

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського**

_____ **Тетяна БАЛАНОВСЬКА**
(підпис)
« _____ » _____ 2026 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «Використання сучасних технологій управління
персоналом»**

Спеціальність **073 «Менеджмент»**
Освітньо-професійна програма **«Менеджмент»**

**Гарант освітньої програми
д. екон. н., професор**

_____ **Віра БУТЕНКО**
(підпис)

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи
д. екон. н., професор**

_____ **Оксана БЯЛКОВСЬКА**
(підпис)

Виконала

_____ **Марія МОШНЯЦЬКА**
(підпис)

КИЇВ - 2026

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

ім. проф. Й. С. Завадського

к. екон. н., професор _____Тетяна БАЛАНОВСЬКА

«____» _____ 2025 р.

З А В Д А Н Н Я

**до виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи здобувачу
Мошняцькій Марії Олегівні**

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма **«Менеджмент»**

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: **«Використання сучасних технологій управління персоналом»**

затверджена наказом від 31.12.2025 р. № 3327 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 3) річні звіти та первинна документація ТОВ «І-БУРГЕР»; 4) результати опитування і власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні основи використання сучасних технологій управління підприємством.
2. Діагностика використання сучасних технологій управління підприємства.
3. Напрями удосконалення використання сучасних технологій управління ТОВ «І-БУРГЕР».

Дата видачі завдання «____» _____ 2025 р.

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**

(підпис) **Оксана БЯЛКОВСЬКА**

Завдання прийняла до виконання

(підпис) **Марія МОШНЯЦЬКА**

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	8
1.1. Сутність та підходи до поняття управління персоналом.....	8
1.2. Особливості системи управління персоналом у підприємстві.....	12
1.3. Класифікація технологій управління персоналом.....	16
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПІДПРИЄМСТВІ.....	22
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	22
2.2. Аналіз кількісного складу та плинності персоналу підприємства.....	29
2.3. Здійснення управління персоналом у підприємстві.....	34
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ....	43
3.1. Рекомендації щодо використання сучасних технологій управління персоналу у підприємстві.....	43
3.2. Зарубіжний досвід використання сучасних технологій управління персоналом.....	54
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64

ВСТУП

Актуальність роботи. У сучасних умовах цифрової трансформації економіки та посилення конкуренції на ринку праці особливого значення набуває впровадження сучасних технологій управління персоналом. Ефективне використання цифрових інструментів, автоматизованих систем обліку кадрів, HR-аналітики, платформ дистанційного навчання та технологій штучного інтелекту сприяє підвищенню якості управлінських рішень, оптимізації кадрових процесів і зростанню продуктивності праці.

Водночас динамічні зміни зовнішнього середовища, поширення гібридних форм зайнятості та необхідність швидкої адаптації працівників до нових умов діяльності зумовлюють потребу в удосконаленні підходів до управління людськими ресурсами. Застосування сучасних технологій управління персоналом забезпечує підвищення ефективності підбору, оцінювання, мотивації та розвитку працівників, що створює передумови для зміцнення конкурентних позицій підприємства та досягнення його стратегічних цілей.

Теоретичні та практичні аспекти використання сучасних технологій управління персоналом досліджували такі учені, як: М. Д. Виноградський, В. Г. Воронкова, І. Козик, І. Кондратюк, В. П. Куприяновський, А. В. Лисенко, О. Л. Шевченко, В. Ю. Мар'єнко, О. В. Мірошніченко, О. С. Мороз, Т. В. Обелець, Ю. Є. Петруня, А. Зленко, І. С. Чорнодід, Н. І. Ситник, В. Грицишин, О. Філь, У. Савків та ін. Ознайомлення з опублікованими працями, присвяченими дослідженню теоретичних та практичних аспектів використання сучасних технологій управління персоналом, підтверджує актуальність вибраної теми дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення використання сучасних технологій управління персоналом.

Відповідно до мети визначені наступні завдання дослідження:

- розкрити сутність та підходи до поняття управління персоналом;
- навести особливості системи управління персоналом у підприємстві;
- охарактеризувати класифікацію технологій управління персоналом;
- навести загальну характеристику підприємства;
- проаналізувати кількісний склад та плинність персоналу підприємства;
- провести аналіз здійснення управління персоналом у підприємстві;
- запропонувати рекомендації щодо використання сучасних технологій управління персоналу у підприємстві;
- надати пропозиції щодо використання зарубіжного досвіду використання сучасних технологій управління персоналом;

Об'єктом дослідження є процес використання сучасних технологій управління персоналом.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти використання сучасних технологій управління персоналом. Поглиблені дослідження здійснені на матеріалах ТОВ «І-БУРГЕР».

Методи дослідження. Методологічною основою бакалаврської кваліфікаційної роботи є комплексний підхід, діалектичний метод наукового пізнання, фундаментальні наукові праці та розробки українських і зарубіжних вчених у теорії сучасні технології управління персоналом. Для досягнення поставленої у бакалаврській кваліфікаційній роботі мети були використані такі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: дедукції – при побудові структури роботи в логічному взаємозв'язку і вивченні предмета загалом, єдності та взаємозалежності його окремих складових частин; індукції – при формуванні загальних висновків до проведеного дослідження; абстрактно-логічний та синтезу – при уточненні тлумачень категоріального інструментарію обраної теми дослідження; табличний та графічний – для аналізу та оцінки інформації; аналіз і синтез, порівняння, узагальнення, економіко-статистичні методи, системний підхід, методи аналітичної обробки даних та графічного представлення результатів.

Інформаційною базою бакалаврської кваліфікаційної роботи є нормативно-правові акти України, українські та зарубіжні інформаційні джерела, річні звіти та первинна документація ТОВ «І-БУРГЕР» а також результати власних спостережень.

Практичне значення одержаних результатів полягає у наданні рекомендацій, спрямованих на удосконалення сучасних технологій управління персоналом, що сприятиме підвищенню продуктивності та прибутковості підприємства.

Структура роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний текст бакалаврської кваліфікаційної роботи викладено на 69 сторінках, у тому числі робота містить 10 таблиць, 5 рисунків, 40 використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Сутність та підходи до поняття управління персоналом

Сучасні економічні реалії стимулюють значні інвестиції в цифрові трансформації, оскільки ринки різних рівнів розвитку мають різні цілі: зростаючі економіки прагнуть задовольнити зростаючий попит на технології, що стимулює їх розвиток, тоді як розвинені країни шукають нові способи оптимізації витрат та впровадження інновацій. Цифрові технології стають своєрідним «колом розумності та зростання»: вони стимулюють споживчий попит і доходи, підвищують рівень освіти та професійної підготовки, а також сприяють ефективнішому використанню капіталу та ресурсів, що в підсумку сприяє економічному зростанню, особливо на ринках, що розвиваються.

Цифровізація бізнесу та промисловості є центральним елементом цифрової економіки і головним чинником її зростання, у тому числі й розвитку «цифрової індустрії». Використання цифрових технологій підвищує ефективність української промисловості і в окремих секторах стає основою для формування продуктових та виробничих стратегій. Потенціал таких технологій трансформує традиційні бізнес-моделі та виробничі ланцюжки, сприяючи появі інноваційних продуктів та технологій [24, с. 39].

Цифровий простір формує високоефективну систему соціально-економічних відносин, де цифрові технології безпосередньо впливають на формування доданої вартості. Через проникнення у різні сфери економіки, цифрові проекти стимулюють інвестиції, трансформацію традиційних галузей у високотехнологічні та конкурентоспроможні виробництва, а також створюють нові можливості для реалізації людського потенціалу.

Впровадження цифрових технологій є складним і багатофакторним процесом, що включає вирішення організаційних, технічних і культурних проблем. Ключем до успіху є виділення пріоритетних проектів та формування

спеціалізованих цифрових команд, які реалізують стратегію цифровізації та перетворюють її в операційні переваги [5, с. 26-27]. Визначення поняття «управління персоналом» наведено табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «управління персоналом»*

Автор	Визначення
Петруня Ю. Є. [15]	Управління персоналом – це вплив управлінців організації на процеси кадрового забезпечення її діяльності.
Виноградський М.Д. [1]	Управління персоналом – це соціально-економічна система на підприємстві, основними комплексними завданнями та функціями якої є планування, прогнозування, маркетинг персоналу, його розвиток, аналіз засобів мотивації, створення оптимальних умов праці, розробка організаційної структури управління, регулювання трудових відносин, облік персоналу, надання юридичних послуг та розвиток соціальної інфраструктури
Линенко А.В. [7]	Управління персоналом – це комплексна система заходів спрямованих на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, мотивації, стимулювання персоналу та повне використання його можливостей задля здійснення управління розвитком підприємства.
Пелих А.С. [14]	Управління персоналом – це сукупність логічно пов'язаних дій, спрямованих на оптимізацію трудових ресурсів підприємства (персоналу) в аспекті їх діяльності, якісних і кількісних характеристик, з метою раціонального досягнення поставлених перед організацією цілей.
Ситник Н. І. [17]	Управління персоналом – це сукупність логічно пов'язаних дій, спрямованих на оптимізацію трудових ресурсів підприємства (персоналу) в аспекті їх діяльності, якісних і кількісних характеристик, з метою раціонального досягнення поставлених перед організацією цілей.

Примітка. *Джерело:[5; 24].

Сучасні економічні реалії та динамічне ринкове середовище стимулюють підприємства до пошуку нових способів оптимізації внутрішніх процесів, підвищення ефективності використання капіталу та впровадження організаційних інновацій. У цих умовах центральне місце належить управлінню персоналом (Human Resource Management - HRM), яке розглядається як комплексна система організаційних, економічних, правових та соціально-психологічних заходів, спрямованих на залучення, розвиток, мотивацію та збереження трудових ресурсів підприємства для досягнення його стратегічних цілей. Сучасний підхід характеризує HRM як відкриту

динамічну систему, де персонал виступає головним стратегічним ресурсом та інтелектуальним капіталом організації.

З початку XXI століття роль HRM зазнала суттєвої еволюції - від рутинного кадрово-адміністративного діловодства (ведення справ, контроль дисципліни, розрахунок заробітної плати) до проактивного стратегічного партнерства з бізнесом. Сучасне управління персоналом інтегрує в собі прогнозування потреби в кадрах, планування кар'єри, формування адаптивної корпоративної культури, розвиток лідерства та управління залученістю. Цей перехід є відповіддю на глобальні виклики: зростання міжфірмової конкуренції, зміну демографічних характеристик робочої сили та необхідність забезпечення загальної гнучкості бізнес-систем.

Архітектура сучасного HRM реалізується через виконання низки ключових функцій, що охоплюють весь життєвий цикл працівника в організації. Стратегічне планування передбачає прогнозування кількісної та якісної потреби в кадрах відповідно до довгострокових цілей підприємства. Залучення та підбір (рекрутинг) забезпечує пошук, відбір та найм кандидатів, які відповідають як професійним вимогам (hard skills), так і ціннісним орієнтирам підприємства (soft skills). Адаптація (онбординг) спрямована на мінімізацію терміну інтеграції нових співробітників у робочі процеси та колектив для швидкого досягнення ними нормативної продуктивності. Оцінювання та атестація полягає у безперервному моніторингу та аналізі ефективності діяльності персоналу на основі об'єктивних моделей, зокрема систем KPI (Key Performance Indicators) та OKR (Objectives and Key Results). Навчання і розвиток (L&D - Learning and Development) забезпечує безперервне підвищення кваліфікації, перепідготовку кадрів та розвиток внутрішніх компетенцій. Мотивація та оплата праці (C&B - Compensation and Benefits) передбачає розробку збалансованих систем матеріальних (оклади, бонуси, премії) та нематеріальних (визнання, соціальні пакети, комфортне середовище) стимулів. Адміністративно-правова функція охоплює кадровий

облік, кадрове діловодство та забезпечення повної відповідності трудового процесу нормам чинного законодавства.

Ефективність реалізації зазначених функцій безпосередньо залежить від дотримання фундаментальних принципів управління персоналом, які визначають логіку побудови всієї HR-системи. Принцип стратегічної відповідності вимагає, щоб цілі та завдання системи управління персоналом були повністю синхронізовані зі загальною бізнес-стратегією підприємства. Принцип системності розглядає HRM як цілісну сукупність взаємопов'язаних елементів, де зміна в одному блоці (наприклад, у системі мотивації) неминуче потребує корегування інших (системи оцінювання чи навчання). Принцип людиноцентричності (орієнтованості на розвиток) полягає у визнанні особистості працівника найвищою цінністю, орієнтації на розкриття його індивідуального потенціалу та капіталізацію знань. Принцип об'єктивності та прозорості забезпечує формування чітких, зрозумілих для кожного співробітника критеріїв оцінки результатів праці, кар'єрного просування та винагороди. Принцип оптимальності (економічної ефективності) обґрунтовує, що витрати на утримання, розвиток та мотивацію персоналу мають корелювати з економічними результатами діяльності підприємства та забезпечувати зростання продуктивності праці.

У сучасній парадигмі менеджменту виділяються три ключові напрями управління персоналом, які визначають вектор довгострокового розвитку кадрового потенціалу організації. Першим напрямом є управління талантами (Talent Management), що являє собою цілеспрямовану діяльність із виявлення високопотенційних співробітників (HiPo), формування дієвого кадрового резерву та планування наступництва для ключових управлінських і технічних посад. Другим напрямом виступає розвиток брэнда роботодавця (Employer Branding), орієнтований на формування позитивного внутрішнього та зовнішнього іміджу підприємства на ринку праці з метою залучення найкращих фахівців та зниження рівня плинності наявних кадрів. Третім напрямом є трансформація організаційної культури, яка передбачає створення

та підтримку системи спільних цінностей, норм поведінки та внутрішніх комунікацій, що стимулюють залученість, командну взаємодію, відповідальність та адаптивність працівників до змін.

Сутність HRM у сучасних умовах полягає в синергії чітко визначених функцій, непохитних методологічних принципів та стратегічних напрямів розвитку людського капіталу. Це забезпечує формування стійких конкурентних переваг підприємства, де головними рушійними чинниками виступають професіоналізм, залученість та висока мотивація працівників.

1.2. Особливості системи управління персоналом у підприємстві

Система управління персоналом на сучаснім підприємстві є комплексною, багаторівневою підсистемою загального менеджменту організації, що охоплює сукупність взаємопов'язаних принципів, методів, технологій та інструментів, спрямованих на формування, раціональне використання, безперервний розвиток і стратегічну мотивацію трудових ресурсів. Особливості побудови та функціонування цієї системи визначаються як внутрішніми чинниками (масштаб діяльності підприємства, його організаційна структура, фінансові можливості, етап життєвого циклу та корпоративна культура), так і динамічним впливом чинників зовнішнього середовища (кон'юнктура ринку праці, демографічні тренди, нормативно-правове регулювання, рівень інфляції та темпи цифровізації економіки).

Передусім, однією з ключових особливостей системи є її виражена системність і комплексність. Управління персоналом на підприємстві вже не може обмежуватися виконанням ізольованих кадрових процедур чи рутинного діловодства. Навпаки, воно об'єднує в єдиний контур такі критичні процеси, як стратегічне планування потреби в кадрах, рекрутинг і добір, адаптація (онбординг), навчання та розвиток (L&D), регулярне оцінювання результатів праці, матеріальне й нематеріальне стимулювання, а також управління кар'єрним зростанням і формуванням кадрового резерву. Усі ці елементи перебувають у стані жорсткої взаємозалежності: наприклад, прорахунки на

етапі відбору кандидатів автоматично знижують ефективність програм адаптації, підвищують витрати на корпоративне навчання та призводять до зростання показника плинності кадрів, що дестабілізує роботу лінійних підрозділів.

Важливою сутнісною характеристикою сучасної системи управління персоналом є її чітка орієнтація на стратегічні цілі підприємства. В умовах постійної ринкової трансформації персонал розглядається не як пасивний чинник виробництва чи стаття операційних витрат, а як провідний стратегічний ресурс та інтелектуальний капітал, що генерує унікальні конкурентні переваги. Відповідно, кадрова політика підприємства має бути повністю синхронізована із загальною бізнес-стратегією. Якщо підприємство обирає стратегію експансії та виходу на нові ринки, система управління персоналом фокусується на агресивному рекрутингу та швидкому розвитку нових компетенцій. Якщо ж пріоритетом є стратегія мінімізації витрат, HR-система перебудовується в напрямку підвищення інтенсивності праці, оптимізації чисельності та впровадження жорстких систем матеріальної мотивації, прив'язаних до індивідуальних KPI (Key Performance Indicators).

Для забезпечення наочності структури, взаємозв'язків та функціонального наповнення досліджуваного об'єкта, автором було систематизовано та розроблено узагальнену архітектуру системи управління персоналом на підприємстві (рис. 1.1). Ця схема відображає архітектурний взаємозв'язок між суб'єктом, об'єктом, керуючими підсистемами та цільовим результатом функціонування системи.



Рис. 1.1. Функціональна структура системи управління персоналом підприємства*

Примітка. *Джерело:[25]

Представлена на рис. 1.1, функціональна структура системи управління персоналом підприємства демонструє, що ефективність системи залежить від збалансованості її внутрішніх блоків. Суб'єкт управління в особі вищого керівництва та спеціалізованої HR-служби транслює стратегічні рішення на об'єкт управління (персонал) через три ключові функціональні підсистеми. Перша підсистема формування кадрів відповідає за вхідний потік людського капіталу. Друга використання трудового потенціалу націлена на забезпечення максимальної віддачі від наявних працівників шляхом їх правильного нормування, адаптації та оцінювання результатів. Третя підсистема розвиток та мотивація гарантує утримання талановитих фахівців та нарощування їхнього потенціалу в довгостроковій перспективі.

Ще однією важливою особливістю функціонування системи є її висока гнучкість та адаптивність до змін. В сучасних умовах макроекономічної

нестабільності статичні моделі управління втрачають свою життєздатність. Система управління персоналом повинна миттєво реагувати на форс-мажорні виклики ринку праці, міграційні процеси, появу нових форм зайнятості та тотальну цифровізацію. Це виражається у переході багатьох підприємств на гнучкі (Agile) моделі управління проектами, де жорстка ієрархія замінюється автономними крос-функціональними командами, а також у легалізації гібридних та дистанційних форматів роботи. Адаптивність системи також передбачає регулярний перегляд критеріїв оцінювання ефективності персоналу відповідно до мінливих фінансових планів організації.

Не менш важливою особливістю виступає глибока соціально-психологічна спрямованість системи управління персоналом. На відміну від управління матеріально-технічними чи фінансовими ресурсами, об'єкт управління в HRM має власні психологічні характеристики, емоційні стани, особистісні інтереси та ціннісні орієнтири. Ефективна система управління враховує не лише професійні Hard Skills (жорсткі навички) працівника, а й стан морально-психологічного клімату в колективі, рівень задоволеності працею, чинники професійного вигорання та внутрішню мотивацію. Ігнорування соціально-психологічних аспектів призводить до прихованих конфліктів, зниження лояльності до бренду роботодавця та, як наслідок, до критичного зростання плинності кадрів, що завдає підприємству прямих економічних збитків у вигляді витрат на постійний повторний рекрутинг.

Окрему специфічну роль у структурованій системі відіграє нормативно-правова та інституційна регламентація. Будь-яке управлінське рішення щодо кадрового складу (найм, переведення, преміювання, накладення дисциплінарного стягнення чи звільнення) має суворо підпорядковуватися діючому трудовому законодавству України, колективним договорам, правилам внутрішнього трудового розпорядку та посадовим інструкціям. Це створює залізобетонний правовий каркас, який мінімізує юридичні ризики підприємства (судові позови, штрафні санкції контролюючих органів) та

забезпечує соціальну захищеність і стабільність для самих найманих працівників.

Нарешті, сучасною інноваційною особливістю розвитку систем управління персоналом є їхня масштабна цифровізація та інструменталізація. Сучасний HR-менеджмент дедалі більше базується на концепції Data-driven (управління на основі даних). Впровадження спеціалізованого програмного забезпечення (HRIS-систем, автоматизованих платформ для рекрутингу ATS, корпоративних навчальних просторів LMS) дозволяє накопичувати масиви Big Data про поведінку працівників. Завдяки HR-аналітиці керівництво підприємства отримує можливість оперативно розраховувати окупність інвестицій у навчання (ROI), точно прогнозувати ризики звільнення ключових співробітників, автоматизувати рутинний кадровий документообіг та персоналізувати пакети мотивації.

Таким чином, система управління персоналом на підприємстві є інтегрованою, динамічною системою, яка органічно поєднує в собі економічну доцільність (підвищення продуктивності праці та прибутковості), організаційно-правову строгість та соціально-психологічну гуманізацію. Її головна особливість полягає у здатності трансформувати індивідуальні зусилля та таланти окремих працівників у синергетичний командний результат, забезпечуючи життєздатність та сталий розвиток підприємства в умовах ринкової конкуренції.

1.3. Класифікація технологій управління персоналом

Сучасні технології управління персоналом (HR-технології) – це комплекс інструментів, методів, систем і процесів, які використовуються для оптимізації діяльності в сфері людських ресурсів, підвищення ефективності HR-функцій та адаптації персоналу до змін у зовнішньому середовищі. Ці технології дозволяють автоматизувати рутинні операції, покращити прийняття управлінських рішень, адаптувати персонал до інновацій та

сприяти конкурентоспроможності організації [13, с. 137]. Класифікацію технологій управління наведено на рис. 1.2.

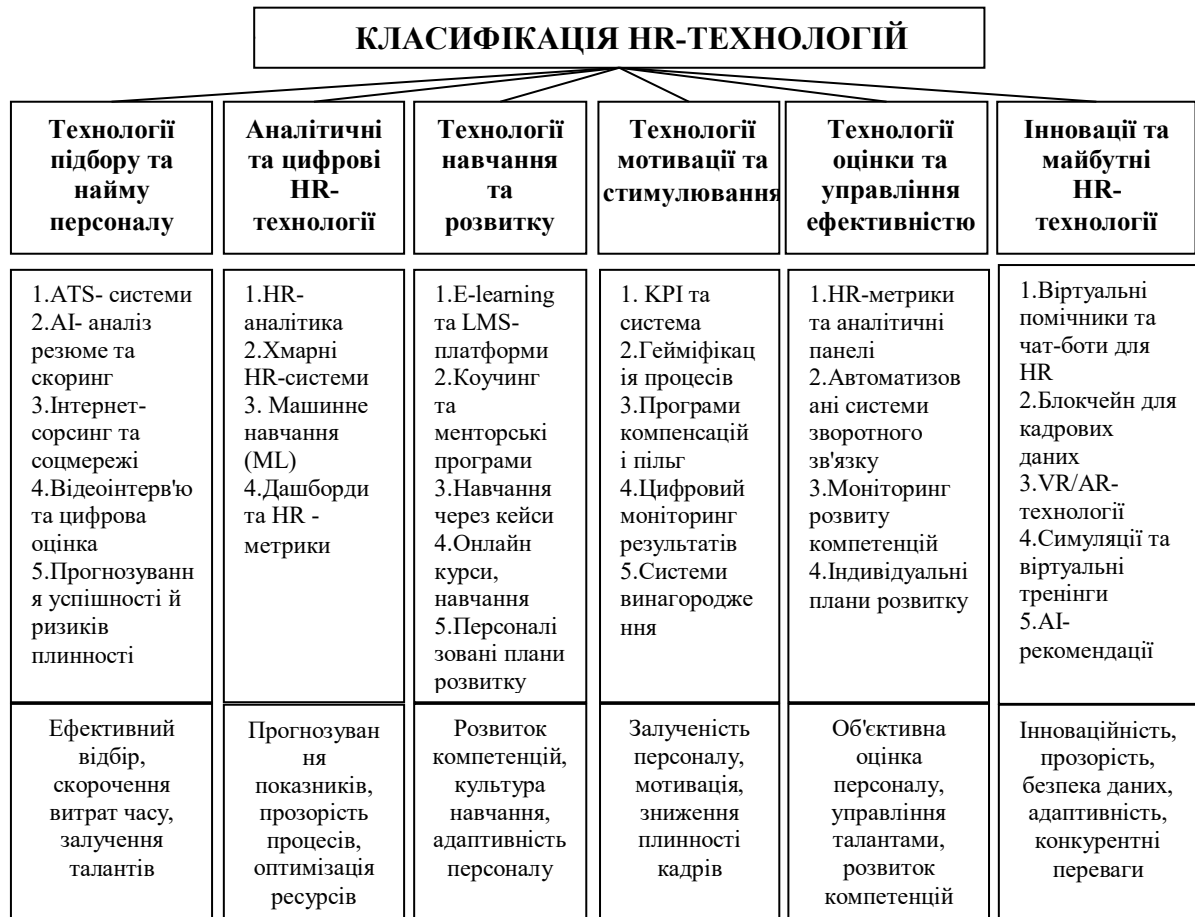


Рис. 1.2. Класифікація технологій управління персоналом*

Примітка. *Джерело: [13]

Технології підбору та найму персоналу становлять одну з ключових груп сучасних HR-технологій і спрямовані на забезпечення ефективного пошуку, оцінки та залучення кандидатів на вакантні посади. До цієї групи входять різноманітні інструменти та методи, що дозволяють значно підвищити якість процесу рекрутингу та скоротити витрати часу і ресурсів, необхідних для підбору персоналу. Одним із основних підходів є автоматизація рекрутингу за допомогою систем відстеження кандидатів (ATS, Applicant Tracking Systems), які забезпечують централізоване збирання, обробку та систематизацію резюме, відстеження статусу кандидатів на різних етапах відбору та інтеграцію з іншими HR-сервісами. Такі системи дозволяють рекрутерам

оперативно фільтрувати заявки, формувати бази кандидатів та вести статистику ефективності рекрутингових кампаній.

Мірошніченко О. В. розглядає «Впровадження сучасних технологій управління персоналом як чинник підвищеної ефективності діяльності підприємства» автор зазначає, що сучасні підприємства дедалі активніше інтегрують технології штучного інтелекту (AI) у процеси підбору та управління персоналом. Зокрема, AI використовують для автоматизованого аналізу резюме, скорингу кандидатів, а також прогнозування їхньої потенційної ефективності на конкретних посадах. Алгоритми штучного інтелекту здатні не лише оцінювати професійні навички та досвід кандидатів, а й аналізувати їх поведінкові характеристики, мотиваційні чинники та культурну сумісність із командою.

Крім того, AI дозволяє ідентифікувати кандидатів із найвищим потенціалом, оптимізуючи процес відбору та зменшуючи ризик людського чиннику у прийнятті рішень. Ці технології також дають змогу прогнозувати ризики плинності персоналу, виявляти слабкі місця в команді та оцінювати ймовірність успішної адаптації нових співробітників. Завдяки цьому керівники та HR-фахівці можуть приймати більш обґрунтовані та стратегічні управлінські рішення, спрямовані на підвищення продуктивності праці, збереження цінних кадрів та оптимізацію витрат на персонал [18, с.196].

Застосування AI у рекрутингу та управлінні персоналом не лише підвищує ефективність традиційних процесів найму, але й дозволяє підприємствам адаптуватися до швидких змін ринку праці, реагувати на конкуренцію за таланти та створювати більш прозору та об'єктивну систему оцінки кадрів. Таким чином, впровадження штучного інтелекту у HR-практики стає стратегічним інструментом розвитку організації, що забезпечує її стійкість та конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Важливим інструментом є інтернет-сурсінг та соціальний рекрутинг, які передбачають активний пошук кандидатів через онлайн-платформи,

професійні мережі та соціальні медіа, що забезпечує залучення висококваліфікованих фахівців, особливо тих, хто неактивно шукає роботу.

Для оптимізації початкових етапів відбору активно використовуються відео-співбесіди та цифрові інструменти оцінювання, які дозволяють проводити інтерв'ю віддалено, економити час рекрутерів і кандидатів та забезпечувати більш стандартизовану оцінку навичок і компетенцій. Використання таких технологій дає змогу одночасно проводити оцінку великої кількості кандидатів, порівнювати їхні результати за уніфікованими критеріями та швидко визначати найбільш перспективних.

Застосування цих технологій значно скорочує тривалість процесу найму, підвищує точність відбору та покращує адаптацію нових співробітників у колективі, що особливо важливо в умовах високої конкуренції за таланти та постійних змін на ринку праці. Завдяки комплексному використанню автоматизованих систем, інтелектуальних алгоритмів та сучасних цифрових інструментів організації можуть не лише підвищити ефективність рекрутингу, а й формувати більш стратегічний підхід до управління людськими ресурсами, що сприяє довгостроковій стабільності та конкурентоспроможності підприємства.

В науковій літературі часто розрізняють поняття «кадрові технології» та «персонал-технології» (рис. 1.3).

Сучасні підприємства дедалі частіше орієнтуються на аналітичні та цифрові технології у сфері управління персоналом, що дозволяє підвищити ефективність HR-процесів та приймати стратегічні рішення на основі даних. Однією з ключових складових таких технологій є HR-аналітика, яка передбачає інтеграцію та аналіз великих масивів даних про персонал. Завдяки цьому HR-фахівці можуть прогнозувати плинність співробітників, оцінювати продуктивність, визначати чинники мотивації, а також планувати розвиток компетенцій, зменшуючи ризики необґрунтованих кадрових рішень. Іншою важливою складовою є хмарні HR-системи — централізовані цифрові платформи, які забезпечують онлайн-доступ до інформації про персонал та її

інтеграцію з фінансами й плануванням ресурсів. Це автоматизує документообіг, спрощує моніторинг KPI та скорочує адміністративне навантаження. Також підприємства застосовують технології машинного навчання (ML) для аналізу поведінки співробітників, прогнозування успішності адаптації нових працівників та ідентифікації потенційних лідерів.



Рис. 1.3. Види технологій управління персоналом*

Примітка. *Джерело: [12]

Одним із основних інструментів розвитку персоналу є E-learning та системи управління навчанням (LMS), які забезпечують дистанційний доступ до навчальних матеріалів, дозволяють стандартизувати програми та відстежувати прогрес працівників. Крім цифрових платформ, значну роль відіграють коучинг та менторські програми, які сприяють професійному зростанню через персоналізоване наставництво, а також навчання через практичні кейси (Case study), що розвиває аналітичне мислення та готує команду до реальних викликів бізнес-середовища. У комплексі ці інструменти підвищують адаптивність персоналу до змін та стимулюють постійний розвиток професійних якостей.

Особливу увагу підприємства приділяють технологіям мотивації та стимулювання. Основним інструментом є системи KPI, орієнтовані на досягнення конкретних результатів і прозоре надання зворотного зв'язку через цифрові платформи. Перспективним підходом є гейміфікація, яка передбачає використання ігрових механік (балів, рейтингів, нагород) для підвищення залученості працівників у щоденні завдання. Також використовуються програми компенсацій і пільг, що базуються на автоматизації процесів винагородження, що підвищує довіру до управлінських рішень та забезпечує довгострокову мотивацію.

Технології оцінки персоналу спрямовані на всебічне вивчення професійних та поведінкових характеристик. Найпоширенішим є метод 360°-оцінювання, який передбачає збір зворотного зв'язку від усього робочого оточення співробітника. Важливу роль відіграють HR-метрики та аналітичні панелі (dashboards), які інтегрують дані про продуктивність у реальному часі.

Активно розвиваються інноваційні технології, які ще перебувають на стадії формування, але мають значний потенціал. До них належать віртуальні помічники та чат-боти, які автоматизують відповіді на типові запити працівників, звільняючи HR-службу від рутини. Використання блокчейну для кадрових даних дозволяє забезпечити захищене управління інформацією (трудовими договорами, сертифікатами) та знижує ризики шахрайства. Також впроваджуються технології віртуальної та доповненої реальності (VR/AR) для проведення безпечних тренінгів, симуляцій складних ситуацій та адаптації нових працівників.

Таким чином, сучасні HR-технології від автоматизованого підбору (ATS, AI-аналіз резюме) до інноваційних систем оцінки й мотивації формують комплексну систему управління персоналом. Вона поєднує автоматизацію рутинних процесів, аналітичний підхід, розвиток компетенцій та інновації, що гармонізує інтереси співробітників із довгостроковими стратегічними цілями підприємства

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Загальна характеристика підприємства

ТОВ «І-БУРГЕР» є сучасним підприємством у сфері громадського харчування та швидкого обслуговування, що спеціалізується на виробництві та реалізації бургерів, закусок, напоїв та супутніх продуктів.

Загальна інформація про ТОВ «І-БУРГЕР» наведена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про ТОВ «І-БУРГЕР»*

Зміст необхідних відомостей	Характеристика
Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «І-БУРГЕР»
Скорочена назва	ТОВ «І-БУРГЕР»
Місцезнаходження (юридична адреса)	08201, Україна, Київська область, м. Ірпінь, вул. Шевченка Тараса, буд.6
Код ЄДРПОУ	40180586
Дата реєстрації	16 грудня 2015 р.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Розмір статутного капіталу	43 400 000 млн грн
Види діяльності	Виробництво морозива, Виробництво готової їжі та страв, Виробництво інших харчових продуктів, н.в.і.у., Обслуговування напоями

Примітка. *Джерело:[22,23].

ТОВ «І-БУРГЕР» є суб'єктом господарювання, що функціонує у сфері громадського харчування та спеціалізується на наданні послуг ресторанного обслуговування і мобільного харчування. Підприємство здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України та належить до організаційно-правової форми товариств з обмеженою відповідальністю, що передбачає обмежену відповідальність учасників у межах їхніх внесків до статутного капіталу.

Основним видом економічної діяльності підприємства є діяльність ресторанів та надання послуг мобільного харчування, що свідчить про орієнтацію бізнесу на ринок споживчих послуг та безпосередню взаємодію з

кінцевим споживачем. Така спеціалізація зумовлює високу залежність фінансових результатів від платоспроможного попиту населення, рівня конкуренції у сфері громадського харчування, якості сервісу, цінової політики та ефективності управління операційними процесами.

З організаційної точки зору ТОВ «І-БУРГЕР» характеризується відносно простою структурою управління, що є типовим для малих та середніх підприємств у сфері послуг. Управління здійснюється на основі лінійної або лінійно-функціональної моделі, де ключові управлінські рішення приймаються директором або власниками підприємства, а виконання операційних функцій покладається на обмежену кількість працівників. Така структура забезпечує гнучкість управління та швидке реагування на зміни ринкового середовища, проте водночас може обмежувати можливості стратегічного планування та системного контролю витрат.

Організаційна структура ТОВ «І-БУРГЕР» передбачає наявність ключових підрозділів: виробничого цеху, відділу маркетингу та збуту, логістики, фінансово-економічного підрозділу та служби контролю якості. Така структура забезпечує ефективне управління ресурсами, контроль якості продукції та безперервність процесів обслуговування клієнтів.

Маркетингова діяльність підприємства ТОВ «І-БУРГЕР» має комплексний та системний характер і спрямована на зміцнення ринкових позицій, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення високого рівня задоволення потреб споживачів. Ця діяльність охоплює низку взаємопов'язаних практичних інструментів, які дозволяють ефективно реагувати на зміни ринку, поведінки клієнтів та діяльності конкурентів.

Одним із ключових напрямів є дослідження ринку та споживачів, що включає постійний моніторинг ринкової кон'юнктури, аналіз уподобань клієнтів, частоти їхніх відвідувань і відгуків. ТОВ «І-БУРГЕР» активно використовує соціальні мережі та онлайн-опитування для збору даних про популярність конкретних видів бургерів і напоїв, що дозволяє оперативно коригувати асортимент продукції відповідно до потреб споживачів. Крім того,

проводиться детальний аналіз конкурентів для визначення їхніх сильних і слабких сторін та визначення власних переваг, що сприяє підвищенню стратегічної ефективності підприємства.

Графічно структура управління ТОВ «І-БУРГЕР» зображена на рис. 2.1

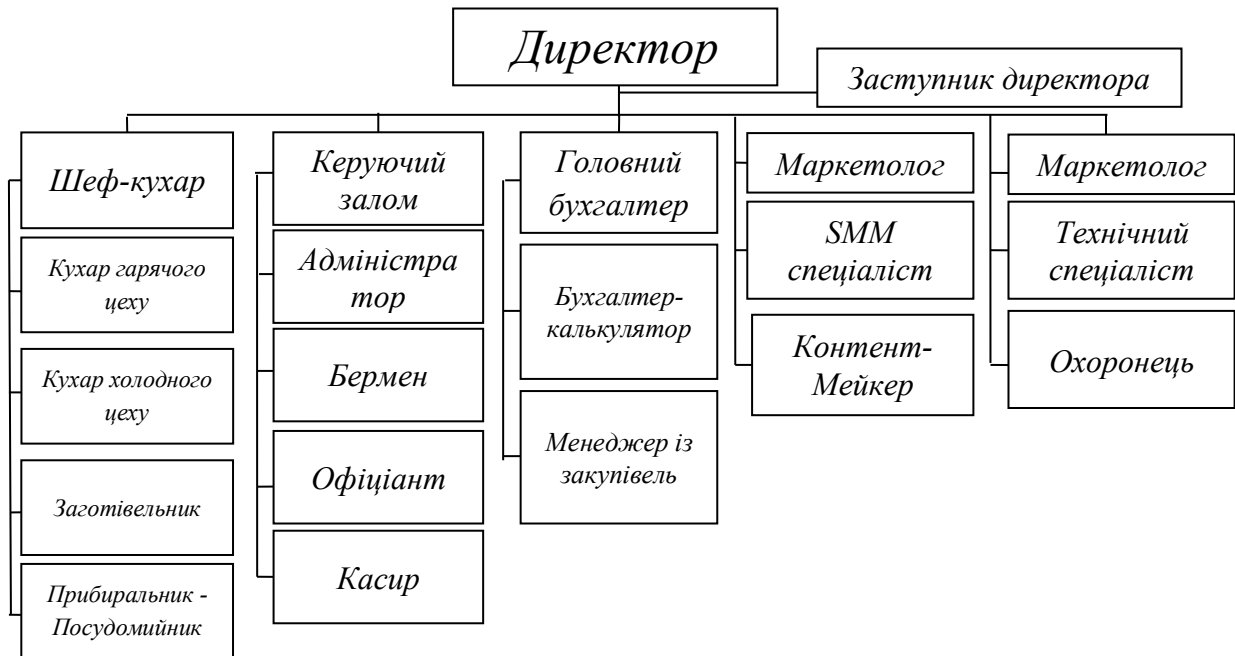


Рис 2.1. Структура управління ТОВ «І-БУРГЕР»*

Примітка.*Джерело:[22,23]

Продуктова стратегія підприємства зосереджена на створенні унікальної та привабливої продукції, що відрізняється високою якістю та інноваційністю. Для цього впроваджуються нові рецептури, сезонні меню та обмежені серії продуктів, наприклад, спеціальні тематичні сетові комбо під час святкових кампаній або бургери з рідкісними інгредієнтами. Такий підхід дозволяє підтримувати інтерес клієнтів, стимулювати повторні покупки та формувати позитивний імідж бренду як інноваційного та орієнтованого на потреби споживачів.

Не менш важливою є цінова стратегія, яка передбачає гнучке формування цін з урахуванням витрат на виробництво, купівельної спроможності цільової аудиторії та цінових пропозицій конкурентів. Підприємство регулярно проводить акційні кампанії, наприклад, знижки на другий бургер або спеціальні набори «комбо для двох», що стимулює

збільшення обсягів продажів, підвищує лояльність клієнтів та приваблює нових споживачів.

Комунікаційна стратегія та цифровий маркетинг відіграють ключову роль у взаємодії з клієнтами та просуванні бренду. ТОВ «І-БУРГЕР» активно використовує соціальні мережі (Facebook, Instagram, TikTok) для поширення інформації про новинки, акції та спеціальні пропозиції, а також застосовує таргетовану рекламу та email-маркетинг для інформування постійних клієнтів. Онлайн-замовлення через мобільний додаток та вебсайт забезпечують швидку обробку замовлень і високий рівень обслуговування, що позитивно впливає на клієнтський досвід та лояльність.

Стратегія розподілу та сервісу передбачає забезпечення широкого доступу до продукції через фізичні точки продажу в стратегічно важливих локаціях, таких як торгові центри та центральні вулиці міста, а також через партнерські сервіси доставки (Glovo, Uber Eats). Велика увага приділяється якості обслуговування: навчання персоналу, швидкість видачі замовлень, дотримання стандартів безпеки харчування та індивідуальний підхід до кожного клієнта.

Особливе місце займають інноваційні підходи у маркетинговій діяльності, які спрямовані на підвищення ефективності взаємодії з клієнтами та оптимізацію сервісу. Серед таких підходів – використання QR-кодів для швидкого замовлення, системи лояльності через мобільний додаток, персоналізовані пропозиції на основі історії покупок та поведінки клієнтів, що дозволяє підвищити частоту повторних замовлень, поліпшити клієнтський досвід та забезпечити довгострокову конкурентну перевагу на ринку швидкого харчування.

Маркетингова діяльність ТОВ «І-БУРГЕР» є комплексною системою, що інтегрує дослідження ринку, продуктову та цінову стратегію, комунікації, розподіл, сервіс і інновації.

Таким чином, ТОВ «І-БУРГЕР» поєднує ефективну організаційну структуру з практично орієнтованим маркетинговим підходом, який

ґрунтується на глибокому аналізі ринку, сучасних цифрових інструментах, високій якості продукції та обслуговування, що дозволяє підприємству утримувати стабільні позиції на ринку, адаптуватися до змін у поведінці споживачів, формувати довгострокові конкурентні переваги та забезпечувати стійкий розвиток у динамічному середовищі громадського харчування. Динаміка фінансово-економічних показників діяльності зображено у табл. 2.2

Таблиця 2.2

Динаміка фінансово-економічних показників діяльності*

Показник	Рік			2025 р. у % до 2023 р.
	2023	2024	2025	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн	25 629,5	29 447,3	32 357,2	126,3
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн	29 390,1	35 769,2	40 018,4	136,2
Прибуток, тис.грн	-3 760,6	-6 321,9	-7 661,2	203,7
Рівень рентабельності, %	-14,67%	-21,47%	-23,68%	X
Активи, тис.грн	3 875,0	5 044,4	4 182,0	107,9
Зобов'язання, тис.грн	5 600,3	1 667,5	1 966,3	35,1
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	2	5	9	450,0
Дохід на одного працівника, грн	12 814 750	5 889 460	3 595 244	28,1

Примітка. *Джерело:[22,23]

Проаналізувавши табл. 2.2 можемо зробити висновки про те, що аналіз фінансових показників ТОВ «І-БУРГЕР» за 2023-2025 роки, можна зробити висновок про позитивну динаміку операційної діяльності, що виражається у стабільному зростанні доходу. Водночас підприємство залишається збитковим, що вказує на системні дисбаланси у структурі витрат та управлінні ресурсами.

Чистий дохід підприємства збільшився з 25,6 млн грн у 2023 році до 32,4 млн грн у 2025 році (загальний приріст – 26,25%). Найбільша динаміка спостерігалася у 2023 році (+87,6%), після чого темпи зростання уповільнилися до 14,9% у 2024 році та 9,88% у 2025 році, що свідчить про поступове насичення наявних виробничих потужностей.

Незважаючи на збільшення виторгу, чистий фінансовий результат залишається від'ємним. У 2023 році збиток становив -3,76 млн грн, у 2024 році він зріс до -6,32 млн грн, у 2025 році досяг -7,66 млн грн. Така тенденція підтверджує, що масштабування бізнесу супроводжується випереджаючим зростанням операційних витрат (собівартості, оренди, оплати праці, тощо), тому підприємство наразі функціонує в режимі екстенсивного розвитку.

Вартість активів підприємства коливалася: після зростання до 5,04 млн грн у 2024 році, у 2025 році відбулося зниження до 4,18 млн грн. Позитивною тенденцією є радикальне скорочення зобов'язань – з 5,60 млн грн у 2023 році до 1,97 млн грн у 2025 році. Це суттєво знизило залежність від позикового капіталу та покращило фінансову автономію підприємства.

Паралельно з розширенням діяльності загальною чисельністю персоналу зросла з 3 осіб у 2023 році до 11 осіб у 2025 році (загальний приріст склав 366,7%). При цьому кількість штатних працівників збільшилася з 2 до 9 осіб (динаміка 450,0%), а їхня частка в структурі зросла на +15,1%. Чисельність нештатних працівників збільшилася вдвічі (зріст на 200,0%), проте їхня питома вага знизилася на -15,1%. Це підтверджує масштабування бізнесу та поступовий перехід до формування стабільної постійної команди для забезпечення подальшого розвитку.

У цілому ТОВ «І-БУРГЕР» перебуває на етапі активного розвитку та глибокої структурної перебудови, що проявляється у комплексі взаємопов'язаних економічних і організаційних змін. Підприємство демонструє швидке зростання доходів, що свідчить про розширення ринкової присутності, збільшення обсягів реалізації продукції та зростання попиту на послуги закладу. Паралельно відбувається нарощування активів, яке вказує на формування матеріально-технічної бази для подальшого розвитку, зокрема шляхом інвестування в обладнання, інфраструктуру, торгові точки та оборотні ресурси. Важливим позитивним аспектом є також суттєве скорочення боргового навантаження, що свідчить про поступове зміцнення фінансової автономії підприємства, зменшення залежності від зовнішніх джерел

фінансування та підвищення рівня фінансової стійкості. Розширення чисельності персоналу додатково підтверджує тенденцію до масштабування діяльності та формування більш складної організаційної структури, здатної забезпечувати стабільне функціонування бізнес-процесів.

Водночас, незважаючи на наявність позитивних кількісних змін, ключовою проблемою підприємства залишається хронічна збитковість, яка у 2025 році не лише збереглася, а й посилилася. Така ситуація свідчить про дисбаланс між темпами зростання доходів і витрат, коли збільшення обсягів діяльності не супроводжується адекватним підвищенням економічної ефективності. Фактично підприємство перебуває у фазі інтенсивного розвитку, однак не досягає фінансової рівноваги, що створює ризики для його довгострокової стабільності.

У цьому контексті першочерговими завданнями для ТОВ «І-БУРГЕР» є перегляд цінової політики з метою забезпечення більш адекватного покриття витрат і формування маржинального доходу, оптимізація постійних витрат шляхом раціоналізації управлінських, орендних, енергетичних та логістичних статей бюджету, а також активне впровадження сучасних HR-технологій, зокрема систем мотивації, KPI та автоматизації управлінських процесів. Особливого значення набуває підвищення операційної ефективності, що передбачає вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів, скорочення непродуктивних витрат часу та ресурсів, підвищення продуктивності праці й якості управлінських рішень. У сукупності реалізація зазначених заходів може стати підґрунтям для переходу підприємства від моделі кількісного зростання до моделі стійкої прибутковості та фінансово збалансованого розвитку.

Фактично підприємство перебуває у стані інтенсивного розвитку, коли збільшення обсягів діяльності не супроводжується адекватним підвищенням економічної ефективності, а зростання витрат випереджає приріст фінансових результатів, що свідчить про наявність внутрішніх дисбалансів у системі управління, зокрема у сфері контролю витрат, ціноутворення, організації бізнес-процесів та використання трудових ресурсів. Отже, фінансовий стан

ТОВ «І-БУРГЕР» можна охарактеризувати як ризиковий, але водночас перспективний, оскільки підприємство вже має сформований потенціал для розвитку, ринкову базу та позитивну динаміку ключових показників. За умови цілеспрямованої оптимізації витрат, підвищення операційної ефективності, удосконалення системи управління та впровадження сучасних управлінських і HR-технологій, зокрема автоматизації процесів, систем мотивації та оцінювання результативності персоналу, підприємство має реальні передумови для переходу від моделі екстенсивного зростання до моделі стійкої прибутковості та фінансово збалансованого розвитку у довгостроковій перспективі.

2.2. Аналіз кількісного складу та плинності персоналу підприємства

Аналіз системи управління персоналом на підприємстві ТОВ «І-БУРГЕР» демонструє, що організація активно інтегрує сучасні HR-технології у свою кадрову політику, що забезпечує комплексну оптимізацію всіх етапів управління персоналом – від підбору та найму до оцінки ефективності та розвитку компетенцій співробітників. Використання автоматизованих систем для рекрутингу, цифрових платформ управління персоналом, HR-аналітики та інструментів оцінки дозволяє підприємству не лише скоротити час і ресурси, необхідні для обробки кадрових процесів, а й підвищити точність прийняття управлінських рішень на основі даних. Кількісний склад персоналу ТОВ «І-БУРГЕР» наведено у табл. 2.3.

У ТОВ «І-БУРГЕР» активно застосовуються інструменти підбору персоналу, такі як ATS-системи, онлайн-курсінг та соціальний рекрутинг, що сприяє залученню висококваліфікованих кандидатів та підвищує якість відбору. Крім того, впровадження відео-співбесід та цифрових інструментів оцінювання дозволяє оперативно проводити первинну оцінку компетенцій і поведінкових характеристик кандидатів, що особливо важливо у конкурентному середовищі та за високого рівня плинності кадрів.

Таблиця 2.3

Кількісний склад персоналу ТОВ «І-БУРГЕР»*

Показник	Одиниця виміру	Рік			2025 р. у % до 2023 р.
		2023	2024	2025	
Середньооблікова кількість працівників, усього	Осіб	2	5	9	450,0
- у тому числі кількість штатних працівників	Осіб	2	5	9	450,0
	%	66,7	71,4	81,8	+15,1
- кількість нештатних працівників	Осіб	1	2	2	200,0
	%	33,3	28,6	18,2	-15,1
з них зовнішні сумісники	Осіб	0	1	1	X
	%	0,0	14,3	9,1	+9,1
Працюючі за цивільно-правовими договорами	Осіб	1	1	1	100,0
	%	33,3	14,3	9,1	-24,2

Примітка.*Розраховано за даними підприємства

Застосування HR-аналітики та хмарних цифрових платформ забезпечує підприємству можливість здійснювати комплексний моніторинг ефективності персоналу, прогнозувати плинність кадрів, планувати розвиток компетенцій та формувати стратегічні управлінські рішення на основі реальних даних. Використання машинного навчання для аналізу поведінки співробітників дозволяє виявляти потенційних лідерів, оцінювати ризики неуспішної адаптації нових працівників та оптимізувати кадрову політику відповідно до потреб бізнесу. Кількісний склад персоналу ТОВ «І-БУРГЕР» наведено у табл. 2.4.

Аналіз кількісного складу персоналу ТОВ «І-БУРГЕР» свідчить про збалансовану структуру трудових ресурсів підприємства. Загальна чисельність працівників становить 15 осіб, серед яких найбільшу частку займають кухарі – 5 осіб або 33,3 %, що пояснюється специфікою діяльності закладу громадського харчування та необхідністю забезпечення безперебійного процесу приготування продукції. Значну частку також складають офіціанти – 4 особи або 26,7 %, оскільки якісне обслуговування клієнтів є важливим чинником конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 2.4

Кількісний склад персоналу ТОВ «І-БУРГЕР»*

Категорія персоналу	Кількість осіб	Частка, %
Адміністративний персонал	1	11,1
Менеджери	1	11,1
Кухарі	3	33,3
Офіціанти	3	33,3
Допоміжний персонал	1	11,2
Усього	9	100

Примітка. *Розраховано за даними підприємства

Адміністративний персонал, менеджери та допоміжний персонал представлені по 2 особи у кожній категорії, що становить по 13,3 % від загальної чисельності працівників. Такий розподіл свідчить про раціональну організаційну структуру підприємства, де забезпечується належний рівень управління, координації роботи та підтримки основних виробничих процесів.

Отже, кадровий склад ТОВ «І-БУРГЕР» є достатнім для ефективного функціонування підприємства, забезпечення якісного обслуговування клієнтів та стабільної роботи закладу. Структура персоналу відповідає основним потребам ресторанного бізнесу та створює передумови для подальшого розвитку підприємства. Вікова структура персоналу ТОВ «І-БУРГЕР» наведена на табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Вікова структура персоналу ТОВ «І-БУРГЕР»*

Вікова група	Кількість осіб	Частка, %
До 25 років	3	33,3
26–35 років	4	44,4
36–45 років	1	11,1
Понад 45 років	1	11,2
Усього	9	100

Примітка. Розраховано за даними підприємства*

Аналіз вікової структури персоналу ТОВ «І-БУРГЕР» свідчить про переважання молодих працівників у колективі. Найбільшу частку становлять працівники віком 26–35 років – 6 осіб або 40,0 %, що характеризує підприємство як таке, що орієнтується на активний, працездатний та професійно мобільний персонал. Значну частку також складають працівники

віком до 25 років – 5 осіб або 33,3 %, що свідчить про залучення молодих спеціалістів та можливість формування кадрового резерву підприємства.

Працівники віком 36–45 років становлять 20,0 % від загальної чисельності персоналу, забезпечуючи підприємство необхідним професійним досвідом, стабільністю та практичними навичками. Найменшу частку займають працівники віком понад 45 років – 1 особа або 6,7 %, що є характерним для сфери ресторанного бізнесу, де переважає динамічний темп роботи та високий рівень фізичної активності.

Вікова структура персоналу ТОВ «І-БУРГЕР» є достатньо збалансованою та характеризується переважанням молодого й середнього віку працівників, що позитивно впливає на адаптивність підприємства, швидкість виконання робочих процесів, впровадження інновацій та загальну ефективність діяльності закладу. Освітній рівень персоналу наведена у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Освітній рівень персоналу*

Рівень освіти	Кількість осіб	Частка, %
Середня	2	22,2
Середня спеціальна	4	44,4
Вища	3	33,4
Усього	9	100

Примітка. Розраховано за даними підприємства*

Аналіз освітнього рівня персоналу ТОВ «І-БУРГЕР» свідчить про достатній рівень професійної підготовки працівників підприємства. Найбільшу частку персоналу становлять працівники із середньою спеціальною освітою – 2 осіб або 22,2 %, що є характерним для сфери ресторанного бізнесу, де важливе значення мають практичні навички, професійна підготовка та спеціалізовані знання у сфері обслуговування й харчових технологій.

Наявність працівників із вищою освітою позитивно впливає на організацію управлінських процесів, підвищення якості обслуговування, впровадження сучасних методів управління та розвиток підприємства.

Водночас працівники із середньою освітою забезпечують виконання основних операційних функцій та підтримують стабільність робочих процесів.

Для оцінки ефективності діючої системи управління персоналом у ТОВ «І-БУРГЕР» було проаналізовано динаміку руху штатних працівників підприємства за період 2023-2025 років (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Показники руху штатних працівників*

Показник	Рік			2025 р. у % до 2023 р.
	2023	2024	2025	
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	2	5	9	450,0
Прийнятих на вакантні посади	1	4	5	500,0
Переведено на інші посади	0	1	1	X
Вибуло працівників, з них	1	1	1	100,0
– за порушення дисципліни	0	0	0	X
– за власним бажанням	1	1	1	100,0
Внутрішній оборот персоналу, %	0,0	20,0	11,1	X
Зовнішній оборот персоналу, %	100,0	100,0	66,7	X
Оборот за наймом, %	50,0	80,0	55,6	X
Оборот за звільненням, %	50,0	20,0	11,1	X
Коефіцієнт плинності персоналу, %	50,0	20,0	11,1	X
Коефіцієнт змінності персоналу, %	50,0	20,0	11,1	X

Примітка. *Розроблено та розраховано на основі штатного розпису та кадрової документації ТОВ «І-БУРГЕР»

З даних таблиці 2.7 видно, що середньооблікова чисельність працівників підприємства залишалася стабільною і становила 15 осіб. Проте в організації спостерігається чітка тенденція до активізації кадрового руху. Зокрема, кількість прийнятих та звільнених працівників зросла з 2 осіб у 2023 році до 5 осіб у 2024 році (динаміка становить 166,7%). У результаті коефіцієнт плинності кадрів зріс з 20,0% у 2023 році до 33,3% у 2025 році. Зростання плинності та показника зовнішнього обороту персоналу (який у 2023 році досяг 66,7%) є критичним для невеликого штату з 15 осіб, оскільки постійна зміна лінійних працівників (кухарів, бариста чи касирів) призводить до додаткових витрат на пошук та навчання нових співробітників, а також підвищує навантаження на менеджмент.

2.3. Здійснення управління персоналу у підприємстві

Аналіз практики управління персоналом на підприємстві ТОВ «І-БУРГЕР» свідчить про високий рівень інтеграції цифрових HR-технологій у щоденні кадрові процеси, що позитивно впливає на ефективність роботи всіх підрозділів підприємства. Використання сучасних цифрових інструментів дозволяє оптимізувати ключові етапи управління персоналом – від підбору та адаптації нових співробітників до розвитку, мотивації та оцінки їхньої ефективності. Традиційні етапи підбору працівників наведено на рис. 2.2.

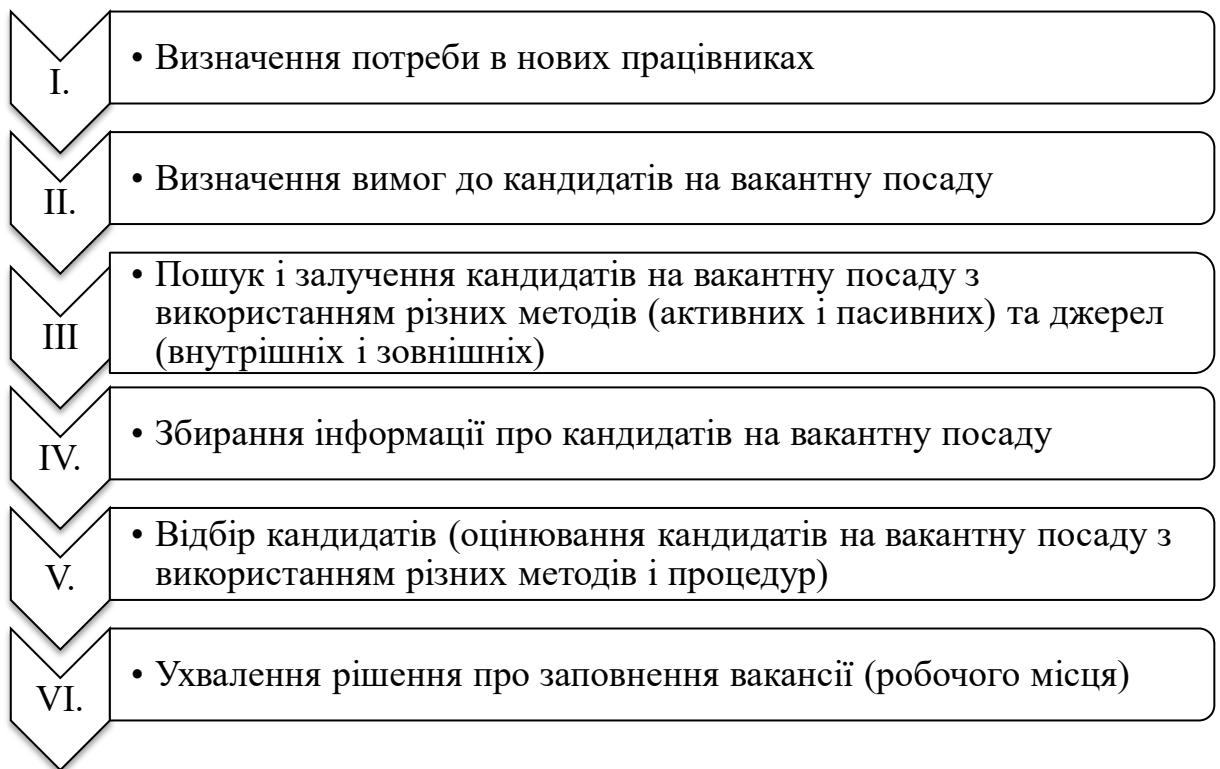


Рис. 2.2. Етапи підбору працівників*

Примітка. *Джерело: [24]

По-перше, автоматизовані системи підбору персоналу, включно з ATS (Applicant Tracking Systems), значно прискорюють процес найму, дозволяють централізовано збирати та обробляти резюме, відстежувати статус кандидатів на різних етапах відбору, а також аналізувати ефективність рекрутингових кампаній. Це дозволяє не лише скоротити час підбору, а й підвищити точність відбору кандидатів за професійними та поведінковими критеріями.

По-друге, застосування цифрових платформ для управління персоналом та HR-аналітики дає можливість приймати обґрунтовані рішення на основі

даних. Аналітичні інструменти дозволяють прогнозувати плинність кадрів, оцінювати ефективність навчальних програм, визначати продуктивність співробітників та планувати розвиток компетенцій і кар'єрне зростання. Завдяки цьому HR-відділ працює більш системно і стратегічно, а управлінські рішення базуються на реальних тенденціях та фактах, а не лише на інтуїції.

По-третє, цифрові технології навчання та розвитку персоналу, такі як E-learning та LMS (Learning Management Systems), забезпечують доступ до дистанційного навчання, онлайн-курсів, вебінарів та самостійного опанування матеріалів. Використання цих платформ дозволяє стандартизувати навчальні програми, відстежувати прогрес кожного співробітника та оперативно оновлювати навчальні матеріали відповідно до змін у бізнес-процесах. Крім того, впроваджуються програми коучингу та менторства, а також навчання через практичні кейси (Case study), що стимулює розвиток аналітичного мислення, критичного оцінювання ситуацій та професійних навичок.

По-четверте, цифрові інструменти мотивації та стимулювання, включно з системами KPI, програмами гейміфікації, а також цифровим моніторингом програм компенсацій і пільг, підвищують рівень залученості персоналу та сприяють формуванню прозорої системи винагородження. Це створює довгострокову мотивацію та сприяє зниженню плинності кадрів.

По-п'яте, ефективність управління результативністю співробітників забезпечується за допомогою 360°-оцінювання, аналітичних панелей (dashboards) та автоматизованих систем зворотного зв'язку. Ці інструменти дозволяють виявляти прогалини в компетенціях, планувати навчання, формувати індивідуальні плани розвитку та підвищувати продуктивність праці не лише окремих співробітників, а й команди загалом.

Завдяки комплексному впровадженню цифрових HR-інструментів, ТОВ «І-БУРГЕР» забезпечує інтеграцію всіх кадрових процесів у єдину систему, підвищує оперативність та точність управлінських рішень, оптимізує використання ресурсів та сприяє формуванню корпоративної культури прозорості та розвитку. Використання цифрових технологій дозволяє

підприємству бути більш адаптивним до змін зовнішнього середовища, швидко реагувати на потреби ринку праці та забезпечувати високу залученість та задоволеність співробітників.

ТОВ «І-БУРГЕР» застосовує автоматизовані системи підбору персоналу, зокрема ATS (Applicant Tracking System) Workable та BambooHR, що забезпечують централізоване збирання та обробку резюме, відстеження статусу кандидатів на різних етапах відбору та аналітику ефективності рекрутингових кампаній. Для пошуку активних і пасивних кандидатів використовується онлайн-сурсінг через платформи LinkedIn, Indeed та професійні соціальні мережі. Крім того, проводяться відео-співбесіди за допомогою Zoom та онлайн-тестування через TestGorilla чи HackerRank, що прискорює процес відбору та стандартизує оцінку компетенцій.

Для ведення кадрового обліку та управління даними про співробітників «І-БУРГЕР» використовує хмарні HR-платформи BambooHR та Zoho People, що дозволяють централізовано зберігати дані, відстежувати робочий час, вакантні позиції та результати оцінювання. Аналітичні інструменти, інтегровані у ці платформи, дозволяють прогнозувати плинність кадрів, оцінювати продуктивність співробітників, відстежувати ефективність навчальних програм та планувати розвиток компетенцій і кар'єрне зростання. ТОВ «І-БУРГЕР» впроваджує інструменти E-learning та LMS, такі як Talent LMS та Udemy for Business, що забезпечують доступ до дистанційного навчання та самонавчання співробітників. Крім того, реалізуються програми коучингу та менторства, а також навчання через практичні кейси (Case study), що сприяє розвитку аналітичного мислення, критичного оцінювання ситуацій та професійних навичок.

Системи KPI інтегруються з платформою BambooHR та Monday.com, що дозволяє відстежувати досягнення працівників та прив'язувати їх до мотиваційних програм. Для підвищення залученості персоналу використовуються елементи гейміфікації, включно з рейтингами, внутрішніми конкурсами та бонусними балами, що реалізовано через Spinify. Програми

компенсацій та пільг контролюються цифрово, що забезпечує прозорість винагородження та формує довгострокову мотивацію.

Для оцінки персоналу застосовуються 360°-оцінювання, інтегроване у BambooHR та аналітичні панелі (dashboards), що дозволяє отримувати повну інформацію про компетенції співробітників, виявляти прогалини та планувати індивідуальні програми розвитку. Автоматизовані системи зворотного зв'язку та моніторингу розвитку компетенцій дозволяють підвищувати ефективність роботи як окремих працівників, так і команд загалом.

ТОВ «І-БУРГЕР» має можливість впровадження інноваційних HR-технологій, таких як віртуальні HR-помічники та чат-боти (HR Bot, Talla), блокчейн для безпечного управління кадровими даними, а також VR/AR технології (Strivr, Mursion) для навчання та адаптації персоналу. Це дозволить ще більше оптимізувати HR-процеси, підвищити швидкість реакції на зміни та залученість співробітників.

Таким чином, ефективність застосування цифрових інструментів в управлінні персоналом ТОВ «І-БУРГЕР» проявляється у скороченні часу підбору, підвищенні точності оцінки кандидатів, оптимізації навчання та розвитку, прозорості систем мотивації та стимулювання, а також у формуванні обґрунтованих управлінських рішень на основі даних, що забезпечує стійкий розвиток підприємства та його конкурентоспроможність на ринку.

Система управління персоналом на підприємстві включає традиційні функції HR, такі як підбір, найм, адаптація, навчання, оцінка та мотивація працівників. Організаційна структура передбачає наявність HR-відділу, який відповідає за кадрове адміністрування, підготовку персоналу, ведення внутрішньої документації та впровадження HR-політик.

Оцінка системи управління персоналом та рівня використання HR-технологій в ТОВ «І-БУРГЕР» наведена у табл. 2.8.

Оцінка системи управління персоналом та рівня використання HR-технологій в ТОВ «І-БУРГЕР»*

Напрямок HR-технологій	Використовувані інструменти / методи	Рівень впровадження	Переваги для підприємства	Можливості розвитку / впровадження інновацій
Підбір та найм персоналу	ATS-системи, онлайн-курсінг, соціальний рекрутинг, відео-співбесіди, цифрові тести	Високий	Скорочення часу найму, підвищення точності відбору	Впровадження AI для скорингу резюме та прогнозування успішності кандидатів
HR-аналітика та цифрові платформи	Хмарні HR-системи, аналітичні панелі (dashboards), ML алгоритми для прогнозування плинності	Середній	Прийняття обґрунтованих рішень, прогнозування кадрових потреб	Інтеграція великих даних (Big Data), розширення аналітики мотивації та продуктивності
Навчання та розвиток персоналу	E-learning, LMS, коучинг, менторство, кейси (Case study)	Високий	Підвищення адаптивності та компетентностей, розвиток лідерських якостей	Використання VR/AR для тренінгів та симуляцій складних робочих ситуацій
Мотивація та стимулювання	KPI, мотиваційні програми, гейміфікація, цифровий моніторинг компенсацій та пільг	Середній	Підвищення залученості, прозорість винагородження, довгострокова мотивація	Інтеграція персоналізованих AI-рішень для оцінки мотивації та задоволеності
Оцінка ефективності	360°-оцінювання, HR-метрики, автоматизовані системи зворотного зв'язку	Середній	Комплексна оцінка компетенцій, виявлення прогалин, планування розвитку	Використання AI для динамічного формування індивідуальних планів розвитку
Інноваційні / майбутні технології	Віртуальні HR-помічники, чат-боти, блокчейн для кадрових даних, VR/AR	На стадії впровадження	Автоматизація рутинних процесів, підвищення безпеки даних, сучасні методи адаптації	Масштабне впровадження чат-ботів та блокчейну, інтеграція VR/AR для навчання і адаптації

Примітка. *Розроблено автором

Слід зазначити, що ТОВ «І-БУРГЕР» використовує комплексний підхід до управління персоналом, що поєднує як адміністративні, так і стратегічні функції. Основна увага приділяється підбору кваліфікованих співробітників, підвищенню їхньої мотивації та створенню умов для професійного розвитку.

На підприємстві ТОВ «І-БУРГЕР» активно застосовуються сучасні HR-технології, що забезпечують ефективну організацію процесів підбору та найму персоналу, скорочення часу рекрутингу та підвищення якості відбору кандидатів. Одним із ключових інструментів є автоматизовані системи підбору персоналу, зокрема ATS-системи (Applicant Tracking Systems), які дозволяють централізовано збирати та обробляти резюме, відстежувати статус кандидатів на різних етапах відбору та проводити аналіз ефективності рекрутингових кампаній. Використання таких систем забезпечує прозорість процесу найму, дозволяє рекрутерам оперативно фільтрувати заявки за ключовими критеріями та формувати базу потенційних кандидатів для поточних і майбутніх вакансій.

Крім того, підприємство впроваджує інструменти онлайн-сурсінгу та соціального рекрутингу, що дозволяє залучати не лише активних шукачів роботи, а й пасивних кандидатів через професійні мережі, соціальні платформи та спеціалізовані онлайн-спільноти. Такий підхід сприяє розширенню пулу талантів, підвищенню ймовірності залучення висококваліфікованих фахівців та оптимізації витрат на традиційні канали пошуку персоналу.

Для оптимізації початкових етапів відбору ТОВ «І-БУРГЕР» застосовує відео-співбесіди та онлайн-тестування, що дозволяє проводити інтерв'ю віддалено, економити час рекрутерів та кандидатів, а також забезпечує стандартизовану оцінку професійних та поведінкових компетенцій. Цифрові інструменти оцінювання дозволяють одночасно обробляти значну кількість кандидатів, порівнювати результати за уніфікованими критеріями та швидко визначати найбільш перспективних осіб для подальшого проходження етапів рекрутингу.

Завдяки комплексному використанню ATS-систем, онлайн-курсінгу, соціального рекрутингу, відео-інтерв'ю та цифрових тестувань, ТОВ «І-БУРГЕР» значно скорочує час, необхідний для закриття вакансій, підвищує точність відбору персоналу та створює більш прозору й об'єктивну систему рекрутингу, що у свою чергу, дозволяє підприємству ефективно формувати кадровий потенціал, забезпечувати швидку адаптацію нових співробітників та підтримувати високу конкурентоспроможність на ринку праці.

Підприємство ТОВ «І-БУРГЕР» активно впровадила цифрові HR-платформи для ведення кадрового обліку та управління інформацією про персонал, що дозволяє централізовано зберігати, обробляти та аналізувати дані про співробітників. Використання таких платформ значно підвищує ефективність управління персоналом, забезпечує прозорість кадрових процесів та зменшує ризик помилок, пов'язаних із ручним введенням даних.

У рамках цифрових HR-систем застосовуються аналітичні інструменти, які дають змогу комплексно оцінювати стан та динаміку персоналу. Зокрема, вони дозволяють прогнозувати плинність кадрів, виявляючи потенційні ризики відтоку співробітників та своєчасно впроваджувати заходи для їх утримання. Також системи відстежують ефективність навчальних програм та тренінгів, дозволяючи аналізувати прогрес працівників, оцінювати рівень засвоєння знань та визначати доцільність подальших навчальних ініціатив.

Крім того, аналітичні модулі дозволяють оцінювати продуктивність співробітників на основі об'єктивних даних, таких як виконання KPI, участь у проектах, результати оцінювання компетенцій та зворотний зв'язок від колег і керівництва. На основі цих даних HR-відділ формує індивідуальні плани розвитку, визначає кар'єрні траєкторії працівників та оптимізує програми наставництва й коучингу. Це дозволяє не лише підвищити ефективність окремих співробітників, а й забезпечує системний розвиток кадрового потенціалу організації.

Такий підхід дозволяє HR-відділу приймати рішення на основі реальних даних, а не лише на основі суб'єктивних оцінок керівництва, що значно

підвищує точність управлінських рішень, сприяє прозорості кадрових процесів та зміцнює довіру співробітників до політики бізнесу. Впровадження цифрових HR-платформ і аналітичних інструментів стає стратегічним ресурсом для забезпечення стійкого розвитку організації, підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності на ринку праці.

На підприємстві ТОВ «І-БУРГЕР» активно впроваджуються сучасні технології навчання та розвитку персоналу, які дозволяють підвищувати професійні компетенції співробітників, адаптувати їх до змін у бізнес-середовищі та сприяти формуванню корпоративної культури безперервного навчання. Одним із ключових інструментів є E-learning та системи управління навчанням (LMS, Learning Management Systems), які забезпечують доступ до навчальних матеріалів у цифровому форматі, організацію онлайн-курсів, вебінарів, тестувань та самостійного навчання. Використання LMS дозволяє відстежувати прогрес кожного працівника, контролювати результати тестувань, стандартизувати навчальні програми та оперативно оновлювати матеріали відповідно до змін у технологіях та бізнес-процесах підприємства.

Крім цифрового навчання, ТОВ «І-БУРГЕР» реалізує програми коучингу та менторства, які спрямовані на персоналізований розвиток працівників. Коучинг дозволяє розвивати сильні сторони співробітників, визначати індивідуальні цілі та формувати компетенції, необхідні для виконання стратегічних завдань підприємства. Менторські програми забезпечують передачу практичного досвіду від більш досвідчених фахівців до молодших співробітників, що сприяє прискореній адаптації та підвищенню професійної майстерності.

Важливим елементом навчання є методика практичного навчання через кейси (Case study), яка передбачає розв'язання конкретних ситуаційних завдань, моделювання реальних робочих ситуацій та аналіз можливих рішень. Таке навчання стимулює розвиток аналітичного мислення, критичного оцінювання ситуацій, прийняття обґрунтованих управлінських рішень та

підвищує готовність співробітників до виконання складних завдань у реальному бізнес-середовищі.

Комплексне використання E-learning, LMS, коучингу, менторських програм та практичного навчання через кейси дозволяє ТОВ «І-БУРГЕР» створити ефективну систему розвитку персоналу, що поєднує цифрові та інтерактивні методи навчання, сприяє постійному професійному зростанню, підвищує адаптивність співробітників до змін і забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

У ТОВ «І-БУРГЕР» велика увага приділяється системі мотивації та стимулювання персоналу, оскільки вона безпосередньо впливає на продуктивність, залученість та задоволеність співробітників. Одним із ключових інструментів є системи KPI (Key Performance Indicators), які дозволяють чітко визначати цілі для кожного працівника та відстежувати досягнення конкретних результатів. Впровадження KPI інтегрується з внутрішніми HR-системами, що забезпечує своєчасну оцінку продуктивності та формує об'єктивну основу для нарахування премій і бонусів

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

3.1. Рекомендації щодо використання сучасних технологій управління персоналу у підприємстві

Для забезпечення подальшого розвитку системи управління персоналом та підвищення ефективності HR-процесів, ТОВ «І-БУРГЕР» розробляє комплекс заходів щодо впровадження інноваційних HR-технологій. Метою цих заходів є підвищення швидкості реакції на зміни ринку праці, оптимізація управлінських рішень та підвищення залученості й мотивації персоналу. Інноваційні HR-технології ТОВ «І-БУРГЕР» наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Інноваційні HR-технології ТОВ «І-БУРГЕР»*

№	HR-технологія	Заходи з впровадження	Мета/ціль
1	Віртуальні HR-помічники та чат-боти	- Розробка та інтеграція чат-ботів для обробки типових запитів працівників (відпустки, лікарняні, внутрішні політики) - Навчання HR-фахівців використанню віртуальних асистентів	Автоматизація рутинних процесів, швидка підтримка співробітників
2	Блокчейн для управління кадровими даними	- Впровадження розподіленого реєстру для зберігання трудових договорів, сертифікатів, оцінок компетенцій - Інтеграція блокчейн-системи з внутрішніми HR-платформами	Забезпечення прозорості та безпеки персональних даних
3	VR/AR технології для навчання та адаптації	- Розробка віртуальних тренінгів та симуляцій робочих процесів - Адаптаційні програми для нових співробітників у VR-середовищі	Підвищення ефективності навчання, швидка адаптація персоналу
4	HR-аналітика та цифрові платформи	- Впровадження аналітичних панелей для моніторингу KPI, плинності персоналу та ефективності навчання - Використання прогнозової аналітики для визначення потенційних лідерів	Прийняття рішень на основі даних, стратегічне планування
5	Системи мотивації та гейміфікація	- Інтеграція KPI та бонусних систем з цифровим моніторингом - Використання елементів гейміфікації (рейтинги, бали, внутрішні конкурси)	Підвищення залученості та мотивації персоналу

Продовження табл. 3.1

6	E-learning та LMS	- Впровадження онлайн-курсів та платформ для дистанційного навчання - Організація самонавчання та тестування співробітників	Підвищення компетентності персоналу, безперервний розвиток
7	Коучинг та менторські програми	- Запуск коучинг-сесій та програм наставництва для розвитку ключових співробітників - Формування персоналізованих планів розвитку	Підтримка професійного зростання, передача досвіду

Примітка. *Розроблено автором

В ТОВ «І-БУРГЕР» доцільно буде впровадити сучасні інтелектуальні віртуальні HR-помічники та чат-боти здатних автоматизувати обробку широкого спектра типових запитів співробітників. Серед ключових функцій передбачається: оформлення відпусток та лікарняних, надання консультацій щодо внутрішніх корпоративних політик, правил поведінки, процедур безпеки, програм навчання та розвитку, а також підтримка у питаннях компенсацій та пільг.

Використання цих інструментів дозволить HR-відділу значно зменшити час, витрачений на рутинні адміністративні операції, та перенаправити ресурси на стратегічні завдання, такі як розвиток корпоративної культури, планування талантів, оцінка ефективності персоналу та впровадження інноваційних програм мотивації.

Чат-боти та віртуальні асистенти забезпечують персоналізовану підтримку співробітників у режимі 24/7, що особливо важливо для підприємства з динамічним графіком роботи та чисельною командою. Завдяки інтеграції з внутрішніми HR-системами та базами даних, вони здатні надавати актуальну та точну інформацію, вести облік запитів, автоматично нагадувати про терміни виконання певних процедур та формувати аналітику щодо типових запитів працівників.

Очікуваним результатом впровадження цих технологій є підвищення оперативності та якості обслуговування персоналу, збільшення рівня задоволеності співробітників HR-підтримкою, а також оптимізація робочого навантаження HR-фахівців, що сприятиме більш ефективному управлінню

людськими ресурсами, швидшому прийняттю управлінських рішень та підвищенню загальної продуктивності підприємства.

В ТОВ «І-БУРГЕР» також доцільно буде інтегрувати блокчейн-технології у систему управління кадровими даними з метою підвищення прозорості, безпеки та надійності HR-процесів. Використання блокчейну дозволить створити децентралізовану, незмінну та захищену базу даних для зберігання ключових документів і інформації про персонал, включно з трудовими договорами, сертифікатами про підвищення кваліфікації, результатами оцінки компетенцій та внутрішніми рейтингами співробітників.

Головною перевагою застосування блокчейну є зменшення ризиків шахрайства та фальсифікації даних, оскільки всі записи в системі є прозорими та доступними для перевірки, але при цьому захищені від несанкціонованих змін, що забезпечує високий рівень довіри співробітників до HR-процедур та створює більш відкриту корпоративну культуру, де кожен працівник може переконатися в об'єктивності оцінки та прозорості системи винагород.

Крім того, блокчейн дозволяє значно пришвидшити процедуру підтвердження кваліфікацій та досвіду кандидатів під час найму, оскільки інформація про освіту, сертифікації та попередній досвід роботи зберігається у безпечному та достовірному форматі, доступному для перевірки у режимі реального часу, що особливо актуально при залученні висококваліфікованих спеціалістів або міжнародних кандидатів, коли необхідно підтвердити легітимність документів швидко та ефективно.

Впровадження блокчейну також відкриває можливості для інтеграції з іншими HR-інструментами, такими як системи управління ефективністю, мотиваційні платформи та аналітичні панелі, що дозволяє автоматизувати облік компетенцій, планування кар'єрного зростання та управління талантами на основі достовірних даних. У перспективі це забезпечить більш гнучку та адаптивну систему управління персоналом, яка реагує на зміни в бізнес-середовищі та ринку праці.

Загалом, впровадження блокчейн-рішень у HR-процеси ТОВ «І-БУРГЕР» сприятиме не лише підвищенню безпеки та прозорості даних, а й оптимізації управління талантами, зменшенню адміністративних витрат та підвищенню рівня довіри співробітників до організаційних процедур.

ТОВ «І-БУРГЕР» також буде активно застосовувати технології віртуальної (VR) та доповненої реальності (AR) для підвищення ефективності навчання та адаптації співробітників. Використання VR/AR дозволяє створювати інтерактивні та безпечні моделі робочого середовища, що імітують реальні виробничі, сервісні чи адміністративні процеси, що дає можливість співробітникам набувати практичних навичок без ризику для бізнес-процесів, помилок у роботі чи додаткових витрат на матеріальні ресурси.

Зокрема, VR-тренінги дозволяють проводити симуляції складних або небезпечних робочих ситуацій, моделювати сценарії взаємодії з клієнтами, командою або технологічним обладнанням. Такі інтерактивні вправи допомагають співробітникам розвивати критичне мислення, навички прийняття швидких і обґрунтованих рішень, а також відпрацьовувати правильну поведінку в стресових або непередбачуваних умовах.

AR-технології доповнюють навчальний процес, надаючи можливість співробітникам отримувати контекстну інформацію та підказки в режимі реального часу під час виконання завдань, що сприяє більш глибокому засвоєнню матеріалу, розвитку практичних навичок і зменшенню часу адаптації нових працівників.

Інтеграція VR/AR у корпоративні програми навчання також підвищує мотивацію та залученість персоналу, оскільки такі тренінги є інтерактивними, цікавими та набагато ефективнішими порівняно з традиційними лекційними або текстовими методами. Працівники отримують можливість навчатися у власному темпі, повторювати складні етапи та експериментувати з рішеннями в безпечному цифровому середовищі.

Крім того, VR/AR-технології дозволяють стандартизувати процес навчання та адаптації, забезпечуючи однакову якість підготовки всіх співробітників незалежно від їхнього місця розташування, досвіду чи відділу, що особливо актуально для масштабування бізнесу та залучення нових працівників на різних локаціях без необхідності значних витрат на фізичні тренінги.

У перспективі впровадження VR/AR в HR-процеси ТОВ «І-БУРГЕР» сприятиме не лише швидшій адаптації нових співробітників, а й безперервному професійному розвитку команди, формуванню практичних компетенцій та підвищенню загальної ефективності роботи підприємства.

В ТОВ «І-БУРГЕР» доцільно буде розширити використання сучасних аналітичних та цифрових інструментів у сфері управління персоналом для підвищення точності та обґрунтованості управлінських рішень. Передбачається впровадження додаткових платформ HR-аналітики, інтегрованих з існуючими цифровими системами, що дозволить централізовано збирати, обробляти та аналізувати великі масиви даних про співробітників, їхню продуктивність, участь у навчальних програмах та мотиваційні показники.

Основні функції таких інструментів включатимуть прогнозування плинності персоналу, що дасть змогу ідентифікувати групи ризику та розробляти превентивні заходи для утримання цінних кадрів. Аналітичні системи також дозволять оцінювати ефективність навчальних програм та тренінгів, вимірювати приріст компетенцій, рівень засвоєння знань та вплив навчання на результативність роботи.

Крім того, використання цифрових HR-метрик і аналітичних панелей (dashboards) сприятиме вимірюванню продуктивності співробітників у реальному часі, виявленню лідерів та потенційних кандидатів для кар'єрного росту, а також плануванню розвитку ключових компетенцій. Ці інструменти забезпечують можливість формувати індивідуальні плани розвитку, підбирати

персоналізовані навчальні програми та оцінювати ефективність мотиваційних заходів.

Впровадження таких платформ дозволяє HR-відділу приймати рішення на основі фактичних даних, зменшити вплив суб'єктивності оцінок керівництва та створити прозору систему управління персоналом, що буде сприяти більш точному стратегічному плануванню, оптимізації витрат на розвиток і мотивацію співробітників, а також підвищенню загальної ефективності роботи підприємства.

У довгостроковій перспективі розширення аналітичних та цифрових інструментів забезпечить ТОВ «І-БУРГЕР» конкурентні переваги за рахунок більш адаптивної системи управління персоналом, здатної швидко реагувати на зміни ринку, вимоги клієнтів та внутрішні потреби підприємства.

У рамках планів розвитку HR-політики ТОВ «І-БУРГЕР» передбачено модернізацію системи мотивації та стимулювання персоналу шляхом впровадження інноваційних підходів і цифрових технологій. Основним напрямом є інтеграція елементів гейміфікації, що передбачає використання ігрових механік – рейтингів, балів, досягнень та внутрішніх конкурсів – для підвищення зацікавленості співробітників у виконанні щоденних завдань та розвитку професійних навичок. Такий підхід дозволяє формувати здорову конкуренцію, стимулювати ініціативність і підтримувати високий рівень залученості команди.

Планується також впровадження цифрових бонусних систем, які забезпечують прозоре і своєчасне нарахування премій, бонусів, соціальних пільг та інших видів заохочень. Використання таких платформ дозволяє автоматизувати процеси винагородження, зменшити ймовірність помилок або упередженості, а також забезпечує можливість аналітики ефективності мотиваційних заходів.

Ще одним ключовим заходом стане застосування платформ для моніторингу KPI у реальному часі, що дозволить відстежувати досягнення співробітників відповідно до встановлених цілей та показників

продуктивності, що забезпечить керівництву і HR-відділу можливість швидко реагувати на зміни, своєчасно коригувати індивідуальні плани розвитку та мотиваційні програми, а також формувати прозору систему оцінки результатів роботи.

Комплексне застосування зазначених інструментів сприятиме підвищенню залученості персоналу, створенню культури визнання досягнень, розвитку внутрішньої мотивації та зменшенню плинності кадрів. Крім того, модернізована система мотивації дозволить ТОВ «І-БУРГЕР» адаптувати HR-політику до сучасних потреб бізнесу, підвищити продуктивність команди та забезпечити стратегічну підтримку корпоративних цілей.

Для забезпечення ефективного та безпечного впровадження інноваційних HR-технологій у ТОВ «І-БУРГЕР» передбачено поетапний підхід, що дозволяє мінімізувати ризики, оцінити ефективність нових рішень та поступово інтегрувати їх у роботу всієї організації. На першому етапі планується пілотне тестування нових технологій на окремих підрозділах або групах співробітників, що дозволяє виявити можливі недоліки, оптимізувати процеси та оцінити їхню реальну користь у практичній роботі.

Другий етап включає аналіз отриманих результатів та адаптацію процесів, враховуючи специфіку діяльності різних відділів, особливості корпоративної культури та потреби персоналу. На цьому етапі відбувається коригування налаштувань цифрових платформ, алгоритмів аналітики, систем мотивації та навчальних програм для досягнення максимальної ефективності та зручності для користувачів.

На третьому етапі передбачене масштабування впроваджених рішень на всю організацію, що забезпечує уніфікований підхід до управління персоналом та стандартизовану систему оцінки, мотивації та розвитку співробітників, що дозволяє підприємству використовувати повний потенціал HR-технологій для підвищення продуктивності, залученості та адаптивності персоналу.

Особлива увага приділяється навчанню та підвищенню кваліфікації HR-фахівців, керівників та інших відповідальних співробітників, які безпосередньо працюватимуть із цифровими платформами та аналітичними інструментами. Плануються тренінги, вебінари та практичні заняття, що охоплюють функціонал нових систем, принципи роботи аналітичних панелей, особливості використання чат-ботів, VR/AR та блокчейн-рішень у HR-процесах.

Таке комплексне навчання дозволить забезпечити правильне використання нових технологій, зменшити опір змінам, підвищити ефективність адаптації персоналу та гарантувати отримання максимального ефекту від інноваційних рішень. Крім того, впровадження поетапного підходу створює можливість безперервного моніторингу результатів та внесення коригувань у процеси управління персоналом, що забезпечує гнучкість і стійкість HR-системи до змін у ринковому середовищі.

Впровадження комплексних заходів з інтеграції інноваційних HR-технологій дозволить ТОВ «І-БУРГЕР» створити сучасну, гнучку та прозору систему управління персоналом, яка відповідає вимогам швидкозмінного ринкового середовища та стратегічним цілям підприємства. Очікується, що цифровізація HR-процесів зменшить витрати часу на рутинні операції, такі як обробка запитів працівників, ведення кадрового обліку, управління документацією та формування звітності, що дозволить HR-фахівцям більше зосередитися на стратегічних завданнях та розвитку талантів.

Впровадження систем HR-аналітики, аналітичних панелей та автоматизованих інструментів оцінки дозволить планувати розвиток персоналу на основі реальних даних, прогнозувати плинність кадрів, визначати потенційних лідерів і ефективно управляти кар'єрними траєкторіями співробітників, що сприятиме підвищенню продуктивності команди та організації в цілому, формуванню прозорих критеріїв оцінки результативності та зменшенню суб'єктивності управлінських рішень.

Інтеграція технологій навчання та розвитку, таких як E-learning, LMS, коучинг, менторство та практичні кейси, дозволить покращити адаптацію нових співробітників, швидше включати їх у робочі процеси та забезпечити постійне підвищення професійних компетенцій. Використання VR/AR-технологій для тренінгів та симуляцій складних робочих ситуацій дозволить відпрацьовувати навички в безпечному середовищі, підвищуючи якість навчання та швидкість засвоєння практичних навичок.

Модернізація системи мотивації та стимулювання, включаючи гейміфікацію, цифрові бонусні системи та KPI-платформи, забезпечить підвищення залученості персоналу, розвиток внутрішньої мотивації та формування культури визнання досягнень, що позитивно вплине на лояльність співробітників та зменшення плинності кадрів.

У результаті інтеграції цих інноваційних HR-технологій ТОВ «І-БУРГЕР» зможе значно підвищити ефективність управління персоналом, оптимізувати кадрові процеси та зміцнити свої конкурентні позиції на ринку праці. Підприємство отримає динамічну, прозору та адаптивну HR-систему, яка забезпечує стійкий розвиток організації, підтримує стратегічні цілі та сприяє формуванню корпоративної культури, орієнтованої на інновації, професійний розвиток і високу залученість працівників.

У сучасних реаліях цифрової трансформації бізнесу використання автоматизованих систем та аналітичних інструментів стає одним із ключових чинників підвищення ефективності управління персоналом. На підприємстві ТОВ «І-БУРГЕР» впровадження цифрових HR-рішень спрямоване на оптимізацію кадрових процесів, підвищення якості управлінських рішень та формування системного підходу до розвитку людського капіталу.

Автоматизовані HR-системи забезпечують централізоване зберігання та обробку даних про персонал, включаючи особові справи працівників, кадрові переміщення, результати оцінювання, дані про навчання, продуктивність та мотиваційні показники, що дозволяє значно скоротити час на ведення

кадрового обліку, мінімізувати помилки, пов'язані з ручним введенням інформації, та підвищити рівень прозорості й контрольованості HR-процесів.

Використання HR-аналітики дає змогу здійснювати глибокий аналіз кадрової ситуації в підприємстві, зокрема оцінювати рівень плинності персоналу, причини звільнень, ефективність рекрутингових кампаній та результативність системи навчання і розвитку. На основі аналітичних даних керівництво бізнесу може прогнозувати потреби в персоналі, планувати чисельність працівників, визначати критичні зони ризику та формувати довгострокові стратегії розвитку людських ресурсів.

Значну роль у системі цифрового управління персоналом ТОВ «І-БУРГЕР» відіграють аналітичні панелі (dashboards), які забезпечують інтегровану візуалізацію ключових HR-показників у режимі реального часу. Дані інструменти акумулюють інформацію з різних підсистем управління персоналом, зокрема з модулів рекрутингу, оцінювання ефективності, обліку робочого часу, навчання та розвитку, що дозволяє формувати цілісне уявлення про стан і динаміку кадрового потенціалу підприємства.

Аналітичні панелі надають керівництву можливість оперативно відстежувати такі показники, як рівень продуктивності праці, виконання індивідуальних і командних KPI, індекс залученості персоналу, рівень задоволеності умовами праці, а також показники плинності кадрів і абсентеїзму. Завдяки наочному представленню інформації у вигляді графіків, діаграм і індикаторів ризиків управлінці можуть швидко ідентифікувати проблемні зони, виявляти тенденції та прогнозувати можливі негативні наслідки для діяльності підприємства.

Також використання dashboards сприяє переходу до проактивної моделі управління персоналом, за якої рішення приймаються не постфактум, а на основі раннього виявлення відхилень від запланованих показників, що дозволяє своєчасно коригувати мотиваційні програми, змінювати підходи до навчання і розвитку, оптимізувати розподіл трудових ресурсів та підвищувати загальний рівень організаційної ефективності.

Крім того, впровадження автоматизованих систем управління персоналом у ТОВ «І-БУРГЕР» сприяє поступовому переходу від традиційної інтуїтивної моделі управління до data-driven підходу, за якого всі кадрові рішення приймаються на основі системного аналізу об'єктивних кількісних і якісних показників. У такій моделі ключову роль відіграють достовірні дані щодо результативності праці, професійних компетенцій, рівня залученості, навчальної активності та потенціалу розвитку працівників.

Застосування аналітичних інструментів дозволяє мінімізувати вплив людського чинника та суб'єктивних суджень у процесах добору, оцінювання та просування персоналу. Наприклад, рішення щодо кар'єрного зростання, перегляду рівня оплати праці або участі у програмах розвитку ухвалюються з урахуванням фактичних показників досягнення KPI, результатів 360°-оцінювання, динаміки професійного зростання та індивідуальних показників ефективності.

Такий підхід сприяє підвищенню прозорості та справедливості кадрової політики, оскільки працівники чітко розуміють критерії оцінювання своєї діяльності та бачать прямий зв'язок між власними результатами і управлінськими рішеннями. У довгостроковій перспективі це формує високий рівень довіри до HR-служби та керівництва бізнесу, знижує ризики конфліктів, підвищує мотивацію персоналу та стимулює культуру відповідальності за результати праці.

Системне використання автоматизованих HR-систем та інструментів аналітики в управлінні персоналом ТОВ «І-БУРГЕР» виступає важливим чинником підвищення загальної ефективності кадрової політики та якості управлінських рішень. Цифрові платформи забезпечують інтеграцію основних HR-процесів – рекрутингу, адаптації, навчання, оцінювання, мотивації та розвитку персоналу – в єдине інформаційне середовище, що сприяє узгодженості дій різних підрозділів та зменшенню адміністративних витрат.

Використання аналітичних інструментів дозволяє не лише автоматизувати рутинні операції, а й глибше аналізувати стан і динаміку

кадрового потенціалу, своєчасно виявляти проблемні зони, прогнозувати ризики плинності персоналу, зниження продуктивності чи дефіциту ключових компетенцій, що у свою чергу, створює можливості для більш раціонального планування чисельності персоналу, оптимального розподілу трудових ресурсів та формування адресних програм розвитку і мотивації співробітників.

Впровадження цифрових HR-рішень сприяє підвищенню прозорості та обґрунтованості кадрових процесів, формуванню довіри працівників до системи оцінювання і винагородження, а також розвитку культури управління, орієнтованої на результат і постійне вдосконалення. У стратегічному вимірі це створює передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємства, зміцнення його позицій на ринку праці та забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах динамічного та висококонкурентного бізнес-середовища.

3.2 Зарубіжний досвід використання сучасних технологій управління персоналом

Управління персоналом у сучасних умовах стрімкої цифровізації значно змінилося як у провідних світових фірмах, так і в українських організаціях. Зарубіжний досвід демонструє, що лідери глобального бізнесу активно використовують інноваційні HR-технології для підвищення ефективності управління людським капіталом, адаптації працівників до змін у бізнес-середовищі та забезпечення стабільного конкурентного розвитку. Дослідження показують, що американські, європейські та японські підприємства інтегрують такі підходи, як штучний інтелект, машинне навчання та великі дані у HR-процеси, що дозволяє автоматизувати рутинні завдання, аналізувати великі масиви даних і приймати управлінські рішення на основі об'єктивної інформації. Також у цих країнах присутня висока увага до захисту персональних даних працівників, побудови довгострокових відносин з працівниками та розвитку людського потенціалу через системи

наставництва й оцінювання 360°, що сприяє підвищенню якості управління персоналом в цілому [18, с.238-244].

Особливо активно сучасні HR-технології використовуються у США, країнах Європейського Союзу, Японії, Південній Кореї та Канаді. У цих країнах підприємства застосовують комплексні цифрові системи управління персоналом, штучний інтелект, HR-аналітику, хмарні сервіси, автоматизовані системи рекрутингу, платформи дистанційного навчання та технології прогнозування кадрових ризиків.

Одним із найбільш поширених напрямів є використання систем автоматизованого рекрутингу (ATS – Applicant Tracking Systems). Провідні міжнародні підприємства, зокрема IBM, Google, Microsoft та Amazon, активно використовують ATS-платформи для автоматичного сортування резюме, аналізу професійних компетенцій кандидатів та прогнозування їхньої успішності на посаді. У США великого поширення набули системи Workday, SAP SuccessFactors та Oracle HCM Cloud, які інтегрують рекрутинг, оцінку персоналу, навчання та аналітику в єдину цифрову екосистему.

Згідно з дослідженнями SHRM (Society for Human Resource Management), більшість міжнародних підприємств уже використовують технології штучного інтелекту в HR-процесах, насамперед у рекрутингу, навчанні персоналу та прогнозуванні кадрових ризиків. AI-технології дозволяють автоматизувати аналіз резюме, здійснювати скоринг кандидатів, оцінювати поведінкові характеристики працівників та формувати персоналізовані програми розвитку.

У Японії та Південній Кореї значного розвитку набули технології безперервного навчання персоналу. Підприємства активно використовують E-learning платформи та LMS-системи (Learning Management Systems), що дозволяють організовувати дистанційне навчання, онлайн-курси, тестування та професійне підвищення кваліфікації співробітників. Відомі міжнародні платформи, такі як Coursera for Business, Udemy Business та LinkedIn Learning,

використовуються багатьма транснаціональними корпораціями для розвитку цифрових компетенцій персоналу.

В умовах глобальної цифровізації HR-технології стали не просто інструментом автоматизації рутинних кадрових процесів, а ключовим елементом стратегічної трансформації організаційних моделей управління. Автор підкреслює, що у провідних економіках світу – зокрема в Сполучених Штатах Америки, Японії та країнах Європейського Союзу – цифрові рішення у сфері людських ресурсів активно інтегруються в бізнес-процеси підприємства різного масштабу й галузевої належності, що сприяє підвищенню гнучкості, оперативності та ефективності HR-функцій.

Американські корпорації здебільшого використовують цифрові платформи для централізованого управління даними про персонал, аналітики продуктивності та прогнозування кадрових потреб, що дає змогу пропорційно реагувати на зміни ринку праці та підтримувати високу конкурентоспроможність. У Японії, де традиційно велике значення надається корпоративній лояльності та довгостроковим трудовим відносинам, цифрові HR-інструменти поєднують автоматизацію з моделями наставництва й розвитку, що відображає культурні особливості управління людським капіталом. У країнах Європи акцент робиться на інтеграції цифрових рішень із принципами захисту персональних даних, побудові прозорих систем оцінювання ефективності та підтримці гнучких форм зайнятості у відповідь на демографічні виклики та зміну трудових моделей.

Впровадження HR-технологій у цих регіонах супроводжується не лише технічними змінами, а й трансформацією організаційної культури: цифрові платформи сприяють формуванню відкритого зворотного зв'язку, розвитку компетенцій через онлайн-освіту та інструменти наставництва, а також оптимізації комунікації між працівниками та менеджментом. Такий підхід дозволяє підвищити мотивованість персоналу, зміцнити корпоративну ідентичність та забезпечити більшу адаптивність підприємства до зовнішніх викликів.

Цифрові HR-технології в США, Японії та Європі виступають не просто як засоби автоматизації окремих HR-функцій, а як складова частина комплексної цифрової трансформації бізнесу, яка сприяє підвищенню інноваційності, гнучкості та стратегічної стійкості організацій у глобальному економічному середовищі.

Наприклад, зарубіжні підприємства, такі як Microsoft, IBM, Coca-Cola, Unilever, Deloitte, Cisco, Siemens і Panasonic, інтегрують у свою HR-практику новітні цифрові технології – від штучного інтелекту для автоматизації рекрутингу до інструментів підтримки гібридної роботи та платформ для адаптації й розвитку співробітників. Такі мультинаціональні корпорації активно впроваджують цифрові рішення, які не лише оптимізують HR-процеси, але й підтримують корпоративну культуру, безпеку й благополуччя персоналу в умовах постійних змін і потреб сучасного бізнесу.

Прогресивний досвід і напрями його впровадження на вітчизняних підприємствах» зазначає, що сучасні українські підприємства поступово переходять від традиційних моделей управління персоналом до більш інноваційних і цифрово орієнтованих підходів, що сприяє підвищенню загальної ефективності діяльності організацій. Автор підкреслює, що впровадження прогресивних HR-технологій в Україні має свою специфіку, оскільки його здійснення відбувається в умовах обмежених ресурсів, недостатньої цифрової готовності та потреби у підготовці відповідних компетентностей серед HR-фахівців і менеджменту підприємств. Водночас саме вітчизняні підприємства, що успішно впроваджують цифрові HR-інструменти, демонструють помітне зростання продуктивності праці, поліпшення адаптаційних процесів нових співробітників та підвищення рівня залученості персоналу до стратегічних цілей організації [4, с. 146].

Одним із ключових напрямів модернізації HR-систем в українських фірмах є впровадження автоматизованих платформ для управління персоналом, що дозволяють оптимізувати документообіг, стандартизувати процеси оцінювання, відстежувати динаміку компетентностей та планувати

професійний розвиток співробітників. Зокрема, значного поширення набувають хмарні HRM-системи, які інтегрують дані про персонал із іншими бізнес-сервісами, зменшують адміністративні витрати та забезпечують більш оперативне прийняття управлінських рішень.

Прогресивний український HR-досвід включає використання цифрових інструментів для навчання та розвитку персоналу. Серед таких рішень – системи дистанційного навчання (E-learning), онлайн-курси, тренінги на основі цифрових симуляцій та програми наставництва, які сприяють підвищенню кваліфікації співробітників без значних часових або територіальних обмежень. Це особливо актуально в умовах гнучких та гібридних форматів роботи, що набирають популярності в Україні та світі.

Окрім цього, важливість впровадження аналітичних HR-технологій, що дозволяють здійснювати прогнозування кадрових ризиків, визначати потенціал співробітників та планувати кадрові резерви на основі об'єктивних даних. Такий підхід сприяє побудові ефективної системи мотивації та стимулювання, у тому числі через інтеграцію KPI, цифрові програми винагородження та механізми зворотного зв'язку, що посилюють взаєморозуміння між працівниками та управлінським персоналом.

Попри певні виклики, пов'язані з цифровою трансформацією HR-сфери в Україні, впровадження новітніх технологій у сфері управління персоналом стає важливим чинником підвищення стратегічної стійкості підприємств, підтримки їх конкурентоспроможності на ринку праці та формування компетентісно орієнтованої корпоративної культури. Він також наголошує на необхідності комплексного підходу до цифровізації HR-процесів, що включає не лише технічне впровадження рішень, а й підготовку персоналу, навчання менеджерів принципам цифрового управління, а також розвиток організаційної культури, яка підтримує інновації та зміни.

Вітчизняний досвід управління персоналом демонструє помітний прогрес у впровадженні сучасних HR-технологій, однак він має специфічні особливості, зумовлені економічними, організаційними та культурними

чинниками. Українські підприємства дедалі активніше використовують автоматизовані системи управління кадровими процесами, інтегрують електронні HR-платформи та системи HR-аналітики, а також впроваджують інструменти для навчання, розвитку та оцінювання персоналу. Ці технології дозволяють створювати комплексний підхід до управління кадрами, який враховує не лише кількісні показники ефективності, а й якісні характеристики працівників, зокрема компетентності, мотиваційний потенціал, розвиток професійних та особистісних навичок, а також індивідуальні цілі співробітників.

Впровадження інноваційних HR-технологій дозволяє підприємствам переходити від традиційного адміністративного управління персоналом до більш гнучких, адаптивних та аналітично обґрунтованих моделей управління. Зокрема, використання цифрових платформ і HR-аналітики дозволяє прогнозувати плинність кадрів, оцінювати ефективність навчальних програм, визначати резерви для просування персоналу, а також формувати індивідуальні плани розвитку співробітників, що створює можливість більш точно узгоджувати кадрову політику з бізнес-стратегією підприємства та підвищує прозорість процесів управління персоналом.

Водночас, як зазначають українські дослідники, впровадження HR-технологій у вітчизняних підприємствах стикається з рядом обмежень. До основних викликів належать технічна та організаційна готовність підприємств до цифровізації, нестача кваліфікованих HR-фахівців та IT-спеціалістів, обмежені фінансові ресурси для впровадження автоматизованих систем, а також недостатнє розуміння переваг цифрових рішень серед менеджменту. Крім того, значною перешкодою є консервативні управлінські підходи та небажання змінювати традиційні практики управління персоналом, що сповільнює процес цифрової трансформації.

Незважаючи на ці виклики, ті підприємства, які долають зазначені бар'єри, отримують помітні конкурентні переваги. Вони формують більш адаптивну та прозору систему управління персоналом, зменшують ризики

кадрових помилок, підвищують ефективність прийняття управлінських рішень на основі аналітичних даних та сприяють розвитку корпоративної культури, орієнтованої на навчання та розвиток співробітників. Застосування цифрових і аналітичних HR-інструментів дозволяє не лише підвищувати продуктивність праці, а й створювати умови для утримання талановитих працівників, формування кадрових резервів та довгострокової стратегії розвитку організації.

Таким чином, вітчизняний досвід демонструє, що успішне впровадження сучасних HR-технологій є ключовим чинником підвищення ефективності управління персоналом, розвитку компетенцій співробітників і забезпечення конкурентоспроможності українських підприємств у сучасному бізнес-середовищі.

ВИСНОВКИ

1. Узагальнюючи наукові підходи до трактування поняття управління персоналом, встановлено, що його сутність полягає у системному та цілеспрямованому впливі на людські ресурси підприємства з метою забезпечення ефективного використання людського капіталу, підвищення продуктивності праці та досягнення стратегічних цілей організації. Проведений аналіз наукових визначень засвідчив, що сучасні науковці розглядають управління персоналом як комплекс взаємопов'язаних організаційних, економічних і соціальних заходів, спрямованих на планування, розвиток, мотивацію, оцінювання та раціональне використання персоналу.

2. Система управління персоналом на підприємстві є складною та багатофункціональною складовою загальної системи управління, яка забезпечує ефективне формування, використання та розвиток людського потенціалу організації. Її особливості проявляються у системності й комплексності управлінських процесів, стратегічній орієнтації на цілі підприємства, гнучкості та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

3. Сучасні технології управління персоналом є важливою складовою ефективного функціонування підприємства та забезпечують комплексний підхід до підбору, розвитку, мотивації й оцінки персоналу. Використання цифрових HR-технологій, аналітичних систем та інноваційних інструментів сприяє автоматизації кадрових процесів, підвищенню якості управлінських рішень і формуванню конкурентних переваг організації. Водночас інтеграція сучасних технологій у систему управління персоналом забезпечує підвищення продуктивності праці, адаптивності працівників і сталого розвитку підприємства в умовах цифровізації економіки.

4. Проведений аналіз діяльності ТОВ «І-БУРГЕР» свідчить, що підприємство перебуває на етапі активного розвитку та поступового зміцнення своїх ринкових позицій у сфері громадського харчування. Підприємство

характеризується збалансованою організаційною структурою, достатнім кадровим потенціалом, використанням сучасних маркетингових підходів і цифрових інструментів управління, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та адаптації до змін ринкового середовища.

5. Аналіз кадрового складу ТОВ «І-БУРГЕР» свідчить про достатньо збалансовану структуру персоналу підприємства, яка відповідає специфіці ресторанного бізнесу та забезпечує ефективне функціонування основних бізнес-процесів. У структурі персоналу переважають кухарі (33,3 %) та офіціанти (26,7 %), що обумовлено потребою у забезпеченні якісного виробництва продукції та обслуговування клієнтів. Вікова структура характеризується домінуванням працівників віком 26–35 років (40,0 %) та до 25 років (33,3 %), що свідчить про високий рівень мобільності, адаптивності та потенціалу до професійного розвитку. Освітній рівень персоналу є достатнім, оскільки найбільшу частку становлять працівники із середньою спеціальною освітою (46,6 %), що забезпечує належний рівень професійної підготовки та ефективність діяльності підприємства.

6. Система управління персоналом ТОВ «І-БУРГЕР» характеризується високим рівнем цифровізації та комплексним використанням сучасних HR-технологій, що забезпечує ефективну організацію процесів підбору, навчання, мотивації та оцінювання персоналу. Використання автоматизованих HR-платформ, аналітичних інструментів і цифрових систем управління сприяє підвищенню продуктивності праці, обґрунтованості управлінських рішень та конкурентоспроможності підприємства. Подальше впровадження інноваційних технологій створює передумови для оптимізації кадрових процесів, підвищення залученості працівників і забезпечення сталого розвитку підприємства.

7. Впровадження сучасних HR-технологій та цифрових інструментів у систему управління персоналом ТОВ «І-БУРГЕР» є важливим чинником підвищення ефективності кадрової політики, продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства. Використання автоматизованих HR-

систем, аналітичних платформ, цифрових інструментів мотивації, навчання та оцінювання персоналу сприяє оптимізації кадрових процесів, підвищенню обґрунтованості управлінських рішень і формуванню прозорої системи управління людськими ресурсами. Особливого значення набуває інтеграція інноваційних технологій, зокрема HR-аналітики, чат-ботів, VR/AR, блокчейн-рішень та data-driven підходів, які забезпечують адаптивність підприємства до змін ринкового середовища, зниження плинності кадрів і розвиток кадрового потенціалу. У результаті впровадження запропонованих заходів підприємство матиме можливість сформувати сучасну, гнучку та стратегічно орієнтовану систему управління персоналом, що забезпечить сталий розвиток і зміцнення ринкових позицій ТОВ «І-БУРГЕР».

8. Зарубіжний і вітчизняний досвід свідчить, що використання сучасних HR-технологій є важливим чинником підвищення ефективності управління персоналом та конкурентоспроможності підприємств. Впровадження цифрових платформ, HR-аналітики, автоматизованих систем рекрутингу, E-learning та AI-технологій дозволяє оптимізувати кадрові процеси, підвищити продуктивність праці та забезпечити стратегічний розвиток людського капіталу. Водночас українські підприємства, попри наявні організаційні та фінансові труднощі, поступово інтегрують інноваційні HR-рішення, що створює передумови для формування сучасної, гнучкої та ефективної системи управління персоналом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова А. М. *Управління персоналом : навчальний посібник*. Київ: Центр навчальної літератури, 2009. 502 с.
2. Воронкова В. Г. Цифровий менеджмент як чинник ефективного управління сучасними організаціями. *Геостратегічні трансформації та траєкторія національної безпеки в контексті відбудови і сталого розвитку України*. Одеса: Олді+, 2023. С. 266-270.
3. Воронкова В. Г. Інноваційні засади розвитку менеджменту організацій в умовах цифровізації: Agile-методологія.. Запоріжжя: ЗНУ, 2022. С.107-109.
4. Козик І. Еволюція управління людським капіталом та HR-технологіями в умовах цифрової економіки. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 9. № 1. С. 29–33.
5. Кондратюк І. Новітні технології в управлінні персоналом: прогресивний досвід і напрями його впровадження на вітчизняних підприємствах. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 4(72), С. 146-156
6. Куприяновський В. П., Добринин А. П., Синягов С. А., Намиот Д. Е. *Цілісна модель трансформації в цифровій економіці – як стати цифровими лідерами*. International Journal of Open Information Technologies. 2017. Том. 5, № 1, с. 26–27.
7. Линенко А. В., Шевченко О. Л. Сутність й аналіз персоналу підприємства за показниками його ефективності. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2008. № 4. С. 111–116.
8. Мар'єнко В. Ю. Інформаційне забезпечення менеджменту в організаціях як складних системах в умовах цифровізації. *Modern scientific strategies of development. GS Publishing Services*, 2022. Р. 62-81.
9. Мар'єнко В. Ю. Інформаційно-комунікаційні технології як чинник підвищення ефективності інноваційного потенціалу організації. *Humanities*

studies: Collection of Scientific Papers. Zaporizhzhia: Zaporizhzhia National University. 2021. № 9 (86). С. 154-167

10. Мірошніченко О. В. Впровадження сучасних технологій управління персоналом як чинник підвищеної ефективності діяльності підприємства. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. Вип. 2 (17) С. 196-200

11. Мороз О. С. Інноваційні підходи до управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 листопада 2022 року*. Запоріжжя : Олді+, 2022. С. 378-384.

12. Мороз О. С. Управління системою менеджменту підприємства як підґрунтя забезпечення його сталого розвитку. *Управління сталим розвитком промислового підприємства: теорія і практика*. Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика». 2021. С. 243 – 290.

13. Обелець Т. В., Соловійова М. Д. Впровадження сучасних технологій в управління персоналом на підприємстві. *«Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»»*. 2024. № 29. С. 137-143

14. Пелих А. С. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Інноваційна економіка*. 2010. № 15. С. 163–166.

15. Петруня Ю. Є. Управління персоналом.. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2016. 210 с.

16. Савків У. Управління людськими ресурсами в умовах турбулентності та цифровізації. *Наукові перспективи*. 2024. № 5 (47). С. 973-982

17. Ситник Н .І. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Інкос, 2009. 472 с.

18. Філь О., Сватюк О. HR-технології як цифрові трансформації компаній у США, Японії та Європі. *Development Service Industry Management*. 2024. № 4. С. 238–244. DOI: 10.31891/dsim-2024-8(37).

19. Грицишин В. Трансформація управління персоналом: діджиталізація. *Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та*

локальному вимірах : матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф., 5 листопада 2021 р. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2021. С. 65–67.

20. Грідін О. HR-аналітика як ключовий інструмент системи управління персоналом сучасної організації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-29>

21. Зленко А. Особливості цифрової трансформації системи управління персоналом. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. Вип. 9. С. 18-31. URL.: <https://pa.journal.in.ua/index.php/pa/article/view/151/153>

22. ТОВ «І-БУРГЕР» : *Опендатабот*. URL: <https://opendatabot.ua/c/40180586> (дата звернення: 10.05.26)

23. ТОВ «І-БУРГЕР» : *YouControl*. URL.: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/40180586/ (дата звернення: 09.05.26)

24. Фінансові показники : *Опендатабот*. URL.: <https://opendatabot.ua/c/40180586> (дата звернення: 15.05.2026)

25. Цифрова адженда України – 2020 : *Державна онлайн-публікація документа* URL.: <https://ucci.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf> (дата звернення 16.05.2026)

26. Чорнодід І.С., Василюк Н.М., Федотов О.О. Інноваційні стратегії управління людськими ресурсами в умовах цифровізації. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2024. № 13. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-13-04-09/2024-13-04-09>

27. Чорнодід І. С. Інноваційні стратегії управління людськими ресурсами в умовах цифровізації. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2024. № 13. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-13-04-09/2024-13-04-09>

28. Armstrong, M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page. 2020. URL.: <https://www.perlego.com/paid/book/3804727/armstrongs-handbook-of-human-resource-management-practice-a-guide-to-the-theory-and-practice-of-people->

management-

pdf?utm_source=google&utm_medium=cpc&campaignid=20933451054&adgroup
id=162926082852&gad_source=1&gad_campaignid=20933451054&gbraid=0AA
AAADN2nNLj6jLV-
YdXR7F1aZQGBFXdA&gclid=Cj0KCQiAy6vMBhDCARIsAK8rOgn3SVggXFg
q6pgU-1TLbtZlMQ405qYc9rDGL-C0a7qOeIuJe-9TZRUaAu_cEALw_wcB

29. Biouaraine H., Ridoini N. The Role of Human Resources in Digital Transformation and Organizational Change Management. *International Journal of Economic Studies and Management*. 2024. Vol. 5. P. 1269–1293. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.14025280>

30. Goldin C. Human Capital. *Handbook of Cliometrics*. 2024. P. 353–383. URL.: https://doi.org/10.1007/978-3-031-35583-7_23

31. Pradeep K.V., Karunakaran N. Artificial intelligence and human capital: A review. *Journal of Management Research and Analysis*. 2024. Vol. 11. № 3. P. 154–157. URL.: <https://doi.org/10.18231/j.jmra.2024.025>

32. Stone D. L., Deadrick D. L. The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review*. 2015. Vol. 25 № 2. P. 216–231. URL.: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.002>

33. Шульпіна Н.В., Крисняк Л.С. Особливості впровадження сучасних технологій управління персоналом. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2017. Вип.1(123). С. 113-116. URL: [http://ird.gov.ua/sep/sep20171\(123\)/sep20171\(123\)_113_ShulpinaN,KrymniakL.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20171(123)/sep20171(123)_113_ShulpinaN,KrymniakL.pdf) (дата звернення: 4.05.2026)

34. Хитра О.В., Чаплій А.В. Особливості застосування рекрутингу в системі управління персоналом підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип.4 (15). С. 230-239. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/4_15_uk/39.pdf (дата звернення: 4.05.2026)

35. Формування кадрового резерву на підприємстві. *Кадровик-1*. URL: <https://www.kadrovik01.com.ua/article/4226-formuvannya-kadrovogo-rezervu-na-pdprimstv> (дата звернення: 04.05.2026).

36. Сочинська–Сибірцева І. М. Вдосконалення технології управління персоналом на машинобудівних підприємствах. *Економічний вісник Донбасу*. 2013. № 2 (32). С. 229-232. URL:

<http://dspace.nbuiv.gov.ua/handle/123456789/123321>(дата звернення: 9.05.2026)

37. Пуховська Л. П., Ворначев А. О., Леу С. О. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу: посібник. Київ: ІПТО НАПНУ, 2015. 176 с.

38. Лизунова О.М., Іщенко Я.Г., Кондрашова Г.В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 14. С.448-456. URL:

<http://economyandsociety.in.ua/journal-14/21-stati-14/1720-lizunova-o-m-ishchenko-ya-g-kondrashova-g-v> (дата звернення: 9.05.2026)

39. Лисиціна І. Ю. Застосування системи Performance Management для оцінки персоналу організації. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2015. Т. 21, № 5. С. 91-98. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht_2015_21_5_12 (дата звернення: 8.05.2026)

40. Менеджмент: навчальний посібник / С.І. Михайлов, Т.І. Балановська, О.В. Новак, О.П. Гоголя та ін. / За ред. С.І. Михайлова. Київ: НУБіП України, 2013. 536 с.