

**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: «Управління персоналом організації»

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

Гарант освітньої програми
д. екон. н., професор

_____ **Віра БУТЕНКО**
(підпис)

Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи
доктор філософії
з менеджменту

_____ **Володимир ВОСКОЛУПОВ**
(підпис)

Виконала

_____ **Аліна БУНЧУК**
(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

Бунчук Аліні Віталіївні

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: «Управління персоналом організації»

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 «Фінтех Креаторс»; 4) результати опитування і власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

- 1. Теоретичні аспекти управління персоналом в організації.**
- 2. Діагностика системи управління персоналом в організації.**
- 3. Напрями удосконалення системи управління персоналом в ТОВ «Фінтех Креаторс».**

Дата видачі завдання «____» _____ 2025 р.

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**

Володимир ВОСКОЛУПОВ

(підпис)

Завдання прийняла до виконання

Аліна БУНЧУК

(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	8
1.1. Сутність поняття «управління» персоналом в організації.....	8
1.2. Особливості управління персоналом в організації.....	13
1.3. Методи та інструменти управління персоналом.....	17
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	22
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	22
2.2. Аналіз кількісного і якісного складу персоналу.....	32
2.3. Здійснення управлінням персоналом в організації.....	40
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТОВ «ФІНТЕХ КРЕАТОРС».....	47
3.1. Використання сучасних методів управління персоналом у підприємстві.....	47
3.2. Рекомендації щодо удосконалення системи оцінювання та розвитку персоналу.....	52
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах глобалізації світової економіки, цифрової трансформації бізнес-процесів, розвитку інформаційних технологій та посилення конкуренції між підприємствами людський капітал стає одним із ключових чинників забезпечення ефективності діяльності організацій. Підприємства змушені швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, переглядати кадрову політику, удосконалювати системи мотивації, розвитку та утримання працівників. Особливого значення це набуває для підприємств сфери інформаційних та фінансових технологій, де людський капітал є основою створення інноваційних продуктів і забезпечення конкурентних переваг.

У сучасних умовах персонал розглядається не лише як виконавець виробничих функцій, а як стратегічний ресурс підприємства, від професійного рівня, компетентності, мотивації та здатності працівників до інновацій залежить конкурентоспроможність і стійкість організації. У провідних країнах світу активно впроваджуються сучасні концепції HR-менеджменту, що передбачають цифровізацію кадрових процесів, використання Agile-підходів, розвиток корпоративної культури, формування систем безперервного навчання та оцінювання результативності персоналу. За таких умов ефективне управління персоналом стає важливою складовою стратегічного розвитку підприємств та забезпечення їх успішного функціонування на ринку.

Теоретичні та практичні аспекти управління персоналом організації досліджували такі учені, як: Є. О. Вознюк, І. В. Горбачова, І. М. Дашко, Т. І. Балановська, Х. В. Дрималовська, Ю. Ю. Гурбик. Ознайомлення з опублікованими працями, присвяченими дослідженню теоретичних та практичних аспектів управління персоналом організації, підтверджує актуальність вибраної теми дослідження.

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

Відповідно до мети визначені наступні завдання дослідження:

- визначити сутність поняття «управління» персоналом в організації;
- охарактеризувати особливості управління персоналом в організації;
- проаналізувати методи та інструменти управління персоналом;
- надати загальну характеристику підприємства;
- провести аналіз кількісного і якісного складу персоналу;
- охарактеризувати здійснення управлінням персоналом в організації;
- запропонувати сучасні методи управління персоналом у підприємстві;
- надати рекомендації щодо удосконалення системи оцінювання та розвитку персоналу.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом організації.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління персоналом організації. Поглиблені дослідження здійснені на матеріалах ТОВ «Фінтех Креаторс» м. Київ.

Методи дослідження. Методологічною основою бакалаврської кваліфікаційної роботи є комплексний підхід, діалектичний метод наукового пізнання, фундаментальні наукові праці та розробки українських і зарубіжних вчених у сфері управління персоналом в організації. Для досягнення поставленої у бакалаврській кваліфікаційній роботі мети були використані такі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: дедукції – при побудові структури роботи у логічному взаємозв'язку та дослідженні системи управління персоналом підприємства загалом і взаємозалежності її окремих складових; індукції – при формуванні загальних висновків на основі аналізу практичних даних щодо кадрового потенціалу підприємства; абстрактно-логічний та синтезу – при уточненні тлумачень категоріального апарату теми дослідження, систематизації теоретичних підходів і узагальненні аспектів управління персоналом; табличний та графічний – для аналізу, оцінки та візуалізації інформації щодо кількісного і якісного складу персоналу, а також ефективності системи управління персоналом підприємства.

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

Практичне значення одержаних результатів полягає у наданні рекомендацій, спрямованих на удосконалення управління персоналом в організації, що сприятиме підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

Структура роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний текст бакалаврської кваліфікаційної роботи викладено на 68 сторінках, у тому числі робота містить 10 таблиць, 5 рисунків, 44 використаних джерела.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність поняття «управління» персоналом в організації

Управління персоналом є однією з найважливіших функцій менеджменту будь-якої організації, оскільки саме працівники здійснюють безпосередню реалізацію стратегічних та операційних завдань підприємства. Персонал виступає не лише ресурсом, але й стратегічним активом, здатним створювати додану вартість, сприяти інноваційному розвитку та забезпечувати конкурентні переваги.

Управління персоналом – це система цілеспрямованих організаційних, економічних, соціально-психологічних та правових заходів щодо формування, розвитку та ефективного використання трудового потенціалу підприємства з урахуванням її стратегічних і поточних завдань.

У сучасних умовах господарювання ефективне функціонування підприємства значною мірою залежить від якості управління людськими ресурсами, оскільки саме персонал виступає ключовим чинником реалізації стратегічних цілей, забезпечення конкурентоспроможності та стабільного розвитку організації. В умовах посилення глобалізаційних процесів, цифровізації економіки та зростання рівня конкуренції роль людського капіталу суттєво зростає, трансформуючись із допоміжного ресурсу в провідний стратегічний актив підприємства. Саме працівники формують інтелектуальний потенціал організації, забезпечують генерування інновацій, адаптацію до змін зовнішнього середовища та підвищення ефективності бізнес-процесів.

Ефективне управління персоналом передбачає не лише раціональне використання людських ресурсів, але й створення умов для їхнього професійного розвитку, мотивації, залученості та самореалізації.

Теоретичні підходи до трактування сутності поняття «управління персоналом» відрізняються залежно від наукових поглядів дослідників, що

зумовлює необхідність узагальнення існуючих визначень. З метою більш детального розкриття змісту даного поняття доцільно розглянути наукові підходи вітчизняних учених, які наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «управління персоналом»*

Автор	Визначення
Гордєєва-Герасимова О. [7, с. 163].	Управління персоналом розглядається як сукупність взаємопов'язаних процесів, що забезпечують формування, розвиток і ефективне використання людських ресурсів підприємства. Авторка акцентує увагу на впливі зовнішніх чинників (зокрема пандемії та воєнного стану) на підбір персоналу, формування кадрового резерву та необхідність адаптації працівників до змінних умов господарювання.
Череп О. Г. [44]	Управління персоналом визначається як багаторівневий і динамічний процес, що трансформується під впливом кризових чинників (воєнні дії, нестабільність ринку праці). HR-менеджмент розглядається як стратегічна функція, яка охоплює планування, залучення, розвиток, мотивацію та утримання персоналу, а також забезпечує адаптацію організації до складних умов і збереження людського капіталу.
Дяків О., Шушпанов Д., Прохоровська С. [13, с. 213]	Управління персоналом трактується крізь призму цифрової трансформації як система HR-процесів, що базується на використанні сучасних інформаційних технологій (HRIS, електронний рекрутинг, цифрові платформи навчання). Такий підхід забезпечує підвищення продуктивності праці, оптимізацію витрат, покращення якості управлінських рішень і формування лояльності персоналу, водночас супроводжується певними технічними та психологічними бар'єрами впровадження.
Балановська Т. І. Михайліченко М.В., Троян А.В. [1, с. 31]	Управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівників і спеціалістів підприємства, спрямована на формування, розвиток, ефективне використання та мотивацію працівників для досягнення стратегічних і поточних цілей організації.
Глущенко Л. [5]	Управління персоналом є складним і багатограним соціально-економічним явищем, що охоплює систему принципів, методів і заходів щодо формування, розвитку, мотивації та ефективного використання працівників підприємства з метою забезпечення його результативної діяльності та досягнення стратегічних цілей.
Гурбик Ю. Ю. [8, с. 216]	Управління персоналом представляє собою процес впливу на працівників організації шляхом застосування взаємопов'язаних організаційних, економічних, соціально-психологічних та адміністративних методів для забезпечення ефективного використання трудового потенціалу й досягнення цілей організації.

Примітка. *Сформовано за: [7; 44; 13; 1; 5; 8]

Українські науковці приділяють значну увагу вивченню сутності цього управлінського процесу, його трансформації під впливом соціально-

економічних змін, цифровізації бізнесу та зовнішніх ризиків, у тому числі викликаних воєнними діями.

Сутність управління персоналом у сучасних умовах полягає також у забезпеченні гнучкості та адаптивності організації, її здатності швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, що досягається шляхом розвитку компетентностей персоналу, формування культури безперервного навчання, застосування цифрових HR-технологій.

Важливим аспектом сучасного управління персоналом є орієнтація на мотивацію та залученість працівників. Сучасні працівники все частіше оцінюють не лише рівень заробітної плати, а й можливості професійного зростання, гнучкість умов праці, рівень корпоративної культури, баланс між роботою та особистим життям. Тому ефективне управління персоналом передбачає використання як матеріальних, так і нематеріальних стимулів, розвиток лідерства, командної роботи та внутрішніх комунікацій. Функції управління персоналом представлені на рис. 1.1.



Рис. 1.1 Функції управління персоналом*

Примітка. * Сформовано за: [6; 8; 11; 24]

Управління персоналом трансформується у стратегічний напрям діяльності організації, від якого безпосередньо залежить її інноваційний потенціал, стійкість до кризових явищ та довгостроковий успіх на ринку.

Наразі цей напрям є стратегічно важливим елементом менеджменту організацій, оскільки людські ресурси виступають не просто робочою силою, а основним джерелом конкурентних переваг і інноваційного розвитку [13, с. 58].

Українські підприємства впроваджують нові моделі та інструменти управління персоналом, що дозволяють підвищити гнучкість і реактивність у відповідь на сучасні виклики. Такі процеси включають цифрову трансформацію HR-функцій (автоматизація, цифрові платформи, People Analytics) та розвиток новітніх HR-технологій для підбору, адаптації і мотивації працівників.

Савків У. С. зазначає, що війна істотно змінює традиційні підходи до управління людськими ресурсами, оскільки кадрові системи, які були ефективними в мирний час, виявилися неадекватними умовам значної невизначеності, постійних зовнішніх загроз та різких змін соціально-економічного середовища, що потребує не лише адаптації існуючих HR-механізмів, а й розробки нових моделей управлінської діяльності, орієнтованих на мінімізацію ризиків та забезпечення стійкості організацій [24, с.77].

В наукових дослідженнях розглядають управління персоналом як багатовимірну категорію, що включає аналіз моделей HR-менеджменту в різних секторах економіки і типах організацій. Зокрема, розглядаються моделі управління персоналом, що формують відповідність між цілями організації і можливостями співробітників, забезпечуючи оптимальний баланс чисельного та якісного складу кадрів.

Харченко Т. О. розглядає різні підходи до організації HR-систем та підкреслює, що значення управління персоналом в сучасних умовах визначається комплексом економічних, соціальних, технологічних і психологічних чинників, що безпосередньо впливають на ефективність організаційної діяльності [26, с. 212].

Узагальнюючи все вищевикладене зазначимо, що значення управління персоналом у сучасних умовах в українському науковому дискурсі полягає в тому, що воно перетворюється з допоміжної адміністративної функції на стратегічний ресурс організаційної діяльності.

Савків У. С. зазначає, що функції управління персоналом повинні адаптуватися до умов постійної невизначеності та ризиків, які впливають на організацію. За її спостереженнями, важливими є планування кадрових ресурсів у кризових умовах, забезпечення безперервності роботи персоналу та формування антикризового кадрового резерву, а також підтримка психологічного та мотиваційного стану працівників [24, с.79].

Основні функції управління персоналом виконують стратегічну, адаптивну та підтримуючу роль, забезпечуючи ефективне планування кадрових ресурсів відповідно до стратегічних цілей організації, підбір та адаптацію персоналу з урахуванням професійних компетенцій, мотивації та психологічної сумісності, розвиток компетенцій та формування кадрового резерву через навчання, наставництво і коучинг, стимулювання продуктивності шляхом застосування матеріальної та нематеріальної мотивації, контролю результативності та використання сучасних HR-технологій, формування корпоративної культури та соціально-психологічного клімату, що підвищує лояльність і знижує плинність кадрів, а також підвищення адаптивності та антикризової стійкості організації. Таким чином, українські науковці підкреслюють, що функції управління персоналом є стратегічними, багатовимірними та взаємопов'язаними, вони забезпечують не лише операційне управління, а й розвиток людського капіталу як ключового ресурсу для досягнення стійкої конкурентоспроможності організацій у сучасних умовах.

У працях українських науковців управління персоналом розглядається як комплекс взаємопов'язаних процесів, що охоплюють стратегічне планування кадрових ресурсів, підбір та адаптацію працівників, розвиток компетентностей, мотивацію, оцінювання результативності, формування корпоративної культури та підтримання соціально-психологічного клімату в колективі. Особливого

значення набуває інтеграція цифрових HR-технологій, HR-аналітики, автоматизованих систем рекрутингу, навчання та оцінювання персоналу, що дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень і адаптивність організацій до сучасних викликів.

Таким чином, сучасне управління персоналом є стратегічним ресурсом організації, що забезпечує ефективне використання трудового потенціалу, підвищення продуктивності праці, розвиток інноваційної спроможності підприємства та його довгострокову конкурентоспроможність.

1.2. Особливості управління персоналом в організації

Управління персоналом є однією з ключових підсистем загальної системи менеджменту організації, оскільки саме працівники забезпечують реалізацію стратегічних і поточних цілей підприємства. Персонал виступає носієм професійних знань, компетентностей, практичного досвіду та трудового потенціалу, від ефективності використання якого залежить продуктивність праці, якість управлінських рішень, конкурентоспроможність і стабільність розвитку організації. Саме тому управління персоналом не можна розглядати лише як адміністративну діяльність, пов'язану з обліком кадрів чи оформленням трудових відносин. У сучасних умовах воно має комплексний, системний і стратегічний характер.

Система управління персоналом охоплює сукупність взаємопов'язаних підсистем, кожна з яких виконує окрему функцію у процесі формування, розвитку та ефективного використання кадрового потенціалу. До таких підсистем належать планування потреби в персоналі, підбір і найм кадрів, адаптація працівників, навчання і розвиток, оцінювання персоналу, мотивація і стимулювання праці, а також управління кар'єрою. Їхня узгоджена взаємодія дає змогу забезпечити організацію необхідними працівниками, підвищити ефективність праці та створити умови для професійного зростання персоналу.

Планування персоналу є початковою підсистемою управління кадрами, оскільки саме на цьому етапі визначається потреба організації у працівниках

певної кількості та кваліфікації. Воно передбачає аналіз наявного кадрового складу, оцінку майбутніх потреб підприємства, визначення необхідних компетентностей працівників і формування кадрової стратегії. Завдяки плануванню керівництво може своєчасно виявити дефіцит або надлишок персоналу, уникнути нераціонального використання трудових ресурсів і забезпечити відповідність кадрового складу стратегічним цілям організації.

Підбір і найм кадрів спрямовані на залучення до організації працівників, які найбільшою мірою відповідають вимогам конкретних посад. Ця підсистема включає формування профілю вакансії, пошук кандидатів, аналіз резюме, проведення співбесід, тестування та прийняття рішення щодо працевлаштування. Якісний добір персоналу має важливе значення, оскільки помилки на цьому етапі можуть призвести до низької результативності працівника, додаткових витрат на навчання або швидкого звільнення. Тому підбір кадрів повинен здійснюватися з урахуванням не лише професійних знань і навичок кандидата, а й його особистісних якостей, мотивації та здатності адаптуватися до корпоративної культури.

Важливою складовою системи управління персоналом є адаптація працівників. Вона забезпечує поступове входження нового працівника в трудовий колектив, ознайомлення з організаційною структурою, правилами внутрішнього розпорядку, посадовими обов'язками та корпоративними цінностями. Ефективна адаптація допомагає зменшити рівень стресу у нових працівників, скоротити період їхнього входження в роботу та підвищити рівень залученості. Крім того, належно організована адаптація сприяє формуванню позитивного ставлення до організації та знижує ризик плинності кадрів на початковому етапі роботи.

Підсистема навчання і розвитку персоналу спрямована на підвищення професійного рівня працівників, оновлення їхніх знань і формування нових компетентностей. У сучасних умовах ця підсистема набуває особливого значення, оскільки зміни в технологіях, організації праці та вимогах ринку потребують постійного професійного розвитку. Навчання може здійснюватися у

формі тренінгів, семінарів, наставництва, онлайн-курсів, внутрішнього навчання або підвищення кваліфікації. Розвиток персоналу дозволяє організації не лише покращити якість виконання поточних завдань, а й підготувати працівників до майбутніх професійних викликів.

Оцінювання персоналу є важливою підсистемою, яка дає змогу визначити рівень результативності працівників, якість виконання ними посадових обов'язків, відповідність професійним вимогам і потенціал для подальшого розвитку. У процесі оцінювання можуть використовуватися різні методи, зокрема атестація, ключові показники ефективності, оцінка компетентностей, самооцінка та зворотний зв'язок від керівників або колег. Результати оцінювання є основою для прийняття управлінських рішень щодо навчання, преміювання, кар'єрного просування або коригування посадових обов'язків працівників.

Окрему роль у системі управління персоналом відіграє мотивація і стимулювання праці. Вона поєднує матеріальні та нематеріальні інструменти впливу на працівників. До матеріальних стимулів належать заробітна плата, премії, доплати та соціальні гарантії, тоді як нематеріальні стимули охоплюють визнання досягнень, можливості професійного розвитку, сприятливий психологічний клімат, участь у прийнятті рішень і кар'єрні перспективи. Ефективна система мотивації сприяє підвищенню продуктивності праці, формуванню зацікавленості працівників у досягненні результатів і зміцненню їхньої лояльності до організації.

Управління кар'єрою є підсистемою, що забезпечує планування професійного зростання працівників і створення умов для їхнього посадового просування. Воно передбачає формування індивідуальних кар'єрних траєкторій, підготовку кадрового резерву, оцінювання потенціалу працівників і визначення можливостей їхнього подальшого розвитку в межах організації. Наявність прозорих кар'єрних перспектив позитивно впливає на мотивацію персоналу, знижує ризик звільнення кваліфікованих працівників і сприяє стабільності кадрового складу.

Таким чином, ефективність управління персоналом залежить від узгодженості всіх його основних складових. Кожна підсистема має власне призначення, однак лише у взаємозв'язку вони формують цілісну систему роботи з персоналом. Узагальнено основні складові системи управління персоналом в організації подано на рис. 1.2.

Система управління персоналом в організації		
	Планування персоналу	Прогнозування потреби в персоналі Аналіз ринку праці Визначення вимог до компетенцій Формування кадрової стратегії
	Підбір і найм кадрів	Формування профілю вакансії Пошук кандидатів (рекрутинг) Відбір (співбесіди, тестування) Прийняття рішення щодо найму
	Адаптація персоналу	Ознайомлення з організацією та культурою Наставництво та підтримка Первинне навчання Оцінка результатів адаптації
	Навчання і розвиток	Професійне навчання Розвиток компетенцій Тренінги, семінари, коучинг Формування кадрового резерву
	Оцінювання персоналу	Атестація KPI та MBO Оцінка компетенцій 360° зворотний зв'язок
	Мотивація і стимулювання	Матеріальне стимулювання (зарплата, премії) Нематеріальна мотивація (визнання, кар'єра) Соціальні гарантії та пільги Формування лояльності персоналу
	Управління кар'єрою	Індивідуальні кар'єрні траєкторії Кадровий резерв Просування по службі Розвиток лідерського потенціалу
	Контроль ефективності персоналу	Аналіз продуктивності праці Оцінка ефективності HR-процесів Аудит персоналу Коригування кадрової політики

Рис. 1.2. Система управління персоналом в організації*

Примітка. *Сформовано за: [11; 16; 23]

Система управління персоналом охоплює повний цикл роботи з кадрами: від визначення потреби в персоналі до його розвитку, оцінювання, мотивації та кар'єрного просування. Така послідовність є логічною, оскільки кожен наступний етап спирається на результати попереднього. Наприклад, якісне планування персоналу створює основу для ефективного підбору кадрів, правильний добір полегшує адаптацію працівників, а навчання, оцінювання і мотивація забезпечують подальше підвищення їхньої результативності.

Водночас система управління персоналом не є статичною. Вона повинна змінюватися відповідно до внутрішніх потреб організації, ринкових умов, рівня конкуренції, технологічних змін і стратегічних цілей підприємства. Якщо окремі підсистеми функціонують ізольовано або недостатньо узгоджено, це може призвести до зниження ефективності кадрової роботи, зростання плинності персоналу, погіршення мотивації та недостатнього використання трудового потенціалу працівників.

Ефективно сформована система управління персоналом є важливою передумовою стабільного функціонування та розвитку організації. Вона дозволяє забезпечити підприємство необхідною кількістю кваліфікованих працівників, раціонально розподілити трудові ресурси, підвищити продуктивність праці, сформувати сприятливий соціально-психологічний клімат і створити умови для професійного розвитку персоналу.

1.3. Методи та інструменти управління персоналом

Методи та інструменти управління персоналом становлять основу сучасної системи менеджменту організації та спрямовані на ефективне використання людського потенціалу для досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства.

Методи управління персоналом традиційно поділяють на кілька великих груп: адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Адміністративні методи базуються на формальному регулюванні людських відносин і передбачають розроблення та застосування нормативно-правових документів,

наказів, посадових інструкцій, регламентів і правил внутрішнього трудового розпорядку. Класифікація методів та інструментів управління персоналом організації наведена у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Класифікація методів та інструментів управління персоналом організації*

Група методів / інструментів	Сутність	Основні інструменти застосування	Очікуваний результат
Адміністративні методи	Ґрунтуються на нормативно-правовому регулюванні людських відносин та організаційній дисципліні	Накази, посадові інструкції, правила внутрішнього трудового розпорядку, регламенти, стандарти діяльності	Забезпечення дисципліни, чіткого розподілу обов'язків, контроль виконання завдань
Економічні методи	Базуються на матеріальному стимулюванні праці та фінансовій мотивації	Заробітна плата, премії, бонуси, доплати, участь у прибутках, соціальний пакет	Підвищення продуктивності праці, мотивації та зацікавленості працівників
Соціально-психологічні методи	Спрямовані на нематеріальну мотивацію та формування сприятливого клімату в колективі	Корпоративна культура, командна робота, лідерство, моральне заохочення, комунікації	Підвищення залученості, лояльності та задоволеності персоналу
Інструменти підбору персоналу	Забезпечують залучення та відбір кваліфікованих працівників	Рекрутинг, job-платформи, соціальні мережі, співбесіди, тестування, assessment-центри	Формування якісного кадрового складу
Інструменти оцінювання персоналу	Дозволяють визначити ефективність і компетентність працівників	Атестація, KPI, оцінка за компетенціями, performance review	Підвищення ефективності праці та розвиток персоналу
Інструменти розвитку персоналу	Сприяють професійному зростанню та формуванню нових компетенцій	Тренінги, коучинг, менторство, онлайн-курси, програми навчання	Розвиток людського капіталу та адаптивності організації
Цифрові HR-інструменти	Автоматизація процесів управління персоналом	HRIS/HRM-системи, аналітика HR-даних, системи управління навчанням	Оптимізація HR-процесів, зниження витрат часу, підтримка управлінських рішень

Примітка. *Сформовано за: [29]

Економічні методи управління персоналом ґрунтуються на матеріальному стимулюванні працівників і включають використання ефективних систем оплати праці, премій, бонусів, доплат, участі в прибутках і соціальних пакетів. Вони формують зацікавленість працівників у досягненні високих результатів праці, сприяють підвищенню продуктивності та відповідальності.

Соціально-психологічні методи орієнтовані на нематеріальні аспекти мотивації і передбачають вплив на свідомість, цінності, переконання та поведінку працівників. Вони включають формування сприятливого соціально-психологічного клімату, розвиток корпоративної культури, лідерства, командної роботи, комунікацій, визнання досягнень, моральне заохочення та можливості для кар'єрного зростання. Вказані методи відіграють особливо важливу роль у сучасних організаціях, де зростає значення емоційного інтелекту, залученості персоналу та внутрішньої ідентичності команди.

Важливим елементом системи управління персоналом є інструменти підбору та відбору кадрів, які забезпечують залучення кваліфікованих працівників. Ці інструменти включають аналіз вакансій та вимог до посади, формування профілю кандидата, використання рекрутингу через онлайн-платформи та соціальні мережі, професійні спільноти, тестування, структуровані співбесіди та оцінювання в спеціалізованих центрах (assessment-центри). Такі інструменти дозволяють оцінити професійні, особистісні і поведінкові характеристики кандидатів і підібрати персонал, який максимально відповідає вимогам організації [29].

У процесі управління персоналом надзвичайно важливого значення набувають інструменти оцінювання діяльності працівників, які дозволяють не лише кількісно виміряти результати праці, а й якісно оцінити професійні компетентності, поведінкові характеристики та потенціал для подальшого розвитку.

Одним із основних інструментів є атестація персоналу, яка передбачає періодичну оцінку відповідності працівника займаній посаді, вимогам професійних стандартів і внутрішнім критеріям організації.

Суттєву роль відіграють також інструменти навчання та розвитку персоналу, що охоплюють як внутрішні, так і зовнішні тренінги, семінари, коучинг, менторство, онлайн-курси та програми підвищення кваліфікації. Вони сприяють формуванню нових компетенцій, професійному зростанню працівників і підвищенню адаптивності організації до змін зовнішнього середовища, що особливо важливо в умовах швидкоплинних ринкових трансформацій.

Сучасні організації активно використовують цифрові інструменти управління персоналом, зокрема HRIS-системи та HRM-системи, які забезпечують автоматизацію обліку кадрів, управління навчанням, оцінювання ефективності, аналіз плинності персоналу, планування кар'єри та управління талантами. Автоматизація дозволяє зменшити адміністративне навантаження, підвищити точність обробки даних і забезпечити прийняття рішень на основі аналітики та даних [29].

Методи та інструменти управління персоналом є важливою складовою сучасної системи менеджменту організації та забезпечують ефективне використання людського потенціалу для досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. Їх комплексне застосування дозволяє сформувати цілісну систему роботи з персоналом, що охоплює всі етапи взаємодії працівника з організацією – від підбору і адаптації до професійного розвитку, мотивації та утримання кадрів.

Важливе значення у сучасному HR-менеджменті мають інструменти підбору, оцінювання та розвитку персоналу. Використання сучасних методів рекрутингу, тестування, структурованих співбесід та assessment-центрів дозволяє організаціям залучати кваліфікованих працівників, які відповідають професійним і поведінковим вимогам посади. Систематичне оцінювання діяльності працівників, атестація та оцінка за компетенціями забезпечують об'єктивне визначення результативності праці, виявлення потреб у професійному розвитку та прийняття ефективних кадрових рішень.

Дослідження також підтвердило, що навчання та розвиток персоналу є важливими інструментами формування людського капіталу організації. Використання тренінгів, коучингу, менторства, онлайн-курсів і програм підвищення кваліфікації сприяє розвитку професійних компетенцій, адаптації працівників до змін зовнішнього середовища та підвищенню інноваційного потенціалу підприємства. Особливої актуальності набуває впровадження цифрових HR-технологій та HRIS-систем, які забезпечують автоматизацію кадрових процесів, підвищення точності обробки інформації, аналітичну підтримку управлінських рішень і зниження адміністративного навантаження.

Таким чином, сучасні методи та інструменти управління персоналом формують інтегровану систему, яка забезпечує раціональне використання людських ресурсів, підвищення мотивації та продуктивності праці, розвиток професійного потенціалу працівників і зміцнення кадрової стабільності організації. Їх ефективне застосування створює умови для підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища, забезпечення його конкурентоспроможності та досягнення довгострокових стратегічних результатів.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Загальна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Фінтех Креаторс» (далі – ТОВ «Фінтех Креаторс») є юридичною особою приватного права, створеною відповідно до положень Цивільного кодексу України [43], Господарського кодексу України [38] та Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» [31]. Підприємство функціонує на основі приватної форми власності, що передбачає формування статутного капіталу за рахунок внесків засновників та їх відповідальність у межах своїх часток.

Діяльність ТОВ «Фінтех Креаторс» регулюється широким комплексом законодавчих та нормативно-правових документів, які охоплюють правові, фінансові, податкові, кадрові та інші аспекти функціонування підприємства. Одним із базових документів є Цивільний кодекс України, що визначає загальні засади цивільно-правових відносин, правила укладення договорів та відповідальність сторін за їх виконання.

Суттєве значення для діяльності підприємства має Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» [31], що визначає порядок створення товариства, особливості його функціонування та процедури ліквідації. Податкові аспекти регулюються Податковим кодексом України, який встановлює порядок оподаткування, правила ведення податкового обліку та вимоги щодо подання звітності.

Фінансовий облік діяльності ТОВ «Фінтех Креаторс» здійснюється відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», який регламентує організацію бухгалтерського обліку та процедури складання фінансової звітності. З метою більш детального представлення загальної характеристики підприємства доцільно розглянути його основні організаційно-економічні параметри, які наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про ТОВ «Фінтех Креаторс»*

Зміст необхідних відомостей	Характеристика
Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «Фінтех Креаторс»
Скорочена назва	ТОВ «Фінтех Креаторс»
Місцезнаходження (юридична адреса)	01032, Україна, місто Київ, вулиця Симона Петлюри, будинок 30
Код ЄДРПОУ	43650988
Дата реєстрації	05.06.2020
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Розмір статутного капіталу	5 000 000
Види діяльності	62.01 Комп'ютерне програмування

Примітка. *Розроблено за:[35]

Окрему групу регуляторних документів становлять внутрішні політики та регламенти підприємства. До них належать Статут ТОВ «Фінтех Креаторс», положення про структурні підрозділи, посадові інструкції працівників, політика інформаційної безпеки, політика обробки персональних даних та інші внутрішні нормативні акти. Документи забезпечують ефективну організацію діяльності, визначають посадові обов'язки, регламентують внутрішні процеси та підтримують належний рівень корпоративного управління.

Організаційна структура ТОВ «Фінтех Креаторс» має сучасний і гнучкий характер, що повністю відповідає специфіці діяльності підприємства у сфері фінансових технологій.

Така структура забезпечує ефективний розподіл управлінських функцій між ключовими підрозділами та посадовими особами, а також дає змогу оперативно реагувати на зміни ринкового середовища, технологічні новації та потреби клієнтів. Гнучкість структури сприяє швидкому прийняттю управлінських рішень, оптимізації внутрішніх процесів і підвищенню інноваційної активності працівників.

Для наочного відображення організаційної побудови підприємства доцільно розглянути його організаційну структуру, яка наведена на рис. 2.1.

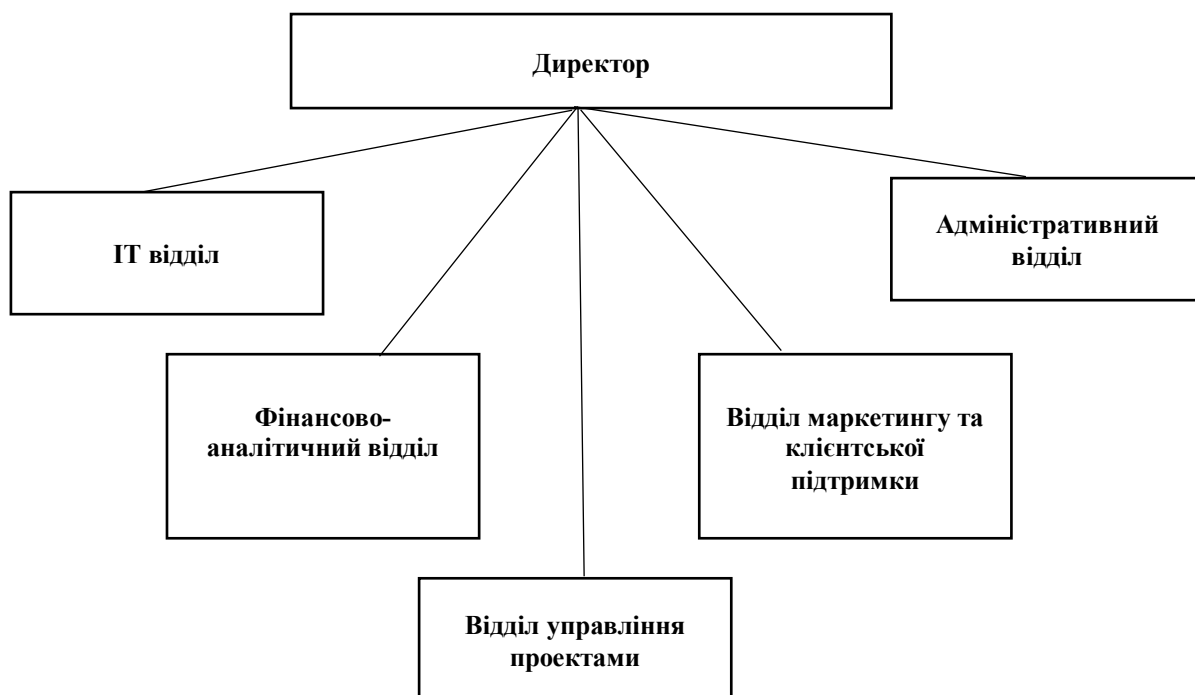


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Фінтех Креаторс»*

Примітка. *Розроблено на основі даних підприємства

Оперативне керівництво здійснює директор, який координує роботу всіх структурних підрозділів, забезпечує реалізацію стратегічних цілей, відповідає за організацію бізнес-процесів і приймає основні управлінські рішення у межах своїх повноважень.

Важливу роль у забезпеченні стабільного функціонування підприємства відіграє фінансовий відділ, який здійснює ведення бухгалтерського та управлінського обліку, проводить бюджетування, фінансовий аналіз та контролює рух грошових потоків. Не менш значущими є ІТ-відділ та відділ розробки, що займаються створенням, тестуванням, впровадженням і технічною підтримкою цифрових продуктів, сервісів і програмних рішень, які становлять основу діяльності підприємства.

Відділ маркетингу та продажів забезпечує просування продуктів підприємства на ринку, аналізує потреби клієнтів, формує стратегії позиціонування й брендингу, а також відповідає за взаємодію з партнерами та споживачами. Юридичний відділ супроводжує господарську діяльність ТОВ «Фінтех Креаторс», забезпечує відповідність усіх операцій чинному

законодавству, консультує щодо укладання договорів та захищає правові інтереси підприємства.

Завершальним, але не менш важливим елементом є HR-відділ, який відповідає за кадрове забезпечення: підбір персоналу, адаптацію нових працівників, підвищення їх професійної кваліфікації та формування ефективної системи мотивації. Завдяки злагодженій роботі всіх цих структурних елементів управління ТОВ «Фінтех Креаторс» здійснюється на високому рівні, що сприяє стабільному розвитку підприємства та його конкурентоспроможності в умовах цифрової трансформації.

Особливістю системи управління є поєднання класичних адміністративних функцій (планування, організація, контроль, координація) із сучасними підходами, такими як гнучке управління проєктами (Agile, Scrum), швидке прототипування та командна відповідальність, що сприяє підвищенню інноваційної активності та ефективності взаємодії між підрозділами.

Основним напрямом діяльності ТОВ «Фінтех Креаторс» є розробка, впровадження та підтримка фінансово-технологічних рішень, що забезпечують автоматизацію бізнес-процесів у сфері фінансів, електронної комерції та цифрових платежів. Підприємство спеціалізується на створенні програмного забезпечення, онлайн-платформ, мобільних додатків, сервісів для аналізу та обробки фінансових транзакцій.

Організаційне забезпечення реалізації основного виду діяльності ТОВ «Фінтех Креаторс» базується на комплексному підході, що поєднує високий професіоналізм персоналу, ефективні управлінські інструменти та сучасні технологічні рішення. Одним із ключових елементів є наявність кваліфікованого ІТ-персоналу, який володіє сучасними мовами програмування, інноваційними технологічними інструментами та методологіями розробки, що дає змогу підприємству створювати цифрові продукти високої якості, інтегрувати нові функціональні рішення та адаптуватися до технологічних змін, що постійно відбуваються у сфері фінансових технологій.

Важливим елементом організаційного забезпечення є система технічної підтримки, яка гарантує оперативне вирішення користувацьких питань і забезпечує безперервність роботи сервісів. Завдяки цьому клієнти отримують своєчасну допомогу, а підприємство – цінний зворотний зв'язок для подальшого вдосконалення своїх продуктів.

Система менеджменту ТОВ «Фінтех Креаторс» характеризується високою динамічністю, інноваційністю та потребою в швидкій адаптації до технологічних змін. Методи управління, що застосовуються в підприємстві, охоплюють поєднання класичних управлінських підходів із сучасними технологічними рішеннями. Зокрема, використовуються методи стратегічного менеджменту, що включають визначення місії, формування довгострокових цілей, аналіз зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу.

Управлінські інновації відіграють стратегічно важливу роль у розвитку ТОВ «Фінтех Креаторс», адже саме вони забезпечують здатність підприємства адаптуватися до швидких змін ринку фінансових технологій та підвищувати свою конкурентоспроможність. В умовах цифрової трансформації традиційні методи управління вже не можуть повною мірою забезпечити ефективність бізнес-процесів, тому впровадження нових управлінських підходів стає ключовою передумовою стабільного розвитку підприємства.

Одним із визначальних напрямів у системі управлінських інновацій є децентралізація прийняття рішень, що дає працівникам більшу свободу дій та відповідальність, сприяє підвищенню ініціативності та швидшому реагуванню на запити клієнтів і зміни зовнішнього середовища. Такий підхід мінімізує бюрократичні затримки та дозволяє командам діяти згідно з принципами гнучкої самоорганізації.

Важливою управлінською інновацією є також використання Digital Workplace, тобто цифрового робочого середовища, яке об'єднує інструменти комунікації, взаємодії та управління завданнями, що в свою чергу забезпечує прозорість процесів, спрощує командну роботу, дозволяє організовувати

дистанційні формати співпраці та забезпечує єдиний простір для збереження й обміну інформацією.

ТОВ «Фінтех Креаторс» активно впроваджує інтелектуальні системи підтримки управління, які допомагають оптимізувати планування, контролювати виконання бізнес-процесів, прогнозувати результати та мінімізувати ризики. Використання технологій штучного інтелекту та аналітичних платформ дає змогу автоматизувати рутинні операції, покращувати якість управлінських рішень та підвищувати точність фінансово-економічних прогнозів.

Особливу увагу підприємство приділяє data-driven підходам, за яких рішення ухвалюються на основі аналізу даних, а не інтуїтивних припущень. Використання аналітичних панелей, методів машинного навчання та інструментів обробки великих даних дозволяє глибше розуміти поведінку клієнтів, оцінювати ефективність продуктів, визначати перспективні напрями розвитку та вдосконалювати внутрішні процеси.

Завдяки впровадженню управлінських інновацій у підприємстві формується прогресивна корпоративна культура, яка заохочує професійний розвиток, креативність, співпрацю та відповідальність, що підвищує мотивацію персоналу, сприяє зростанню його компетентності та забезпечує високий рівень залученості у досягнення спільних цілей.

Акцент на інноваційності напряму впливає й на якість фінансових продуктів, які розробляє підприємство. Впровадження сучасних підходів у менеджменті дозволяє створювати рішення, що відповідають вимогам цифрового ринку, забезпечують зручність, безпеку та технологічність для користувачів. У результаті ТОВ «Фінтех Креаторс» зміцнює свої позиції в індустрії та отримує можливість ефективно масштабувати бізнес.

Управління та моделювання бізнес-процесів є ключовою складовою функціонування підприємства, оскільки дозволяє забезпечити прозорість, структурованість та контрольованість усіх операцій. У підприємстві застосовується підхід Business Process Management (BPM), який включає опис,

аналіз, оптимізацію та автоматизацію бізнес-процесів. Створення моделей бізнес-процесів за допомогою нотацій BPMN дає змогу виявляти «вузькі місця», скорочувати тривалість циклів, знижувати витрати та покращувати якість кінцевого продукту. Моделювання дозволяє побудувати логічну схему взаємодії між відділами, узгодити інформаційні потоки, підвищити координованість командної роботи. У діяльності ТОВ «Фінтех Креаторс» широко застосовуються новітні інструменти менеджменту, які підтримують цифрову трансформацію підприємства. До них належать системи електронного документообігу, CRM-системи для управління взаємовідносинами з клієнтами, ERP-рішення для інтегрованого управління ресурсами, хмарні платформи для співпраці команд, засоби кібербезпеки, інструменти аналітики великих даних та штучного інтелекту. Завдяки впровадженню цих інструментів забезпечується висока продуктивність роботи, інтеграція процесів, оперативність прийняття управлінських рішень і можливість масштабування бізнесу.

Підприємство входить у реєстр Дія-Сіті з 20 квітня 2022 року, що надає йому певні податкові та операційні переваги в Україні. Фінансові показники ТОВ «Фінтех Креаторс» наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Фінансові показники ТОВ «Фінтех Креаторс», 2023–2025 років*

Показник	Рік			2025 р. у% до 2023 р.
	2023	2024	2025	
Дохід (виручка), грн.	11 844 200	12 003 300	17 224 500	145,5
Повна собівартість, грн.	3702900	6220700	12149600	328,1
Чистий прибуток (збиток), грн.	8 141 300	5 782 600	5 074 900	62,3
Рівень рентабельності, %	219,8	92,9	41,8	X
Активи (усього), грн.	12 346 500	18 089 100	24 109 100	195,2
Зобов'язання (усього), грн.	1 974 000	1 934 000	2 879 000	145,8
Кількість працівників	9	15	15	166,7

Примітка. *Розроблено на основі даних підприємства [36].

Проведений аналіз динаміки основних показників діяльності ТОВ «Фінтех Креаторс» за 2023–2025 роки свідчить про загалом позитивну тенденцію розвитку підприємства, однак із певними дисбалансами у фінансових результатах. Насамперед варто відзначити суттєве зростання доходу (виручки)

на 45,5%, що свідчить про розширення обсягів діяльності підприємства, збільшення клієнтської бази та посилення позицій на ринку фінансових технологій. Найбільш показовою є динаміка активів підприємства, які зросли майже у два рази – до 195,2%. Зобов'язання підприємства також демонструють зростання до 145,8%, Водночас негативною тенденцією є зменшення чистого прибутку, який скоротився на 37,7 %. Кількість працівників зросла на 166,7%.

Аналіз SWOT-матриці ТОВ «Фінтех Креаторс» дозволяє сформулювати більш глибокі та системні висновки щодо його стратегічного становища, характеру конкурентних переваг та потенційних напрямів довгострокового розвитку.

Передусім, підприємство володіє помітним внутрішнім потенціалом, який базується на високій адаптивності бізнес-моделі, ціновій адаптивності та здатності до оперативного прийняття управлінських рішень. Така комбінація характеристик є важливою конкурентною перевагою, оскільки дозволяє швидко реагувати на зміну ринкових умов, адаптувати продуктові рішення під запити клієнтів та ефективно працювати в умовах високої невизначеності. Особливо значущим є орієнтир на сегмент малого та середнього бізнесу, який традиційно потребує більш доступних фінансових сервісів.

Водночас результати SWOT-аналізу свідчать про наявність низки системних обмежень, які стримують підвищення конкурентоспроможності підприємства. Найбільш критичними серед них є недостатній рівень довіри та впізнаваності бренду, середній технологічний розвиток, низька інноваційна активність, а також обмеженість продуктового портфеля та недостатньо розвинений клієнтський досвід (UX/UI). У сучасному середовищі ці чинники відіграють визначальну роль, оскільки саме довіра клієнтів, технологічна зрілість і якість цифрової взаємодії є ключовими детермінантами вибору фінансового сервісу. Для більш повного узагальнення внутрішніх переваг і недоліків підприємства, а також зовнішніх можливостей і загроз доцільно використати SWOT-аналіз, результати якого подано в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

SWOT-матриця ТОВ «Фінтех Креаторс»*

Внутрішні / Зовнішні чинники	Можливості (О) 1. Зростання попиту на сервіси. 2. Розширення партнерства з банками. 3. Використання AI та Big Data. 4. Вихід на нові ринки. 5. Залучення інвестицій.	Загрози (Т) 1. Висока конкуренція на ринку. 2. Посилення державного регулювання. 3. Ризики кібератак. 4. Недовіра клієнтів. 5. Швидке старіння технологій.
Сильні сторони (S) 1. Висока адаптивність бізнес-моделі (4) 2. Цінова адаптивність (4) 3. Адаптивність до потреб клієнтів (МСБ) 4. Потенціал швидкого прийняття рішень	SO-стратегії Швидке тестування та запуск MVP фінансових продуктів. Інтеграція з міжнародними сервісами через API як швидкий спосіб масштабування. Використання Big Data для адаптації тарифів і пропозицій під клієнтів.	ST-стратегії Конкуренція з банками через тарифи та швидкість змін продуктів. Постійне оновлення продуктів для уникнення технологічного відставання. Використання адаптивної бізнес-моделі для швидкого реагування на регуляторні зміни. Впровадження базових стандартів кібербезпеки як конкурентної переваги.
Слабкі сторони (W) 1. Низький рівень бренду та довіри (2) 2. Середній технологічний рівень (3) 3. Низька інноваційна активність (3) 4. Обмежений асортимент і персоналізація (3) 5. Середній рівень UX/UI (3)	WO-стратегії Активне просування бренду через digital-канали, кейси та партнерства для підвищення довіри. Залучення інвестицій для підвищення технологічного рівня та розвитку UX/UI. Впровадження AI та аналітики для підвищення рівня персоналізації сервісів. Розширення продуктового портфеля через інтеграції (white-label, API). Використання партнерських екосистем для швидкого підвищення ринкової присутності.	WT-стратегії Формування сильної бренд-стратегії для зниження впливу конкурентного тиску. Поступове підвищення технологічного рівня для відповідності ринковим стандартам. Інвестування в UX/UI для утримання клієнтів. Впровадження RegTech-рішень для зниження ризиків регуляторного тиску. Оптимізація витрат і фокус на нішевих сегментах для зменшення конкурентних ризиків.

Примітка. *Розроблено на основі даних підприємства

Аналіз зовнішнього середовища показує, що підприємство функціонує в умовах одночасного впливу значних можливостей і серйозних загроз. До можливостей належать подальше зростання ринку, розширення цифрових фінансових сервісів, активізація міжнародної інтеграції через API-рішення, а

також впровадження інновацій на основі штучного інтелекту та аналітики великих даних. Водночас загрози проявляються у посиленні конкуренції з боку банківських установ і великих підприємств, зростанні регуляторного навантаження, підвищенні вимог до кібербезпеки, а також у високій швидкості технологічного старіння продуктів і рішень. Сукупність цих чинників формує висококонкурентне та ризиковане середовище, що вимагає від підприємства постійної адаптації та інноваційної активності. У стратегічному вимірі результати SWOT-аналізу дозволяють зробити висновок про необхідність реалізації комбінованої моделі розвитку ТОВ «Фінтех Креаторс». З одного боку, підприємству доцільно максимально використовувати свої сильні сторони для активного впровадження нових продуктів, швидкого тестування рішень, розширення присутності на ринку та формування партнерських екосистем із фінансовими та технологічними платформами.

Таким чином, проведений аналіз діяльності ТОВ «Фінтех Креаторс» свідчить, що підприємство є сучасною інноваційним, яке функціонує у сфері фінансових технологій та демонструє стабільну позитивну динаміку розвитку. Організаційно-правова форма товариства з обмеженою відповідальністю забезпечує підприємству гнучкість управління, чіткий розподіл відповідальності між учасниками та можливість ефективно адаптуватися до змін ринкового середовища. Діяльність підприємства здійснюється відповідно до чинного законодавства України та внутрішніх регламентів, що забезпечує правову впорядкованість, стабільність бізнес-процесів і належний рівень корпоративного управління. Дослідження організаційної структури підприємства дозволило встановити, що система управління ТОВ «Фінтех Креаторс» має гнучкий та функціонально збалансований характер. Проведений аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства за 2023–2025 роки підтвердив позитивну тенденцію розвитку. Зростання доходу, збільшення активів, скорочення зобов'язань і збереження прибутковості свідчать про зміцнення фінансового стану підприємства та ефективність його бізнес-моделі. Позитивною тенденцією є також збільшення чисельності персоналу, що вказує

на розширення діяльності підприємства та зростання потреби у висококваліфікованих фахівцях. ТОВ «Фінтех Креаторс» є сучасним інноваційним підприємством з ефективною системою управління та значним кадровим потенціалом, що забезпечує його стабільний розвиток, здатність до цифрової трансформації та успішне функціонування в умовах динамічного ринку фінансових технологій.

2.2. Аналіз кількісного і якісного складу персоналу

Кадровий потенціал персоналу ТОВ «Фінтех Креаторс» є стратегічним ресурсом підприємства та основою його конкурентних переваг на ринку фінансових технологій. Специфіка діяльності підприємства, що поєднує ІТ-розробку, фінансові сервіси та цифрові інновації, зумовлює підвищені вимоги до рівня професійної підготовки працівників, їх інтелектуального розвитку, гнучкості мислення та здатності до безперервного навчання.

Персонал підприємства характеризується високим рівнем освітнього та професійного розвитку, що дозволяє підприємству ефективно реалізовувати складні інноваційні проекти та підтримувати конкурентоспроможність у високотехнологічному середовищі.

Чисельність персоналу ТОВ «Фінтех Креаторс» є відносно компактною, що повністю відповідає сучасним тенденціям розвитку ІТ-підприємств, для яких характерною є орієнтація не на масовий штат працівників, а на формування невеликих, але висококваліфікованих команд фахівців. Така модель кадрової політики дозволяє підприємству забезпечувати гнучкість управління, мінімізувати бюрократичні процедури, підвищувати оперативність ухвалення управлінських рішень і швидко адаптуватися до змін ринкового середовища, технологічних інновацій та потреб клієнтів.

Структура персоналу ТОВ «Фінтех Креаторс» має чітко виражену функціональну спрямованість, де провідну роль відіграють ІТ-спеціалісти, частка яких становить близько 45–50% загальної чисельності персоналу. До цієї категорії належать програмісти, системні архітектори, тестувальники,

спеціалісти з кібербезпеки та аналітики даних, які безпосередньо забезпечують створення, підтримку й розвиток цифрових продуктів і сервісів підприємства. Саме ця група працівників формує основну додану вартість підприємства та виступає ключовим носієм його інтелектуального капіталу.

Вагоме місце в кадровій структурі займають фінансові аналітики та економісти, частка яких становить близько 20%. Вони відповідають за фінансове планування, аналіз ефективності проєктів, оцінку ризиків, розробку фінансових моделей та забезпечення відповідності діяльності підприємства нормативно-правовим вимогам у сфері фінансових послуг.

Менеджери проєктів і керівники, частка яких складає приблизно 10–15%, виконують координаційну та організаційну функцію, забезпечуючи ефективну взаємодію між різними підрозділами, контроль за виконанням завдань, дотриманням строків і бюджетів проєктів.

Окрему групу становлять працівники маркетингу та клієнтської підтримки, частка яких також складає близько 10–15%. Вони відповідають за просування продуктів підприємства на ринку, комунікацію з клієнтами, формування позитивного іміджу бренду та підтримання довгострокових партнерських відносин.

Найменшу частку в структурі персоналу займає адміністративний персонал – близько 5–10%, до якого належать працівники бухгалтерії, HR-служби, юридичного відділу та офісного управління. Незважаючи на відносно невелику чисельність, саме ця група забезпечує стабільність функціонування внутрішніх процесів, дотримання законодавчих вимог та ефективну організацію діяльності підприємства.

Якісні характеристики кадрового потенціалу ТОВ «Фінтех Креаторс» свідчать про високий рівень людського капіталу підприємства. Одним із ключових показників є освітній рівень персоналу, оскільки переважна більшість працівників має вищу освіту, зокрема у сферах інформаційних технологій, економіки та фінансів, менеджменту й прикладної математики.

Професійна компетентність працівників є ще одним визначальним елементом кадрового потенціалу. Персонал володіє сучасними мовами програмування, інструментами аналізу даних, методами управління проєктами (Agile, Scrum, Kanban), а також має практичні навички роботи з фінансовими технологіями та платіжними системами.

Вікова структура персоналу ТОВ «Фінтех Креаторс» також має позитивний вплив на якість кадрового потенціалу. Основну частину колективу становлять працівники віком 25–40 років, що є оптимальним поєднанням молодості, енергії та професійного досвіду. Така вікова група характеризується високою мотивацією до професійного зростання, готовністю до змін, відкритістю до нових технологій і здатністю працювати в умовах динамічного цифрового середовища. Водночас наявність працівників із більшим досвідом дозволяє забезпечити наступність знань, менторську підтримку молодших спеціалістів і стабільність управлінських процесів..

Кадровий потенціал ТОВ «Фінтех Креаторс» значною мірою визначається високим рівнем внутрішньої мотивації працівників, які орієнтовані не лише на матеріальне стимулювання, а й на професійний розвиток, самореалізацію та участь у цікавих і змістовних проєктах у сфері фінансових технологій. Персонал підприємства демонструє зацікавленість у підвищенні власної компетентності, набутті нових знань і навичок, а також у досягненні особистих і командних результатів, що позитивно впливає на загальну ефективність діяльності підприємства.

Інноваційний потенціал є однією з найсильніших складових кадрового ресурсу ТОВ «Фінтех Креаторс», оскільки персонал підприємства не обмежується виконанням стандартних посадових обов'язків, а активно залучається до процесів розвитку та вдосконалення діяльності підприємства.

Чисельність персоналу ТОВ «Фінтех Креаторс» є відносно компактною, що відповідає сучасним тенденціям розвитку ІТ-підприємств, для яких характерним є формування невеликих, але висококваліфікованих команд фахівців. Такий підхід дозволяє забезпечити гнучкість управління, скоротити

рівень бюрократизації, підвищити швидкість ухвалення управлінських рішень і оперативно реагувати на зміни ринку та потреб клієнтів. Орієнтація на якість персоналу, а не на його кількість, сприяє підвищенню продуктивності праці та ефективності використання людських ресурсів. Для конкретизації кадрової структури підприємства доцільно розглянути кількісний склад персоналу ТОВ «Фінтех Креаторс» у 2025 році, поданий у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Кількісний склад персоналу ТОВ «Фінтех Креаторс» у 2025 році*

Категорія персоналу	Частка у структурі персоналу, %	Кількість працівників, осіб	Характеристика функцій
ІТ-спеціалісти	47%	7	Розробка програмного забезпечення, кібербезпека, аналітика даних, підтримка цифрових сервісів
Фінансові аналітики та економісти	20%	3	Фінансове планування, аналіз ризиків, фінансове моделювання
Менеджери проєктів та керівники	13%	2	Координація роботи команд, управління проєктами та ресурсами
Маркетинг і клієнтська підтримка	13%	2	Просування продуктів, робота з клієнтами, підтримка бренду
Адміністративний персонал	7%	1	HR, бухгалтерія, юридичний супровід, офісне адміністрування
Разом	100%	15 осіб	

Примітка. *Розроблено за:[36].

Проведений аналіз кількісного складу персоналу ТОВ «Фінтех Креаторс» у 2025 році свідчить про раціональну та збалансовану кадрову структуру підприємства, яка повністю відповідає специфіці діяльності у сфері фінансових технологій. Загальна чисельність персоналу становить 15 працівників, що характерно для сучасних ІТ-підприємств, орієнтованих на формування невеликих, але висококваліфікованих команд фахівців. Найбільшу частку персоналу становлять ІТ-спеціалісти – 47% або 7 працівників. Саме ця категорія забезпечує створення, підтримку та розвиток цифрових продуктів і сервісів підприємства, здійснює розробку програмного забезпечення, аналітику даних, кібербезпеку та технічну підтримку. Важливе місце у структурі персоналу

займають фінансові аналітики та економісти, частка яких становить 20% або 3 працівники. Їх діяльність пов'язана з фінансовим плануванням, аналізом ризиків, розробкою фінансових моделей та оцінкою ефективності діяльності підприємства. Наявність такої категорії працівників забезпечує економічну обґрунтованість управлінських рішень та фінансову стабільність підприємства. Менеджери проєктів та керівники становлять 13% персоналу або 2 працівники. Вони забезпечують координацію діяльності команд, контроль виконання проєктів, ефективний розподіл ресурсів та дотримання строків реалізації завдань. Їх функції є важливими для забезпечення ефективної організації роботи підприємства та підтримання високого рівня внутрішньої комунікації. Також 13% персоналу або 2 працівники працюють у сфері маркетингу та клієнтської підтримки. Вони відповідають за просування цифрових продуктів підприємства, взаємодію з клієнтами, підтримку бренду та формування позитивного іміджу підприємства на ринку фінансових технологій. Це свідчить про орієнтацію підприємства не лише на технологічний розвиток, а й на клієнтоорієнтований підхід до ведення бізнесу. Найменшу частку в структурі персоналу займає адміністративний персонал - 7% або 1 працівник. Незважаючи на невелику чисельність, ця категорія забезпечує організаційний супровід діяльності підприємства, ведення кадрової документації, бухгалтерського обліку та юридичного забезпечення.

Отже, кадрова структура ТОВ «Фінтех Креаторс» характеризується високою часткою кваліфікованих ІТ-фахівців, оптимальним співвідношенням управлінського, фінансового та допоміжного персоналу, а також компактністю штату. Така структура забезпечує підприємству гнучкість управління, високу швидкість ухвалення рішень, ефективне використання людських ресурсів та здатність оперативно реагувати на зміни ринкового середовища й технологічні інновації. Для більш детальної характеристики персоналу доцільно розглянути його соціально-демографічну структуру, подану в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Соціально-демографічна структура персоналу ТОВ «Фінтех Креаторс»*

Категорія персоналу	Частка у структурі персоналу, %	Кількість працівників, осіб	Вікова група	Стать	Освіта
ІТ-спеціалісти	47%	7	24–35 років	5 чоловіків, 2 жінки	Вища освіта у сфері ІТ, комп'ютерних наук, прикладної математики
Фінансові аналітики та економісти	20%	3	27–40 років	1 чоловік, 2 жінки	Вища економічна та фінансова освіта
Менеджери проєктів та керівники	13%	2	30–45 років	1 чоловік, 1 жінка	Вища освіта у сфері менеджменту, бізнес-адміністрування
Маркетинг і клієнтська підтримка	13%	2	23–35 років	2 жінки	Вища освіта у сфері маркетингу, комунікацій, менеджменту
Адміністративний персонал	7%	1	35–50 років	1 жінка	Вища освіта у сфері обліку, права або управління персоналом
Разом	100%	15 осіб	—	7 чоловіків, 8 жінок	Переважно вища професійна освіта

Примітка. *Розроблено за:[36].

Соціально-демографічна структура персоналу ТОВ «Фінтех Креаторс» характеризується високим рівнем професійної підготовки працівників, збалансованим віковим складом та раціональним розподілом кадрів за функціональними напрямками діяльності. Загальна чисельність персоналу підприємства становить 15 осіб, серед яких 7 чоловіків та 8 жінок, що свідчить про відносно рівномірний гендерний розподіл кадрів і формування сучасного інклюзивного трудового середовища. Переважна більшість працівників має вищу професійну освіту, що відповідає специфіці діяльності підприємства у сфері фінансових технологій та цифрових інновацій.

У структурі ІТ-персоналу переважають чоловіки – 5 осіб, тоді як жінки становлять 2 особи. Вікова група працівників цієї категорії охоплює переважно молодих та перспективних фахівців віком від 24 до 35 років, що забезпечує високий рівень мобільності, адаптивності та здатності швидко реагувати на технологічні зміни. Усі працівники мають вищу освіту у сфері інформаційних технологій, комп'ютерних наук або прикладної математики, що створює належну основу для розробки складних цифрових рішень і підтримання конкурентоспроможності підприємства.

Фінансові аналітики та економісти складають 20% персоналу або 3 працівники. У гендерній структурі цієї категорії переважають жінки – 2 особи, тоді як чоловіків налічується 1 особа. Вікова група фінансових фахівців становить 27–40 років, що свідчить про поєднання професійного досвіду та високої працездатності.

Менеджери проєктів та керівники становлять 13% персоналу або 2 працівники. Гендерний склад цієї категорії є збалансованим – 1 чоловік та 1 жінка. Працівники перебувають у віковій категорії 30–45 років, що свідчить про наявність достатнього професійного та управлінського досвіду. Вони мають вищу освіту у сфері менеджменту, бізнес-адміністрування або управління проєктами.

Працівники маркетингу та клієнтської підтримки також займають 13% загальної чисельності персоналу або 2 особи. У цій категорії працюють виключно жінки віком від 23 до 35 років, які мають вищу освіту у сфері маркетингу, комунікацій або менеджменту.

Найменшу частку у структурі персоналу займає адміністративний персонал – 7% або 1 працівник. Цю категорію представляє жінка віком 35–50 років, яка має вищу освіту у сфері обліку, права або управління персоналом.

Загалом соціально-демографічна структура персоналу ТОВ «Фінтех Креаторс» свідчить про високий рівень людського капіталу підприємства, його професійну орієнтацію та відповідність сучасним вимогам цифрової економіки. Переважання молодих і висококваліфікованих працівників забезпечує

підприємству інноваційність, гнучкість та здатність швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Водночас наявність працівників із більш значним професійним досвідом сприяє стабільності управлінських процесів, передачі знань і формуванню ефективної корпоративної культури. Для оцінки змін у кадровому складі доцільно розглянути показники руху штатних працівників підприємства, наведені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Показники руху штатних працівників ТОВ «Фінтех Креаторс»*

Показник	Рік			2025 р. у % до 2023 р.
	2023	2024	2025	
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	9	15	15	166,7
Прийнятих на вакантні посади	2	8	3	150
Переведено на інші посади	1	1	1	100
Вибуло працівників, з них	1	2	3	300
– за порушення дисципліни	0	0	1	–
– за власним бажанням	1	2	2	200
Внутрішній оборот персоналу, %	11,1	6,7	6,7	X
Зовнішній оборот персоналу, %	33,3	66,7	40	X
Оборот за наймом, %	22,2	53,3	20	X
Оборот за звільненням, %	11,1	13,3	20	X
Коефіцієнт плинності персоналу, %	11,1	13,3	20	X
Коефіцієнт змінності персоналу, %	11,1	13,3	20	X

Примітка. *Розроблено на основі штатного розпису ТОВ «Фінтех Креаторс»

Аналіз показників руху персоналу у 2023–2025 рр. свідчить про зростання кадрового потенціалу підприємства. Середньооблікова чисельність працівників збільшилася з 9 осіб у 2023 р. до 15 осіб у 2025 р., або на 66,7 %. Кількість прийнятих працівників у 2025 р. становила 3 особи, що на 50 % більше порівняно з 2023 р., тоді як кількість вибулих працівників зросла з 1 до 3 осіб, або у 3 рази. Негативною тенденцією є підвищення коефіцієнта плинності персоналу з 11,1 % у 2023 р. до 20 % у 2025 р., а також збільшення коефіцієнта обороту за звільненням на 80,2 %. Водночас зовнішній оборот персоналу зріс з 33,3 % до 40 %. Це свідчить про недостатню стабільність трудового колективу та необхідність удосконалення системи мотивації й утримання персоналу на підприємстві.

Отже, кадровий потенціал ТОВ «Фінтех Креаторс» характеризується високим рівнем професіоналізму, інноваційності, адаптивності та мотивації працівників, що створює міцну основу для подальшого стратегічного розвитку підприємства.

2.3. Здійснення управління персоналом в організації

Система управління персоналом у ТОВ «Фінтех Креаторс» є важливою складовою загальної системи менеджменту підприємства та спрямована на формування ефективного, професійного й мотивованого колективу, здатного забезпечити реалізацію стратегічних цілей підприємств. Враховуючи специфіку діяльності підприємства, управління персоналом має чітко виражену інноваційну та проектно-орієнтовану спрямованість.

Функції управління персоналом у ТОВ «Фінтех Креаторс» є організованими за змішаним (частково централізованим і частково децентралізованим) принципом та зосереджені у HR-підрозділі, а також частково закріплені за відповідальними керівниками напрямів і команд. Така модель організації кадрової роботи є типовою для сучасних ІТ-підприємств, де важливими є швидкість ухвалення рішень, адаптивність до змін ринку та тісна взаємодія між технічними і управлінськими функціями.

Система підбору персоналу ТОВ «Фінтех Креаторс» побудована таким чином, щоб забезпечити залучення висококваліфікованих спеціалістів із розвиненими професійними, аналітичними та цифровими компетентностями, необхідними для ефективної роботи у сфері фінансових технологій. Вибір кандидатів здійснюється з урахуванням не лише технічних навичок і професійного досвіду, але й здатності до командної роботи, самоорганізації, критичного мислення та швидкого навчання, що є особливо важливим для динамічного і проектно-орієнтованого середовища підприємства.

HR-підрозділ виконує ключові стратегічні та координаційні функції, зокрема планування потреб у персоналі, підбір і відбір кандидатів, організацію процесу адаптації нових працівників, а також формування та підтримку

корпоративної культури. Загальну послідовність організації роботи з персоналом у ТОВ «Фінтех Креаторс» відображено на рис. 2.2.

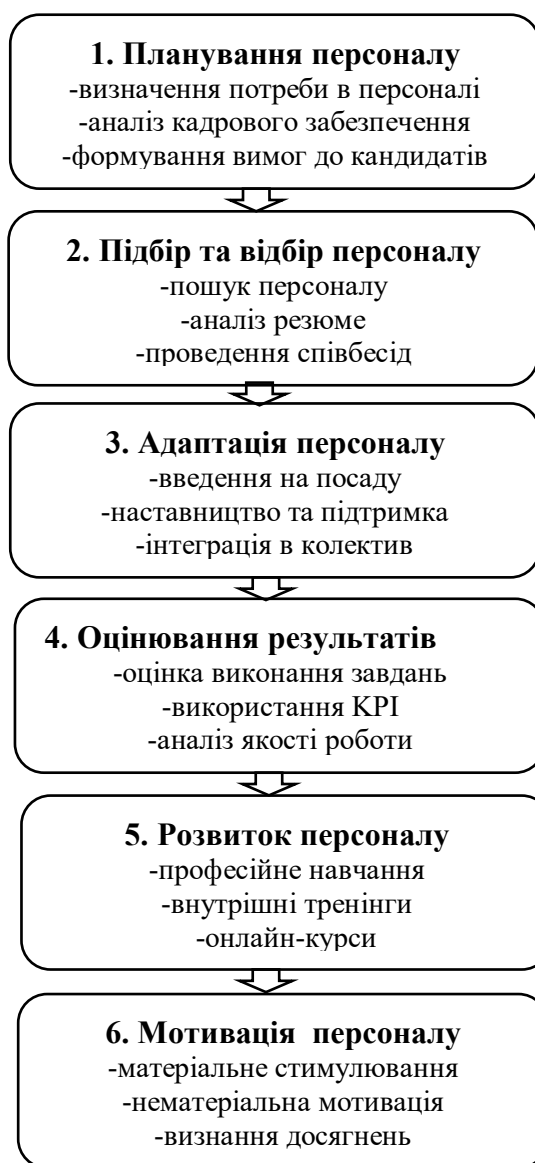


Рис. 2.2. Схема здійснення управління персоналом в ТОВ «Фінтех Креаторс» *

Примітка. *Розроблено автором

Для підбору персоналу ТОВ «Фінтех Креаторс» активно використовує сучасні інструменти рекрутингу. Серед них – онлайн-платформи для розміщення вакансій та пошуку кандидатів, спеціалізовані професійні спільноти, рекомендації від існуючих співробітників, а також внутрішній відбір кандидатів з числа вже працюючих фахівців. У цілому, система підбору та адаптації

персоналу ТОВ «Фінтех Креаторс» є комплексною, гнучкою та орієнтованою на забезпечення стратегічних потреб підприємства, підтримку його інноваційного розвитку та формування високоефективного та мотивованого колективу. У ТОВ «Фінтех Креаторс» впроваджена комплексна система оцінювання результативності персоналу, яка спрямована на забезпечення високої ефективності роботи працівників та реалізацію стратегічних цілей підприємства. Система побудована на поєднанні кількісних і якісних показників, що дозволяє отримати об'єктивну та всебічну оцінку діяльності кожного співробітника. Кількісні показники включають виконання конкретних завдань, досягнення індивідуальних та командних KPI, дотримання строків і стандартів якості виконання робіт, що особливо важливо у проектно-орієнтованій структурі підприємства.

Одним із ключових непрямих індикаторів результативності праці є динаміка чисельності персоналу. За даними відкритих джерел у 2023 році – 9, у 2024 році – 15 осіб, а у 2025 році кількість залишилась незмінною - 15 осіб. Зростання чисельності персоналу свідчить про розширення діяльності підприємства, що відображає збільшення обсягів завдань, масштабу проектів та рівня робочого навантаження на працівників.

Структура результативності праці у ТОВ «Фінтех Креаторс» ґрунтується на високому професіоналізмі та компетенціях персоналу. Працівники підприємства зазвичай мають досвід у розробці програмного забезпечення, фінансовому аналізі, роботі з платіжними системами та реалізації ІТ-проектів, що свідчить про високий рівень людського капіталу – одного з основних компонентів результативності праці. Система навчання та професійного розвитку в організаційній структурі ТОВ «Фінтех Креаторс» побудована за принципом безперервного розвитку компетенцій працівників і орієнтована на формування висококваліфікованого та адаптивного кадрового потенціалу.

Мотиваційна система ТОВ «Фінтех Креаторс» ґрунтується на комплексному поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, спрямованих на підвищення результативності праці, залученості персоналу та формування

лояльності до підприємства. Основні складові мотиваційної системи підприємства наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Мотиваційна система ТОВ «Фінтех Креаторс»*

Категорія стимулів	Типи стимулів	Конкретні приклади	Очікуваний ефект на працівника
Матеріальні	Фінансові	- Конкурентна заробітна плата - Бонуси за виконання проєктів - Премії за досягнення КРІ (збільшення доходу, ефективність процесів)	- Пряма мотивація до результативної праці - Підвищення продуктивності - Відчуття справедливої винагороди
	Професійний розвиток	- Участь у стратегічних проєктах - Онлайн-курси, сертифікації - Внутрішні тренінги та вебінари	- Підвищення компетенцій - Розвиток експертного рівня - Формування культури безперервного навчання
Нематеріальні	Робочі умови	- Гнучкий графік роботи - Віддалений формат роботи	- Баланс роботи та особистого життя - Підвищення задоволеності працею
	Соціальна оцінка	- Визнання досягнень (сертифікати, нагороди, оголошення «кращого працівника місяця») - Публічне відзначення командних результатів	- Підвищення внутрішньої мотивації - Формування корпоративної культури - Зміцнення командного духу
	Галузеві можливості	- Участь у професійних конференціях та форумах - Спонсоровані навчальні програми	- Актуалізація знань - Інтеграція зовнішніх практик - Підвищення інноваційного потенціалу персоналу

Примітка. *Розроблено на основі даних підприємства

До матеріальних стимулів належать конкурентна заробітна плата, що відповідає ринковому рівню для спеціалістів ІТ та фінансової сфери, а також бонуси за виконання проєктів у строк і з високою якістю. Крім того, передбачені премії за досягнення індивідуальних та командних КРІ, що включають, наприклад, збільшення доходу підприємства, успішну реалізацію клієнтських рішень або підвищення ефективності внутрішніх процесів. Такий підхід дозволяє

співробітникам безпосередньо відчувати вплив своєї праці на фінансові результати підприємства, стимулюючи прагнення до професійної майстерності.

Нематеріальні стимули включають можливості для професійного зростання, участь у стратегічно важливих та інноваційних проєктах, що забезпечує набуття практичних навичок і підвищує експертний рівень персоналу.

Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів забезпечує синергетичний ефект: фінансова винагорода мотивує працівників до досягнення конкретних результатів, тоді як нематеріальні стимули стимулюють професійний розвиток, підвищують внутрішню мотивацію та формують культуру самонавчання. Така комплексна мотиваційна стратегія сприяє не лише підвищенню продуктивності праці та ефективності бізнес-процесів, але й зміцнює корпоративну культуру, розвиток ініціативності та відповідальності персоналу, що є критично важливим для діяльності у динамічному та конкурентному середовищі індустрії.

У підприємстві ТОВ «Фінтех Креаторс» сформована відкрита корпоративна культура, заснована на принципах довіри, партнерства, взаємоповаги та орієнтації на результат. Комунікації мають горизонтальний характер, що зменшує дистанцію між керівництвом і працівниками та сприяє швидкому обміну інформацією.

Діюча система управління персоналом у ТОВ «Фінтех Креаторс» характеризується сучасністю, гнучкістю та високою адаптивністю до умов ринку, що відзначається високою динамічністю та швидкими технологічними змінами. Система забезпечує комплексний підхід до управління персоналом, охоплюючи ключові напрями: ефективний підбір кадрів, професійний розвиток, мотивацію та оцінювання результативності праці.

Підвищення ефективності HR-системи в перспективі доцільним є посилення стратегічного планування, формалізація окремих процесів управління персоналом, а також впровадження комплексних програм підтримки психологічного добробуту співробітників.

У цілому, система управління персоналом ТОВ «Фінтех Креаторс» поєднує інноваційність, технологічність та стратегічну спрямованість, що забезпечує високий рівень конкурентоспроможності підприємства, ефективне використання кадрового потенціалу та формування умов для безперервного професійного зростання працівників.

Проведений аналіз системи управління персоналом у ТОВ «Фінтех Креаторс» свідчить про її сучасний, комплексний та стратегічно орієнтований характер, що відповідає специфіці діяльності підприємства у сфері фінансових технологій. Система управління персоналом спрямована на формування висококваліфікованого, мотивованого та адаптивного колективу, здатного ефективно працювати в умовах швидких технологічних змін, високої конкуренції та постійного розвитку цифрового ринку.

Децентралізована модель управління персоналом дозволяє враховувати специфіку діяльності окремих команд, підтримувати високий рівень самоорганізації працівників і створювати сприятливі умови для розвитку інноваційного потенціалу підприємства.

Система підбору персоналу ТОВ «Фінтех Креаторс» характеризується використанням сучасних інструментів рекрутингу та орієнтацією на залучення фахівців із високим рівнем професійної, аналітичної та цифрової компетентності. Комплексний підхід до відбору кадрів, що поєднує оцінювання технічних знань, професійного досвіду, комунікативних навичок і здатності до командної роботи, дозволяє формувати колектив, який відповідає стратегічним цілям підприємства та вимогам галузі.

Використання KPI, оцінювання професійних компетенцій, рівня командної взаємодії, інноваційної активності та ефективності комунікацій забезпечує об'єктивність оцінки працівників і сприяє підвищенню продуктивності праці.

Система мотивації у ТОВ «Фінтех Креаторс» поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, що створює комплексний вплив на результативність праці та рівень залученості персоналу. Конкурентна оплата праці, бонуси за досягнення KPI, можливості професійного розвитку, участь у стратегічних

проектах, гнучкі умови праці та система визнання досягнень формують високий рівень внутрішньої мотивації працівників, зміцнюють їх лояльність до підприємства та сприяють розвитку корпоративної культури.

Суттєвою перевагою системи управління персоналом є сформована відкрита корпоративна культура, заснована на принципах довіри, взаємоповаги, партнерства та орієнтації на результат. Горизонтальні комунікації, використання цифрових платформ для командної взаємодії та підтримка гібридних форматів роботи сприяють ефективному обміну інформацією, розвитку командної роботи та підвищенню адаптивності організації.

Таким чином, система управління персоналом ТОВ «Фінтех Креаторс» є ефективною, інноваційною та адаптивною до сучасних умов функціонування ринку. Її ключовими перевагами виступають комплексний підхід до роботи з персоналом, орієнтація на професійний розвиток працівників, використання сучасних HR-інструментів, розвиток корпоративної культури та підтримка інноваційної активності. У сукупності це забезпечує високий рівень конкурентоспроможності підприємства, ефективне використання кадрового потенціалу та створює міцну основу для подальшого стратегічного розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТОВ «ФІНТЕХ КРЕАТОРС»

3.1. Використання сучасних методів управління персоналом у ТОВ «Фінтех Креаторс»

В умовах розвитку цифрової економіки та високої конкуренції на ринку фінансових технологій особливого значення набуває застосування сучасних методів управління персоналом, які забезпечують ефективне використання кадрового потенціалу, підвищення продуктивності праці та розвиток інноваційної діяльності підприємства. У ТОВ «Фінтех Креаторс» удосконалення системи управління персоналом доцільно орієнтувати на поєднання стратегічного підходу, цифрових HR-технологій, гнучких методів організації праці та розвитку людського капіталу. Такий підхід дозволить підприємству формувати висококваліфіковані команди, швидко адаптуватися до змін ринку та підтримувати конкурентоспроможність.

Одним із ключових сучасних методів управління персоналом, який доцільно впровадити в ТОВ «Фінтех Креаторс», є компетентнісний підхід до управління кадрами. Він передбачає визначення ключових професійних, управлінських і поведінкових компетентностей працівників, необхідних для виконання посадових обов'язків і досягнення стратегічних цілей підприємства. На основі цього підходу може здійснюватися підбір персоналу, оцінювання результатів діяльності, планування професійного розвитку та формування кадрового резерву. Компетентнісний підхід дозволить забезпечити відповідність професійного рівня працівників вимогам галузі та сприятиме розвитку інтелектуального потенціалу підприємства.

Важливе місце в системі управління персоналом підприємства має займати використання проєктного підходу до організації праці. Діяльність ТОВ «Фінтех Креаторс» має проєктно-орієнтований характер, тому доцільним є формування крос-функціональних команд, до складу яких можуть входити ІТ-спеціалісти,

фінансові аналітики, менеджери проєктів та маркетингологи. Управління такими командами доцільно здійснювати із застосуванням гнучких методологій Agile, Scrum і Kanban, що забезпечують швидке прийняття рішень, ефективну комунікацію між підрозділами та адаптивність до змін вимог клієнтів. Використання гнучких методів управління дозволить підвищити продуктивність праці та скоротити терміни реалізації цифрових продуктів.

У ТОВ «Фінтех Креаторс» HRM має виступати ключовим елементом системи управління, спрямованим на формування висококваліфікованого персоналу, розвиток професійних компетентностей працівників та підвищення ефективності їх діяльності. Основні сучасні методи управління персоналом, які доцільно впроваджувати або посилювати у діяльності підприємства, наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Рекомендовані сучасні методи управління персоналом для впровадження у
ТОВ «Фінтех Креаторс»***

№	Метод управління персоналом	Сутність методу	Інструменти / підходи, що застосовуються	Як використовується у ТОВ «Фінтех Креаторс»
1	Компетентнісний підхід	Орієнтація на ключові професійні, управлінські та поведінкові компетентності працівників	Моделі компетенцій Профілі посад Оцінка компетентностей Кадровий резерв	Використовується для підбору, оцінювання, розвитку персоналу та формування кадрового резерву відповідно до потреб галузі
2	Проектний підхід та гнучкі методології	Організація роботи у крос-функціональних командах для реалізації проєктів	Agile, Scrum, Kanban Крос-функціональні команди Щоденні стендапи, спринти	Застосовується у проєктній діяльності для швидкої розробки цифрових продуктів та адаптації до змін вимог клієнтів
3	Цифрові HR-технології та автоматизація	Використання цифрових інструментів для автоматизації кадрових процесів і HR-аналітики	HRIS-системи Електронний документообіг Облік робочого часу HR-аналітика та дашборди	Автоматизовано ведення кадрового обліку, оцінювання ефективності, планування навчання та аналітика HR-показників

Продовження таблиці 3.1

4	Оцінювання результативності (KPI та результативний підхід)	Оцінка досягнень працівників за кількісними та якісними показниками	KPI (індивідуальні та командні) Performance review Регулярний зворотний зв'язок	Застосовується система KPI, оцінювання проектних результатів та регулярний моніторинг ефективності працівників
5	Розвиток персоналу та безперервне навчання	Постійне підвищення кваліфікації та розвиток професійних компетентностей	Внутрішні тренінги Онлайн-курси Менторські програми	Підтримуються програми навчання та розвитку цифрових, аналітичних і управлінських компетентностей працівників
6	Мотивація персоналу (матеріальна та нематеріальна)	Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів для підвищення залученості працівників	Конкурентна зарплата та бонуси Премії за проекти Гнучкий графік, віддалена робота Визнання досягнень	Застосовується система мотивації, що поєднує фінансові стимули та можливості розвитку, участь у цікавих проектах
7	Корпоративна культура та внутрішні комунікації	Формування культури відкритості, командної взаємодії та орієнтації на результат	Регулярні командні зустрічі Стратегічні сесії Інструменти внутрішньої комунікації (Slack, Teams тощо)	Підтримується відкрита комунікація, спільні обговорення, прозорість рішень і командна взаємодія
8	Управління талантами та кадровий резерв	Виявлення та розвиток перспективних працівників для забезпечення наступності управління	Оцінка потенціалу Індивідуальні плани розвитку Підготовка до управлінських ролей	Формується кадровий резерв із перспективних співробітників, планується їх кар'єрне зростання
9	Well-being management (управління добробутом працівників)	Підтримка балансу роботи та особистого життя, добробуту та психологічного здоров'я працівників	Психологічна підтримка Гнучкі умови праці Профілактика вигорання Корпоративні заходи	Створюються комфортні умови праці, підтримується баланс роботи та життя, проводяться заходи для добробуту працівників

Примітка. *Розроблено автором

Окреме місце в удосконаленні системи управління персоналом має займати використання цифрових HR-технологій та автоматизації. Доцільно запровадити інструменти, які дадуть змогу систематизувати кадровий облік, облік робочого часу, планування навчання, аналіз HR-показників і підготовку

управлінської звітності. Автоматизація кадрових процесів дозволить зменшити адміністративне навантаження на HR-службу, підвищити точність кадрової інформації та забезпечити керівництво актуальними даними для прийняття управлінських рішень. У результаті HR-процеси стануть більш прозорими, контрольованими та узгодженими із загальною стратегією підприємства.

Важливим напрямом удосконалення є впровадження системи оцінювання результативності персоналу. Для ТОВ «Фінтех Креаторс» доцільно використовувати KPI, performance review та регулярний зворотний зв'язок, що дозволить оцінювати не лише кількісні результати праці, а й якість виконання завдань, участь у проєктах, дотримання термінів і внесок працівника у досягнення цілей підприємства. Така система дозволить зробити оцінювання більш об'єктивним, підвищити відповідальність персоналу та сформувати прозорий зв'язок між результатами роботи, професійним розвитком і системою мотивації.

Розвиток персоналу та безперервне навчання мають стати невід'ємною складовою HR-системи підприємства. У ТОВ «Фінтех Креаторс» доцільно підтримувати внутрішні тренінги, онлайн-курси, менторські програми та інші форми навчання, спрямовані на розвиток цифрових, аналітичних і управлінських компетентностей працівників. Такий підхід дасть змогу забезпечити постійне оновлення знань персоналу, підвищити його професійну гнучкість і готовність до технологічних змін. Для підприємства це є важливим чинником інноваційного розвитку, оскільки рівень кваліфікації працівників безпосередньо впливає на якість реалізації цифрових продуктів.

Система мотивації персоналу має поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, оскільки лише фінансова винагорода не завжди забезпечує довгострокову залученість працівників. Для ТОВ «Фінтех Креаторс» доцільно посилити мотиваційний механізм за рахунок конкурентної заробітної плати, бонусів, премій за успішну реалізацію проєктів, а також гнучкого графіка роботи, можливості дистанційної зайнятості, визнання досягнень і залучення працівників до цікавих проєктів. Поєднання таких стимулів сприятиме

підвищенню лояльності персоналу, зростанню продуктивності праці та зниженню ризику кадрових втрат.

Важливою складовою сучасної системи управління персоналом є розвиток корпоративної культури та внутрішніх комунікацій. У ТОВ «Фінтех Креаторс» доцільно формувати культуру відкритості, командної взаємодії, прозорості управлінських рішень та орієнтації на результат. Для цього варто використовувати регулярні командні зустрічі, стратегічні сесії, обговорення проєктів та сучасні інструменти внутрішньої комунікації. Розвиток такої культури сприятиме покращенню взаємодії між підрозділами, підвищенню рівня довіри в колективі та формуванню спільної відповідальності за результати діяльності підприємства.

Управління талантами та формування кадрового резерву є ще одним важливим напрямом удосконалення HR-системи. Підприємству доцільно визначати перспективних працівників, оцінювати їхній потенціал, планувати професійний розвиток і готувати до виконання складніших професійних або управлінських функцій. Формування кадрового резерву дозволить забезпечити наступність управління, знизити залежність від зовнішнього ринку праці та підвищити стабільність кадрового складу. Для працівників це створить зрозумілі можливості кар'єрного зростання, що позитивно впливатиме на їхню мотивацію та зацікавленість у довгостроковій роботі на підприємстві.

Окремої уваги заслуговує впровадження елементів well-being management, спрямованих на підтримку добробуту працівників, балансу між роботою та особистим життям і профілактику професійного вигорання. Для ТОВ «Фінтех Креаторс» доцільно створювати комфортні умови праці, підтримувати гнучкі формати роботи, розвивати заходи психологічної підтримки та формувати сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі. Такий підхід дозволить підвищити задоволеність працівників умовами праці, зберегти їхню працездатність і забезпечити стабільність персоналу в довгостроковій перспективі.

Комплексне впровадження зазначених методів управління персоналом дозволить ТОВ «Фінтех Креаторс» сформувати більш ефективну, гнучку та стратегічно орієнтовану HR-систему. Поєднання компетентнісного підходу, проєктної організації праці, цифрових HR-технологій, оцінювання результативності, безперервного навчання, мотивації, корпоративної культури, управління талантами та підтримки добробуту працівників забезпечить цілісний підхід до розвитку людського капіталу підприємства. У результаті кадрова політика буде спрямована не лише на виконання поточних управлінських функцій, а й на створення умов для професійного зростання, підвищення залученості персоналу та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Таким чином, сучасні методи управління персоналом, запропоновані для впровадження у ТОВ «Фінтех Креаторс», мають практичне значення для подальшого розвитку підприємства. Їх застосування сприятиме підвищенню ефективності використання кадрового потенціалу, покращенню організації праці, розвитку професійних компетентностей працівників, зміцненню корпоративної культури та зниженню кадрових ризиків.

3.2. Рекомендації щодо удосконалення системи оцінювання та розвитку персоналу

Ефективна система оцінювання та розвитку персоналу є важливою передумовою забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Фінтех Креаторс», оскільки саме людський капітал формує основу інноваційної діяльності та стратегічного розвитку підприємства. У сучасних умовах цифровізації бізнес-процесів підприємству необхідно не лише залучати кваліфікованих працівників, а й створювати умови для їхнього професійного зростання, розвитку компетентностей, підвищення результативності праці та посилення залученості до досягнення стратегічних цілей.

Удосконалення системи оцінювання та розвитку персоналу в ТОВ «Фінтех Креаторс» має передбачати комплексний підхід, у межах якого оцінювання результатів праці поєднуватиметься з індивідуальним плануванням розвитку,

цифровим моніторингом, навчанням і роботою з перспективними працівниками. Така система повинна бути спрямована на підвищення об'єктивності кадрових рішень, формування прозорих критеріїв оцінювання, своєчасне визначення потреб у професійному розвитку та створення умов для ефективнішого використання кадрового потенціалу підприємства.

Запровадження сучасних HR-технологій дозволить ТОВ «Фінтех Креаторс» перейти від фрагментарного оцінювання персоналу до послідовної системи управління його розвитком. Основна увага має бути зосереджена на інструментах, які дають змогу вимірювати результативність працівників, визначати їхні сильні сторони, виявляти потреби у вдосконаленні навичок і планувати подальші заходи відповідно до цілей підприємства. Послідовність впровадження таких HR-технологій подано на рис. 3.1.

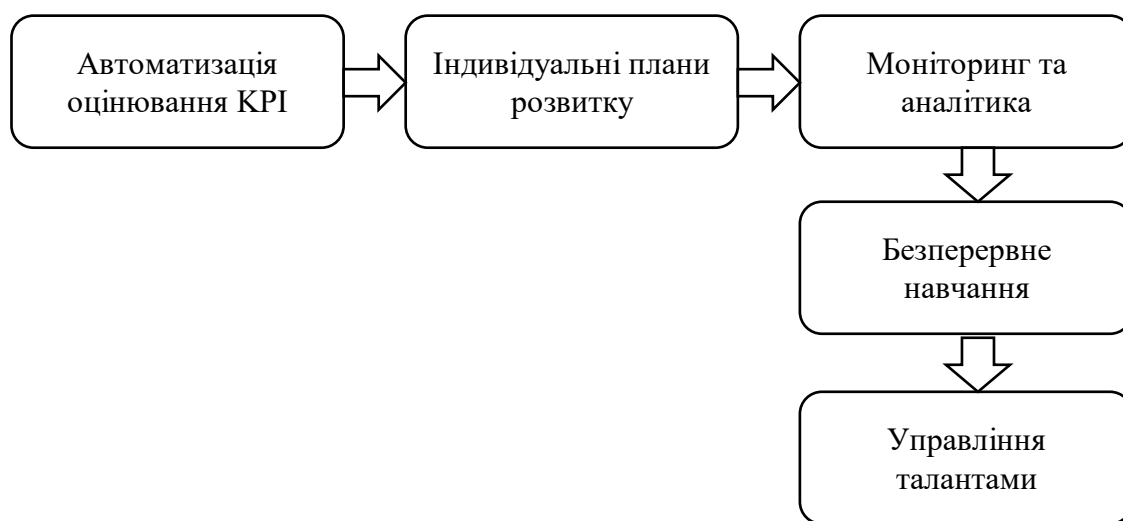


Рис. 3.1. Схема впровадження HR-технологій у ТОВ «Фінтех Креаторс»*

Примітка. *Розроблено на основі даних підприємства

Першим етапом удосконалення системи оцінювання персоналу має стати автоматизація оцінювання ключових показників ефективності працівників. Для ТОВ «Фінтех Креаторс» це є актуальним, оскільки діяльність підприємства пов'язана з цифровими процесами, виконанням проєктних завдань, швидкою зміною технологій і необхідністю контролювати результативність роботи персоналу. Автоматизоване оцінювання КРІ дозволить зробити аналіз

результатів праці регулярним, об'єктивним і зрозумілим як для керівництва, так і для самих працівників.

Ключові показники ефективності доцільно розробляти окремо для різних посадових категорій, оскільки функції, рівень відповідальності та очікувані результати працівників можуть суттєво відрізнятися. Для одних посад важливими можуть бути швидкість і якість виконання завдань, а для інших важливими є участь у проєктній роботі, рівень комунікації, дотримання строків, ініціативність або внесок у командний результат. Такий підхід дасть змогу уникнути формального оцінювання та забезпечити справедливий аналіз діяльності персоналу.

Автоматизація КРІ також дозволить зменшити вплив суб'єктивного чинника під час оцінювання. Якщо результати працівників фіксуватимуться в електронній системі, керівництво зможе швидше отримувати необхідну інформацію, порівнювати динаміку показників, визначати проблемні зони та приймати рішення на основі конкретних даних. Це особливо важливо для підприємства, яке працює у сфері фінансових технологій, де точність виконання завдань, швидкість реагування та командна узгодженість мають важливе значення.

Результати оцінювання КРІ доцільно використовувати не лише для контролю, а й для подальшого професійного розвитку працівників. Вони можуть стати основою для визначення індивідуальних цілей, перегляду поточних завдань, планування навчання, формування мотиваційних заходів і виявлення співробітників із високим потенціалом. Отже, оцінювання має виконувати не каральну функцію, а бути інструментом підвищення ефективності роботи персоналу та покращення управління людськими ресурсами.

Окрім кількісних показників, до системи оцінювання варто включити аналіз компетенцій працівників. Це дозволить враховувати не лише кінцеві результати роботи, а й те, яким способом працівник їх досягає. Для ТОВ «Фінтех Креаторс» важливими є професійні знання, цифрові навички, здатність до навчання, відповідальність, комунікація, командна взаємодія та готовність

працювати з новими інструментами. Такий підхід зробить оцінювання більш повним і корисним для подальшого планування розвитку персоналу.

Для підвищення об'єктивності оцінювання доцільно застосовувати метод 360 градусів. Його використання дасть змогу отримувати зворотний зв'язок не лише від безпосереднього керівника, а й від колег або інших учасників робочого процесу. Це допоможе краще оцінити комунікативні, управлінські та командні якості працівника, які не завжди можна виміряти через KPI. Отримані результати можуть бути використані для визначення сильних сторін співробітника та напрямів, які потребують подальшого розвитку.

Практична реалізація автоматизованого оцінювання може здійснюватися за допомогою сучасних HR-систем, зокрема BambooHR, SAP SuccessFactors або інших цифрових платформ, які дають змогу вести облік показників, формувати звіти та відстежувати результати працівників у динаміці. Завдяки цьому оцінювання стане не разовою процедурою, а постійним управлінським інструментом, що забезпечуватиме зв'язок між результатами праці, розвитком компетентностей і подальшими кадровими рішеннями.

Наступним етапом після автоматизації оцінювання KPI має стати формування індивідуальних планів розвитку працівників. Такий план доцільно розглядати як персоналізований документ, у якому визначаються професійні цілі співробітника, необхідні для розвитку компетентності, навчальні заходи, можливості участі у проектах і очікувані результати. Він має формуватися не формально, а на основі результатів оцінювання, потреб підприємства та потенціалу конкретного працівника.

Індивідуальні плани розвитку дозволять зробити професійне зростання працівників більш структурованим. Якщо співробітник розумітиме, які навички йому потрібно посилити, які завдання виконати та яких результатів досягти, процес розвитку стане зрозумілішим і для нього, і для керівництва. Для підприємства це дасть можливість планувати підвищення кваліфікації не хаотично, а відповідно до реальних потреб персоналу та стратегічних напрямів діяльності.

До змісту індивідуальних планів розвитку доцільно включати навчальні програми, професійні сертифікації, внутрішні та зовнішні тренінги, участь у проєктній діяльності, менторську підтримку, самостійне навчання, а також короткострокові й довгострокові кар'єрні орієнтири. Такий підхід дозволить поєднати поточні завдання працівника з перспективами його подальшого професійного зростання. Водночас це допоможе керівництву краще розуміти, які ресурси необхідні для розвитку кожного співробітника.

Для ТОВ «Фінтех Креаторс» особливо важливо, щоб індивідуальні плани розвитку були пов'язані з розвитком цифрових і професійних компетентностей. Працівники мають постійно оновлювати знання у сфері фінансових технологій, аналітики даних, цифрових інструментів, проєктної роботи та командної взаємодії. Саме тому IDP має містити не загальні рекомендації, а конкретні заходи, які допоможуть працівнику покращити якість виконання завдань і підготуватися до складніших професійних викликів.

Використання індивідуальних планів розвитку також позитивно впливатиме на мотивацію працівників. Коли співробітник бачить зрозумілий маршрут власного професійного зростання, він краще усвідомлює перспективи роботи в організації та власну роль у досягненні її цілей. Це сприятиме підвищенню відповідальності за результати праці, посиленню залученості до робочих процесів і формуванню зацікавленості у довгостроковій співпраці з підприємством.

Для практичного впровадження індивідуальних планів розвитку доцільно визначити відповідальних осіб за їх формування, перегляд і контроль виконання. Це дозволить зробити IDP не формальним документом, а дієвим інструментом роботи з персоналом. План розвитку має періодично оновлюватися з урахуванням результатів оцінювання, змін у посадових обов'язках, нових завдань підприємства та професійних цілей працівника. Такий підхід забезпечить послідовний зв'язок між оцінюванням персоналу та його подальшим професійним зростанням.

Третім етапом удосконалення має стати впровадження моніторингу та HR-аналітики. Цей напрям необхідний для того, щоб підприємство могло контролювати не лише результати праці, а й виконання індивідуальних планів розвитку, ефективність навчання, зміну рівня компетентностей і загальний стан кадрового потенціалу. Без такого моніторингу система оцінювання та розвитку може залишатися формальною, оскільки керівництво не матиме достатньо інформації для своєчасного коригування управлінських рішень.

Моніторинг має охоплювати кілька важливих аспектів: виконання KPI, проходження навчальних програм, результати сертифікацій, участь у проєктах, динаміку професійного розвитку та рівень залученості працівників. Такий підхід дозволить бачити не лише кінцевий результат, а й процес розвитку персоналу. Для ТОВ «Фінтех Креаторс» це особливо важливо, оскільки ефективність працівників у сфері значною мірою залежить від здатності швидко адаптуватися до нових вимог і технологій.

HR-аналітика дасть змогу перетворити кадрові дані на інструмент управління. За її допомогою можна визначати, які компетентності потребують посилення, які заходи розвитку дають найкращий результат, які працівники демонструють стабільне зростання, а де виникають ризики зниження ефективності. Це дозволить керівництву не лише реагувати на вже наявні проблеми, а й прогнозувати майбутні потреби персоналу.

Для реалізації моніторингу та аналітики варто застосовувати цифрові HR-платформи, зокрема Zoho People, Keka HR, SAP Analytics Cloud або інші подібні системи. Вони можуть забезпечити автоматизоване формування звітності, візуалізацію показників, зберігання інформації про результати оцінювання і розвиток працівників, а також підготовку аналітичних матеріалів для керівництва. Це сприятиме підвищенню точності кадрових рішень і скороченню часу на обробку інформації.

Важливо, щоб моніторинг не сприймався лише як контроль за працівниками. Його головне призначення має полягати у своєчасному виявленні потреб персоналу та пошуку рішень для їх задоволення. Якщо результати

аналітики показують, що певна група працівників має труднощі з виконанням завдань або потребує додаткової підтримки, підприємство зможе швидко запропонувати відповідні заходи розвитку, менторську допомогу або коригування індивідуальних планів.

Після впровадження системи моніторингу та аналітики логічним продовженням має стати розвиток безперервного навчання. Для ТОВ «Фінтех Креаторс» цей напрям є особливо актуальним, оскільки ринок швидко змінюється, а працівники повинні регулярно оновлювати професійні знання, цифрові навички та розуміння сучасних технологій. Навчання має бути не випадковим заходом, а постійним процесом, пов'язаним з результатами оцінювання та індивідуальними потребами працівників.

Система безперервного навчання має передбачати доступ працівників до онлайн-курсів, вебінарів, тренінгів, практичних майстер-класів, професійних сертифікацій і внутрішніх навчальних матеріалів. При цьому важливо, щоб навчальні програми відповідали конкретним завданням підприємства, а не були відірваними від практичної діяльності. Наприклад, для працівників сфери актуальними можуть бути курси з аналітики даних, управління проєктами, цифрових інновацій, кібербезпеки, клієнтської комунікації та командної роботи.

Для організації безперервного навчання доцільно використовувати такі платформи, як Coursera for Business, LinkedIn Learning, TalentLMS або Workday Learning. Вони дозволяють працівникам обирати навчальні програми відповідно до своїх потреб, проходити курси у зручному форматі та поступово розвивати необхідні компетентності. Для підприємства такі платформи є корисними тим, що дають можливість контролювати прогрес навчання, оцінювати його результативність і пов'язувати отримані знання з робочими завданнями.

Безперервне навчання має бути тісно пов'язане з індивідуальними планами розвитку. Якщо за результатами оцінювання визначено, що працівнику потрібно посилити певні навички, саме навчання має стати інструментом для досягнення цієї мети. Такий зв'язок дозволить уникнути формального проходження курсів і забезпечить практичну користь від навчальних заходів. У результаті працівники

зможуть не лише отримувати нові знання, а й застосовувати їх у реальних робочих процесах.

Розвиток системи безперервного навчання також сприятиме формуванню культури саморозвитку. Працівники поступово звикатимуть до того, що професійне зростання є постійною частиною роботи, а не разовою вимогою керівництва. Це допоможе підвищити адаптивність персоналу, посилити готовність до змін і підтримати інноваційну спрямованість підприємства. Для ТОВ «Фінтех Креаторс» така культура є важливою умовою збереження конкурентоспроможності на ринку фінансових технологій.

Завершальним етапом запропонованої системи має стати управління талантами. Його зміст полягає у виявленні перспективних працівників, оцінюванні їхнього потенціалу, плануванні професійного зростання, формуванні кадрового резерву та створенні умов для подальшого розвитку найбільш цінних співробітників. Управління талантами має спиратися на результати KPI, оцінювання компетенцій, дані HR-аналітики, виконання індивідуальних планів розвитку та результати навчання.

Для ТОВ «Фінтех Креаторс» цей напрям має особливе значення, оскільки у сфері фінансових технологій кваліфіковані працівники є одним із ключових ресурсів підприємства. Втрата сильних фахівців може негативно впливати на якість реалізації проєктів, стабільність командної роботи та здатність підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Тому управління талантами має бути спрямоване не лише на виявлення перспективних працівників, а й на створення умов для їхнього утримання та професійного просування.

У межах управління талантами варто передбачити формування кадрового резерву. Це дозволить підприємству завчасно готувати працівників до виконання складніших завдань або зайняття відповідальних посад. Такий підхід зменшить залежність від зовнішнього ринку праці та забезпечить більшу стабільність управлінських процесів. Для працівників наявність реальних можливостей

професійного зростання стане додатковим чинником мотивації та підвищить зацікавленість у довгостроковій співпраці з підприємством.

Управління талантами доцільно поєднувати з мотиваційними заходами. Для перспективних працівників можуть бути передбачені участь у важливих проєктах, професійне навчання, менторська підтримка, преміювання за досягнення результатів, можливості кар'єрного просування та визнання індивідуального внеску. Це дозволить посилити лояльність персоналу, сформувати відчуття цінності власної праці та підвищити відповідальність співробітників за особистий розвиток.

Практичне значення управління талантами полягає в тому, що воно об'єднує попередні етапи в єдину систему. Автоматизоване оцінювання KPI дає змогу визначити результативність працівника, індивідуальний план розвитку окреслює його подальші цілі, моніторинг і аналітика показують динаміку змін, а безперервне навчання забезпечує розвиток необхідних компетентностей. На основі цих даних підприємство може більш обґрунтовано визначати працівників із високим потенціалом і планувати їхнє подальше професійне зростання.

Отже, запропонована система удосконалення оцінювання та розвитку персоналу в ТОВ «Фінтех Креаторс» має забезпечити послідовний перехід від вимірювання результативності до цілеспрямованого розвитку працівників. Автоматизація KPI дозволить зробити оцінювання прозорим і регулярним, індивідуальні плани розвитку допоможуть визначити персональні напрями зростання, моніторинг та аналітика забезпечать контроль за реалізацією HR-заходів, безперервне навчання сприятиме оновленню професійних знань, а управління талантами дозволить сформувати кадровий резерв і зберегти перспективних співробітників.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності використання кадрового потенціалу підприємства, покращенню якості управлінських рішень і формуванню більш гнучкої системи роботи з персоналом. Водночас ТОВ «Фінтех Креаторс» зможе краще узгоджувати потреби працівників із власними стратегічними цілями, своєчасно реагувати на

зміни у вимогах до компетентностей і підтримувати розвиток тих фахівців, які мають найбільше значення для подальшого зростання підприємства.

Таким чином, удосконалення системи оцінювання та розвитку персоналу має бути спрямоване на створення сучасної HR-моделі, у якій оцінювання, розвиток, навчання, аналітика та управління талантами взаємопов'язані між собою. Такий підхід дозволить ТОВ «Фінтех Креаторс» посилити кадровий потенціал, підвищити інноваційну спроможність, зменшити ризики втрати цінних працівників і сформувати конкурентоспроможну організаційну культуру в умовах цифрової трансформації.

ВИСНОВКИ

1. На основі інформаційних джерел визначено, що сутність поняття «управління персоналом» слід розглядати як цілеспрямовану діяльність організації щодо формування, розвитку, мотивації та ефективного використання людських ресурсів для досягнення стратегічних цілей підприємства. Сучасне управління персоналом виходить за межі адміністративних функцій і набуває стратегічного характеру, орієнтуючись на розвиток людського капіталу.

2. Функціонування системи управління персоналом охоплює низку послідовних і взаємопов'язаних процесів. Насамперед здійснюється планування потреб у персоналі, яке передбачає визначення необхідної чисельності працівників, їхнього професійно-кваліфікаційного рівня, структури та термінів залучення відповідно до стратегічних завдань організації, що дозволяє забезпечити баланс між наявними людськими ресурсами та потребами підприємства. Ефективно сформована система управління персоналом є однією з ключових передумов стабільного функціонування та стратегічного розвитку організації.

3. Проаналізовано основні методи та інструменти управління персоналом, серед яких виділено адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи, а також сучасні цифрові HR-технології. Їх ефективне застосування створює умови для підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища, забезпечення його конкурентоспроможності та досягнення довгострокових стратегічних результатів.

4. ТОВ «Фінтех Креаторс» є сучасним інноваційним суб'єктом господарювання у сфері фінансових технологій. Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною, що забезпечує ефективну взаємодію між підрозділами, оперативне прийняття управлінських рішень і адаптацію до змін цифрового середовища. Аналіз фінансово-економічних показників за 2023–2025 рр. засвідчив зростання доходу на 45,5 %, водночас відбулось скорочення чистого прибутку на 37,7 %.

5. Проведений аналіз кількісного і якісного складу ТОВ «Фінтех Креаторс» свідчить про наявність ефективної та збалансованої системи управління персоналом, що відповідає специфіці діяльності підприємства у сфері фінансових технологій. У 2025 р. чисельність персоналу становила 15 осіб, що на 66,7 % більше порівняно з 2023 р.. Найбільшу частку персоналу займають ІТ-спеціалісти 47 %, фінансові аналітики - 20 %, менеджери проєктів та маркетинговий персонал - 13 %. Соціально-демографічна структура персоналу характеризується високим рівнем професійної підготовки: більшість працівників має вищу освіту, а основна вікова група становить 24–40 років. Гендерний склад є збалансованим і складає 7 чоловіків та 8 жінок. Аналіз руху персоналу показав зростання коефіцієнта плинності кадрів з 11,1 % у 2023 р. до 20 % у 2025 р., що свідчить про необхідність удосконалення системи мотивації та утримання працівників.

6. Встановлено, що система управління персоналом ТОВ «Фінтех Креаторс» має комплексний і стратегічно орієнтований характер, оскільки охоплює підбір, адаптацію, оцінювання, мотивацію, навчання та професійний розвиток працівників. Поєднання діяльності HR-підрозділу з участю керівників команд забезпечує гнучкість кадрової роботи, оперативність прийняття рішень і врахування потреб окремих напрямів діяльності. Мотиваційна система підприємства поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, що сприяє підвищенню продуктивності, залученості й лояльності персоналу. Проведений SWOT-аналіз засвідчив наявність потенціалу для розвитку, однак водночас виявив потребу в удосконаленні HR-процесів, посиленні бренду, розвитку інноваційної активності та підвищенні технологічного рівня підприємства.

7. Запропоновано використання сучасних методів управління персоналом у ТОВ «Фінтех Креаторс» як необхідної умови підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах цифрової трансформації та високої конкуренції на ринку фінансових технологій. Найбільш доцільними для підприємства є компетентнісний підхід, проєктне управління, гнучкі методології Agile, Scrum і Kanban, цифрові HR-технології, KPI, HR-аналітика, системи

безперервного навчання та управління талантами. Їх застосування дозволяє підвищити якість кадрових рішень, забезпечити відповідність професійних компетентностей працівників стратегічним цілям підприємства, посилити командну взаємодію та прискорити реалізацію інноваційних проєктів. Цифровізація HR-процесів створює можливості для більш об'єктивного оцінювання персоналу, прогнозування кадрових потреб і підвищення прозорості управління. Впровадження сучасних методів управління персоналом є важливим напрямом зміцнення кадрового потенціалу, підвищення продуктивності праці та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності ТОВ «Фінтех Креаторс».

8. Запропоновано напрями удосконалення системи оцінювання та розвитку персоналу ТОВ «Фінтех Креаторс», спрямовані на підвищення ефективності використання людського капіталу та забезпечення сталого розвитку підприємства. Визначено, що важливим завданням є впровадження комплексної системи оцінювання працівників на основі KPI, компетентнісного підходу, методу 360 градусів та регулярного моніторингу індивідуальних і командних результатів. Такий підхід дозволить підвищити об'єктивність оцінювання, забезпечити чіткий зв'язок між результатами праці, мотивацією та професійним розвитком персоналу. Обґрунтовано необхідність формування індивідуальних планів розвитку працівників, розвитку системи навчання, наставництва, сертифікації та підвищення цифрових, управлінських і комунікаційних компетентностей. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню продуктивності праці, зниженню кадрових ризиків, посиленню інноваційної активності працівників і формуванню кадрового резерву.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. HR-менеджмент – що це та як управляти персоналом у компанії : *Inkor*. URL: <https://inkorr.com/hr-menedzment-so-ce-ta-ak-upravlati-personalom-u-kompanii-281743> (дата звернення: 12.05.2026).
2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. *Сучасні технології управління персоналом*. Київ: ФОП Ямчинський О. В., 2020. 466 с.
3. Бей Г. В., Середа Г. В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2 (34). С. 93–101.
4. Вознюк Є. О. Особливості впровадження діджиталізованого управління персоналом для формування ефективної HR-системи. *Економіка та суспільство*. 2025. № 4 (207). С. 22–38.
5. Гавловська Н. І. Мотивація персоналу у системі інвестиційного менеджменту. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 4. Т. 2. С. 93–98.
6. Глущенко Л. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>.
7. Горбачова І. В. HR-стратегії та технології управління компанією в умовах пандемії COVID-19. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. Вип. 36. С. 65–69.
8. Гордєєва-Герасимова О. Управління персоналом організації підприємства: теоретичний аспект. *Молодий вчений*. 2023. № 12 (124). С. 163–167.
9. Гурбик Ю. Ю. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 17. С. 216–224.
10. Дашко І. М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах в сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. № 9. С. 3–7.

11. Дашко І. Сучасні системи управління персоналом. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки*. 2021. Вип. 4 (52). С. 121–128.
12. Денисов А. Ф., Кардаш Д. С. Аналіз практики цифрових технологій у підборі персоналу. *Економіка і управління*. 2018. № 6. С. 26–37.
13. Дрималовська Х. В. Сутність та значення HR-менеджменту в умовах глобалізації. *Економічні науки*. 2022. Вип. 3 (66). С. 58–62.
14. Дяків О., Шушпанов Д., Прохоровська С. та ін. Цифрова трансформація в управлінні персоналом: виклики та можливості. *Економічний аналіз*. 2024. Т. 34. № 4. С. 213–238.
15. Ефективне управління персоналом з HR-системами: рішення для бізнесу : *Xpro*. URL: <https://xpro.com.ua/hrm-system> (дата звернення: 20.04.2026).
16. Ефективне управління персоналом: ключові аспекти та стратегії : *BizMag*. URL: <https://bizmag.com.ua/upravlinnya-personalom/> (дата звернення: 23.04.2026).
17. Захарчин Г., Поплавська Ж. Управління персоналом в контексті сучасних викликів. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 4. С. 125–133.
18. Колобердянко І. І. Сучасні тенденції у сфері управління персоналом. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 687–693.
19. Коляда С. П. *Управління персоналом: лекції*. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2019. 125 с.
20. Косович Б. І. Сучасні технології управління персоналом. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. №8 (8). С. 391-400 URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/view/15751/15823> (дата звернення: 18.04.2026).
21. Криворучко С. В. *Оцінка результативності персоналу: від звичайної до наукової*. Київ: ЛАТ & К, 2020. 71 с.
22. Кушнерик О. В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 12. С. 125–129.

23. Морозова М. Е. Управління персоналом як основа підвищення конкурентоспроможності організації. *Вісник післядипломної освіти*. 2016. Вип. 16 (29). С. 94–105.
24. Мосійчук І. В. Особливості управління персоналом в організації. *Економіка. Управління. Інновації*. 2018. № 2 (23). URL: https://eprints.zu.edu.ua/28425/1/eui_2018_2_14.pdf (дата звернення: 18.05.2026).
25. Новікова М. М., Швед А. Б. Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту на підприємствах України. *Проблеми економіки*. 2021. № 4 (50). С. 127–133.
26. Особливості сучасного управління персоналом підприємства : *ЛігаЗакон*. URL: https://biz.ligazakon.net/news/225723_osoblivost-suchasnogo-upravlnnya-personalom-pdprimstva (дата звернення: 10.05.2026).
27. Підвальна О. Г. Сучасні технологічні підходи у сфері управління персоналом. *Агросвіт*. 2024. № 20. С. 102–108.
28. Податковий кодекс України : Кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 18.05.2026).
29. Почтовюк А. Б., Семеніхіна В. В. HR-менеджмент та можливості його використання для професійного розвитку персоналу. *Економічний простір*. 2020. № 160. С. 103–107.
30. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 30.04.2026).
31. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю : Закон України від 06.02.2018 № 2275-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#Text> (дата звернення: 10.05.2026).
32. Рудніченко Є. Сучасні технології управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 5. Т. 1. С. 311–315.

33. Савків У. С., Сидор Г. В. Управління людськими ресурсами в умовах ризиків, спричинених війною в Україні. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу*. 2023. № 2 (28). С. 77–84.
34. Сучасний стан економіки України: проблеми та перспективи розвитку. Київ: ЦНТУ, 2024. 97 с.
35. Телишевська Л. І. Особливості управління персоналом на підприємстві. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osoblivosti-upravlinnya-personalom-na-pidpriemstvi/viewer> (дата звернення: 18.05.2026).
36. ТОВ «Фінтех Креаторс» : *Business Guide*. URL: <https://finteh-kreators.business-guide.com.ua/> (дата звернення: 11.05.2026).
37. ТОВ «Фінтех Креаторс» : *Clarity Project*. URL: <https://clarity-project.info/edr/43650988> (дата звернення: 11.05.2026).
38. ТОВ «Фінтех Креаторс» : *Opendatabot*. URL: <https://opendatabot.ua/c/43650988> (дата звернення: 12.05.2026).
39. ТОВ «Фінтех Креаторс» : *YouControl*. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/43650988/ (дата звернення: 12.05.2026).
40. Управління персоналом: особливості та основні етапи процесу. URL: <https://sunone.com.ua/articles-uk/upravlinnya-personalom-osoblivosti-ta-osnovni-etapi-procesu/> (дата звернення: 14.05.2026).
41. Харченко Т. О., Бут С. С. Моделі управління персоналом в сучасних умовах. *Virtus: Scientific Journal*. 2018. № 28. С. 212–216.
42. Цивільний кодекс України від 18.11.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 18.05.2026).
43. Череп О. Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214/2136> (дата звернення: 14.05.2026).