

12.02 – БКР. 2270 «С» 2023.12.14. 049 ПЗ

**ВАСИЛЕНКА РАДИСЛАВА ВАДИМОВИЧА**

**2024 р.**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

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

\_\_\_\_\_ **Тетяна БАЛАНОВСЬКА**  
(підпис)  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

**БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

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

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма **«Менеджмент»** першого (бакалаврського)  
рівня вищої освіти

**Гарант освітньо-професійної програми**  
д. е. н., професор

\_\_\_\_\_ **Віра БУТЕНКО**  
(підпис)

**Керівник бакалаврської  
кваліфікаційної роботи**  
к. е. н., доцент

\_\_\_\_\_ **Ганна ХАРЧЕНКО**  
(підпис)

**Виконав**

\_\_\_\_\_ **Радислав ВАСИЛЕНКО**  
(підпис)

**КИЇВ – 2024**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри менеджменту  
ім. проф. Й. С. Завадського  
к . е . н., професор Тетяна БАЛАНОВСЬКА  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.**

**З А В Д А Н Н Я**

**до виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студенту  
Василенку Радиславу Вадимовичу**

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма **«Менеджмент»** першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: **«Використання сучасних технологій управління персоналом»** затверджена наказом проректора з наукової роботи та інноваційної діяльності НУБіП України від 14.12.2023 р. № 2270 «С»

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

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи: 1) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 2) річні звіти та первинна документація ТОВ «АКАДЕМІЯ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУ SMARTUM»; 3) результати опитування і власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні аспекти сучасних технологій управління персоналом.
2. Діагностика оцінювання діяльності персоналу ТОВ «АКАДЕМІЯ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУ SMARTUM».
3. Напрями вдосконалення технологій управління персоналом ТОВ «АКАДЕМІЯ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУ SMARTUM».

Дата видачі завдання « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

**Керівник бакалаврської  
кваліфікаційної роботи**

(підпис)

**Ганна ХАРЧЕНКО**

**Завдання прийняв до виконання**

**Радислав ВАСИЛЕНКО**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ТА ЇХ РОЛЬ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	8
1.1. Сутність управління персоналом: цілі, функції та завдання	8
1.2. Технології управління персоналом у структурі сучасного менеджменту.....	14
1.3. Цифрові технології в управлінні персоналом.....	19
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТОВ «АКАДЕМІЯ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУ SMARTUM»	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	25
2.2. Аналіз системи управління персоналом підприємства ТОВ «АКАДЕМІЯ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУ SMARTUM».....	33
2.3. Використання адаптивних технологій управління персоналом в ТОВ «АКАДЕМІЯ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУ SMARTUM»	37
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	45
3.1. Сучасні технології управління, що використовуються американськими та японськими менеджерами.....	45
3.2. Напрями удосконалення методів управління персоналом в підприємстві.....	47
ВИСНОВКИ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	56
ДОДАТКИ.....	61

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** У сучасному бізнес-середовищі практичне застосування сучасного управління персоналом є особливо важливим, оскільки воно може підвищити ефективність будь-якого бізнесу. Успішні організації відрізняються більш динамічним та ефективним керівництвом. Управлінські навички є вродженими людськими якостями і можуть бути розвинуті лише через набуття необхідних знань і навичок протягом усього життя. Успішне управління вимагає контролю над постійно мінливими обставинами життя і діяльності людей, ступенем їхнього самоусвідомлення як особистостей та рівнем освіти. Управлінські навички формуються під впливом традицій організації, вимог вищого керівництва та особистих якостей менеджера.

Удосконалення системи управління людськими ресурсами зумовлене необхідністю приведення її у відповідність до вимог сучасного економічного розвитку. Організаційно-економічне становище сучасних підприємств характеризується зростаючою потребою у кваліфікованих і компетентних фахівцях та підвищенням ролі людського фактору як передумови ефективності виробництва та інновацій. Практика управління проявляється в тому, як керівники заохочують свої команди до спонтанного і творчого підходу до виконання поставлених завдань і контролюють роботу підлеглих. Обраний стиль керівництва свідчить про якість роботи керівника, його здатність забезпечувати ефективну управлінську діяльність та вміння створювати особливу атмосферу, що сприяє розвитку позитивних стосунків і поведінки в колективі. Те, якою мірою менеджер делегує повноваження, яку владу він використовує, і чи зосереджується він на відносинах або на виконанні завдань, відображає його стиль керівництва.

Сучасні технології управління персоналом досліджувалися багатьма вченими: Балановська Т. І., Батракова Т. І., Борцов Ю. С., Герасіна Л. М.,

Гоголя О. П., Гриненко А. М., Гришова І. Ю., Новак О. В., Панов М. І., Ємельяненко Л. М., Кузьмін О. Є., Мороз О. В., Захарчин Г. М., Мельник О. Г., Петюх В. М., Подольчак Н. Ю., Чухрай Н. І., Харченко Г. А., Цюрупа М. В. та інші. Незважаючи на глибокі дослідження питання управління персоналом, виникає необхідність проведення ґрунтовного аналізу сучасних технологій управління персоналом у діяльності організацій в умовах воєнного стану з метою підвищення результативності роботи системи менеджменту підприємства.

**Мета та завдання дослідження.** Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних аспектів та розробка практичних рекомендацій щодо використання сучасних технологій управління персоналом в організації.

Для успішного виконання зазначеної мети поставлено такі завдання:

- розкрити сутність поняття «управління персоналом»;
- обґрунтувати технології управління персоналом у структурі сучасного менеджменту;
- вивчити цифрові технології в управлінні персоналом;
- здійснити аналіз організаційно-економічної характеристики підприємства;
- проаналізувати основні методи і підходи до управління персоналом в підприємстві;
- надати пропозиції щодо покращення технологій управління персоналом в підприємстві;
- запропонувати напрями використання адаптивних інструментів управління персоналом.

*Об'єктом дослідження* є процес управління персоналом в підприємстві.

*Предметом дослідження* є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів технологій управління персоналом в організації.

Поглиблені дослідження здійснені на матеріалах ТОВ «АКАДЕМІЯ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУ SMARTUM» м. Запоріжжя.

**Методи дослідження.** Для реалізації поставлених у бакалаврській кваліфікаційній роботі завдань було використано такі методи дослідження: діалектичний, монографічний, опитування; абстрактно-логічний, статистико- економічний, графічний та інші.

**Інформаційною базою дослідження** вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; річні звіти та первинна документація ТОВ «АКАДЕМІЯ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУ SMARTUM»; результати опитування та власних спостережень.

**Обсяг та структура бакалаврської кваліфікаційної роботи.** Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 51 найменувань. Робота містить 14 таблиць, 6 рисунків та 2 додатки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ТА ЇХ РОЛЬ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

#### 1.1. Сутність управління персоналом: цілі, функції та завдання

Раніше існуюча система управління в кожній організації мала функціональні підсистеми з управління людськими ресурсами та соціального розвитку колективу, але більшість завдань, пов'язаних з управлінням персоналом, виконували лінійні керівники у відповідних підрозділах. Основною структурною одиницею управління персоналом в організації є відділ кадрів, який відповідає за наймання та звільнення працівників, а також за організацію навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки працівників. Суть управління персоналом полягає в тому, щоб розглядати працівників як цінність і конкурентну перевагу компанії та активно розвивати і вдосконалювати їх для досягнення стратегічних цілей компанії. Основною метою управління людськими ресурсами є створення, розвиток і реалізація потенціалу робочої сили підприємства з максимальною ефективністю. На рисунку 1.1 показано структуру цілей системи управління людськими ресурсами організації [16].





Рис. 1.1. Структура цілей системи управління персоналом організації\*

Примітка. \*Розроблено автором за [37]

Розглядаючи набір організаційних цілей можна виділити наступні категорії організаційних цілей:

- Економічні;
- Науково-технічні;
- Комерційні та промислові;
- Соціальні.

До завдань системи управління людськими ресурсами відносяться:

- Надання компанії кваліфікованих співробітників;

- Реалізування можливостей колективу;
- Підтримка комфортних умов праці;
- Розвиток позитивних особистих навичок в команді;
- Створення умов для кар'єрного росту співробітників;

Мета Управління персоналом досягається за рахунок виконання суб'єктом загальних і спеціальних функцій. Загальні функції (планування, організація, мотивація, управління) виконуються всіма менеджерами в рамках призначених повноважень. Спеціальні функції Управління персоналом виконуються функціональними підрозділами відповідно до покладених на них функціональних обов'язків [10].

Функція управління персоналом є основним напрямком такого роду діяльності, спрямованої на задоволення конкретних потреб організації. Список основних функцій і відповідних їм завдань наведено в таблиці 1.1, де ці функції реалізовані в узагальненому вигляді.

*Таблиця 1.1*

### **Функції управління персоналом\***

<b>№</b>	<b>Функції управління персоналом</b>	<b>Завдання</b>
<b>1</b>	Функція «визначення потреби організації в персоналі»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Планування потреб у якісних людських ресурсах;</li> <li>- Вибір методів розрахунку і планування кількісної потреби в персоналі.</li> </ul>
<b>2</b>	Функція «забезпечення персоналом»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Придбання та аналіз маркетингової інформації, розробка та використання програмних засобів</li> <li>- Потреби в персоналі;</li> <li>- Підбір персоналу, оцінка роботи.</li> </ul>
<b>3</b>	Функція «використання персоналу»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Визначення змісту і результатів роботи на роботі;</li> <li>- Промислова соціалізація;</li> <li>- Підбір персоналу, адаптація до роботи;</li> <li>- Ефективність на робочому місці;</li> <li>- Забезпечення безпеки праці;</li> <li>- Вивільнення персоналу.</li> </ul>
<b>4</b>	Функція «розвиток персоналу»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Планування кар'єри та практика, та службові приміщення;</li> <li>- Організація та проведення тренінгів</li> </ul>

## Продовження таблиці 1.1

5	Функція «мотивація результатів праці та поведінки персоналу»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Управління мотиваційним контентом і процесами ділової поведінки;</li> <li>- Управління спорами;</li> <li>- Використання системи грошового стимулювання: компенсація, участь в інтересах співробітників, участь в капіталі підприємства;</li> <li>- Використання нематеріальних систем стимулювання: групова організація і соціальне спілкування, стиль керівництва, методи організації робочого часу</li> </ul>
6	Функція «правове й інформаційне забезпечення процесу управління персоналом»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Правове регулювання відносин між бізнесом і керівництвом;</li> <li>- Облік персоналу-статистика;</li> <li>- Повідомлення про кадрові проблеми персоналу і зовнішнім організаціям;</li> <li>- Розробка кадрової політики.</li> </ul>

Примітка.\*[19]

Відділ кадрів, як правило, має низький організаційний статус і є слабким у професійному плані. Таким чином, вони не виконують багато завдань управління людськими ресурсами, включаючи наступні: [19]

- Аналіз і регулювання групових і особистісних відносин;
- Соціально-психологічну діагностику;
- Управління виробничими, соціальними конфліктами та стресом;
- Інформаційна підтримка системи управління людськими ресурсами;
- Управління зайнятістю;
- Оцінка та відбір кандидатів на вакансії;
- Аналіз людських ресурсів і потреб в людських ресурсах;
- Маркетинг людських ресурсів;
- Планування та управління бізнес-кар'єрою;
- професійна та соціально-психологічна адаптація співробітників;
- Управління мотивацією до роботи;
- Регулювання правових питань ділово-управлінських відносин;
- Досягнення вимог психофізіології, економіки та естетики роботи;

З точки зору систем управління та управління ці завдання вважалися другорядними, але в сучасних умовах вони стали пріоритетними, і всі організації зацікавлені в їх вирішенні. Система управління людськими ресурсами підприємства може складатися з наступних функціональних підсистем: підсистеми трудових відносин, підсистеми умов праці, підсистеми обліку персоналу, підсистеми планування і прогнозування персоналу, підсистеми розвитку і навчання персоналу, підсистеми стимулювання робочої сили створення необхідної соціальної інфраструктури, вибір і впровадження організаційних структур управління. Кожна підсистема має багатоступеневу структуру з різними видами діяльності (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

**Структура функціональних підсистем управління персоналом підприємства\***

Підсистема	Види діяльності
1	2
Трудові відносини	Аналіз і регулювання групових і особистих відносин; управлінські відносини; управління конфліктами; соціально-психологічна діагностика
Умови праці	Виконання вимог психофізіології, біотехнології та технічної естетики праці; безпека та гігієна праці; охорона навколишнього середовища
Оформлення та облік кадрів	Реєстрація та облік, прийом, звільнення, переведення, інформаційна підтримка, прийом на роботу, працевлаштування
Прогнозування та планування персоналу	Розробка стратегій управління людськими ресурсами, аналіз ринків праці, прогнозування потреб, взаємодія із зовнішніми джерелами та оцінка людських ресурсів
Розвиток трудового потенціалу	Технічна та фінансова підтримка; професійний розвиток; співпраця з кадровими резервами; планування трудової кар'єри; адаптація нових співробітників

Продовження таблиці 1.2

1	2
Стимулювання праці	Розподіл і тарифи праці; розробка платіжних систем і моральне заохочення праці; впровадження форм участі в прибутку і капіталі; управління мотивами праці
Створення необхідної соціальної інфраструктури	Організація громадського харчування; управління житлово-комунальним господарством; забезпечення належних умов для здоров'я і відпочинку
Вибір та застосування організаційних структур управління	Поточний аналіз та проектування організаційної структури управління, найбільш підходящої для цього сектору; розвиток персоналу

Примітка.\* [15]

Максимальний успіх керівництва досягається тоді, коли всі функціональні підсистеми, якими керує людина, координуються в часі та просторі та застосовуються одночасно. Для кожної компанії цілі системи управління людськими ресурсами відрізняються залежно від характеру діяльності компанії, результатів цієї діяльності та її стратегічних цілей. Загалом, управління людськими ресурсами в його найпоширенішій формі розуміється як діяльність, що здійснюється всередині організації, яка допомагає якомога ефективніше використовувати працівників для досягнення організаційних та індивідуальних цілей.

Узагальнення досвіду національних і міжнародних організацій дозволяє сформулювати основні цілі систем управління персоналом: забезпечення людськими ресурсами, організація ефективного використання людських ресурсів, професійний і соціальний розвиток. Відповідно до цієї мети розробляється система управління людськими ресурсами організації. В основу його побудови покладено розроблені наукою та перевірені на практиці принципи та методи [5].

## 1.2. Технології управління персоналом у структурі сучасного менеджменту

Успіх управління компанією залежить від багатьох факторів, але одним з найважливіших є наявність технологій управління персоналом. В останні роки все більше уваги привертають питання управління персоналом. Для керівників підприємств зрозуміло, що ефективна робота та вирішення проблем, пов'язаних із підвищенням конкурентоспроможності та стабільним розвитком підприємств, залежить від таких цінних ресурсів, як людські ресурси підприємства. Управління персоналом має комплексний і системний характер, займає провідне місце в загальній структурі управління підприємством, і для впровадження управління персоналом у реальну діяльність підприємства необхідні подальші наукові дослідження.

Сучасні системи управління людськими ресурсами були розроблені великими вітчизняними компаніями під впливом впровадження закордонних передових технологій управління людськими ресурсами та використання їх власного досвіду, включає такі підсистеми: аналіз та планування персоналу; оцінка персоналу; організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу; атестація та ротація кадрів; управління заробітною платою; мотивація співробітників; облік працівників підприємства; організація трудових відносин на підприємствах; створення умов праці; соціальний розвиток, безпека персоналу (таблиця. 1.3). [7]

*Таблиця 1.3*

### **Порівняння систем управління персоналом на підприємствах\***

№	Традиційна система управління персоналом	№	Сучасна система управління персоналом
1	Орієнтація на оперативні питання	1	Орієнтація на стратегію
2	Орієнтація на стабільність	2	Орієнтація на своєчасній адаптації системи управління персоналом до змін зовнішнього середовища
3	Організаційний імператив	3	Людський фактор

## Продовження таблиці 1.3

4	Найважливіший ресурс – організаційна структура	4	Найважливіший ресурс, який можна постійно розвивати, це працівники
5	Максимальний розподіл робіт, прості та вузькі спеціальності	5	Оптимальне групування робіт, багатоаспектні спеціальності
6	Зовнішній контроль (керівники, штат контролерів, формальні процедури)	6	Самоконтроль та самодисципліна
7	Пірамідальна та жорстка організаційна структура, розвиток вертикальних зв'язків	7	Плоска і гнучка організаційна структура, розвиток горизонтальних зв'язків для забезпечення ефективної взаємодії між відділами і співробітниками
8	Автократичний стиль керівництва	8	Стиль управління заснований на зацікавленості всіх співробітників в загальному успіху всього бізнесу
9	Конкуренція та «політична гра»	9	Співробітництво
10	Низька зацікавленість працівника підприємства в його успіху	10	Висока зацікавленість працівників у спільному результаті
11	Діяльність тільки в інтересах підприємства та його підрозділів	11	Діяльність в інтересах суспільства
12	Низька схильність до ризику	12	Орієнтація на інновації та пов'язана із цим схильність до ризику

Примітка\* [7]

Управління персоналом в сучасній структурі управління підприємством можна охарактеризувати як одну з найбільш важливих частин операційної системи, оскільки з організаційної точки зору управління персоналом включає всіх співробітників і всі структурні підрозділи, що відповідають за управління на підприємстві. Управління персоналом є дуже поширеним і важливим соціально-економічним явищем. Це дуже складне, різноманітне і багатогранне явище. На мій погляд, управління персоналом в цілому передбачає різноманітну організаційну взаємодію зі співробітниками компанії з метою забезпечення необхідної кількості кваліфікованих працівників, яких необхідно мотивувати до необхідного виробництва. Основою управління людськими ресурсами є ставлення до працівників як до цінних ресурсів компанії, щоб гарантувати необхідну виробничу поведінку. Поєднуючи досвід вітчизняних і

міжнародних теоретиків і практиків, ми можемо сформулювати головну мету управління персоналом: створення, розвиток і використання людських ресурсів підприємства та їх потенціалу в повній мірі. Як зазначалося вище, управління персоналом є складною системою, яка передбачає різні напрямки, форми та види організаційної взаємодії з працівниками компанії. Основними напрямками системи управління є набір і відбір персоналу, адаптація, мотивація, утримання, розвиток, навчання та оцінка ефективності роботи співробітників для досягнення цілей компанії.

Розробка та впровадження кадрових технологій в організації включає сім етапів:

- 1) Діагностика стану персоналу;
- 2) Корективи до положень, що діють;
- 3) Підготовка та затвердження проекту технологій
- 4) Затвердження передової технології;
- 5) Розширення механізмів реалізації заходів;
- 6) Навчання персоналу новим технологіям;
- 7) Визначення особи, відповідальної за впровадження технології.

Технологія управління персоналом передбачає собою сукупність прийомів, способів, форм і методів впливу на персонал у процесі найму, використанню, розвитку та вивільненню з метою досягнення найкращих результатів трудової діяльності. У сучасній практиці управління персоналом дуже активно використовують персонал-технології (Додаток А).

Основною метою технології управління персоналом є оптимізація та підвищення ефективності адміністративних процесів, пов'язаних з управлінням персоналом, що досягається шляхом дослідження та застосування більш ефективних методів управління персоналом. [10]

Основою адміністративних методів управління є використання владної та регуляторної підтримки для найму працівників. Цей метод



управління реалізується у формі команд, наказів, інструкцій і орієнтований на мотивацію поведінки людини, таких як почуття відповідальності, усвідомлення дотримання трудової дисципліни, бажання працювати. До економічних прийомів відносяться будь-які прийоми, які забезпечують істотне стимулювання працівників. Основними економічними методами є розподіл заробітної плати і прибутку, система винагороди за якість і ефективність праці, система покарань у вигляді штрафів. У цю ж групу входять певні елементи соціального забезпечення, такі як витрати на харчування, проїзд та медичне страхування. Застосування економічних методів базується на їх перевагах. У таблиці 1.4 наведено огляд на елементи системи управління персоналом.

Таблиця 1.4

**Елементи системи управління персоналом та їх характеристика\***

Елемент	Склад	Призначення
Група фахівців апарату управління і обслуговуючий персонал	Керівники, фахівці з підбору кадрів і організації праці, експерти та ін.	Реалізація функцій управління персоналом
Комплекс технічних та інформаційних засобів	Комп'ютерне обладнання, комп'ютерні комплекси та мережі, пристрої збору та передачі інформації, оргтехніка, комунікаційне обладнання, системи управління та зберігання інформації, бази даних тощо.	Технічне та інформаційне забезпечення функцій управління

Продовження таблиці 1.4

Методичні підходи до організації праці та програми управління інформаційними процесами	Методи і прийоми вирішення кадрових проблем (набір, відбір, набір, адаптація, навчання звільненню і т.д.). Методи і прийоми організації праці та заробітної плати. Програмні засоби, що використовуються в процесі прийняття управлінських рішень	Організаційне та методичне забезпечення функцій управління. Методичне і програмне забезпечення процесу управління
Правові та нормативні документи	Статут, установчий договір, накази, розпорядження, інструкції та ін. Документи, що регламентують підпорядкованість, колективні та індивідуальні договори, кодекс законів про працю, рішення ради директорів, нормативно-довідкові документи, норми, стандарти	Правове і нормативне забезпечення функцій управління

Примітка. \*[7]

Підсумок елементів систем управління персоналом показує, що цілі систем управління настільки ж різноманітні, як і їхні функції. Все залежить від розміру компанії, в якій впроваджується система управління персоналом. Отже, управління людськими ресурсами – це системний, за допомогою взаємопов'язаних організаційних, економічних і соціальних заходів процес формування, розстановки, перерозподілу персоналу підприємства та створення умов зайнятості працівників це системний, планомірний та інституційний вплив. Ми будемо ефективно використовувати таланти наших співробітників для забезпечення ефективного управління та розвитку компанії. Персонал компанії – це

стратегічно цінні ресурси, які необхідно розвивати та вдосконалювати, щоб забезпечити ефективне управління та розвиток компанії. Суть управління полягає в тому, щоб ставитися до працівників як до цінних ресурсів, і компанія може досягти успіху лише за наявності системи управління людськими ресурсами, спрямованої на підвищення ефективності персоналу та продуктивності праці.

### **1.3. Цифрові технології в управлінні персоналом**

В умовах цифрової революції зовнішнє середовище змінюється, і розвиток людських ресурсів у компаніях має адаптуватися до нього [8]. Підприємства все більше покладаються на автоматизацію бізнес-процесів. Діджиталізація стала частиною повсякденного життя співробітників компанії. Сучасні технологічні рішення змінили фундаментальні принципи офісної роботи. Для відділів кадрів це починається з організації цифрового середовища для співробітників. Плануйте, керуйте, спілкуйтеся, відстежуйте понаднормові, коригуйте переваги, оновлюйте курси, професійний розвиток тощо з вашого особистого облікового запису. Цифрова трансформація робить бізнес-процеси компаній більш ефективними та відкритими. Процеси постановки завдань і оцінки ефективності централізовані й оптимізовані, мінімізуючи ризик помилок і скорочуючи час обробки інформації. Багатофакторний аналіз даних про співробітників і варіанти його візуалізації можуть допомогти вам оцінити та підвищити ефективність у відділах вашої компанії. Внутрішні портали для публікації новин, документів і основної інформації роблять розповсюдження інформації та новин у вашій компанії простішим і зручнішим.

У таблиці 1.5 розглянуто найпопулярніші види цифрових технологій в управлінні персоналом.

Таблиця 1.5

**Популярні цифрові технології в управлінні персоналом\***

Завдання цифрової системи	Характеристика цифрової системи	Приклад програмного забезпечення
Електронні системи керування персоналом	Інформаційні та комунікаційні технології часто використовуються як стратегічний інструмент Для підвищення ефективності Інвестиції в людський капітал організації. Вони допоможуть поліпшити і стимулювати управління цим ресурсом Менеджери та менеджери відіграватимуть більш активну роль у їх розвитку	Скорочення витрат за рахунок автоматизації, підвищення швидкості бізнес-процесів і об'єднання роботи співробітників в різних відділах підвищує продуктивність праці. Персонал активно бере участь Таким чином, робочий процес отримує своєчасну інформацію про активні проекти, можливості розвитку та кар'єрні перспективи
Електронний найм персоналу	Ці системи включають використання та інтеграцію інтернет-технологій для оптимізації та пошуку потенційних кандидатів. Вони несуть Автоматичний пошук в Інтернеті, автоматична оцінка резюме і його застосування чат-бот для спілкування з заявником	LinkedIn створює спеціальний розділ із запропонованою посадою на корпоративному веб-сайті компанії. Ця мережа дозволяє роботодавцям Віддалене отримання всіх необхідних даних про кваліфікацію та досягнення Кандидати з усього світу
Електронне навчання	Система, яка є віртуальними програмами навчання.	Платформи Edx.org, Udacity.com та багато інших. Інтерактивні курси створюють можливість отримання додаткової освіти у будь-який час та в будь-якому місці, а також характеризуються доступністю, економією коштів, гнучкістю та легкістю у вивченні (оновлення, доповнення, перегляд курсів)

*Продовження таблиці 1.5*

Електронні платіжні відомості	Містять безліч даних про терміни роботи працівників, податкових даних, розміру заробітної плати та різних виплат, які можуть бути надані у будь-який час. Розробка даної системи дозволяє збільшити результативність процесу управління, збільшувати ключові показники ефективності, а також зберегти конкурентоспроможність організації у розвитку електронної економіки	WayForPay – це інструмент, що забезпечує платіжне рішення для інтернет-магазинів з невеликим і середнім обігом платежів
-------------------------------	---	---

Примітка. \*Розроблено автором [37]

Варто зазначити, що фахівці цифрової трансформації повинні мати певні навички та знаходити можливості для розвитку та, що найголовніше, застосування цифрових інновацій не лише в управлінні персоналом, а й у самому виробництві. Фахівці з цифровізації повинні орієнтуватися у сучасному середовищі інформаційних технологій і повинні знати, як використовувати такі технології та як ефективно впроваджувати їх у свій бізнес.

Ефективне функціонування цифрового підприємства і розвиток людських ресурсів повинні ґрунтуватися на наступних принципах:

- 1) Людина є основою корпоративної культури, рушійна сила організаційних змін;
- 2) Створення ефективних управлінських команд, команду експертів, залучення працівників до управління;
- 3) Формування сприятливого морально-психологічного клімату;
- 4) Якості ефективності: особиста якість, якість команди, якість продукції, якість обслуговування, якість організації;
- 5) Команда як критерій організаційного успіху;

б) Навчання – це ключ до розвитку та ефективного управління змінами.

Цифрова економіка передбачає появу в системах управління таких елементів, як цифрова інформація, цифрові операційні моделі, цифрове управління, цифрове залучення і цифрові робочі місця. [14]

Основні аспекти цифровізації в системах корпоративного управління можна відзначити наступним чином:

1. Цифрове управління. Керівництво формує цифрову організаційну культуру, засновану на зворотному зв'язку, корпоративних цінностях, принципах взаємодії та участі всіх співробітників в ефективному впровадженні цифрових технологій.

2. Цифрова взаємодія. На основі цифрових технологій співробітники мають можливість використовувати цифрові та соціальні канали як частину своєї роботи.

3. Цифрова робоча сила. Цифрові технології дозволяють формувати життєвий цикл працівників, інтегрувати бізнес-додатки і послуги компаній, комп'ютеризацію оповіщення та повідомлення, централізовано збирати аналітичні дані і візуалізувати звіти без прив'язки до конкретного робочого місця. Це підвищить мобільність, безпеку та керованість персоналу.

4. Цифрові комунікації. Цифрові комунікації забезпечують ефективність і своєчасність передачі інформації, ефективну взаємодію в умовах багатозадачності і підвищення відповідальності.

5. Цифрова операційна модель. Операційні моделі необхідні компаніям для реалізації стратегій цифрового розвитку і повинні включати принципи, процеси, організаційні структури, показники ефективності та елементи дизайну (якість обслуговування клієнтів, надання продуктів і послуг, екосистема, механізми контролю і координації, а також методи роботи).

Слід зазначити, що успіх впровадження нових цифрових технологій в управлінні персоналом залежить від потреб і можливостей, розуміння взаємин між співробітниками і менеджерами. Процес впровадження інформаційних технологій є постійним і, отже, вимагає здорових відносин між підлеглими та керівниками, щоб зменшити опір. Ефективні зміни вимагають чіткого процесу постійного спілкування та довіри.

Комп'ютеризація оптимізує процес, за допомогою якого співробітники беруть участь у цифровій трансформації, надаючи їм необхідні інструменти та відповідну інформацію. В умовах трансформації, де змінюється зовнішнє середовище та ролі самих співробітників, необхідно не лише знати новітні технології та користуватися цифровими сервісами, але й постійно вдосконалювати професійні навички. Цифровізація забезпечує топ-10 навичок, які будуть користуватися великим попитом у 2025 році: технологічний дизайн і програмування, розгортання технологій, моніторинг і контроль [48]. Роботизація та автоматизація вплине на характер і зміст роботи. Навіть сьогодні працівники вже не є головними учасниками виробничого процесу, а скоріше виконують роль моніторів за точністю процесів, які здійснюють роботи. Тому підвищення продуктивності праці та підвищення точності виконання технічних робіт у процесі виробництва призводять до зниження трудомісткості та зменшення втрат продукції. Однак цифровізація робочого місця означає не лише використання співробітниками інтелектуальних технологій. Створення цифрових робочих місць — це насамперед впровадження нових ефективних способів роботи, підвищення гнучкості та інтеграція співробітників у бізнес-процеси компанії. В основі концепції цифрового робочого місця лежать чотири елементи, спрямовані на організацію ефективної роботи співробітників, а також єдине комунікаційне середовище: співпраця (обмін даними, досвідом і знаннями), технології та створення корпоративного інформаційного простору компанії. (інструменти для виконання службових

завдань), засоби контролю (аналіз цифрових навичок персоналу), бізнес-драйвери (бізнес-активи компанії) [34]. Таким чином, цифрова трансформація світу праці змінює робочу роль працівників, перетворюючи їх на користувачів контенту та цифрових послуг і вимагаючи відповідного розвитку професійних навичок. Таким чином, сучасне управління людськими ресурсами передбачає використання цифрових інструментів для навчання, організації, мотивації та контролю. Перш за все, цифровізація усуває необхідність виконання багатьох рутинних завдань, мінімізує ризик людської помилки, звільняє експертів від зосередження на більш важливих питаннях і дозволяє співробітникам вдосконалювати свої знання та навички. Ви зможете ефективно використовувати це для вирішення бізнесу виклики. Досягнення в технічній сфері, інформатизація спільнот, мережеві технології, методи і прийоми створення моделей управління людськими ресурсами дозволяють зробити якісний і значний прогрес у сфері управління.



## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТОВ «АКАДЕМІЯ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУ SMARTUM»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Об'єктом дослідження є Товариство з обмеженою відповідальністю «АКАДЕМІЯ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУ SMARTUM». Діяльність підприємства регулюється Конституцією України, навчальним законодавством України, а також іншими нормативними документами і законодавчими актами. Відомість підприємства наведена в таблиці 2.1.

*Таблиця 2.1*

#### Відомість про Товариство з обмеженою відповідальністю «АКАДЕМІЯ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУ SMARTUM»\*

Назва	«АКАДЕМІЯ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУ SMARTUM»
Назва англійською	«SMARTUM INTELLIGENCE DEVELOPMENT ACADEMY»
ЄДРПОУ	41778029
Форма власності	Приватна
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Юридична адреса	Україна, Запорізька обл, м. Запоріжжя, вул. Ладозька, буд. 32
Зареєстроване	04.12.2013 р.
Основний вид діяльності	77.40 Лізинг інтелектуальної власності та подібних продуктів, крім творів, захищених авторськими правами.

Примітка.\*Розроблено автором за [18]

Метою діяльності товариства є: активний розвиток дітей. Батьки користуються послугами різних репетиторів, бажаючи додатково «підтягнути» їх у навчанні. ТОВ «Академія розвитку інтелекту SMARTUM» – це чудова можливість відмовитися від репетиторів і надати перевагу всебічному розвитку дитини шкільного і дошкільного віку.

Академія інтелектуального розвитку дитини пропонує чотири основні програми, які були розроблені за спеціальними сучасними методиками: «Ліберика», «Меморика», «Ментальна арифметика» і «Читарика».

Особливості кожної програми:

Кожна із запропонованих програм має власний перелік переваг:

«Меморика» – сприяє активному розвитку уваги, вчить дітей правильно зосереджуватися на виконанні одного чи відразу декількох завдань, допомагає розвивати мислення і різні види пам'яті.

«Ліберика» – допомагає вдосконалити і збільшити швидкість читання різної літератури. Крім швидкості, учню прищеплюють таке важливе поняття, як розуміння прочитаного матеріалу. В результаті дитина зможе переказати прочитані сторінки.

«Ментальна арифметика» – програма, спрямована на активний розвиток розумових здібностей учнів. Професійні тренери успішно задіюють в роботі рахівницю абакус – це абсолютно нове рішення в процесі розвитку двох півкуль мозку.

«Читарика» – методика навчання читання. Формує у дітей навичку плавного складового читання з поступовим переходом до читання цілими словами. Після чого формується звичка усвідомленого читання речень, а також невеликих текстів з повним розумінням змісту прочитаного.

За допомогою сучасних методик професійні педагоги допомагають активному розвитку дитини на заняттях, відзначаючи його прогрес у навчанні. Перед тим як розпочати процес навчання, кожен тренер оцінює

результати і знання, з якими дитина прийшла в центр. Це допоможе в подальшому спостерігати за поступовим прогресом.

ТОВ «АКАДЕМІЯ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУ SMARTUM» має наступний перелік беззаперечних переваг:

- використання запатентованих підручників, які були спеціально розроблені для конкретної програми;
- спеціалізовані тренери, які знають, як знайти потрібний підхід до кожної дитини;
- поділ дітей на вікові групи для покращення сприйняття інформації;
- невеликі групи, в яких навчається від 5 до 12 дітей;
- використання у навчанні інтерактивної платформи;
- можливість працювати як в online та offline форматі;
- можливість виконувати практичні вправи у мобільному додатку;
- всі заняття проходять в сучасному ігровому форматі.

Центр розвитку дитини допоможе дітям у вигляді гри вивчати важливі та захоплюючі матеріали, які знадобляться для подальшої роботи зі шкільною програмою.

Підприємство досягає своєї мети шляхом здійснення різноманітних видів господарської діяльності включаючи, але не обмежуючись наступними:

- Лізинг інтелектуальної власності (крім товарів, захищених авторськими правами таких як книга або програмне забезпечення);
- Одержання роялті або ліцензійного мита за використання: патентованої продукції, торговельних і сервісних марок, назв, брендів, розвідування, франчайзингових угод;
- Консультування з питань освіти;
- Консультування з питань вибору освітніх напрямів;
- Організація програм обміну студентами;
- Діяльність парків відпочинку;

- Ярмарки та шоу, які мають відношення до відпочинку;
- Діяльність курсів з підвищення професійної кваліфікації.

Аналіз SWOT є важливим етапом у стратегічному плануванні та допомагає компанії орієнтуватися на свої сильні сторони, вирішувати проблеми та використовувати можливості для забезпечення стабільного розвитку та успішного функціонування на ринку. Рисунок 2.2 надасть можливість звернути увагу на ключові аспекти, що допоможуть виробити стратегію, орієнтовану на успішну діяльність і конкурентоспроможність на ринку.



Рис. 2.1. SWOT-аналіз ТОВ «Академія розвитку інтелекту SMARTUM Україна»\*

Примітка.\* Розроблено автором

На основі SWOT-аналізу компанії рекомендується використовувати свій великий досвід та експертизу для посилення конкурентних позицій на ринку розвитку інтелекту. Розвивати інноваційні методи навчання, які привертають нових клієнтів, і підтримувати високу репутацію серед клієнтів та партнерів. Також, мінімізувати слабкі сторони завдяки покращенню маркетингових зусиль та реклами, щоб зменшити конкурентний тиск та залежність від ключових фахівців. Розширення асортименту послуг, активне розвиток нових продуктів для ринку та використання цифрових технологій для удосконалення навчання.

У таблиці 2.2 наведена динаміка активів компанії за певний період часу. Ця таблиця дозволяє візуалізувати зміни у розмірі та структурі активів, що є важливим показником фінансової стійкості і ефективності управління ресурсами підприємства. Аналіз динаміки активів дозволяє визначити тенденції у розвитку компанії, виявити можливі ризики та можливості для покращення фінансового стану організації.

*Таблиця 2.2.*

**Динаміка активів компанії «SMARTUM Україна» – економічними показниками за 2021 – 2023 р.\***

Показники	Рік			2023 р. у % до 2021 р.
	2021	2022	2023	
1	2	3	4	6
Власний капітал, тис. грн.	319,7	398,6	420,7	+31,6
Статутний капітал, тис. грн.	1000	1000	1000	0
Необоротні активи, тис. грн.	65,7	65,7	65,7	0
Оборотні активи, тис. грн.	712,4	829,9	978,8	+37,4

Примітка.\* Розроблено автором

Власний капітал збільшився протягом 3 років, а статутний капітал залишився з такими ж показниками. Необоротні активи залишаються незмінними. Оборотні активи мають тенденцію зростати.

Визначення та аналіз ключових фінансових показників є важливим для ефективного управління підприємством. Таблиця 2.3 надає огляд основних фінансових показників, які дозволять керівництву та зацікавленим сторонам зрозуміти фінансову стійкість, ефективність та результативність підприємства. Вона допомагає відстежувати тенденції, виявляти сильні та слабкі сторони, та приймати обґрунтовані рішення щодо фінансової стратегії компанії.

Таблиця 2.3.

**Ключові фінансові показники діяльності ТОВ «АКАДЕМІЯ  
РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУ SMARTUM»\***

Фінансовий показник	2021	2022	2023	2023 у % до 2021
1. Коефіцієнт фінансової стійкості (платоспроможності або автономії)	0,42	0,24	0,16	-38,09
2. Коефіцієнт структури капіталу (фінансування)	0,31	0,91	0,63	-30,1
3. Коефіцієнт зносу основних засобів	0,78	0,78	0,78	0
4. Чистий оборотний капітал	0	0	0	0
5. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,12	-0,11	0,43	- 27,9
6. Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	0,42	0,11	0,09	-18,2

Примітка.\* Розроблено автором

Згідно з показниками, коефіцієнт фінансової стійкості в динаміці зменшується з кожним наступним роком. У 2023 році він знизився на 38% порівняно з 2021 роком, а до кінця 2023 року частка власного капіталу в загальному обсязі коштів, що надходять в операційну діяльність, знизилася на 27,9%. Коефіцієнт фінансової стабільності розраховується як відношення капіталу компанії до загального балансу підприємства, при цьому коефіцієнт у 2022 році становить 0,91%, що на 34,5% вище, ніж минулого року, і на 30% вище, ніж у 2023 році.

Оптимальний рівень чистого оборотного капіталу залежить від особливостей діяльності підприємства, зокрема його розміру, обсягу продажів, оборотності запасів, дебіторської заборгованості. Відсутність оборотних коштів свідчить про нездатність компанії вчасно погасити короткострокову заборгованість. Значне перевищення чистих оборотних активів над оптимальними потребами свідчить про нераціональне використання ресурсів підприємства. Аналітично важливо враховувати темпи зростання власного оборотного капіталу компанії.

Дані, представлені в табл. 2.1 і табл. 2.2, характеризують загальні результати й ефективність ТОВ «АКАДЕМІЯ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУ SMARTUM» за роки, що аналізуються, і є основою для економічного аналізу. Аналіз виробничо діяльності товариства проводиться з метою виявлення динаміки основних економічних показників, на підставі даних річних балансів підприємства.

Організація та оплата праці. Трудові доходи працівників:

- Працівники товариства мають права та обов'язки.
- Товариство самостійно визначає фонд оплати праці та інші грошові витрати та заохочення.
- Оплата праці працівника визначається кінцевим результатом, особистим трудовим внеском та надання послуг.

- Товариство самостійно встановлює форми, системи і розміри оплати праці.

- Мінімальний розмір оплати праці не може бути менше мінімальної заробітної плати. Що встановлено діючим законодавством України.

- Трудові доходи найманого працівника товариства визначається трудовим договором(контрактом), що укладається при прийомі на роботу до товариства, а також колективним договором.

- Рішення соціально-економічних питань, що стосуються діяльності товариства, виробляються і приймаються його органами управління за участю трудового колективу та уповноважених ним органів і відображаються у колективному договорі.

Управління персоналом відіграє ключову роль у досягненні успіху підприємства. У таблиці 2.4 зроблено аналіз динаміки показника управління персоналом та надасть можливість зробити аналіз ефективності управління кадрами.

*Таблиця 2.4.*

**Динаміка основних показників персоналу ТОВ «АКАДЕМІЯ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУ SMARTUM»\***

Показник	2021	2022	2023	2023 у % до 2021
Кількість працюючих, люд.	57	57	55	96,5
В т. ч. адміністративно-управлінського персоналу, люд.	16	18	18	100,0
Виробничого персоналу, люд.	41	39	37	100,0
Середня заробітна плата, грн.	10000	10000	10000	0

Примітка.\*Розроблено автором



Згідно наведених даних, кількість працівників підприємства знизилася лише на 2 особи. При цьому кількість працівників адміністративно – управлінського персоналу склала у 2021 – 2023 рр. 16, 18 і 18 чоловік, відповідно. Кількість виробничого персоналу за той же період часу складала 41, 39 і 37 чоловік. У зв'язку з інфляцією та зростанням середньої заробітної плати по Україні, на підприємстві середня заробітна плата не змінилась – 10000 грн.

У результаті аналізу організаційно-економічної характеристики ТОВ «АКАДЕМІЯ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУ SMARTUM» можна зробити висновок про успішну і стабільну роботу підприємства. Підприємство спеціалізується на наданні послуг розвитку інтелекту для дітей, що відображається в його унікальності та специфіці діяльності. Компанія має чітку організаційну структуру, висококваліфікований персонал, а також добре встановлений фінансовий стан. Діяльність підприємства відповідає вимогам ринку та потребам клієнтів, що сприяє його успішному функціонуванню. З врахуванням ринкових умов та тенденцій, можна зазначити потенційні можливості для подальшого розвитку підприємства, наприклад, розширення асортименту послуг, просування на нові ринки або покращення маркетингових стратегій.

## **2.2. Аналіз системи управління персоналом підприємства ТОВ «АКАДЕМІЯ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУ SMARTUM»**

Одним з найважливіших елементів є визначення загальної стратегії управління персоналом. Вона розвиває і деталізує ділові, корпоративні стратегії підприємства та підпорядковані завданню їх реалізації. Стратегія

управління персоналом ТОВ «АКАДЕМІЯ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУ SMARTUM» – залучення висококваліфікованих працівників.

Система управління персоналом організації складається із таких функціональних підсистем (рис. 2.2).



Рис. 2.2 Функціональні підсистеми відділу персоналу\*

Примітка.\*Розроблено автором за [31]

Система управління персоналом компанії встановлює функціональні вимоги до керівників і співробітників. Вплив менеджменту на корпоративну діяльність відбувається за допомогою методів управління. Як зазначалося в попередньому розділі, управлінський підхід – це метод здійснення управлінських дій щодо людських ресурсів для досягнення мети управління організацією. Існують економічні, адміністративні та соціально-психологічні методи управління, що відрізняються за своєю ефективністю та впливом на працівників. Організаційна структура управління людськими ресурсами. Розподіл обов'язків між усіма елементами компанії (від рядових працівників до вищого керівництва) є основою для класифікації організаційних структур управління на види. Глобально структура управління буває двох типів: вертикальна (ієрархічна) та горизонтальна

(мережева). Розглянемо організаційну структура ТОВ «АКАДЕМІЯ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУ SMARTUM» за рис. 2.3.

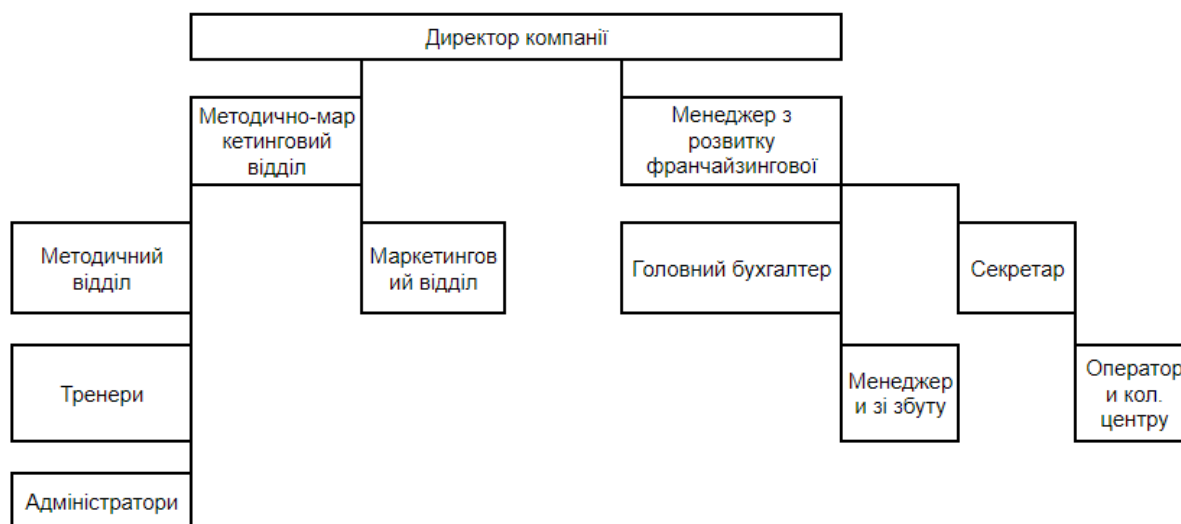


Рис. 2.3. Організаційна структура ТОВ «Академія розвитку інтелекту SMARTUM Україна»\*

Примітка. \*Розроблено автором

Як бачите, компанія використовує вертикальну структуру управління, де вищі рівні допомагають керувати нижчими. Тому цей тип ще називають пірамідою, «деревopodobною структурою», або бюрократичною структурою. Однією з основних характеристик вертикальних структур управління є централізація, тобто зосередження повноважень в одних руках або в одному органі управління. Цю структуру віддають перевагу більшість власників бізнесу, державних установ, транспортних і комунікаційних систем тощо. Цю державу можна вважати найбільшим прикладом вертикальної структури управління. Лідерство в управлінні – це процес, за допомогою якого працівники (керівники) здійснюють значний вплив на діяльність інших працівників. Щоб виконати свою місію, керівники повинні мати владу, можливість впливати на поведінку інших. Влада необхідна для керівництва і дозволяє менеджерам виконувати свої обов'язки. Вплив і

повноваження менеджера визначаються особою, на яку цей вплив спрямований, ситуацією, в якій ця особа знаходиться, і стилем керівництва менеджера. Стиль Керівництва - це стійка форма поведінки та прийомів керівника в процесі керівництва. Він характеризує спосіб роботи менеджерів. Стиль керівництва проявляється в тому, як ви виконуєте службові обов'язки, підходите до вирішення проблем, спілкуєтеся з людьми, впливаєте на почуття, думки та дії підлеглих. Чим вищий рівень ієрархії, тим ширший обсяг і складність виконуваних функцій, відповідальність, участь у прийнятті стратегічних рішень і доступ до інформації. Директори належать до вищого керівництва. Керівництво середньої ланки: фінансовий директор, менеджер з виробництва, менеджер з розвитку, комерційний менеджер, менеджер з реклами. Нижчі ланки управління включають начальника економічного відділу та головного бухгалтера. Однією з основних проблем, що перешкоджають професійному навчанню працівників, є низька відповідальність роботодавців за рівень професіоналізму та кваліфікації своїх працівників та їх небажання виділяти на це кошти.

В Україні відповідальність за фінансування професійного навчання покладається виключно на роботодавця, тому значна кількість підприємств не має можливості підвищувати кваліфікацію персоналу відповідно до вимог сучасного виробництва. Основою системи управління персоналом ТОВ «АКАДЕМІЯ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУ SMARTUM» є співпраця з персоналом. Внутрішня система управління персоналом організована на досить високому рівні і в основному використовує економічні методи управління. Однак є й деякі недоліки. Показники мотивації характеризують мотивацію співробітника працювати над досягненням особистих цілей і цілей компанії. Мотивація до роботи коливається залежно від посади, рівня та стилю керівництва керівника. У цьому контексті для досягнення якісного покращення кадрового потенціалу необхідно створити

рекомендації щодо залучення працівників з боку корпоративного менеджменту, які базуються на збільшенні участі працівників у розробці стратегічних та операційних планів.

### **2.3. Використання адаптивних технологій управління персоналом в ТОВ «АКАДЕМІЯ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУ SMARTUM»**

В сучасних умовах динамічного розвитку ринкових відносин та жорсткої конкуренції, ефективне управління персоналом стає ключовим фактором успішності будь-якого підприємства. Саме від кваліфікації, мотивації та залученості співробітників залежить продуктивність праці, якість продукції та послуг, а також загальна конкурентоспроможність компанії.

Сучасним керівникам притаманні, риси, яких не було у їх попередників, це зокрема:

- Орієнтація на людей – більше часу витрачається на спілкування з людьми і менше на бюрократичну роботу;

- Дух суперництва – тільки той керівник, який витримує жорсткий натиск з боку конкурентів може претендувати на успіх;

- Зовнішня перспектива – пошук ресурсів підвищення ефективності організації проводиться не тільки в середині організації, а й за її межами;

- Орієнтація на системи – складність сучасних відносин висуває на перший план керівників, які можуть комплексно досягнути діяльність організації незалежно від кількості її складових;

- Прагматизм, гнучкість та вміння працювати з невизначеністю - кожна дія керівника повинна впливати із поставленої мети і не відхилятися від наміченого курсу. Проте, засоби, з допомогою яких досягатиметься ця мета

повинні постійно змінюватися залежно від зміни умов середовища, яке характеризується великим ступенем невизначеності;

- Орієнтація на довгострокові цілі – тільки ті керівники, які здатні бачити на багато років вперед в кінці кінців досягають успіху.

На мою думку, сильне та ефективне керівництво організацією допомагає створити атмосферу залучення та колективної підтримки цілей діяльності організації, при якій її члени усувають перешкоди та отримують стимули для досягнення запланованих результатів. Щоб керівництво було ефективним, необхідно вміло вибудовувати відносини з підлеглими. Наступні ключові фактори сприяють забезпеченню ефективного керівництва:

- ініціативність;
- інформованість;
- захист своєї думки;
- прийняття рішень;
- розв'язання конфліктних ситуацій;
- критичний аналіз своїх дій;
- системний та ситуаційний підхід.

Сьогодні кадрові служби підприємств вирішують наступні проблеми, пов'язані з управлінням персоналом:

- 1) Планування трудових ресурсів – визначення потреби в кадрах залежно від стратегії розвитку виробництва;
- 2) Формування резерву персоналу, добір кандидатів, визначення груп резерву;
- 3) Відбір персоналу із груп резерву;
- 4) Оформлення трудових контрактів;
- 5) Оцінка рівня трудової діяльності кожного працівника;
- 6) Переведення, підвищення, пониження, звільнення залежно від результативності праці;

7) Профорієнтація та адаптація – залучення нових працівників до колективу, до процесу виробництва;

8) Визначення заробітної плати та пільг з метою залучення, збереження та закріплення кадрів;

9) Навчання кадрів;

10) Підготовка керівних кадрів.

Найскладніший момент в процесі навчання є засвоєння самостійних методів оволодіння знаннями. Для управління кадровими можливостями і підвищення ефективності роботи можна використовувати різні методи розвитку (таблиця 2.5).

*Таблиця 2.5*

**Сучасні методи розвитку персоналу\***

Метод	Можливість використання (опис)
Тренінг	Мінімум інформації і максимум вправ на відпрацювання навиків. Застосовується для розвитку навиків біля невеликої групи осіб.
Кейс Стаді	Інтерактивна технологія для короткострокового навчання менеджерів на основі бізнес-ситуацій. Мета навчити аналізувати інформацію, сортувати її для вирішення поставленого завдання, виявляти ключові проблеми, вибрати оптимальне рішення
Коучинг	Нова форма консультаційної підтримки, засіб сприяння, допомоги в пошуку вирішень або подолання будь-якої складної ситуації. Завдання коуча не дати знання або навички, а допомогти людині самостійно знайти їх і закріпити на практиці

## Продовження таблиці 2.5

E-learning	Масовий метод дистанційного навчання у вигляді електронних книг, відео уроків, комп'ютерних вправ. Ефективність виявляється в переданні знань великій кількості людей
Самонавчання	Проходить в індивідуальному порядку за умови стимулювання навчання з використанням різноманітних матеріалів: книг, документації, аудіо-, відео- і мультимедійних програм

Примітка.\*[28]

Розробка і впровадження персонал-технології роботи з кадрами повинна включати сім типових етапів:

- 1) діагностика кадрової ситуації;
- 2) внесення коректив до положень, що діють;
- 3) підготовка та узгодження проекту технології;
- 4) затвердження розробленої технології;
- 5) розповсюдження механізму впровадження заходів;
- 6) навчання персоналу нової технології;
- 7) встановлення відповідальних за впровадження технології.

За попередніми даними таблиці 2.4 можна зробити висновок, що у ТОВ «АКАДЕМІЯ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУ SMARTUM» кількість адміністративно-управлінського персоналу і виробничого персоналу за аналізований термін є стабільною. Було проведено опитування працюючих щодо задоволеності роботою в підприємстві. Результати дослідження відображено у таблиці 2.6.



Таблиця 2.6

**Задоволеність роботою працівників ТОВ «АКАДЕМІЯ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУ SMARTUM» станом на 2023 рік\***

Відповіді	Адміністративно-управлінський персонал		Виробничий персонал	
	Кіл-ть, осіб	%	Кіл-ть, осіб	%
Так	13	72,3	29	78,4
Не зовсім, є деякі недоліки	5	27,7	5	13,5
Ні	0	0	3	8,1
Всього	18	100	37	100

Примітка.\* Дослідження автора

Як бачимо, з адміністративно-управлінського персоналу всі керівники задоволені своєю роботою. Власне 5 з опитаних відмітили, що задоволеність є неповною. Серед всіх опитаних виробничого персоналу більше половини вважають свою роботу задовільною. Також, не задоволені своєю роботою троє спеціалістів. Подальшим кроком є встановлення різних причин, які здійснюють вплив на задоволеність працівників підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Фактори, що впливають на задоволеність роботою працівників ТОВ «АКАДЕМІЯ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУ SMARTUM»\***

Відповіді	Адміністративно - управлінський персонал		Виробничий персонал	
	Кіл-ть, осіб	%	Кіл-ть, осіб	%
Робота не цікава	-	-	1	12,5
Робота низько оплачувана	2	40	2	25
Робота не є престижною	-	-	1	12,5
Незадовільні умови праці	2	40	3	25,0
Робота не відповідає отриманій спеціальності	1	20	1	37,5
Всього	5	100	8	100

Примітка.\* Дослідження автора

Як бачимо, основними чинників, що не задовольняють працівників

підприємства на робочому місці, можна віднести низьку оплату праці та не задовільні умови праці.

Було проаналізовано різні чинники, що мотивують працівників ТОВ «АКАДЕМІЯ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУ SMARTUM» до праці. В процесі опитування приймали участь всі працюючі. Була зосереджена увага на особисті мотиви, що в першу чергу спонукають працівників до виконання своїх завдань, варіантів відповіді можна було надати більше одного. Отримані результати дослідження відображені у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

**Результати аналізу чинників, що мотивують співробітників ТОВ  
«АКАДЕМІЯ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУ SMARTUM»\***

Кількість	Твердження
1	Матеріальне стимулювання (премії, пільги)
3	Висока заробітна плата
10	Чіткість у постановці завдань керівником
12	Заходи адміністративного впливу
39	Умови праці
2	Режим роботи
10	Різноманітність роботи
12	Елементи змагальності
3	Можливість кар'єрного росту
7	Можливість самореалізації
37	Гарне керівництво
5	Дружній колектив
14	Моральне стимулювання
7	Страх втратити роботу
26	Можливість різних тренінгів
2	Економічні нововведення в підприємстві
19	Цінності і принципи підприємстві

Примітка. \*Дослідження автора

На основі аналізу представлених даних можна зробити висновок про ключові чинники, які мотивують співробітників у підприємстві. Зокрема, можна відзначити значення умов праці, дружнього колективу, гарного

керівництва та можливості самореалізації для підтримки високого рівня мотивації серед працівників. Важливе значення також мають елементи змагальності, моральне стимулювання, а також відсутність страху втратити роботу, що стимулює працівників до активної участі та результативної діяльності. Загалом, результати аналізу вказують на необхідність удосконалення умов праці, збільшення кількості можливостей для особистого та професійного росту співробітників, а також на важливість формування позитивного та сприятливого робочого середовища для досягнення успіху підприємства.

На думку Ф. Фідлера, не зважаючи на те, що в кожній ситуації керівник може використовувати різні стилі керівництва, проте, манера поведінки того чи іншого керівника залишається незмінною. Ситуаційна теорія П.Герсі та К.Бланшара наведена на рис. 2.4.

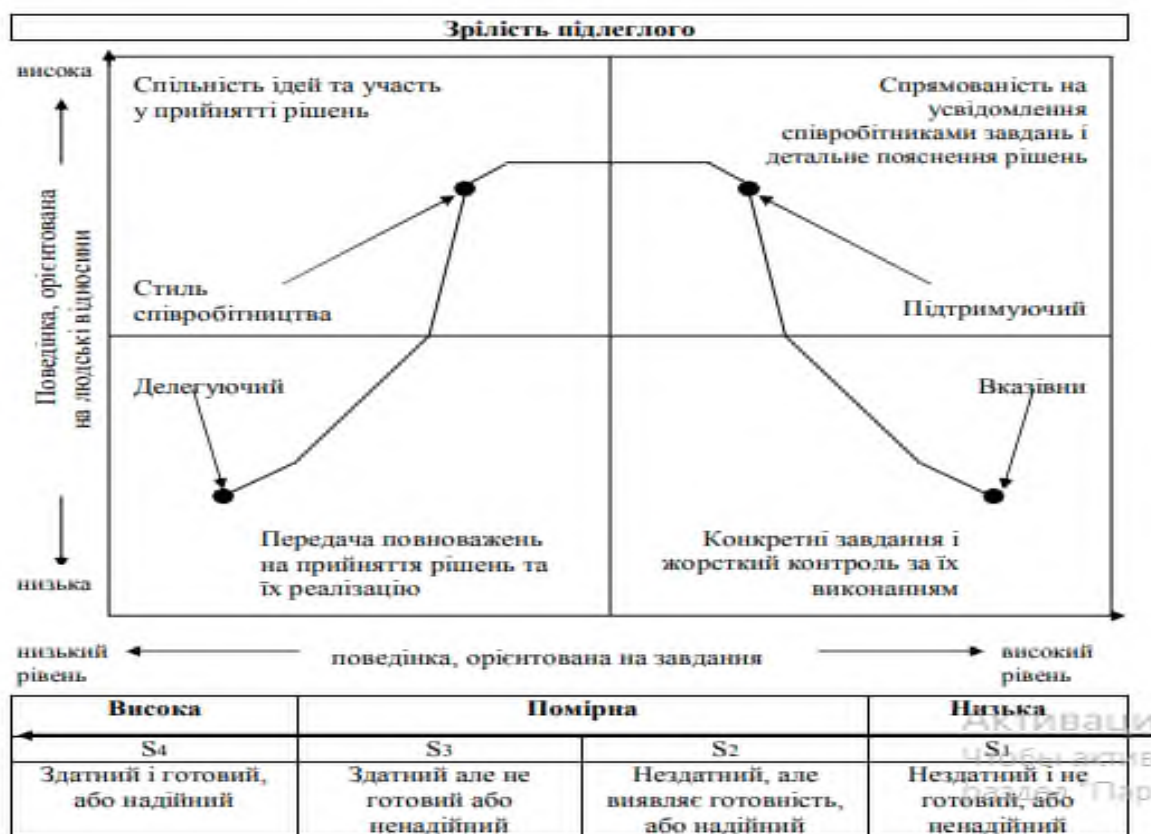


Рис. 2.4. Ситуаційна теорія П.Герсі та К.Бланшара\*

Примітка.\*[49]

Згідно із даною теорією стиль керівництва залежить від зрілості підлеглих, яка визначається здатністю і бажанням виконувати поставлені керівником завдання. Відповідно до рівня цих параметрів виділяють чотири стадії зрілості працівників:

1. Люди не спроможні і не хочуть працювати; вони або некомпетентні, або не впевнені в собі;

2. Люди не спроможні, але хочуть працювати; у них є мотивація, але немає навичок і вмінь;

3. Люди спроможні, але не бажають працювати; їх не приваблює те, що пропонує керівник;

4. Люди спроможні і бажають робити те, що пропонує їм керівник.

В залежності від того, на якій стадії перебувають працівники, керівникам пропонується застосовувати чотири основні лідерські стилі: вказівний (S1), підтримуючий (S2), співробітництва (S3) і делегування (S4).

Одним із головних чинників забезпечення ефективного управління персоналом на даному етапі є орієнтація керівників на стосунки з підлеглими, і зокрема акцент на психологічній складовій цих стосунків. Сучасні керівники повинні вміти тонко реагувати на переважаючі в групі настрої та ідеї, переконувати колег, керівників і підлеглих, отримувати підтримку своїх рішень. Тому для керівництва важливі ефективна комунікація та здатність спонукати людей до дії.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

#### **3.1. Сучасні технології управління, що використовуються американськими та японськими менеджерами**

Сучасний менеджмент складається з тисяч можливих варіантів і нюансів управлінських рішень. Основними ознаками сучасного менеджменту є багатоваріантність, гнучкість і незвичайність економічних комбінацій, не повторюваність дій і залежність від конкретних ситуацій. У наш час ніхто не сумнівається в необхідності здобувати управлінський досвід за кордоном. Проте, коли мова йде про те, як вирішити проблеми компанії в короткі терміни і з мінімальними витратами, а також про те, як змінюються конкретні форми і методи управління під впливом існуючих факторів зовнішнього середовища, рецептів не знайдено. Для того, щоб знайти правильні відповіді на численні питання, які закономірно виникають при формуванні нових стратегій розвитку та переорієнтації систем управління на ринкові умови, необхідно знати, що роблять провідні компанії в основних країнах світу, і нам потрібно ретельно дослідити, що робити далі.

У теорії та практиці менеджменту представлені два чітко сформульовані підходи до менеджменту: японська модель менеджменту та американська модель. Японська та американська моделі управління відображають різні підходи до управління бізнесом та організаціями. Кожна з цих моделей має унікальні характеристики, які впливають на культуру компанії, бізнес-стратегію та те, як ви взаємодієте зі співробітниками. Порівняльний аналіз японської та американської моделей управління допоможе вам краще зрозуміти їх схожість і відмінності та

визначити найбільш ефективні підходи до ефективного управління вашою організацією. (Додаток Б)

Після порівняльного аналізу японської та американської моделей менеджменту можна сказати, що обидва підходи мають переваги та недоліки. Японська модель відома високою ефективністю, орієнтацією на довгострокові цілі та високим рівнем взаємодії зі співробітниками. Водночас американська модель характеризується орієнтацією на інновації, сприяння підприємництву та індивідуалізацію управління. Політика щодо кадрів у компаніях США зазвичай базується на однакових принципах. Американські компанії приймають традиційні принципи відбору талантів і зосереджуються на спеціальних знаннях і спеціальних навичках. У японських компаніях керівники вважаються професіоналами з достатніми знаннями та потенціалом для роботи в усіх сферах діяльності компанії. Тому професійний розвиток менеджерів зазвичай пов'язаний з новими сферами діяльності, в яких вони раніше не працювали.

В Японії можна спостерігати такі основні принципи японського типу управління. Взаємозв'язок інтересів і сфер діяльності компанії та її співробітників. Висока залежність співробітників від місії та цілей компанії. Забезпечувати значне соціальне забезпечення та переваги в обмін на лояльність до компанії та готовність захищати інтереси компанії. Сприяти співпраці між людьми в різних малих групах у вашій компанії. Для всіх працівників, незалежно від посади, панує атмосфера рівності. Японські методи управління відрізняються своєю спрямованістю. Головною темою японського менеджменту є трудові ресурси. Мета, яку поставив перед собою японський менеджер, — підвищити ефективність своєї компанії, насамперед за рахунок підвищення продуктивності своїх співробітників. Головною метою американського менеджменту є максимізація прибутку, тобто досягнення максимального прибутку з мінімальними зусиллями.

Очевидна різниця в акценті. На думку японського фахівця з менеджменту Хідекі Йосіхара, є шість характерних ознак японського управління:

- 1) Гарантія зайнятості і створення обстановки довіри.
- 2) Гласність і цінності корпорації.
- 3) Управління, засноване на інформації.
- 4) Керування, орієнтоване на якість.
- 5) Постійна присутність керівництва на виробництві.
- 6) Підтримка чистоти і порядку.

Одним з істотних факторів високої якості японських товарів є чистота і порядок на виробництві. Керівники японських підприємств намагаються встановити такий порядок, який може служити гарантією якості продукції і здатний підвищити продуктивність завдяки чистоті і порядку.

Незважаючи на це, важливо враховувати контекст та специфіку кожної моделі у власному бізнесі, обираючи той підхід, який найбільше відповідає потребам та цілям конкретної організації. Вивчення та адаптація кращих практик з обох моделей може сприяти покращенню ефективності управління та досягненню успіху на ринку.

### **3.2. Напрями удосконалення методів управління персоналом в підприємстві**

Удосконалення методів управління персоналом - це комплекс заходів, спрямованих на підвищення професійної та управлінської компетентності співробітників для збільшення продуктивності праці і рентабельності бізнесу, скорочення виробничих і економічних втрат, пов'язаних з впливом людського фактору.

Для організації ефективного процесу розвитку персоналу на підприємстві пропонується розвинути чотири напрями кадрового менеджменту (Рис. 3.1).

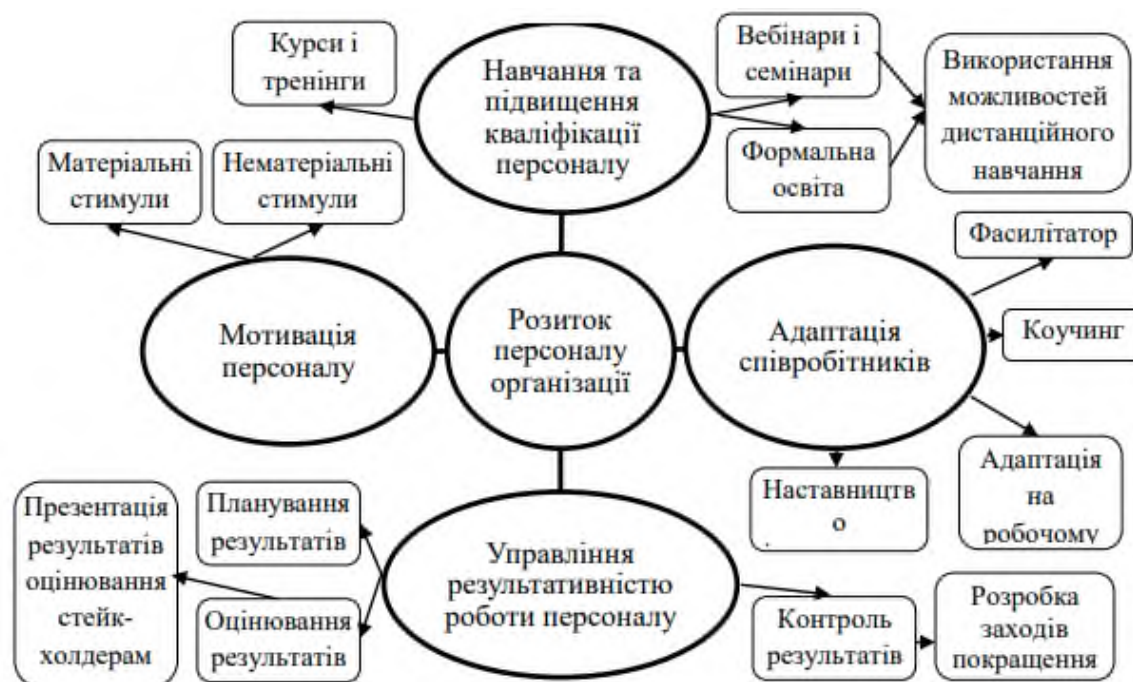


Рисунок 3.2. Комплекс напрямів удосконалення методів управління персоналом\*

Примітка.\*[31]

Серед факторів виробництва різноманітних товарів велике значення мають їх продаж, надання послуг, забезпечення персоналом. Саме такий фактор, як персонал дозволяє компаніям досягти конкурентних переваг на ринку. Тому що засоби виробництва, новітні технології та інноваційні досягнення неможливі без професійних, досвідчених і психологічно стійких працівників з високим культурним рівнем. Управління персоналом, як самостійна функція управління компанією, безпосередньо пов'язана з наймом співробітників, оцінкою роботи, мотивацією та є необхідною умовою для забезпечення діяльності компанії в цілому. Сьогодні термін «управління персоналом» має багато тлумачень, особливо наголос робиться



на взаємозв'язок методів, принципів та організації для формування, відтворення, розвитку, створення оптимальних способів роботи і мотивації працівників [47]. Отже, управління персоналом – це комплексний і системний підхід заходів, спрямованих на ефективне вирішення кадрових проблем шляхом впровадження інноваційних форм і методів роботи.

У таблиці 3.1 наведені поради щодо вдосконалення організації в розвитку персоналу.

*Таблиця 3.1*

**Напрями удосконалення організації навчання персоналу в підприємстві\***

№	Пропозиція	Спосіб реалізації	Очікуваний ефект
1	Навчання персоналу	Розробка механізму навчання персоналу	Підвищення продуктивності праці
2	Підвищення кваліфікації	Програма підвищення кваліфікації персоналу	Зростання продуктивності праці
3	Покращення соціального розвитку персоналу	Програма соціального розвитку колективу підприємства	Удосконалення соціальних відносин в трудовому колективі

Примітка.\*Сформовано автором за [25]

Найважливішими заходами щодо підвищення кваліфікації працівників є: внутрішнє навчання для підвищення кваліфікації співробітників; онлайн курси підвищення кваліфікації; підвищення кваліфікації в професійних організаціях. Отже, підвищуючи кваліфікацію працівників, можна підвищити продуктивність праці та знизити витрати на персонал.

Головною метою управління персоналом є забезпечення компанії якнайкращими працівниками, що відповідають вимогам професійного рівня та соціально адаптувати їх до діяльності підприємства. Виходячи з того факту, що управління персоналом – це набір різних методів і інструментів управління в ефективних відносинах і взаємодії, кожна

компанія може використовувати різні комбінації в конкретних промислових і комерційних умовах. Згідно з класиками менеджменту, основними методами управління персоналом є економічні, управлінські та соціально-психологічні методи. Однак різні ситуації можуть «принести» різний ефект керівництва компанії з точки зору персоналу. Деякі компанії, наприклад McDonald's, вважають економічні заходи першим і основним методом, пропонуючи такі заходи, як відсутність штрафів для працівників, 50% знижка на харчування та 30% надбавка за роботу в нічний час. за прайсом. Потім у пріоритетному порядку застосовуються соціально-психологічні та управлінські методи. Наприклад, компанія «Воля», яка працює на телекомунікаційному ринку, обрала в системі управління персоналом методи різних пріоритетів: адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Вони використовують такі інструменти, як «програми утримання», «щорічна оцінка ефективності», «доступність програм планування кар'єри» та «підвищення на керівні посади», а також «розумне стажування» для студентів.

Успішна реалізація стратегії управління персоналом можлива лише за відповідний склад інструментів управлінського та економічного підходу, можливо доповнений соціально-психологічними методами. При цьому перші два є найважливішими в загальній структурі підходу до управління персоналом. Однак сьогодні вже недостатньо застосовувати ці методи керування «як є». Зокрема, при впровадженні автоматизованої програми управління персоналом необхідний інноваційний підхід, який ґрунтується на реальних потребах і можливостях компанії. Деякі з найвідоміших іноземних автоматизованих програм управління персоналом включають SaP, Human Resources Management System, Oracle, Resources Analyzer, Renaissance, Resources/Payroll, Robertson & Blums, Payroll і Scala HR. Найвідомішими програмними продуктами для управління персоналом в Україні є: «Inteam: Бізнес». Програми «Person Pro 2.0» і «Person Pro 2.0

SQL», «1С: Підприємство», «Зарплата+HR для України» та конфігурація «Відділ кадрів» [44].

Управління персоналом сьогодні вимагає використання сучасних методів управління з різними налаштуваннями пріоритетів, одночасно широко використовуючи сучасні програми автоматизації.

## ВИСНОВКИ

Під час виконання дипломної кваліфікаційної роботи було проведено дослідження основних технологій управління персоналом. Основна мета дослідження полягала в тому, щоб з'ясувати, як краще управляти персоналом, щоб забезпечити оптимальні умови для його роботи та збільшити продуктивність роботи. Для досягнення цієї мети було проведено аналіз різних технологій управління ТОВ «АКАДЕМІЯ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУ SMARTUM». У ході дослідження було розглянуто відповіді на питання:

1. Управління персоналом є ключовим аспектом діяльності будь-якого підприємства або організації, оскільки ефективне управління персоналом впливає на успішність бізнесу, сприяє збільшенню продуктивності праці та задоволенню працівників. Це важливий процес, що передбачає планування, набір, розвиток та утримання персоналу, створення сприятливої робочої атмосфери та вирішення конфліктних ситуацій. Управління персоналом сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності організації, забезпечуючи оптимальне використання ресурсів та розвиток кадрового потенціалу.

2. В сучасному бізнес-середовищі технології стають невід'ємною складовою управління персоналом, оскільки вони допомагають оптимізувати процеси управління, підвищити продуктивність працівників та покращити комунікацію в організації. Використання інноваційних технологій управління персоналом дозволяє швидше та ефективніше вирішувати завдання з набору, розвитку, утримання та мотивації персоналу. Крім того, технології дозволяють збирати та аналізувати дані про працівників, що допомагає керівництву приймати обґрунтовані управлінські рішення. Таким чином, використання технологій управління

персоналом є необхідним для ефективної роботи та досягнення успіху в сучасному менеджменті.

3. Цифрові технології стають все більш важливим інструментом у сфері управління персоналом, сприяючи автоматизації процесів, покращенню комунікації та збільшенню продуктивності працівників. Використання цифрових інструментів управління персоналом дозволяє швидше та ефективніше вирішувати завдання з набору, оцінки та розвитку персоналу, а також забезпечує зручний доступ до інформації для всіх учасників процесу. Технології допомагають створити більш гнучку та прозору систему управління персоналом, сприяючи ефективнішій комунікації між колективом та керівництвом. У цілому, використання цифрових технологій управління персоналом дозволяє підвищити ефективність та конкурентоспроможність організації, забезпечуючи оптимальне використання ресурсів та розширення можливостей управління персоналом в сучасному бізнес-середовищі.

4. Аналіз організаційно-економічної характеристики підприємства ТОВ «АКАДЕМІЯ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУ для дітей SMARTUM»:

- Сфера діяльності. Підприємство спеціалізується на розвитку дітей через навчальні та розвиваючі програми, спрямовані на цікавий спосіб вивчення матеріалів.

- Структура управління. Вертикальна структура управління означає чіткий контроль та комунікацію між різними рівнями управління. Для підприємства це може означати ефективний контроль над діяльністю і узгодженість дій всіх підрозділів.

- Фінансовий стан. Збільшення власного капіталу за останні 3 роки є позитивним сигналом і свідчить про зростання фінансової стабільності підприємства. Збереження необоротних активів та зростання оборотних активів свідчить про активний розвиток та потенціал для подальшого зростання.

- Коефіцієнт фінансової стійкості. Зменшення коефіцієнта фінансової стійкості може свідчити про погіршення фінансового стану підприємства та збільшене фінансове навантаження. Налаштування фінансових стратегій можуть бути необхідними для покращення цієї ситуації.

Загалом, підприємство виявляє ознаки стабільності та активного розвитку через збільшення власного капіталу та активне збільшення оборотних активів. Проте, погіршення коефіцієнта фінансової стійкості потребує уваги та можливих корекційних дій для забезпечення стабільності фінансового стану підприємства.

5. У результаті аналізу основних методів і підходів до управління персоналом в підприємстві можна зробити висновок, що існує безліч підходів до управління персоналом, які можуть бути успішно використані в різних ситуаціях. Кожен підхід має свої переваги та недоліки, тому важливо адаптувати їх до конкретних потреб і особливостей підприємства. Ефективне управління персоналом передбачає комбінацію різних методів, яка дозволяє досягати гармонії між інтересами працівників та цілями організації. Крім того, успішне управління персоналом вимагає постійного вдосконалення та адаптації до змін ринку та внутрішніх умов підприємства. В цілому, розуміння та використання різних методів та підходів до управління персоналом дозволяє створити ефективну та конкурентоздатну команду, яка сприятиме досягненню стратегічних цілей підприємства.

6. У результаті аналізу технологій управління персоналом в ТОВ "АКАДЕМІЯ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУ SMARTUM" можна зробити висновок, що існують можливості для покращення технологій з метою підвищення ефективності та продуктивності управління персоналом. Для цього компанія може розглянути такі пропозиції:

- Впровадження спеціалізованої HR-системи, яка відповідає особливостям діяльності компанії та дозволить оптимізувати процеси управління персоналом.

- Розвиток власних програм навчання та розвитку працівників через онлайн курси та тренінги, які будуть спрямовані на підвищення кваліфікації та мотивацію персоналу.

- Використання інструментів аналітики для оцінки ефективності персоналу, ідентифікації потреб у навчанні та розвитку, а також для прогнозування можливих ризиків у управлінні персоналом.

-Посилення внутрішньої комунікації та зворотного зв'язку за допомогою цифрових інструментів для підтримки ефективної співпраці та взаєморозуміння між керівництвом та працівниками.

Зазначені покращення сприятимуть підвищенню ефективності управління персоналом, зростанню задоволеності працівників та в цілому позитивно позначаться на розвитку підприємства. Реалізація цих заходів дозволить ТОВ "АКАДЕМІЯ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУ SMARTUM" підтримувати високий рівень конкурентоспроможності ринку та досягати стратегічних цілей компанії.

7. Використання адаптивних інструментів управління персоналом дозволяє підвищити ефективність роботи команди, забезпечивши індивідуальний підхід до кожного співробітника. Це сприяє підвищенню мотивації, зростанню продуктивності та задоволеності працівників. Адаптивні інструменти дозволяють вчасно реагувати на зміни в команді і середовищі роботи, що стає ключовим аспектом успішного управління персоналом. Такий підхід дозволяє компаніям стати більш гнучкими, конкурентоспроможними і привабливими для талановитих співробітників.

В результаті дослідження було встановлено, що правильне визначення стратегія управління є дуже важливим фактором, який впливає на продуктивність роботи та якість праці. Отже, використання різних технологій управління в умовах змінного ринкового середовища є обов'язковою умовою для менеджера будь-якого рівня, який прагне виконувати поставлені на нього завдань.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ, 2020. 466 с.
2. Брич В., Федірко М., Борисяк О. Підходи до впровадження технологій управління персоналом на підприємствах теплоенергетики: *вісник*. Тернопіль, 2018. № 4. 110 с.  
URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream.pdf>
3. Бутенко І. А., Курносова А. В. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства: *економічні інновації*. Київ, 2015. №60(1). С. 66-74.
4. Ведерніков О. О. Сучасні технології управління персоналом: компетенційний підхід: науковий вісник. Ужгород, 2018. №19 (1). С. 39-42.
5. Баб'як Г. Відбір персоналу як елемент системи технологій управління персоналом. Київ, 2017. 104 с.
6. Гоголя О. П., Харченко Г. А. Менеджмент підприємств на ринку товарів і послуг: навчальний посібник. Київ, 2018. 453 с.
7. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І.М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом. Київ, 2017. 528 с.
8. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчальний посібник. Тернопіль, 2018. №2. 288 с.
9. Данченко О. Б., Занора В. О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень: *монографія*. Черкаси, 2019. 278 с. URL: <https://er.chdtu.edu.ua/bitstream.pdf>
10. Дашко І. М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання: науковий вісник. Ужгород, 2016. №9. С. 37-41.



11. Довгань Л. Є, Мохонько Г. А., Дудукало Г. О. Ефективність управління персоналом підприємств: діагностика і механізм забезпечення. Київ, 2021. 231 с.
12. Жавела К. А., Жавела А. К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом: *практика та досвід*. Київ, 2019. № 22. С. 73–78. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/22\\_2019/14.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/22_2019/14.pdf)
13. Жосан Г. В. Сучасні тенденції формування ефективної системи оцінки персоналу на підприємстві: *вчені записки університету*. Київ, 2019. С. 116-125. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/154/174>
14. Загрева В. Управління персоналом у системі менеджменту організацій. Київ, 2015. 86-90 с.
15. Зачко О. Б., Івануса А. І., Кобилкін Д. С. Управління проектами: теорія, практика, інформаційні технології. Львів, 2019. 173 с.
16. Сочинська-Сибірцева І. М., Сторожук О. В., Доренська А. О. Новітні технології управління персоналом: навчальний посібник. Кропивницький, 2023. 279 с.
17. Кичко, І. І., Горбаченко, М. А. інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці. Київ, 2018. 210 с.
18. Козар О.В. Кадрове забезпечення підприємства: *сутність, структура фактори впливу*. Київ, 2017. 243 с. URL: <http://mev.khnu.km.ua/load/1-0-425>
19. Козенков Д.Є., Крамаренко А.В., Вишневська М.К., Альошина Т.В. Стратегічне управління персоналом промислового підприємства: *монографія*. Дніпро, 2022 116 с. URL: <https://crust.ust.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b20ff2ff-5a8b-4abd-af59-0f306ea688a0/content>

20. Волянська-Савчук Л. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. Вінниця, 2019. №1. 196 с.
21. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л, Мохонько Г. А. Технології управління людськими ресурсами. Київ, 2018. 511 с.
22. Лисак В. Ю., Ткачук В. В., Олійник О. С. Менеджмент персоналу підприємств. Одеса, 2016. С. 67-70.
23. Лук'янихін В. О., Лук'янихіна О. А., Сороколіт Я. В. Аналіз ефективних взаємодій управлінських стилів та методів у кадровому менеджменті: *вісник*. Суми, 2020. С.79-89. URL: [https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/2\\_2020/9.pdf](https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/2_2020/9.pdf)
24. Шкробот М. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ, 2022. 194 с.
25. Макаренко С., Ліканова А. Впровадження інноваційних технологій управління персоналом. Київ, 2021. 356 с.
26. Машевська А. А. Зарубіжний досвід використання системи праці та мотивації працівників підприємства: *ефективна економіка*. Дніпро, 2022. 84 с. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4\\_2022/154.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2022/154.pdf)
27. Гуцуляк Н. Сучасні технології управління персоналом: *журнал*. Вінниця, 2019. №3. 297 с. URL: <file:///C:/Users/admin/Downloads.pdf>
28. Новак І., Покотиленко Р. Зайнятись в індустрії. Київ, 2020. 306 с.
29. Офіційна сторінка компанії ТОВ «Академія розвитку інтелекту Smartum». URL: <https://smartum.com.ua/> (дата звернення: 12.01.2024)
30. Панасюк О. Цифровізація процесу оцінювання персоналу як стратегічний напрям вдосконалення управління персоналом компанії. Київ, 2018. С. 72–85.

31. Плуґіна Ю. А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі: *вісник*. Київ, 2021. № 42. 327 с. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/8872/1/Plugina.pdf>
32. Дейнека, Л. О. Позднякова, І. В. Паламарчук, О. В. Управління персоналом: навчальний посібник. Харків, 2019. 226 с.
33. Процак К. В. Креативність персоналу як важливий чинник інноваційного розвитку підприємства: *вісник*. Львів, 2016. 276 с. URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/0a1ff1e2-3804-4ef9-9825-ec12a6531802/content>
34. Сиволап Л. А., Галіцина А. О. Дослідження сучасних методів оцінки персоналу: *ефективна економіка*. Київ, 2021. № 11. 311 с. URL: [https://science.iea.gov.ua/wpcontent/uploads/2023/07/5\\_Litynska\\_223\\_2023\\_61-71.pdf](https://science.iea.gov.ua/wpcontent/uploads/2023/07/5_Litynska_223_2023_61-71.pdf)
35. Соболев В. Г. Визначення сутності поняття «технологія менеджменту персоналу». Київ, 2016. 198 с.
36. Станіславик О. В. Роль і значення персоналу діяльності сучасного підприємства. Київ, 2023. 267 с.
37. Стратійчук В. М., Новак І. Сутність та класифікація трудових ресурсів підприємства: *вісник*. Київ, 2020. С. 146-150. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstreamdownload/123456789/88969/1>
38. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навчальний посібник. Київ, 2018. 554 с.
39. Третяк О.П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. Луцьк, 2014. №24(4). С. 389–396
40. Азарова А. О., Мороз О. О., Лесько О. Й., Романець І. В. Управління персоналом: навчальний посібник. Вінниця, 2021. 283 с.
41. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І. Управління персоналом: *підручник*. Луцьк, 2018. 404 с. URL: <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03.pdf>

42. Ушенко Н. В., Минаєва В. В. Система управління формуванням та використанням персоналу: *бізнес-навігатор*. Київ, 2019. 109 с. URL: [https://kubg.edu.ua/images/stories/Departaments/vdd/documenty/rozdil\\_10/nak\\_az\\_834\\_16.12.2021.pdf](https://kubg.edu.ua/images/stories/Departaments/vdd/documenty/rozdil_10/nak_az_834_16.12.2021.pdf)
43. Федорова Ю., Бабенко К., Малихіна Ю., Ярмош О., Малихіна В. Проблеми підготовки керівників у сфері державного управління в умовах цивільної економіки. Дніпро, 2019. 501 с.
44. Чернікова Н. М. Проблеми кадрового забезпечення підприємств в умовах цифрової революції. Хмельницький, 2020. С. 52-55.
45. Шевченко, О., Євтушенко, Г. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. Київ, 2019. 757 с.
46. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І., Шубала І. В., Дзямучич М. І., Потьомкіна О. В., Серета О. В. Управління персоналом. Луцьк, 2018. 406 с.
47. Armstrong, M. *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*. Kogan Page Publishers. 2017. 89 с.
48. Bratton, J., Gold, J. *Human Resource Management: Theory and Practice*. Palgrave Macmillan. 2017. 145 с.
49. Cascio, W., Boudreau, J. *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford University Press. 2016. 225 с.
50. Delery, J. E., Tansky, J. W. *Strategic Human Resource Management*. Oxford University Press. 2014. 48 с.