

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ
ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ»
ПРИДУНАЙСЬКА ФІЛІЯ
Кафедра економіки та менеджменту**

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр»
спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему:

**«Впровадження сучасних технологій управління персоналом на
підприємстві»**

Здобувач Арделян Христина Юрївна

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Групи Ф241-9-21-Б1М(4.0здс)

науковий керівник роботи

к.е.н. доц. Мірошніченко Олексій Володимирович

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Випускна кваліфікаційна робота допущена до захисту
рішенням засідання кафедри
протокол № __ від «__» _____

завідувач кафедри

к.е.н. доц. Боденчук Лілія Борисівна

(прізвище, ім'я, по-батькові)

м. Ізмаїл – 2025 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СУЧАСНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	6
1.1. Сутність та особливості управління персоналом в умовах цифрової трансформації	6
1.2. Сучасні технології управління персоналом: види, інструменти, підходи.....	20
Висновок по розділу 1	31
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЗАВОД РТО».....	33
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та особливості кадрової політики	33
2.2. Аналіз функціонування системи управління персоналом у контексті цифровізації бізнес-процесів.....	42
Висновки до розділу 2	55
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЗАВОД РТО».....	56
3.1. Виявлення проблемних аспектів та резервів підвищення ефективності кадрового менеджменту	56
3.2. Формування інноваційних підходів до управління персоналом на основі цифрових технологій	63
Висновки до розділу 3	69
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73
ДОДАТКИ.....	79

ВСТУП

Актуальність теми. Управління персоналом у сучасних умовах набуває принципового значення для забезпечення ефективності функціонування підприємств, особливо у виробничому секторі. Кадрова система стає не лише інструментом реалізації оперативних завдань, а й джерелом конкурентних переваг завдяки розвитку людського капіталу, підвищенню мотивації працівників, формуванню внутрішньої культури продуктивної взаємодії. Водночас підприємства малого та середнього бізнесу часто зіштовхуються з обмеженими організаційними та технологічними ресурсами, що ускладнює модернізацію кадрових процесів. Саме тому важливо досліджувати можливості поетапного вдосконалення системи управління персоналом із залученням доступних цифрових інструментів і практично орієнтованих заходів.

ТОВ «Завод РТО» є представником малого виробничого бізнесу, який демонструє стабільність та виробничу надійність, однак потребує оновлення кадрової політики в частині адаптації, мотивації, оцінювання та розвитку персоналу. Актуальність обраної теми зумовлюється необхідністю підвищення ефективності управління персоналом як ключової умови забезпечення зростання продуктивності праці, зниження плинності кадрів та підвищення гнучкості організаційних процесів.

У процесі виконання дослідження було враховано напрацювання провідних вітчизняних та зарубіжних учених, які досліджують проблематику управління персоналом, цифрової трансформації HR-процесів і впровадження інновацій у сферу трудових відносин. Серед українських науковців варто виокремити Григоренко О. В., П'ятницьку Г. С., Кришталь Г. О., Касаджика А. С., Томаха В. В., Солосіча О. С., Вареника С. С., Камінську Т. Г., Куліша А. В. та Матюху М. І. До провідних зарубіжних дослідників, чий підходи були враховані у дослідженні, належать Dave Ulrich, Edward Lawler, Wayne Brockbank, Peter Cappelli, John Boudreau, Jac Fitz-enz, Josh Bersin, Michael Armstrong і Rob Briner.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є обґрунтування та розробка практичних заходів з удосконалення системи управління персоналом на прикладі ТОВ «Завод РТО» з урахуванням сучасних технологічних і організаційних підходів.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань:

- дослідити теоретико-методологічні основи управління персоналом в умовах цифрової трансформації.
- провести аналіз організаційної структури та системи управління персоналом на ТОВ «Завод РТО».
- оцінити ефективність основних кадрових процесів підприємства та виявити проблемні зони.
- запропонувати комплекс заходів з удосконалення системи управління персоналом з урахуванням економічного та соціального ефекту.
- сформулювати етапи впровадження цифрових інструментів у HR-процеси підприємства.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом на виробничому підприємстві. Предметом дослідження виступають організаційні, економічні та технологічні механізми вдосконалення кадрових процесів на ТОВ «Завод РТО».

У процесі виконання роботи застосовувались загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез, порівняння, економіко-статистичний аналіз, експертне оцінювання, моделювання кадрових рішень, елементи проектного підходу до формування заходів.

Інформаційну основу становлять внутрішня документація ТОВ «Завод РТО» (штатний розпис, таблиці обліку часу, накази з кадрових питань, показники фінансово-господарської діяльності), нормативно-правові акти України у сфері праці та управління персоналом, статистичні дані, а також наукові публікації, аналітичні огляди й методичні рекомендації вітчизняних і зарубіжних фахівців.

Практичне значення полягає в можливості адаптації запропонованих у роботі заходів до умов ТОВ «Завод РТО» з метою оптимізації кадрової політики, скорочення непродуктивних витрат, підвищення рівня мотивації та залученості

працівників, а також забезпечення цифрової інтеграції кадрових процесів у загальну систему управління підприємством.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить ____ сторінок (уточнити за макетом). У тексті наведено таблиці, рисунки, формули та цифрові додатки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СУЧАСНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Сутність та особливості управління персоналом в умовах цифрової трансформації

Управління персоналом є однією з ключових функцій менеджменту, що забезпечує ефективне використання людських ресурсів з метою досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. Цей напрям управлінської діяльності охоплює широкий спектр процесів, пов'язаних із плануванням, добором, розвитком, мотивацією, оцінюванням і збереженням персоналу. У сучасних умовах, коли підприємства функціонують в умовах швидких змін, цифрової трансформації та високої конкуренції, ефективне управління персоналом стає одним із головних чинників стабільності та розвитку організації.

В економічній літературі існує багато підходів до трактування сутності управління персоналом. Зокрема, його розглядають як систему цілеспрямованих дій керівництва, що забезпечують найоптимальніше поєднання інтересів організації та її працівників. Згідно з сучасними концепціями HRM (Human Resource Management), персонал не лише ресурс, а стратегічний партнер, від якого залежить реалізація місії підприємства, впровадження інновацій, забезпечення конкурентоспроможності [9,с.295].

Основною метою управління персоналом є формування ефективної, професійної та мотивованої команди, здатної досягати поставлених цілей і адаптуватися до змін. Водночас управління персоналом повинно забезпечувати баланс між економічною доцільністю і соціальною відповідальністю. Це означає, що менеджери мають враховувати як потреби підприємства (продуктивність, дисципліна, ефективність), так і потреби працівників (кар'єрне зростання, задоволеність працею, добробут).

До конкретних цілей управління персоналом можна віднести: забезпечення підприємства кваліфікованими працівниками; підвищення продуктивності праці; зниження плинності кадрів; створення умов для професійного розвитку персоналу; підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Важливим також є формування корпоративної культури, яка сприяє згуртуванню команди та підтримує єдину систему цінностей.

У нових умовах цифровізації та динамічного розвитку технологій цілі управління персоналом набувають нових акцентів: зростає роль HR-аналітики, дистанційного навчання, гнучких форматів роботи, автоматизації рутинних HR-процесів. Відповідно, сучасний підхід до управління персоналом базується не лише на адміністративному контролі, а на партнерстві, розвитку потенціалу та використанні інноваційних інструментів [13,с.344].

Визначення цілей управління персоналом дозволяє чітко усвідомити його роль як не лише функціонального, а й стратегічного напрямку менеджменту. Проте для розуміння повного значення цієї сфери необхідно розглянути її взаємозв'язки з іншими управлінськими підсистемами підприємства. Адже саме через ефективну роботу з персоналом відбувається координація, забезпечення й підтримка реалізації основних функцій управління, що надає підстави говорити про ключове місце управління персоналом у загальній системі управління підприємством.

Управління персоналом є невід'ємною складовою загальної системи управління підприємством, яка функціонує як єдиний механізм. В умовах ринкової економіки та підвищених вимог до ефективності, стратегічне значення людського фактора дедалі більше зростає. Персонал безпосередньо забезпечує реалізацію всіх інших управлінських функцій — виробництва, маркетингу, фінансів, інновацій, логістики, тому його управління має системний та інтегрований характер.

Управління персоналом взаємодіє з усіма підсистемами підприємства. Наприклад, у виробничому блоці працівники є виконавцями технологічних

процесів, у маркетинговому — формують бренд та взаємодіють із клієнтами, у фінансовому — беруть участь у плануванні та контролі витрат [8,с.138]. Таким чином, без якісного кадрового забезпечення жодна функціональна підсистема не може діяти ефективно. З іншого боку, саме через управління персоналом відбувається реалізація стратегії підприємства: кожна стратегічна ціль трансформується в завдання для конкретних працівників або підрозділів (рис. 1.1).



Рисунок 1.1. Місце управління персоналом у загальній системі управління підприємством

Джерело: складено автором на основі [8]

Важливо також, що управління персоналом є не тільки підтримувальною, а й активною складовою управлінського процесу. Наприклад, у стратегічному менеджменті HR-функція бере участь у формуванні кадрової політики, оцінці ризиків, визначенні потреб у нових компетенціях. У процесах інноваційного розвитку управління персоналом сприяє адаптації працівників до нововведень, створенню умов для розвитку творчості та ініціативи.

Організаційно управління персоналом зазвичай структуровано як окремий підрозділ (HR-відділ або відділ кадрів), проте його завдання виходять далеко за

межі одного структурного елемента. Ефективне управління персоналом потребує залучення всіх рівнів керівництва — від лінійних менеджерів до вищої ланки. Наприклад, саме керівники підрозділів безпосередньо впливають на мотивацію, залученість і ефективність працівників у щоденній діяльності. Тому взаємодія HR-служби з іншими підрозділами повинна бути тісною, постійною та спрямованою на досягнення спільних цілей [16,с.148].

Окремо варто відзначити роль управління персоналом у забезпеченні організаційної гнучкості. Завдяки розробці політик адаптації, навчання, кадрового резерву, HR-функція допомагає підприємству швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Наприклад, у періоди економічної турбулентності або під час масштабної цифровізації саме гнучка система управління персоналом дозволяє уникнути значних втрат та зберегти потенціал підприємства.

З огляду на те, що управління персоналом є системоутворюючим елементом загальної структури управління підприємством, важливим є розуміння того, як саме воно реалізується на практиці. Йдеться не лише про стратегічну роль HR-функції, а й про конкретні інструменти, процеси та етапи, за допомогою яких досягаються поставлені цілі. Тому доцільно розглянути основні функції управління персоналом — від планування до утримання — як логічно взаємопов'язану систему, що охоплює повний життєвий цикл працівника в організації.

Функціонування системи управління персоналом передбачає послідовне виконання низки взаємопов'язаних функцій, кожна з яких відіграє важливу роль у формуванні продуктивної та стабільної команди (рис. 1.2). Ці функції охоплюють повний «життєвий цикл» працівника в організації — від планування потреб у кадрах до заходів, спрямованих на його довготривале утримання.

Планування персоналу є відправною точкою кадрової роботи. Воно полягає у прогнозуванні потреб підприємства в кадрах за кількісними та якісними параметрами. До уваги беруться обсяги виробництва, заплановані проекти, коефіцієнт плинності кадрів, рівень автоматизації тощо.

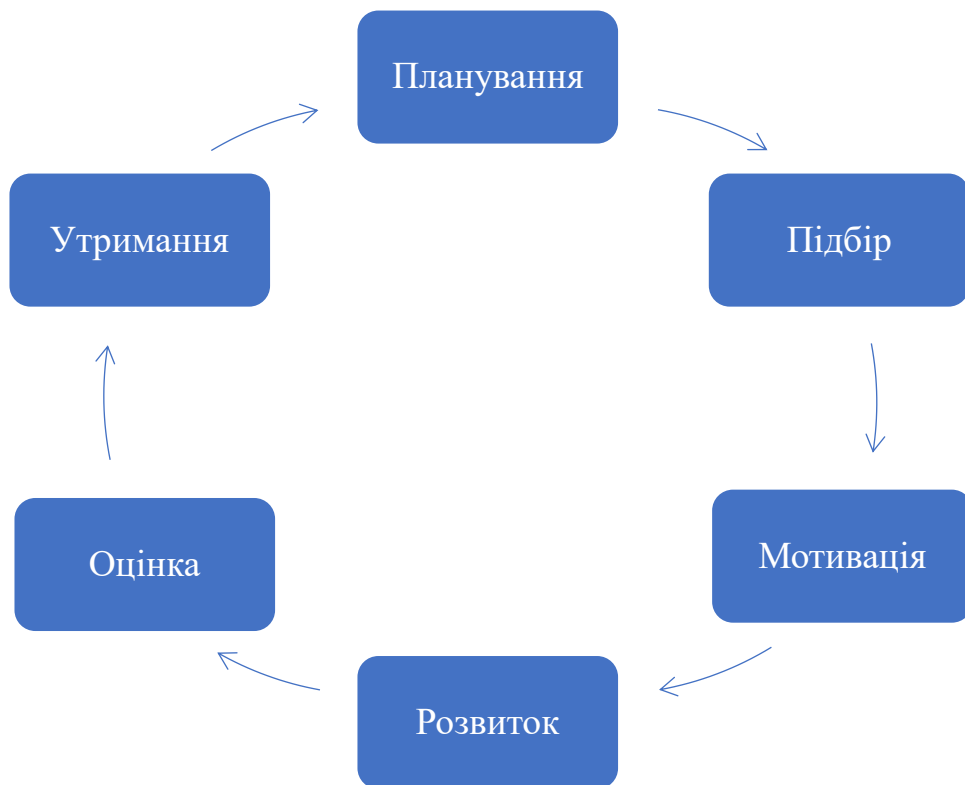


Рисунок 1.2. Функціонування системи управління персоналом

Джерело: складено автором на основі [13]

Грамотне кадрове планування дозволяє уникнути дефіциту або надлишку персоналу, знизити витрати та забезпечити ефективне використання трудових ресурсів [22,с.73].

Після визначення потреб здійснюється підбір персоналу. Цей процес включає як зовнішній рекрутинг (пошук кандидатів на ринку праці), так і внутрішній (просування працівників усередині компанії). Ефективний підбір вимагає чіткого формулювання вимог до посади, використання сучасних інструментів оцінки (співбесіди, тестування, кейс-завдання), а також врахування культурної сумісності кандидата з організацією.

Мотивація персоналу — це один із найскладніших і найважливіших етапів. Вона включає як матеріальні стимули (зарплата, премії, бонуси), так і нематеріальні (визнання, кар’єрне зростання, гнучкий графік, комфортне середовище). Вибір правильної мотиваційної моделі залежить від профілю працівника, особливостей посади та корпоративної культури. В умовах

сучасного ринку праці, особливо серед молодих спеціалістів, зростає значення нематеріальної мотивації, пов'язаної з розвитком і самореалізацією.

Функція розвитку персоналу включає професійне навчання, підвищення кваліфікації, наставництво, формування кадрового резерву.

Успішні компанії вкладають ресурси в побудову систем безперервного навчання, що дозволяє не лише підвищувати продуктивність, а й забезпечувати інноваційність організації.

Важливим аспектом розвитку є індивідуальні траєкторії навчання, що відповідають потребам кожного працівника [28,с.133].

Оцінка персоналу дозволяє визначити рівень виконання завдань, відповідність компетенцій посаді, а також виявити резерви розвитку.

Сучасні системи оцінювання можуть включати регулярні атестації, індивідуальні цілі (KPI/OKR), зворотний зв'язок 360 градусів, а також HR-аналітику.

Результати оцінювання слугують основою для ухвалення управлінських рішень щодо винагороди, навчання чи кар'єрного росту.

Утримання персоналу спрямоване на зниження плинності кадрів, збереження ключових фахівців і підтримку стабільного кадрового складу. До інструментів утримання належать адаптаційні програми, гнучкі умови праці, залучення до ухвалення рішень, створення позитивного мікроклімату. Особливо важливо утримувати талановитих працівників, які мають високий потенціал, оскільки заміна таких співробітників вимагає значних ресурсів [37с.46].

Сучасне бізнес-середовище характеризується високою динамікою, невизначеністю, цифровізацією та глобальною конкуренцією.

Такі умови вимагають від підприємств здатності швидко реагувати на зміни, адаптуватися до нових ринкових умов і впроваджувати інновації.

У цьому контексті управління персоналом набуває нових функцій, тісно пов'язаних із ключовими викликами сучасності — гнучкістю, адаптивністю та стратегічним мисленням (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Зв'язок управління персоналом із сучасними викликами бізнесу

№	Сучасний виклик	Зміст виклику	Роль управління персоналом
1	Гнучкість	Необхідність швидко змінювати формати роботи, структури та підходи до управління	Впровадження гнучких графіків, дистанційної роботи, проєктних команд; перегляд політик HR
2	Адаптивність	Здатність реагувати на зміни у середовищі, ринку, технологіях	Формування культури навчання, розвиток soft skills, коучинг, швидка перекваліфікація кадрів
3	Стратегічне мислення	Орієнтація на довгострокові цілі, прогнозування майбутніх потреб та ризиків	Залучення HR до стратегічного планування, аналітика персоналу, розвиток управлінських кадрів

Джерело: складено автором на основі [19]

Гнучкість у бізнесі передбачає здатність компанії змінювати стратегію, структуру або підходи до роботи відповідно до нових умов. Це неможливо без відповідної кадрової політики. Управління персоналом має забезпечити формування такої організаційної культури, в якій працівники відкриті до змін, швидко навчаються та ефективно працюють у різних умовах. Наприклад, популярність гнучких графіків, дистанційної або проєктної роботи потребує від HR-служб перегляду стандартних процедур — від рекрутингу до оцінки результативності [19,с.201].

Адаптивність — ще один важливий виклик, що стосується не лише підприємства як цілого, а й кожного працівника зокрема. Сьогодні на перший план виходять такі компетенції, як здатність до навчання (learning agility), емоційна стійкість, критичне мислення. Управління персоналом повинно не просто фіксувати поточний рівень кваліфікації співробітників, а формувати умови для їхнього постійного розвитку й самовдосконалення. Це включає створення гнучких систем навчання, наставництва, коучингу, залучення до міжфункціональних команд, що дозволяє розвивати здатність до швидкої адаптації в різних середовищах.

Стратегічне мислення — ще одна вимога до сучасного персоналу, особливо управлінської ланки. Усе частіше HR-менеджери мають не лише підтримувати оперативну діяльність, а й брати участь у формуванні стратегічних

рішень: прогнозувати потреби в нових компетенціях, аналізувати демографічні та соціальні тренди, пропонувати кадрові сценарії розвитку. Важливо, щоб працівники на всіх рівнях розуміли стратегічні цілі підприємства й бачили власну роль у їх досягненні. Це досягається через прозору комунікацію, регулярну оцінку результатів, участь у стратегічному плануванні.

Управління персоналом у такому середовищі перестає бути лише «виконавчою службою», а трансформується в повноцінного бізнес-партнера, який створює конкурентні переваги через людей. Здатність до гнучкого планування чисельності персоналу, створення мультифункціональних команд, швидка перекваліфікація кадрів і залучення нових талантів — усе це є відповіддю HR-системи на глобальні виклики [29,с.34].

Таким чином, управління персоналом у сучасних умовах має бути не лише функціонально ефективним, а й гнучким, адаптивним і стратегічно орієнтованим. Реакція на виклики зовнішнього середовища вимагає від підприємств здатності бачити персонал не просто як ресурс для виконання поточних завдань, а як довгостроковий актив, що формує основу розвитку. У цьому контексті особливої ваги набуває концепція людського капіталу як стратегічного ресурсу, який забезпечує не лише конкурентоспроможність, а й стійкість і інноваційність організації.

У сучасній економіці, що базується на знаннях, людський капітал поступово витісняє традиційні ресурси — фінансові, матеріальні, технологічні — у боротьбі за конкурентні переваги. Якщо раніше розвиток підприємств значною мірою залежав від масштабів виробництва або доступу до сировини, то сьогодні вирішальним чинником успіху стають інтелектуальні здібності, креативність, ініціативність і професіоналізм працівників. У цьому контексті людський капітал розглядається не як витратна частина, а як актив, інвестиції в який мають прямий вплив на стратегічні результати підприємства [38,с.421].

Людський капітал — це сукупність знань, навичок, досвіду, мотивації, особистих якостей та здоров'я, які людина використовує в професійній діяльності. Його особливість полягає в тому, що він є внутрішнім ресурсом —

він належить не організації, а конкретному працівнику, і тому не може бути «куплений» раз і назавжди. Єдиний шлях до залучення й утримання високоякісного людського капіталу — створення умов для його реалізації, розвитку і визнання в межах організації.

Як стратегічний ресурс, людський капітал виконує декілька ключових функцій. По-перше, він забезпечує інноваційність. Саме через людей впроваджуються нові ідеї, створюються продукти та оптимізуються процеси. По-друге, він формує організаційну гнучкість — здатність адаптуватися до змін, перебудовувати бізнес-моделі, швидко реагувати на зовнішні виклики. По-третє, людський капітал є джерелом унікальності організації, адже інтелектуальний і творчий потенціал команди практично неможливо скопіювати конкурентам.

Інвестиції в людський капітал включають не лише навчання, а й розвиток лідерських якостей, створення сприятливого соціального середовища, турботу про фізичне та ментальне здоров'я персоналу. Це дає змогу не лише підвищувати ефективність праці, а й формувати довготривалу лояльність до роботодавця. Компанії, які системно працюють із розвитком людського капіталу, зазвичай мають нижчу плинність кадрів, вищу продуктивність та краще реагують на зміни ринку.

Слід зазначити, що людський капітал — не лише індивідуальний, а й колективний ресурс. Йдеться про так званий «соціальний капітал» — рівень взаємодії, довіри, обміну знаннями між працівниками. Наявність сильної команди з високим рівнем комунікації і взаємної підтримки значно підсилює ефективність навіть за умов обмежених матеріальних ресурсів [30,с.529].

Усвідомлення людського капіталу як стратегічного ресурсу передбачає не лише інвестування в професійні навички та знання працівників, а й створення середовища, у якому ці ресурси можуть максимально реалізовуватись. Для цього важливим є неформальний вимір організаційного життя — атмосфера довіри, підтримки, спільних цінностей і взаємоповаги. Саме тому значну роль у зміцненні потенціалу людського капіталу відіграють корпоративна культура,

лояльність і залученість працівників як чинники, що безпосередньо впливають на ефективність, стабільність і репутацію підприємства.

Корпоративна культура — це система цінностей, норм, правил поведінки, яка склалася в організації й регулює взаємовідносини між працівниками, керівництвом та зовнішнім середовищем. Вона є неформальним, але потужним інструментом управління, який впливає на те, як приймаються рішення, як вирішуються конфлікти, як підтримується ініціатива. Сильна корпоративна культура створює спільну ідентичність, сприяє формуванню командного духу та підвищує узгодженість дій у досягненні стратегічних цілей. У періоди змін саме культура допомагає зберегти внутрішню стабільність та передбачуваність поведінки персоналу [40,с.126].

Лояльність працівників — це їхня добровільна готовність залишатися в організації, захищати її інтереси, дотримуватись внутрішніх стандартів. На відміну від контрактного зобов'язання, лояльність є внутрішнім переконанням, яке формується на основі взаємної довіри, справедливого ставлення, можливості розвитку та участі в житті компанії. Лояльні працівники не тільки довше залишаються в організації, але й готові працювати в складних умовах, підтримувати репутацію роботодавця назовні та брати на себе додаткову відповідальність.

Залученість персоналу — ще один критично важливий аспект, що відрізняється від простої присутності на робочому місці. Це емоційна й інтелектуальна включеність працівників у свою діяльність, їхнє бажання робити більше, ніж вимагає посадова інструкція. Залучені співробітники прагнуть досягати високих результатів, ініціюють покращення, ефективніше працюють у командах. За даними багатьох досліджень, рівень залученості прямо впливає на продуктивність, якість обслуговування клієнтів, інноваційну активність і фінансові показники компанії [43,с.188].

Управління цими трьома аспектами вимагає системного підходу. Це може включати: розробку чітких корпоративних цінностей, відкриту внутрішню комунікацію, програми адаптації нових працівників, визнання досягнень,

можливості кар'єрного зростання, регулярний зворотний зв'язок. У контексті цифрової трансформації особливої ваги набуває використання цифрових платформ для внутрішньої взаємодії, а також проведення опитувань щодо залученості та задоволеності персоналу.

Зміцнення корпоративної культури, підвищення рівня лояльності та залученості працівників створюють надійну основу для стабільного функціонування підприємства. Водночас, для ефективного управління цими нематеріальними активами дедалі важливішим стає використання сучасних цифрових рішень. Цифровізація (digitalization) стала одним із провідних векторів трансформації управління персоналом у XXI столітті. Вона передбачає не лише автоматизацію окремих кадрових процесів, а й глибоку перебудову всієї системи HR з урахуванням сучасних цифрових інструментів, даних та аналітики. Перехід до цифрового HR змінює роль функції управління персоналом — від адміністративної підтримки до активного формування стратегічної цінності через дані, швидкість і персоналізацію [49,с.162].

Перший рівень цифровізації стосується автоматизації рутинних операцій: облік кадрів, розрахунок заробітної плати, оформлення відпусток, створення графіків. Завдяки впровадженню спеціалізованих HRM-систем (Human Resource Management Systems), ці функції виконуються з мінімальним залученням людини, знижуючи ризики помилок і економлячи час.

Другий рівень — це використання цифрових платформ для взаємодії з працівниками: мобільні додатки для співробітників, онлайн-сервіси самообслуговування (наприклад, особистий кабінет працівника), електронні системи адаптації та навчання. Такі інструменти створюють новий формат внутрішньої комунікації — швидкий, прозорий та доступний у будь-який час.

Третій рівень цифровізації охоплює застосування аналітики та штучного інтелекту у прийнятті HR-рішень. Компанії дедалі частіше використовують HR-аналітику для прогнозування плинності кадрів, визначення потреб у навчанні, побудови профілів ідеальних кандидатів. Алгоритми на базі машинного навчання аналізують великі обсяги даних і дозволяють приймати обґрунтовані

рішення, які раніше були суб'єктивними. Наприклад, чат-боти можуть проводити первинне інтерв'ю, а системи оцінювання — формувати рейтинг кандидатів.

Особливого значення набуває персоналізація HR-процесів — можливість адаптувати навчання, розвиток, мотивацію під індивідуальні особливості кожного працівника. Це стає можливим саме завдяки цифровим технологіям, які збирають і аналізують дані про поведінку, інтереси, стиль роботи персоналу [25,с.131].

Однак перехід до цифрового HR супроводжується і певними викликами. Серед них — потреба в нових компетенціях як для HR-фахівців, так і для користувачів систем; забезпечення конфіденційності персональних даних; опір змінам у колективах, які звикли до традиційних форматів роботи. Успішна цифровізація потребує не лише технологій, а й зміни мислення — переходу до даних як основи рішень і гнучкого підходу до управління.

Світовий ринок праці зазнає швидких трансформацій під впливом цифрових технологій, змін у поведінці працівників та нових вимог до гнучкості організацій. Одними з найбільш помітних і сталих тенденцій в управлінні персоналом останніх років є: масове впровадження дистанційної роботи, використання мобільних додатків для працівників та поширення хмарних HR-платформ. Ці інструменти не лише змінюють формати комунікації, але й трансформують саму природу роботи та взаємодії між компанією і персоналом.

Дистанційна робота стала особливо актуальною після глобальної пандемії COVID-19, але навіть після її завершення продовжує залишатися одним із найпопулярніших форматів праці. Вона забезпечує гнучкість для працівників, економію ресурсів для роботодавців і розширення географії пошуку талантів. Успішне впровадження дистанційної роботи потребує не лише технологій (VPN-доступ, онлайн-конференції, цифровий документообіг), а й нових підходів до управління результатами, комунікацією та довірою. Підприємства, які змогли адаптувати свої HR-політики до віддаленого формату, часто демонструють вищу продуктивність та рівень задоволеності персоналу.

Мобільні додатки для персоналу — ще одна сучасна тенденція, що змінює формат щоденної взаємодії між працівником і компанією. Такі додатки дозволяють швидко отримувати інформацію про графік роботи, відпустки, розрахункові листи, проходити опитування, реєструвати участь у навчанні, зворотний зв'язок або оцінювання. Це зручно, доступно 24/7 і сприяє прозорості внутрішніх процесів. Важливо, що мобільні додатки персоналізуються під кожного користувача, підвищуючи залученість і оперативність взаємодії. Для великих компаній це — потужний інструмент підтримки корпоративної культури навіть за умов географічної розподіленості команд [23,с.398].

Хмарні HR-платформи (Cloud HRM-системи) стають основою сучасної цифрової HR-інфраструктури. Їх перевага — в централізованому доступі до даних у реальному часі, масштабованості, швидкому впровадженні та можливості інтеграції з іншими бізнес-системами (ERP, CRM, фінансами тощо). Завдяки хмарним рішенням HR-служба може вести аналітику, контролювати ключові показники, відслідковувати процеси навчання, адаптації, переміщень працівників, при цьому не обмежуючись фізичним офісом чи конкретним пристроєм. Вони особливо ефективні в умовах гібридної або віддаленої роботи, коли потрібен постійний онлайн-доступ до кадрової інформації.

Об'єднання цих тенденцій формує нову модель взаємодії роботодавця з персоналом — цифрово гнучку, зручну, прозору та адаптивну до індивідуальних потреб. Водночас для успішного впровадження таких інструментів важливим є не лише технічне забезпечення, а й підготовка працівників, адаптація корпоративної культури до цифрового середовища, збереження емоційної залученості персоналу.

У процесі цифрової трансформації системи управління персоналом компанії стикаються як з очевидними перевагами, так і з низкою викликів. Ефективність впровадження сучасних HR-технологій багато в чому залежить від здатності організації не лише використовувати технологічні можливості, а й своєчасно реагувати на ризики, що виникають у процесі змін [18,с.357]. З метою

систематизації основних плюсів і мінусів цифрового середовища для HR-функцій нижче подано узагальнену таблицю 1.2.

Таблиця 1.2.

Переваги та виклики цифрового середовища для HR

Переваги	Виклики
Автоматизація процесів	Безпека персональних даних
Доступність інформації в реальному часі	Опір змінам з боку персоналу
Персоналізація навчання й взаємодії	Висока залежність від технологій
Прозорість і онлайн-контроль	Необхідність нових цифрових компетенцій
Аналітика для прийняття обґрунтованих рішень	Витрати на впровадження та адаптацію технологій
Гнучкі формати зайнятості	Етичні ризики використання алгоритмів (упередженість, непрозорість)
Підвищення залученості та мотивації	Фрагментація комунікацій у дистанційній роботі
Скорочення витрат на операційну діяльність	Управління змінами, необхідність зміни культури та процесів

Джерело: Складено автором на основі [18]

Таким чином, результати аналізу показують, що цифровізація HR-процесів має двоїтий характер: з одного боку — відкриває нові можливості для стратегічного розвитку, з іншого — ставить перед підприємствами низку нових викликів, які потребують своєчасної та продуманої відповіді.

Переваги цифрового середовища очевидні: автоматизація рутинних операцій значно підвищує ефективність праці HR-фахівців, звільняючи їх час для аналітичної, консалтингової та стратегічної діяльності. Завдяки широкій доступності даних у реальному часі та інтеграції цифрових платформ, управління персоналом стає прозорішим і більш гнучким.

Персоналізація навчання, цифрові системи зворотного зв'язку, можливість дистанційної зайнятості — усе це підвищує залученість, задоволеність та мобільність працівників.

Крім того, використання HR-аналітики дозволяє ухвалювати обґрунтовані рішення на основі фактів, а не інтуїції, що підвищує якість управління персоналом і знижує ризики [27,с.391].

Водночас ці ж технології створюють новий спектр проблем. Серед них — питання захисту персональних даних, які в умовах цифровізації стають особливо вразливими. Впровадження нових систем часто супроводжується опором з боку персоналу, особливо якщо зміни відбуваються швидко або без належної комунікації. Додатковим ускладненням є високий рівень залежності від стабільності IT-інфраструктури, а також необхідність розвитку цифрових компетенцій як у HR-фахівців, так і в рядових працівників. Особливої уваги потребують етичні аспекти — наприклад, упередженість алгоритмів під час відбору кандидатів або оцінки ефективності, що може призводити до несправедливих управлінських рішень. Також дистанційний формат роботи часто ускладнює неформальну взаємодію в колективі, знижує рівень емоційної залученості та відчуття командної приналежності.

Управління цими викликами потребує комплексного підходу: формування цифрової культури, інвестування в навчання персоналу, розробки політик захисту даних, а також чіткої стратегії впровадження змін. Успішні компанії розглядають цифрові технології не як заміну людського фактора, а як інструмент для його розкриття й посилення. Саме баланс між технологіями й людяністю, між ефективністю й етикою, між інноваціями та стабільністю визначатиме, наскільки вдало організація адаптується до цифрової епохи в сфері управління персоналом.

1.2. Сучасні технології управління персоналом: види, інструменти, підходи

Розвиток цифрових технологій у сфері управління персоналом супроводжується появою великої кількості спеціалізованих інструментів, платформ та підходів, що мають на меті оптимізувати HR-процеси, підвищити якість прийняття рішень і забезпечити ефективну взаємодію між працівником і роботодавцем. Для зручності їх вивчення доцільно застосовувати класифікацію, що відображає функціональні напрямки діяльності HR-служб (табл. 1.3).

Таблиця 1.3.

Класифікація сучасних технологій управління персоналом

Напрямок HR-функцій	Приклади технологій / інструментів	Основне призначення
1	2	3
Підбір персоналу (e-recruitment)	Онлайн-платформи (Work.ua, LinkedIn), чат-боти, AI-рекрутери	Автоматизація пошуку, відбору та первинної оцінки кандидатів
Адаптація (онбординг)	Цифрові welcome-портали, інтерактивні гіді, LMS-модулі адаптації	Системна підтримка новачків у період входження в організацію
Навчання та розвиток	LMS (Moodle, TalentLMS), e-learning, мікронавчання, відеотренінги	Підвищення кваліфікації, розвиток soft & hard skills
Управління ефективністю	OKR, KPI-системи, 360° feedback, performance review-платформи	Вимірювання результативності, управління цілями
Мотивація та визнання	Гейміфікація, платформи визнання (Bonusly, Kudos), внутрішні рейтинги	Підвищення залученості та задоволеності працівників
HR-аналітика	HR-дашборди, People Analytics, Power BI, Tableau	Прийняття рішень на основі даних: плинність, ризики, ефективність
Комунікація та взаємодія	Slack, Microsoft Teams, корпоративні соцмережі, електронні кабінети працівників	Забезпечення зручної внутрішньої комунікації
Організація гнучкої роботи	Хмарні платформи, системи планування (Trello, Asana), Zoom, Google Meet	Підтримка дистанційного, гібридного або проєктного формату роботи
Документообіг та адміністрування	Електронний документообіг, e-signature, HRM-системи (PeopleForce, BambooHR)	Автоматизація кадрового діловодства, зниження паперової роботи

Джерело: Складено автором на основі [35]

Одна з найбільш динамічних галузей цифрового HR — це рекрутинг. Тут використовуються онлайн-рекрутингові платформи (Work.ua, Rabota.ua, LinkedIn, Jooble), які не лише публікують вакансії, а й здійснюють автоматичний підбір резюме згідно з заданими критеріями. Сучасні системи дозволяють створювати профілі вакансій із застосуванням алгоритмів машинного навчання, які аналізують не лише ключові слова, а й структуру резюме, стилі викладення, історію кар'єрного зростання.

Також поширеним інструментом є чат-боти для первинного спілкування з кандидатами — вони проводять початковий скрінінг, відповідають на запитання

щодо вакансії, запрошуюють на співбесіду або пропонують пройти онлайн-тест. Такі боти значно зменшують навантаження на рекрутерів і скорочують час закриття вакансій. Інші інновації — відеоінтерв'ю, інтегровані в HRM-системи, які оцінюють невербальні сигнали, темп мовлення, стресостійкість кандидата [34,с.51].

Сучасна адаптація нових працівників виходить за межі «паперових інструктажів» і дедалі більше відбувається через електронні платформи, які супроводжують новачка в перші дні або тижні роботи. Такі системи зазвичай містять структуровані маршрути ознайомлення з компанією, чек-листи завдань, відео-презентації від керівництва, інструкції з користування корпоративними сервісами, інтерактивні тести або навіть міні-квести.

Онбординг-платформи, наприклад, BambooHR або SAP SuccessFactors, дозволяють налаштувати персоналізовані програми введення в посаду, що підвищує залученість новачка, скорочує терміни адаптації та знижує ризик раннього звільнення.

Системи електронного навчання (LMS — Learning Management System), такі як Moodle, TalentLMS, Coursera for Business або Prometheus, стали базовим інструментом корпоративного навчання. Вони дозволяють формувати індивідуальні освітні траєкторії, контролювати засвоєння знань, автоматично генерувати сертифікати.

Окремим трендом є мікронавчання (microlearning) — подання навчального контенту у вигляді коротких модулів тривалістю 3–7 хвилин. Цей підхід особливо ефективний у сферах, де працівники мають обмежений час для навчання (роздріб, виробництво, транспорт). Завдяки мобільним додаткам, навчання можна проходити в зручний час, у будь-якому місці, що підвищує його ефективність.

Інструменти для саморозвитку також включають віртуальні бібліотеки, інтерактивні тренажери, платформи для peer-to-peer навчання, менторські кабінети й навіть штучний інтелект, який аналізує поведінку працівника і рекомендує персоналізовані курси [44,с.27].

Оцінювання персоналу сьогодні виходить за межі традиційних атестацій і дедалі частіше відбувається у режимі реального часу. Сучасні системи performance management підтримують моделі OKR (Objectives and Key Results), KPI (Key Performance Indicators), а також оцінювання 360°. Працівники та менеджери мають змогу фіксувати досягнення, обмінюватися зворотним зв'язком, проводити короткі регулярні «check-in» зустрічі.

Аналітичні модулі дозволяють не лише бачити індивідуальні результати, а й будувати дашборди з агрегованими даними — наприклад, продуктивність по відділах, динаміка виконання цілей, кореляція між розвитком і результатами. У деяких платформах (наприклад, Lattice, HiBob) реалізована функція автоматичного виявлення «ризиків вигорання» на основі активності в системі.

Сучасні компанії дедалі частіше використовують гейміфікацію — впровадження ігрових механік у робочі процеси: бали, бейджі, рейтинги, досягнення. Це особливо ефективно в системах навчання, внутрішніх змаганнях, програмах адаптації. Наприклад, новий співробітник отримує віртуальні «нагороди» за проходження модулів адаптації, участь у проектах або досягнення певного рівня знань.

Платформи для визнання заслуг (recognition tools), як-от Bonusly або Kudos, дозволяють колегам публічно дякувати один одному, надсилати компліменти, відзначати досягнення — це зміцнює внутрішню культуру вдячності та командного духу. Такі платформи часто інтегруються з комунікаційними системами (Slack, Teams), що робить їх частиною щоденного робочого середовища [47,с.48].

Загальна класифікація сучасних HR-технологій дозволяє побачити широке різноманіття інструментів, що охоплюють усі ключові напрями роботи з персоналом — від підбору до розвитку. Однак у центрі багатьох із них дедалі частіше опиняються дані, які формуються в результаті цифрової активності працівників і процесів. Тому одним із найдинамічніших напрямів є HR-аналітика, яка разом із можливостями Big Data дозволяє глибше розуміти поведінку персоналу, прогнозувати ризики та приймати обґрунтовані

управлінські рішення на основі реальної інформації, а не лише інтуїції чи формальної звітності.

HR-аналітика (або *people analytics*) є відносно новим, але надзвичайно потужним напрямом сучасного управління персоналом. Вона базується на застосуванні методів аналізу даних для прийняття більш точних і стратегічно обґрунтованих рішень щодо роботи з персоналом. У поєднанні з технологіями Big Data — великими масивами структурованої та неструктурованої інформації — HR-аналітика відкриває нові можливості для прогнозування, діагностики проблем, оцінювання ризиків і підвищення ефективності HR-функцій.

Основне завдання HR-аналітики — перетворити кадрові дані на цінну інформацію, яка дозволяє ухвалювати ефективні управлінські рішення. Традиційно HR-менеджери опиралися на інтуїцію, досвід або анкетні опитування. Сучасний підхід базується на цифрах і логіці — побудові зв'язків між показниками діяльності працівників та бізнес-результатами компанії.

Аналітика може охоплювати широкий спектр напрямів: від структури персоналу, середньої тривалості перебування працівників у компанії, до оцінки ефективності навчання, результативності команд, впливу залученості на продуктивність. Наприклад, компанія може виявити, що працівники, які пройшли адаптаційний курс у перші 10 днів роботи, мають у 2 рази нижчу ймовірність звільнення у перші 6 місяців [40,с.169].

HR-аналітика поділяється на кілька рівнів складності та глибини аналізу:

- описова аналітика (*descriptive analytics*) — відповідає на запитання: що сталося? наприклад, рівень плинності кадрів за квартал, середній вік персоналу, структура зайнятості;
- діагностична аналітика (*diagnostic analytics*) — пояснює, чому це сталося. аналізує причини, які вплинули на зміну показників. наприклад, зниження продуктивності може бути пов'язане з недостатнім рівнем навчання або неефективною системою мотивації;
- прогнозна аналітика (*predictive analytics*) — дає відповідь на питання: що, ймовірно, станеться в майбутньому? застосовуються статистичні моделі

та алгоритми машинного навчання для прогнозування плинності кадрів, визначення ймовірності вигорання, ризиків відтоку талантів;

- приписуюча аналітика (prescriptive analytics) — рекомендує, що робити, щоб покращити ситуацію. наприклад, система може запропонувати оптимальні терміни проведення атестації або вказати, в яких підрозділах доцільно переглянути мотивацію.

Серед найбільш поширених інструментів HR-аналітики — це Excel із макросами (для базового аналізу), Power BI, Tableau (для візуалізації даних), Google Data Studio, а також спеціалізовані HR-системи із вбудованими аналітичними модулями (SAP SuccessFactors, Workday, BambooHR, PeopleForce).

Джерела даних можуть бути як внутрішніми (HRMS, анкети, опитування, платформи навчання, результати оцінки ефективності), так і зовнішніми (ринкові звіти, соціальні мережі, відкриті бази даних). Використання Big Data дозволяє аналізувати нетипові джерела інформації — наприклад, динаміку взаємодії у корпоративних месенджерах, поведінкову аналітику в LMS або активність у внутрішніх форумах [26,с.34].

Реальні приклади застосування демонструють значну практичну цінність аналітики. Наприклад:

- прогнозування плинності — алгоритми аналізують профілі співробітників, які звільнилися раніше, і будують моделі для виявлення «груп ризику»;
- оцінка ефективності навчання — співвідношення між курсами, які проходять працівники, і результатами оцінювання продуктивності;
- оптимізація підбору персоналу — аналіз джерел кандидатів, які в подальшому демонструють кращу адаптацію та довше залишаються в компанії;
- формування профілю ідеального працівника — за результатами оцінок, опитувань, зворотного зв'язку та досягнень.

Використання HR-аналітики змінює підхід до управління персоналом із реактивного на проактивний. Менеджери можуть не лише реагувати на кадрові

проблеми, а й попереджувати їх, плануючи заходи з розвитку, зміни структури або оновлення мотиваційної системи. Крім того, HR-аналітика допомагає формувати аргументовані пропозиції до вищого керівництва, підкріплені даними, а не лише загальними міркуваннями.

Активне використання HR-аналітики та великих даних значно підвищує точність управлінських рішень і дозволяє більш глибоко аналізувати процеси, пов'язані з персоналом. Проте на цьому розвиток технологій не зупиняється. Наступним кроком стає впровадження інтелектуальних систем, здатних не лише обробляти великі обсяги даних, а й самостійно навчатися, передбачати поведінкові моделі та пропонувати оптимальні рішення. Саме тому актуальним стає розгляд можливостей використання штучного інтелекту та алгоритмів у сфері HR як потужного інструменту трансформації кадрових процесів.

Штучний інтелект (ШІ) стрімко проникає в усі сфери управління, зокрема й у HR. Його використання дозволяє оптимізувати процеси, зменшити суб'єктивність у прийнятті рішень, підвищити точність прогнозів та персоналізувати взаємодію з працівниками. Алгоритми машинного навчання, NLP (обробка природної мови), чат-боти, системи рекомендацій — це лише деякі приклади того, як штучний інтелект трансформує HR-функцію.

Однією з найпоширеніших сфер застосування ШІ є рекрутинг. Алгоритми автоматично аналізують резюме, сортують кандидатів за заданими параметрами, визначають рівень відповідності посаді на основі поведінкових моделей. Інструменти на базі ШІ проводять відеоінтерв'ю з елементами емоційного аналізу, розпізнавання мови й міміки. Це не лише прискорює процес добору, а й зменшує ризики упередженості [36,с.155].

У сфері внутрішньої комунікації та підтримки працівників активно застосовуються AI-асистенти й чат-боти. Вони відповідають на запитання щодо графіків, відпусток, політик компанії, нагадують про події або виконання задач. Така автоматизація суттєво зменшує навантаження на HR-відділ і підвищує зручність для працівників.

Інша важлива сфера — аналіз і прогнозування поведінки персоналу. ШІ-системи виявляють закономірності, які вказують на ризик звільнення, вигорання або зниження продуктивності. Наприклад, зниження активності у корпоративних сервісах або зменшення комунікацій можуть сигналізувати про втрату залученості. На основі таких даних система рекомендує цільові інтервенції — від коучингової підтримки до зміни навантаження.

Водночас використання ШІ у HR викликає етичні запитання. Серед них — упередженість алгоритмів, недостатня прозорість прийнятих рішень, ризик заміни «людського підходу» механічною оцінкою. Тому важливо дотримуватися принципів відповідального AI — забезпечувати контроль з боку людини, використовувати пояснювані алгоритми, перевіряти системи на наявність дискримінації [16,с.147].

Використання штучного інтелекту та алгоритмів суттєво змінює підходи до прийняття HR-рішень, підвищуючи їхню точність, швидкість та персоналізованість. Водночас ефективність таких інструментів значною мірою залежить від того, наскільки злагоджено та системно працює цифрова інфраструктура підприємства. Саме тому все більшого значення набувають хмарні платформи та інтегровані HRM-системи, які забезпечують єдиний простір для управління всіма HR-процесами — від обліку персоналу до стратегічного планування розвитку людського капіталу.

Сучасні підприємства дедалі активніше впроваджують хмарні HR-платформи та інтегровані HRM-системи як основу цифрової трансформації управління персоналом. Ці інструменти дозволяють централізовано керувати усіма кадровими процесами — від рекрутингу й адаптації до навчання, оцінювання та розвитку — через єдину цифрову екосистему, доступну в будь-який час і з будь-якого пристрою.

Хмарні платформи (cloud HR) працюють за моделлю SaaS (software as a service), тобто не потребують встановлення на локальні сервери й доступні через інтернет. Це забезпечує гнучкість, масштабованість і простоту впровадження, що особливо актуально для компаній із розгалуженою структурою або

дистанційними командами. Наприклад, такі платформи, як SAP SuccessFactors, Oracle HCM Cloud, BambooHR, Zoho People, PeopleForce, об'єднують у собі модулі для обліку персоналу, рекрутингу, навчання, оцінки ефективності, ведення документації та аналітики [12,с.239].

Інтегровані HRM-системи (Human Resource Management Systems) забезпечують безперервність і взаємозв'язок усіх функцій управління персоналом. Наприклад, після прийняття на роботу новий працівник автоматично включається в адаптаційну програму, отримує доступ до навчальних курсів, проходить регулярні оцінки й оновлює свої компетенції у внутрішньому профілі. Така інтеграція дозволяє уникати дублювання інформації, пришвидшує адміністративні процеси й покращує контроль за дотриманням кадрової політики.

Окрему цінність становить аналітичний модуль, вбудований у більшість HRM-систем. Він дає змогу керівникам оперативно отримувати звіти, відстежувати динаміку показників, виявляти ризики та прогнозувати потреби в персоналі. Завдяки хмарному середовищу ці дані завжди актуальні, захищені й доступні для прийняття стратегічних рішень.

Ключовими перевагами хмарних HR-рішень є: швидкий доступ до інформації, зменшення витрат на IT-інфраструктуру, легкість масштабування, автоматичні оновлення, а також можливість налаштування під потреби конкретної компанії. Проте їхнє впровадження потребує належної підготовки — від навчання персоналу до забезпечення безпеки даних та адаптації процесів.

Інтегровані HRM-системи та хмарні платформи створюють технологічну основу для ефективного управління персоналом у цифрову епоху. Проте не менш важливою є зміна самої організації праці, яка дедалі більше орієнтується на гнучкість, мобільність і цифрову взаємодію. У цьому контексті актуальним є розгляд нових форматів роботи та комунікації, які стали відповіддю на трансформацію робочого середовища й очікувань персоналу.

Гнучкість у форматах роботи стала однією з провідних тенденцій сучасного управління персоналом, значно посилившись унаслідок пандемії

COVID-19, цифровізації бізнесу та змін у трудових цінностях нових поколінь працівників. Сучасні компанії дедалі частіше впроваджують дистанційну, гібридну, проектну та часткову зайнятість, що зумовлює потребу в ефективних цифрових інструментах взаємодії між працівниками, менеджерами та HR-службою [23,с.400].

Гнучкі графіки роботи — це не лише про свободу обирати години початку та завершення робочого дня. Це також можливість адаптувати навантаження до життєвих обставин працівника, працювати з дому або з будь-якої локації, використовувати проектний підхід замість фіксованої посади. У таких умовах на перший план виходить результативність, а не присутність, що змінює парадигму управління персоналом.

Для ефективної взаємодії в умовах гнучких форматів використовується низка цифрових інструментів. Серед найпоширеніших — платформи управління проектами (Trello, Asana, Monday.com), інструменти для командної співпраці (Slack, Microsoft Teams, Google Chat), онлайн-засоби для відеозв'язку та зустрічей (Zoom, Google Meet). Вони дозволяють підтримувати постійний зв'язок, координувати завдання, обмінюватися файлами та зворотним зв'язком незалежно від фізичного місця перебування працівника.

Особливу роль у забезпеченні ефективної цифрової взаємодії відіграють електронні кабінети працівників — персоналізовані простори в HRM-системах, через які співробітник може подавати заявки, отримувати документи, переглядати свої цілі, результати оцінки, плани навчання тощо. Такі сервіси підвищують прозорість, скорочують час на адміністративні дії й сприяють більшій самостійності персоналу [30,с.113].

Цифрова взаємодія також включає культуру регулярного зворотного зв'язку, визнання досягнень онлайн, обмін знаннями в інтранет-середовищі, участь у внутрішніх соцмережах. Це допомагає підтримувати рівень залученості працівників, навіть коли вони фізично роз'єднані. Крім того, цифрові канали дозволяють швидко реагувати на зміни, ефективно комунікувати рішення керівництва та формувати згуртованість у команді.

Проте поодинокі впровадження інструментів не гарантує комплексного ефекту, якщо воно не узгоджене із загальною логікою розвитку підприємства. Лише тоді, коли сучасні HR-технології інтегруються у стратегічне бачення організації, вони здатні повною мірою реалізувати свій потенціал як каталізатор змін, інновацій та зростання. Саме тому важливо розглянути, як цифрові рішення можуть бути вписані в загальну стратегію підприємства.

У сучасному бізнес-середовищі управління персоналом уже давно перестало бути суто допоміжною функцією. Навпаки, ефективна HR-політика розглядається як ключовий елемент конкурентної стратегії підприємства. Інтеграція сучасних HR-технологій у загальну стратегію розвитку організації дозволяє не лише оптимізувати управлінські процеси, а й формувати стійкі переваги через інноваційний, гнучкий і орієнтований на людину підхід.

Перший і найважливіший аспект інтеграції — узгодження HR-цілей із бізнес-цілями компанії. Це означає, що всі HR-активності (від підбору персоналу до розвитку лідерства) мають бути підпорядковані стратегічним пріоритетам: зростанню, інноваціям, виходу на нові ринки, підвищенню якості або продуктивності. Сучасні технології дозволяють вибудовувати таку узгодженість через використання KPI, OKR, HR-дашбордів, аналітики ефективності команд та системи управління талантами [37,с.56].

Другим важливим напрямом є впровадження цифрових HR-рішень у загальну IT-екосистему підприємства. HRM-платформи мають інтегруватися з іншими корпоративними системами — CRM, ERP, фінансовими та проектними модулями. Це забезпечує єдиний інформаційний простір, синхронізацію процесів та унеможлиблює дублювання або втрату даних. Наприклад, система може автоматично передавати інформацію про виконання проєктів до HR-аналітики для подальшої оцінки ефективності персоналу.

Інтеграція HR-технологій також передбачає стратегічну роль HR-служби у трансформаційних процесах. HR-фахівці повинні не лише супроводжувати зміни, а й бути їх ініціаторами — визначати потребу в нових компетенціях, формувати культуру інновацій, адаптувати структуру компанії до гнучких

форматів. Наприклад, при впровадженні нової бізнес-моделі HR може відповідати за побудову команд, розробку систем мотивації, запуск програм розвитку.

Крім того, сучасні HR-технології сприяють підвищенню корпоративної прозорості — через відкриту комунікацію, візуалізацію даних, зворотний зв'язок у реальному часі. Це, своєю чергою, впливає на довіру всередині компанії, рівень залученості та готовність персоналу підтримувати зміни.

Висновок по розділу 1

Управління персоналом у сучасних умовах перестає бути суто операційною функцією й перетворюється на ключовий елемент стратегічного розвитку підприємства. Воно охоплює комплекс процесів, які забезпечують не лише заповнення вакансій, а й цілеспрямоване формування кадрового потенціалу, розвиток компетенцій, підтримку мотивації, оцінювання результативності й утримання ключових працівників. Такий підхід дозволяє підприємству не просто реагувати на виклики, а проактивно формувати зміни, впроваджувати інновації, створювати внутрішню стійкість і гнучкість.

Особливого значення набуває роль людського капіталу як основного ресурсу, що формує довготривалу конкурентоспроможність. Його якість визначає здатність підприємства до адаптації, впровадження нових ідей і реалізації стратегічних планів. Управління персоналом тісно пов'язане з корпоративною культурою, рівнем лояльності й залученості працівників. Саме ці чинники формують соціальний клімат у колективі, знижують ризики плинності кадрів, покращують імідж організації на ринку праці.

У зв'язку з активною цифровізацією, HR-функція набуває нового змісту. Цифрові інструменти — хмарні HRM-системи, мобільні застосунки, штучний інтелект, аналітика — трансформують методи управління людьми. Вони дозволяють автоматизувати рутинні операції, забезпечити прозорість та доступність даних у реальному часі, формувати персоналізовані траєкторії

розвитку працівників. Це підвищує ефективність управлінських рішень і дає змогу швидше реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

Однак цифрова трансформація — це не лише про технології. Вона передбачає зміну філософії управління: від контролю до партнерства, від одноманітних підходів до індивідуальних рішень, від реактивності до стратегічної передбачуваності. Гнучкі формати роботи, цифрова комунікація, швидкий зворотний зв'язок створюють нову модель взаємодії, орієнтовану на довіру, автономію та результат.

У цьому контексті сучасний HR стає повноцінним партнером бізнесу, впливаючи на його ефективність і сталий розвиток. Інтеграція HR-технологій у загальну стратегію підприємства — це вже не опція, а необхідність, що дозволяє створити динамічну, інноваційну та людяно-орієнтовану організацію.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЗАВОД РТО»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та особливості кадрової політики

Товариство з обмеженою відповідальністю «Завод РТО» (далі — Товариство) засноване відповідно до положень Конституції України, Цивільного та Господарського кодексів України, Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність», інших чинних нормативно-правових актів, а також положень власного Статуту. Заснування Товариства здійснено шляхом об'єднання майнових внесків та підприємницьких ініціатив його учасників (далі — Учасники).

ТОВ «Завод РТО» здійснює виробництво та продаж будівельної хімії - силікон, пінка монтажна, герметики, утеплювачі, тепло-, звуко-, гідроізоляція, будівельну хімію (лаки, фарби, розчинники і ін.).

Установлена організаційно-правова форма — товариство з обмеженою відповідальністю — надає підприємству статус юридичної особи, що діє на підставі законодавства України. Товариство реалізує господарську діяльність на засадах повної економічної самостійності у питаннях формування внутрішньої структури управління, прийняття управлінських рішень, реалізації маркетингової політики, цінової політики, організації оплати праці та розподілу прибутку.

Офіційне найменування підприємства українською мовою — Товариство з обмеженою відповідальністю «Завод ремонтно технічного обладнання», скорочена назва — ТОВ «Завод РТО». Юридична адреса визначається відповідно до інформації, внесеної до Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців і громадських формувань. Кількісний склад

Учасників Товариства не має обмежень і регулюється законодавчими нормами України, які також встановлюють їхні права та обов'язки.

Відповідно до класифікації видів економічної діяльності, основним напрямом діяльності ТОВ «Завод РТО» є виробництво інших готових металевих виробів. Окрім цього, підприємство провадить:

- посередницьку діяльність у торгівлі товарами широкого асортименту
- роздрібну торгівлю в неспеціалізованих магазинах
- надання в оренду та експлуатацію нерухомого майна
- монтаж та установлення машин і устаткування

Організаційна структура ТОВ «Завод РТО» формується з урахуванням потреб ефективного управління підприємством в умовах постійних змін, пов'язаних з оновленням технологій, персоналу та управлінських підходів. Така структура забезпечує раціональний розподіл функцій, повноважень і відповідальності між управлінськими ланками, що дозволяє оперативно приймати рішення та координувати діяльність усіх підрозділів. До управлінського апарату підприємства входять директор, керівники відділів, фахівці та допоміжний персонал, які взаємодіють у межах вертикальних і горизонтальних зв'язків. Відповідна організаційна побудова підприємства представлена в додатку А

В ТОВ «Завод РТО» існує відділ персоналу, який перебуває в підпорядкуванні у генерального директора. У службі персоналу числяться 3 особи: менеджер по найму і звільненню, менеджер з розвитку персоналу, менеджер з обліку персоналу (рис. 2.1)

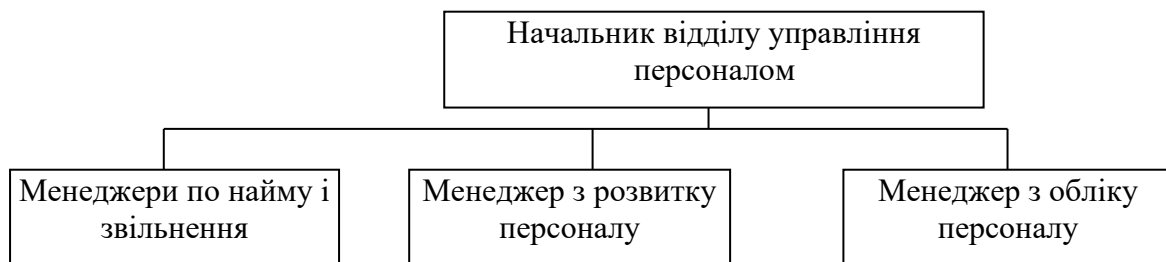


Рис. 2.1 Організаційна структура системи управління персоналом ТОВ «Завод РТО»

Персонал ТОВ «Завод РТО» складається з двох основних категорій:

промислово-виробничого персоналу, який безпосередньо забезпечує процес виробництва продукції, і непромислового персоналу, відповідального за обслуговування виробництва. Промислово-виробничі трудові ресурси включають у себе робочих, керівників та спеціалістів, як це представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Склад і структура трудових ресурсів ТОВ «Завод РТО»

Категорії персоналу	2022 р.		2023 р.		2024 р.		2023 р. до 2022 р.		2024 р. до 2023 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
	Промислово-виробничий персонал, осіб	76	90	70	91	72	91	-6	0	2
в тому числі									0	
робочі	57	68	53	69	55	70	-4	1	2	1
керівники	2	2	2	3	2	3	0	0	0	0
спеціалісти	17	20	15	19	15	19	-2	-1	0	0
Непромисловий персонал	8	10	7	9	7	9	-1	0	0	0
Всього персоналу	84	100	77	100	79	100	-7	0	2	0

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Упродовж 2022–2024 років чисельність персоналу ТОВ «Завод РТО» змінювалася незначно, що свідчить про відносну стабільність кадрового складу. Загальна кількість працівників у 2022 році становила 84 особи, у 2023 році зменшилася до 77 осіб (на 7 осіб, або 8,3%), а у 2024 році зросла до 79 осіб (приріст на 2 особи, або 2,6% порівняно з попереднім роком).

Основну частину трудових ресурсів упродовж аналізованого періоду становив промислово-виробничий персонал — понад 90% у структурі персоналу. Незважаючи на незначне зниження кількості таких працівників у 2023 році (з 76 до 70 осіб), вже у 2024 році їх чисельність частково відновилася до 72 осіб. Частка цієї категорії у загальній структурі зросла з 90% у 2022 році до 91% у 2023–2024 роках, що свідчить про посилення виробничого фокусу підприємства.

Серед промислово-виробничого персоналу найчисельнішою групою були робітники: 57 осіб у 2022 році, 53 — у 2023, і 55 — у 2024 році. Їхня частка зростає з 68% у 2022 році до 70% у 2024 році, що свідчить про збереження виробничого навантаження на основну робочу ланку. Чисельність керівників залишалася стабільною протягом усього періоду на рівні 2 осіб, що становило 2–3% від загальної кількості працівників. Це свідчить про незмінну управлінську структуру та відсутність потреби в розширенні управлінського апарату.

Чисельність спеціалістів дещо зменшилася: з 17 осіб у 2022 році до 15 осіб у 2023–2024 роках, а їх частка — з 20% до 19%, що, ймовірно, пов'язано з оптимізацією адміністративно-технічного персоналу. Непромисловий персонал залишався найменш чисельною категорією — 8 осіб у 2022 році, 7 осіб у 2023–2024 роках (10% і 9% відповідно), що свідчить про збереження допоміжних функцій підприємства на сталому рівні. Отже, загальна динаміка змін у складі персоналу ТОВ «Завод РТО» є помірною, а збереження високої частки виробничого персоналу свідчить про стабільну орієнтацію підприємства на основну діяльність — виготовлення металевих виробів.

Таблиця 2.2.

Аналіз руху трудових ресурсів ТОВ «Завод РТО» за 2022-2024 рр.

Показники	Дані по рокам			Відхилення 2023 р. до 2022 р.		Відхилення 2024 р. до 2023 р.	
	2022 р	2023 р.	2024 р.	+	-	+	-
				%	%	%	%
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	84	77	79	-7	92	2	103
2. Прийнято працівників, осіб	2	1	3	-1	50	2	300
3. Вибуло працівників, осіб	1	8	1	7	800	-7	13
4. Вибуло працівників за власним бажанням, звільнено за прогули та інші порушення трудової дисципліни, невідповідність займаній посаді	1	8	1	7	800	-7	13
5. Коефіцієнт обороту робочої сили з прийому (п.2 / п.1)	0,024	0,013	0,038	-0,011	55	0,025	292

продовження таблиці 2.2.

1	2	3	4	5	6	7	8
6. Коефіцієнт обороту робочої сили з вибуття (п.3 / п.1)	0,012	0,104	0,013	0,092	873	-0,091	12
7. Коефіцієнт загального обороту робочої сили ((п.2 + п.3) / п.1)	0,036	0,117	0,051	0,081	327	-0,066	43
8 Коефіцієнт плинності кадрів (п.4 / п.1)	0,012	0,104	0,013	0,092	873	-0,091	12

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

У 2022–2024 роках на ТОВ «Завод РТО» спостерігались коливання в русі трудових ресурсів, що дозволяє оцінити динаміку змін у кадровому складі підприємства та рівень стабільності трудових відносин.

Середньооблікова чисельність працівників у 2023 році знизилася до 77 осіб, що на 7 осіб або 8% менше порівняно з 2022 роком. Однак у 2024 році показник частково відновився до 79 осіб, що становить приріст на 2 особи (або 3%) до попереднього року.

Прийом працівників на підприємстві в 2023 році скоротився до 1 особи, що вдвічі менше, ніж у 2022 році. Проте вже в 2024 році кількість новоприйнятих працівників зросла до 3 осіб, що втричі більше порівняно з попереднім роком. Ця позитивна динаміка може свідчити про поживлення виробничої діяльності або заміщення вакантних посад.

Найбільш виразним був стрибок у показнику вибуття працівників у 2023 році — 8 осіб проти лише 1 особи у 2022 та 2024 роках. В усіх випадках звільнення були пов'язані з ініціативою працівника або дисциплінарними порушеннями, що свідчить про наявність внутрішніх проблем у 2023 році, пов'язаних із мотивацією або управлінням персоналом. У 2024 році цей показник знову знизився до 1 особи.

Коефіцієнт обороту робочої сили з прийому знизився у 2023 році до 0,013 (на 45% у порівнянні з 2022 роком), але в 2024 році зріс до 0,038, що вказує на активізацію кадрової політики. Навпаки, коефіцієнт обороту з вибуття у 2023

році різко підскочив до 0,104 (проти 0,012 у 2022), а у 2024 — знову впав до 0,013.

Коефіцієнт загального обороту робочої сили у 2023 році становив 0,117, що майже утричі вище, ніж у 2022 році (0,036), що свідчить про підвищену плинність кадрів, однак у 2024 році він знизився до 0,051.

Аналогічно, коефіцієнт плинності кадрів у 2023 році сягнув 0,104 (проти 0,012 у 2022), що може бути ознакою критичного рівня втрати персоналу, однак стабілізувався на рівні 0,013 у 2024 році.

Таким чином, аналіз показників руху персоналу ТОВ «Завод РТО» свідчить про кризовий характер 2023 року в аспекті кадрової стабільності. У 2024 році ситуація нормалізувалася, що, ймовірно, стало результатом коригування управлінських рішень або вдосконалення умов праці. Підприємству доцільно зосередити увагу на підтримці позитивної динаміки та запобіганні повторних сплесків плинності персоналу.

Таблиця 2.3.

Аналіз використання робочого часу ТОВ «Завод РТО» за 2022-2024 рр.

Показники	2022р.	2023р.	2024р.	Відхилення 2023р. до 2022р.		Відхилення 2024р. до 2023р.	
				+,-	%	+,-	%
1. Фонд робочого часу, годин.	148646	124509	133715	-24137	84	9206	107
2. Чисельність працівників, осіб.	84	77	79	-7	92	2	103
3. Кількість відпрацьованих днів одним працівником у середньому за рік	224	210	217	-14	94	7	103
4. Середня тривалість робочого дня, год.	7,9	7,7	7,8	-0,2	97	0,1	101

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

У період 2022–2024 років ТОВ «Завод РТО» зазнало помірних коливань у показниках використання робочого часу, що може бути пов'язано як із внутрішніми процесами оптимізації, так і з зовнішніми чинниками.

Фонд робочого часу зменшився у 2023 році на 24 137 годин, або на 16% порівняно з 2022 роком. Це значне зниження з 148 646 до 124 509 годин було наслідком як скорочення чисельності працівників (на 7 осіб, або 8%), так і зменшення середньої кількості відпрацьованих днів та тривалості робочого дня. У 2024 році фонд робочого часу збільшився до 133 715 годин, тобто зріс на 9 206 годин або на 7%, що свідчить про часткове відновлення виробничої активності.

Середня кількість відпрацьованих днів одним працівником у 2023 році знизилася до 210 днів проти 224 у 2022 році. Це скорочення на 14 днів (або 6%) свідчить про зменшення фактичного робочого навантаження, ймовірно, у зв'язку з відпустками, лікарняними або простоюваннями. У 2024 році спостерігається позитивна динаміка — середній показник зріс до 217 днів, що на 3% вище від попереднього року.

Середня тривалість робочого дня також зазнала змін: у 2023 році вона зменшилася з 7,9 до 7,7 годин (на 0,2 години або 3%), але у 2024 році частково відновилася до 7,8 годин. Це свідчить про стабілізацію графіка роботи після певного зниження інтенсивності праці в 2023 році.

Таким чином, у 2023 році підприємство стикалося з тимчасовим зниженням ефективності використання робочого часу, що підтверджується одночасним зменшенням фонду часу, кількості робочих днів і тривалості зміни. Водночас у 2024 році зафіксовано позитивну динаміку щодо всіх ключових показників, що може бути результатом кадрової стабілізації та поступового нарощування обсягів діяльності.

Після аналізу кількісного складу персоналу, динаміки його руху та рівня використання робочого часу доцільно перейти до оцінки ефективності трудових ресурсів у виробничому процесі. Важливим показником, що відображає результативність управління персоналом, є продуктивність праці. Її рівень безпосередньо впливає на загальну економічну ефективність діяльності підприємства та слугує індикатором якості організації трудового процесу. Нижче наведено аналітичні дані щодо продуктивності праці на ТОВ «Завод РТО» у динаміці за 2022–2024 роки.

Таблиця 2.4.

Аналіз продуктивності праці ТОВ «Завод РТО» за 2022-2024 рр.

Показники	2022р.	2023р.	2024р.	Відхилення 2023 р. до 2022 р.		Відхилення 2024 р. до 2023 р.	
				Абс., тис. грн	Відн., %	Абс., тис. грн	Відн., %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Чиста виручка від реалізації продукції, тис. грн.	149935	169408	156457	19473	12,99	-12951	-7,64
2. Середньооблікова чисельність, осіб:	84	77	79	-7	-8,33	2	2,60
промислово-виробничого персоналу	76	70	72	-6	-7,89	2	2,86
робочих	57	53	55	-4	-7,02	2	3,77
3.Питома вага робочих у складі персоналу, %	68	69	70	1	1,47	1	1,45
4. Річна продуктивність праці, тис.грн./особу:							
одного працюючого	1784,94	2200,10	1980,47	415,16	23,26	-219,64	-9,98
одного робочого	2630,44	3196,38	2844,67	565,94	21,51	-351,70	-11,00
5.Кількість відпрацьованих днів одним працівником	224	210	217	-14,00	-6,25	7,00	3,33
6.Кількість відпрацьованих годин одним працівником	1769,6	1617	1692,6	-152,60	-8,62	75,60	4,68
7.Тривалість робочого дня	7,9	7,7	7,8	-0,20	-2,53	0,10	1,30
8.Середньоденна продуктивність праці, грн./особу.							
одного працюючого	1008,7	1360,6	1170,1	351,94	34,89	-190,53	-14,00
одного робочого	7968,5	10476,7	9126,6	2508,20	31,48	-1350,1	-12,89
9.Середньогодинна продуктивність праці, грн./особу							
одного працюючого	127,68	176,70	150,01	49,02	38,40	-26,69	-15,11
одного робочого	1008,67	1360,61	1170,07	351,94	34,89	-190,53	-14,00

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

У динаміці 2022–2024 років ефективність використання трудових ресурсів ТОВ «Завод РТО» зазнала помітних коливань, що відобразилося на рівні продуктивності праці та пов'язаних з нею показниках.

У 2023 році підприємство досягло зростання чистої виручки від реалізації продукції на 12,99% порівняно з 2022 роком, що дозволило збільшити річну продуктивність одного працюючого з 1784,94 тис. грн до 2200,10 тис. грн (+23,26%). Аналогічне зростання спостерігалось і в розрахунку на одного робітника — продуктивність підвищилась на 21,51%. Ці результати супроводжувалися зменшенням чисельності персоналу, що може свідчити про підвищення інтенсивності праці або раціональнішу її організацію.

Однак у 2024 році ситуація дещо погіршилася. Незважаючи на незначне зростання чисельності працівників, чиста виручка зменшилася на 7,64%, що призвело до зниження річної продуктивності одного працюючого на 9,98%, одного робітника — на 11%. Це зниження також відобразилося на середньоденній та середньогодинній продуктивності, які зменшилися відповідно на 14% і 15,11% для працюючих, та на 12,89% і 14% для робітників.

Хоча у 2024 році зросли показники кількості відпрацьованих днів (+3,33%) і годин (+4,68%) на одного працівника, це не забезпечило приросту продуктивності праці. Причиною цього може бути зниження обсягів виробництва або зниження відпускних цін на продукцію.

Водночас позитивною тенденцією є зростання питомої ваги робітників у загальній чисельності персоналу: з 68% у 2022 році до 70% у 2024 році, що свідчить про зосередження кадрової політики на основній виробничій ланці.

Таким чином, аналіз продуктивності праці ТОВ «Завод РТО» засвідчив, що у 2023 році підприємству вдалося досягти пікового рівня ефективності використання персоналу. Водночас у 2024 році спостерігається спад, який потребує подальшого вивчення причин та розробки коригувальних заходів у системі мотивації та організації праці.

2.2. Аналіз функціонування системи управління персоналом у контексті цифровізації бізнес-процесів

На ТОВ «Завод РТО» система управління персоналом побудована відповідно до виробничо-технологічного профілю підприємства, яке спеціалізується на виготовленні металевих виробів. Станом на 2024 рік середньооблікова чисельність персоналу становила 79 осіб, з яких 72 належали до промислово-виробничого персоналу, а основну частину — 55 осіб — склали робітники. Такий структурний профіль персоналу зумовлює домінування операційної функції в системі управління кадрами.

Організаційно функції управління персоналом зосереджені в межах кадрового сектору, який входить до складу загального адміністративного блоку підприємства. Формально кадрова служба представлена одним фахівцем — інспектором з кадрів, який виконує повний обсяг функцій: ведення обліку особового складу, оформлення прийому та звільнення, табелювання, складання звітності до органів державної статистики та контролю, підготовка внутрішніх наказів, контроль за дотриманням трудової дисципліни. У разі необхідності залучаються спеціалісти бухгалтерії для узгодження даних щодо нарахування заробітної плати, відпусток та лікарняних.

Прийняття принципових рішень у сфері персоналу (штатна чисельність, розподіл обов'язків, преміювання, дисциплінарні стягнення) залишається виключною компетенцією директора підприємства. Інші керівники (зокрема начальники виробничих дільниць і головний інженер) беруть участь у формуванні запитів на найм, оцінюють результати праці та ініціюють кадрові зміни на рівні виконавців.

У кадровій політиці підприємство дотримується принципу економічної доцільності: структура персоналу мінімізована, зайвих управлінських ланок немає, а розподіл обов'язків є чітким і функціональним. Основна увага зосереджена на збереженні стабільного робітничого складу, уникненні надмірної плинності та забезпеченні базового функціонування виробництва. Проте

відсутність профільного HR-відділу або фахівців із розвитку персоналу обмежує можливості підприємства у впровадженні сучасних методів оцінювання, навчання та мотивації.

На ТОВ «Завод РТО» реалізація основних функцій управління персоналом здійснюється на базовому рівні, відповідно до потреб невеликого виробничого підприємства. Кадрове планування здійснюється переважно реактивно — штатна чисельність коригується за фактом потреб виробництва. Добір персоналу відбувається через локальні оголошення, особисті рекомендації та звернення кандидатів безпосередньо на підприємство. Адаптація нових працівників має неформальний характер і обмежується інструктажами на робочому місці.

Підприємство не здійснює систематичного навчання або підвищення кваліфікації, покладаючись на наявний досвід працівників. Мотиваційна система переважно ґрунтується на погодинній оплаті праці з можливістю преміювання за перевиконання плану. Оцінювання результатів праці не формалізоване й здійснюється керівниками дільниць у формі щоденного контролю. Кар'єрне просування відбувається вкрай рідко через обмеженість управлінських позицій. Звільнення переважно пов'язане з порушенням трудової дисципліни або власним бажанням працівника.

Кадрова політика ТОВ «Завод РТО» вирізняється прагненням до стабільності та збереження трудового колективу, особливо в умовах обмеженого доступу до кваліфікованої робочої сили в регіоні. Підприємство намагається утримувати перевірених працівників, знижуючи плинність за рахунок постійного складу робітничого персоналу, що підтверджується незначними коливаннями у чисельності кадрів упродовж 2022–2024 років.

Формалізованість кадрової політики обмежується дотриманням базових вимог законодавства. Ведення кадрової документації, оформлення наказів та звітності здійснюється відповідно до стандартів, однак система не включає розробленої концепції розвитку персоналу, політики талант-менеджменту чи стандартизованих процедур оцінювання.

Спрямованість кадрової роботи на підприємстві поки не простежується як окремий елемент загальної бізнес-стратегії. Основні кадрові рішення ухвалюються на основі поточних виробничих потреб і спрямовані на оперативне забезпечення безперервності процесів, а не на довгострокове формування людського капіталу чи конкурентної HR-позиції.

Таким чином, кадрова політика ТОВ «Завод РТО» має утилітарний характер і спрямована на підтримку базової функціональності підприємства без активного інвестування у розвиток персоналу або запровадження кадрового менеджменту.

Планування персоналу на ТОВ «Завод РТО» здійснюється з урахуванням специфіки виробничої діяльності підприємства, що передбачає раціональне управління кадровими ресурсами для забезпечення безперервності технологічних процесів. Визначення потреби у працівниках передбачає попередній аналіз виробничого навантаження, структури завдань і наявного кадрового потенціалу. Особлива увага приділяється ефективному розподілу трудових функцій з метою оптимального використання фонду оплати праці та уникнення надлишкових витрат.

Планування кадрового складу базується на комплексному підході, який охоплює:

- прогнозування кількості працівників необхідного професійного рівня, з урахуванням строків та напрямів їх залучення;
- аналіз доцільності пошуку фахівців як всередині підприємства, так і на зовнішньому ринку праці;
- максимальне використання існуючих трудових ресурсів з огляду на їх професійні компетентності, практичний досвід і мотиваційний потенціал;
- формування умов для внутрішнього розвитку персоналу та резерву на заміщення ключових посад;
- попередню оцінку витрат на реалізацію запланованих кадрових заходів.

Потреба у працівниках визначається на основі виробничої програми, нормативів виробітку, запланованого зростання продуктивності праці та структури виконуваних робіт. Такий підхід дозволяє не лише забезпечити виконання виробничих завдань, а й підтримувати стабільний розвиток кадрового потенціалу підприємства.

Етапи планування управлінського персоналу ТОВ «Завод РТО» відображено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Етапи реалізації планування персоналу ТОВ «Завод РТО»

Назва етапу	Характеристика етапу	Відповідальні особи	Строки виконання
1	2	3	4
Аналіз наявного кадрового складу	Здійснюється оцінювання поточних трудових ресурсів за кількісними та якісними параметрами. Кількісний аналіз охоплює структуру підрозділів та штатну чисельність за посадовим складом.	Провідний менеджер з персоналу відділу кадрів	3 дні
Прогнозування потреби в персоналі	Визначаються перспективні потреби підприємства в персоналі шляхом оцінки запланованих обсягів робіт і кадрового забезпечення стратегічних цілей.	Провідний менеджер з персоналу відділу кадрів	3 дні
Розроблення заходів щодо покриття кадрового дефіциту	Формується програма забезпечення відповідності між запланованими потребами в кадрах і реальними можливостями підприємства. Передбачаються заходи з найму, перерозподілу або вивільнення персоналу.	Провідний менеджер з персоналу відділу кадрів	5 днів

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Раціональне планування персоналу позитивно впливає на виробничо-господарські результати ТОВ «Завод РТО», оскільки дозволяє:

- підвищити ефективність використання наявного кадрового потенціалу, зокрема завдяки створенню нових продуктивних робочих місць, здійсненню внутрішньої ротації персоналу та оптимізації виробничих процесів;
- удосконалити процедури найму, скоротивши час і витрати на залучення кваліфікованих працівників;

- налагодити цільове професійне навчання персоналу, що сприяє формуванню необхідного рівня кваліфікації з мінімальними витратами ресурсів;
- зменшити загальні витрати на утримання персоналу завдяки проактивній кадровій політиці та гнучкому реагуванню на зміни на ринку праці.

Прийняття працівника на роботу на ТОВ «Завод РТО» здійснюється відповідно до вимог чинного законодавства. Трудові відносини оформлюються шляхом укладення трудового договору між працівником і адміністрацією підприємства, на підставі якого Голова правління видає відповідний наказ про прийом на роботу.

Підбір персоналу на ТОВ «Завод РТО» здійснюється з використанням як зовнішніх, так і внутрішніх джерел, що забезпечує широку варіативність підходів до комплектування кадрового складу підприємства.

Таблиця 2.6

Джерела підбору персоналу в ТОВ «Завод РТО» за 2022-2024 рр.

Зовнішні джерела				Внутрішні			
	2022	2023	2024		2022	2023	2024
1	2	3	4	5	6	7	8
Оголошення, реклама в ЗМІ	42	45	39	Рекомендації друзів і родичів	35	31	26
Центри зайнятості	21	23	25	Кадровий резерв	40	35	48
Співпраця з вищими навчальними закладами	18	14	11	Опитування керівників структурних підрозділів	20	25	23
Профорієнтаційні бесіди з учнями 10-11 класів	12	10	14	Оголошення на внутрішньому сайті	5	9	3
Інтернет	7	8	11				
Всього	100	100	100	Всього	100	100	100

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Дані таблиці 2.6 свідчать про структуру використання зовнішніх і внутрішніх джерел підбору персоналу на ТОВ «Завод РТО» упродовж 2022–2024 років. У зовнішньому сегменті найвагомішу частку традиційно займають

оголошення та реклама в засобах масової інформації, частка яких становила 42% у 2022 році, дещо зросла до 45% у 2023 році, а у 2024 році знизилась до 39%. Це свідчить про стабільне використання класичних каналів пошуку кадрів.

Другу позицію серед зовнішніх джерел утримують центри зайнятості, з поступовим зростанням їх значущості з 21% у 2022 році до 25% у 2024 році. Таке збільшення свідчить про посилення співпраці підприємства з державними структурами.

Інші джерела, як-от співпраця з навчальними закладами та профорієнтаційна робота з учнями, мають нижчий рівень впливу, що вказує на обмежене використання інструментів формування кадрового резерву на перспективу. Водночас незначна, але стабільна частка належить інтернет-джерелам, які, ймовірно, набирають популярності серед молоді.

У структурі внутрішніх джерел спостерігається зміна акцентів. Якщо у 2022 році кадровий резерв становив 40%, то у 2024 році його значення зросло до 48%, що свідчить про посилення внутрішньої мобільності персоналу та ефективність використання наявних кадрів. Натомість рекомендації знайомих і родичів поступово знижують свою частку: з 35% у 2022 році до 26% у 2024 році.

Показник опитування керівників структурних підрозділів демонструє відносну стабільність із незначними коливаннями в межах 20–25%, а використання внутрішнього сайту для оголошення вакансій не є системним і має найменшу частку — від 3% до 9%.

Процес адаптації персоналу на ТОВ «Завод РТО» має прикладний виробничий характер і відбувається з урахуванням категорії працівника. Основною метою адаптації є поступове введення нового працівника у виробниче середовище, забезпечення його готовності до виконання функціональних обов'язків та мінімізація періоду входження в колектив.

Для робітничого персоналу, який становить основу кадрового складу підприємства, адаптація передбачає первинний інструктаж з охорони праці, ознайомлення з робочим місцем і виробничим процесом, а також наставництво з

боку досвідченого працівника. Такий підхід дозволяє зменшити виробничі ризики та сприяє формуванню професійних навичок у новачків.

Фахівці, які займають інженерні та адміністративні посади, проходять адаптацію через ознайомлення з нормативною базою, внутрішніми процедурами, колективом і діючими проектами.

Особлива увага приділяється налагодженню міжфункціональної взаємодії та вмінню працювати з внутрішнім документообігом.

Адаптація управлінців передбачає глибше включення в управлінські процеси, зокрема ознайомлення з системою планування, підпорядкованими підрозділами, системою звітності та кадровим складом. На цьому етапі керівники отримують менторську підтримку з боку більш досвідчених управлінців підприємства.

Таблиця 2.7

Особливості адаптації персоналу на ТОВ «Завод РТО» за категоріями

Категорія персоналу	Етапи адаптації	Тривалість	Відповідальні особи	Основні інструменти адаптації
1	2	3	4	5
Робітники	Інструктаж з ОП, ознайомлення з дільницею, наставництво на робочому місці	2–4 тижні	Майстер, досвідчений працівник-наставник	Інструкції, виробничі завдання, навчання у процесі роботи
Фахівці	Ознайомлення з документацією, обов'язками, колективом, участь у проектах	1 місяць	Керівник відділу, кадрова служба	Вступна нарада, посадова інструкція, супровід у процесі роботи
Управлінці	Знайомство з підрозділами, плануванням, звітністю, підлеглими	1–2 місяці	Директор, заступник, головний спеціаліст	Наставництво, діловий супровід, участь у нарадах

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

На ТОВ «Завод РТО» процес адаптації персоналу реалізується з урахуванням професійної категорії працівників, що дозволяє забезпечити максимально ефективно входження нового співробітника в колектив та виробниче середовище. Особливості цього процесу відображаються у змісті

етапів адаптації, її тривалості, визначенні відповідальних осіб, а також у доборі інструментів, які сприяють формуванню професійної і соціальної готовності працівника до виконання посадових обов'язків.

Адаптаційний процес не формалізований окремою внутрішньою політикою, проте має чітку логіку та покрокову реалізацію, яку можна умовно представити у вигляді маршруту (рис 2.2.)



Рисунок 2.2. Адаптаційний маршрут нового працівника ТОВ «Завод РТО»
Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Такий підхід дозволяє враховувати специфіку кожної категорії персоналу, забезпечуючи поступове включення працівників до виробничого процесу відповідно до їхніх функціональних обов'язків. У майбутньому доцільним є розроблення стандартизованої адаптаційної програми з

контрольними точками оцінювання, що дозволить підвищити якість кадрової роботи та пришвидшити професійну інтеграцію нових працівників.

Таблиця 2.8

Форми навчання персоналу ТОВ «Завод РТО»

Категорія персоналу	Тип навчання	Форма проведення	Приклади змісту	Відповідальні особи
Робітники	Первинне інструктажне навчання	На робочому місці під керівництвом наставника	Інструкції з техніки безпеки, порядок роботи на верстатах	Майстер дільниці, відповідальний з ОП
	Навчання у процесі роботи	Наставництво, практичне виконання завдань	Монтаж металоконструкцій, зварювання, складальні операції	Досвідчені працівники
Фахівці	Ознайомлення з внутрішньою документацією	Вступна нарада у відділі, доступ до інструкцій	Посадові обов'язки, структура документообігу	Керівник відділу, інспектор з кадрів
	Цільове технічне навчання	Разове інструктажне заняття або перегляд технічних відео	Робота з новим програмним забезпеченням, технічні оновлення	Провідний інженер, директор з виробництва
Управлінці	Наставництво та управлінська інтеграція	Супровід досвідченого керівника у перші тижні роботи	Ознайомлення з персоналом, планування, звітність	Директор, головний інженер
	Самоосвіта або зовнішнє навчання	За погодженням: онлайн-курси, короткі програми	Управлінський облік, ділова комунікація	Адміністрація підприємства

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Таблиця 2.8 узагальнює практику навчання персоналу на ТОВ «Завод РТО» з урахуванням поділу працівників на три основні категорії — робітники, фахівці та управлінці. Навчання на підприємстві не має централізованої політики, однак фактично реалізується у вигляді низки стабільних внутрішніх практик.

Для робітників основною формою є первинне інструктажне навчання та наставництво безпосередньо на робочому місці. Такий підхід дозволяє забезпечити безпечну адаптацію та поступове набуття необхідних навичок у межах виробничого процесу.

У випадку фахівців (інженерно-технічного персоналу) навчання носить ознайомлювально-оперативний характер і здебільшого обмежується наданням доступу до внутрішніх інструкцій та разовими технічними інструктажами, наприклад, при оновленні обладнання або програмного забезпечення. Для управлінського персоналу характерна індивідуальна траєкторія навчання, яка передбачає поступове включення в адміністративно-управлінську діяльність через супровід досвідчених колег, а також можливість проходження онлайн-курсів або короткотермінових навчальних програм за погодженням з керівництвом.

Ефективне професійне навчання створює підґрунтя для підвищення кваліфікації працівників і зростання їх продуктивності. Проте без належної системи стимулювання навіть найкраще підготовлений персонал може втрачати мотивацію до якісного виконання обов'язків. Саме тому питання матеріального та нематеріального заохочення працівників посідає важливе місце в системі управління персоналом на ТОВ «Завод РТО» і потребує окремого аналізу.

Система мотивації на ТОВ «Завод РТО» має переважно матеріальний характер і орієнтована на підтримання стабільного рівня продуктивності праці, збереження кадрового складу та стимулювання дотримання трудової дисципліни. У зв'язку з виробничим профілем підприємства основна увага приділяється робітничому персоналу, який становить більшість у загальній структурі працівників.

Основою матеріальної мотивації є погодинна або відрядна система оплати праці. Заробітна плата залежить від обсягу виконаних робіт, їх якості та дотримання технологічних нормативів. Додатково застосовуються щомісячні премії, які нараховуються за безперервне відпрацювання норми часу, відсутність порушень трудової дисципліни та за ініціативність у роботі.

У практиці підприємства також діють разові винагороди за досягнення високих виробничих показників або своєчасне виконання термінових замовлень. Умови преміювання не стандартизовані, однак рішення про їх нарахування

ухвалюється на підставі подання керівників дільниць та затверджується директором.

Таблиця 2.9

Динаміка елементів системи матеріальної мотивації на ТОВ «Завод РТО» за 2022–2024 роки

Показник	дані за роками			відхилення			
	2022 рік	2023 рік	2024 рік	абсолютні (+/-)		відносні (%)	
				2023 / 2022	2024 / 2023	2023 / 2022	2024 / 2023
Середня погодинна ставка робітника, грн	84,7	88,3	91,6	3,6	3,3	4,25	3,74
Середня місячна зарплата робітника, грн	13 984	14 838	15 565	854	727	6,11	4,90
Середня місячна зарплата фахівця, грн	16 450	17 290	18 030	840	740	5,11	4,28
Середня зарплата управлінця середньої ланки, грн	21 700	23 120	24 480	1420	1360	6,54	5,88
Щомісячна премія робітника, грн	1 280	1 610	1 980	330	370	25,78	22,98
Річна кількість разових премій (усереднено)	2	3	4	1	1	50,00	33,33
Середній розмір разової премії, грн	3 250	3 600	4 050	350	450	10,77	12,50
Надбавка за стаж (>5 років), %	5%	5%	5%	0	0	0,00	0,00
Доплата за нічну зміну, % до тарифу	20%	20%	20%	0	0	0,00	0,00
Річний бонус для ключових працівників, грн	5100	5 400	6 850	300	1450	5,88	26,85
Середньомісячна зарплата по підприємству, грн	16 260	17 380	18 540	1120	1160	6,89	6,67

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Упродовж 2022–2024 років на ТОВ «Завод РТО» спостерігалось стабільне зростання основних елементів матеріальної мотивації, що свідчить про поступове удосконалення системи стимулювання персоналу в умовах відновлення виробничої активності та інфляційного тиску.

Насамперед, відзначається зростання погодинної ставки робітників — з 84,70 грн у 2022 році до 91,60 грн у 2024 році (приріст 8,1%), що позитивно вплинуло на середню місячну заробітну плату робітника, яка збільшилася на

понад 1 500 грн. Аналогічна динаміка простежується і серед фахівців (+9,6%) та управлінців середньої ланки (+12,8%), що вказує на бажання підприємства зберегти ключовий персонал. Значущим чинником стала активізація преміювання. Якщо у 2022 році середня щомісячна премія робітника становила 1 280 грн, то у 2024 році — вже 1 980 грн, що дорівнює зростанню на 54,7%. Також зросла частота разових премій — з 2 до 4 разів на рік, а їх середній розмір — з 3 250 грн до 4 050 грн (+24,6%).

У 2023 році було відновлено практику річного бонусу для ключових працівників, яка у 2024 році склала в середньому 6 850 грн. Це свідчить про намагання керівництва посилити довгострокову мотивацію та відзначити працівників із високими досягненнями.

Інші елементи (надбавки за стаж, доплати за нічну зміну) залишалися незмінними, що є характерним для нормативно закріплених умов оплати праці. Загалом середньомісячна зарплата по підприємству зросла на 14% за аналізований період, що перевищує середні темпи індексації зарплат у галузі. Нематеріальні форми мотивації застосовуються обмежено. Вони включають усне визнання досягнень працівника, публічне подякування на загальних зборах, а також надання гнучкого графіка роботи в окремих випадках (додаток Б). Колективних заходів, таких як святкування професійних подій чи організованого відпочинку, у період 2022–2024 років не проводилось у зв'язку з фінансовими обмеженнями.

Серед фахівців та управлінського персоналу мотивація також ґрунтується на базовій заробітній платі та нерегулярних надбавках за підвищене навантаження або додаткові обов'язки. Можливість кар'єрного зростання на підприємстві є обмеженою, тому персональний професійний розвиток не виступає основним стимулом для більшості працівників.

Таким чином, система мотивації ТОВ «Завод РТО» є мінімально достатньою для підтримки кадрової стабільності, проте має значний потенціал для вдосконалення, зокрема в напрямі диференціації преміювання, запровадження нефінансових стимулів і формування мотиваційної культури.

Раціонально організована система мотивації є ефективною лише за умов наявності об'єктивних і прозорих механізмів оцінювання результатів праці. Саме процес оцінювання дозволяє встановити відповідність між досягнутими показниками працівника та рівнем його заохочення, виявити сильні сторони персоналу, а також вчасно виявляти зони ризику або кадрових втрат. Для ТОВ «Завод РТО», де значна частина стимулювання базується на преміюванні та разових винагородах, оцінювання виконує функцію внутрішнього зворотного зв'язку, який частково реалізується із використанням цифрових засобів.

Станом на 2024 рік система оцінювання результатів праці на ТОВ «Завод РТО» залишається частково формалізованою, однак поступово інтегрує елементи цифрового контролю — зокрема через електронні таблиці, виробничі журнали, Excel-звіти та базові модулі обліку.

Станом на 2024 рік система оцінювання результатів праці на ТОВ «Завод РТО» залишається частково формалізованою, однак поступово інтегрує елементи цифрового контролю — зокрема через електронні таблиці, виробничі журнали, Excel-звіти та базові модулі обліку (табл 2.10.).

Таблиця 2.10

Цифрові підходи до оцінювання результатів праці на ТОВ «Завод РТО»

Категорія персоналу	Ключові критерії оцінювання	Форма фіксації	Цифровий інструмент / носій
1	2	3	4
Робітники	Виконання норм виробітку, якість продукції, трудова дисципліна	Зміст журналів обліку, відомості нарахувань	Excel-табелі, виробничі плани в таблицях
Фахівці (технологи, інженери)	Точність звітної документації, дотримання строків, участь у технічних нарадах	Поточні звіти, щомісячні довідки	Звіти у Word/Excel, електронне листування
Управлінський персонал	Досягнення підрозділу, ефективність управлінських рішень, ініціативність	Підсумкові звіти підрозділів, презентації	Узагальнені звіти в Excel, Google Sheets
Усі категорії	Відвідуваність, пунктуальність, дотримання внутрішнього режиму	Табелі, реєстраційні листи	Табелі обліку часу, формули Excel
Керівники дільниць / майстри	Зворотний зв'язок про персонал, якість контролю, документування змін	Службові записки, електронні файли з підсумками	Email-звіти, файли на загальному сервері

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Ця таблиця підкреслює, що ТОВ «Завод РТО» використовує прості, але функціональні цифрові інструменти, які дозволяють оперативно відслідковувати продуктивність та якість праці без впровадження складних програмних рішень.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було проаналізовано ключові аспекти управління персоналом на ТОВ «Завод РТО». Підприємство характеризується стабільною чисельністю персоналу з домінуванням виробничих працівників. Кадрові процеси — підбір, адаптація, навчання, мотивація та оцінювання — здійснюються функціонально, однак без чіткої регламентації.

Система підбору є найбільш структурованою, натомість адаптація та професійне навчання мають переважно практичний характер. Матеріальна мотивація базується на погодинній оплаті, преміях і разових заохоченнях, з позитивною динамікою у 2024 році. Нематеріальне стимулювання обмежене, але виконує підтримувальну функцію.

Оцінювання результатів праці має внутрішньоцеховий характер і частково автоматизоване за допомогою цифрових засобів обліку. Загалом кадрова система підприємства потребує оновлення через формалізацію процедур, розвиток мотиваційної політики та цифрову підтримку HR-функцій.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЗАВОД РТО»

3.1. Виявлення проблемних аспектів та резервів підвищення ефективності кадрового менеджменту

Аналіз кадрової системи ТОВ «Завод РТО» дозволив виявити низку проблем, що стримують ефективність управління персоналом. До основних труднощів належать неформалізовані кадрові процедури, недостатня взаємодія між етапами добору, адаптації та розвитку працівників, а також обмежена гнучкість системи мотивації.

Особливо актуальною є відсутність єдиної політики оцінювання результатів праці, що ускладнює об'єктивне прийняття управлінських рішень. Водночас підприємство має внутрішні резерви для покращення: сформований кадровий резерв, наявність стабільного робітничого складу, готовність до поступової цифровізації та розширення нематеріального стимулювання. У зв'язку з цим виникає потреба у розробці практичних заходів, які сприятимуть удосконаленню кадрової політики та забезпечать зростання ефективності управління персоналом у коротко- та середньостроковій перспективі.

Таблиця 3.1

Пропозиції з удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Завод РТО»

Проблема	Пропозиція	Очікуваний результат
1	2	3
1. Відсутність формалізованої програми адаптації	Розробка стандартного адаптаційного плану для кожної категорії працівників (3–5 днів)	Зменшення плинності кадрів, скорочення періоду неефективної роботи
2. Низька частота та формальність професійного навчання	Впровадження внутрішніх навчальних модулів з використанням досвіду наставників	Прискорення введення новачків у посаду, зростання кваліфікації
3. Монотонна матеріальна мотивація без прив'язки до результату	Запровадження системи преміювання на основі цифрових показників продуктивності	Підвищення трудової віддачі, зменшення порушень трудової дисципліни

продовження таблиці 3.1.

1	2	3
4. Слабко розвинена система нематеріального стимулювання	Створення програми визнання («працівник місяця», грамоти, внутрішня дошка пошани)	Посилення залученості, підтримка позитивного мікроклімату
5. Неінтегроване оцінювання результатів праці	Формалізація системи оцінки праці з використанням простих цифрових засобів (табелі, Excel-звіти)	Об'єктивність рішень щодо премій, переведень, навчання, ротацій

Джерело: складено автором на основі досліджень 2 розділу роботи

Запропоновані заходи спрямовані на підвищення ефективності управління персоналом шляхом оптимізації ключових кадрових процесів і розширення стимулюючих механізмів. Для оцінки доцільності впровадження кожної ініціативи важливо врахувати не лише організаційні переваги, а й потенційний економічний ефект. У подальшому розглянемо економічне обґрунтування першого з рекомендованих заходів — запровадження формалізованої програми адаптації нових працівників.

Перший захід - Впровадження адаптаційного плану для нових працівників (3–5 днів) полягає у впровадженні уніфікованої короткострокової програми адаптації, яка включає:

- вступний інструктаж;
- закріплення наставника;
- ознайомлення з робочими інструкціями;
- контрольний чек-лист адаптації для працівника і майстра.

За статистикою підприємства у 2023 році за власним бажанням або з ініціативи адміністрації звільнилося 8 працівників, з них щонайменше 4 – у перші 1–2 місяці роботи. Основною причиною є відсутність структурованого входження в професійне середовище та неформальність інструктажу.

Таблиця 3.2.

Фінансові втрати при звільненні одного працівника (оцінка)

Стаття витрат	Сума, грн
Пошук і підбір нового працівника (оголошення, комунікація, час адміністрації)	2 350
Витрати на оформлення документів, інструктаж, медогляд	1 170
Втрата продуктивності за період неповної адаптації	3 520
Разом на 1 звільнення	7 040

Джерело: складено автором на основі досліджень 2 розділу роботи

У разі скорочення передчасних звільнень хоча б на 3–4 особи на рік, загальний економічний ефект становитиме:

$$7\,040 \text{ грн} \times 4 \text{ особи} = 28\,160 \text{ грн/рік}$$

Крім матеріальних вигід підприємство матиме також:

- Підвищення мотивації нових працівників;
- Покращення корпоративного іміджу;
- Формування стабільнішого кадрового ядра;
- Менше навантаження на адміністрацію при повторному наймі.

Ефективна адаптація створює основу для успішного залучення працівника до виробничого процесу, однак без подальшого розвитку професійних навичок працівники можуть залишатися на базовому рівні ефективності. У цьому контексті наступним логічним кроком вдосконалення кадрової роботи є впровадження внутрішнього навчального модуля для робітників і фахівців.

Наступний захід - внутрішнє навчання з використанням наставників і коротких інструкцій

Розробка та впровадження внутрішньоцехових навчальних матеріалів (інструкції, пам'ятки, чек-листи) та залучення досвідчених працівників до ролі наставників для новачків або перекваліфікації персоналу при переході на нове обладнання.

На сьогодні період досягнення продуктивної самостійної роботи новим працівником становить у середньому 2,5–3 місяці. За умови запровадження

системного навчання цей період може бути скорочено до 2 місяців без втрати якості.

Таблиця 3.3.

Оцінка економічного ефекту від впровадження внутрішнього навчання з використанням наставників і коротких інструкцій

Параметр	Оцінка
Середня зарплата працівника за місяць	15 521 грн
Зменшення тривалості «непродуктивного» періоду	1 місяць
Кількість нових працівників на рік	10 осіб
Економія	15 521 грн × 10 осіб = 155 210 грн/рік

Додаткові вигоди від запропонованого заходу:

- можливість швидшої ротації кадрів у разі потреби;
- підвищення якості виконання операцій без зовнішнього навчання;
- посилення культури передачі досвіду всередині підприємства.

Забезпечення швидкого входження в посаду й навчання працівників створює передумови для підвищення їх результативності.

Водночас, без чіткого зв'язку між індивідуальним внеском і матеріальним заохоченням навіть підготовлений персонал не завжди демонструє високий рівень віддачі.

У цьому контексті наступним кроком є впровадження диференційованого преміювання на основі цифрових показників ефективності праці.

Третій захід - Диференціація преміювання за результатами цифрового оцінювання

Суть заходу: Розробка простої системи преміювання, яка враховує фактичне виконання плану, якість продукції, дотримання строків. Дані фіксуються у цифровій формі (Excel, Google Sheets) відповідальними особами. Премії розподіляються пропорційно до індивідуальних результатів.

Запровадження показникової мотивації дозволяє підвищити продуктивність праці на 3–4% навіть без збільшення витрат на фонд оплати праці. Для підприємства з понад 70 працівниками це має відчутний фінансовий ефект.

Таблиця 3.4.

Економічний ефект від вдосконалення системи преміювання

Параметр	Оцінка
Середня річна продуктивність 1 робітника	$\approx 186\,780$ грн (15 565 грн \times 12 міс.)
Приріст продуктивності на 3,5%	$\approx 6\,537$ грн на особу
Кількість робітників	55 осіб
Додатковий річний обсяг виробітку	$6\,537 \times 55 = 359\,535$ грн/рік

Додаткові вигоди від впровадження заходу

- мотивація до стабільного дотримання виробничої дисципліни;
- зменшення виробничого браку;
- справедливіша система розподілу премій, що знижує конфліктність.

Оцінювання результатів праці та преміювання стимулюють досягнення цілей, але стабільне зростання ефективності можливе лише за умов постійного оновлення та передачі знань. У цьому контексті доцільним є впровадження внутрішнього навчання через наставництво в поєднанні з короткими навчальними модулями.

Пропонується створити компактні інструктивні картки для базових технологічних операцій, які супроводжуватимуться наставництвом досвідчених працівників.

Підготовка матеріалів виконується внутрішньо без додаткових витрат. Роль наставника покладається на кваліфікованих працівників, які пройшли виробничий стаж понад 3 роки. Навчання проходить без відриву від роботи, у межах технологічного процесу.

Фінансовий ефект досягається за рахунок скорочення періоду входження працівника у продуктивну роботу.

Якщо за наявної системи цей термін становить у середньому 2,4 місяця, то за умов впровадження модульного навчання його можна скоротити до 1,7 місяця. За середньомісячної продуктивності працівника в розмірі 14 850 грн, економія часу в 0,7 місяця дає змогу зберегти по 10 395 грн на одного працівника. За середньорічного прийому 9–10 осіб, сукупний ефект становитиме приблизно 98 753 грн на рік.

Таблиця 3.5

Економічне обґрунтування впровадження наставництва на ТОВ «Завод РТО»

Показник	Значення
Середня продуктивність працівника, грн/міс	14 850 грн
Скорочення періоду неповної продуктивності, міс	0,7
Економія на одного працівника, грн	10 395 грн
Орієнтовна кількість нових працівників на рік	9–10 осіб
Сумарна економія за рік, грн	98 753 грн

Наявність дієвої системи нематеріальної мотивації сприяє підвищенню залученості працівників, зміцненню командної взаємодії та зменшенню невиробничих втрат. На ТОВ «Завод РТО» відсутні формалізовані практики морального заохочення, хоча на підприємстві наявний потенціал до створення інструментів внутрішнього визнання.

Рациональним рішенням є впровадження програми «Працівник місяця», яка передбачає регулярне відзначення одного з працівників підприємства на основі сукупності цифрових та якісних показників (продуктивність, дисципліна, відгуки керівника). Переможець отримує грамоту, згадується на загальних зборах, його фото розміщується на внутрішній дошці пошани, а також йому надається невелике заохочення у нефінансовій формі — наприклад, корпоративна символіка або сертифікат на обід у їдальні підприємства. Участь працівників у висуванні кандидатур посилює ефект колективного визнання.

Економічний ефект цього заходу пов'язаний із можливістю зменшити кількість прогулів та непродуктивних втрат робочого часу. У 2023 році працівниками ТОВ «Завод РТО» було втрачено 256 годин робочого часу без поважних причин. При середній погодинній ставці 89,70 грн, прямі втрати становили 22 963 грн. У разі зменшення таких втрат на 10% завдяки підвищенню моральної відповідальності, річна економія складе приблизно 2 296 грн/міс або 27 552 грн/рік.

Запровадження системи наставництва з використанням навчальних міні-модулів створює не лише економічні, а й значущі соціальні переваги для підприємства. Насамперед, це сприяє формуванню стабільного виробничого

середовища, де досвідчені працівники відчують свою цінність і залученість до розвитку колективу.

Таблиця 3.3

Економічне обґрунтування запровадження системи нематеріального преміювання на ТОВ «Завод РТО»

Показник	Значення
Втрати робочого часу без поважних причин, год/рік	256 год
Середня погодинна ставка, грн	89,70 грн
Загальні втрати, грн	22 963 грн
Оцінка зменшення втрат часу завдяки стимулюванню, %	10%
Річна економія, грн	27 552 грн

Присвоєння статусу «наставника» підсилює їхній авторитет у колективі, що сприяє підвищенню лояльності та зниженню ризику звільнень у категорії кваліфікованих кадрів.

Для нових працівників наявність чіткого алгоритму входження в посаду зменшує психологічне напруження, допомагає швидше адаптуватися до культури підприємства та знижує ризик конфліктів або самоусунення. Внаслідок скорочення періоду невизначеності новачки відчують підтримку та включеність, що покращує загальний соціально-психологічний клімат у колективі. Крім того, створення внутрішньої системи передавання знань зменшує залежність від зовнішніх освітніх ресурсів і сприяє нарощуванню внутрішнього людського капіталу, що є суттєвою перевагою для малого виробничого підприємства в умовах обмеженого доступу до професійної підготовки на ринку праці.

Таблиця 3.4

Узагальнення економічного та соціального ефекту рекомендованих заходів на ТОВ «Завод РТО»

№ з/п	Назва заходу	Річний економічний ефект, грн	Ключовий соціальний ефект
1	2	3	4
1	Впровадження програми адаптації	28 160	Зменшення плинності кадрів, зниження стресу новачків
2	Створення внутрішніх навчальних модулів	98 753	Розвиток культури наставництва, підвищення професійної самореалізації

продовження таблиці 3.4.

1	2	3	4
3	Диференціація преміювання на основі цифрових показників	359 535	Справедливість винагород, посилення орієнтації на результат
4	Наставництво із використанням чек-листів і карток операцій	98 753	Підвищення згуртованості, передача досвіду, зміцнення авторитету досвідчених
5	Система нематеріального визнання («працівник місяця», внутрішня дошка пошани)	27 552	Залученість працівників, моральне задоволення, зниження прогулів
Разом		612 793 грн/рік	Посилення стабільності та мотиваційного клімату в колективі

Запропоновані заходи не лише дозволяють досягти загального економічного ефекту на рівні понад 610 тис. грн на рік, але й забезпечують якісні зміни у внутрішній культурі підприємства. Вони спрямовані на формування стійкої системи підтримки персоналу, розвиток внутрішнього потенціалу, зменшення плинності кадрів і підвищення довіри до управлінських рішень. Така комплексна трансформація кадрової політики є важливою передумовою для довгострокової ефективності й стійкості ТОВ «Завод РТО» в умовах змін ринку праці.

3.2. Формування інноваційних підходів до управління персоналом на основі цифрових технологій

У сучасних умовах управління персоналом стрімко трансформується під впливом цифровізації, яка охоплює всі функціональні аспекти діяльності підприємств — від планування потреб у кадрах до моніторингу продуктивності. Для ТОВ «Завод РТО», як виробничого підприємства з традиційною організаційною структурою, актуальність цифрової трансформації кадрової функції зумовлена потребою підвищити оперативність, прозорість та обґрунтованість кадрових рішень.

Наразі більшість процедур управління персоналом на підприємстві реалізується у ручному режимі. Табелювання здійснюється на папері або в

окремих Excel-файлах без системної інтеграції, оцінювання результатів праці має фрагментарний характер, а адаптація та навчання реалізуються через усні інструктажі без фіксації проміжних результатів. Відсутність єдиного кадрового цифрового середовища призводить до дублювання інформації, втрати часу на оформлення розпорядчих документів, затримок у прийнятті рішень, складності у веденні архіву персоналу та низької інформованості працівників щодо внутрішніх процесів.

Проблеми неефективного управління персоналом також виявляються у нестачі аналітичної інформації для керівництва. Показники плинності кадрів, тривалості адаптації, результативності працівників не накопичуються в єдиній цифровій базі, що унеможливує об'єктивне оцінювання персоналу та побудову довгострокової кадрової політики.

У зв'язку з цим цифрова трансформація кадрової функції для ТОВ «Завод РТО» є не стільки інновацією, скільки необхідною відповіддю на виклики часу, спрямованою на підвищення управлінської ефективності, зниження непродуктивних витрат і формування конкурентних переваг на рівні внутрішніх процесів.

На сучасному етапі цифрова трансформація кадрової системи можлива навіть без дорогих спеціалізованих програмних комплексів, особливо для малого або середнього виробничого підприємства. Для ТОВ «Завод РТО», де вже застосовуються базові цифрові рішення, зокрема електронні таблиці у форматі Excel, існує потенціал для поетапного розширення цифрового інструментарію з мінімальними витратами.

До найдоцільніших для впровадження цифрових рішень можна віднести кілька категорій. По-перше, це хмарні сервіси для кадрового обліку та документації. Наприклад, Google Drive або Dropbox можуть бути використані для зберігання електронних копій особових справ, наказів, заяв, анкет тощо. Це дозволить відмовитися від дублювання паперових архівів та забезпечити оперативний доступ до даних керівників підрозділів.

По-друге, слід розглянути можливість використання безкоштовних або умовно безкоштовних HRM-платформ, адаптованих для малого бізнесу. Зокрема, сервіси на кшталт StaffCounter, PeopleForce (у версії для МСП), Zoho People або Bitrix24 можуть забезпечити ведення цифрових особових карток, контроль відпусток, трекінг навчання та базове оцінювання персоналу. Вибір програмного забезпечення має базуватися на критеріях простоти, інтегрованості та сумісності з уже наявними інструментами.

Третім напрямом є інструменти внутрішньої комунікації та оцінювання, серед яких доцільним є використання Google Forms для збору зворотного зв'язку, ініціатив від працівників або періодичного самооцінювання. Це дозволяє підвищити рівень залученості персоналу до управлінських процесів без значних технічних змін.

Крім того, для автоматизації розрахунків при преміюванні або адаптації новачків варто впровадити структуровані Excel-модулі з формулами, які дозволяють об'єктивно відстежувати продуктивність, тривалість входження в посаду, рівень відвідуваності та інші цифрові показники.

Таким чином, навіть без складних ІТ-рішень ТОВ «Завод РТО» має змогу перейти від ізольованих цифрових елементів до цілісної цифрової підтримки кадрової функції, використовуючи прості, доступні та ефективні засоби автоматизації.

Поточний стан цифровізації кадрових процесів на ТОВ «Завод РТО» демонструє наявність окремих елементів автоматизації, зокрема в частині табелювання. Водночас значна частина кадрової роботи продовжує здійснюватися вручну, що зумовлює потребу в подальшому впровадженні інструментів цифрової підтримки. Це дозволить скоротити адміністративне навантаження, зменшити кількість помилок, підвищити прозорість прийняття управлінських рішень і забезпечити об'єктивність оцінювання персоналу.

Одним із ключових напрямів автоматизації є оцінювання результатів праці. За умови створення уніфікованої цифрової форми, в яку вносяться дані щодо продуктивності, якості, дисципліни та дотримання строків, підприємство

зможє сформувант прозору систему щомісячного оцінювання. Застосування формул для автоматичного підрахунку балів, рейтингу чи категорій дозволить знизити суб'єктивність і надати керівництву реальні показники для ухвалення рішень про преміювання, ротацію або навчання персоналу.

Доцільною є також цифрова підтримка процесу адаптації. Створення електронного адаптаційного чек-листа у форматі Google Sheets або PDF-форми з поетапним фіксуванням проходження інструктажів, ознайомлення з документами, пробного періоду дасть змогу контролювати якість входження новачків у виробничий процес. Цей інструмент зменшить адміністративне навантаження на кадрову службу та допоможе стандартизувати адаптаційний цикл.

Важливим напрямом є ведення графіків відпусток і лікарняних у цифровій формі. Індивідуальні та зведені плани, доступні через загальнодоступні таблиці з правами доступу, дозволять уникати накладок у персоналі, оперативно коригувати виробничі графіки та спростити погодження відсутностей без дублювання паперових заяв.

Крім того, варто впровадити електронні форми внутрішньої комунікації — для подання ініціатив, фіксації зауважень, проведення опитувань, оцінки навчання. Наприклад, використання Google Forms або аналогів дозволяє швидко збирати інформацію від персоналу для прийняття управлінських рішень та моніторингу мікроклімату в колективі.

Загалом, підприємство має потенціал для автоматизації низки рутинних кадрових функцій, що в перспективі дозволить не лише підвищити якість управління, а й підготувати основу для впровадження повноцінної цифрової HR-системи.

Цифровізація кадрових процесів на підприємстві сприяє не лише зменшенню адміністративного навантаження, а й досягненню вимірюваних економічних результатів. Для ТОВ «Завод РТО», що має виробничу специфіку та обмежені кадрові ресурси, запровадження цифрових рішень дозволяє

оптимізувати обробку інформації, скоротити втрати часу, знизити ризики помилок і покращити прозорість взаємодії з працівниками.

Основні напрями, де можлива короткострокова автоматизація, охоплюють оцінювання результатів праці, адаптацію нових працівників, управління відпустками, а також внутрішню комунікацію. Впровадження цифрових інструментів у цих напрямках формує сукупний позитивний ефект, як фінансовий, так і організаційний.

Таблиця 3.5

Очікуваний економічний ефект від цифровізації HR-процесів на ТОВ «Завод РТО»

Процес	Цифровий інструмент	Оцінка ефекту	Розрахунок економії, грн/рік
1. Оцінювання праці	Excel-модуль з формулами	Скорочення часу на обробку премій	$2,5 \text{ дні/міс} \times 870 \text{ грн} \times 12 \text{ міс} = 26 \text{ 100}$
2. Адаптація нових працівників	Цифровий чек-лист у Google Sheets	Скорочення періоду неповної продуктивності	$500 \text{ грн} \times 4 \text{ дні} \times 10 \text{ осіб} = 20 \text{ 000}$
3. Управління відпустками та замінами	Графік у спільній таблиці	Зменшення помилок у графіках та перерахунках	$14 \text{ помилок} \times 1,5 \text{ год} \times 110 \text{ грн} = 2 \text{ 310}$
4. Внутрішні опитування та ініціативи	Google Forms або аналог	Зниження втрат часу через зменшення прогулів	$600 \text{ грн} \times 30 \times 10\% = 1 \text{ 800}$
Разом			50 210 грн/рік

Таким чином, навіть базова цифровізація обмеженого кола процесів на ТОВ «Завод РТО» дає змогу зекономити понад 50 тис. грн на рік без потреби в капітальних вкладеннях.

Водночас соціальний ефект проявляється у підвищенні прозорості процедур, покращенні мотиваційного клімату, зростанні довіри до системи управління персоналом і формуванні основи для подальших змін у сфері управління персоналом.

Поступовий перехід до цифрових форм управління персоналом є найбільш ефективним і реалістичним шляхом трансформації кадрової функції на підприємстві з урахуванням його ресурсних і технічних обмежень. Для ТОВ «Завод РТО», як підприємства малого виробництва зі стандартною організаційною структурою та обмеженим кадровим штатом, доцільним є

етапний підхід до цифровізації HR-процесів, який дозволяє уникнути ризиків перевантаження персоналу, втрати контролю та технічних збоїв.

Перший етап — базова цифрова стандартизація, яка передбачає впорядкування наявних цифрових інструментів. У цей період доцільно розробити уніфіковані шаблони Excel-таблиць для обліку результатів праці, електронні адаптаційні чек-листи, спільні графіки відпусток та форми подання ініціатив (Google Forms). Ключовим завданням цього етапу є підвищення точності та швидкості обробки кадрової інформації. Технічно реалізація не потребує залучення спеціалізованого ПЗ, а лише базових навичок роботи з електронними таблицями та хмарними сховищами. Орієнтовна тривалість — 2–3 місяці.

Другий етап — інтеграція процесів та часткова автоматизація, що включає створення електронного архіву особових справ, автоматизацію нарахування премій на основі цифрових оцінок, формування цифрового профілю працівника (включно з історією відпусток, навчання, переміщень). На цьому етапі підприємство може поступово розглядати адаптацію безкоштовних або недорогих HRM-рішень (наприклад, Vitrix24 у базовій версії або українських аналогів), які забезпечують централізоване зберігання і обробку персональних даних. Цей етап може тривати до 6 місяців, залежно від технічної підготовленості персоналу.

Третій етап — формування повноцінної цифрової HR-платформи, яка поєднує в собі автоматизовані блоки обліку, оцінювання, мотивації та планування персоналу.

У рамках цього етапу доцільно запровадити систему наскрізного цифрового документообігу: від подання заяви працівником до підписання наказу.

З'являється можливість аналізу показників у динаміці, побудови HR-аналітики, візуалізації даних, прогнозування кадрових потреб. Впровадження цього етапу потребує IT-підтримки, але відкриває нові горизонти для управління людським капіталом. Орієнтовна тривалість — до 1 року.

Послідовне виконання етапів дозволяє не лише уникнути організаційного спротиву, а й поступово формувати цифрову компетентність персоналу, адаптувати внутрішню культуру до нових підходів, забезпечити керувану трансформацію всієї кадрової системи підприємства. Важливо, щоб кожен етап завершувався проміжним аналізом, що дозволить скоригувати темп та масштаб змін відповідно до ресурсів ТОВ «Завод РТО».

Висновки до розділу 3

У межах третього розділу було запропоновано комплекс практичних заходів з удосконалення системи управління персоналом на ТОВ «Завод РТО», орієнтованих на вирішення виявлених проблем та реалізацію внутрішнього кадрового потенціалу.

Аналіз проблемних аспектів засвідчив, що на підприємстві спостерігається фрагментарність кадрових процесів, низька ступінь їхньої формалізації, обмеженість механізмів оцінювання та навчання, а також переважання матеріальної мотивації без належної системи визнання й розвитку.

Запропоновані напрями вдосконалення охопили ключові функції HR-менеджменту: адаптацію, наставництво, преміювання, оцінювання та нематеріальне стимулювання.

Для кожного заходу було здійснено економічне обґрунтування, яке підтвердило потенціал досягнення сукупної річної економії понад 600 тис. грн без залучення зовнішнього фінансування. Крім економічного ефекту, заходи формують значний соціальний результат — посилення залученості персоналу, розвиток професійної культури, зниження плинності кадрів та покращення психологічного клімату в колективі.

Особливу увагу приділено цифровим інструментам як основі для формування інноваційних підходів до управління персоналом. Обґрунтовано необхідність поступового переходу до цифрової кадрової платформи, визначено

етапи її впровадження — від стандартного використання електронних форм до створення інтегрованої HR-аналітичної системи.

Таким чином, запропоновані рішення є не лише практично здійсненними, але й обґрунтованими. Їх реалізація дозволить ТОВ «Завод РТО» забезпечити ефективне управління персоналом відповідно до сучасних вимог, сформувані внутрішню конкурентоспроможність та створити умови для сталого розвитку трудового потенціалу підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Випускна кваліфікаційна робота на тему «Удосконалення системи управління персоналом на підприємстві (на прикладі ТОВ «Завод РТО»)» присвячена актуальним питанням підвищення ефективності кадрового менеджменту в умовах цифрової трансформації виробничого сектору. У межах дослідження було досягнуто мету роботи — на основі комплексного аналізу поточної кадрової ситуації на підприємстві сформовано практично орієнтовані рекомендації щодо модернізації управлінських підходів з урахуванням інноваційних рішень, цифрових інструментів та економічних обґрунтувань.

У першому розділі дослідження проведено теоретичне узагальнення сучасних підходів до управління персоналом, що дало змогу сформулювати цілісне уявлення про структурну складову HR-функцій, роль управлінського бачення в роботі з персоналом, а також значення цифрових технологій для забезпечення адаптивності системи управління кадрами. Обґрунтовано, що персонал є ключовим активом підприємства, а ефективне управління ним вимагає постійного вдосконалення інструментарію — від механізмів оцінювання до моделей мотивації та розвитку.

У другому розділі було здійснено прикладний аналіз системи управління персоналом ТОВ «Завод РТО», який виявив низку проблем і недоліків, що стримують зростання ефективності. Зокрема, встановлено, що кадрові процеси здійснюються переважно вручну, без належної регламентації та цифрової підтримки; процеси адаптації, навчання, мотивації й оцінювання мають фрагментарний характер. Водночас підприємство має сформований кадровий резерв, стабільне ядро виробничих працівників та базові цифрові навички персоналу, що дозволяє говорити про наявність потенціалу до якісного переформатування кадрової системи.

У третьому розділі розроблено і обґрунтовано п'ять взаємопов'язаних заходів з удосконалення кадрової системи ТОВ «Завод РТО», які охоплюють ключові функції управління персоналом: формалізацію адаптаційного процесу,

розвиток системи наставництва та внутрішнього навчання, введення цифрової моделі оцінювання результатів праці, модернізацію системи преміювання та впровадження морального стимулювання через систему визнання. Для кожного заходу здійснено економічне обґрунтування, згідно з яким очікувана сукупна економія ресурсів підприємства становить понад 610 тис. грн на рік. Цей ефект досягається за рахунок зниження витрат часу, мінімізації помилок в обліку, скорочення періоду неефективної роботи новачків та оптимізації преміювання.

Окрім прямого економічного ефекту, впровадження розроблених заходів має вагомий соціальний вплив. Зокрема, йдеться про зниження рівня плинності кадрів, підвищення рівня професійної задоволеності працівників, формування культури зворотного зв'язку, зростання довіри до управлінських рішень, розвиток внутрішньої системи наставництва та визнання. У середньостроковій перспективі це дозволить зміцнити згуртованість колективу, зменшити конфліктність у трудовому середовищі та посилити внутрішню мобільність персоналу.

Особливе місце в роботі відведено питанню цифрової трансформації. Запропонована трирівнева модель формування кадрової цифрової платформи підприємства — від стандартизованих електронних шаблонів до інтегрованої HRM-системи — дозволяє забезпечити поступовий, контрольований перехід до сучасного рівня кадрового адміністрування без втрати функціональної стійкості.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що запропоновані напрями удосконалення системи управління персоналом на ТОВ «Завод РТО» є не лише економічно обґрунтованими та технологічно доступними, але й соціально виправданими. Їх впровадження дозволить підприємству досягти більшої ефективності кадрової політики, сформувати внутрішнє конкурентне середовище, забезпечити стійке функціонування організаційної структури та посилити позиції підприємства в умовах змін ринку праці й виробничих вимог.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України: Документ № 254к/96-ВР від 28.06.1996 (зі змінами) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
2. Кодекс законів про працю України: Закон №322-VII від 10.12.1971 (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
3. Про зайнятість населення: Закон України №5067-VI від 5.07. 2012 5 липня 2012 (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text>
4. Про колективні договори та угоди: Закон України № 3356- XII від 01.07.1993 (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text>
5. Про оплату праці: Закон України № 108/95-ВР від 24.03.1995 (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>
6. Про охорону праці: Закон України № 2694- XII від 14.10.1992 (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>
7. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. URL: <https://jobs.ua/dkhp>
8. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.
9. Боковець В.В., Кульганік О.М., Апостолова В. Мотивація персоналу як важливий інструмент ефективної діяльності підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 5. Том 1. С. 294-297.
10. Бутенко Д.С. Мотиваційний менеджмент у підприємницькій діяльності. Економіка і суспільство. 2019. №20. С. 142-148.

11. Ведерніков М. Д., Чернушкіна О. О., Мантур-Чубата О. С. Сучасні технології управління персоналом: компетентційний підхід. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Вип. 19. Частина 1.
12. Ведерніков М.Д., Волянська-Савчук Л.В., Зелена М.І., Базалійська Н.П., Чернушкіна О.О. Формування мотивації персоналу підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. № 3 С 239-247.
13. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ : НТУУ « КПП імені Ігоря Сікорського», 2017. 528с.
14. Глущенко, Л., Пілявоз, Т., Коваль, Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка та суспільство. 35. 2022.
15. Грішнова О. А. Соціальні інновації у трудових відносинах: суть, види, проблеми реалізації в Україні. Демографія і соціальна економіка. 2018. №2 (20). С. 167-178
16. Данилевич Н., Рудакова С., Щетініна Л., Касяненко Я. Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях. Галицький економічний вісник, № 3 (64) 2020. с.147-156.
17. Джон Ньюстром (John V. Newstrom) Організаційна поведінка. Мотивація персоналу в умовах віддаленої роботи. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/motivatsiya-personalu-v-umovahviddalenoyi-roboti>
18. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.
19. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навч.- метод. пос. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288с.
20. Жулавський А.Ю., Лобанова А.М. Зарубіжний досвід мотивації персоналу організації. URL: <https://me.fem.sumdu.edu.ua/docs/d197.pdf>

21. Канцур І. Г., Кононова О. Є., Хмарська І. А. Управління персоналом в умовах цифрової економіки. Економіка та держава. 2022. № 2. С. 103–108.
22. Кифяк В. І., Тодоріко І. М. Імплементация зарубіжного досвіду мотивації праці у діяльність українських підприємств. Проблеми економіки № 1 (47), 2021. С. 72-77.
23. Кобеля З. І., Тодорюк С. І. Диджиталізація HR: майбутнє кадрового адміністрування. Бізнес Інформ. 2022. №1. С. 397–402.
24. Козирєва О.В., Ковальова В.І., Глєбова Н.В. Управління персоналом. Навч. посіб. Х.:Видавництво Іванченка. 2021. 126 с
25. Краснокутська Н.С., Нащекіна О.М., Замула О.В. та ін. Менеджмент: навчальний посібник. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.
26. Кустріч Л. О., Кустріч В. І. Інновації в системі управління персоналом. Економіка та держава. 2022. № 4. С. 34–38.
27. Лугова В. М., Чуркін А. О. Напрями діагностики мотивації управлінського персоналу відповідно до сучасних теорій мотивації. Бізнес Інформ. 2022. №1. С. 390-397.
28. Людський потенціал як чинник соціально-економічного розвитку України : монографія / Захарченко, Л.А., Топалова І.А., Захарченко Є.М. ; Міжрегіональна академія управління персоналом, Одеський інститут. – Одеса : ІПРЕЕД НАНУ, 2019. – 156 с.
29. Людський потенціал як чинник соціально-економічного розвитку України : монографія / Захарченко, Л.А., Топалова І.А., Захарченко Є.М. ; Міжрегіональна академія управління персоналом, Одеський інститут. – Одеса : ІПРЕЕД НАНУ, 2019. – 156 с.
30. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянко, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зєніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець [За. заг. ред. О.І. Драган]. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
31. Михасюк І.Р., Лукашенко Т.В. Мотивація і сучасні технології управління персоналом. Методичні вказівки до проведення практичних занять

для здобувачів вищої освіти освітнього ступеня «магістр» спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» денної та заочної форми навчання /Укл.: д.е.н., проф. Михасюк І.Р., ст. викл. Лукашенко Т.В. – ЛНУ ім. Івана Франка, 2022. 27с.

32. Михасюк І.Р., Лукашенко Т.В. Мотивація і сучасні технології управління персоналом. Методичні вказівки до самостійної роботи для здобувачів вищої освіти освітнього ступеня «магістр» спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» денної та заочної форми навчання спеціальності 076 - Підприємництво, торгівля та біржова діяльність /Укл.: д.е.н., проф. Михасюк І.Р., ст. викл. Лукашенко Т.В. – ЛНУ ім. Івана Франка, 2022. 60 с.

33. Остряніна С.В., Мокій О.О., Дробітько Д.О. Управління розвитком персоналу підприємства у контексті впровадження концептуальної моделі самоменеджменту. Економіка та суспільство, Випуск № 29.2021. URL:<https://economyand society.in.ua/index.php/journal/article/view/578/554>

34. Оцінка результативності персоналу від звичайної до наукової. Вивчення та порівняльний аналіз детермінованих і стохастичних підходів / С.В. Криворучко. - Київ : ЛАТ & К, 2020. - 71 с.

35. Писаревська Г.І. Тенденції розвитку використання digital технологій в управлінні персоналом. Науковий вісник Херсонського державного університету Випуск 41. 2021. С. 54-60.

36. Селютін В. М., Яцун Л. М. Управління персоналом: Практикум : навч. посібник. Х. : ХДУХТ, 2018. 188 с.

37. Сучасні методи забезпечення надійності персоналу : навчальний посібник у схемах і таблицях / З.Б. Живко ; Львівський державний університет внутрішніх справ. - Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2019. – 127 с.

38. Технології управління людськими ресурсами [Електронний ресурс] : навчальний посібник для здобувачів ступеня магістра за освітньою програмою «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Л. Є. Довгань, Л. Л. Ведута, Г. А.

Мохонько ; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Електронні текстові дані (1 файл: 4,8 Мбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. – 511 с. <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/25275>

39. Тимошик В. Ю. Компетентнісний підхід в оцінюванні трудових ресурсів підприємства / Валерія Юріївна Тимошик // Галицький економічний вісник. — Т. : ТНТУ, 2019. — Том 61. — № 6. — С. 155–163

40. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

41. Управління персоналом в інституційній економіці. Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів і молодих вчених з міжнародною участю 28 квітня 2021 року. Київ. КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 209с.

42. Управління персоналом: підручник /В.М. Данюк. А.М. Колот, Г.С. Суков та ін. К.: КНЕУ, Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с. 17. Управління персоналом: підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

43. Цимбалюк С. О. Гідна оплата праці: теоретико-методологічні засади та механізм реалізації : монографія. Київ : КНЕУ, 2019. 294с.

44. Шимановська-Діанич Л. М. Сучасні підходи до розвитку системи управління персоналом підприємства в умовах формування постіндустріальної економіки. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Економічні науки. 2020. № 3 (94). С. 26-37.

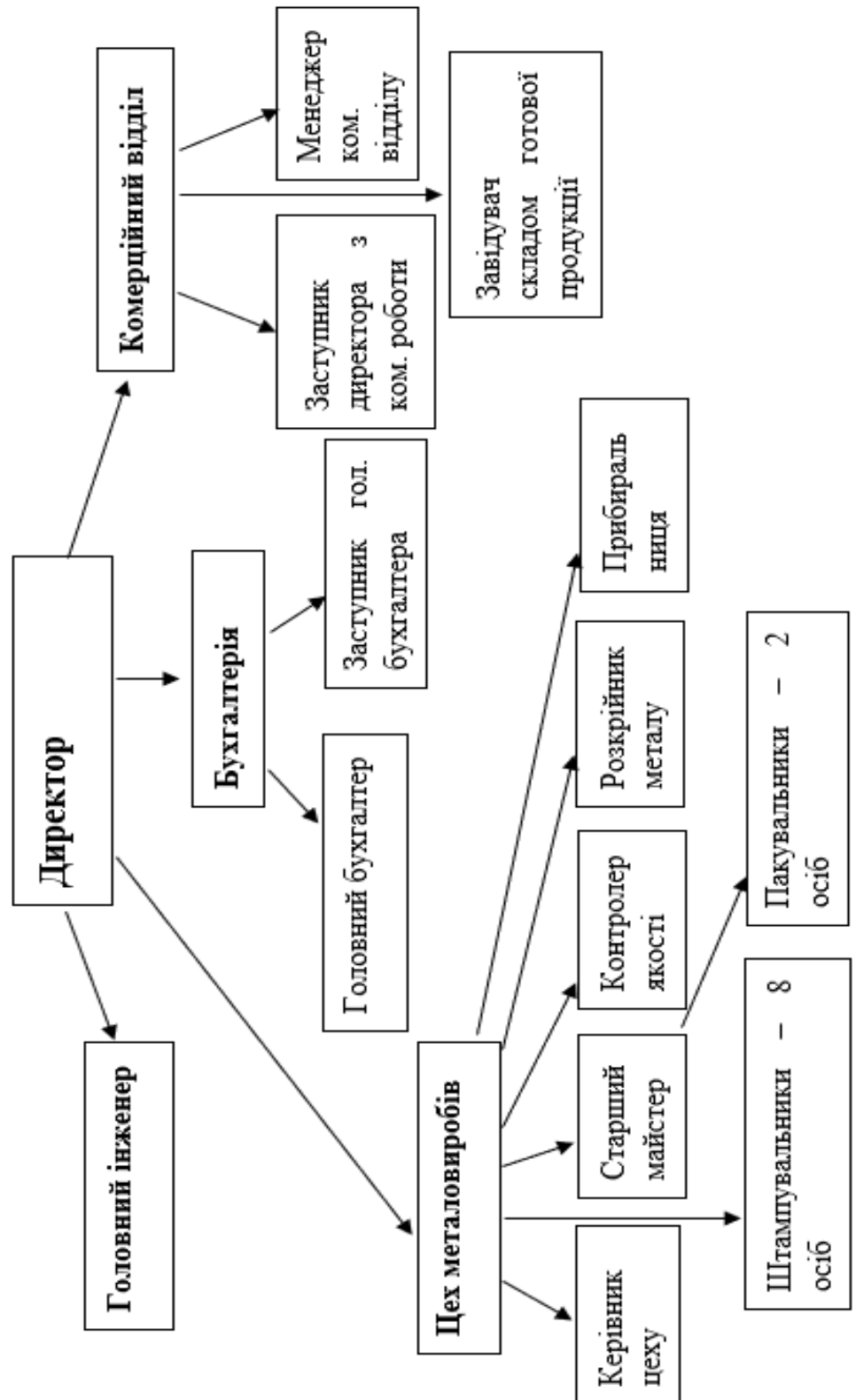
45. Ahmad, Zohaib & Masood, Pakistan & Gul, Warda & Sadiq, Imran & Ansari, Fatima. (2022). Impact of HR Practices Gap on Organizational Performance: Intervening effect of Employee Participation and HR Uncertainty. Indian Journal of Economics and Business. 20. 1265-1278

46. Bregas, J., Heberle, K., Nagels, F. (2022). Remote Assessment Center. In: *Digitale Formate in der Personalentwicklung. essentials*. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-64648-9_2
47. Chaban, Galina & Chaban, Vitaliy. (2022). Innovative approaches in HR management. *University Economic Bulletin*. 47-52. 10.31470/2306-546X-2022- 53-47-52.
48. Dwivedi, Dr. (2021). Employee Performance Management. *International Journal for Research in Applied Science and Engineering Technology*. 9. 8-19. 10.22214/ijraset.2021.37198.
49. Herzberg F. *Motivation to work*. Routledge, 2017. 218 p.
50. Holbeche, Linda. (2022). *Crafting HR strategy*. 10.4324/9781003219996-7
51. Ostryanina S., Mamedova Z. Functional features of organizational and managerial mechanism in the formation of the structure of management of economic security of the enterprise. *Management of the 21st century: globalization challenges: [monograph] / in edition I. Markina, V. Aranchiy, Y. Safonov and others.– Prague.- Nemoros s.r.o. 2018. Czech Republic. p. 218-225.*
URL:<https://www.yakaboo.ua/management-of-the-21st-century-globalization-challenges.html>

ДОДАТКИ

Додаток А

Організаційна структура ТОВ «Завод РТО»



Система нематеріальної мотивації на ТОВ «Завод РТО» (станом на 2024 рік)

Категорія персоналу	Заходи нематеріального стимулювання	Форма реалізації	Очікуваний ефект
Виробничий персонал	Публічне визнання результатів	Оголошення подяк на зборах, згадка у звітах цеху	Підвищення самоповаги та мотивації до якісної праці
	Наставництво молодих працівників	Неофіційне закріплення за новачками із врученням грамоти	Залучення досвіду, підсилення відповідальності
	Гнучке планування змін	Врахування побажань щодо графіка роботи	Підвищення лояльності та уникнення перевтоми
	Неформальне заохочення	Усне визнання заслуг керівником	Створення позитивного мікроклімату
	Внутрішня символіка	Вручення брендovanого одягу або знаків відзнаки	Ідентифікація з підприємством
Управлінський персонал	Подяки адміністрації	Відзначення ініціатив у наказах або на нарадах	Стимулювання управлінської активності
	Часткове гнучке планування графіку роботи	Погодження індивідуального режиму за потреби	Баланс між роботою та особистим життям
	Залучення до міжвідділових рішень	Включення до робочих груп чи проектів	Підвищення відчуття значущості
	Можливість проходження онлайн-навчання без відриву від роботи	Узгодження доступу до курсів за спеціальністю	Професійне самовдосконалення
	Інформування про рішення	Регулярні зустрічі з керівництвом	Прозорість комунікації, залученість