

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ДМИТРА МОТОРНОГО

Факультет економіки та бізнесу
Кафедра економіки і бізнесу
(назва кафедри)

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Спеціалізація (за наявності) _____

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
Лариса БОЛТЯНСЬКА
(ім'я та прізвище)

(підпис)

« 15 » червня 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему «Впровадження сучасних технологій управління персоналом
на підприємстві»

Здобувач вищої освіти:

(підпис)

Кирило ПОДОНІН
(ім'я та прізвище здобувача)

Керівник:

(підпис)

д.е.н., професор Тетяна ЯВОРСЬКА
(учене звання, науковий ступінь, ім'я та прізвище)

Запоріжжя, 2026 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ДМИТРА МОТОРНОГО

Факультет економіки та бізнесу

Кафедра економіки і бізнесу

(назва кафедри)

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Спеціалізація (за наявності) _____

ПОГОДЖЕНО

Гарант освітньо-професійної
програми

_____ Ірина АГЕСВА

(підпис)

(ім'я та прізвище)

«03» листопада 2025 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Лариса БОЛТЯНСЬКА

(підпис)

(ім'я та прізвище)

«04» листопада 2025 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи для здобувачів
ступеня вищої освіти «Бакалавр»

здобувача вищої освіти

_____ ПОДОНІНА Кирила Олександровича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи «Впровадження сучасних технологій управління персоналом на підприємстві»

керівник роботи _____ д.е.н., професор Тетяна ЯВОРСЬКА

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ректора університету від «31» жовтня 2025 року №587-С

2. Строк подання кваліфікаційної роботи _____ 12 червня 2026 року

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: наукова література, звітність «ТзОВ «Хлібодар», інформація з офіційного сайту підприємства, інші джерела

4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити):

Вступ.

Розділ 1. Теоретичні основи сучасних технологій управління персоналом

Розділ 2. Аналіз та впровадження сучасних технологій управління персоналом на підприємстві

Висновки

Список використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу: 15 таблиць, 5 рисунків

6. Дата видачі завдання «04» листопада 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	Відмітка про виконання
1	Затвердження плану роботи	07.11.2025 р.	
2	Розділ 1 <u>Теоретичні основи сучасних технологій управління персоналом</u>	27.03.2026 р.	
3	Розділ 2 <u>Аналіз та впровадження сучасних технологій управління персоналом на підприємстві</u>	30.05.2026 р.	
4	Висновки, список використаних джерел	11.06.2026 р.	
5	Перевірка на плагіат	12.06.2026 р.	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Кирило ПОДОНІН

(ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної роботи

(підпис)

Тетяна ЯВОРСЬКА

(ім'я та прізвище)

РЕФЕРАТ

Тема: Впровадження сучасних технологій управління персоналом на підприємстві.

Структура й обсяг роботи бакалавра. Робота складається із вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, що включає 33 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 60 с., у т.ч. 15 таблиць, 5 рисунків.

Мета роботи. теоретичні основи та розробка практичних рекомендацій щодо впровадження сучасних технологій управління персоналом на підприємстві.

Задачами дослідження є:

- розкрити сутність поняття управління персоналом та визначити його основні характеристики;
- дослідити основні функції управління персоналом та їх значення у діяльності підприємства;
- проаналізувати сучасні підходи та технології управління персоналом в умовах цифровізації економіки;
- надати загальну організаційно-економічну характеристику ТзОВ «Хлібодар» ;
- здійснити оцінку технологій управління персоналом на підприємстві та виявити їх недоліки;
- обґрунтувати напрями вдосконалення системи управління персоналом шляхом впровадження сучасних HR-технологій.

Об'єктом дослідження є технології управління персоналом на ТзОВ «Хлібодар».

Предмет дослідження є напрями впровадження сучасних технологій управління персоналом на підприємстві.

Методи дослідження: аналіз і синтез; порівняння; системний підхід; статистичні методи; метод узагальнення; опитування; графічний.

У першому розділі розглянуто теоретичні основи управління персоналом, зокрема його сутність, функції та сучасні технології управління персоналом.

У другому розділі проведено аналіз системи управління персоналом на ТзОВ «Хлібодар» та запропоновано впровадження сучасних технологій.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, технології, технології управління персоналом, HR-процеси.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	9
1.1. Поняття та сутність управління персоналом	9
1.2. Основні функції управління персоналом	14
1.3. Сучасні підходи та технології управління персоналом	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ	27
2.1. Загальна характеристика ТзОВ «Хлібодар»	27
2.2. Оцінка технології управління персоналом на ТзОВ «Хлібодар»	34
2.3. Впровадження сучасних технологій управління персоналом	45
ВИСНОВКИ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57

ВСТУП

Одним із ключових та найцінніших ресурсів будь-якого підприємства є його персонал. Цей ресурс охоплює кваліфікованих працівників, котрі володіють необхідними знаннями, навичками та досвідом, що дозволяє забезпечувати стабільне функціонування виробничих процесів, ефективну реалізацію продукції, а також компетентне управління всіма господарськими операціями, що здійснюються в межах організації. У сучасних умовах, коли промислові підприємства стикаються зі зростаючими викликами, керівництву доводиться регулярно вдосконалювати систему управління персоналом. Цей процес стає ще важливішим через стрімкий розвиток цифрових технологій та їх впровадження, які формують нові вимоги як до працівників, так і до підходів у їхньому менеджменті. Варто зазначити, що управління персоналом є багатограним і надзвичайно складним завданням. Основна причина полягає в тому, що люди наділені інтелектом, здатністю мислити і творчо вирішувати завдання. Вони постійно будують між собою певні взаємини, які мають прямий вплив на продуктивність їхньої праці, рівень виробництва, а також формування корпоративної культури та атмосфери на підприємстві. Саме взаємодія людського фактора з технічними та організаційними аспектами вимагає ретельного підходу до розробки і вдосконалення механізмів управління персоналом. Таким чином, сучасні технології управління персоналом на виробничих підприємствах посідають і продовжуватимуть займати провідне місце як у теоретичному обґрунтуванні, так і в його практичному застосуванні. Вони виступають не лише засобом адаптації до нових реалій, але й інструментом для підвищення ефективності роботи підприємства в умовах динамічного розвитку світових тенденцій.

Дослідження впливу сучасних технологій на процеси управління персоналом підприємств знайшли широке відображення в роботах провідних вчених. Серед вітчизняних дослідників, які зробили значний вклад у цю галузь, можна виділити таких науковців, як Бучнів М. М.[4], Бондаренко О. В. [6],

Кістерський Л. Л. [12], Лищенко М. [17], Обелець Т. В. [20] та інші. Однак, недостатня розробленість окремих практичних аспектів управління персоналом на підприємствах підкреслює важливість проведення цього дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичні основи та розробка практичних рекомендацій щодо впровадження сучасних технологій управління персоналом на підприємстві.

З метою досягнення поставленої цілі у роботі передбачається вирішення таких основних завдань:

- розкрити сутність поняття управління персоналом та визначити його основні характеристики;
- дослідити основні функції управління персоналом та їх значення у діяльності підприємства;
- проаналізувати сучасні підходи та технології управління персоналом в умовах цифровізації економіки;
- надати загальну організаційно-економічну характеристику ТзОВ «Хлібодар» ;
- здійснити оцінку технологій управління персоналом на підприємстві та виявити їх недоліки;
- обґрунтувати напрями вдосконалення системи управління персоналом шляхом впровадження сучасних HR-технологій.

Об'єктом дослідження є технології управління персоналом на ТзОВ «Хлібодар».

Предмет дослідження є напрями впровадження сучасних технологій управління персоналом на підприємстві.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи було використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема: аналіз і синтез - для узагальнення теоретичних підходів до управління персоналом; порівняння - для зіставлення традиційних і сучасних HR-технологій; системний підхід - для комплексного дослідження процесу управління персоналом на підприємстві; статистичні методи - для обробки та

аналізу кількісних показників діяльності персоналу; метод узагальнення - для формулювання висновків і рекомендацій. Крім того, застосовувалися спеціальні методи, такі як опитування працівників, а також графічні методи для наочного представлення результатів дослідження.

Інформаційну базу дослідження складають наукові праці дослідників, статті з періодичних видань, інтернет-ресурси, результати власних досліджень, дані первинного обліку, а також річні звіти підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці конкретних рекомендацій щодо впровадження сучасних технологій управління персоналом на підприємстві. Запропоновані заходи можуть бути використані для удосконалення процесів підбору, адаптації, оцінювання та мотивації працівників, що сприятиме підвищенню ефективності використання трудових ресурсів.

Обсяг і структура роботи. Робота міститься на 60 сторінках комп'ютерного тексту, охоплює вступ, два розділи, висновки, список використаної літератури з 33 джерел, а також включає 5 рисунків, 15 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Поняття та сутність управління персоналом

Управління персоналом є однією з найважливіших складових ефективної діяльності будь-якого підприємства. Людський ресурс виступає ключовим фактором розвитку та конкурентоспроможності сучасних підприємств, адже саме працівники формують інтелектуальний потенціал і забезпечують досягнення стратегічних цілей.

Для всебічного розкриття сутності наукової категорії «управління персоналом» доцільно звернутися до детального аналізу змісту термінів, що становлять її структуру. Зокрема, поняття «управління» вирізняється своєю багатозначністю та залишається предметом численних теоретичних і методологічних дискусій як у світовій, так і у вітчизняній науковій літературі.

У вітчизняній науковій літературі поняття управління розглядається як складна економічна й організаційна категорія. Зокрема, О. Крушельницька та Д. Мельничук [15, с.11] визначають управління як цілеспрямований вплив суб'єкта на об'єкт з метою забезпечення його ефективної діяльності та розвитку, що реалізується через систему організаційних, економічних і соціальних методів. У цьому визначенні особливо акцентується на системному характері управління та його орієнтації на досягнення визначених цілей організації.

Схожий підхід пропонує Л. Балабанова [2, с.15], яка бачить управління як процес координації й регулювання діяльності підприємства, спрямований на оптимальне використання ресурсів і досягнення стратегічних цілей. Вона підкреслює, що управління є неперервним процесом, охоплює всі рівні організації та сприяє її сталому розвитку.

У контексті дослідження управління особливого значення набуває

уточнення сутності людського ресурсу організації. У науковій літературі для його позначення використовується поняття «персонал».

Так, Так, К. Ковтуненко, О. Ковальчук та М. Атанасов [13, с.9] визначають персонал як сукупність штатних працівників підприємства, які мають різний рівень кваліфікації, але об'єднані спільною метою та договірними зобов'язаннями і формують унікальні нематеріальні активи організації.

Олійник С.У. [21, с. 12] вважає, що персонал - це працівники організації, які виконують роботу на основі трудового договору та перебувають у трудових відносинах з роботодавцем, незалежно від тривалості їхнього працевлаштування.

За визначенням Б. Тодорової [30], персонал - це сукупність посадових осіб, що виконують певні трудові функції та є активними учасниками діяльності організації, а ефективне управління цими ресурсами є гарантією підвищення продуктивності та результативності праці.

За твердженням науковців Гурбика Ю. Ю., Біляєвої С. С. і Багунц О. С. [9], управління персоналом є багатогранною та багаторівневою складовою системи менеджменту організації. Вони підкреслюють, що цей процес являє собою єдину систему заходів і процедур, спрямованих на ефективне створення, використання і розвиток людського потенціалу підприємства. Дослідники акцентують увагу на тому, що управління персоналом полягає у реалізації ключових функцій менеджменту, таких як підбір і розстановка кадрів, їх адаптація, навчання, професійний розвиток, мотивація та оцінка результатів роботи. Таким чином, управління персоналом охоплює не лише оперативну діяльність, але й формує постійний інтегрований процес, який органічно вписується в загальну систему управління організацією.

Визначення персоналу дозволяє чіткіше зрозуміти, кого саме охоплює система управління кадрами та на кого спрямовані її заходи. Р. Друкер вважав, що персонал є не просто трудовою силою, а основним джерелом інтелектуального капіталу підприємства, який формує його інноваційний потенціал і забезпечує здатність реагувати на зовнішні виклики [33].

Основні теоретичні підходи до визначення змісту управління персоналом формувалися під впливом розвитку класичних і сучасних концепцій менеджменту, які визначають роль керівництва у забезпеченні ефективної взаємодії між працівниками та організацією. У межах цих підходів управління персоналом розглядається як системний процес, що охоплює планування потреб у кадрах, їх добір, розвиток, мотивацію та оцінювання результатів діяльності.

З позиції класичних теорій менеджменту управління персоналом розглядається як цілеспрямована діяльність органу управління підприємства, спрямована на формування, розвиток і ефективне використання персоналу в умовах змінного зовнішнього та внутрішнього середовища [28].

Особливої уваги в межах сучасних концепцій набуває стратегічний підхід до управління персоналом, який передбачає узгодження кадрової політики із загальною стратегією розвитку підприємства. За такого підходу персонал сприймається не як допоміжний ресурс, а як стратегічна цінність, що забезпечує організації тривалі конкурентні переваги. Відповідно, функції управління персоналом виходять за межі адміністративного супроводу трудових відносин і охоплюють питання формування корпоративної культури, розвитку лідерства, управління знаннями та забезпечення організаційної гнучкості.

На сьогоднішній день поняття «управління персоналом» не має однозначного визначення в наукових працях, оскільки воно розглядається авторами з різних теоретичних позицій.

Найбільш поширені позиції дослідників щодо трактування управління персоналом представлені в табл. 1.1.

У працях українських дослідників управління персоналом інтерпретується як організована система управлінських впливів, спрямованих на залучення та забезпечення підприємства фаховими працівниками, формування сприятливого соціально-психологічного клімату, створення умов для професійного зростання працівників та реалізації стратегічних цілей

організації [11]. Такий підхід підкреслює комплексний характер HR-діяльності, що включає не лише організаційні дії, а й створення системи взаємозв'язків, що формують мотиваційну, соціальну і психолого-педагогічну базу ефективної праці.

Таблиця 1.1

Основні погляди щодо сутності поняття «управління персоналом»

Автор	Визначення поняття «управління персоналом»
Колот А.М. [14,с. 20]	«Управління персоналом- це постійний процес вирішення проблем комплектування організації персоналом відповідної якості і кількості, що вимагає виконання певних завдань: набір, підбір, управління кар'єрою та мотивацію організації»
Хміль Ф.І. [32,с. 24]	«Управління персоналом – це скоординована система заходів щодо формування та ефективного використання сукупного трудового потенціалу працівника у складних організаційних утвореннях ієрархічного типу»
В.А. Рудьєв, С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостенська [26, с. 12]	«Управління персоналом – це системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, спрямований на досягнення поставленої мети»
Єлецьких С.Я., Брижниченко В.Є. [10, с. 210]	«Управління персоналом - це важкий процес забезпечення кадрами підприємства, організація їх ефективного використання та професійного розвитку»
Глущенко, О. В., Пілявоз, С. О., Коваль, І. В. [7, с. 210]	«Управління персоналом - це складний, системний, планомірно-організований вплив за допомогою взаємопов'язаних організаційних, економічних і соціальних заходів на процес формування, розподілу та перерозподілу персоналу підприємства та створення умов для ефективного використання якостей працівників з метою забезпечення ефективного управління та розвитку підприємства»

Джерело: складено автором на основі [7,10,14,32]

З погляду стратегічного менеджменту, управління персоналом виступає інструментом реалізації загальної стратегії підприємства, оскільки саме люди формують організаційну культуру, сприяють досягненню стратегічних цілей і

визначають готовність підприємства до адаптації в умовах динамічних змін ринку [1]. Такий підхід дозволяє розглядати HR-функції не як ізольований блок діяльності, а як невід'ємну частину управлінської системи.

Передусім управління персоналом забезпечує ефективну координацію між цілями підприємства та діяльністю його працівників. Це дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів, створити прозору систему обов'язків і відповідальності та підвищити загальний рівень залученості співробітників у реалізацію стратегічних завдань.

Суттєвою характеристикою управління персоналом є його суб'єктно-об'єктний характер. Суб'єктами процесу виступають управлінські служби, HR-менеджери або керівники підрозділів, а об'єктом - працівники підприємства як носії трудових та інтелектуальних ресурсів.

В основі сучасних теорій управління персоналом лежить системний підхід, згідно з яким HR-система підприємства трактується як інтегрована система взаємозалежних складових: кадрового планування, підбору, розстановки кадрів, організації праці, мотивації, оцінки результатів, навчання та розвитку. Ці складові утворюють динамічну систему, здатну адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх змін та забезпечувати стійку конкурентну позицію підприємства [4]. Підкреслюючи значення цього підходу, В. Литвиненко [16] відзначає, що системність управління персоналом полягає в узгодженні всіх HR-процесів з загальними цілями організації, формуванні єдиного інформаційного простору та забезпеченні зворотного зв'язку на кожному з етапів управлінської діяльності.

Особливу роль у формуванні сучасного розуміння управління персоналом відіграють концепції людського капіталу та компетентнісного підходу. Так, у працях Б. Беккера [3] підкреслюється, що інвестиції в розвиток персоналу сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємства, оскільки знання та навички працівників формують реальну вартість організації на ринку. У цьому контексті управління персоналом виступає не так як функція адміністративного забезпечення, а як стратегічний інструмент формування та

розвитку людського капіталу.

Ефективно вибудована система роботи з персоналом забезпечує залучення компетентних фахівців, створює умови для їхнього професійного вдосконалення та підвищення рівня мотивації. У підсумку це позитивно позначається на результативності діяльності підприємства й рівні його прибутковості. Таким чином, управління персоналом виступає не лише механізмом підвищення продуктивності праці, а й важливим чинником реалізації стратегічних завдань організації та забезпечення її стійкого розвитку в умовах мінливого бізнес-середовища [19, с. 47].

Таким чином, управління персоналом виступає комплексною, динамічною і стратегічно орієнтованою функцією, яка охоплює весь життєвий цикл працівника в організації - від планування потреб у кадрах до розвитку професійних компетенцій і побудови системи мотивації. Сутність цього процесу полягає не лише у забезпеченні підприємства необхідними людськими ресурсами, а й у створенні умов для їхнього ефективного використання, безперервного професійного зростання та формування сприятливого соціально-психологічного середовища, що відповідає стратегічним цілям організації.

1.2. Основні функції управління персоналом

Ефективність функціонування будь-якого підприємства значною мірою забезпечується оптимальною організацією праці та чіткого розподілу обов'язків між працівниками. З метою впорядкування кадрової структури персонал класифікують за виконуваними функціями, що дозволяє встановити значення кожної категорії працівників у виробничому та управлінському процесах, забезпечити належну координацію роботи та підвищити результативність діяльності організації. Отже, для глибшого розуміння структури трудового колективу та визначення функціональної ролі кожного працівника доцільно розглянути відповідний поділ кадрів.

Класифікація персоналу в залежності від виконуваних функцій:

Керівники - це працівники, які здійснюють управління підприємством або його окремими підрозділами. Вони відповідають за організацію роботи, прийняття управлінських рішень та контроль діяльності. Серед них - директори, керівники відділів, завідувачі служб, майстри виробничих дільниць, головні бухгалтери, головні інженери, механіки та інші посадові особи управлінського рівня.

Фахівці - це працівники, які виконують професійні завдання у сфері економіки, техніки, права, соціології та інших напрямів діяльності. Вони забезпечують аналітичну, проєктну, консультативну та розрахункову роботу. До цієї категорії належать економісти, бухгалтери, юристи, інженери, адміністратори, нормувальники, соціологи та інші спеціалісти.

Службовці- це працівники, які займаються підготовкою, обробкою та оформленням документації, необхідної для роботи керівників і фахівців. Вони забезпечують інформаційну підтримку управлінського процесу. У сучасних умовах чисельність цієї категорії поступово скорочується через автоматизацію та цифровізацію документообігу.

Робітники - це категорія охоплює працівників, які безпосередньо беруть участь у виробничому процесі або наданні матеріальних послуг. Вони здійснюють виготовлення продукції, ремонт обладнання, транспортування вантажів і пасажирів, а також забезпечують належні умови для безпечної та ефективної діяльності підприємства [8, с. 164].

Науковці зазначають, що система управління персоналом підприємства формується як сукупність взаємопов'язаних функціональних напрямів. До її складу, як правило, входять: регулювання соціально-трудових відносин; забезпечення належних та безпечних умов праці; ведення кадрового обліку; планування й прогнозування потреби в персоналі; забезпечення професійного розвитку та підготовки персоналу; побудова системи мотивації й стимулювання; формування соціальної інфраструктури підприємства; а також визначення та впровадження ефективних організаційних структур управління

(табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Структура функціональних підсистем системи управління персоналом
підприємства

Підсистема	Види діяльності
Трудові відносини	дослідження та врегулювання міжособистісних і групових взаємодій; формування ефективної системи керівництва; запобігання й розв'язання конфліктів; проведення соціально-психологічного аналізу колективу
Умови праці	забезпечення відповідності праці вимогам психофізіології та ергономіки; дотримання стандартів виробничої естетики; організація охорони праці та техніки безпеки; реалізація заходів із захисту навколишнього середовища
Облік кадрів	документальне оформлення кадрових процесів (прийняття, переведення, звільнення); ведення кадрової документації; інформаційна підтримка управління персоналом; професійне консультування та сприяння зайнятості
Прогнозування та планування персоналу	формування кадрової стратегії підприємства; моніторинг ситуації на ринку праці; визначення майбутньої потреби в працівниках; взаємодія із зовнішніми джерелами добору кадрів; оцінювання персоналу
Розвиток та навчання персоналу	організація підготовки та перепідготовки працівників; підвищення рівня кваліфікації; управління кадровим резервом; планування професійного зростання; адаптація новоприйнятих працівників
Стимулювання праці	встановлення норм праці та тарифних ставок; формування систем матеріального й нематеріального заохочення; запровадження програм участі в прибутках і капіталі; розвиток мотиваційних механізмів
Створення необхідної соціальної інфраструктури	організація харчування працівників; забезпечення житлово-побутових послуг; створення умов для медичного обслуговування та повноцінного відпочинку
вибір та застосування організаційних структур управління	аналіз діючої структури управління; проєктування оптимальної організаційної моделі; розроблення та затвердження штатного розпису

Джерело: складено автором на основі [7]

Коли всі функціональні підсистеми управління персоналом узгоджено працюють разом та застосовуються синхронно, це дозволяє забезпечити найбільш ефективне і результативне керівництво підприємством.

Управління персоналом включає низку взаємопов'язаних функцій, які забезпечують ефективне формування та використання трудових ресурсів підприємства. В сучасній теорії HR виділяють кілька основних функціональних напрямів: планування персоналу, підбір і розстановка кадрів, адаптація, мотивація, навчання та розвиток, оцінка результативності [11].

Богданова Т. [4] вважає, що планування персоналу передбачає прогнозування потреб підприємства у робочій силі, визначення кількісного та якісного складу майбутніх кадрів, що дозволяє уникати нестачі або надлишку персоналу та оптимізувати витрати на його утримання.

На думку Армстронга М.[1], функція підбору і відбору кадрів реалізується через застосування сучасних методів рекрутингу та оцінки компетенцій, включаючи структуровані співбесіди, тести та оцінку професійних навичок.

Адаптація працівників забезпечує швидке входження нових співробітників у робочий процес, формує корпоративну культуру та знижує рівень плинності кадрів [30].

Мотивація та стимулювання персоналу є однією з ключових функцій, оскільки зацікавленість працівників у результатах своєї праці безпосередньо впливає на продуктивність організації. Вона включає матеріальні та нематеріальні стимули, системи преміювання, гейміфікацію та корпоративні бонуси [16].

Оцінка ефективності праці дозволяє керівництву визначати результативність роботи співробітників, аналізувати сильні та слабкі сторони і планувати професійний розвиток [3].

Навчання і розвиток працівників є ключовим елементом підтримки їхньої професійної компетентності та кваліфікації. До цієї сфери входять організація тренінгів і навчальних курсів, підвищення професійного рівня, спеціалізоване

навчання та інші заходи, які дають змогу співробітникам опановувати нові навички відповідно до потреб підприємства[27].

У таблиці 1.3 наведено основні функції та завдання управління персоналом на підприємстві за підходом Єлецьких С.Я. та Брижниченка В.Є. [10].

Таблиця 1.3

Функції та завдання управління персоналом на великому промисловому підприємстві

Функції	Завдання
1	2
Прогнозування	Підготовка прогнозів щодо показників управління персоналом; визначення стратегічних пріоритетів підприємства у сфері кадрової політики.
Планування	Визначення потреби в персоналі за професіями та кваліфікаціями; встановлення норм праці та розрахунок робочих показників; складання планів підготовки кваліфікованих кадрів з урахуванням потреб підприємства.
Організування	Підбір, розстановка та розвиток персоналу; формування кадрового резерву; оцінка економічної ефективності організаційних заходів; організація навчання та підвищення кваліфікації; дослідження трудових процесів, структури управління та умов праці; проведення атестацій та оцінки результатів роботи працівників.
Контролювання	Моніторинг рівня професійного навчання працівників; контроль використання фондів заробітної плати та стимулюючих механізмів; перевірка правильності застосування тарифної сітки та посадових окладів; забезпечення відповідності трудовому законодавству та іншим нормативним документам у сфері організації трудових процесів.
Аналіз	Оцінка ефективності нормування праці та впровадження технічно обґрунтованих стандартів; аналіз результативності існуючих систем оплати праці та стимулювання, включно з матеріальними та моральними методами заохочення.
Облік	Ведення обліку працівників за підрозділами, посадами, професіями та розрядами; облік руху учнів на виробництві; управління кадровою документацією та її підготовка до архівування; автоматизація кадрових процесів і нарахуван

Продовження табл. 1.3

1	2
	ня заробітної плати; складання статистичної звітності.
Регулювання	Внесення змін і коректив до заходів управління персоналом відповідно до потреб підприємства та результатів оцінки ефективності.

Джерело: складено автором на основі [10]



Рис.1.1. Функції управління персоналом

Джерело: розроблено автором на основі [10].

На думку Глуценка О. В., Пілявоз С. О. та Коваль І. В.[7], реалізація цілей управління персоналом забезпечується через поєднання загальних і спеціальних функцій. Загальні управлінські функції - планування, організація,

мотивація та контроль - здійснюються всіма управлінськими ланками в межах їхніх повноважень. Водночас спеціалізовані функції у сфері кадрового менеджменту покладаються на відповідні структурні підрозділи, які виконують їх згідно зі своїми посадовими обов'язками.

Сучасні дослідження підтверджують, що традиційні HR-функції трансформуються під впливом цифровізації та змін організаційного середовища. Тимошенко В. [29]. зазначає, що аналіз тенденцій у сфері управління персоналом показує, що ключові функції - підбір, адаптація, мотивація та оцінка - зазнають змін через нові виклики трансформаційної економіки та соціально-економічної нестабільності, включно з повоєнною економікою та зміною потреб працівників. Це змушує HR-служби не лише виконувати процедурні функції, а й формувати гнучку та стратегічно орієнтовану HR-політику, яка інтегрує кадрові рішення з бізнес-стратегією підприємства, сприяє розвитку кадрового потенціалу та підвищенню продуктивності праці. Інші дослідники зазначають, що сучасна парадигма управління персоналом вимагає переосмислення традиційних функцій HR, посилення ролі стратегічного планування та розвитку компетенцій співробітників, а також адаптації систем мотивації та оцінки до цифрових технологій і нових умов роботи [18].

Отже, управління персоналом є комплексною та багаторівневою системою, що охоплює сукупність взаємопов'язаних функцій і підсистем, спрямованих на забезпечення ефективного формування, розвитку та використання трудового потенціалу підприємства. Класифікація персоналу за виконуваними функціями дозволяє чітко визначити роль кожної категорії працівників у виробничому та управлінському процесах/

1.3. Сучасні підходи та технології управління персоналом

У сучасних умовах стрімкої цифровізації, динамічних соціально-економічних трансформацій і постійного зростання значущості людського

капіталу виникає нагальна потреба у стратегічному переосмисленні системи управління персоналом. Це означає, що кадрова політика повинна бути органічно інтегрована з бізнес-стратегією організації, підтримуючи її основні цілі та пріоритети. У цьому контексті ключовими завданнями стають створення більш гнучких та адаптивних організаційних структур, спрямованих на швидку реакцію на виклики зовнішнього середовища, систематичний розвиток професійних і особистісних компетенцій працівників, а також впровадження сучасних, інноваційних підходів до мотивації, оцінювання ефективності та управління талантами. Все це сприяє тому, що ефективне управління персоналом перетворюється на стратегічно важливий інструмент, який забезпечує підвищення конкурентоспроможності організації, зміцнення її позицій на ринку та досягнення довгострокового сталого розвитку[20,29].

Технології управління персоналом являють собою сукупність методів, інструментів, процедур і програмно-інформаційних рішень, спрямованих на забезпечення ефективного формування, розвитку та використання трудового потенціалу організації. У сучасних умовах цифрової трансформації економіки вони виступають важливим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства та оптимізації його управлінських процесів.

Сутність технологій управління персоналом полягає у системному впливі на процеси планування потреби в кадрах, їх підбору, адаптації, навчання, оцінювання результатів діяльності, мотивації та професійного розвитку. У межах рекрутингових технологій активно застосовуються автоматизовані системи відбору кандидатів (ATS), цифрові платформи пошуку роботи, зокрема LinkedIn, а також інструменти штучного інтелекту для первинного скринінгу резюме. Це дозволяє скоротити часові витрати на підбір персоналу та підвищити об'єктивність оцінювання кандидатів.

Важливе місце займають технології адаптації (онбордингу), які забезпечують швидку інтеграцію працівника в організаційне середовище. Використання електронного документообігу, дистанційних навчальних курсів і корпоративних порталів сприяє зменшенню періоду професійної адаптації та

підвищенню продуктивності новоприйнятих працівників.

Технології навчання і розвитку персоналу (Learning and Development) базуються на впровадженні систем управління навчанням (LMS), дистанційних освітніх платформ, зокрема Coursera, а також інструментів мікронавчання та інтерактивних методів підготовки. Їх застосування забезпечує безперервність професійного зростання та набуття ключових компетенцій у відповідності до стратегічних завдань організації.

Окрему групу становлять технології оцінювання результативності праці, що включають системи ключових показників ефективності (KPI), метод 360-градусного оцінювання та інструменти HR-аналітики. Використання сучасних інформаційних систем управління персоналом, зокрема рішень типу Workday, дозволяє здійснювати комплексний аналіз кадрових показників та ухвалювати аргументовані управлінські рішення на підставі отриманих даних.

Сучасний розвиток управління персоналом відзначається трансформаціями, обумовленими цифровізацією, глобалізацією ринку праці та підвищенням конкурентного середовища та зростання ролі інтелектуального капіталу. На тлі розвитку цифрових технологій традиційні методики кадрового менеджменту поступово втрачають свою ефективність, поступаючись місцем інноваційним технологіям та стратегічно орієнтованим моделям управління людськими ресурсами.

Сучасний підхід у HR-менеджменті передбачає поєднання кадрової політики із загальною стратегією розвитку підприємства та використання аналітичних методів у прийнятті управлінських рішень, а також впровадження цифрових рішень для підвищення результативності праці. Особливої актуальності набувають цифровізація HR-процесів, використання HRM-систем, електронних платформ оцінювання ефективності та онлайн-інструментів професійного розвитку персоналу.

Велику вагу набувають такі напрямки, як цифровізація HR-процесів, впровадження HRM-систем, інтеграція кадрових модулів у комплексні ERP- та CRM-платформи, застосування електронних систем оцінки ефективності, а

також розвиток онлайн-навчання і корпоративних платформ для професійного розвитку персоналу. Застосування зазначених інструментів підвищує прозорість управлінських процесів, оптимізації витрат, автоматизації рутинних операцій та переходу до стратегічного управління людськими ресурсами.

Отже, у цьому підрозділі доцільно розглянути сучасні підходи та технології управління персоналом, їхні характерні риси, переваги та труднощі впровадження, а також вплив на результативність діяльності підприємства в умовах цифровізації економіки.

Цифровізація HR-процесів являє собою комплексну трансформацію системи управління персоналом на основі впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, автоматизованих платформ та електронного документообігу. Її метою є підвищення ефективності кадрової діяльності, оптимізація адміністративних процедур та забезпечення обґрунтованості управлінських рішень на основі даних.

У межах традиційної моделі кадрові служби виконували переважно обліково-реєстраційні функції, пов'язані з оформленням документації, веденням особових справ та контролем дотримання трудового законодавства. Цифрова трансформація змінює функціональне призначення HR-підрозділів, орієнтуючи їх на стратегічне управління людським капіталом, розвиток компетенцій та формування організаційної культури.

Основними напрямками цифровізації виступають:

- автоматизація кадрового діловодства та створення електронних особових справ;
- впровадження систем електронного документообігу;
- застосування цифрових інструментів рекрутингу та відбору персоналу;
- використання HR-аналітики для оцінювання продуктивності та прогнозування потреб у персоналі;
- інтеграція систем управління ефективністю та професійним розвитком працівників.

Використання цифрових технологій сприяє підвищенню прозорості кадрових процедур, мінімізації ризику помилок, скороченню витрат часу та ресурсів. Водночас процес цифровізації супроводжується необхідністю забезпечення інформаційної безпеки, захисту персональних даних та формування відповідного рівня цифрової компетентності працівників.

Важливим інструментом цифрової трансформації управління персоналом є впровадження HRM-систем - програмних комплексів, призначених для автоматизації та інтеграції кадрових процесів. Такі системи можуть функціонувати автономно або як складові комплексних інформаційних платформ підприємства, зокрема ERP та CRM.

ERP-системи (Enterprise Resource Planning) забезпечують інтеграцію фінансових, виробничих, логістичних і кадрових процесів у межах єдиного інформаційного середовища. Прикладом таких рішень є SAP ERP та Microsoft Dynamics 365. HR-модулі в структурі ERP-систем дозволяють здійснювати кадровий облік, розрахунок оплати праці, планування потреб у персоналі, аналіз витрат на трудові ресурси та управління організаційною структурою.

CRM-системи (Customer Relationship Management), зокрема Salesforce, орієнтовані на управління взаємодією з клієнтами, проте їх інтеграція з HRM-підсистемами надає можливість оцінювати результативність працівників, особливо у сфері продажів, формувати мотиваційні механізми на основі фактичних показників діяльності та здійснювати комплексний аналіз ефективності.

Функціональні можливості HRM-систем охоплюють централізоване зберігання інформації про персонал, автоматизоване формування звітності, контроль кадрових переміщень, управління робочим часом і відпустками, планування кар'єрного розвитку та аналітичну оцінку продуктивності праці. Їх інтеграція в загальну інформаційну систему підприємства створює умови для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, заснованих на комплексній інформації.

Сучасні організації дедалі активніше застосовують електронні системи

управління результативністю (Performance Management Systems), які забезпечують систематизацію та об'єктивізацію процесу оцінювання працівників.

На відміну від традиційної періодичної атестації, цифрові платформи дозволяють здійснювати безперервний моніторинг виконання індивідуальних і командних цілей, встановлювати ключові показники ефективності (KPI) та відстежувати їх досягнення в режимі реального часу.

До основних функціональних можливостей таких систем належать:

- формування індивідуальних і стратегічно узгоджених цілей;
- проведення багатостороннього (360-градусного) оцінювання;
- аналіз професійних і поведінкових компетенцій;
- автоматичне генерування аналітичної звітності;
- інтеграція з системами матеріального та нематеріального стимулювання.

Застосування електронних систем оцінювання сприяє підвищенню прозорості управлінських процедур, зменшенню суб'єктивного впливу та посиленню зворотного зв'язку між керівництвом і працівниками. Водночас надмірна орієнтація виключно на кількісні показники може обмежувати комплексність оцінки, що зумовлює необхідність поєднання кількісних та якісних критеріїв.

Одним із провідних напрямів удосконалення системи управління персоналом виступає впровадження онлайн-навчання та цифрових платформ професійного розвитку. Розвиток інформаційних технологій забезпечив можливість організації дистанційного навчання, проведення вебінарів, інтерактивних курсів і тестування з мінімальними витратами ресурсів.

Серед міжнародних освітніх платформ широкого застосування набули Coursera, Udemy та LinkedIn Learning. Вони пропонують доступ до широкого спектра навчальних програм у галузі менеджменту, фінансів, цифрових технологій та комунікацій.

Перевагами онлайн-навчання є гнучкість освітнього процесу, можливість

індивідуалізації траєкторії розвитку, економія фінансових ресурсів та оперативне оновлення навчального контенту. Використання систем управління навчанням (LMS) дозволяє здійснювати моніторинг результатів, оцінювати рівень засвоєння матеріалу та формувати кадровий резерв.

У контексті динамічних змін зовнішнього середовища безперервний професійний розвиток працівників стає необхідною умовою підтримання конкурентоспроможності як окремого фахівця, так і підприємства загалом.

Таким чином, технології управління персоналом є інтегрованою складовою загальної системи менеджменту організації. Їх упровадження сприяє підвищенню ефективності використання людських ресурсів, оптимізації витрат, підвищенню мотивації персоналу та забезпеченню стабільного розвитку підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища. Сучасні стратегії управління персоналом базуються на впровадженні цифрових інструментів, інтеграції інформаційних систем та стратегічній орієнтації кадрової політики. Цифровізація HR-процесів, використання HRM-систем, електронних інструментів оцінювання та онлайн-платформ розвитку персоналу формують нову модель управління людськими ресурсами, що забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємства та його адаптивності до викликів цифрової економіки.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Загальна характеристика ТзОВ «Хлібодар»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Хлібодар» - це українське підприємство, яке зареєстроване як юридична особа відповідно до законодавства України. Компанія була створена в 2003 році і має юридичну адресу в м. Рівному, Рівненська область. Згідно із даними реєстру, основним видом діяльності підприємства є виробництво хліба та хлібобулочних виробів, а також борошняних кондитерських виробів. Крім того, підприємство здійснює додаткові види діяльності, що включають оптову торгівлю харчовими продуктами, вантажні перевезення та роздрібну торгівлю [23].

ТзОВ «Хлібодар» - це хлібопекарське підприємство, що займається виробництвом, продажем і доставкою продукції під брендом «Рум'янець». Продукція компанії представлена в західних, північних і центральних областях України та доступна в провідних національних і регіональних торговельних мережах у містах Київ, Львів, Чернівці, Івано-Франківськ, Вінниця, Житомир, Луцьк і Рівне [23].

Широке покриття ринку стало можливим завдяки ефективно вибудованій системі логістики та налагодженим процесам дистрибуції, що створили надійний фундамент для міжнародного розвитку компанії.

У 2023 році компанія розпочала активне розширення ринків збуту за межами України. Перший досвід експортної діяльності було здобуто у співпраці з італійською компанією Monolith Italia Nord S.R.L., яка стала ексклюзивним представником продукції ТМ «Рум'янець» на території Італії [23].

Протягом 2024 року компанія суттєво розширила географію міжнародної присутності. У результаті співпраці з BALKANICA DISTRAL SRL продукція

ТМ «Рум'янець» вийшла на ринок Румунії. Завдяки розгалуженій мережі представництв партнера в різних країнах Європи, хлібобулочні вироби також з'явилися на ринку Іспанії, продовжуючи впевнено підкорювати європейський простір[23].

Того ж року компанія здійснила вихід на ринок США, що стало важливим етапом у розширенні міжнародної присутності та зміцненні позицій бренду на глобальному рівні.

Основний вид діяльності:

10.71 – Виробництво хліба та хлібобулочних виробів.

Структура управління ТзОВ «Хлібодар» має ієрархічний характер. На верхньому рівні управління знаходиться загальні збори учасників (власників), які визначають стратегічні напрями діяльності підприємства, затверджують основні фінансові та інвестиційні рішення, а також призначають виконавчий орган.

Безпосереднє оперативне управління здійснює директор (генеральний директор), який відповідає за всю господарську діяльність підприємства, виконання планів виробництва, фінансові результати та взаємодію між підрозділами.

Під керівництвом директора функціонують основні структурні підрозділи, зокрема:

Виробничий відділ, який включає хлібопекарні цехи, змінних майстрів, технологів і відповідає за виготовлення продукції.

Технологічна служба, що контролює рецептури, якість сировини та дотримання стандартів виробництва.

Відділ постачання та складського господарства, який забезпечує підприємство сировиною (борошно, дріжджі тощо) та організовує зберігання готової продукції.

Відділ збуту (комерційний відділ), який займається реалізацією продукції, роботою з торговими мережами та дистрибуцією.

Фінансово-бухгалтерська служба, що веде облік, формує звітність і

контролює фінансові потоки.

Служба з управлінням персоналу (HR), який відповідає за підбір персоналу, навчання та кадрове діловодство.

Інженерно-технічна служба, що забезпечує роботу обладнання, ремонт та енергетичне обслуговування.

Таким чином, структура управління є лінійно-функціональною: стратегічні рішення приймаються на рівні власників і директора, а реалізація здійснюється через спеціалізовані функціональні підрозділи.

В таблиці 2.1 наведені основні економічні показники ТзОВ «Хлібодар».

Таблиця 2.1

Основні економічні показники діяльності ТзОВ «Хлібодар»

Показники	2023р.	2024р.	2025р.	2025р. у % до 2023 р.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн	661 657	787121	951408	143,8
Валовий прибуток, тис.грн.	291373	246194	285422	97,9
Чистий прибуток, тис. грн.	40870	46551	66592	163,0
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	256437	336636	418250	163,1
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	109264	153106	198400	181,6
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	509	510	442	86,8
Фондовіддача	2,58	2,34	4,8	186,0
Фондомісткість	0,387	0,428	0,208	53,7
Фондоозброєність, тис. грн /ос	214,7	300,2	448,9	209,1
Продуктивність праці, тис. грн. /ос	1299,9	1543,4	2152,5	165,6

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи фінансово-економічні показники ТзОВ «Хлібодар» за 2023-2025 рр., можна зробити висновок про загальне покращення діяльності підприємства. Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 43,8%, що свідчить про розширення обсягів продажу.

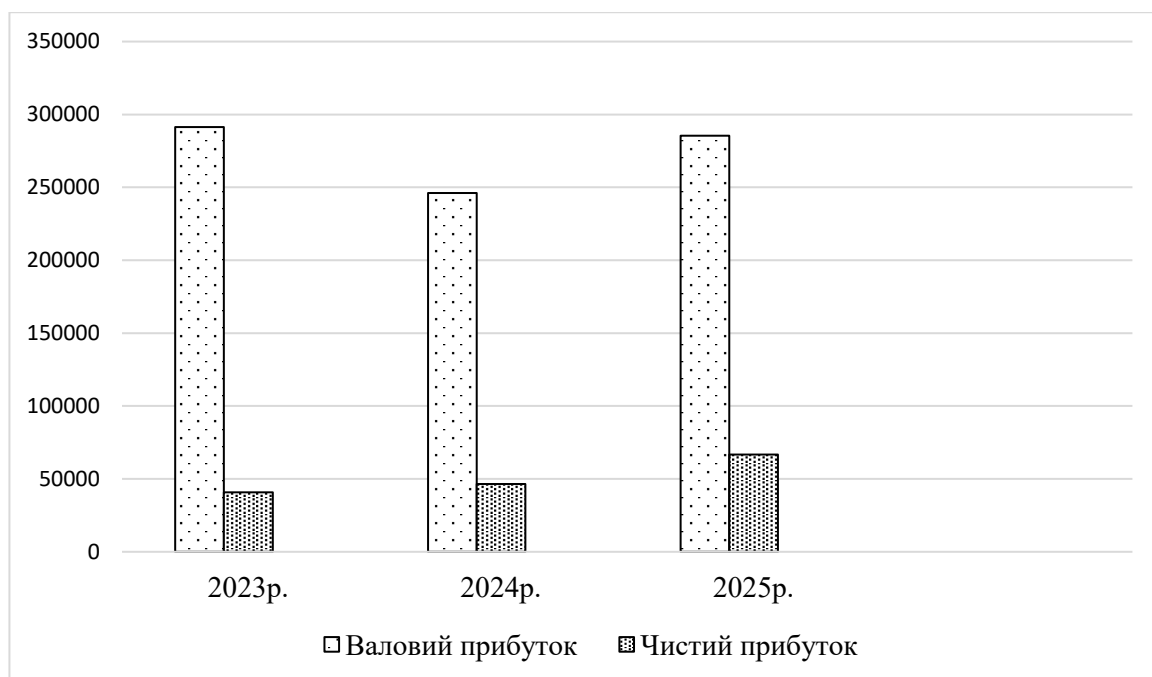


Рис. 2.1. Динаміка валового прибутку та чистого прибутку на ТзОВ «Хлібодар», за 2023-2025 рр., тис. грн.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Валовий прибуток у 2025 році дещо зменшився порівняно з 2023 роком (на 2,1%), що може вказувати на зростання собівартості продукції або зниження рентабельності. Водночас чистий прибуток зріс на 63%, що є позитивною тенденцією та свідчить про підвищення ефективності управління витратами.

Середньорічна вартість активів і необоротних активів суттєво зросла (на 63,1% і 81,6% відповідно), що вказує на інвестиційний розвиток підприємства. Це також підтверджується значним зростанням фондоозброєності праці.

Фондовіддача у 2025 році значно підвищилась, а фондомісткість зменшилась, що свідчить про більш ефективне використання основних засобів. Продуктивність праці зросла на 65,6%, незважаючи на скорочення чисельності працівників, що говорить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Отже, підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку, підвищуючи ефективність використання ресурсів та прибутковість діяльності

Доцільно проаналізувати склад і структуру майна підприємства, а також

джерела його формування. Такий аналіз дозволяє оцінити майновий потенціал ТзОВ «Хлібодар», рівень фінансової стійкості та ефективність використання ресурсів.

У таблиці 2.2 наведено характеристику активів товариства та структуру власного капіталу, що формують фінансову основу його діяльності.

Таблиця 2.2

Характеристика майна ТзОВ «Хлібодар» та джерела його формування

Показники	2023р.		2024р.		2025р.		Відхилення 2025 р. до 2023 р.,+ -
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%	
Активи							
Необоротні активи:	153106	49,8	196736	53,8	198400	47,4	+45294
в т.ч. основні засоби	120561	39,2	158211	43,3	160000	38,2	+39439
Оборотні активи	154310	50,2	169119	46,3	219850	52,6	+65540
в т.ч. запаси	35380	11,5	39087	10,7	45000	10,8	+9620
дебіторська заборгованість	61881	20,1	86013	23,5	110000	26,3	+48119
грошові кошти	15380	5,0	30645	8,4	40000	9,6	+24620
БАЛАНС	3074116	100	365855	100	418250	100	+110834
Пасиви							
Власний капітал	31834	10,4	53482	14,6	120000	26,04	+88166
нерозподілений прибуток	64126	20,9	110677	30,3	122540	26,6	+58414
Довгострокові зобов’язання і забезпечення	12695	4,1	10522	2,9	10012	2,17	-2683
Поточні зобов’язання і забезпечення	177213	57,6	191174	52,3	208250	45,1	+31037
БАЛАНС	307416	100	365855	100	460802	100	+153386

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз структури майна та джерел його формування ТзОВ «Хлібодар» за 2023-2025 рр. свідчить про позитивні тенденції розвитку підприємства. Загальна вартість активів у 2025 році зросла на 110834 тис. грн. порівняно з 2023 роком, що вказує на розширення господарської діяльності.

У структурі активів відбулося збільшення частки оборотних активів до

52,6%, що свідчить про підвищення мобільності ресурсів підприємства. Зокрема, значно зросли дебіторська заборгованість та грошові кошти, що може бути пов'язано зі збільшенням обсягів реалізації продукції. Водночас частка необоротних активів дещо зменшилась, що може свідчити про уповільнення інвестиційної активності.

У складі пасивів спостерігається суттєве зростання власного капіталу, що є позитивною тенденцією та свідчить про підвищення фінансової стійкості підприємства. Разом з тим значну частку займають поточні зобов'язання. Так у 2025 році вони склали 45,1%) що вказує на залежність від короткострокових джерел фінансування.

Отже, підприємство нарощує обсяги діяльності, підвищує ліквідність та частково зміцнює фінансову стійкість, однак потребує оптимізації структури зобов'язань.

Для комплексної оцінки результативності діяльності підприємства важливо проаналізувати динаміку ключових фінансових показників упродовж кількох років. Дослідження змін коефіцієнтів ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності дає змогу визначити тенденції розвитку ТзОВ «Хлібодар», виявити сильні та проблемні аспекти його фінансового стану, а також оцінити рівень ефективності використання власного капіталу. Узагальнені показники за 2023-2025 роки наведено в таблиці

2.5. Аналіз фінансового стану ТзОВ «Хлібодар» за 2023-2025 роки показує неоднозначні зміни в його розвитку. У цілому підприємство демонструє певне покращення фінансової стійкості: коефіцієнт автономії зріс з 0,10 до 0,29, тобто на 190%, а коефіцієнт фінансової стабільності підвищився з 0,14 до 0,31, що становить зростання на 121,4%. Це свідчить про поступове зміцнення структури капіталу та зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування. Водночас ліквідність підприємства залишається проблемною. Коефіцієнт загальної ліквідності знизився з 0,87 до 0,76 (-12,6%), що вказує на недостатню спроможність покривати короткострокові зобов'язання. Хоча коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс з 0,087 до 0,139 (+59,8%), його рівень

все ще є критично низьким.

Таблиця 2.5

Динаміка показників оцінки фінансового стану ТзОВ «Хлібодар»

Показники	2023р.	2024р.	2025р.	2025р. у % до 2023 р.
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,87	0,88	0,76	87,4
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,087	0,016	0,139	159,8
Чистий оборотний капітал	-22905	-22055	-68400	-
Коефіцієнт автономії	0,1	0,15	0,29	290,0
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,14	0,18	0,31	221,4
Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	-0,79	-0,93	-0,36	
Коефіцієнт оборотності активів	2,15	2,15	2,27	105,6
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	20,78	14,71	7,93	38,2
Рентабельність власного капіталу, %	128,5	87,0	56,7	44,1

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Негативною тенденцією також є значне погіршення чистого оборотного капіталу, який збільшив від'ємне значення з - 22 905 до -68 400, що свідчить про дефіцит власних оборотних коштів.

Щодо ділової активності, спостерігається незначне зростання оборотності активів з 2,15 до 2,27 (+5,6%), однак оборотність власного капіталу суттєво знизилася з 20,78 до 7,93 (-61,8%), що свідчить про зниження ефективності його використання. Найбільш негативною є тенденція до зменшення рентабельності власного капіталу з 128,5% до 56,7% (-55,9%), що вказує на суттєве падіння прибутковості підприємства.

Отже, незважаючи на певне покращення фінансової стійкості, підприємство «Хлібодар» має значні проблеми з ліквідністю, нестачею оборотного капіталу та зниженням ефективності використання ресурсів, що потребує впровадження заходів для стабілізації його фінансового стану.

Отже, результати дослідження дозволяють зробити висновок, що на ТзОВ «Хлібодар» відбувається процес кількісної оптимізації трудових ресурсів без істотних змін у структурі персоналу. Це може розглядатися як ознака відносної стабільності кадрової політики підприємства та орієнтації на підвищення ефективності використання трудового потенціалу.

2.2. Оцінка технології управління персоналом на ТзОВ «Хлібодар»

Оцінка технології управління персоналом на ТзОВ «Хлібодар» передбачає аналіз основних кадрових процесів на підприємстві, зокрема підбору, розстановки, адаптації, мотивації та розвитку працівників. Ефективність системи управління персоналом значною мірою визначає стабільність роботи підприємства, рівень продуктивності праці та якість виконання виробничих завдань.

У таблиці 2.4 наведено аналіз динаміки загальної структури персоналу ТзОВ «Хлібодар» за категоріями у період 2023–2025 років. Дослідження показує зміни у співвідношенні різних груп працівників підприємства, що дозволяє оцінити тенденції у формуванні кадрового складу.

Таблиця 2.4

Динаміка загальної структури персоналу ТзОВ «Хлібодар» за категоріями за 2023- 2025 рр.

Категорія персоналу	2023р.		2024р.		2025р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2025 р. від:	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2023р.	2024р.
Управлінський персонал	92	18,1	92	18,0	80	18,1	-	+0,1
у тому числі:								
керівники	28	5,5	28	5,5	24	5,4	-0,1	-0,1
спеціалісти	46	9,0	46	9,0	40	9,0	-	-
службовці	18	3,6	18	3,5	16	3,6	-	+0,1
Виробничий персонал	417	81,9	418	82,0	362	81,9	-	-0,1
Всього	509	100	510	100	442	100	-	-

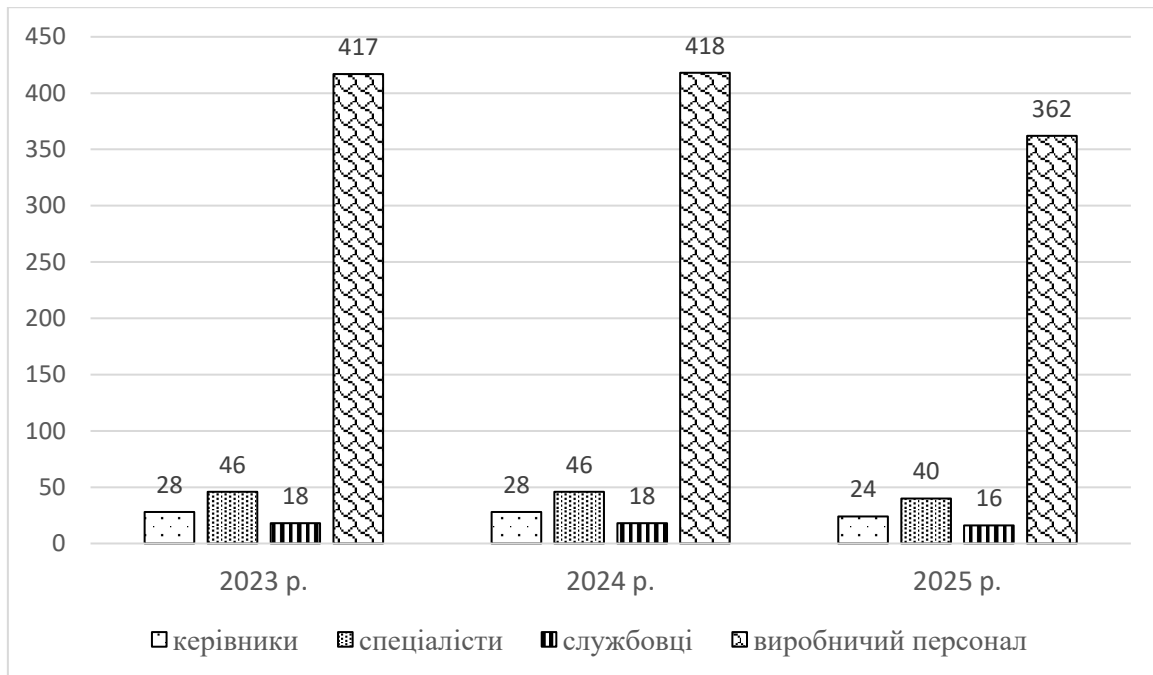


Рис.2.2. Динаміка загальної кількості персоналу ТзОВ «Хлібодар» за категоріями за 2023- 2025 рр., осіб

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Проведений аналіз динаміки структури персоналу ТзОВ «Хлібодар» за 2023-2025 роки свідчить про наявність тенденції до скорочення загальної чисельності працівників підприємства з 509 до 442 осіб, що становить зменшення на 67 осіб. Зазначені зміни мають переважно кількісний характер і не супроводжуються суттєвими структурними трансформаціями кадрового складу.

Протягом досліджуваного періоду спостерігається відносна стабільність у співвідношенні основних категорій персоналу. Частка управлінського персоналу залишається на рівні близько 18%, тоді як виробничий персонал становить приблизно 82% загальної чисельності працівників. Незначні коливання питомої ваги окремих категорій не перевищують 0,1-0,2%, що свідчить про збереження сталої організаційної структури підприємства. Скорочення чисельності персоналу відбулося переважно за рахунок виробничої категорії працівників, що зумовлено процесами оптимізації виробничої діяльності, підвищенням рівня механізації та автоматизації, а також

удосконаленням організації праці. Водночас управлінський персонал демонструє стабільність чисельності з незначними коригуваннями, що свідчить про збереження ефективної системи управління підприємством.

Рух персоналу, зокрема процеси прийому та звільнення працівників, відображає рівень організації праці, соціально-економічний стан підприємства та вплив зовнішніх факторів. Особливо актуальним є дослідження плинності кадрів в умовах воєнного стану, який суттєво впливає на ринок праці та зайнятість населення. У зв'язку з цим доцільно проаналізувати динаміку показників плинності персоналу ТзОВ «Хлібодар» за 2023–2025 роки (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка показників плинності персоналу ТзОВ «Хлібодар» за 2023–2025 рр.

Показники	2023р.	2024р.	2025р.	2025р. у % до 2023 р.
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	509	510	442	86,8
Прийнято працівників, осіб	7	26	12	171,4
Звільнено працівників, осіб	6	94	9	150,0
Коефіцієнт вибуття персоналу	0,012	0,184	0,02	166,7
Коефіцієнт прийому персоналу	0,014	0,051	0,027	192,9
Коефіцієнт плинності персоналу	0,012	0,184	0,02	166,7

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз показників плинності персоналу ТзОВ «Хлібодар» за 2023–2025 рр. свідчить про нестабільну кадрову ситуацію в досліджуваній період. У 2024 році відбулося різке зростання рівня плинності кадрів: коефіцієнт вибуття та плинності досяг 0,184, що є критично високим значенням і вказує на значні втрати персоналу. Це зумовлено як внутрішніми організаційними змінами, так і впливом зовнішніх факторів. Важливим чинником, що вплинув на скорочення персоналу, є дія воєнного стану в Україні, яка супроводжується

мобілізаційними процесами, міграцією населення, зниженням економічної активності. Саме ці обставини значною мірою пояснюють як різке зростання звільнень у 2024 році, так і загальне зменшення чисельності працівників у 2025 році.

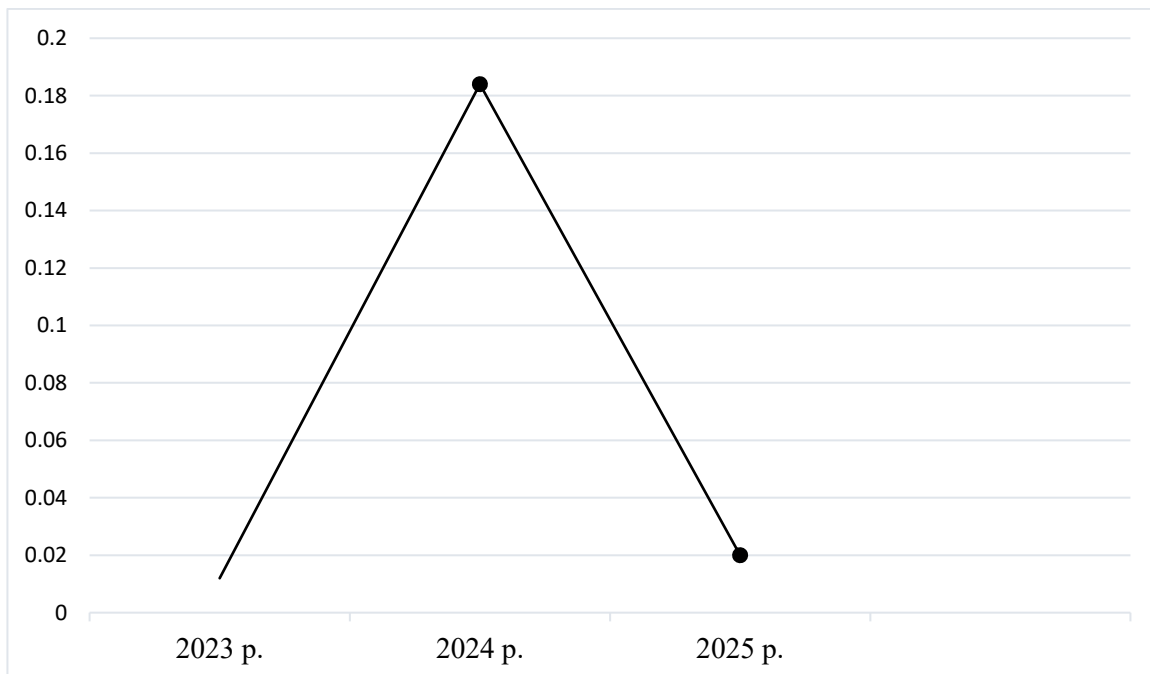


Рис. 2.3. Коефіцієнт плинності персоналу ТзОВ «Хлібодар» за 2023-2025 рр.

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

У 2025 році ситуація дещо стабілізувалася: коефіцієнт плинності знизився до 0,020, що майже відповідає рівню 2023 року. Це свідчить про адаптацію підприємства до нових умов функціонування та покращення управління персоналом.

В таблиці 2.6 розглянемо динаміку вікової структури персоналу ТзОВ «Хлібодар» за 2023-2025 рр.

Аналіз динаміки вікової структури персоналу ТзОВ «Хлібодар» за 2023-2025 рр. свідчить про певні зміни у співвідношенні вікових категорій. Найбільшу частку протягом усього періоду стабільно займають працівники віком 31-45 років: їх питома вага зросла з 41,3% у 2023 р. до 43,0% у 2025 р. (+1,7 п.п.), що вказує на посилення ролі найбільш продуктивної та досвідченої

групи персоналу. Водночас частка молодих працівників до 30 років скоротилася з 23,6% до 20,4% (–3,2 п.п. порівняно з 2023 р.), що може свідчити про зниження притоку молодих кадрів або їх недостатнє закріплення на підприємстві.

Таблиця 2.6

Динаміка вікової структури персоналу ТзОВ «Хлібодар» за 2023-2025 рр.

Вікові категорії	2023р.		2024р.		2025р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2025 р. від:	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2023р.	2024р.
До 30 років	120	23,6	125	24,5	90	20,4	-3,2	-4,1
31-45 років	210	41,3	215	42,2	190	43,0	+1,7	+0,8
46-55 років	110	21,6	105	20,6	95	21,5	-0,1	+0,9
Старші 56 років	69	13,5	65	12,7	67	15,1	+1,6	+2,4
Всього	509	100	510	100	442	100	-	-

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Інші вікові групи демонструють відносну стабільність із незначними коливаннями. Частка працівників віком 46-55 років майже не змінилася (21,6% у 2023 р. та 21,5% у 2025 р.), що говорить про сталу присутність цієї категорії. Натомість частка працівників старше 56 років зросла з 13,5% до 15,1% (+1,6 п.п.), що може вказувати на процес «старіння» персоналу. Загальна чисельність працівників у 2025 р. зменшилась до 442 осіб порівняно з понад 500 у попередні роки, що разом зі скороченням частки молоді може створювати ризики для кадрового оновлення та довгострокового розвитку підприємства.

В таблиці 2.7 наведена динаміка освітньої структури ТзОВ «Хлібодар» за 2023-2025 рр.

Аналіз структури персоналу ТзОВ «Хлібодар» за рівнем освіти у 2023-2025 рр. свідчить про загальне скорочення чисельності працівників у всіх освітніх категоріях, що відповідає зменшенню загальної кількості персоналу до 442 осіб у 2025 р. Найбільше скорочення відбулося серед працівників із середньою освітою на 22,2% від рівня 2023 р. Подібна тенденція, хоча й менш

виражена, спостерігається і серед працівників із професійно-технічною освітою – на 13,3%.

Таблиця 2.7

Динаміка освітньої структури ТзОВ «Хлібодар» за 2023- 2025 рр.

Рівень освіти	2023р.	2024р.	2025р.	2025р. у % до 2023 р.
Середня освіта	180	170	140	77,8
Професійно-технічна освіта	150	155	130	86,7
Перший рівень вищої освіти - «бакалавр»	100	105	90	90,0
Другий рівень вищої освіти - «магістр»	79	80	82	103,8
Разом	509	510	442	86,8

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Водночас частка працівників із вищою освітою демонструє відносну стабільність і навіть певне зростання якісного рівня персоналу. Кількість бакалаврів скоротилася незначно - на 10,0%, тоді як чисельність магістрів навіть зросла у 2025 р. на 3,8% порівняно з 2023 р. Це свідчить про орієнтацію підприємства на підвищення освітнього рівня кадрів і посилення інтелектуального потенціалу. Загалом можна зробити висновок про поступову трансформацію структури персоналу в бік більш кваліфікованих працівників на фоні загального скорочення чисельності.

В таблиці наведений аналіз навчання та підвищення кваліфікації персоналу ТзОВ «Хлібодар» за 2023-2025 рр.

Аналіз показників навчання та підвищення кваліфікації персоналу ТзОВ «Хлібодар» за 2023-2025 рр. свідчить про загалом позитивну динаміку розвитку кадрового потенціалу підприємства. Попри зменшення середньооблікової чисельності працівників, система навчання не втратила своєї активності. Зросла кількість працівників, які проходять навчання та підвищують кваліфікацію, а також збільшилися витрати на навчальні заходи, що свідчить про посилення уваги підприємства до розвитку персоналу. Частка працівників, охоплених навчанням, стабільно зростає.

Таблиця 2.8

Аналіз навчання та підвищення кваліфікації персоналу ТзОВ «Хлібодар»
за 2023-2025 рр.

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	509	510	442	86,8
Кількість працівників, які пройшли навчання, осіб	48	62	55	114,6
Частка працівників, які навчались, %	9,4	12,2	12,4	131,9
Витрати на навчання, тис. грн	120	185	210	175,0
Середні витрати на 1 працівника, грн	2500	2984	3818	152,7
Кількість проведених тренінгів/курсів, од.	6	9	8	133,3
Кількість працівників, що підвищили кваліфікацію, осіб	35	50	47	134,3
Частка підвищення кваліфікації, %	6,9	9,8	10,6	153,6
Кількість працівників, які пройшли навчання з охорони праці, осіб	123	143	135	109,7
Частка працівників, охоплених навчанням з охорони праці, %	24,1	28,0	30,5	126,5
Кількість інструктажів з охорони праці, од.	16	32	24	150,0

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Розвиток управлінських компетенцій є ключовим завданням для керівного складу. Одним із основних напрямів удосконалення персоналу є систематичне підвищення кваліфікації, що охоплює організацію тренінгів, майстер-класів та семінарів. Товариство з обмеженою відповідальністю «Хлібодар» активно впроваджує систему внутрішнього навчання, яка допомагає регулярно оновлювати знання співробітників і адаптувати їх до нових умов та вимог ринку. Для покращення професійного рівня також залучаються зовнішні консультанти, що сприяє інтеграції сучасних підходів та методик у робочі процеси. Особливий акцент компанія робить на забезпеченні

охорони праці. Більшість працівників проходять інструктажі та навчання з питань безпеки, що є вкрай важливим для галузі харчового виробництва. До цього входять заняття з охорони праці, пожежної безпеки, безпечної експлуатації обладнання та надання першої допомоги у надзвичайних ситуаціях. Оцінку технології управління персоналом на ТзОВ «Хлібодар» здійснює служба управління персоналом. Служба управління персоналом передбачає аналіз основних кадрових процесів на підприємстві, зокрема підбору, розстановки, адаптації, мотивації та розвитку працівників. Ефективність системи управління персоналом значною мірою визначає стабільність роботи підприємства, рівень продуктивності праці та якість виконання виробничих завдань.

На ТзОВ «Хлібодар», як на підприємстві харчової промисловості з безперервним виробничим процесом, використовується поєднання традиційних та частково автоматизованих технологій управління персоналом. Кадровий облік на підприємстві здійснюється за допомогою традиційного кадрового діловодства з використанням електронних таблиць та бухгалтерських програм (BAS). Кадровий облік на підприємстві здійснюється за допомогою традиційного кадрового діловодства з використанням електронних таблиць та бухгалтерських програм (BAS). Зокрема, програмне забезпечення BAS використовується для автоматизації основних кадрових операцій, таких як ведення особових справ працівників, оформлення прийому на роботу, переведення та звільнення персоналу, а також облік відпусток і лікарняних. Крім того, система забезпечує інтеграцію кадрового обліку з процесами нарахування заробітної плати та формуванням обов'язкової звітності. Водночас слід зазначити, що використання BAS переважно обмежується функціями облікового характеру, тоді як аналітичні та управлінські HR-функції реалізовані недостатньо. Водночас значна частина операцій виконується вручну, що збільшує час обробки кадрової інформації та підвищує ризик виникнення помилок при веденні документації.

На ТзОВ «Хлібодар» застосовується пропускна система з використанням

індивідуальних перепусток (магнітних карток або ідентифікаційних бейджів), яка використовується як елемент технологій управління персоналом для контролю трудової дисципліни та обліку робочого часу. Кожен працівник при вході та виході з території підприємства прикладає перепустку до зчитувального пристрою або пред'являє її відповідальній особі, у результаті чого фіксується час прибуття та завершення робочого дня. Отримані дані використовуються для контролю присутності персоналу, аналізу дотримання режиму роботи та частково для розрахунку заробітної плати.

Процес підбору персоналу на ТзОВ «Хлібодар» здійснюється переважно через традиційні канали, такі як оголошення про вакансії, рекомендації працівників та звернення до державної служби зайнятості. Відсутність спеціалізованих цифрових систем управління підбором персоналу (ATS-систем) ускладнює систематизацію даних про кандидатів та формування кадрового резерву підприємства.

Первинне навчання новоприйнятих працівників здійснюється безпосередньо на робочих місцях під керівництвом досвідчених співробітників. Такий підхід дозволяє швидко залучити працівника до виробничого процесу, однак не передбачає уніфікованих навчальних програм або використання цифрових платформ для навчання, у результаті чого рівень підготовки працівників може відрізнятися залежно від досвіду наставника.

Мотивація персоналу здебільшого базується на матеріальному стимулюванні у вигляді заробітної плати та премій, що не завжди дозволяє повною мірою врахувати індивідуальний внесок працівників у результати діяльності підприємства.

На ТзОВ «Хлібодар» застосовується система нематеріальної мотивації персоналу, яка спрямована на підвищення зацікавленості працівників у результатах своєї праці та формування позитивного ставлення до виконуваних обов'язків. До основних її елементів належать усне заохочення працівників з боку керівництва за якісне виконання роботи, оголошення подяк, а також відзначення працівників за сумлінну працю в межах колективу. Окремим

інструментом нематеріальної мотивації є сприяння підтриманню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі та можливість врахування побажань працівників щодо графіка роботи. Така система сприяє підвищенню лояльності персоналу та зміцненню трудової дисципліни на підприємстві.

Таким чином, система управління персоналом ТзОВ «Хлібодар» характеризується поєднанням традиційних методів кадрового обліку та частковою автоматизацією окремих процесів. Водночас існують певні недоліки, зокрема недостатній рівень цифровізації HR-процесів, обмежене використання сучасних систем управління персоналом та слабка інтеграція мотиваційних інструментів.

Отже, система управління персоналом на ТзОВ «Хлібодар» характеризується поєднанням традиційних і частково автоматизованих підходів, де ключові кадрові процеси підтримуються програмним забезпеченням BAS, однак значна частина операцій залишається ручною, що знижує ефективність обробки даних і підвищує ризик помилок. Використання пропускнуої системи сприяє контролю трудової дисципліни та обліку робочого часу, проте її аналітичний потенціал використовується обмежено. Підбір, навчання та розвиток персоналу здійснюються переважно традиційними методами без впровадження сучасних цифрових HR-інструментів, що ускладнює систематизацію інформації про працівників і кандидатів. Мотиваційна система базується переважно на матеріальному стимулюванні та доповнюється елементами нематеріального заохочення, що позитивно впливає на лояльність персоналу, однак не забезпечує повною мірою індивідуалізацію підходів до оцінки та стимулювання праці. Загалом, підприємство має потенціал для підвищення ефективності HR-управління через подальшу цифровізацію кадрових процесів та розширення аналітичних можливостей системи управління персоналом.

Узагальнення результатів аналізу системи управління персоналом ТзОВ «Хлібодар» доцільно здійснити за допомогою SWOT-аналізу, який дозволяє систематизувати внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також

визначити зовнішні можливості та загрози його розвитку (табл.2.9).

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз системи управління персоналом ТзОВ «Хлібодар»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Наявність служби управління персоналом	Низький рівень автоматизації HR-процесів
Ведення кадрового діловодства	Обмежене використання сучасних HR-технологій
Досвід роботи ключових працівників	Низький рівень охоплення працівників навчанням і підвищенням кваліфікації
Налагоджена взаємодія між підрозділами	Плинність кадрів
	Недостатня нематеріальна мотивація
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Впровадження автоматизованих HRM-систем	Дефіцит кваліфікованих кадрів
Розширення системи навчання персоналу, впровадження сучасних форм підготовки та підвищення кваліфікації	Висока конкуренція на ринку праці
Удосконалення системи мотивації	Міграція робочої сили за кордон

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що система управління персоналом на підприємстві має як сформовані організаційні основи, так і низку проблемних аспектів, що потребують удосконалення.

До сильних сторін відноситься наявність служби управління персоналом, ведення кадрового діловодства та налагоджена взаємодія між підрозділами. Це забезпечує базову стабільність кадрових процесів. Важливим позитивним фактором також є досвід ключових працівників, що сприяє підтриманню управлінської ефективності.

Водночас слабкі сторони свідчать про недостатній рівень розвитку сучасних підходів до управління персоналом. Зокрема, низький рівень автоматизації HR-процесів та обмежене використання сучасних HR-технологій знижують ефективність управління. Також проблемними є низький рівень

охоплення працівників навчанням і підвищенням кваліфікації, наявність плинності кадрів та недостатній рівень нематеріальної мотивації персоналу.

Щодо можливостей, підприємство має потенціал для розвитку за рахунок впровадження автоматизованих HRM-систем, розширення та модернізації системи навчання персоналу, а також удосконалення мотиваційної політики. Це дозволить підвищити продуктивність праці та рівень залученості працівників.

Основними загрозами є дефіцит кваліфікованих кадрів, висока конкуренція на ринку праці та міграція робочої сили за кордон, що в умовах воєнного стану може посилювати кадрові ризики та ускладнювати процес комплектування персоналу.

Отже, технології управління персоналом на ТзОВ «Хлібодар» загалом є функціональними та забезпечують базове виконання кадрових процесів, однак мають низку суттєвих недоліків. Зокрема, на підприємстві спостерігається недостатній рівень цифровізації HR-процесів, що проявляється у переважанні ручних операцій та обмеженому використанні аналітичних можливостей програмного забезпечення. Процеси підбору персоналу залишаються фрагментарними та не забезпечують формування кадрового резерву. Система навчання і розвитку персоналу не є достатньо систематизованою та уніфікованою, що знижує ефективність професійної підготовки працівників. Крім того, система оцінювання та мотивації праці має обмежений характер і не повною мірою враховує індивідуальні результати діяльності працівників. Виявлені недоліки знижують загальну ефективність управління персоналом і стримують подальший розвиток підприємства.

2.3. Впровадження сучасних технологій управління персоналом

Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від використання сучасних технологій менеджменту, що забезпечують підвищення конкурентоспроможності, оптимізацію бізнес-процесів та раціональне

використання ресурсів. З огляду на результати проведеного аналізу діяльності підприємства ТзОВ «Хлібодар», доцільним є представлення їх у вигляді сукупності сучасних технологій управління персоналом, інтегрованих у єдину HRM-систему.

З огляду на те, що на ТзОВ «Хлібодар» програмне забезпечення BAS використовується переважно як облікова система та охоплює лише базові кадрові операції, доцільним є впровадження більш функціональної HRM-системи, яка забезпечуватиме комплексну автоматизацію управління персоналом. Оптимальним рішенням для підприємства є впровадження BAS ERP HRM, оскільки це дозволяє зберегти повну інтеграцію з уже використовуваною бухгалтерською системою BAS, мінімізувати витрати на адаптацію персоналу, навчання користувачів та перенесення існуючих даних, а також забезпечити поступовий перехід до цифрової моделі управління персоналом без різкого перебудування внутрішніх процесів.

Впровадження BAS ERP HRM дозволить суттєво розширити функціональність кадрового управління за межі суто облікових операцій і забезпечить формування єдиного інформаційного середовища для управління персоналом. Зокрема, система дає можливість автоматизувати управління штатним розписом, ведення електронних особових справ працівників, планування потреби в персоналі, контроль відпусток, лікарняних, відсутностей та робочого часу, а також формування розширеної аналітичної звітності, необхідної для прийняття обґрунтованих управлінських рішень на різних рівнях управління підприємством. BAS ERP [24].

Окрему перевагу становить можливість інтеграції HRM-системи з фінансовими, виробничими та обліковими процесами підприємства, що є особливо важливим для харчової промисловості з безперервним циклом виробництва, де точність і оперативність обміну даними мають критичне значення. Це дозволяє забезпечити синхронізацію інформації між підрозділами, зменшити обсяг ручної роботи, скоротити час обробки кадрових

операцій та мінімізувати ризик виникнення помилок при веденні кадрової документації та розрахунках.

Крім того, використання BAS ERP HRM сприятиме переходу від суто облікового підходу до аналітичної моделі управління персоналом, оскільки система надає інструменти для глибокого аналізу плинності кадрів, ефективності використання робочого часу, продуктивності праці та кадрових потреб підприємства. У результаті це забезпечить підвищення прозорості кадрових процесів, оптимізацію управлінських рішень, а також підвищення загальної ефективності системи управління персоналом ТзОВ «Хлібодар». З метою узагальнення запропонованих напрямів удосконалення системи управління персоналом на ТзОВ «Хлібодар» доцільно представити їх у вигляді єдиної інтегрованої HRM-системи. Такий підхід дозволяє розглядати управління персоналом як цілісну цифрову систему, що об'єднує основні кадрові процеси та забезпечує їх взаємозв'язок і узгодженість. Запропонована HRM-система включає базове ядро управління персоналом, а також функціональні модулі, зокрема підбору персоналу (ATS), оцінювання ефективності працівників (KPI) та обліку робочого часу.

Структуру та взаємозв'язок основних елементів запропонованої HRM-системи наведено на рисунку 2.4.

У межах впровадження HRM-системи доцільно також передбачити реалізацію додаткових функціональних модулів, які розширюють її можливості та забезпечують комплексний підхід до управління персоналом. Зокрема, враховуючи недосконалість існуючого процесу підбору персоналу, який на підприємстві здійснюється переважно через традиційні канали (оголошення про вакансії, рекомендації працівників та звернення до державної служби зайнятості), доцільним є впровадження в межах HRM-системи модуля ATS (Applicant Tracking System). Даний модуль дозволить створити єдину електронну базу кандидатів, систематизувати інформацію про них, автоматизувати етапи відбору, а також забезпечити прозорий контроль усього

процесу рекрутингу - від подачі заявки до прийняття остаточного рішення щодо найму [31].

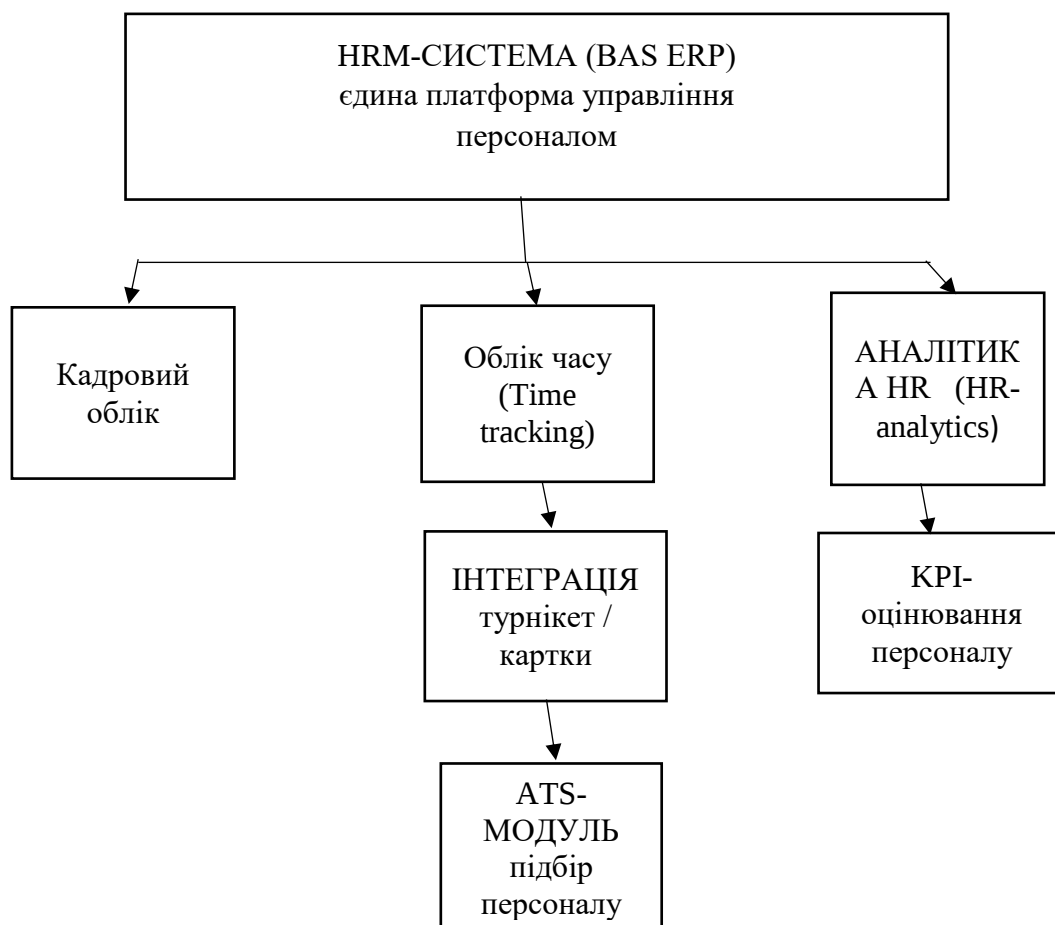


Рис.2.4. Структура HRM-системи управління персоналом ТзОВ «Хлібодар»

Джерело: розроблено автором

Використання ATS як складової HRM-системи дозволить значно підвищити ефективність рекрутингових процесів, скоротити час закриття вакансій та забезпечити формування постійно оновлюваного кадрового резерву підприємства. Крім того, система забезпечить автоматизовану комунікацію з кандидатами, що позитивно вплине на імідж підприємства як роботодавця та підвищить рівень залученості потенційних працівників.

З огляду на те, що на ТзОВ «Хлібодар» навчання персоналу здійснюється переважно безпосередньо на робочих місцях під керівництвом досвідчених

працівників, відсутня єдина стандартизована система підготовки та розвитку персоналу. Такий підхід, хоча і забезпечує швидку адаптацію нових працівників, водночас призводить до нерівномірного рівня їх підготовки, залежності від кваліфікації наставника та ускладнює контроль якості навчання. У зв'язку з цим доцільним є впровадження сучасних підходів до організації навчання персоналу на основі цифрових технологій.

У межах впровадження HRM-системи доцільно передбачити створення та використання системи електронного навчання (LMS -Learning Management System), яка дозволить забезпечити централізоване управління процесами навчання та розвитку персоналу. Така система дає можливість формувати стандартизовані навчальні програми для різних категорій працівників, зокрема для новоприйнятого персоналу, виробничих працівників та керівників підрозділів [5].

Система електронного навчання (LMS), впроваджена в межах HRM-системи підприємства, функціонує як централізована цифрова платформа для організації, управління та контролю процесів навчання персоналу. Її робота базується на автоматизації основних етапів підготовки та розвитку працівників.

На першому етапі в системі формуються навчальні програми відповідно до категорій персоналу (виробничі працівники, новоприйняті співробітники, керівники). Для кожної групи розробляються стандартизовані навчальні курси, які можуть включати текстові матеріали, відеоінструкції, презентації та тестові завдання.

Після прийому працівника на роботу або у разі необхідності підвищення кваліфікації, йому автоматично призначається відповідна навчальна програма. Працівник отримує доступ до навчальних матеріалів через електронну систему та може проходити навчання у зручний час без відриву від виробничого процесу (або з мінімальним відривом).

У процесі навчання система фіксує активність працівника, контролює проходження курсів та результати тестування. Це дозволяє оцінити рівень засвоєння матеріалу та визначити, чи готовий працівник до виконання своїх

обов'язків на належному рівні.

Керівництво та HR-служба мають доступ до аналітичної інформації щодо навчання персоналу, зокрема даних про проходження курсів, результати оцінювання та потреби у додатковому навчанні. Це дає можливість своєчасно приймати рішення щодо розвитку персоналу та підвищення його кваліфікації. Це сприятиме підвищенню ефективності управління компетенціями працівників та дозволить своєчасно виявляти потреби у підвищенні кваліфікації.

Впровадження сучасної системи навчання персоналу також сприятиме покращенню процесу адаптації нових працівників (онбордингу), скороченню періоду їх входження в роботу та зниженню ризику виробничих помилок. У довгостроковій перспективі це забезпечить підвищення продуктивності праці, якості виконання виробничих завдань та конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, LMS-система забезпечує перехід від неформального навчання на робочому місці до структурованого, контрольованого та стандартизованого процесу підготовки персоналу, що сприяє підвищенню якості трудових ресурсів підприємства.

Також у межах HRM-системи доцільним є впровадження модуля оцінювання персоналу на основі ключових показників ефективності (KPI). Такий підхід дозволить перейти до більш об'єктивної та формалізованої системи оцінки результатів праці, де для різних категорій працівників будуть визначені чіткі критерії ефективності, зокрема продуктивність праці, якість виконання виробничих завдань, дотримання технологічної та трудової дисципліни.

На основі системи KPI доцільно удосконалити механізм матеріального стимулювання, пов'язавши розмір преміальної частини заробітної плати з фактичним рівнем досягнення встановлених показників. Це забезпечить більш справедливий і прозорий розподіл винагороди, підвищить мотивацію працівників до досягнення результатів та сприятиме зростанню продуктивності

праці на підприємстві.

Додатково важливим елементом удосконалення системи управління персоналом є розвиток нематеріальної мотивації, яка має доповнювати матеріальні стимули. Зокрема, доцільно впровадити систему регулярного визнання досягнень працівників, наприклад у форматі «працівник місяця», рейтингових оцінок ефективності, а також розширити практику публічного відзначення результатів праці в межах колективу. Це сприятиме підвищенню рівня залученості персоналу, формуванню позитивного соціально-психологічного клімату та зміцненню лояльності працівників до підприємства.

У результаті впровадження комплексної HRM-системи з інтегрованими модулями ATS та KPI-оцінювання очікується суттєве підвищення ефективності управління персоналом, зниження рівня плинності кадрів, оптимізація кадрових процесів та загальне зростання продуктивності праці на ТзОВ «Хлібодар».

З метою узагальнення функціональних можливостей запропонованих технологій управління персоналом доцільно представити їх у вигляді структурованої таблиці 2.9

Таблиця 2.10

Сучасні технології управління персоналом у складі HRM-системи підприємства

Модуль	Функції	Результат
HRM ядро	кадровий облік, документи	централізація даних
ATS	підбір персоналу	швидкий найм
KPI	оцінка працівників	об'єктивна мотивація
Time tracking	облік робочого часу	контроль дисципліни
Analytics	звіти, показники	управлінські рішення

Джерело: розроблено автором

Дані таблиці 2.10 свідчать про те, що впровадження сучасних технологій управління персоналом у межах HRM-системи забезпечує комплексний підхід до організації кадрових процесів на підприємстві.

У таблиці 2.11 наведено зміни в системі управління персоналом ТзОВ «Хлібодар» після впровадження сучасних технологій.

Таблиця 2.11

Зміни у системі управління персоналом після впровадження сучасних технологій

Критерій	До впровадження	Після впровадження
Підбір персоналу	Розміщення оголошень, ручний відбір	ATS-система, автоматизований відбір
Навчання персоналу	Наставництво без стандартів	LMS з єдиними програмами
Оцінювання праці	Суб'єктивна оцінка керівника	KPI-система з чіткими показниками
Облік робочого часу	Частково ручний контроль	Автоматизований Time tracking
HR-аналітика	Відсутня або обмежена	Системна аналітика HRM

Джерело: розроблено автором

Порівняльний аналіз свідчить, що впровадження сучасних технологій управління персоналом дозволяє суттєво трансформувати існуючу систему HR-менеджменту на ТзОВ «Хлібодар». Основні зміни полягають у переході від ручних та фрагментарних процесів до автоматизованих та інтегрованих рішень, що забезпечують підвищення ефективності управління персоналом.

У таблиці 2.12 наведено очікуваний ефект, що передбачається внаслідок впровадження сучасних технологій управління персоналом ТзОВ «Хлібодар».

Таблиця 2.12

Очікуваний ефект від впровадження сучасних технологій управління персоналом

Напрямок технології	Управлінський ефект	Результат для підприємства
1	2	3
Цифровізація HRM-процесів	Централізація кадрових даних	Зменшення дублювання інформації та помилок
ATS (підбір персоналу)	Автоматизація рекрутингу	Скорочення часу закриття вакансій
LMS (навчання персоналу)	Стандартизація навчання	Підвищення якості підготовки працівників

Продовження табл. 2.12

1	2	3
КРІ (оцінювання персоналу)	Об'єктивізація оцінки праці	Справедлива система мотивації
Time tracking	Контроль робочого часу	Підвищення трудової дисципліни
Аналітика HR	Підтримка рішень	Підвищення ефективності управління

Джерело: розроблено автором

Дані таблиці 2.12 свідчать, що впровадження сучасних технологій управління персоналом забезпечує комплексний управлінський ефект, який охоплює всі ключові HR-процеси підприємства. Найбільш значущим результатом є перехід від фрагментарного управління персоналом до інтегрованої цифрової системи, що дозволяє підвищити точність, швидкість та якість кадрових рішень.

Отже, впровадження сучасних технологій управління персоналом на ТзОВ «Хлібодар» дозволяє підвищити ефективність використання трудових ресурсів, оптимізувати кадрові процеси та забезпечити їх відповідність сучасним вимогам цифрової економіки.

ВИСНОВКИ

У результаті здійснення теоретичних та практичних досліджень, а також на основі аналізу різних підходів до вивчення технологій управління персоналом у ТзОВ «Хлібодар», ми прийшли до висновків.

1. Управління персоналом слід розглядати як комплексну та стратегічно орієнтовану систему, спрямовану на формування, розвиток і ефективне використання людських ресурсів організації. Воно поєднує управлінські, соціально-економічні та психологічні підходи, забезпечуючи узгодження інтересів працівників і цілей підприємства. Сучасне розуміння управління персоналом виходить за межі адміністративних функцій і акцентує увагу на розвитку людського капіталу, формуванні корпоративної культури та забезпеченні конкурентних переваг. Таким чином, ефективне управління персоналом є ключовим чинником стійкого розвитку підприємства та його адаптації до змін зовнішнього середовища.

2. Система управління персоналом охоплює сукупність взаємопов'язаних функцій, які забезпечують цілісне формування та використання трудового потенціалу підприємства. До основних із них належать планування, підбір, адаптація, мотивація, навчання, оцінювання та контроль, реалізація яких дозволяє підвищити ефективність діяльності працівників і організації загалом. Важливим є також функціональний поділ персоналу, що сприяє чіткому визначенню ролей і відповідальності в управлінському та виробничому процесах. У сучасних умовах ці функції трансформуються під впливом цифровізації та потребують інтеграції зі стратегічними цілями підприємства, що забезпечує підвищення гнучкості та результативності управління.

3. Сучасні технології управління персоналом базуються на використанні цифрових інструментів, автоматизованих систем і аналітичних підходів, що дозволяє підвищити ефективність кадрових процесів і обґрунтованість управлінських рішень. Впровадження HRM-систем, електронного документообігу, онлайн-навчання та систем оцінювання результативності

сприяє оптимізації витрат, підвищенню прозорості та розвитку персоналу. Водночас цифрова трансформація змінює роль HR-служб, орієнтуючи їх на стратегічне управління людським капіталом і підтримку організаційних змін. Отже, інтеграція сучасних технологій у систему управління персоналом є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової економіки.

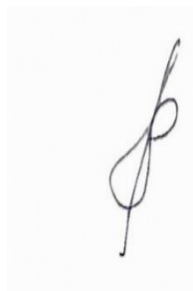
4.Проведений аналіз діяльності ТзОВ «Хлібодар» свідчить про загальне зростання масштабів господарської діяльності підприємства, що проявляється у збільшенні обсягів реалізації продукції, чистого прибутку та продуктивності праці. Спостерігається розширення активів і підвищення ефективності використання основних засобів, що підтверджує інвестиційний розвиток підприємства. Водночас динаміка окремих фінансових показників є неоднозначною: відзначається незначне зниження валового прибутку, погіршення показників ліквідності та наявність від'ємного оборотного капіталу. У структурі фінансування спостерігається зростання частки власного капіталу, що свідчить про посилення фінансової стійкості у довгостроковому періоді, однак зберігається значна залежність від поточних зобов'язань, що негативно впливає на ліквідність підприємства.. Загалом підприємство характеризується позитивною динамікою розвитку за наявності окремих дисбалансів у фінансовому стані.

5. Проведена оцінка системи управління персоналом ТзОВ «Хлібодар» показала, що впродовж 2023-2025 рр. чисельність працівників скоротилася з 509 до 442 осіб за збереження відносно стабільної структури персоналу. Водночас у 2024 році спостерігалось різке зростання плинності кадрів, що свідчить про нестабільність кадрової ситуації в досліджуваній період. Аналіз технологій управління персоналом дозволив виявити низку недоліків, зокрема недостатній рівень цифровізації HR-процесів, переважання ручних операцій, фрагментарність підбору персоналу, відсутність системності в організації навчання та розвитку працівників, а також обмежений характер системи

оцінювання та мотивації праці. Зазначені проблеми знижують ефективність управління персоналом і стримують подальший розвиток підприємства.

6. Впровадження сучасних технологій управління персоналом на ТзОВ «Хлібодар» є доцільним напрямом удосконалення кадрової системи підприємства. З метою усунення виявлених недоліків запропоновано формування інтегрованої HRM-системи на базі BAS ERP HRM, яка забезпечує комплексну автоматизацію кадрових процесів та їх інтеграцію з іншими функціональними підсистемами підприємства. У межах запропонованої системи передбачено впровадження ключових модулів: ATS - для автоматизації підбору персоналу та формування кадрового резерву; LMS - для організації системного навчання і розвитку працівників; KPI - для об'єктивного оцінювання результатів праці та підвищення ефективності мотивації; а також інструментів обліку робочого часу та HR-аналітики.

Реалізація зазначених інструментів забезпечує перехід від традиційної, переважно облікової моделі управління персоналом до комплексної цифрової системи, у якій кадрові процеси є взаємопов'язаними, стандартизованими та автоматизованими. Це дозволяє зменшити обсяг ручних операцій, підвищити точність облікових даних, скоротити час обробки кадрової інформації та забезпечити більш обґрунтоване прийняття управлінських рішень. У результаті впровадження сучасних HR-технологій підвищиться якість підбору та навчання персоналу, удосконалиться система оцінювання та мотивації праці, знизиться рівень плинності кадрів, а також зросте продуктивність праці підприємства. Загалом це сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом і зміцненню конкурентоспроможності ТзОВ «Хлібодар».



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Армстронг М. Управління людськими ресурсами: пер. з англ..К.: Форум, 2014. 720 с.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
3. Беккер Г., Ханучек Е. А., Ульман С. Людський капітал: основи теорії та практики; пер. з англ. К. : Наш час, 2001. 456 с.
4. Богданова Т. Управління персоналом підприємства : навч. посіб. Х. : ХНЕУ, 2019. 312 с.
5. Бондаренко О. В. Використання систем управління навчанням (LMS) у професійному розвитку персоналу підприємств. *Науковий вісник економіки*. 2022. URL: <https://visnyk-econom.uzhnu.edu.ua/article/view/456> (дата звернення: 02.04.2026).
6. Бучнів М. М. Ефективне управління людськими ресурсами на основі KPI. Вісник СНУ ім. В. Даля. 2025. URL: <https://journals.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/article/view/1045> (дата звернення: 18.04.2026).
7. Глущенко, О. В., Пілявоз, С. О., Коваль, І. В. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 25. С. 45–55. URL: https://www.researchgate.net/publication/359261661_UPRAVLINNA_PERSONALOM_U_SUCASNIJ_STRUKTURI_UPRAVLINNA_PIDPRIEMSTVOM
8. Гордєєва-Герасимова Л.Ю. Управління персоналом підприємства: теоретичний аспект. *Молодий вчений*.2023. № 12 (124) С.163-167.
9. Гурбик Ю. Ю., Біляєв С. С., Багунц О. С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» в системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2018. №17 URL: <https://eprints.mdpu.org.ua/id/eprint/5200/> (дата звернення: 10.03.2026).

10. Єлецьких С.Я., Брижниченко В.Є. Теоретичні аспекти управління персоналом на великих промислових підприємствах. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. №3 (65). С. 206–215.
11. Каплун О. Організація управління персоналом: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. 384 с.
12. Кістерський Л. Л., Коровій В. В., Семенюк К. В. Вплив сучасних технологій на управління персоналом підприємства. *Економіка і організація управління*. 2025. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/19343> (дата звернення: 12.03.2026).
13. Ковтуненко К., Ковальчук О., Атанасов М. Персонал підприємства: сутність і підходи до визначення. *Economics. Finances. Law*. 2021. № 9/1. С. 8–11. DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2021.9\(1\).2](https://doi.org/10.37634/efp.2021.9(1).2)
14. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. К.: КНЕУ, 2002. 337 с.
15. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2006. 308 с.
16. Литвиненко В. Стратегічне управління персоналом : монографія. Л. : Вид-во ЛНУ, 2020. 248 с.
17. Лищенко М., Прокопенко К. Інноваційні механізми та інструменти управління персоналом в умовах діджиталізації. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2025. URL: <https://snaujournal.com.ua/index.php/journal/article/view/396> (дата звернення: 01.04.2026).
18. Малярчук Н. Сучасні виклики та можливості управління персоналом. *Економічні горизонти*. 2024. №3(28). URL: <https://eh.udpu.edu.ua/article/view/312411>
19. Морозова М. Е. Особливості управління персоналом. *Економічний аналіз*. 2022., Вип. 3 Т. 32. С. 47-53. DOI: 10.35774/econa2022.03.047.

20. Обелець Т. В., Соловйова М.Д. Впровадження сучасних технологій в управління персоналом. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2024. №29.С.137-143. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/309241/300762>
21. Олійник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Х.: НУА, 2013. 376 с.
22. Орел Ю. Л., Смаглюк А. А. HR-менеджмент в українському бізнесі: виклики цифровізації. *Академічні візії*. 2023. № 19. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/368> (дата звернення: 06.04.2026).
23. Офіційний сайт ТзОВ «Хлібодар» («Рум'янець») URL: <https://rumianets.ua/page/istoria>
24. Офіційний сайт системи BAS ERP: URL: <https://www.bas-erp.com.ua/bas-erp>.
25. Ремньова Л., Хмелевський С. Диджиталізація процесів управління персоналом як сучасний тренд розвитку інноваційних HR-технологій. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. №4 (36), 35–48. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4\(36\)-35-48](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4(36)-35-48)
26. Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Т.Л. Мостенська Т.Л. Управління персоналом: навч. посіб . К.: КОНДОР, 2012. 324 с.
27. Стецьків А. Р. Сутність та складові механізмів управління персоналом у сфері гостинності URL: [file:///C:/Users/user5968/Downloads/%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F%20\(5\).pdf](file:///C:/Users/user5968/Downloads/%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F%20(5).pdf)
28. Стратонова О. В. Управління персоналом: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2016. 256 с.
29. Тимошенко В. Тенденції у сфері управління персоналом компаній. *Економіка та суспільство*. 2023. №52. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2523/2441>
30. Тодорова Б. Персонал підприємства: сутність, функції, мотивація : навч. посіб.. Одеса : ОНУ, 2017. 296 с.

31. TS-системи для автоматизації рекрутингу: як обрати найкращий інструмент. URL: <https://shelfy.com.ua/newsroom/ats-sistemi-dlya-avtomatizaczii-rekrutingu/> (дата звернення: 18.04.2026).
32. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підруч. К. :Академвидав, 2013. 488 с.
33. Drucker P. The Practice of Management. New York : Harper & Row, 1999. 640 p.