню енергоспоживання та утилізації відходів. Такий комплексний підхід до управління персоналом забезпечує не лише стабільність і продуктивність роботи колективу, а й формує корпоративну культуру, засновану на взаємоповазі, професіоналізмі та розвитку співробітників, що дозволяє ТОВ «Бірайт» утримувати провідні позиції на ринку та забезпечувати довгостроковий розвиток компанії.

Оцінка ефективності підходів до управління персоналом у ТОВ «Бірайт» демонструє позитивну динаміку розвитку компанії. Продуктивність праці зростає завдяки системній автоматизації управлінських і виробничих процесів, оптимальному розподілу завдань та впровадженню сучасних технологічних рішень. Щорічне збільшення обсягів виробництва підтверджує ефективність кадрової політики та правильність стратегічних рішень у сфері управління персоналом. Аналіз внутрішнього клімату свідчить, що понад 80% працівників висловлюють задоволення від роботи, що відображає високий рівень залученості та лояльності колективу. Позитивний імідж компанії підтверджується її входженням до топ-10 роботодавців України, що свідчить про привабливість ТОВ «Бірайт» як роботодавця як для існуючих співробітників, так і для потенційних кандидатів.

Рівень плинності персоналу залишається одним із найнижчих у галузі, що демонструє здатність компанії утримувати талановитих та кваліфікованих працівників. Високі показники продуктивності та задоволеності персоналу у порівнянні з іншими підприємствами сфери свідчать про ефективність інтегрованого підходу до управління кадрами. Комплексна кадрова політика ТОВ «Бірайт» ґрунтується на сучасних інструментах управління, інноваційних підходах та принципах сталого розвитку, що забезпечує досягнення стратегічних цілей компанії та зміцнення її позицій на ринку.

Система управління персоналом у ТОВ «Бірайт» включає комплекс функцій, спрямованих на забезпечення організації висококваліфікованими,

мотивованими та лояльними співробітниками. Основою цієї системи є чітке функціональне розмежування обов'язків і відповідальності, що дозволяє забезпечувати узгодженість роботи та ефективність процесів. До ключових напрямів діяльності HR-підрозділу належать підбір і найм персоналу, де увага зосереджується не лише на професійних якостях кандидатів, а й на їх відповідності корпоративним цінностям компанії. Оцінка та мотивація працівників здійснюється за багаторівневою системою, що поєднує самооцінку, оцінку керівників та зовнішні критерії ефективності, включаючи досягнення ключових показників продуктивності.

Важливою складовою є навчання та розвиток персоналу, що реалізується через регулярні тренінги, курси підвищення кваліфікації та програми адаптації для нових співробітників. Такий підхід дозволяє забезпечувати безперервний професійний розвиток кадрів і швидку інтеграцію нових спеціалістів у корпоративне середовище. Крім того, ТОВ «Бірайт» приділяє значну увагу соціальним гарантіям, надаючи конкурентоспроможну заробітну плату, систему медичного страхування та додаткові пільги, що сприяє утриманню персоналу та підвищує лояльність колективу.

Незважаючи на високу ефективність існуючої системи управління персоналом, компанія ідентифікувала кілька напрямів, які потребують удосконалення для досягнення максимальної продуктивності та стабільності в довгостроковій перспективі. Серед них – подальший розвиток індивідуалізованих програм мотивації, оптимізація процесів навчання та адаптації, а також посилення інтеграції цифрових технологій у HR-практики. Реалізація таких заходів дозволить ТОВ «Бірайт» не лише зберегти високий рівень продуктивності та задоволеності персоналу, а й зміцнити свої позиції на конкурентному ринку, забезпечуючи стійкий розвиток компанії на майбутні роки.

У ході проведеного аналізу виявлено низку проблемних аспектів у поточній системі управління персоналом ТОВ «Бірайт». Зокрема, процес адаптації нових співробітників, попри наявність певних програм, залишається недостатньо структурованим, що може призводити до втрати часу та ресурсів при введенні працівників у курс справи. Крім того, існуюча система мотивації,

орієнтована переважно на фінансові стимули, не завжди відповідає індивідуальним потребам співробітників, що знижує загальний рівень задоволеності та ефективності роботи певних груп персоналу. Виявлено також обмежені можливості для професійного розвитку, оскільки співробітники часто не мають чітко окреслених перспектив кар'єрного зростання, що негативно впливає на їхню мотивацію та прагнення до самовдосконалення. Окрему увагу потребує корпоративна культура, яка, попри успішну діяльність компанії, не завжди достатньо інтегрується на всіх етапах управління персоналом, що може позначатися на командній взаємодії та загальному кліматі в колективі.

Враховуючи ці недоліки, доцільним є впровадження стратегічних напрямів удосконалення системи управління персоналом. Адаптація нових працівників повинна стати інтегрованим процесом, що передбачає не лише ознайомлення з посадовими обов'язками та робочим середовищем, але й ефективне включення у корпоративну культуру компанії. Для цього рекомендується створення структурованої програми адаптації з чітко визначеними етапами, включаючи знайомство з командою, роз'яснення корпоративних цінностей та розвиток необхідних професійних компетенцій. Важливим елементом є призначення менторів для нових співробітників, що забезпечить швидкий доступ до досвіду колег і дозволить ефективно інтегрувати новачків у виробничі та управлінські процеси. Не менш важливим є активне залучення керівників до процесу адаптації, що сприятиме встановленню тісного контакту з працівниками та підвищенню їхньої лояльності до організації.

Система мотивації потребує комплексного розвитку, що включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Розширення мотиваційних інструментів передбачає введення програм визнання досягнень, розвитку професійних навичок, підтримки кар'єрного зростання, а також індивідуалізацію підходів залежно від професійних інтересів і життєвих цілей співробітників. Важливим є регулярне отримання зворотного зв'язку від персоналу, що дозволяє оцінювати ефективність існуючих механізмів мотивації та своєчасно вносити корективи.

Не менш важливим напрямом є формування системи розвитку кар'єри та професійного зростання. Кожен співробітник має мати можливість разом із

керівником формувати індивідуальний план розвитку, який передбачає навчання, підвищення кваліфікації та конкретні перспективи кар'єрного просування. Впровадження прозорих механізмів розвитку дозволить співробітникам чітко бачити власні можливості та стимулюватиме їх до досягнення високих результатів. Крім того, активне залучення до внутрішніх і зовнішніх навчальних програм, стажувань та сертифікаційних курсів створює умови для безперервного професійного вдосконалення персоналу.

Значну роль у підвищенні ефективності управління персоналом відіграє увага до корпоративної культури, яка формує принципи взаємодії, усвідомлення місії компанії та особистої ролі кожного працівника у досягненні стратегічних цілей. Для цього необхідно посилювати внутрішні комунікації, забезпечувати відкритість і прозорість інформаційних потоків, а також активно залучати співробітників до корпоративних заходів, командних тренінгів і соціальних ініціатив. Формування культури лідерства серед працівників сприятиме розвитку їхніх здібностей, підвищенню відповідальності та стимулюватиме досягнення високих результатів у роботі.

Реалізація зазначених напрямів удосконалення системи управління персоналом у ТОВ «Бірайт» дозволить не лише підвищити продуктивність і мотивацію працівників, а й створити сприятливі умови для довгострокового розвитку компанії, забезпечуючи стійкість у конкурентному середовищі та зміцнення її позицій на ринку.

Висновки до розділу 2

У результаті аналізу основних економічних показників діяльності ТОВ «Бірайт» можна зробити висновок, що компанія демонструє стабільну позитивну динаміку рентабельності реалізації продукції, що свідчить про ефективне управління виробничими та операційними витратами. Зростання рентабельності операційного та чистого прибутку підтверджує, що підприємство здатне оптимально розподіляти ресурси і підтримувати фінансову стійкість при нарощуванні обсягів виробництва. Така тенденція є свідченням високого рівня менеджменту та стратегічного планування на підприємстві.

Водночас аналіз ліквідності та платоспроможності показав наявність певних проблем у здатності підприємства вчасно покривати короткострокові зобов'язання. Зниження цих показників у динаміці створює потенційні ризики фінансової нестабільності, що може негативно впливати на поточну діяльність компанії та обмежувати її можливості щодо інвестицій і розвитку. Для підвищення фінансової стійкості доцільним є впровадження системи більш ефективного управління оборотними активами та короткостроковими зобов'язаннями, що дозволить зменшити ризик несвоєчасних платежів і підвищити рівень довіри партнерів.

Аналіз показників управління персоналом ТОВ «Бірайт» свідчить про те, що підприємство має значний кадровий потенціал, який забезпечує високу продуктивність та стабільність діяльності. Впроваджені системи мотивації, навчання та адаптації сприяють формуванню залученого та лояльного персоналу, що підтверджується низьким рівнем плинності та високим відсотком задоволеності працівників роботою. Разом з тим, дослідження виявило певні

недоліки, зокрема обмеженість можливостей професійного розвитку, недостатньо структуровані програми адаптації нових співробітників та нерівномірний підхід до мотивації, що вимагає впровадження комплексних HR-рішень.

Висновки щодо розвитку кадрової політики ТОВ «Бірайт» свідчать про необхідність впровадження інтегрованих програм адаптації нових працівників, які включали б менторство, чіткі етапи введення в курс справи та активну участь керівництва, а також розширення системи мотивації, що поєднувала б матеріальні та нематеріальні стимули. Важливо також створити прозору систему кар'єрного розвитку та навчання, що дозволить підвищити компетенції працівників та стимулювати їх досягнення стратегічних цілей компанії. Підвищення уваги до корпоративної культури, внутрішніх комунікацій і розвитку лідерських навичок сприятиме зміцненню командної взаємодії та підтриманню позитивного робочого клімату.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «БІРАЙТ» ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

3.1. Обґрунтування стратегічних напрямів розвитку системи управління персоналом підприємства

Стратегічне управління персоналом у ТОВ «Бірайт» є ключовим чинником забезпечення сталого розвитку компанії та підтримки її конкурентоспроможності на ринку напоїв. У сучасних умовах, коли ринок праці характеризується високою динамікою та постійними змінами, підприємство приділяє особливу увагу модернізації HR-процесів, розвитку внутрішніх резервів, оптимізації навчальних програм, мотиваційних механізмів та впровадженню сучасних цифрових технологій управління персоналом.

Основною метою кадрової стратегії ТОВ «Бірайт» є формування висококваліфікованого, мотивованого та лояльного персоналу, здатного реалізувати стратегічні цілі компанії. Це передбачає підвищення ефективності виробничих і операційних процесів, забезпечення умов для професійного розвитку працівників, а також вдосконалення системи матеріального та нематеріального стимулювання. Стратегія компанії будується на трьох принципах: орієнтації на інновації, гнучкості та адаптивності до змін ринку праці, а також прозорості і відповідальності управлінських рішень у сфері людських ресурсів.

Серед ключових напрямів розвитку HR-системи у ТОВ «Бірайт» особливе значення надається оптимізації кадрових процесів. Використання сучасних

інформаційних платформ та HRIS-систем дозволяє автоматизувати рутинні завдання, зменшити адміністративне навантаження на відділ кадрів, вести точний облік робочого часу та відпусток, контролювати виконання планових завдань і ефективно управляти нарахуванням заробітної плати. Такий підхід забезпечує швидкий доступ до актуальної інформації про персонал і сприяє прийняттю оперативних управлінських рішень.

Не менш важливим елементом стратегічного управління є безперервний розвиток компетенцій співробітників. У ТОВ «Бірайт» активно впроваджуються програми навчання та підвищення кваліфікації, включаючи електронні платформи для дистанційного навчання (e-learning), що дозволяють персоналу підвищувати професійні навички без відриву від основної роботи. Крім того, компанія реалізує індивідуальні плани навчання, наставництво для нових працівників та внутрішнє стажування, що сприяє швидкій інтеграції в корпоративне середовище та розвитку компетенцій, необхідних для виконання стратегічних завдань підприємства.

Система мотивації та збереження персоналу в ТОВ «Бірайт» спрямована на підтримку стабільності кадрового складу та підвищення залученості працівників. Створення гнучкої системи матеріального та нематеріального стимулювання дозволяє враховувати індивідуальні потреби різних категорій працівників. Фінансові заохочення, такі як бонуси за досягнення ключових показників ефективності (KPI), поєднуються з нематеріальними методами мотивації, зокрема визнанням професійних досягнень, участю в корпоративних заходах та можливістю кар'єрного зростання. Такий комплексний підхід дозволяє підтримувати високий рівень продуктивності та лояльності співробітників.

Особлива увага приділяється формуванню здорового робочого середовища та реалізації соціальної відповідальності. ТОВ «Бірайт» впроваджує програми медичного страхування, ініціативи з підтримки фізичного та психологічного благополуччя персоналу, заходи для пропаганди здорового способу життя та корпоративні програми соціальної підтримки. Це сприяє створенню позитивного морального клімату, підвищенню задоволеності працівників і зміцненню корпоративної культури.

Таким чином, стратегічне управління персоналом у ТОВ «Бірайт» поєднує

автоматизацію HR-процесів, постійний розвиток компетенцій, вдосконалення мотиваційних систем та підтримку здорового робочого середовища, що забезпечує ефективне використання кадрового потенціалу та сприяє довгостроковому зміцненню позицій компанії на ринку.

Для підвищення ефективності HR-процесів та адаптації до сучасних вимог ринку ТОВ «Бірайт» активно впроваджує інноваційні підходи у сфері управління персоналом. Зокрема, компанія використовує гейміфікацію у навчальних програмах і системах мотивації, що дозволяє зробити процес підвищення кваліфікації більш інтерактивним і залучати працівників до активного розвитку їхніх компетенцій. Такий підхід стимулює інтерес до навчання, сприяє формуванню корпоративного духу та підвищує продуктивність.

Важливим елементом стратегії компанії є застосування технологій Big Data та аналітики HR, які дозволяють збирати і обробляти великі обсяги даних щодо продуктивності та ефективності персоналу. Аналіз цих даних допомагає виявляти найбільш перспективних співробітників, прогнозувати потреби у навчанні та розвитку, а також коригувати мотиваційні програми, що робить управління персоналом більш цілеспрямованим і ефективним.

ТОВ «Бірайт» також впроваджує практики краудсорсингу в процесі прийняття рішень, що забезпечує залучення працівників до активного обговорення корпоративних процесів та ініціатив. Такий підхід сприяє формуванню командної атмосфери, зміцненню довіри між співробітниками та керівництвом, а також дозволяє компанії оперативно реагувати на внутрішні потреби і пропозиції персоналу.

Корпоративна культура у ТОВ «Бірайт» розглядається як фундамент стабільної та результативної діяльності компанії. Для її підтримки реалізується комплекс заходів, що включає розвиток корпоративних цінностей, зосереджених на взаємоповазі, інноваційності та відкритості до нових ідей. Особлива увага приділяється налагодженню ефективних комунікацій між відділами, що дозволяє уникати непорозумінь, зменшує конфліктність та підвищує продуктивність. Для цього проводяться регулярні зустрічі, використовуються інтерактивні інструменти обміну інформацією, а також організовуються командоутворюючі заходи.

Довгострокові цілі розвитку HR у ТОВ «Бірайт» передбачають формування стабільного кадрового резерву, здатного забезпечити високу продуктивність і утримання талановитих працівників. Для цього створюються програми кар'єрного розвитку, що дають можливість працівникам рости всередині компанії, а також підтримуються ініціативи, спрямовані на баланс між роботою та особистим життям, що дозволяє знижувати рівень стресу і підвищувати задоволеність персоналу.

Ключовим інструментом вдосконалення HR-процесів є впровадження інтегрованої системи управління людськими ресурсами (HRIS). Ця система автоматизує основні функції HR, включаючи найм, облік кадрів, нарахування заробітної плати та оцінку ефективності співробітників. Об'єднання всіх даних у єдину базу дозволяє отримати легкий доступ до інформації, спростити аналітичні процеси та підвищити оперативність управлінських рішень.

Етапи впровадження HRIS передбачають кілька послідовних кроків. Спершу здійснюється збір та оцифрування даних про персонал, що забезпечує коректну інтеграцію у систему. Наступним етапом є навчання HR-команди роботі з платформою, що гарантує правильне ведення документації та облік процесів. Завершальним етапом є тестування і корекція процесів, включаючи управління робочим часом, облік відпусток та розрахунок заробітної плати, що дозволяє досягти максимальної ефективності системи.

Завдяки поєднанню гейміфікації, аналітики даних, інтеграції працівників у процес прийняття рішень та сучасної HRIS-системи, ТОВ «Бірайт» формує ефективну, прозору і сучасну систему управління персоналом, яка сприяє підвищенню продуктивності, розвитку компетенцій та збереженню талановитих співробітників у довгостроковій перспективі.

Для підвищення ефективності процесів найму в ТОВ «Бірайт» пропонується впровадження автоматизованої системи рекрутингу на базі штучного інтелекту. Така система дозволяє відстежувати кандидатів і здійснювати їхній відбір на основі професійних компетенцій, досвіду роботи та інших релевантних характеристик, що забезпечує більш точне відповідність кандидатів вимогам компанії. Використання технологій AI дозволяє суттєво скоротити час, який витрачається на первинний відбір, та підвищує якість

процесу рекрутингу.

Серед ключових переваг автоматизації рекрутингового процесу виділяють швидке сортування резюме за допомогою алгоритмів, що аналізують ключові слова та категорії, що значно знижує навантаження на HR-спеціалістів. Додатково система здійснює оцінку компетенцій і відповідності корпоративним цінностям через спеціальні анкети та тестування, а також забезпечує ефективну комунікацію з кандидатами за допомогою чат-ботів, що інформують про етапи відбору та відповідають на поширені запитання.

Для забезпечення професійного розвитку працівників ТОВ «Бірайт» планується впровадження інтерактивної платформи e-learning. Вона дозволяє дистанційно проходити навчання та забезпечує доступ до навчальних матеріалів у зручному форматі. Платформа включатиме інтерактивні курси, тренінги, вебінари та сертифікаційні програми, що дозволяють співробітникам підвищувати кваліфікацію без відриву від основних робочих завдань. Система передбачає створення індивідуальних навчальних планів, інтерактивне тестування та постійний моніторинг прогресу, що дозволяє керівництву оцінювати ефективність навчання та вчасно коригувати програми під конкретні потреби.

Використання аналітики великих даних (Big Data) у HR дозволяє ТОВ «Бірайт» отримувати комплексну інформацію про продуктивність персоналу, причини плинності кадрів та потреби в нових спеціалістах. Аналіз даних дає змогу прогнозувати продуктивність працівників, розробляти персоналізовані мотиваційні програми та оперативно реагувати на зміни у складі команди. Наприклад, системний аналіз допомагає виявити основні фактори, що впливають на залишення компанії працівниками, і своєчасно вживати заходів для утримання ключових фахівців.

Гейміфікація є ще одним сучасним інструментом підвищення залученості персоналу. Впровадження елементів ігор у процеси навчання, мотивації та оцінки результативності стимулює активну участь працівників у корпоративних процесах. Основними механізмами гейміфікації є система балів та досягнень, рейтинги і лідерборди, а також віртуальні нагороди, які мотивують співробітників досягати кращих результатів та підтримувати високий рівень

продуктивності.

Для поліпшення внутрішньої комунікації компанія планує впровадження спеціалізованої платформи для обміну інформацією, що дозволяє проводити онлайн-наради, швидко надсилати повідомлення та обмінюватися документами. Система включатиме тематичні чат-кімнати для проектів, інтеграцію з календарями та завданнями, а також можливість обміну файлами, що сприяє підвищенню ефективності координації між відділами і зниженню конфліктності.

Очікується, що впровадження програми вдосконалення управління персоналом на основі сучасних технологій дозволить значно підвищити продуктивність праці завдяки автоматизації та оптимізації HR-процесів, зменшити плинність кадрів через підвищення рівня задоволеності працівників, поліпшити корпоративний клімат і створити умови для ефективного професійного розвитку персоналу. Загалом, інтеграція сучасних HR-технологій дозволяє ТОВ «Бірайт» підвищити конкурентоспроможність на ринку, забезпечити стабільність кадрового потенціалу та сформувати сприятливі умови для довгострокового розвитку компанії.

Таблиця 3.1

Компоненти програми вдосконалення управління персоналом на основі сучасних технологій

Компонент програми	Опис	Етапи впровадження	Очікувані результати
HRIS	Автоматизація обліку кадрів, управління зарплатою, відпустками	Інтеграція даних, навчання персоналу, тестування системи	Зниження адміністративного навантаження, підвищення точності даних
Автоматизований рекрутинг	Система на основі AI для фільтрування та відбору кандидатів	Налаштування системи, навчання рекрутерів, тестування	Скорочення часу найму, підвищення якості підбору кадрів
E-learning платформа	Платформа для дистанційного навчання та підвищення кваліфікації	Створення курсів, адаптація під потреби компанії, оцінка результатів навчання	Підвищення кваліфікації працівників, розвиток навичок
Big Data аналітика	Збір та аналіз даних для оцінки продуктивності та потреб у кадрах	Впровадження інструментів збору даних, навчання персоналу аналітичним навичкам	Підвищення ефективності HR-процесів, зменшення плинності кадрів

Гейміфікація мотивації	Використання ігрових елементів для підвищення мотивації та залученості	Розробка системи балів та нагород, впровадження рейтингових досягнень	Підвищення рівня залученості, підвищення продуктивності
Цифрові комунікаційні платформи	Інструменти для покращення внутрішньої комунікації та координації між відділами	Налаштування платформи, навчання користувачів, інтеграція з існуючими системами	Зниження конфліктів, покращення командної роботи

Джерело: сформовано на основі [44 - 48]

Рекомендації щодо реалізації програми вдосконалення управління персоналом у ТОВ «Бірайт» ґрунтуються на комплексному підході, який поєднує сучасні технологічні рішення та враховує кращі практики конкурентів у галузі. Успішна інтеграція HRIS потребує структурованої та поетапної стратегії, що включає оцінку потреб підприємства, підготовку персоналу та управління змінами серед співробітників.

Першим етапом є аналіз потреб та визначення ключових функцій HRIS. На основі детального дослідження внутрішніх процесів компанії необхідно сформулювати перелік функціоналу, який буде найбільш ефективним для автоматизації HR-процесів. До таких функцій належать управління обліком робочого часу, ведення кадрового досьє, автоматизація нарахування заробітної плати, інтеграція з платіжними системами та контроль за виконанням KPI. Чітке визначення функцій дозволяє уникнути надлишкових витрат та забезпечує коректне впровадження системи.

Другим етапом є підготовка та навчання персоналу. Ключовим завданням є забезпечення HR-команди та керівників практичними навичками роботи з новими технологіями. Для цього доцільно організувати тренінги за участю фахівців компанії-постачальника, адаптовані під специфіку бізнес-процесів ТОВ «Бірайт». Такий підхід сприяє швидкій адаптації співробітників до системи та зменшує ризик помилок при її використанні.

На третьому етапі рекомендовано поетапне впровадження та тестування системи. Розумним кроком є початок з автоматизації окремих функцій, наприклад, обліку робочого часу, з поступовим підключенням інших елементів системи. Кожна стадія тестування дозволяє виявити недоліки та оперативно їх

усунути, що мінімізує ризики та забезпечує безперервність бізнес-процесів. Досвід міжнародних компаній, таких як AB InBev, показує, що поетапна інтеграція HRIS дозволяє оптимізувати навантаження на HR-відділ, забезпечуючи при цьому високу якість обслуговування персоналу.

Важливим аспектом успішного впровадження технологій є активна участь працівників у процесі змін. ТОВ «Бірайт» може використовувати як матеріальні, так і нематеріальні стимули для підтримки залученості персоналу. Це включає організацію навчальних сесій та вебінарів з практичним застосуванням системи, а також заохочувальні програми, наприклад бонуси за ефективне використання HRIS або додаткові дні відпочинку за проходження навчальних модулів. Досвід компанії Carlsberg демонструє, що подібні програми значно пришвидшують адаптацію персоналу до нових технологій та підвищують загальну продуктивність.

Що стосується автоматизованої системи рекрутингу на основі штучного інтелекту, її впровадження дозволяє суттєво оптимізувати процес підбору кадрів та скоротити час найму. Першим кроком є визначення критеріїв відбору кандидатів для різних посад із урахуванням ключових компетенцій, досвіду та професійних навичок. На наступному етапі система здійснює автоматичне попереднє оцінювання кандидатів за допомогою тестових завдань та анкет, що дозволяє швидко відсіяти некваліфікованих претендентів і сконцентрувати увагу HR-фахівців на найперспективніших кандидатах.

Загалом, поєднання поетапної інтеграції HRIS та автоматизованого рекрутингу, підкріплене ефективними мотиваційними програмами, забезпечує підвищення ефективності управління персоналом, прискорює адаптацію співробітників та сприяє формуванню стабільного кадрового резерву для ТОВ «Бірайт».

Інвестиції в систему e-learning у ТОВ «Бірайт» спрямовані на підвищення кваліфікації та розвиток компетенцій працівників без необхідності відриву від виробничих процесів. Навчальні програми плануються з урахуванням посадових обов'язків співробітників, що дозволяє адаптувати курси до специфіки роботи та забезпечує їх практичну цінність. Крім того, для підготовки навчальних матеріалів залучаються внутрішні експерти, які мають реальний досвід

виконання виробничих завдань, що особливо корисно для адаптації нових працівників і швидкого входження їх у робочий процес. Досвід міжнародних компаній, таких як Carlsberg, демонструє ефективність дистанційного навчання, що забезпечує гнучкість та підвищує задоволеність співробітників умовами професійного розвитку.

Застосування аналітики Big Data дозволяє системно оцінювати стан кадрового потенціалу та продуктивність персоналу. За допомогою аналізу великих масивів даних можна виявляти основні причини плинності кадрів і розробляти заходи для утримання ключових спеціалістів, відстежувати ефективність виконання завдань та прогнозувати потреби у нових кадрах. Впровадження таких аналітичних підходів, подібно до практики компаній Carlsberg і Heineken, дозволяє приймати більш обґрунтовані управлінські рішення та оптимізувати систему мотивації.

Інтеграція гейміфікації у HR-процеси створює динамічну систему стимулювання та підвищує залученість працівників. Система передбачає нагородження за досягнення, організацію командних змагань та формування рейтингів продуктивності. Подібний підхід активно застосовує AB InBev для стимулювання співробітників до виконання KPI, що дозволяє підвищити мотивацію, покращити командну взаємодію та зміцнити корпоративну культуру.

Система управління персоналом у ТОВ «Бірайт» являє собою комплекс методів, інструментів та принципів, спрямованих на планування, організацію, мотивацію, оцінку ефективності та розвиток співробітників. Сучасні підходи до управління персоналом базуються на стратегічному, компетентнісному, ситуаційному та інноваційному підходах. Стратегічний підхід інтегрує HR-процеси у загальну стратегію розвитку компанії, забезпечуючи формування кадрового потенціалу відповідно до ринкових вимог. Компетентнісний підхід спрямований на розвиток професійних навичок та компетенцій, необхідних для досягнення поставлених цілей. Ситуаційний підхід дозволяє адаптувати управлінські рішення до конкретних умов та обставин, а інноваційний зосереджується на застосуванні сучасних технологій для оптимізації HR-процесів.

Ключові елементи системи управління персоналом у ТОВ «Бірайт»

включають навчання та розвиток працівників, мотивацію, оцінку ефективності, формування корпоративної культури та використання цифрових технологій. Навчальні програми забезпечують підвищення кваліфікації та швидке освоєння нових компетенцій, мотиваційні інструменти стимулюють залученість та підвищують продуктивність, а корпоративна культура сприяє формуванню командного духу та підтримці морального клімату.

Цифровізація HR-процесів є ключовою тенденцією сучасного управління персоналом. Використання HRM-систем, таких як SAP SuccessFactors, Oracle HCM Cloud або Workday, дозволяє автоматизувати рекрутинг, облік кадрів, планування кар'єри та оцінку ефективності. Штучний інтелект забезпечує швидкий аналіз резюме, проведення первинних співбесід, оцінку поведінкових характеристик та прогнозування продуктивності працівників. Аналітика Big Data дозволяє систематизувати великі обсяги даних щодо персоналу, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень та оптимізації мотиваційних програм.

Практичний досвід компанії Google підтверджує, що інтеграція сучасних технологій у HR-процеси підвищує ефективність управління персоналом, зміцнює корпоративну культуру, сприяє професійному розвитку співробітників та підвищує їхню залученість. Для ТОВ «Бірайт» застосування подібного комплексного підходу забезпечує зростання продуктивності, підвищення конкурентоспроможності на ринку та формування стабільного кадрового резерву, що є критично важливим для довгострокового розвитку компанії.

Одним із ключових напрямів підвищення ефективності управління персоналом є підтримка добробуту працівників. Світовий досвід, зокрема компанії Microsoft, демонструє ефективність інтеграції програм, що забезпечують гнучкі графіки роботи, можливість дистанційного виконання завдань та спеціальні ініціативи з підтримки психоемоційного стану співробітників. Впровадження таких заходів сприяє зниженню плинності кадрів, підвищенню залученості та мотивації персоналу, а також збільшує загальну продуктивність організації.

Система управління персоналом виступає фундаментальним чинником конкурентоспроможності підприємства. Раціональне використання людського

капіталу дозволяє досягати високого рівня ефективності, формує сприятливий корпоративний клімат та забезпечує реалізацію стратегічних цілей компанії. Сучасні технології, включаючи цифрові HRM-системи, аналітику даних та інноваційні інструменти мотивації, відкривають нові можливості для оптимізації HR-процесів. Їхнє впровадження дозволяє підприємствам, зокрема ТОВ «Бірайт», створювати додаткові конкурентні переваги, підвищувати гнучкість управління персоналом та забезпечувати стабільний розвиток кадрового потенціалу.

3.2. Організаційно-економічні механізми впровадження заходів з удосконалення управління персоналом

Сучасне управління персоналом є ключовим чинником забезпечення ефективності та стійкості діяльності будь-якої організації. Особливо це стає критично важливим для великих підприємств, таких як ТОВ «Бірайт», де результативність роботи окремих підрозділів та компанії в цілому значною мірою залежить від правильності організації взаємодії з персоналом. У цьому контексті вдосконалення системи управління людськими ресурсами набуває стратегічного значення, оскільки воно дозволяє не лише оптимізувати внутрішні процеси та підвищити продуктивність працівників, але й зміцнити позиції підприємства на ринку, забезпечити його конкурентоспроможність та ефективну реалізацію довгострокових цілей.

Механізм удосконалення управління персоналом ТОВ «Бірайт» передбачає комплексне використання інноваційних підходів і сучасних технологій, модернізацію кадрових процесів, створення ефективної системи мотивації, а також організацію безперервного навчання і професійного розвитку співробітників. Одним із ключових завдань у цій системі є відбір кандидатів, найбільш відповідних вимогам організації. Якість цього процесу впливає не

лише на результативність роботи підрозділів, але й на формування корпоративної культури, рівень задоволеності працівників та їх продуктивність.

У сучасних умовах підвищення ефективності рекрутингу неможливе без використання цифрових платформ. Онлайн-ресурси, такі як LinkedIn, Indeed, Work.ua та інші, дозволяють здійснювати пошук кандидатів як на національному, так і на міжнародному рівні, розширюючи можливості залучення висококваліфікованих спеціалістів. Для ТОВ «Бірайт» доцільним є також інтегрування власної платформи збору резюме на корпоративному сайті, що дозволяє оптимізувати процес підбору, скоротити час найму та зменшити витрати на рекламу вакансій.

Для підвищення точності та об'єктивності відбору рекомендується застосовувати автоматизовані системи рекрутингу на основі штучного інтелекту. Такі системи аналізують велику кількість резюме, порівнюють їх із вимогами вакансій і формують рейтинг кандидатів, що відповідають критеріям. Використання алгоритмів машинного навчання знижує ймовірність людських помилок та підвищує ефективність роботи HR-відділу. Інтеграція цих технологій дозволяє ТОВ «Бірайт» оптимізувати процес підбору кадрів, скоротити час найму та підвищити відповідність обраних кандидатів стратегічним цілям компанії.

Не менш важливим аспектом є оцінка культурної відповідності кандидатів. Психологічні тести та структуровані інтерв'ю допомагають визначити здатність працівника ефективно взаємодіяти в команді, інтегруватися в корпоративні процеси та розвивати корпоративну культуру. Такий підхід сприяє зниженню конфліктності, підвищує продуктивність співробітників і забезпечує гармонійний розвиток організації.

Постійний професійний розвиток персоналу є невід'ємною складовою сучасного управління кадрами. В умовах швидких технологічних та бізнес-змін забезпечення безперервного навчання дозволяє співробітникам зберігати конкурентоспроможність і сприяє підвищенню загальної ефективності організації. Платформи електронного навчання (e-learning) є ефективним інструментом підвищення кваліфікації, оскільки дозволяють проводити навчальні заходи без відриву від основних обов'язків, забезпечують гнучкий

доступ до матеріалів та сприяють самостійності у навчанні. Для ТОВ «Бірайт» доцільно розробити власну навчальну платформу, орієнтовану на ключові напрями діяльності компанії, такі як маркетинг, менеджмент, продажі, інформаційні технології та безпека праці.

Менторинг і коучинг доповнюють систему навчання, прискорюючи адаптацію нових співробітників та розвиток управлінських і лідерських навичок. Ментори передають практичні знання та досвід новачкам, тоді як коучі допомагають працівникам досягати індивідуальних професійних цілей і розвивати стратегічне мислення.

Створення корпоративного університету є важливим кроком для організації цілісної системи професійного навчання. Він дозволяє формувати індивідуальні навчальні програми, адаптовані до потреб окремих підрозділів, підвищувати компетенції персоналу та сприяти реалізації стратегічних цілей компанії. Такий підхід забезпечує довгостроковий розвиток кадрового потенціалу, підтримує корпоративну культуру та підвищує конкурентоспроможність ТОВ «Бірайт» на ринку.

Мотивація працівників є одним із ключових факторів, що визначають ефективність роботи організації. Формування збалансованої та стимулюючої системи мотивації дозволяє підвищити залученість персоналу, зменшити плинність кадрів та сприяти зростанню продуктивності праці.

Матеріальна мотивація залишається важливою складовою системи стимулювання, проте її ефективність значною мірою залежить від прозорості та справедливості. Бонуси, премії, заробітна плата та корпоративні пільги повинні бути безпосередньо прив'язані як до індивідуальних результатів, так і до колективних показників діяльності компанії. Впровадження гнучкої бонусної системи, яка враховує не лише особисті досягнення, а й успіхи підприємства в цілому, створює додатковий стимул для високої продуктивності та командної взаємодії.

Нематеріальна мотивація спрямована на створення сприятливих умов для розвитку та професійного зростання співробітників. Це включає організацію тренінгів з розвитку м'яких навичок, проведення корпоративних заходів, спрямованих на зміцнення командного духу, а також формування комфортного

психологічного середовища. Системи визнання досягнень, гнучкий графік роботи та можливість віддаленої праці виступають додатковими інструментами утримання цінних кадрів і формування лояльності співробітників до компанії.

Сучасні інформаційні технології відіграють надзвичайно важливу роль у вдосконаленні системи управління персоналом. Використання HRIS (Human Resource Information System) дозволяє автоматизувати весь цикл управління кадрами: від рекрутингу до оцінки ефективності роботи. Впровадження HRIS дозволяє знизити адміністративне навантаження, зменшити ймовірність людських помилок і підвищити точність управлінських рішень.

У ТОВ «Бірайт» використання HRIS забезпечує:

- автоматизований збір, зберігання та обробку даних про працівників;
- моніторинг результативності та продуктивності персоналу;
- прогнозування потреб у кадрових ресурсах та планування розвитку компетенцій.

Оцінка витрат на впровадження HRM-системи для підприємства базується на ринкових цінах та масштабі організації:

- ліцензія на програмне забезпечення та його адаптація – 8 млн грн;
- навчання HR-фахівців для роботи із системою – 2 млн грн;
- загальні початкові витрати – 10 млн грн.

Прогнозовані економічні ефекти від впровадження системи включають:

- скорочення рутинних HR-процесів на 30%. Якщо HR-відділ витрачає на ці завдання 3 тис. годин на рік, економія складе 1 тис. годин; при середній вартості години роботи 100 грн річна економія становитиме 100 тис. грн;
- автоматизація нарахування заробітної плати та обліку робочого часу дозволить мінімізувати помилки, що знижує ризик штрафів та зайвих виплат, і забезпечує додаткову економію близько 200 тис. грн на рік.

Таким чином, інтеграція HRIS у діяльність ТОВ «Бірайт» не лише підвищує ефективність управління персоналом, але й створює умови для системного розвитку компетенцій співробітників, забезпечує прозорість процесів мотивації та сприяє стабільності кадрового потенціалу підприємства.

Механізми удосконалення управління персоналом у ТОВ «Бірайт» є не просто елементом внутрішньої організації, а важливою складовою стратегічного

розвитку компанії, що безпосередньо впливає на її здатність зберігати конкурентоспроможність у динамічному ринковому середовищі. Сучасний ринок праці висуває нові вимоги до підприємств щодо швидкої адаптації до змін, ефективного використання людського капіталу та формування організаційної культури, яка стимулює інноваційність і професійний розвиток.

Впровадження сучасних технологій управління персоналом у ТОВ «Бірайт» забезпечує комплексний підхід до організації кадрової роботи. Це включає автоматизацію рутинних HR-процесів, інтеграцію систем управління персоналом (HRIS), застосування аналітики Big Data для прийняття обґрунтованих рішень, а також впровадження платформ електронного навчання для підвищення кваліфікації співробітників. Такий підхід дозволяє не лише оптимізувати адміністративні завдання, але й підвищити точність управлінських рішень, спрямованих на розвиток компетенцій персоналу.

Особливу увагу в системі управління приділено вдосконаленню процесів рекрутингу. Використання автоматизованих платформ на основі штучного інтелекту та цифрових інструментів дозволяє швидко і точно відбирати кандидатів, що відповідають конкретним потребам підприємства. Це забезпечує залучення висококваліфікованих спеціалістів, що безпосередньо впливає на продуктивність, корпоративну культуру та здатність команди до ефективної взаємодії.

Крім того, стратегія розвитку персоналу включає формування системи безперервного навчання та підвищення кваліфікації працівників. Електронні навчальні платформи, менторинг, коучинг та корпоративні університети дозволяють співробітникам освоювати нові знання та розвивати професійні навички без відриву від виробничих процесів. Це створює умови для формування внутрішніх резервів кадрів, що є критично важливим для забезпечення стійкості компанії на ринку та її готовності до швидких змін.

Не менш важливим компонентом є вдосконалена система мотивації, яка поєднує матеріальні та нематеріальні стимули. Гнучкі системи бонусів, премій, можливість гнучкого та дистанційного графіка, а також програми визнання та заохочення сприяють підвищенню залученості працівників, зниженню плинності кадрів та створенню сприятливого корпоративного клімату.

Узгоджене поєднання технологічних рішень, інноваційних підходів до навчання та розвитку, а також ефективних механізмів мотивації створює комплексну систему управління персоналом, яка стає стратегічним інструментом забезпечення конкурентних переваг ТОВ «Бірайт». Завдяки цьому підприємство здатне не лише утримувати лідерські позиції на ринку, але й забезпечити сталий та збалансований розвиток у довгостроковій перспективі, підвищуючи продуктивність, ефективність і гнучкість усіх бізнес-процесів.

Запропоновані напрями удосконалення системи управління персоналом принесуть значні економічні вигоди для компанії ТОВ «Бірайт» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Очікувані вигоди від удосконалення системи управління персоналом

Вигоди	Характеристика
Зниження витрат на найм та адаптацію	Впровадження комплексної системи адаптації нових працівників у ТОВ «Бірайт» дозволяє скоротити витрати на рекрутинг та початкове навчання, оскільки нові співробітники швидше інтегруються у виробничі процеси та корпоративну культуру. Це включає менторинг, чітко структуровані вступні тренінги та доступ до електронних платформ для навчання, що зменшує ризик ранніх звільнень та підвищує стабільність кадрового складу.
Збільшення продуктивності праці	Розробка та впровадження системи мотивації у поєднанні з програмами постійного підвищення кваліфікації дозволяє співробітникам ТОВ «Бірайт» ефективніше виконувати свої завдання, швидше освоювати нові технології та інноваційні підходи. Підвищена продуктивність безпосередньо впливає на економічні показники компанії, зменшує втрати часу на рутинні процеси та сприяє зростанню прибутковості підприємства.
Зниження плинності кадрів	Удосконалення процесів адаптації, впровадження мотиваційних програм і можливостей кар'єрного зростання сприяє утриманню ключових спеціалістів у компанії. Для ТОВ «Бірайт» це означає зменшення витрат на повторний рекрутинг та навчання нових працівників, збереження знань та компетенцій всередині організації, а також підвищення

Вигоди	Характеристика
	стабільності робочих процесів.
Покращення корпоративної культури	Системне зміцнення корпоративної культури ТОВ «Бірайт» підвищує лояльність працівників, сприяє формуванню командної взаємодії та створює сприятливе середовище для професійного розвитку. Це дозволяє спростити інтеграцію нових співробітників, знизити внутрішні конфлікти, підвищити моральний клімат і, як наслідок, зменшити витрати на управління персоналом та підтримку корпоративних стандартів.

Джерело: розроблено автором

Економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом на прикладі ТОВ «Бірайт» демонструє, що інвестиції у розвиток кадрового потенціалу мають багаторівневий і довготривалий позитивний ефект для підприємства. Зокрема, модернізація процесів адаптації нових працівників дозволяє скоротити час їх інтеграції у виробничі процеси та корпоративну культуру, що безпосередньо зменшує витрати на повторний найм та мінімізує ризики ранніх звільнень. Оптимізація адаптаційних програм включає впровадження менторингу, індивідуальних планів навчання, інтерактивних e-learning платформ і практичних тренінгів, що забезпечує ефективне засвоєння знань та навичок новачками.

Паралельно інвестиції у розвиток мотиваційної системи створюють умови для підвищення залученості та ефективності персоналу. Гнучка система матеріальних і нематеріальних стимулів, включно з бонусами, преміями, програмами визнання досягнень, а також можливістю гнучкого графіку роботи та дистанційного виконання завдань, сприяє утриманню ключових співробітників. Це дозволяє знизити плинність кадрів і скоротити витрати на рекрутинг та навчання нових працівників, одночасно підвищуючи продуктивність і якість виконання завдань.

Розвиток кар'єрних можливостей та системи професійного навчання сприяє формуванню внутрішнього кадрового резерву, що дозволяє компанії оперативно реагувати на зміни в ринковому середовищі, розподіляти компетентні кадри між підрозділами та зберігати стратегічну гнучкість. Постійне підвищення кваліфікації співробітників, участь у програмах коучингу та менторингу, а також розвиток корпоративного університету забезпечують

формування компетентностей, що відповідають сучасним вимогам ринку та інноваційним стандартам у сфері виробництва та управління.

Впровадження цих заходів дозволяє не лише підвищити фінансову ефективність компанії через оптимізацію витрат та збільшення продуктивності, але й зміцнити корпоративну культуру, що є фундаментом для довгострокової стабільності. Сильна корпоративна культура, що підтримується прозорими процесами управління та взаємною відповідальністю працівників, створює сприятливе середовище для інновацій та колективної взаємодії, що, у свою чергу, забезпечує конкурентні переваги на ринку.

Таким чином, економічна доцільність інвестицій у розвиток управління персоналом у ТОВ «Бірайт» проявляється у комплексному підході: скорочення витрат на рекрутинг і адаптацію, підвищення продуктивності, зниження плинності кадрів та зміцнення корпоративної культури, що в сукупності створює стійку основу для фінансового зростання, підвищення ринкової конкурентоспроможності та довгострокового розвитку компанії.

Висновки розділу 3

У третьому розділі дослідження запропоновано комплексну програму вдосконалення управління персоналом ТОВ «Бірайт» з урахуванням сучасних технологій та інноваційних підходів у сфері HR. У межах програми розроблено механізм удосконалення управління персоналом, який базується на поєднанні системи стимулювання, мотивації та технологічного забезпечення. Механізм включає комплекс важелів управління та інструментів, що дозволяють досягати стратегічних і тактичних цілей у сфері персоналу. До основних забезпечувальних систем віднесено: удосконалення нормування праці для підвищення продуктивності та ефективності використання робочого часу; впровадження сучасних цифрових технологій і HRM-систем для автоматизації рекрутингу, обліку, оцінки та планування розвитку персоналу; систематичне підвищення професійно-кваліфікаційного рівня співробітників через e-learning, корпоративні тренінги, менторинг та коучинг; удосконалення мотиваційних і стимулюючих програм, що поєднують матеріальні та нематеріальні стимули; а також активне формування корпоративної культури, орієнтованої на залучення,

інноваційність та командну взаємодію.

Для оцінки ефективності запропонованого механізму проведено аналіз динаміки інтегрального показника ефективності управління персоналом підприємства до та після впровадження компонентів програми. Розрахунки та експертні оцінки свідчать про істотне підвищення інтегрального показника після реалізації запропонованих заходів, що підтверджує доцільність і практичну ефективність застосування сучасних технологій у HR-процесах ТОВ «Бірайт».

Таким чином, реалізація програми вдосконалення управління персоналом дозволяє не лише оптимізувати адміністративні та операційні процеси, але й створити умови для сталого розвитку кадрового потенціалу, зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці та формування позитивного корпоративного клімату. Впровадження інтегрованого механізму управління персоналом на основі сучасних технологій стає ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його стабільного розвитку в умовах динамічного ринку.

ВИСНОВКИ

У роботі досліджено теоретико-методичні основи управління персоналом підприємства. Сутність управління персоналом зазнала значної еволюції протягом останніх десятиліть. Сьогодні воно охоплює не лише базове забезпечення організації кваліфікованими кадрами, а й формування інноваційного мислення, розвиток гнучких компетенцій працівників та створення сприятливого середовища для постійного професійного вдосконалення. Людський капітал виступає ключовим активом організацій, і тому ефективне його використання є визначальним чинником конкурентоспроможності підприємства.

Управління персоналом є складним, багатогранним і системним процесом, що вимагає від керівників глибокого розуміння теоретичних основ, використання сучасних методів управління та врахування актуальних тенденцій розвитку ринку праці. Ефективне управління персоналом забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства, підвищує його конкурентоспроможність та стійкість в умовах динамічних економічних і соціальних змін.

Важливими складовими успішного управління персоналом є економічні, організаційні та соціально-психологічні важелі впливу на працівників. Кожен із цих підходів має свої переваги та обмеження, тому ефективне їхнє поєднання дозволяє досягти оптимальних результатів. При цьому застосування цих важелів повинно враховувати специфіку діяльності підприємства, характер виконуваних робіт та потреби працівників. Системний підхід до управління персоналом сприяє підвищенню продуктивності, розвитку потенціалу співробітників, їх залученості та мотивації, що у свою чергу забезпечує реалізацію стратегічних цілей організації.

Сучасне управління персоналом передбачає інтеграцію різноманітних функцій і підходів, які оперативно адаптуються до динаміки зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. До таких функцій належать створення умов для реалізації потенціалу працівників, мотивація та стимулювання, організація робочого середовища, формування кадрового резерву та підвищення продуктивності. При цьому сучасний підхід передбачає активне використання інформаційних технологій, цифрових платформ та інноваційних інструментів, а також урахування глобалізації ринків і змін у структурі робочої сили.

Сучасна парадигма управління персоналом ґрунтується на використанні аналітики, великих даних, автоматизації та інтелектуальних технологій для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Це дозволяє не лише оптимізувати процеси підбору та розвитку персоналу, а й підвищити продуктивність працівників, ефективність організаційних рішень та стійкість підприємства в умовах швидких технологічних та економічних змін.

У результаті аналізу основних економічних показників діяльності ТОВ «Бірайт» можна зробити висновок, що компанія демонструє стабільну позитивну динаміку рентабельності реалізації продукції, що свідчить про ефективне управління виробничими та операційними витратами. Зростання рентабельності операційного та чистого прибутку підтверджує, що підприємство здатне оптимально розподіляти ресурси і підтримувати фінансову стійкість при нарощуванні обсягів виробництва. Така тенденція є свідченням високого рівня менеджменту та стратегічного планування на підприємстві.

Водночас аналіз ліквідності та платоспроможності показав наявність певних проблем у здатності підприємства вчасно покривати короткострокові зобов'язання. Зниження цих показників у динаміці створює потенційні ризики фінансової нестабільності, що може негативно впливати на поточну діяльність компанії та обмежувати її можливості щодо інвестицій і розвитку. Для підвищення фінансової стійкості доцільним є впровадження системи більш ефективного управління оборотними активами та короткостроковими зобов'язаннями, що дозволить зменшити ризик несвоєчасних платежів і підвищити рівень довіри партнерів.

Аналіз показників управління персоналом ТОВ «Бірайт» свідчить про те, що підприємство має значний кадровий потенціал, який забезпечує високу продуктивність та стабільність діяльності. Впроваджені системи мотивації, навчання та адаптації сприяють формуванню залученого та лояльного персоналу, що підтверджується низьким рівнем плинності та високим відсотком задоволеності працівників роботою. Разом з тим, дослідження виявило певні недоліки, зокрема обмеженість можливостей професійного розвитку, недостатньо структуровані програми адаптації нових співробітників та нерівномірний підхід до мотивації, що вимагає впровадження комплексних HR-рішень.

Висновки щодо розвитку кадрової політики ТОВ «Бірайт» свідчать про необхідність впровадження інтегрованих програм адаптації нових працівників, які включали б менторство, чіткі етапи введення в курс справи та активну участь керівництва, а також розширення системи мотивації, що поєднувала б матеріальні та нематеріальні стимули. Важливо також створити прозору систему кар'єрного розвитку та навчання, що дозволить підвищити компетенції працівників та стимулювати їх досягнення стратегічних цілей компанії. Підвищення уваги до корпоративної культури, внутрішніх комунікацій і розвитку лідерських навичок сприятиме зміцненню командної взаємодії та підтриманню позитивного робочого клімату.

Запропоновано комплексну програму вдосконалення управління персоналом ТОВ «Бірайт» з урахуванням сучасних технологій та інноваційних підходів у сфері HR. Основною метою програми є формування інтегрованої

системи управління персоналом, яка забезпечує високу ефективність кадрових процесів, розвиток компетенцій співробітників і підвищення їхньої залученості.

У межах програми розроблено механізм удосконалення управління персоналом, який базується на поєднанні системи стимулювання, мотивації та технологічного забезпечення. Механізм включає комплекс важелів управління та інструментів, що дозволяють досягати стратегічних і тактичних цілей у сфері персоналу. До основних забезпечувальних систем віднесено: удосконалення нормування праці для підвищення продуктивності та ефективності використання робочого часу; впровадження сучасних цифрових технологій і HRM-систем для автоматизації рекрутингу, обліку, оцінки та планування розвитку персоналу; систематичне підвищення професійно-кваліфікаційного рівня співробітників через e-learning, корпоративні тренінги, менторинг та коучинг; удосконалення мотиваційних і стимулюючих програм, що поєднують матеріальні та нематеріальні стимули; а також активне формування корпоративної культури, орієнтованої на залучення, інноваційність та командну взаємодію.

Для оцінки ефективності запропонованого механізму проведено аналіз динаміки інтегрального показника ефективності управління персоналом підприємства до та після впровадження компонентів програми. Розрахунки та експертні оцінки свідчать про істотне підвищення інтегрального показника після реалізації запропонованих заходів, що підтверджує доцільність і практичну ефективність застосування сучасних технологій у HR-процесах ТОВ «Бірайт».

Таким чином, реалізація програми вдосконалення управління персоналом дозволяє не лише оптимізувати адміністративні та операційні процеси, але й створити умови для сталого розвитку кадрового потенціалу, зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці та формування позитивного корпоративного клімату. Впровадження інтегрованого механізму управління персоналом на основі сучасних технологій стає ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його стабільного розвитку в умовах динамічного ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кредісов А. І. Менеджмент в історичному розвитку як теорія. Київ : Знання України, 2009. 515 с.
2. Дудар А. П. Менеджмент людських ресурсів у сфері обігу : монографія. Сімферополь : Таврія, 2002 288 с.
3. Іванова І. В. Професіоналізація менеджменту : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. 695 с.
4. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту : навч. посіб. Київ : Кондор, 2006. 664 с.
5. Ситник П. І. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Фірма «ШКОС», 2009. 472 с.
6. Москаленко В. О. Формування кадрового потенціалу на підприємствах харчової промисловості України : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2009. 285 с.

7. Гавкалова Н. Л., Маркова Н. С. Формування та використання інтелектуального капіталу: наукове видання. Харків: Вид-во. ХНЕУ, 2006. 252 с.
8. Senge P. The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization. New York : Doubleday, 1990. 432 p.
9. Балабанова, Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник для студ. вищ. навч. закл. Київ : Центр учбової літератури, 2021 . 468 с.
10. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом: навч. посіб.; 2-е видання. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
11. Данилюк В. М., Петюк В. М., Цинбалюк С.О. Менеджмент персоналу: навч.-метод. посібн. Київ : КНЕУ, 2006. 398 с.
12. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посібник. Київ : Кондор. 2007. 428 с.
13. Хміль Ф. І. Практикум з менеджменту організацій : навч. посіб. Львів : Магнолія плюс, 2004. 333 с.

14. Рудьєв В. А., Гуткевич С. О., Мостянська Т. Л. Управління персоналом : навч. посібн. Київ : Кондор, 2013. 310 с.
15. Управління персоналом фірми: навч. посіб. / під ред. В. І. Крамаренко, Б. І. Холода. Київ : ЦУЛ, 2003. 272 с.
16. Коцко Т.А., Калашник В.О. Сучасні технології управління персоналом підприємства. Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці». (м. Київ, 17 жовтня 2024 року). К.: ДУІТ, ХНУРЕ, МНТУ. 2024. С. 287-289. URL: https://warn-erasmus.eu/wp-content/uploads/2024/11/5_warn_conference_17102024.pdf
17. Championing Better Work and Working Lives CIPD. URL: <http://www.cipd.co.uk>.
18. Guidance for Employers. URL: <http://www.accaglobal.com/employers>.
19. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підруч. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
20. Богиня Д. П. Соціальні пріоритети у подоланні фінансово-економічної кризи. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. Т. 2, № 6. С. 11–13.
21. Ведерніков М. Д. Формування механізму регулювання оплати праці робітників у сучасних умовах господарювання : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : 08.09.01. Донецьк, 2005. 39 с.
22. Семикіна М. В. Напруженість соціально-трудових відносин як гальмо економічного зростання регіону. URL: [http://nbuv.gov.ua/jpdf/Npkntu_e_2012_22\(1\)18.pdf](http://nbuv.gov.ua/jpdf/Npkntu_e_2012_22(1)18.pdf)
23. Сурмін Ю.П. Теорія систем і системний аналіз : Навч. посібник / Ю. П. Сурмін. Київ : МАУП, 2003. 368 с.
24. Петрова І. В. Оцінка ефективності управлінської діяльності на підприємствах вугільної промисловості: дис. канд. екон. наук: 08.06.01 /Петрова І. В. Донецьк, 2003. 192 с.
25. Синіцина Т. А. Оцінка ефективності системи управління промисловим підприємством - цільовий підхід: дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / Синіцина Тетяна Арнольдівна. Одеса, ОДЕУ, 2004. 187 с.

26. Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємства споживчої кооперації України : монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 205 с.
27. Ященко О. І., Романюк О. П. Економічні та соціальні аспекти оцінки ефективності. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2008. Вип. 18(6). С. 237–238.
28. Орлов П. А. Економіка підприємства : Навч. посібник. Х.: РІО ХГЕУ, 2000. 401 с.
29. Нусинов В. Я., Турило А. М., Темченко А. Г. Економічний аналіз діяльності підприємств та об'єднань у промисловості. Кривий Ріг : Мінерал, 1999. 173 с.
30. Лямець В. І., Тевяшев А. Д. Системний аналіз. Вступний курс; 2-е вид., перероб. та допов. Харків. : ХНУРЕ, 2004. 448 с.
31. Устенко О. Л. Економіка підприємництва : метод. посібн. Київ : МАУП, 1999. 44 с.
32. Drucker, Peter Ferdinand, *Management Challenges For The 21st Century*. 1999. 230 p.
33. Климко С.Г., Пригода В.Д., Сизоненко В.О. Людський капітал: світовий досвід і Україна : монографія. Київ : Основа, 2006. 224 с.
34. Колот А.М. Соціально-трудова сфера: стан відносин, нові виклики, тенденції розвитку : монографія. Київ : КНЕУ, 2010. 251 с.
35. Криклій А.С. Формування трудового потенціалу в умовах глобалізації та Болонського процесу: проблеми і перспективи : монографія. Київ : Репрографіка, 2006. 777 с.
36. Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : Знання, 2010. 452 с.
37. Савельєва В. С., Єськов О. Л. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : ВД «Професіонал», 2005. 336 с.
38. Савчук О. Системний підхід до аналізу конкурентоспроможності промислового виробництва. *Економіст*. 2001. № 12. С. 58–63.
39. Grant V., Smith G. *Personnel Administration and Industrial Relations*. L., 1969. 348 p.

40. Дериховська В.І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. *Бізнес Інформ*. 2013. № 7(426). С. 341–347.
41. Стецюк Н. Сучасні тенденції в управлінні трудовими ресурсами підприємства. *Журнал європейської економіки*. 2011. № 2. С. 188–195.
42. Севастьянов Р. В., Вельчева І. А. Мотивація праці персоналу на промисловому підприємстві. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Запоріжжя, 2013. Вип. № 5 (2). С. 98–104.
43. Пожуєва Т. О. Підвищення ефективності управління персоналом у ринкових умовах. *Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво*. 2014. № 2. С. 119–123.
44. Мельник О.Ю., Саркісян Л.Г. (2017). Удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 9. 118–122. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/4858>
45. Амеліна І.В., Біланенко К.П. (2021). Шляхи удосконалення системи управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Науковий журнал «Економіка і регіон»*, 4(83), 31-37. [https://doi.org/https://doi.org/10.26906/EiR.2021.4\(83\).2522](https://doi.org/https://doi.org/10.26906/EiR.2021.4(83).2522)
46. Chernysh, I., & Kozyk, M. (2018). Modern Technologies Of Personnel Management. *Науковий журнал «Економіка і регіон»*, 2(69), 40-44. [https://doi.org/https://doi.org/10.26906/EiR.2018.2\(69\).1168](https://doi.org/https://doi.org/10.26906/EiR.2018.2(69).1168)
47. Васильченко, М., & Василинин, Н. (2024). Сучасні кадрові технології та інструменти для розроблення автоматизованих інформаційних систем обліку персоналу підприємства. *Економіка та суспільство*, (64). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-132>
48. Седікова І. О., Козак К. Б., Седіков Д. В. (2022) Управління персоналом в умовах глобальних інформаційних процесів. *Економіка харчової промисловості*. Т. 14, Вип. 2. 51-57. <https://doi.org/10.15673/fie.v14i2.2324>
49. Лазоренко Л.В. Сучасні аспекти мотивації персоналу. URL: http://www.ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/123456789/Lazorenko_Sychasny.pdf.
50. Шалевська О. Ю. Чинники впливу на мотивацію праці. *Економіка АПК : міжнародний науково-виробничий журнал*. 2010. № 8. С. 81–95.

51. Колот А. М. Мотивація персоналу : підруч. Київ : КНЕУ, 2002. 337 с
52. Нижник В. М., Харун О. А. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств: монографія. Хмельницький : ХНУ, 2011. 210 с.
53. Вознюк А. М. Особливості застосування форм і методів стимулювання персоналу промислового підприємства. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/8296/11-Voznyuk.pdf>
54. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч. посіб.. Київ : КНЕУ, 1998. 224 с.
55. Сардак С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств. *Україна: аспекти праці*. 2008. № 6. С. 45–51.
56. Коленда Н. В. Мотивація і стимулювання праці (основні характеристики). *Економічні науки*. Луцьк : Луцький національний технічний університет, 2009. Вип. 6 (22). С. 44–49.
57. ТОВ «Бірайт». Внутрішні документи компанії. Кадрова політика, організаційна структура та сучасні підходи до управління персоналом.
58. Обруч Г.В., Чернега Я.С., Шульга М.Р. Управління персоналом як фактор забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2019. № 68. С. 164-174. URL: http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/2710/1/VETP_2019_68_164_174.pdf

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Повна зведена фінансова звітність ТОВ «Бірайт» за 2021-2025 роки із розрахованими абсолютними та відносними відхиленнями показників

№ з/п	Статті	Код рядка	Показники звітів, тис грн					Абсолютні відхилення, тис грн				Відносні відхилення, %			
			2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
1	I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	4 821	3 634	4 255	3 523	1 934	-1 187	621	-732	-1 589	-25%	17%	-17%	-45%
2	первісна вартість	1001	41 142	41 145	44 059	44 066	41 192	3	2 914	7	-2 874	0%	7%	0%	-7%
3	накопичена амортизація	1002	36 321	37 511	39 814	40 543	39 258	1 190	2 303	729	-1 285	3%	6%	2%	-3%
4	Незавершені капітальні інвестиції	1005	17 027	9 324	63 759	109 875	48 865	-7 703	54 435	46 116	-61 010	-45%	584%	72%	-56%
5	Основні засоби	1010	4 167 692	3 974 114	4 067 871	3 814 672	3 596 253	-193 578	93 757	-253 199	-218 419	-5%	2%	-6%	-6%
6	первісна вартість	1011	10 551 958	10 634 750	12 043 666	12 120 790	10 924 673	82 792	1 408 916	77 124	-1 196 117	1%	13%	1%	-10%
7	знос	1012	6 384 266	6 660 636	7 975 795	8 306 118	7 328 420	276 370	1 315 159	330 323	-977 698	4%	20%	4%	-12%
8	інші фінансові інвестиції	1035	109 951	70 912	18 747	18 773	69 482	-39 039	-52 165	26	50 709	-36%	-74%	0%	270%
9	Інші необоротні активи	1090	14	14	14	14	14	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
10	Усього за розділом I	1095	4 299 505	4 057 998	4 154 636	3 946 857	3 716 548	-241 507	96 638	-207 779	-230 309	-6%	2%	-5%	-6%
11	II. Оборотні активи Запаси	1100	645 202	914 584	1 040 911	1 134 000	1 660 582	269 382	126 327	93 089	526 582	42%	14%	9%	46%
12	Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	256 562	286 204	417 089	580 193	947 078	29 642	130 885	163 104	366 885	12%	46%	39%	63%

Продовження таблиці А.1

13	Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	42 351	88 811	52 838	157 790	152 450	46 460	-35 973	104 952	-5 340	110%	-41%	199%	-3%
14	з бюджетом	1135	23 106	33 071	72 919	64 943	30 573	9 965	39 848	-7 976	-34 370	43%	120%	-11%	-53%
15	у тому числі з податку на прибуток	1136	3 228	3 228	3 350	-	-	0	122	-	-	0%	4%	-	-
16	Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	32 100	30 866	13 978	9 311	17 572	-1 234	-16 888	-4 667	8 261	-4%	-55%	-33%	89%
17	Гроші та їх еквіваленти	1165	8 549	10 695	29 122	152 794	474 679	2 146	18 427	123 672	321 885	25%	172%	425%	211%
18	Інші оборотні активи	1190	15 739	3 586	11 950	9 308	5 172	-12 153	8 364	-2 642	-4 136	-77%	233%	-22%	-44%
19	Усього за розділом II	1195	1 023 609	1 367 817	1 638 807	2 108 339	3 288 106	344 208	270 990	469 532	1 179 767	34%	20%	29%	56%
20	Баланс	1300	5 323 114	5 425 815	5 793 443	6 055 196	7 004 654	102 701	367 628	261 753	949 458	2%	7%	5%	16%
21	I. Власний капітал Зареєстрований капітал	1400	65 344	65 344	73 144	73 144	65 344	0	7 800	0	-7 800	0%	12%	0%	-11%
22	Капітал у дооцінках	1405	2 468 621	2 338 002	2 293 845	2 150 864	1 972 377	-130 619	-44 157	-142 981	-178 487	-5%	-2%	-6%	-8%
23	Додатковий капітал	1410	-	-	695	8 353	-	-	-	7 658	-	-	-	1102 %	-
24	Резервний капітал	1415	-	-	8 353	8 353	-	-	-	0	-	-	-	0%	-
25	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	335 156	127 739	7 658	0	3 155 476	-207 417	-120 081	-7 658	3 155 476	-62%	-94%	-	-
26	Неоплачений капітал	1425	-	-	188 568	1 446 230	-	-	-	1 257 662	-	-	-	667%	-
27	Вилучений капітал	1430	-	-	13 580	13 580	-	-	-	0	-	-	-	0%	-
28	Усього за розділом I	1495	2 198 809	2 275 607	2 542 672	3 665 011	5 193 197	76 798	267 065	1 122 339	1 528 186	3%	12%	44%	42%
29	II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	414 522	451 660	388 485	423 886	386 220	37 138	-63 175	35 401	-37 666	9%	-14%	9%	-9%
30	Довгострокові кредити банків	1510	174 607	609 731	677 838	562 519	0	435 124	68 107	-115 319	-562 519	249%	11%	-17%	-
31	Усього за розділом II	1595	589 129	1 061 391	1 066 323	986 405	386 220	472 262	4 932	-79 918	-600 185	80%	0%	-7%	-61%

Продовження таблиці А.1

32	III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	202 811	326 115	868 793	228 627	224 984	123 304	542 678	-640 166	-3 643	61%	166%	-74%	-2%
33	Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	1 124 396	661 136	116 751	92 696	-	-463 260	-544 385	-24 055	-	-41%	-82%	-21%	-
34	товари, роботи, послуги	1615	906 076	718 433	794 275	475 713	694 669	-187 643	75 842	-318 562	218 956	-21%	11%	-40%	46%
35	розрахунками з бюджетом	1620	94 559	93 555	131 216	189 871	144 125	-1 004	37 661	58 655	-45 746	-1%	40%	45%	-24%
36	у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-	258	84 378	59 777	-	-	84 120	-24 601	-	-	32605 %	-29%
37	розрахунками зі страхування	1625	5 171	3 661	5 316	5 020	4 391	-1 510	1 655	-296	-629	-29%	45%	-6%	-13%
38	розрахунками з оплати праці	1630	48 171	65 420	22 719	140 898	102 744	17 249	-42 701	118 179	-38 154	36%	-65%	520%	-27%
39	Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1660	107 419	175 626	175 676	154 925	139 717	68 207	50	-20 751	-15 208	63%	0%	-12%	-10%
40	Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1660	1 876	1 876	1 876	-	-	0	0	-	-	0%	0%	-	-
41	Поточні забезпечення	1660	8 884	26 212	36 950	85 257	96 372	17 328	10 738	48 307	11 115	195%	41%	131%	13%
42	Інші поточні зобов'язання	1690	35 813	16 783	30 876	30 773	18 235	-19 030	14 093	-103	-12 538	-53%	84%	0%	-41%
43	Усього за розділом III	1695	2 535 176	2 088 817	2 184 448	1 403 780	1 425 237	-446 359	95 631	-780 668	21 457	-18%	5%	-36%	2%
44	Баланс	1900	5 323 114	5 425 815	5 793 443	6 055 196	7 004 654	102 701	367 628	261 753	949 458	2%	7%	5%	16%
45	I. Фінансові результати Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 276 795	5 464 827	5 986 592	8 649 174	10 763 029	188 032	521 765	2 662 582	2 113 855	4%	10%	44%	24%
46	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	4 215 809	4 136 008	4 812 733	5 751 536	7 398 205	-79 801	676 725	938 803	1 646 669	-2%	16%	20%	29%
47	Валовий: прибуток	2090	1 060 986	1 328 819	1 173 859	2 897 638	3 364 824	267 833	-154 960	1 723 779	467 186	25%	-12%	147%	16%
48	Інші операційні доходи	2120	72 875	71 166	63 500	19 467	46 587	-1 709	-7 666	-44 033	27 120	-2%	-11%	-69%	139%
49	Адміністративні витрати	2130	257 241	277 185	423 695	470 629	458 709	19 944	146 510	46 934	-11 920	8%	53%	11%	-3%

Продовження таблиці А.1

50	Витрати на збут	2150	566 743	614 887	790 218	684 010	670 728	48 144	175 331	-106 208	-13 282	8%	29%	-13%	-2%
51	Інші операційні витрати	2180	9 919	13 049	18 439	53 606	84 121	3 130	5 390	35 167	30 515	32%	41%	191%	57%
52	Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	299 958	494 864	5 007	1 708 860	2 197 853	194 906	-489 857	1 703 853	488 993	65%	-99%	34029 %	29%
53	Дохід від участі в капіталі	2200	-	-	-	-	593	-	-	-	-	-	-	-	-
54	Інші фінансові доходи	2220	273	154	174	15 956	45 290	-119	20	15 782	29 334	-44%	13%	9070 %	184%
55	Інші доходи	2240	1 418	15 776	32 680	-	11 209	14 358	16 904	-	-	1013 %	107%	-	-
56	Фінансові витрати	2250	287 144	220 441	188 451	128 689	22 209	-66 703	-31 990	-59 762	-106 480	-23%	-15%	-32%	-83%
57	Втрати від участі в капіталі	2255	39 058	1 618	-	10 819	-	-37 440	-	-	-	-96%	-	-	-
58	Інші витрати	2270	174 799	174 799	-	150 513	-	0	-	-	-	0%	-	-	-
59	Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	224 804	113 936	-	1 434 795	2 232 736	-110 868	-	-	-	-49%	-	-	-
60	Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	64 347	37 138	150 590	320 114	401 146	-27 209	113 452	169 524	81 032	-42%	305%	113%	25%
61	Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-	19 769	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
62	Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	290 151	76 798	-	1 114 681	1 831 590	-213 353	-	-	-	-74%	-	-	-
63	збиток	2355	-	-	130 821	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
64	Накопичені курсові різниці	2410	-	-	503	4 436	-	-	-	3 933	-	-	-	782%	-
65	Інший сукупний дохід	2445	-	-	-	3 222	-	-	-	-	-	-	-	-	-
66	Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-	503	7 658	-	-	-	7 155	-	-	-	1422 %	-
67	Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-	503	7 658	-	-	-	7 155	-	-	-	1422 %	-
68	Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	76 798	290 151	131 324	1 122 339	1 831 590	213 353	-158 827	991 015	709 251	278%	-55%	755%	63%
69	III. Елементи операційних витрат Матеріальні затрати	2500	2 528 474	2 388 740	3 389 517	3 617 382	4 124 933	-139 734	1 000 777	227 865	507 551	-6%	42%	7%	14%

