

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ**

«На правах рукопису»
УДК 331.101.68

До захисту допущено:
Завідувачка кафедри
_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА
«_15_» _____ грудня _____ 2025 р.

**МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ
на здобуття ступеня магістра
за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 Менеджмент
на тему: «Стратегічне управління персоналом підприємства»**

Виконала:

здобувачка 2-го курсу, групи УВз-41мп
ЗАПЛАТКІНА Ганна Юріївна _____

Науковий керівник:

доцентка кафедри менеджменту підприємств,
к.е.н., доц. НАГОРНА Інна Іванівна _____

Рецензент:

завідувачка кафедри економічної кібернетики
д.е.н., проф. БОЯРИНОВА Катерина Олександрівна _____

*Засвідчую, що у цій магістерській дисертації
немає запозичень з праць інших авторів без
відповідних посилань*

Здобувачка _____

Київ – 2025 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ**

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Спеціальність – 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент і бізнес-адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри

_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА

« 01 » квітня 2025 року

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію здобувачці

ЗАПЛАТКІНІЙ ГАННІ ЮРІЇВНІ

- 1. Тема дисертації:** «Стратегічне управління персоналом підприємства», науковий керівник дисертації Нагорна Інна Іванівна, к.е.н., доц., затверджені наказом по університету від 03.11.2025 р. № 4741-с
- 2. Строк подання студентом дисертації:** 8 грудня 2025 року.
- 3. Об'єкт дослідження:** стратегічне управління персоналом на підприємстві.
- 4. Предмет дослідження:** методи та інструменти мотиваційного механізму стимулювання праці персоналу, що застосовуються для підвищення ефективності кадрової політики на підприємстві.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методологічна частина:

- розглянути сутність і значення стратегічного управління персоналом підприємства;
- дослідити сучасні технології управління персоналом;
- проаналізувати методи формування системи стратегічного управління персоналом підприємства;

б) дослідницько-аналітична частина:

- дослідити організаційну структуру управління персоналом підприємства ТОВ «XXX Сервіс»;
- надати загальну оцінку господарської діяльності суб'єкту господарювання;
- проаналізувати структуру, стан та ефективність використання персоналу підприємства ТОВ «XXX Сервіс»;
- оцінити існуючі системи (стратегії) управління персоналом на підприємстві ТОВ «XXX Сервіс»;

в) проектно-рекомендаційна частина:

- описати напрямки удосконалення системи стратегічного управління персоналом підприємства ТОВ «XXX Сервіс»;
- розробити стратегію управління персоналом підприємства (мотиваційного механізму стимулювання праці персоналу) ТОВ «XXX Сервіс»;
- надати економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

- 1) Етапи розробки стратегії управління персоналом
- 2) Структура Групи XXX
- 3) Динаміка складу персоналу ТОВ «XXX Сервіс» за статтю у 2020-2024 рр.
- 4) Динаміка розподілу персоналу ТОВ «XXX Сервіс» за віком у 2020-2024 рр.
- 5) Динаміка структури персоналу ТОВ «XXX Сервіс» за стажем роботи у 2020-2024 рр.
- 6) Динаміка продуктивності праці персоналу ТОВ «XXX Сервіс» у 2020-2024 рр.
- 7) Динаміка ефективності витрат на персонал ТОВ «XXX Сервіс» у 2020-2024 рр.
- 8) Система управління персоналом в ТОВ «XXX Сервіс»
- 9) Динаміка плинності персоналу ТОВ «XXX Сервіс» у 2020-2024 рр.
- 10) Основні етапи формування стратегії управління персоналом ТОВ «XXX Сервіс»
- 11) Драйвери мотивації за моделлю «Мотивація 3.0»
- 12) Схема реалізації та оцінки ефективності заходів для ТОВ «XXX Сервіс»
- 13) Прогноз плинності персоналу ТОВ «XXX Сервіс» на 2026-2028 рр.
- 14) Прогноз продуктивності персоналу ТОВ «XXX Сервіс» на 2026-2028 рр.
- 15) Економічний ефект запропонованих заходів для ТОВ «XXX Сервіс» у 2026-2028 рр.

7. Дата видачі завдання: 28 березня 2025 року.

8. Календарний план

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання магістерської дисертації</i>	<i>Строк виконання етапів магістерської дисертації</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз наукових джерел щодо досліджуваної тематики	28.02.2025– 30.04.2025	
2.	Вивчення теоретико-методичних засад за обраною тематикою дослідження	01.05.2025 – 11.06.2025	
3.	Аналіз діяльності досліджуваного підприємства	01.09.2025 – 15.09.2025	
4.	Оцінка існуючої систем управління персоналом на підприємстві на предмет визначення напрямків удосконалення	16.09.2025 – 30.09.2025	
5.	Підготовка та надання на перевірку другого розділу роботи	01.10.2025 – 11.10.2025	
6.	Розробка стратегії управління персоналом підприємства, мотиваційного механізму стимулювання праці персоналу	12.10.2025 – 17.10.2025	
7.	Обґрунтування розроблених практичних рекомендацій та надання на перевірку третього розділу роботи	18.10.2025 – 21.11.2025	
8.	Оформлення магістерської дисертації	22.11.2025 – 28.11.2025	

Здобувачка

Анна ЗАПЛАТКІНА

Наукова керівниця

Інна НАГОРНА

РЕФЕРАТ

Заплаткіна Г.Ю. Стратегічне управління персоналом підприємства – Кваліфікаційна робота на правах рукопису, містить 138 сторінок, 25 таблиць, 15 рисунків, 15 формул, 2 додатки. Перелік посилань нараховує 73 найменування.

Актуальність теми стратегічного підходу до управління персоналом та розробки мотиваційного механізму зумовлена зростаючим значенням людського капіталу в забезпеченні конкурентоспроможності та довгострокового розвитку організацій. У сучасних умовах динамічних ринкових змін, технологічних трансформацій та підвищення вимог до ефективності бізнес-процесів традиційні підходи до управління персоналом поступово втрачають свою результативність. Натомість стратегічно орієнтовані системи управління, що включають комплексно розроблені мотиваційні механізми, забезпечують можливість формування високопродуктивних команд, підвищення рівня залученості працівників та адаптації організацій до нових викликів. Такий підхід дозволяє оптимізувати використання трудового потенціалу, сприяти інноваційному розвитку та зміцнювати конкурентні позиції підприємства.

Зв'язок роботи із науковими програмами, планами та темами. Магістерську дисертацію на здобуття ступеня магістра виконано в Національному технічному університеті України «КПІ імені Ігоря Сікорського» (м. Київ) відповідно до планів науково-дослідних робіт кафедри менеджменту підприємств за темою «Стратегічне управління відновленням економіки України» (ДР 0123U101596).

Метою роботи є розвиток теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо стратегічного управління персоналом підприємства. Поставлена мета роботи обумовила необхідність вирішення таких завдань:

- розглянути сутність і значення стратегічного управління персоналом підприємства;
- дослідити сучасні технології управління персоналом;
- проаналізувати методи формування системи стратегічного управління персоналом підприємства;
- дослідити організаційну структуру управління персоналом ТОВ «XXX Сервіс»;
- проаналізувати поточні фінансові показники підприємства за останні 5 років та надати загальну оцінку господарської діяльності суб'єкту господарювання;
- проаналізувати структуру, стан та ефективність використання персоналу підприємства ТОВ «XXX Сервіс»;
- оцінити існуючу систему управління персоналом на підприємстві ТОВ «XXX Сервіс»;
- описати напрямки удосконалення системи стратегічного управління персоналом підприємства ТОВ «XXX Сервіс»;
- розробити стратегію управління персоналом підприємства ТОВ «XXX Сервіс»;
- надати економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є стратегічне управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження є методи та інструменти стратегічного управління персоналом підприємства, мотиваційний механізм стимулювання праці персоналу, що застосовуються для підвищення ефективності кадрової політики на підприємстві.

База дослідження - ТОВ «XXX Сервіс».

У магістерській роботі було використано такі методи дослідження: теоретичні: аналіз і синтез, порівняльний аналіз; емпіричні: анкетування; аналітичні: статистичний аналіз; аналіз динаміки показників, прогнозування.

Наукова новизна дослідження полягає в удосконаленні структури системи мотивації відповідно до сучасних тенденцій (інклюзивність, гнучкість, персоналізація) за рахунок використання удосконаленої методики оцінювання ефективності системи стимулювання персоналу, яка враховує не лише фінансові, а й поведінкові показники (залученість, задоволеність, лояльність) та виявленні невідповідності між чинними практиками стимулювання і реальними потребами працівників, що дозволило сформулювати рекомендації щодо їх корекції.

Практичним значенням є сприяння підвищенню ефективності кадрової політики, покращенню мотивації та залученості працівників, зниженню плинності кадрів, а також формуванню стабільної та конкурентоспроможної команди ТОВ «XXX Сервіс».

Апробація результатів роботи: проект представлено керівнику бази дослідження, подано тези на тему «Мотивація персоналу в контексті принципів DEIB» на XXII Міжнародну науково-практичну конференцію «Конкурентноспроможність національної економіки», що проходила в м. Київ 16-17 жовтня 2025 року.

Ключові слова: стратегічне управління персоналом; мотиваційний механізм; мотивація працівників; продуктивність праці; залученість персоналу; система стимулювання; інклюзивність; DEIB-концепція.

ABSTRACT

Zaplatkina G.Y. Strategic personnel management of the enterprise – the master's dissertation contains 133 pages, 25 tables, 15 drawings, 15 figures, 2 appendices. The list of links includes 73 items.

Relevance of the research topic. The importance of a strategic approach of human resource management and the development of a motivational mechanism is due to the growing significance of human capital in ensuring competitiveness and long-term development of organizations. In today's environment of dynamic market changes, technological transformations, and increasing demands for efficiency in business processes, traditional approaches to human resource management are gradually losing their effectiveness. On the other hand, strategically oriented management systems that include comprehensively developed motivational mechanisms enable the formation of highly productive teams, increase employee engagement, and help organizations adapt to new challenges. This approach allows for the optimization of labor potential, promotes innovative development, and strengthens the competitive position of the enterprise.

Connection of work with scientific programs, plans and topics. The master's dissertation for obtaining a master's degree was completed at KPI named after Igor Sikorskyi (Kyiv) in accordance with the plans of research works of the Department of Enterprise Management on the topic: " Strategic management of Ukraine's economic recovery " (No. DR 0123U101596).

The purpose of the work is to develop theoretical provisions and develop practical recommendations for strategic personnel management of the enterprise. The stated purpose of the work necessitated the need to solve the following tasks:

- consider the essence and significance of strategic personnel management in an enterprise;
- research modern personnel management technologies;
- analyze methods of forming a strategic personnel management system in an enterprise;
- research the organizational structure of personnel management;

- analyze the current financial indicators of the enterprise for the last 5 years and provide an overall assessment of the economic activity of the business entity;
- analyze the structure, status, and effectiveness of enterprise personnel utilization;
- evaluate existing personnel management systems (strategies) at the enterprise;
- describe areas for improvement in the enterprise's strategic personnel management system;
- develop a strategy for enterprise personnel management (motivational mechanism for stimulating personnel work);
- provide economic justification for the feasibility of implementing the proposed measures.

The object of research is a motivational mechanism for stimulating staff performance at the enterprise.

The subject of the study are methods and tools of the motivational mechanism for stimulating staff work, which are used to improve the effectiveness of personnel policy at the enterprise.

Research base: XXX Service LLC.

The following research methods were used in the master's dissertation: theoretical: analysis and synthesis, comparative analysis; empirical: questionnaires; analytical: statistical analysis; analysis of indicator dynamics, forecasting.

The scientific novelty of the study lies in improving the structure of the motivation system in line with current trends (inclusiveness, flexibility, personalization) through the use of an improved methodology for evaluating the effectiveness of the staff incentive system, which takes into account not only financial but also behavioral indicators (engagement, satisfaction, loyalty) and identifies inconsistencies between current incentive practices and the real needs of employees, which made it possible to formulate recommendations for their correction.

The practical significance is to promote the effectiveness of personnel policy, improve employee motivation and engagement, reduce staff turnover, and build a stable and competitive team of XXX Service LLC.

Approbation of the results of the work: the project was presented to the head of the research base, and abstracts on the topic “Staff motivation in the context of DEIB principles” were submitted to the XXII International Scientific and Practical Conference “Competitiveness of the National Economy,” held in Kyiv on October 16-17, 2025.

Keywords: strategic personnel management; motivational mechanism; employee motivation; labor productivity; staff engagement; incentive system; inclusiveness; DEIB concept.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ПІДХОДИ ЩОДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	12
1.1 Сутність і значення стратегічного управління персоналом підприємства.....	12
1.2 Сучасні технології управління персоналом.....	23
1.3 Методи формування системи стратегічного управління персоналом підприємства.....	32
Висновки до розділу 1.....	42
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТОВ «XXX СЕРВІС».....	44
2.1 Аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства.....	44
2.2 Аналіз структури, стану та ефективності використання персоналу підприємства.....	55
2.3 Оцінка існуючої системи управління персоналом на підприємстві.....	66
Висновки до розділу 2.....	77
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «XXX СЕРВІС»	79
3.1 Напрями удосконалення системи стратегічного управління персоналом підприємства.....	79
3.2 Розробка стратегії управління персоналом підприємства.....	91
3.3 Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів.....	101
Висновки до розділу 3.....	112
ВИСНОВКИ.....	114
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	119
ДОДАТКИ.....	128

ВСТУП

Актуальність роботи. Розробка стратегічного підходу до управління персоналом та мотиваційного механізму зумовлена зростаючим значенням людського капіталу в забезпеченні конкурентоспроможності та довгострокового розвитку організацій. У сучасних умовах динамічних ринкових змін, технологічних трансформацій та підвищення вимог до ефективності бізнес-процесів традиційні підходи до управління персоналом поступово втрачають свою результативність. Натомість стратегічно орієнтовані системи управління, що включають комплексно розроблені мотиваційні механізми, забезпечують можливість формування високопродуктивних команд, підвищення рівня залученості працівників та адаптації організацій до нових викликів.

Дослідженням стратегічного підходу в управлінні персоналом та формуванням ефективних мотиваційних систем займаються багато як зарубіжних так вітчизняних науковців. Значний внесок у розвиток теоретичних засад стратегічного HR-менеджменту зробили М. Армстронг, Г. Десслер, Д. Ульріх, Р. Бояцис, які розглядали персонал як ключовий ресурс організації та обґрунтовували необхідність інтеграції кадрової політики в загальну стратегію підприємства. Питання мотивації працівників ґрунтовно досліджували А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакГрегор, В. Врум, Л. Портер і Е. Лоулер, чії концепції стали базою для формування сучасних механізмів стимулювання трудової активності.

Серед вітчизняних науковців проблематику управління персоналом і мотиваційних механізмів розкривають у своїх роботах О. Грішнова, Л. Балабанова та інші, які звертають увагу на важливість розвитку людського капіталу, удосконалення систем оцінювання персоналу та адаптації мотиваційних інструментів до умов вітчизняного бізнес-середовища.

Втім, слід зазначити, що наявні напрацювання здебільшого зосереджені на окремих аспектах мотивації або організації кадрового менеджменту й недостатньо розглядають питання комплексного стратегічного підходу, який передбачає інтеграцію системи мотивації в довгострокову стратегію розвитку підприємства. Зокрема, бракує досліджень, які б поєднували стратегічне бачення управління персоналом із розробкою цілісного мотиваційного механізму, здатного забезпечити підвищення продуктивності, залученості та інноваційної активності працівників в умовах сучасних змін.

Зазначений пробіл у теоретичній базі зумовив вибір теми даної роботи, визначив її мету та поставлені завдання.

Зв'язок роботи із науковими програмами, планами та темами.

Магістерську дисертацію на здобуття ступеня магістра виконано в Національному технічному університеті України «КПІ імені Ігоря Сікорського» (м. Київ) відповідно до планів науково-дослідних робіт кафедри менеджменту підприємств за темою «Стратегічне управління відновленням економіки України» (ДР 0123U101596).

Метою роботи є розвиток теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо стратегічного управління персоналом підприємства. Поставлена мета роботи обумовила необхідність вирішення таких завдань:

- розглянути сутність і значення стратегічного управління персоналом підприємства;
- дослідити сучасні технології управління персоналом;
- проаналізувати методи формування системи стратегічного управління персоналом підприємства;
- дослідити організаційну структуру управління персоналом підприємства ТОВ «XXX Сервіс»;
- проаналізувати поточні фінансові показники підприємства за останні 5 років та надати загальну оцінку господарської діяльності суб'єкту господарювання;

- проаналізувати структуру, стан та ефективність використання персоналу підприємства ТОВ «XXX Сервіс»;
- оцінити існуючу систему управління персоналом на підприємстві ТОВ «XXX Сервіс»;
- описати напрямки удосконалення системи стратегічного управління персоналом підприємства ТОВ «XXX Сервіс»;
- розробити стратегію управління персоналом ТОВ «XXX Сервіс»;
- надати економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є стратегічне управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження є методи та інструменти стратегічного управління персоналом підприємства, мотиваційний механізм стимулювання праці персоналу, що застосовуються для підвищення ефективності кадрової політики на підприємстві.

Для аналізу наявної стратегії управління персоналом на підприємстві ТОВ «XXX Сервіс» у роботі застосовані наступні *методики дослідження*: теоретичні: аналіз і синтез, порівняльний аналіз; емпіричні: анкетування; аналітичні: статистичний аналіз; аналіз динаміки показників; прогнозування.

Наукова новизна дослідження полягає в удосконаленні структури системи мотивації відповідно до сучасних тенденцій (інклюзивність, гнучкість, персоналізація) за рахунок використання удосконаленої методики оцінювання ефективності системи стимулювання персоналу, яка враховує не лише фінансові, а й поведінкові показники (залученість, задоволеність, лояльність) та виявленні невідповідності між чинними практиками стимулювання і реальними потребами працівників, що дозволило сформулювати рекомендації щодо їх корекції.

Інформаційною базою роботи є внутрішні документи підприємства ТОВ «XXX Сервіс», зібрані дані про кадрову політику підприємства, статистична інформація, наукові статті, монографії, звіти міжнародних

організацій та нормативно-правові акти, що регулюють сферу управління персоналом та цифрові технології в Україні.

Практична значущість роботи полягає у розробці конкретних рекомендацій для ТОВ «XXX Сервіс» щодо вдосконалення стратегії управління персоналом, яка сприятиме підвищенню ефективності кадрової політики, покращенню мотивації та залученості працівників, зниженню плинності кадрів, а також формуванню стабільної та конкурентоспроможної команди. Результати дослідження можуть бути використані для оптимізації кадрової роботи на підприємстві, підвищення ефективності управління персоналом та досягнення кращих результатів у роботі з людськими ресурсами.

Апробація результатів дослідження:

1. Заплаткіна Г.Ю. Мотивація персоналу в контексті принципів DEIB. Матеріали XXII Міжнародної науково-практичної конференції «Конкурентоспроможність національної економіки», м. Київ. 16-17 жовтня 2025. С. 132-134 (URL: <https://econom.knu.ua/science-2/conferences/2025-2/>).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ПІДХОДИ ЩОДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність і значення стратегічного управління персоналом підприємства

Стратегічне управління персоналом є одним із найважливіших напрямів сучасного менеджменту, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність та стабільний розвиток підприємств в умовах динамічного зовнішнього середовища. Сьогодні підприємства функціонують в умовах постійних змін, які потребують швидкого реагування на виклики ринку, технологічні інновації та трансформацію соціально-економічних відносин. У цьому контексті людські ресурси перетворюються на ключовий фактор успіху організації, а їх стратегічне управління стає критично важливим для досягнення корпоративних цілей.

Еволюція поглядів на управління персоналом відбувалася поступово: від простого адміністрування кадрів до складних систем стратегічного планування людських ресурсів. Якщо раніше управління персоналом розглядалося як допоміжна функція, спрямована на забезпечення підприємства необхідною кількістю працівників, то сучасні підходи передбачають інтеграцію управління людськими ресурсами в загальну стратегію організації. Цей підхід підкреслює важливість розгляду персоналу не просто як виробничого ресурсу, а як стратегічного активу, здатного створювати додану вартість та забезпечувати конкурентні переваги [1].

Концептуальні основи стратегічного управління персоналом формувалися під впливом теорій стратегічного менеджменту та управління людськими ресурсами. Стратегічний підхід до управління персоналом передбачає розробку довгострокових планів розвитку людських ресурсів, які

узгоджуються з місією, цілями та стратегічними пріоритетами підприємства. Це вимагає системного підходу до аналізу потреб у персоналі, планування його розвитку, формування ефективних систем мотивації та стимулювання, а також створення умов для максимальної реалізації потенціалу кожного працівника [2].

Сутність стратегічного управління персоналом полягає в створенні та реалізації системи заходів, спрямованих на забезпечення підприємства висококваліфікованими кадрами, здатними ефективно виконувати поставлені завдання та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Це включає не тільки процеси підбору, навчання та розвитку персоналу, але й формування корпоративної культури, створення систем управління знаннями, розробку програм утримання ключових фахівців та інші аспекти, що сприяють досягненню стратегічних цілей організації [3].

У табл. 1.1 розглянемо підходи науковців до трактування поняття стратегічного управління персоналом.

Таблиця 1.1 – Трактування поняття стратегічного управління персоналом

Автор(и), рік	Поняття
1	2
Лупенко Ю.О., 2012 рік [4]	Стратегічне управління персоналом – це управління формуванням конкурентоспроможного трудового потенціалу організації з урахуванням змін і її майбутніх потреб.
Міщенко А.П., 2004 рік [5]	Кадрова стратегія – функціональна підсистема загальної стратегії, спрямована на розвиток потенціалу персоналу через довгострокову програму дій для забезпечення стратегічної конкурентної переваги.
Наумова О.О., 2021 рік [6]	Стратегічне управління персоналом - це процес реалізації стратегії підприємства через відповідні кадрові дії та рішення.
Олійник Т.Г., 2019 рік [7]	Стратегічне управління людськими ресурсами – це підхід до прийняття рішень щодо намірів і планів компанії у сфері трудових відносин та HR-політик і практик.
Петрова І.Л., 2013 рік [8]	Стратегічне управління людськими ресурсами – це комплексний підхід до управління, що інтегрує HR-стратегії та практики із загальною стратегією організації.
Письменна О. О., 2017 рік [9]	Кадрова стратегія - це узагальнений набір дій у довгостроковій перспективі та способів їх реалізації щодо формування й відтворення людського капіталу задля забезпечення реалізації місії й загальнокорпоративної стратегії підприємства шляхом

Продовження таблиці 2.1

1	2
	створення конкурентних переваг та соціальновідповідального менеджменту.
Шубалий О.М., Рудь Н.Т., Шубала І.В. та ін., 2023 рік [10]	Стратегія управління персоналом – це узгоджений план дій керівництва організації, який формується на основі сукупності концепцій, ідей та принципів, що визначають ключові напрями роботи з персоналом, його методи та форми. Вона спрямована на підвищення ефективності діяльності організації шляхом досягнення її стратегічних цілей і використання конкурентних переваг.

Складено на основі: [4-10]

Враховуючі описані підходи, поняття стратегічного управління персоналом можна сформулювати як комплексну систему заходів, спрямованих на забезпечення підприємства висококваліфікованими кадрами, здатними ефективно виконувати поставлені завдання та забезпечувати досягнення стратегічних цілей організації.

Особливості стратегічного управління персоналом в сучасних умовах значною мірою визначаються впливом глобалізаційних процесів, цифровізації економіки та зміни характеру трудових відносин. Гонтарева І. В. зазначає, що сучасні підприємства стикаються з необхідністю адаптації до нових форм зайнятості, використання дистанційних технологій роботи, управління міжкультурними командами та впровадження інноваційних підходів до мотивації персоналу [3]. Ці зміни вимагають від керівництва підприємств розробки гнучких стратегій управління персоналом, здатних швидко реагувати на зміни ринкових умов та потреб бізнесу.

Кадрова політика підприємства є основним інструментом реалізації стратегічного управління персоналом. Вона представляє собою систему принципів, правил та норм, які регулюють процеси залучення, розвитку, використання та утримання персоналу відповідно до стратегічних цілей організації. Ефективна кадрова політика повинна забезпечувати узгодженість між потребами підприємства в людських ресурсах та можливостями їх задоволення, враховуючи як поточні, так і перспективні завдання розвитку

бізнесу [11]. Мазур Г., Мазур Д. та Мазур О. підкреслюють, що основними завданнями кадрової політики є формування оптимальної структури персоналу, забезпечення його професійного розвитку, створення ефективних систем мотивації та оцінки результатів діяльності [12].

Стратегічне планування персоналу є ключовим елементом системи управління людськими ресурсами, що забезпечує довгострокову орієнтацію всіх HR-процесів. Воно включає аналіз поточного стану персоналу, прогнозування майбутніх потреб у кадрах, розробку планів професійного розвитку працівників та створення програм підготовки кадрового резерву. Стратегічне планування персоналу повинно базуватися на глибокому розумінні бізнес-стратегії підприємства, аналізі тенденцій розвитку ринку праці та врахуванні технологічних змін, які можуть вплинути на потреби в кадрах [13].

Важливим аспектом стратегічного управління персоналом є розвиток компетенцій працівників. Сучасні підприємства все більше уваги приділяють не тільки професійним знанням та навичкам співробітників, але й їх здатності до навчання, адаптації до змін, роботи в команді та інших soft skills. Це вимагає розробки комплексних програм розвитку персоналу, які включають формальне навчання, коучинг, менторство та інші форми професійного зростання [14]. Ефективні системи розвитку персоналу сприяють не тільки підвищенню продуктивності праці, але й збільшенню лояльності працівників до організації, що є важливим фактором утримання ключових кадрів.

Система мотивації та стимулювання персоналу є одним із найскладніших елементів стратегічного управління людськими ресурсами. Вона повинна враховувати індивідуальні потреби працівників, особливості корпоративної культури та специфіку діяльності підприємства. Сучасні підходи до мотивації персоналу передбачають використання як матеріальних, так і нематеріальних стимулів, створення можливостей для професійного зростання, забезпечення балансу між роботою та особистим життям, а також

формування середовища, яке сприяє самореалізації та творчому розвитку працівників [15].

Особливої актуальності в сучасних умовах набуває питання управління персоналом на засадах сталого розвитку. Сталий розвиток, як комплексний підхід до задоволення сучасних потреб, зберігаючи здатність майбутніх поколінь задовольняти свої власні, включає в себе тонкий баланс між економічним зростанням, соціальною інтеграцією та охороною навколишнього середовища [16].

Замула О., Замула О. та Угрімова І. зазначають, що концепція сталого розвитку передбачає врахування не тільки економічних, але й соціальних та екологічних аспектів діяльності підприємства [17]. Це включає розробку інклюзивних програм працевлаштування, забезпечення рівних можливостей для всіх категорій працівників, створення безпечних умов праці та підтримку професійного розвитку персоналу протягом усього трудового життя.

Стратегічне управління персоналом повинно враховувати особливості різних категорій працівників, включаючи молодих фахівців, досвідчених професіоналів, керівників різних рівнів та інших груп. Кожна категорія має свої специфічні потреби, мотиваційні фактори та очікування від роботи. Це вимагає диференційованого підходу до розробки програм розвитку, систем мотивації та кар'єрного планування [18].

Інклюзивність стає важливим елементом стратегічного управління персоналом, особливо в контексті забезпечення рівних можливостей для людей з інвалідністю. Хомюк Н., Шматковська Т., Дзямулич М. та Гаряга Л. підкреслюють, що розвиток інклюзивного ринку праці є одним із пріоритетних завдань соціально-економічного розвитку [19]. Розробка та впровадження інклюзивної політики у сфері працевлаштування та управління персоналом можуть сприяти досягненню більш рівноправного, сталого та інклюзивного розвитку [20]. Це вимагає від підприємств розробки спеціальних програм адаптації робочих місць, навчання персоналу принципам інклюзивного

управління та створення корпоративної культури, яка сприяє інтеграції всіх працівників незалежно від їх фізичних можливостей.

Міжнародний досвід також показує важливість інтеграції людей з інвалідністю в трудовий процес. Дослідження показують, що інклюзивне управління персоналом не тільки відповідає принципам соціальної відповідальності, але й сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства через збільшення різноманітності команд, розвиток емпатії та соціальної згуртованості колективу [21-24].

Стратегічне управління персоналом в умовах цифрової трансформації вимагає перегляду традиційних підходів та методів. Це включає адаптацію до нових форм організації праці, використання цифрових платформ для комунікації та співпраці, розвиток цифрових компетенцій персоналу та створення гнучких систем управління, здатних ефективно функціонувати в цифровому середовищі [25].

Цифровізація значно впливає на стратегічне управління персоналом, створюючи нові можливості для автоматизації HR-процесів, покращення аналітики та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Чобіток І. О. зазначає, що використання цифрових технологій в управлінні персоналом дозволяє підвищити ефективність процесів рекрутингу, оцінки ефективності діяльності працівників, планування кар'єрного розвитку та інших аспектів управління людськими ресурсами [26]. Впровадження систем управління талантами, платформ для дистанційного навчання, інструментів для моніторингу ефективності та інших цифрових рішень стає необхідною умовою конкурентоспроможності сучасних підприємств.

Інтелектуальні системи кадрового менеджменту представляють собою нове покоління інструментів управління персоналом, що використовують штучний інтелект та машинне навчання для оптимізації HR-процесів. Швед В. В. та Прибега Н. О. розглядають теоретико-методологічні засади таких систем, які здатні автоматизувати процеси підбору персоналу, прогнозувати потреби в кадрах, оцінювати ефективність навчальних програм та надавати

рекомендації щодо розвитку кар'єри працівників [27]. Впровадження таких систем дозволяє підвищити точність управлінських рішень та зменшити витрати на управління персоналом.

Стратегічне управління персоналом в умовах кризи та невизначеності набуває особливих характеристик. Крамар І. та Баранов К. досліджують актуальні підходи до управління людськими ресурсами на вітчизняних підприємствах під час військових дій, підкреслюючи необхідність адаптації традиційних методів управління персоналом до екстремальних умов [28]. Це включає розробку планів безперервності бізнесу, забезпечення психологічної підтримки працівників, організацію дистанційної роботи та створення гнучких систем мотивації, які враховують специфіку кризової ситуації.

Управління змінами є невід'ємною складовою стратегічного управління персоналом. Сучасні підприємства постійно стикаються з необхідністю адаптації до нових технологій, зміни ринкових умов, реструктуризації бізнес-процесів та інших трансформацій. Ефективне управління змінами вимагає не тільки технічної підготовки, але й роботи з персоналом, включаючи комунікацію цілей змін, навчання нових навичок, подолання опору змінам та забезпечення підтримки працівників протягом усього процесу трансформації [29].

Роль інноваційного розвитку в стратегічному управлінні персоналом постійно зростає. Костецький М. Р. та Мельник О. М. підкреслюють, що управління розвитком підприємства на інноваційних засадах вимагає формування інноваційно-орієнтованої корпоративної культури, розвитку креативних здібностей працівників та створення умов для генерації та реалізації нових ідей [30]. Це включає організацію творчих лабораторій, впровадження систем управління знаннями, створення міжфункціональних команд та інші заходи, спрямовані на стимулювання інноваційної активності персоналу.

Оцінка ефективності стратегічного управління персоналом є важливим елементом системи контролю та моніторингу. Вона включає розробку системи

показників, які характеризують різні аспекти управління людськими ресурсами, включаючи продуктивність праці, рівень задоволеності працівників, показники плинності кадрів, ефективність навчальних програм та інші метрики. Регулярний аналіз цих показників дозволяє виявляти проблемні області та вносити корективи в стратегію управління персоналом [31].

Стратегічне управління персоналом тісно пов'язане з управлінням організаційною культурою. Корпоративна культура впливає на всі аспекти діяльності персоналу, включаючи мотивацію, продуктивність, якість роботи та лояльність до організації. Формування позитивної організаційної культури вимагає цілеспрямованих зусиль з боку керівництва, включаючи визначення цінностей компанії, розробку кодексів поведінки, організацію корпоративних заходів та інші ініціативи [32].

Розвиток лідерських якостей у персоналі є важливим напрямом стратегічного управління людськими ресурсами. Сучасні підприємства потребують не тільки виконавців, але й ініціативних працівників, здатних брати на себе відповідальність, приймати рішення та вести за собою інших. Це вимагає розробки спеціальних програм розвитку лідерства, створення можливостей для практики управлінських навичок та формування культури, яка заохочує прояв лідерських якостей на всіх рівнях організації [33].

Управління талантами стає одним із ключових напрямів стратегічного управління персоналом. Це включає ідентифікацію високопотенційних працівників, розробку індивідуальних планів їх розвитку, створення спеціальних програм утримання та забезпечення швидкого кар'єрного зростання. Ефективне управління талантами дозволяє підприємствам забезпечити себе кадровим резервом та підвищити конкурентоспроможність на ринку праці [34].

Важливим аспектом є також забезпечення безперервного професійного розвитку персоналу. Швидкі технологічні зміни вимагають постійного оновлення знань та навичок працівників. Це передбачає створення систем внутрішнього навчання, підтримку зовнішнього навчання, організацію

стажувань та обмінів досвідом, а також формування культури безперервного навчання [35].

Вітчизняні науковці використовують різні підходи до класифікації стратегій управління персоналом [9, 36-38]. На думку автора найбільш всеохоплюючою є запропонована О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь та ін. класифікація [39], яка в модифікованому вигляді подана у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Класифікація стратегій управління персоналом

Ознака класифікації	Вид	Сутність
1	2	3
За масштабом розробки	Основна (генеральна) стратегія	Спрямована на вирішення завдань управління персоналом на всіх його етапах: планування, підбір, адаптація, навчання, мотивація, просування та оцінка працівників.
	Допоміжні (підтримуючі) стратегії	Застосовуються здебільшого у великих організаціях і зосереджуються на окремих етапах управління, таких як підбір і відбір кадрів, навчання та розвиток, мотивація. Вони спрямовані на ефективне формування, використання та зміцнення конкурентних переваг персоналу.
Залежно від поведінки організації на ринку	Стратегія лідерства в низьких витратах	Стратегія зосереджена переважно на залученні адміністративного персоналу, особливо висококваліфікованих і компетентних менеджерів.
	Диверсифікована	Стратегія спрямована на залучення висококваліфікованих фахівців – менеджерів з розвиненими лідерськими, організаторськими та підприємницькими навичками, науковців, дослідників і креативних працівників.
	Концентрована (фокусування)	Стратегія зосереджена на залученні висококваліфікованих спеціалістів-експертів у своїй галузі.
	Інтеграційна	Стратегія орієнтована на залучення комунікативних висококваліфікованих фахівців та менеджерів із міжнародних зв'язків, здатних працювати в умовах глобалізації та євроінтеграції.
Залежно від рівня розвитку організації	Стратегія стабілізації та зміцнення досягнутих позицій	Застосовується у стабільних, успішно функціонуючих організаціях із повільним, але стійким зростанням. Вона орієнтована на утримання та розвиток персоналу, підвищення кваліфікації, навчання для кар'єрного росту та забезпечення соціальних гарантій.

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
	Стратегія інтенсифікації зусиль (зростання)	Притаманна для молодих або середньорозвинутих організацій, що прагнуть підвищити свій соціально-економічний рівень або наздогнати лідера в галузі. Стратегія спрямована на залучення, мотивацію та розвиток висококваліфікованого, творчого персоналу, забезпечення сприятливого мікроклімату, корпоративної культури, постійного підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання.
	Стратегія скорочення	Стратегію доцільно застосовувати в організаціях із низьким рівнем розвитку під час «санації», коли відбувається перебудова діяльності. Вона передбачає звільнення частини персоналу та збереження лише найбільш цінних працівників, без набору нових.
	Комбінована стратегія	Об'єднує елементи двох або більше попередніх стратегій, застосовується залежно від конкретної ситуації та коригується під впливом об'єктивних і суб'єктивних факторів.
Залежно від наявних у організації конкурентних переваг	Стратегія лідера	Стратегія передбачає повне використання потенціалу працівників, їх збереження, розвиток, навчання та кар'єрне зростання, а за потреби – залучення зовнішніх фахівців.
	Наступальна стратегія	Стратегія спрямована на розвиток інтелектуального потенціалу, лідерських і підприємницьких якостей працівників та залучення талановитих фахівців для підвищення конкурентоспроможності та іміджу організації.
	Стратегія послідовника	Стратегія спрямована на підтримку існуючого інтелектуального потенціалу, а залучення нових працівників майже не практикується.
	Стратегія аутсайдера	Стратегія спрямована на активізацію всіх етапів управління для виведення організації з кризи, підвищення ефективності роботи наявного персоналу та залучення висококваліфікованих нових співробітників.
За терміном реалізації	Короткострокова	Термін реалізації розрахований на період 1–4 роки.
	Середньострокова	Термін реалізації розрахований на період 5–10 років.
	Довгострокова	Термін реалізації розрахований на період більше 10 років.

Джерело: [39]

Розробка стратегії управління персоналом складається з декількох етапів [9] (рис. 1). Першим етапом є визначення стратегічної цілі, яка має бути узгоджена із загальнокорпоративними пріоритетами та враховувати рівень реалізації попередніх стратегій. Стратегія у сфері управління персоналом виконує забезпечувальну функцію у складі загальної стратегії підприємства. Відтак HR-ціль виступає деталізацією загальної стратегічної цілі компанії, беручи до уваги стан зовнішнього середовища та внутрішній потенціал організації. Розробка HR-стратегії повинна включати конкретні напрями, плани та інструменти реалізації, щоб гарантувати досягнення загальної стратегічної цілі підприємства.

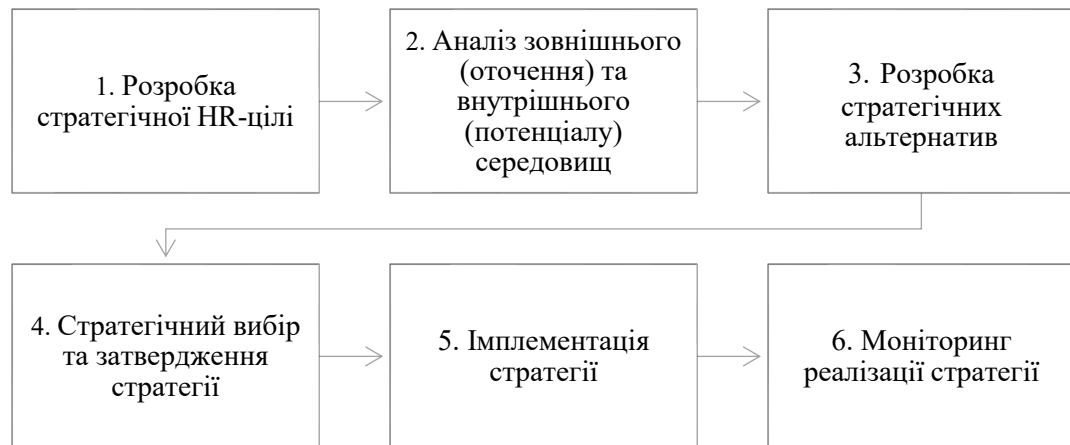


Рисунок 1.1. – Етапи розробки стратегії управління персоналом

Джерело: [9]

Формування кадрової стратегії, яка містить найбільш ефективні способи досягнення цілей, можливе лише за умови ретельного аналізу зовнішніх факторів та внутрішніх ресурсів і слабких сторін системи управління персоналом. Тому наступним кроком бізнес-процесу виступає аналіз можливостей і загроз як з боку зовнішнього середовища, так і всередині підприємства.

Результати цього аналізу створюють підґрунтя для формування стратегічних альтернатив, реалізація яких забезпечує досягнення визначених пріоритетів. Наступним етапом є стратегічний вибір, що передбачає власне формулювання HR-стратегії, визначення стратегічних орієнтирів і шляхів їх втілення. На цьому етапі також здійснюється декомпозиція стратегії у систему ключових показників ефективності (KPI), які виступають орієнтирами для працівників. До того ж описуються організаційні умови реалізації: розподіл зон відповідальності, регламентація процедур, періодичність виконання робіт, підходи до мотивації тощо.

Завершальним етапом бізнес-процесу є контроль за виконанням стратегії, оцінка досягнення встановлених KPI та досягнення стратегічної HR-цілі.

Успішна реалізація стратегічного управління персоналом вимагає системного підходу, врахування специфіки галузі та підприємства, а також постійної адаптації до змін зовнішнього середовища. Інвестиції в розвиток людських ресурсів є одним із найбільш ефективних способів забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та стабільного розвитку підприємства в сучасних умовах.

1.2 Сучасні технології управління персоналом

Під технологією управління персоналом розуміють сукупність прийомів, способів, форм і методів впливу на персонал у процесі його наймання, використання, розвитку та звільнення з метою отримання найкращих результатів трудової діяльності [40].

Сучасні технології управління персоналом автоматизують та оптимізують ключові HR-процеси: від рекрутингу, адаптації та навчання до управління продуктивністю, винагородами та розвитком корпоративної культури. Вони забезпечують збір та аналіз даних, що сприяє прийняттю

обґрунтованих управлінських рішень, підвищують ефективність роботи з персоналом, покращують комунікацію та допомагають утримувати таланти (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Основні функції сучасних технологій управління персоналом

№ з/п	Назва функції	Опис функції
1	Автоматизація адміністративних процесів	Обробка кадрової документації, оформлення прийому на роботу, звільнення, надання відпусток та контроль трудової дисципліни.
2	Рекрутинг та адаптація	Системи для пошуку, відбору та найму нових співробітників, а також інтеграції їх у компанію.
3	Навчання та розвиток	Організація та відстеження програм навчання, підвищення кваліфікації та професійного росту працівників.
4	Управління продуктивністю	Оцінка ефективності співробітників, планування їхньої кар'єри та мотивація.
5	Управління винагородами	Планування та автоматизація розрахунку заробітної плати, бонусів, пільг та інших видів винагороди.
6	Аналітика та прийняття рішень	Збір, обробка та аналіз HR-даних для отримання звітів та формування стратегічних рішень.
7	Кадрове діловодство	Зберігання та облік інформації про персонал, що дозволяє швидко знаходити потрібні дані.
8	Контроль та звітність	Контроль виконання запланованих заходів та надання періодичної звітності за допомогою автоматизованих систем.

Джерело: [40]

Сучасний етап розвитку управління персоналом характеризується стрімким впровадженням інноваційних технологій, які кардинально змінюють підходи до організації HR-процесів та взаємодії з працівниками. Цифрова трансформація бізнесу створила передумови для виникнення принципово нових інструментів та методів управління людськими ресурсами, які дозволяють підвищити ефективність, точність та швидкість прийняття кадрових рішень. Технологічні інновації в сфері управління персоналом охоплюють широкий спектр рішень: від автоматизованих систем підбору кадрів до складних платформ управління талантами, що використовують штучний інтелект та машинне навчання.

Цифровізація процесів управління персоналом стала об'єктивною необхідністю для підприємств, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними в умовах швидко мінливого бізнес-середовища. Чобіток І. О. підкреслює, що вплив цифровізації на управління інноваційним розвитком підприємств відкриває нові можливості для оптимізації HR-процесів та підвищення їх ефективності [26]. Міжнародний досвід показує, що підприємства, які активно впроваджують цифрові технології в управління персоналом, демонструють значно вищі показники продуктивності та задоволеності працівників порівняно з тими, що використовують традиційні методи.

Інтелектуальні системи кадрового менеджменту представляють собою новітній напрям розвитку HR-технологій, що базується на використанні алгоритмів штучного інтелекту для автоматизації та оптимізації процесів управління персоналом. Швед В. В. та Прибега Н. О. розробили теоретико-методологічні засади таких систем, які здатні аналізувати великі обсяги даних про персонал, виявляти закономірності та тенденції, а також надавати рекомендації для прийняття управлінських рішень [27]. Ці системи можуть обробляти інформацію про продуктивність працівників, їх кваліфікацію, потенціал розвитку та інші характеристики, формуючи комплексну картину стану людських ресурсів підприємства.

Автоматизація процесів рекрутингу є одним із найбільш поширених напрямів впровадження сучасних технологій в управління персоналом. Сучасні системи підбору кадрів використовують алгоритми машинного навчання для аналізу резюме кандидатів, їх відповідності вимогам вакансії та прогнозування успішності їх роботи на конкретній позиції. Ці технології дозволяють значно скоротити час на первинний відбір кандидатів, підвищити об'єктивність оцінки та зменшити вплив суб'єктивних факторів на процес прийняття рішень.

Платформи управління талантами стали важливим інструментом стратегічного управління персоналом, що забезпечують комплексний підхід

до розвитку кар'єри працівників. Наумова О. зазначає, що ефективні стратегії управління персоналом підприємства повинні включати використання сучасних технологічних рішень для ідентифікації та розвитку талантів [34]. Такі платформи дозволяють відстежувати професійне зростання працівників, планувати їх кар'єрні траєкторії, організовувати навчання та розвиток компетенцій, а також забезпечувати наступність ключових позицій у компанії.

Система електронного навчання та розвитку персоналу революціонізувала підходи до професійної підготовки працівників. Сучасні платформи дистанційного навчання пропонують персоналізовані програми розвитку, адаптивні курси, які змінюються залежно від прогресу учня, інтерактивні симуляції та віртуальні тренінги. Ці технології особливо актуальні в умовах дистанційної роботи та необхідності забезпечення безперервного професійного розвитку персоналу незалежно від їх географічного розташування [1].

Мобільні HR-додатки стали невід'ємною частиною сучасних систем управління персоналом, забезпечуючи працівникам постійний доступ до корпоративних ресурсів та Сервісів. Через мобільні додатки співробітники можуть подавати заявки на відпустку, отримувати інформацію про графік роботи, проходити навчальні курси, брати участь в опитуваннях та отримувати зворотний зв'язок від керівництва. Це підвищує залученість персоналу та покращує комунікацію всередині організації.

Аналітика даних про персонал стає все більш важливим інструментом для прийняття обґрунтованих кадрових рішень. Сучасні HR-аналітичні системи здатні обробляти великі обсяги інформації про працівників, їх ефективність, задоволеність роботою, ризики звільнення та інші показники. Ця інформація дозволяє керівництву виявляти тенденції, прогнозувати майбутні потреби в кадрах та розробляти превентивні заходи для вирішення потенційних проблем [13].

Віртуальна та доповнена реальність знаходять все ширше застосування в сфері навчання та розвитку персоналу. Ці технології дозволяють створювати

імерсивні навчальні середовища, де працівники можуть практикувати навички в безпечному віртуальному просторі, відпрацьовувати складні процедури та отримувати практичний досвід без ризику для реального виробництва. Особливо ефективними VR та AR технології виявляються для навчання працівників небезпечних професій та складних технічних операцій.

Чат-боти та віртуальні асистенти революціонізують сферу HR-сервісів, забезпечуючи цілодобову підтримку працівників та автоматизуючи рутинні запити. Ці інтелектуальні системи можуть відповідати на питання про корпоративні політики, допомагати з оформленням документів, надавати інформацію про пільги та компенсації, а також направляти складні запити до відповідних фахівців. Використання чат-ботів дозволяє HR-службам зосередитися на більш стратегічних завданнях, делегуючи рутинні операції автоматизованим системам.

Біометричні технології знаходять застосування в системах контролю доступу та обліку робочого часу, забезпечуючи високий рівень безпеки та точності. Сканування відбитків пальців, розпізнавання обличчя та інші біометричні методи дозволяють ідентифікувати працівників з високою точністю, запобігаючи порушенням трудової дисципліни та несанкціонованому доступу до робочих місць. Ці технології особливо важливі для підприємств з високими вимогами до безпеки та конфіденційності.

Соціальні мережі та платформи професійної взаємодії стали важливим інструментом пошуку та залучення талантів. LinkedIn та інші професійні мережі дозволяють HR-фахівцям ідентифікувати потенційних кандидатів, аналізувати їх професійні досягнення та будувати довгострокові відносини з талановитими фахівцями. Соціальний рекрутинг стає все більш поширеним підходом, який дозволяє розширити пул потенційних кандидатів та знайти фахівців з унікальними компетенціями [14].

Гейміфікація процесів управління персоналом використовує ігрові механіки для підвищення мотивації та залученості працівників. Елементи гри, такі як досягнення, рейтинги, змагання та нагороди, інтегруються в робочі

процеси, навчальні програми та системи оцінки ефективності. Це підвищує зацікавленість працівників у професійному розвитку та досягненні кращих результатів роботи.

Предиктивна аналітика в управлінні персоналом дозволяє прогнозувати майбутні тенденції та події, пов'язані з людськими ресурсами. Використовуючи історичні дані та алгоритми машинного навчання, системи можуть передбачати ймовірність звільнення конкретних працівників, прогнозувати потреби в навчанні, оцінювати ризики професійного вигорання та інші важливі показники. Це дозволяє керівництву приймати превентивні заходи та оптимізувати кадрову стратегію [15].

Інтеграція різних HR-систем стає критично важливою для забезпечення ефективного управління персоналом. Сучасні підприємства використовують множину різних технологічних рішень для різних аспектів управління персоналом, і їх успішна інтеграція дозволяє створити єдину екосистему HR-сервісів. Це забезпечує цілісний погляд на персонал, усуває дублювання даних та підвищує ефективність всіх процесів.

Хмарні технології кардинально змінили підходи до розгортання та використання HR-систем. Хмарні рішення забезпечують гнучкість, масштабованість та доступність HR-Сервісів, дозволяючи підприємствам швидко адаптуватися до змін бізнес-потреб. Крім того, хмарні платформи зазвичай пропонують більш низькі витрати на впровадження та підтримку порівняно з традиційними локальними рішеннями.

Автоматизація процесів оцінки ефективності персоналу використовує сучасні технології для створення більш об'єктивних та комплексних систем оцінки. Автоматизовані системи можуть збирати дані з різних джерел, включаючи результати роботи, зворотний зв'язок від колег та клієнтів, дані про навчання та розвиток, формуючи цілісну картину ефективності кожного працівника. Це дозволяє зменшити суб'єктивність в оцінці та забезпечити більш справедливе визнання досягнень [18].

Системи управління знаннями стали важливим компонентом сучасних HR-технологій, особливо в контексті збереження та передачі корпоративних знань. Ці системи дозволяють фіксувати, систематизувати та поширювати знання досвідчених працівників, забезпечуючи їх збереження при зміні персоналу. Технології управління знаннями включають експертні системи, бази знань, системи документообігу та платформи співпраці.

Віддалена робота та гібридні моделі зайнятості вимагають нових технологічних рішень для ефективного управління розподіленими командами. Інструменти для віддаленої співпраці, системи моніторингу продуктивності, платформи для віртуальних зустрічей та інші технології стали критично важливими для забезпечення ефективної роботи в умовах гнучкої зайнятості. Крамар І. та Баранов К. підкреслюють важливість адаптації підходів до управління людськими ресурсами в умовах зміни форматів роботи [28].

Персоналізація HR-сервісів стає можливою завдяки використанню технологій штучного інтелекту та аналізу даних. Сучасні системи можуть адаптувати навчальні програми, рекомендації щодо кар'єрного розвитку, системи мотивації та інші аспекти управління персоналом до індивідуальних потреб та переваг кожного працівника. Це підвищує ефективність HR-заходів та задоволеність персоналу.

Блокчейн технології знаходять застосування в сфері управління персоналом для забезпечення безпеки та достовірності кадрових даних. Децентралізована природа блокчейну дозволяє створювати незмінні записи про трудову діяльність, кваліфікацію, навчання та досягнення працівників. Це особливо важливо для верифікації кваліфікації та запобігання фальсифікації трудових документів.

Системи психологічного профілювання використовують сучасні технології для аналізу особистісних характеристик працівників та кандидатів. Комп'ютеризовані тести, аналіз поведінки в соціальних мережах, обробка мовних патернів та інші методи дозволяють створювати детальні психологічні

профілі, які можуть використовуватися для підбору персоналу, формування команд та розробки індивідуальних планів розвитку [32].

Інтернет речей відкриває нові можливості для моніторингу робочого середовища та забезпечення безпеки праці. Датчики можуть відстежувати параметри мікроклімату, рівень шуму, якість повітря та інші фактори, що впливають на комфорт та продуктивність працівників. Носимі пристрої можуть моніторити стан здоров'я працівників, рівень стресу та фізичні навантаження, забезпечуючи превентивну охорону праці.

Технології розпізнавання емоцій знаходять застосування для аналізу психологічного стану працівників та виявлення ознак професійного вигорання. Аналіз виразу обличчя, тону голосу, манери письма та інших індикаторів дозволяє системам виявляти працівників, які потребують підтримки або додаткової уваги з боку керівництва. Це сприяє своєчасному втручанню та запобіганню серйозних проблем з психічним здоров'ям персоналу.

Автоматизація адміністративних процесів дозволяє HR-службам зосередитися на більш стратегічних завданнях. Роботизація процесів може автоматизувати розрахунок заробітної плати, обробку заяв на відпустку, ведення кадрового діловодства та інші рутинні операції. Це не тільки підвищує ефективність, але й зменшує ймовірність помилок та забезпечує більш швидке обслуговування працівників.

Системи управління ефективністю нового покоління використовують безперервний моніторинг та аналіз для забезпечення постійного зворотного зв'язку та розвитку персоналу. Замість традиційних річних оцінок ці системи забезпечують регулярний аналіз досягнень, виявлення областей для покращення та надання рекомендацій для професійного зростання. Такий підхід більш ефективний для мотивації персоналу та досягнення бізнес-цілей [41].

Технології доступності забезпечують інклюзивність робочого середовища для працівників з різними потребами. Програмне забезпечення

для читання екрану, системи голосового управління, адаптивні інтерфейси та інші технологічні рішення дозволяють людям з інвалідністю повноцінно брати участь у робочих процесах. Хомюк Н., Шматковська Т., Дзямулич М. та Гаряга Л. підкреслюють важливість розвитку інклюзивного ринку праці [19].

Кібербезпека в HR-системах стає критично важливою з огляду на чутливість персональних даних працівників. Сучасні підприємства повинні впроваджувати багаторівневі системи захисту, включаючи шифрування даних, контроль доступу, моніторинг безпеки та регулярні аудити. Порушення безпеки кадрових даних може мати серйозні наслідки як для працівників, так і для репутації компанії.

Інтеграція соціальних медіа в HR-процеси дозволяє створювати більш повну картину кандидатів та працівників. Аналіз активності в соціальних мережах може надати додаткову інформацію про професійні інтереси, цінності та поведінкові особливості. Однак використання таких даних повинно відбуватися з дотриманням етичних принципів та приватності.

Голосові технології та чат-боти з природнім мовним інтерфейсом спрощують взаємодію працівників з HR-системами. Голосові асистенти можуть допомагати з пошуком інформації, бронюванням переговорних кімнат, отриманням довідок про політики компанії та іншими повсякденними завданнями. Це особливо корисно для працівників, які часто перебувають у русі або мають обмежені можливості для використання традиційних інтерфейсів.

Технології машинного навчання дозволяють системам постійно вдосконалюватися на основі накопиченого досвіду. HR-системи можуть аналізувати результати своїх рекомендацій, виявляти закономірності в успішних кадрових рішеннях та автоматично покращувати свою точність та ефективність. Це створює самонавчальні системи, які стають більш корисними з часом.

Віртуальна реальність також знаходить застосування для створення іммерсивних досвідів під час процесу підбору персоналу. Кандидати можуть

відвідувати віртуальні тури по офісу, взаємодіяти з майбутніми колегами у віртуальному середовищі та отримувати реалістичне уявлення про корпоративну культуру та робоче середовище ще до прийняття рішення про працевлаштування.

Таким чином, сучасні технології управління персоналом представляють собою комплексну екосистему інноваційних рішень, які кардинально трансформують підходи до управління людськими ресурсами. Ефективне впровадження цих технологій вимагає стратегічного планування, значних інвестицій у технологічну інфраструктуру та навчання персоналу. Підприємства, які успішно адаптують сучасні HR-технології, отримують значні конкурентні переваги через підвищення ефективності процесів, покращення якості кадрових рішень та підвищення задоволеності персоналу. Майбутній розвиток технологій управління персоналом буде спрямований на ще більшу персоналізацію, автоматизацію та інтеграцію з іншими бізнес-процесами підприємства.

1.3 Методи формування системи стратегічного управління персоналом підприємства

Формування ефективної системи стратегічного управління персоналом є комплексним процесом (табл. 1.4), що вимагає системного підходу до розробки методологічної бази, визначення принципів організації та впровадження практичних інструментів управління людськими ресурсами. Сучасні підприємства стикаються з необхідністю створення гнучких та адаптивних систем управління персоналом, здатних швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати досягнення стратегічних цілей організації. Методологічні основи формування такої системи базуються на інтеграції теоретичних концепцій стратегічного менеджменту з практичними потребами управління людськими ресурсами підприємства.

Таблиця 1.4 – Основні етапи формування системи стратегічного управління персоналом

Етап	Зміст діяльності	Основні методи	Очікувані результати	Тривалість
Діагностичний	Аналіз поточного стану управління персоналом	Аудит персоналу, SWOT-аналіз, бенчмаркінг	Звіт про стан системи управління персоналом	1-2 місяці
Планувальний	Розробка стратегії управління персоналом	Стратегічне планування, форсайт, сценарний аналіз	Стратегія управління персоналом	2-3 місяці
Організаційний	Створення структури управління персоналом	Реорганізація, створення нових підрозділів	Оптимізована організаційна структура	1-2 місяці
Впровадження	Реалізація запланованих змін	Управління проектами, навчання персоналу	Функціонуюча система	6-12 місяців
Контролю	Моніторинг ефективності системи	KPI-моніторинг, аналіз відхилень	Звіти про ефективність	Постійно

Джерело: [9]

Стратегічне планування розвитку кадрового потенціалу є ключовим елементом системи, що забезпечує відповідність людських ресурсів майбутнім потребам підприємства. Чикуркова А. Д., Гнидюк В. С. та Равлюк І. В. розглядають напрями стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств [25]. Стратегічне планування включає прогнозування потреб у персоналі, планування розвитку компетенцій, створення кадрового резерву та забезпечення наступності ключових позицій.

Діагностичний етап формування системи стратегічного управління персоналом включає комплексний аналіз поточного стану людських ресурсів підприємства, оцінку ефективності існуючих HR-процесів та виявлення ключових проблем та можливостей для покращення. Цей етап передбачає проведення аудиту персоналу, аналіз організаційної структури, дослідження корпоративної культури та оцінку відповідності кваліфікації працівників

стратегічним потребам підприємства. Результати діагностики формують основу для розробки стратегічних ініціатив у сфері управління персоналом [3].

Планування системи стратегічного управління персоналом є ключовим етапом, що визначає архітектуру майбутньої системи та механізми її функціонування. Бровкова О. зазначає, що ефективне стратегічне планування повинно враховувати як внутрішні можливості підприємства, так і зовнішні виклики та можливості [2]. Процес планування включає визначення стратегічних цілей у сфері управління персоналом, розробку відповідних програм та ініціатив, формування системи показників ефективності та створення планів реалізації запланованих заходів.

Стратегічне планування розвитку кадрового потенціалу є ключовим елементом системи, що забезпечує відповідність людських ресурсів майбутнім потребам підприємства. Чикуркова А. Д., Гнидюк В. С. та Равлюк І. В. розглядають напрями стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств [25]. Стратегічне планування включає прогнозування потреб у персоналі, планування розвитку компетенцій, створення кадрового резерву та забезпечення наступності ключових позицій.

Концептуальний підхід до формування системи стратегічного управління персоналом передбачає розробку цілісної філософії управління людськими ресурсами, яка має бути узгоджена з місією, баченням та стратегічними цілями підприємства. Білявський В. М. та Шуліковська К. В. підкреслюють важливість формування ефективної кадрової політики як основи для створення системи управління персоналом [11]. Така політика повинна включати чітко визначені принципи роботи з персоналом, стандарти якості кадрових процесів та механізми забезпечення відповідності діяльності у сфері управління персоналом загальній стратегії підприємства.

Структурно-функціональний підхід до формування системи передбачає створення оптимальної організаційної структури HR-служби, розподіл функціональних обов'язків між різними підрозділами та встановлення ефективних механізмів координації діяльності. Сучасні тенденції розвитку

організаційних структур у сфері управління персоналом передбачають створення центрів компетенцій, впровадження матричних структур та формування міжфункціональних команд для реалізації специфічних HR-проектів [1].

Процесний підхід до формування системи стратегічного управління персоналом фокусується на оптимізації ключових HR-процесів та забезпеченні їх ефективної взаємодії. Основні процеси включають планування персоналу, рекрутинг та відбір, адаптацію нових працівників, навчання та розвиток, оцінку ефективності, управління кар'єрою та мотивацію персоналу. Кожен із цих процесів повинен бути стандартизований, документований та інтегрований в загальну систему управління підприємством [13].

Компетентнісний підхід стає все більш важливим в формуванні сучасних систем управління персоналом. Він передбачає визначення ключових компетенцій, необхідних для успішного виконання робочих функцій, розробку моделей компетенцій для різних категорій персоналу та створення систем розвитку цих компетенцій. Компетентнісний підхід дозволяє створити більш точні критерії відбору персоналу, розробити ефективні програми навчання та забезпечити об'єктивну оцінку ефективності діяльності працівників [14].

Технологічний аспект формування системи стратегічного управління персоналом включає вибір та впровадження відповідних інформаційних систем та технологічних рішень. Швед В. В. та Прибега Н. О. розглядають теоретико-методологічні засади створення інтелектуальних систем кадрового менеджменту, які можуть значно підвищити ефективність управління персоналом [27]. Вибір технологічних рішень повинен базуватися на аналізі потреб підприємства, оцінці доступних ресурсів та прогнозі майбутніх вимог до системи.

Культурний аспект формування системи передбачає створення корпоративної культури, яка підтримує принципи стратегічного управління персоналом та сприяє реалізації HR-стратегії. Це включає формування

цінностей, які підкреслюють важливість людських ресурсів, створення атмосфери довіри та взаємоповаги, впровадження принципів відкритої комунікації та забезпечення участі працівників у прийнятті рішень. Корпоративна культура має бути узгоджена з загальною стратегією підприємства та підтримувати досягнення бізнес-цілей [18].

Інноваційний підхід до формування системи стратегічного управління персоналом передбачає активне впровадження нових методів та інструментів управління людськими ресурсами. Костецький М. Р. та Мельник О. М. підкреслюють важливість управління розвитком підприємства на інноваційних засадах [30]. Це може включати використання штучного інтелекту для аналізу даних про персонал, впровадження гейміфікації в процеси навчання та розвитку, використання віртуальної реальності для тренінгів та інші інноваційні рішення.

Партисипативний підхід до формування системи передбачає активне залучення працівників до процесу розробки та впровадження системи стратегічного управління персоналом. Це включає проведення консультацій з представниками різних категорій персоналу, створення робочих груп для розробки окремих елементів системи, організацію зворотного зв'язку та врахування пропозицій працівників. Партисипативний підхід сприяє підвищенню лояльності персоналу та зменшенню опору змінам [42].

Проектний підхід до формування системи стратегічного управління персоналом передбачає організацію процесу як комплексного проекту з чітко визначеними цілями, термінами, ресурсами та відповідальністю. Використання методологій управління проектами дозволяє забезпечити системність та послідовність дій, ефективний контроль за виконанням запланованих заходів та своєчасне внесення корективів у разі необхідності. Проектний підхід особливо ефективний для великих та складних трансформаційних ініціатив у сфері управління персоналом [29].

Інтеграційний підхід підкреслює необхідність тісної інтеграції системи стратегічного управління персоналом з іншими системами управління

підприємством. Це включає узгодження HR-стратегії з загальною стратегією підприємства, інтеграцію HR-процесів з операційними процесами, координацію діяльності HR-служби з іншими функціональними підрозділами та забезпечення відповідності системи управління персоналом загальним принципам корпоративного управління [17].

Адаптивний підхід до формування системи передбачає створення гнучких механізмів, здатних швидко реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Сучасні умови бізнесу характеризуються високою динамічністю та невизначеністю, що вимагає від систем управління персоналом здатності до швидкої адаптації. Адаптивний підхід включає створення механізмів моніторингу змін, розробку сценаріїв реагування на різні ситуації та формування культури безперервного вдосконалення [28].

Етичний аспект формування системи стратегічного управління персоналом набуває все більшої важливості в сучасних умовах. Смірнова Г. В. підкреслює важливість забезпечення гідної праці як основного завдання кадрової політики [18]. Етичні принципи повинні пронизувати всі аспекти системи управління персоналом, включаючи справедливість у відборі та просуванні кадрів, повагу до прав працівників, забезпечення рівних можливостей та недискримінацію за будь-якими ознаками.

Стратегічне партнерство HR-служби з бізнесом є ключовим елементом ефективної системи стратегічного управління персоналом. Це передбачає трансформацію ролі HR-професіоналів від виконавців адміністративних функцій до стратегічних партнерів бізнесу, здатних впливати на досягнення організаційних цілей через ефективне управління людськими ресурсами. Стратегічне партнерство вимагає розвитку бізнес-компетенцій HR-фахівців та їх глибокого розуміння специфіки діяльності підприємства [34].

Глобалізація впливає на формування систем стратегічного управління персоналом, особливо для підприємств, що мають міжнародні операції. Це вимагає врахування культурних відмінностей, різних правових систем, специфіки місцевих ринків праці та інших факторів. Формування глобальної

системи управління персоналом передбачає створення єдиних стандартів та принципів при збереженні гнучкості для адаптації до місцевих умов.

Цифрова трансформація кардинально змінює підходи до формування систем стратегічного управління персоналом. Чобіток І. О. досліджує вплив цифровізації на управління інноваційним розвитком підприємств та підкреслює важливість адаптації до нових технологічних можливостей [26]. Цифрова трансформація HR включає автоматизацію рутинних процесів, використання аналітики даних для прийняття рішень, впровадження штучного інтелекту та інших передових технологій.

Управління змінами є критично важливим аспектом формування системи стратегічного управління персоналом. Впровадження нової системи завжди пов'язане зі змінами, які можуть викликати опір з боку персоналу. Ефективне управління змінами включає комунікацію цілей та переваг нової системи, навчання персоналу новим методам роботи, підтримку працівників у процесі адаптації та створення мотиваційних механізмів для сприйняття змін [43].

Інклюзивність стає важливим принципом формування сучасних систем стратегічного управління персоналом. Хомюк Н., Шматковська Т., Дзямулич М. та Гаряга Л. підкреслюють важливість розвитку інклюзивного ринку праці [19]. Інклюзивний підхід передбачає створення рівних можливостей для всіх категорій працівників, включаючи людей з інвалідністю, представників різних етнічних груп, різних вікових категорій та інших груп, які можуть стикатися з дискримінацією.

Сталий розвиток впливає на формування систем стратегічного управління персоналом через включення екологічних та соціальних аспектів у кадрові рішення. Замула О., Замула О. та Угрімова І. розглядають управління персоналом підприємства на засадах концепції сталого розвитку [17]. Це включає розвиток екологічної свідомості персоналу, створення безпечних умов праці, забезпечення соціальної відповідальності та формування культури сталого розвитку в організації.

Кризове управління персоналом потребує особливих підходів до формування системи управління. Крамар І. та Баранов К. досліджують актуальні підходи до управління людськими ресурсами в умовах військових дій [28]. Кризові ситуації вимагають швидкого реагування, гнучкості в прийнятті рішень, особливої уваги до психологічного стану персоналу та створення механізмів підтримки працівників у складних умовах.

Міжнародні стандарти та кращі практики відіграють важливу роль у формуванні сучасних систем стратегічного управління персоналом. Вивчення досвіду провідних компаній, адаптація міжнародних стандартів до місцевих умов та впровадження кращих практик дозволяє підвищити ефективність системи управління персоналом та забезпечити її відповідність сучасним вимогам. Такими джерелами є сайти міжнародних компаній, які працюють у сфері консалтингу:

- McKinsey & Company (<https://www.mckinsey.com>), які публікують аналітику про залучення, продуктивність, трансформацію HR.
- Deloitte (<https://www.deloitte.com>), які публікують щорічні звіти про глобальні тренди в HR та організаціях.
- Gallup Workplace (<https://www.gallup.com/home.aspx>), які досліджують залученість, вигорання, менеджмент тощо.

Командний підхід до формування системи передбачає створення міжфункціональних команд, які включають представників різних підрозділів та рівнів управління. Такий підхід забезпечує врахування потреб всіх стейкхолдерів, підвищує якість рішень та сприяє кращому прийняттю системи персоналом. Командний підхід особливо ефективний для розробки складних та інноваційних елементів системи управління персоналом [15].

Ризик-орієнтований підхід до формування системи передбачає ідентифікацію та оцінку потенційних ризиків, пов'язаних з управлінням персоналом, та розробку механізмів їх мінімізації. Основні ризики включають втрату ключових фахівців, недостатню кваліфікацію персоналу, порушення

трудового законодавства, конфлікти в колективі та інші фактори, які можуть негативно вплинути на ефективність діяльності підприємства [31].

Вартісний підхід до формування системи стратегічного управління персоналом фокусується на оптимізації співвідношення витрат та результатів від інвестицій у розвиток людських ресурсів. Лупак Р. Л., Наконечна Н. В. та Микитин О. З. досліджують теоретичний базис управління забезпеченням економічної ефективності діяльності підприємства на засадах інноваційного розвитку [44]. Вартісний підхід включає розрахунок ROI від HR-ініціатив, оптимізацію витрат на персонал та забезпечення максимальної віддачі від інвестицій у людські ресурси.

Системний моніторинг та оцінка ефективності є невід'ємними елементами системи стратегічного управління персоналом. Це включає розробку системи ключових показників ефективності, регулярний збір та аналіз даних, порівняння фактичних результатів з плановими показниками та внесення корективів у разі необхідності. Ефективна система моніторингу дозволяє своєчасно виявляти проблеми та можливості для покращення [45]. Узагальнені дані щодо методів оцінки наведені у табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Методи оцінки ефективності системи стратегічного управління персоналом

Група методів	Конкретні методи	Показники ефективності	Періодичність оцінки	Відповідальні
1	2	3	4	5
Кількісні	Статистичний аналіз, коефіцієнтний аналіз	Плинність кадрів, продуктивність праці, ROI навчання	Щомісячно	HR-аналітик
Якісні	Інтерв'ю, фокус-групи, спостереження	Задоволеність персоналу, корпоративна культура	Щоквартально	HR-менеджер
Експертні	Експертні оцінки, рейтингування	Професійна експертиза систем управління	Щорічно	Зовнішні консультанти
Комплексні	Збалансована система показників, 360-градусна оцінка	Інтегральний індекс ефективності	Півріччя	Топ-менеджмент

Продовження таблиці 1.5

1	2	3	4	5
Порівняльні	Бенчмаркінг, конкурентний аналіз	Позиція відносно конкурентів	Щорічно	Стратегічний планувальник

Джерело: [9]

Для виконання цілей даного дослідження будуть використані наступні методи оцінки системи стратегічного управління персоналом:

1. кількісний - статистичний аналіз плинності кадрів;
2. якісний метод - опитування персоналу.

Безперервне вдосконалення системи стратегічного управління персоналом базується на принципах постійного покращення та адаптації до змін. Це включає регулярний аналіз ефективності системи, впровадження нових методів та інструментів, навчання персоналу новим підходам та створення культури безперервного навчання та розвитку. Безперервне вдосконалення забезпечує актуальність та ефективність системи управління персоналом у довгостроковій перспективі [25].

Якість системи стратегічного управління персоналом визначається її здатністю забезпечувати досягнення цілей підприємства через ефективне управління людськими ресурсами. Показники якості включають швидкість та точність кадрових рішень, рівень задоволеності персоналу, ефективність навчальних програм, стабільність кадрового складу та інші індикатори. Забезпечення високої якості системи вимагає постійної уваги до деталей та системного підходу до управління [32].

Таким чином, формування системи стратегічного управління персоналом є складним та багатоаспектним процесом, що вимагає комплексного підходу та врахування множини факторів. Успішне формування такої системи залежить від правильного вибору методологічних підходів, ефективної організації процесу впровадження, адекватного ресурсного забезпечення та підтримки з боку керівництва підприємства. Результатом має

стати гнучка, ефективна та адаптивна система управління персоналом, здатна забезпечувати досягнення стратегічних цілей підприємства через максимальне використання потенціалу людських ресурсів.

Висновки до розділу 1

Проведене дослідження теоретичних аспектів та підходів щодо стратегічного управління персоналом підприємства дозволило отримати комплексне уявлення про сутність, принципи та сучасні тенденції розвитку даної сфери менеджменту. Результати дослідження підтверджують актуальність та важливість стратегічного управління персоналом як ключового фактора забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного економічного середовища.

Аналіз теоретичних основ стратегічного управління персоналом показав, що цей напрям менеджменту еволюціонував від простого адміністрування кадрів до складної системи стратегічного планування, розвитку та використання людських ресурсів. Стратегічне управління персоналом характеризується довгостроковою орієнтацією, системним підходом до управління людськими ресурсами, тісним зв'язком із загальною стратегією підприємства та спрямованістю на досягнення стратегічних цілей організації через ефективне використання потенціалу працівників.

Дослідження сучасних підходів до стратегічного управління персоналом виявило різноманіття концепцій та моделей, серед яких найбільш поширеними є ресурсний підхід, компетентнісний підхід, підхід на основі людського капіталу та концепція управління талантами. Кожен із цих підходів має свої переваги та особливості застосування, що обумовлює необхідність комплексного використання різних концепцій залежно від специфіки діяльності підприємства, його стратегічних цілей та зовнішніх умов функціонування.

Систематизація методів та інструментів стратегічного управління персоналом показала, що сучасні підприємства мають у своєму розпорядженні широкий арсенал засобів для ефективного управління людськими ресурсами. Це включає стратегічне планування персоналу, системи оцінки та розвитку персоналу, програми мотивації та стимулювання, системи управління кар'єрою, а також сучасні інформаційні технології та цифрові рішення. Ефективність застосування цих інструментів значною мірою залежить від їх інтеграції в загальну систему управління підприємством та узгодженості з корпоративною стратегією.

Особливої уваги заслуговує тенденція цифровізації процесів управління персоналом, яка відкриває нові можливості для підвищення ефективності HR-процесів, покращення аналітики та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Впровадження штучного інтелекту, машинного навчання та інших передових технологій кардинально змінює підходи до рекрутингу, оцінки персоналу, прогнозування потреб у кадрах та інших аспектів управління людськими ресурсами.

Важливим висновком дослідження є те, що стратегічне управління персоналом не може розглядатися як ізольована функція, а має бути інтегровано в загальну систему стратегічного менеджменту підприємства. Це вимагає тісної співпраці HR-служби з усіма підрозділами організації, участі керівників усіх рівнів у процесах управління персоналом та формування корпоративної культури, орієнтованої на розвиток людських ресурсів.

Тема стратегічного управління персоналом досліджена ґрунтовно, оскільки вона є ключовою концепцією в сучасному менеджменті, що включає аналіз, формування та реалізацію стратегій, спрямованих на досягнення цілей підприємства. Дослідження охоплюють різні аспекти, від аналізу середовища та формування кадрової політики до практичного впровадження, оцінки та контролю.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТОВ «XXX СЕРВІС»

2.1 Аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства

ТОВ «XXX Сервіс» засноване у 2006 році, входить в Групу XXX (XXX Group), що була створена для ефективного управління енергетичними активами групи SCM (SYSTEM CAPITAL MANAGEMENT), кінцевий бенефіціар якої – Ахметов Рінат Леонідович.

Група XXX – диверсифікований енергетичний холдинг, до складу якого входять підприємства, які виробляють електроенергію на вітрових, сонячних і теплових електростанціях, займаються її розподілом і постачанням кінцевим споживачам, видобувають природний газ і вугілля, здійснюють торгівлю енергоресурсами на внутрішньому та міжнародному ринках і надають енергетичні послуги для домогосподарств і бізнесу. Виробничі активи об'єднані в операційні холдинги, де спеціалізовані компанії забезпечують щоденне управління в межах кожного напрямку діяльності Групи XXX.

На рис. 2.1 розглянемо структуру Групи XXX.

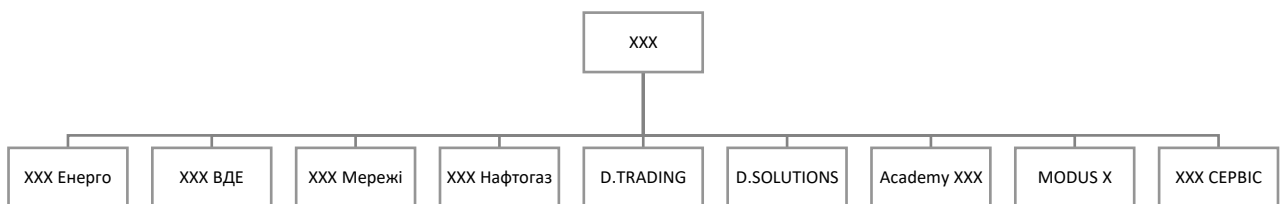


Рисунок 2.1. – Структура Групи XXX

Джерело: [46]

Основна мета діяльності ТОВ «XXX Сервіс» – забезпечення внутрішніх клієнтів (підприємства Групи XXX) високоякісними послугами, спрямованими на зниження витрат, підвищення ефективності та концентрацію бізнесу на основних виробничих функціях. Компанія працює за принципом внутрішнього аутсорсингу для більше 50 тисяч співробітників в 11 регіонах України на 40+ локаціях. Станом на 2024 рік середньооблікова кількість персоналу складає 1 116 осіб [46].

Основні дані про ТОВ «XXX Сервіс» наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Основна інформація про ТОВ «XXX Сервіс»

Параметр	Інформація
1	2
ЄДРПОУ	34456687
Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «XXX Сервіс»
Уповноважені особи	Шишлова Тетяна Петрівна
Дата реєстрації	15.06.2006
Розмір статутного капіталу	1 569 458 150,00 грн
Види економічної діяльності за КВЕД	Основний: 80.10 Діяльність приватних охоронних служб Інші: 78.10 Діяльність агентств працевлаштування 81.21 Загальне прибирання будинків 82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у. 49.39 Інший пасажирський наземний транспорт, н.в.і.у. 62.02 Консультування з питань інформатизації 69.20 Діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування 86.90 Інша діяльність у сфері охорони здоров'я 86.22 Спеціалізована медична практика 86.21 Загальна медична практика 86.10 Діяльність лікарняних закладів 62.01 Комп'ютерне програмування 63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна 69.10 Діяльність у сфері права 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування 74.30 Надання послуг перекладу

Продовження таблиці 2.1

1	2
	77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів 79.11 Діяльність туристичних агентств 79.12 Діяльність туристичних операторів 79.90 Надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність 82.19 Фотокопіювання, підготування документів та інша спеціалізована допоміжна офісна діяльність 82.30 Організування конгресів і торговельних виставок
Форма власності	Приватна власність
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Органи управління юридичної особи	Загальні збори, директор
Адреса	Україна, 04119, м. Київ, вул. Джонса Гарета, будинок 8, літера 20Д

Джерело: [47]

ТОВ «XXX Сервіс» – це внутрішній сервісний підрозділ великої енергетичної групи компаній, що працює за принципом Shared Services Centre (далі – SSC). SSC – це підзвітна організація у внутрішній організації компанії/групи/ холдинга, яка відповідає за надання спеціалізованих послуг операційним підрозділам або бізнес-одинацям на основі угоди про рівень обслуговування та повного покриття витрат за системою трансфертних цін [48]. Це означає, що компанія менше орієнтована на зовнішній ринок (обслуговування третьої сторони) й більше – на підтримку функцій материнської групи, стандартизацію, ефективність, інтеграцію з груповими процесами.

Основні послуги, які ТОВ «XXX Сервіс» надає для підприємств Групи XXX:

1. Фінансово-бухгалтерські послуги: ведення бухгалтерського обліку, податкового супроводу, розрахунок заробітної плати, звітність.
2. Юридичне та кадрове адміністрування: оформлення трудових відносин, ведення кадрової документації, юридичний супровід.

3. Управління нерухомістю та об'єктами інфраструктури: оренда, експлуатація, охорона й прибирання офісних приміщень, логістика.
4. Закупівлі та логістика: централізоване постачання матеріально-технічних ресурсів, супровід логістичних процесів.
5. Консультаційні послуги у сфері управління, енергоефективності, цифрової трансформації, підвищення операційної ефективності.
6. Адміністративна підтримка та організаційні послуги: замовлення транспортних послуг (таксі), усні та письмові переклади, організація корпоративних заходів і фуршетів, координація відряджень, оформлення передплати на періодичні видання, забезпечення канцелярським приладдям тощо.
7. Організація пасажирських перевезень: забезпечення внутрішніх та зовнішніх перевезень працівників, координація транспортних маршрутів, супровід логістичних перевезень персоналу.
8. Медичне обслуговування та оздоровчі програми: функціонування здоров'я пунктів на підприємствах, діяльність санаторіїв-профілакторіїв, організація профілактичних і оздоровчих заходів для працівників.
9. Фізична безпека та охорона об'єктів: охорона виробничих і офісних приміщень, контроль доступу, забезпечення пропускового режиму, запобігання несанкціонованому проникненню.

Такі види діяльності, як надання охоронних послуг, транспортних послуг та медична практика потребують обов'язкового ліцензування. Підприємство має в наявності діючі ліцензії на вказані послуги [46].

Станом на 17.10.2025 ТОВ «XXX Сервіс» володіє 100% статутного капіталу двох компаній, дані про які наведені в табл. 2.2.

Із моменту створення ТОВ «XXX Сервіс» постійно розширює спектр своєї діяльності, адаптуючись до потреб внутрішніх замовників та відповідаючи сучасним стандартам ефективності, автоматизації, сталого розвитку й цифровізації.

Таблиця 2.2 – Дані про дочірні компанії ТОВ «XXX Сервіс»

№	Назва	КОД ЄДРПОУ	Відсоток володіння, %	Основний вид діяльності	Країна реєстрації
1	ТОВ «БРОКЕРТІМ»	42291104	100	66.22 Діяльність страхових агентів і брокерів	Україна
2	ТОВ «Д.ЕКО»	43255245	100	38.32 Відновлення відсортованих відходів	Україна

Джерело: [47]

Компанія активно використовує сучасні цифрові рішення та методології управління, включно з SAP, CRM-системами, електронним документообігом та елементами роботизації процесів (RPA). Особливу увагу приділяє захисту даних та інформаційній безпеці, що є критично важливим з огляду на обсяг оброблюваної інформації та значущість послуг для енергетичного сектору.

ТОВ «XXX Сервіс» дотримується високих стандартів корпоративного управління та є прозорою в питаннях звітності, що підтверджується регулярним оприлюдненням фінансових та управлінських звітів згідно з міжнародними стандартами. Компанія підтримує загальну стратегію розвитку Групи XXX, зокрема орієнтацію на екологічні, технологічні та ефективні рішення згідно зі стратегією 2030.

ТОВ «XXX Сервіс» націлено на створення безпечного, інклюзивного та мотивуючого середовища для працівників, підтримує політику сталого розвитку та соціальної відповідальності.

Для розуміння фінансового становища ТОВ «XXX Сервіс» потрібно дослідити та проаналізувати його фінансову звітність. Для оцінки господарської діяльності підприємства було проведено аналіз основних показників діяльності за 2020-2024 рр. на основі фінансової звітності підприємства – Балансу (Форми № 1) та Звіту про фінансові результати (Форми № 2) (додатки 1,2).

У структурі доходів домінує виручка від реалізації (понад 90%). Частка інших операційних доходів висока (до 256 млн грн у 2023 році), що говорить про суттєву залежність від позареалізаційних факторів. У структурі витрат основні статті – витрати на оплату праці ($\approx 30\text{--}35\%$) та амортизація. Інші операційні витрати різко зросли у 2021 році і 2024 році (понад 500–700 млн грн), що тисне на прибутковість. У структурі пасивів частка зобов'язань зростає швидше за власний капітал, що підвищує фінансові ризики.

У табл. 2.3 наведено основні показники господарської діяльності підприємства. Чистий дохід від реалізації в динаміці незначно коливається, максимум припав на 2021 рік, у якому темп приросту склав 24%, в інші роки приріст незначний або від'ємний. Собівартість реалізованих послуг підвищилась у 2021 році, у наступні роки зберіглася на рівні 2020 року. Максимальний показник валового прибутку спостерігався у 2021 році, у 2022 та 2023 роках зазнав від'ємного приросту, у 2024 році приріс на 77%. Максимальний фінансовий результат від операційної діяльності зафіксований у 2021 році, в наступні роки – тенденція до зменшення, приріст від'ємний. Фінансовий результат до оподаткування та чистий фінансовий результат підвищились у 2,5 рази у 2021 році в порівнянні з 2020, проте у 2022 значно зменшилися, в 2023 стали від'ємними (компанія зазнала збитків), у 2024 році досягли рівня 2022 року. Отже, всі показники мають однакову тенденцію – максимум у 2021 році, з подальшим падінням у 2022 році, що пов'язано з початком повномасштабного вторгнення.

Більш детально розглянемо елементи операційних витрат у табл. 2.4. Матеріальні затрати, витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи мали схожі тенденції впродовж 5-ти років: підвищення у 2021 році, далі прогресивне зниження у 2022-2023 роках та підвищення до рівня 2020 року у 2024 році. Амортизація була максимальною у 2023 році. Інші операційні витрати були максимальними у 2021 році, майже у 2 рази зменшилися у 2022 році, далі поступово зростають. Загалом операційні витрати у 2021 році

Таблиця 2.3 – Динаміка основних показників господарської діяльності ТОВ «XXX Сервіс» у 2020-2024 рр.

№	Показник	Роки					Темп приросту, %			
		2020	2021	2022	2023	2024	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023
1	Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн.	1 496 772	1 855 530	1 618 894	1 378 001	1 490 321	23,97	-12,75	-14,88	8,15
2	Собівартість реалізованих послуг, тис. грн.	1 261 983	1 458 273	1 245 544	1 243 208	1 252 270	15,55	-14,59	-0,19	0,73
3	Валовий прибуток, тис. грн.	234 789	397 257	373 350	134 793	238 051	69,20	-6,02	-63,90	76,60
4	Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	162 890	282 754	206 151	130 246	25 294	73,59	-27,09	-36,82	-80,58
5	Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	88 552	226 509	129 287	0	126 084	155,79	-42,92	-100	-
6	Чистий фінансовий результат, тис. грн.	72 012	186 069	106 107	0	103 463	158,39	-42,97	-100	-

Складено за даними: [додатки 1, 2].

підвищилися у 1,3 рази в порівнянні з 2020 роком, у 2022-2024 залишалися на рівні 2020 року. Крім амортизації всі показники мають схожу тенденцію – підйом у 2021 році, подальший спад у 2022-2023 роках і поступове збільшення у 2024 році.

Для оцінки діяльності підприємства також важливо оцінити його рентабельність, а саме - коефіцієнт рентабельності активів, коефіцієнт рентабельності власного капіталу, коефіцієнт рентабельності діяльності. Розрахунки проведені за формулами 2.1-2.3:

$$\text{Коефіцієнт рентабельності активів} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічна сума активів}} \times 100\% \quad (2.1)$$

$$\text{Коефіцієнт рентабельності власного капіталу} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічна вартість власного капіталу}} \times 100\% \quad (2.2)$$

$$\text{Коефіцієнт рентабельності діяльності} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Виручка від продажів}} \times 100\% \quad (2.3)$$

Розраховані показники рентабельності ТОВ «XXX Сервіс» за 2020-2025 рр. наведені у табл. 2.5. Оцінка розрахованих показників показує, що:

1. Активи працюють недостатньо ефективно, підприємство не отримує очікуваної віддачі від вкладених ресурсів: покращення ефективності спостерігалось у 2021 році, проте в подальшому рівень значно нижчий за оптимальні орієнтири (10–12%), у 2023 році був зафіксований збиток, у 2024 році – невелике відновлення (1,01%).

2. Рентабельність власного капіталу нижче бажаного рівня ($\geq 10\%$), тільки у 2021 році зафіксовано суттєве зростання і перевищено поріг інвестпривабливості (11,86%). Показник має високу волатильність. Лише у 2021 р. підприємство забезпечило прийнятний рівень дохідності власного капіталу. Надалі – нестабільність і підвищений ризик для інвесторів.

Таблиця 2.4 – Динаміка операційних витрат ТОВ «XXX Сервіс» у 2020-2024 рр.

№	Показник	Роки					Темп приросту, %			
		2020	2021	2022	2023	2024	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023
1	Матеріальні затрати, тис. грн.	21 528	30 938	25 497	18 385	24 204	43,71	-17,59	-27,89	31,65
2	Витрати на оплату праці, тис. грн.	546 448	663 126	571 210	435 433	533 292	21,35	-13,86	-23,77	22,47
3	Відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	101 765	125 054	101 032	84 254	104 871	22,89	-19,21	-16,61	24,47
4	Амортизація, тис. грн.	334 552	283 791	338 335	393 471	280 850	-15,17	19,22	16,30	-28,62
5	Інші операційні витрати, тис. грн.	351 232	706 334	398 460	430 403	534 846	101,10	-43,59	8,02	24,27
6	Разом, тис. грн.	1 355 525	1 809 243	1 434 534	1 361 946	1 478 063	33,47	-20,71	-5,06	8,53

Складено за даними: [додатки 1, 2].

3. Рентабельність діяльності показує нестійку операційну ефективність підприємства. Так, у 2020 році була низька прибутковість основної діяльності (4,81%), у 2021 році – найкращий результат за 5 років (10,03%), у 2022 році – зниження (6,55%), у 2023 році – збитковість, діяльність стала нерентабельною; у 2024 році показник відновився, але рівень нижчий, ніж у 2021 р. (6,94%). Виходячи з отриманих даних, є ризик повторних збитків у разі зовнішніх потрясінь.

Таблиця 2.5 – Динаміка рентабельності ТОВ «XXX Сервіс» у 2020-2024 рр.

№	Показник	Роки				
		2020	2021	2022	2023	2024
1	Коефіцієнт рентабельності активів	2,95	6,07	4,03	-	1,01
2	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	4,62	11,86	6,76	-	6,59
3	Коефіцієнт рентабельності діяльності	4,81	10,03	6,55	-	6,94

Розраховано на даними додатків 1, 2.

Економічна діяльність підприємства також залежить від її платоспроможності. Для оцінки розрахуємо коефіцієнти платоспроможності за формулами 2.4-2.6:

$$\text{Коефіцієнт автономії} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Всього пасивів}} \quad (2.4)$$

$$\text{Коефіцієнт фінансування} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Довгострокові} + \text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.5)$$

$$\text{Коефіцієнт забезпечення власними засобами} = \frac{\text{Власний капітал} - \text{Необоротні активи}}{\text{Оборотні активи}} \quad (2.6)$$

$$\text{Коефіцієнт маневреності власного капіталу} = \frac{\text{Власний капітал} - \text{Необоротні активи}}{\text{Необоротні активи}} \quad (2.7)$$

У табл. 2.6 наведена динаміка зміни коефіцієнтів платоспроможності ТОВ «XXX Сервіс» за 2020-2025 рр. За коефіцієнтом автономії з 2023 р. підприємство є високоризиковим за критерієм незалежності від кредиторів. За коефіцієнтом фінансування відносини власного й позикового капіталу нестабільні, тенденція останніх двох років свідчить про надмірну боргову залежність. Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами від’ємний у всі роки, що означає, що оборотні активи формуються переважно за рахунок позикових коштів, власних ресурсів для покриття поточних активів не вистачає. Коефіцієнт маневреності власного капіталу протягом усіх років – від’ємний (від -0,15 до -0,07). Це означає, що власний капітал жорстко закріплений у необоротних активах, підприємство не має гнучкості для оперативного маневрування ресурсами.

Таблиця 2.6 – Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства ТОВ «XXX Сервіс» у 2020-2024 рр.

№	Показник	Рекомендоване значення	Роки				
			2020	2021	2022	2023	2024
1	Коефіцієнт автономії	$K > 0,5$	0,64	0,51	0,60	0,24	0,15
2	Коефіцієнт фінансування	$K < 1$	1,58	0,95	1,42	0,31	0,18
3	Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	$K > 0,1$	-0,47	-0,31	-0,71	-0,05	-0,01
4	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$K > 0$	-0,15	-0,18	-0,22	-0,11	-0,07

Розраховано за даними додатків 1, 2.

За результатами проведеного аналізу можна виділити наступні сильні сторони підприємства:

1. стабільний рівень виручки ($\approx 1,4\text{--}1,8$ млрд грн на рік);
2. здатність генерувати прибуток у більшості років;

3. позитивна динаміка відновлення чистого прибутку у 2024 році.

Водночас виявлено і слабкі сторони та ризики:

1. залежність від інших операційних доходів та нестійка прибутковість;
2. низький рівень фінансової автономії (висока частка зобов'язань у структурі пасивів);
3. різкі коливання витрат, особливо «інших операційних витрат», що з'їдають прибуток;
4. низька рентабельність;
5. залежність від кредиторів;
6. недостатність власних ресурсів для покриття поточних активів.

Підприємство демонструє стабільні обсяги виручки та здатність до відновлення прибутковості, що є позитивними індикаторами для інвесторів та партнерів. Водночас, структура фінансів вказує на низький рівень фінансової стійкості та ефективності управління витратами, що створює ризики у разі змін ринку або зовнішнього середовища.

2.2 Аналіз структури, стану та ефективності використання персоналу підприємства

Успішна діяльність будь-якого підприємства неможлива без ефективного управління його персоналом. Людський ресурс є однією з найбільш важливих складових, що визначає конкурентоспроможність організації на ринку та її здатність до стабільного розвитку. Однак для забезпечення оптимального функціонування організації необхідно не лише набирати кваліфікованих працівників, але й організовувати їх роботу, враховуючи вимоги ринку праці, специфіку підприємства та стратегічні цілі.

За даними в табл. 2.7 розглянемо загальну чисельність персоналу за 2020-2024 рр. та розрахуємо темп приросту за формулою 2.8:

$$\text{Темп приросту} = \frac{\text{Поточне значення} - \text{Базове значення}}{\text{Базове значення}} \times 100\% \quad (2.8)$$

Таблиця 2.7 – Динаміка загальної чисельності персоналу підприємства ТОВ «XXX Сервіс» у 2020-2024 рр.

Показник	Роки					Темп приросту, %			
	2020	2021	2022	2023	2024	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023
Середньооблікова кількість працівників, чол.	1 962	1 817	1 360	1 009	1 116	-7,39	- 25,15	- 25,81	10,60

Розраховано за даними [47].

Аналізуючи загальні зміни в чисельності персоналу, важливо відмітити, що у 2020 році середньооблікова кількість працівників становила 1 962 особи, і до 2024 року чисельність зменшилась до 1 116 осіб. Це вказує на значне скорочення на 846 осіб (43,1%).

У 2021 році порівняно з 2020 роком чисельність персоналу знизилась на 7,39% (до 1 817 осіб). У 2022 році порівняно з 2021 роком відбулося значне скорочення на 25,15% (до 1 360 осіб), що пов'язано з початком повномасштабного вторгнення, втратою фізичних активів компанії в зоні активних бойових дій та окупації, виїздом працівників за кордон, мобілізацією до ЗСУ. У 2023 році продовжується скорочення кількості персоналу, і порівняно з 2022 роком воно складає 25,81% (до 1 009 осіб), що є дуже значним зниженням. У 2024 році порівняно з 2023 роком спостерігається позитивний темп приросту 10,60%, що вказує на часткове відновлення чисельності (до 1 116 осіб). Це вказує на певну стабілізацію в діяльності підприємства.

Аналіз персоналу за віковими, гендерними та показниками стажу є важливим елементом управління людськими ресурсами. Такий аналіз дозволяє оцінити структуру трудового колективу, виявити тенденції у його розвитку, а також визначити потенційні ризики та можливості для подальшого планування кадрової політики. Дані показники за 2020-2024 рр. наведені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Показники персоналу ТОВ «XXX Сервіс» у 2020-2024 рр.

Показник	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
Розподіл персоналу за статтю					
Чоловіків	42%	37%	16%	13%	13%
Жінок	58%	63%	84%	87%	87%
Розподіл персоналу за віком					
Від 20 до 25	1%	2%	1%	2%	2%
Від 26 до 35	17%	20%	15%	12%	11%
Від 36 до 45	35%	37%	37%	35%	36%
Від 46 до 55	28%	26%	31%	35%	35%
Від 56 до 60	11%	8%	10%	10%	9%
Понад 60 років	8%	7%	6%	6%	7%
Структура персоналу за стажем роботи					
до 1 року	3%	13%	16%	26%	17%
від 1 до 3 років	13%	27%	22%	20%	35%
від 4 до 10 років	80%	54%	59%	39%	25%
від 11 до 20 років	3%	6%	3%	15%	23%

Складено за даними підприємства.

Аналіз статевого складу дозволяє враховувати принципи гендерної рівності та рівних можливостей у трудовій діяльності. За даними табл. 2.8 для наочності побудуємо діаграму, що відображає динаміку складу персоналу за статтю у 2020-2024 рр. (рис. 2.2).

До 2022 року жінки незначно переважали в структурі персоналу. У 2020 році жінки складали більшість персоналу підприємства (58%), а чоловіки – 42%. У 2021 році спостерігається ще більше зростання відсотка жінок (до 63%), при цьому частка чоловіків зменшилася до 37%. У 2022 році частка чоловіків значно знизилась до 16%, а жінки стали складати більшість у складі персоналу на рівні 84%. Такий значний перекид у бік жінок свідчить про скорочення частки чоловіків у компанії, що, як вже було зазначено вище, пов'язано з певними зовнішніми обставинами: початок повномасштабного вторгнення, втратою фізичних активів компанії на сході України та виїздом працівників за кордон, мобілізацією до ЗСУ.

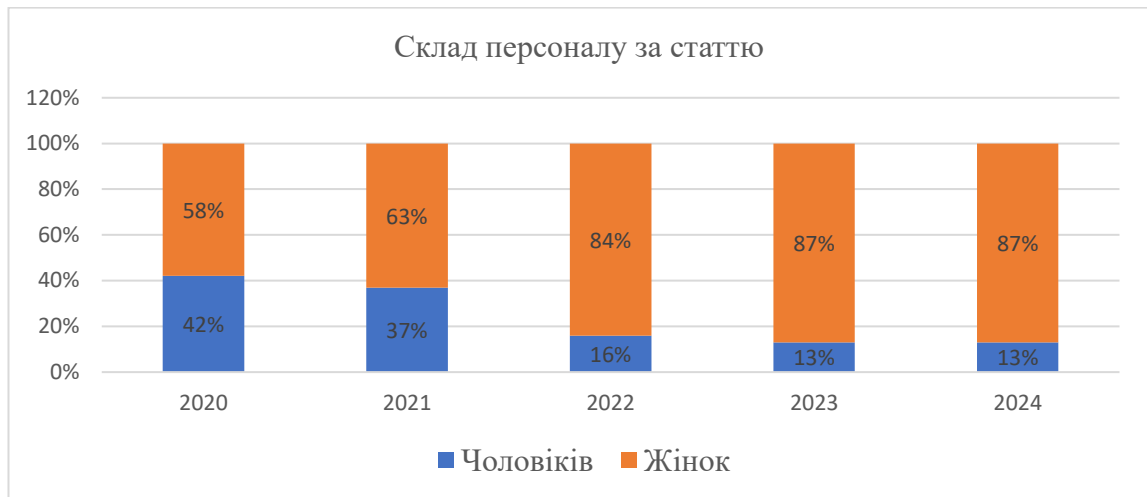


Рисунок 2.2. – Динаміка складу персоналу ТОВ «XXX Сервіс» за статтю у
2020-2024 рр.

Джерело: дані підприємства

У 2023 році частка чоловіків зменшилась до 13%, що призвело до значної домінації жінок у персоналі (87%). У 2024 році співвідношення залишалось незмінним, з часткою чоловіків на рівні 13% і жінок на рівні 87%. Це вказує на стабільність цієї тенденції, тобто вже на цей момент жінки складають основну частину трудового колективу підприємства, і суттєвих змін у розподілі не очікується.

Розподіл працівників за віком дає змогу оцінити баланс між досвідченими співробітниками та молодими фахівцями, а також визначити потребу у заходах щодо передачі знань і підготовки кадрового резерву. Графічне зображення динаміки характеристики персоналу за віком наведена на рис. 2.3.

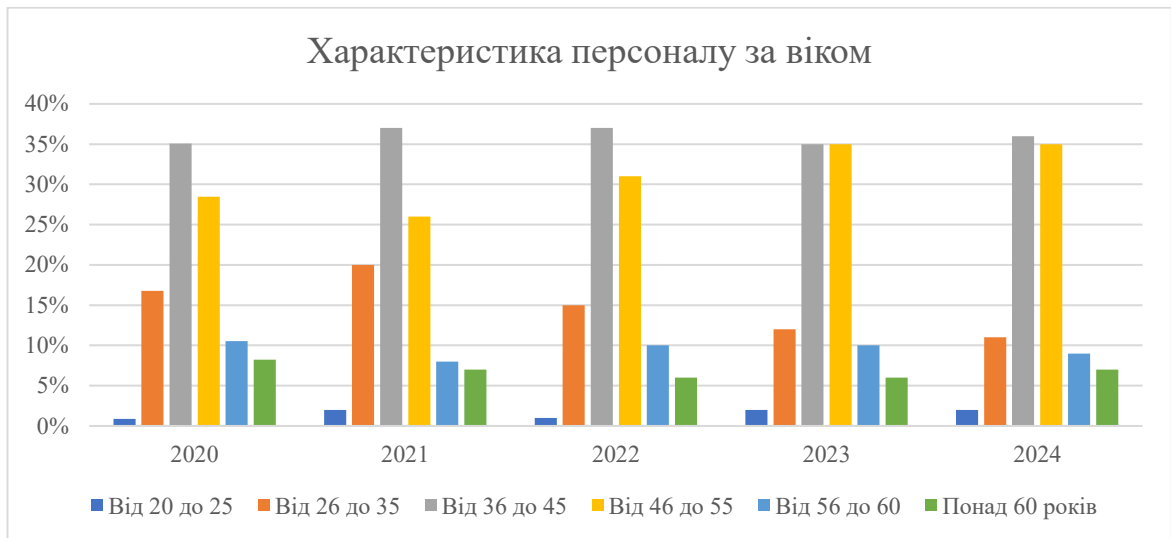


Рисунок 2.3. – Динаміка розподілу персоналу ТОВ «XXX Сервіс» за віком у 2020-2024 рр.

Джерело: дані підприємства

Частка працівників вікової групи 20–25 років залишалася низькою протягом усього періоду (від 1% до 2%). Це свідчить про те, що підприємство має мало молодих працівників, вірогідно, через специфіку робочих місць або вимоги до кваліфікації. Певний ріст у 2021 році, ймовірно, є тимчасовим і не вказує на сталу тенденцію.

Частка вікової групи 26–35 років зменшувалася з року в рік (з 17% у 2020 році до 11% у 2024 році). Це може вказувати на те, що підприємство відчуває брак кандидатів цього вікового діапазону або певна частина працівників цієї групи за короткий період часу перейшла у наступну групу. Вірогідно відтік цієї групи також пов'язаний із загальним демографічним зрізом вікової структури населення через пікове зменшення народжуваності у 2021 році [49] та наслідками зовнішніх причин (з початку 2022 р в структурі українських біженців в країнах Європи - 58% молодих жінок [50]).

Частка працівників вікової групи 36–45 років залишалася досить стабільною протягом усіх років (в межах 35–37%). Це свідчить про те, що підприємство підтримує стабільну частку працівників середньої вікової

категорії, які, ймовірно, мають достатній досвід для виконання складніших завдань, але ще не досягли віку, який обмежує їх активність на робочому місці.

Частка працівників вікової групи 46–55 років зросла з 26% у 2021 році до 35% в 2023 та 2024 роках. Це може свідчити про зростання потреби в досвідчених працівниках, які вже мають значний досвід і кваліфікацію, або про те, що в результаті відсутності кандидатів у молодших вікових групах компанія зберігає більше людей середнього віку. Таке зростання частки старших працівників може також бути наслідком того, що співробітники за короткий період часу перейшли з попередньої групи (підтвердженням цієї гіпотези також можна вважати збільшення середнього рівня стажу).

Частка працівників вікової групи 56–60 років трохи знизилась з 11% у 2020 році до 9% у 2024 році. Це може бути пов'язано з природним старінням персоналу, а також з можливими скороченнями або зниженням потреби в старших працівниках для виконання певних видів робіт. Частка працівників старше 60 років залишалася на низькому рівні, з деяким зменшенням в 2022–2023 роках. Це може вказувати на те, що підприємство зберігає частину працівників старшого віку, можливо, з огляду на їхній досвід, але ймовірно, більшість працівників цієї вікової категорії йдуть на пенсію або залишають компанію з інших причин.

Загалом відмічаються наступні тенденції:

- зменшення частки молодих працівників (20–35 років);
- стабільність у середньому віці (36–45 років);
- зростання частки старших працівників (46–55 років);
- невелике скорочення кількості працівників старше 56 років.

Оцінка структури персоналу за стажем роботи допомагає визначити рівень стабільності кадрів, лояльності працівників і потенційні напрями розвитку системи мотивації. Структура персоналу за стажем роботи у динаміці за 2020–2024 рр. відображена на рис. 2.4.

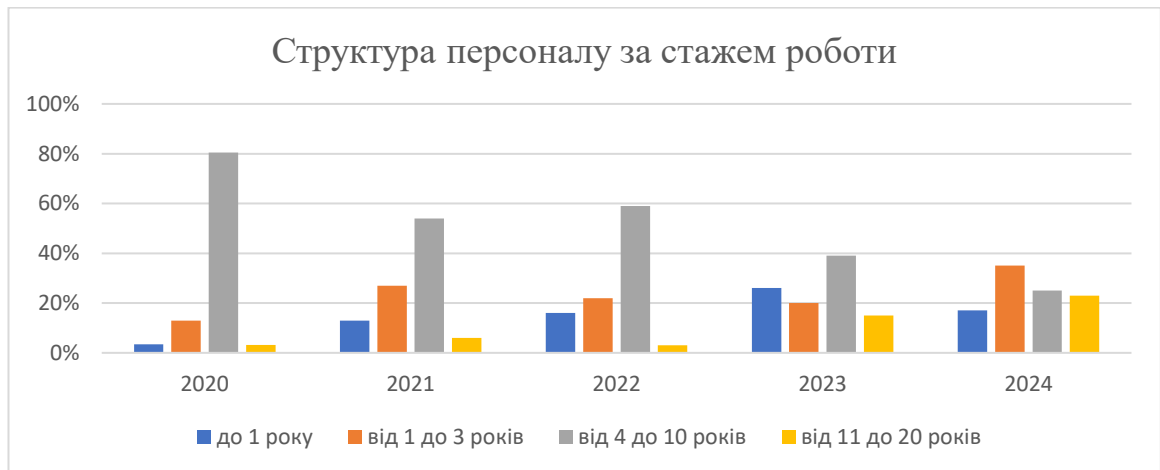


Рисунок 2.4. – Динаміка структури персоналу ТОВ «XXX Сервіс» за стажем роботи у 2020-2024 рр.

Джерело: дані підприємства

Протягом періоду з 2020 по 2024 рік частка працівників з досвідом до 1 року зростала, досягнувши піку в 2023 році (26%), а потім дещо знизилась до 17% у 2024 році. Це свідчить про поступове залучення нових співробітників, ймовірно, через набір молодих кадрів або нових працівників для виконання специфічних завдань. Зростання цієї категорії може вказувати на активний процес найму в останні роки.

Частка працівників із досвідом від 1 до 3 років помітно зростає в 2021 році (з 13% до 27%), а потім коливається між 20% та 35% в наступні роки. Це свідчить про стабільне збільшення числа працівників з уже певним досвідом, що може бути пов'язано з політикою підприємства щодо залучення кадрів із певною кваліфікацією або зростанням потреби в працівниках з базовим досвідом для виконання певних функцій.

Частка працівників із досвідом від 4 до 10 років зменшилась значно, з 80% у 2020 році до 25% у 2024 році. Це свідчить про те, що підприємство поступово скорочує або заміщає більшу кількість працівників середнього стажу, або це є результатом переходу персоналу в наступну групу (від 11 до 20 років), враховуючи збільшення її частки у ті ж самі роки.

Частка працівників із досвідом від 11 до 20 років зростала з 3% у 2020 році до 23% у 2024 році. Це може свідчити про тенденцію до збереження більш досвідчених кадрів, які можуть грати важливу роль у забезпеченні стабільності та ефективності підприємства.

Ефективність використання трудових ресурсів визначається передусім продуктивністю праці та ефективністю витрат на персонал [39].

Загальна продуктивність праці визначається як співвідношення обсягу отриманого результату до середньої чисельності персоналу за певний період, тобто показує, скільки гривень чистого доходу припадає на одного працівника [51]. Цей показник відображає ефективність використання трудових ресурсів і дає змогу оцінити внесок кожного працівника у формування доходу підприємства. Розрахунок показника здійснюється за формулою 2.9:

$$\text{Продуктивність праці} = \frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}} \quad (2.9)$$

Дані щодо продуктивності праці персоналу за 2020-2024 рр. наведені у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Продуктивність праці персоналу ТОВ «XXX Сервіс» у 2020-2024 рр.

Показник	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1 962	1 817	1 360	1 009	1 116
Чистий дохід, тис. грн.	1 496 772	1 855 530	1 618 894	1 378 001	1 490 321
Продуктивність праці, тис. грн/чол.	763	1 021	1 190	1 366	1 335

Розраховано за даними додатків 1, 2.

Динаміка змін продуктивності праці персоналу відображена на рис. 2.5.

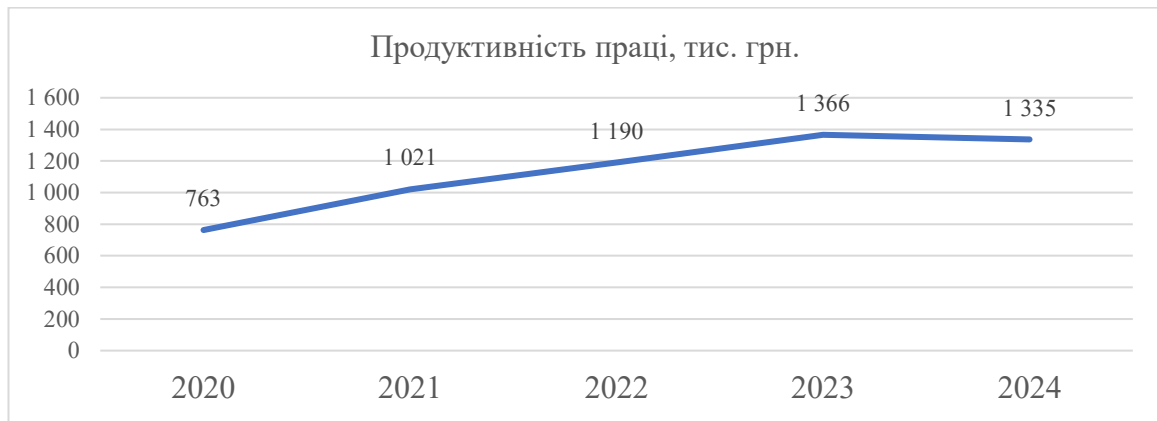


Рисунок 2.5. – Динаміка продуктивності праці персоналу
ТОВ «XXX Сервіс» у 2020-2024 рр.

Джерело: дані підприємства

Загалом, з 2020 по 2024 рр. продуктивність праці суттєво зросла – з 763 тис. грн до 1 335 тис. грн на одного працівника. У 2021 році порівняно з 2020 роком, а також у 2022 році порівняно з 2021 роком продуктивність поступово зростала, що було зумовлено скороченням чисельності персоналу при зростанні або незначному зниженні чистого доходу.

У 2023 році зафіксовано найвищу продуктивність праці за 5 років (1 366 тис. грн), що стало результатом подальшого скорочення персоналу (до 1 009 осіб) при збереженні відносно високого обсягу чистого доходу.

У 2024 році продуктивність дещо знизилась до 1 335 тис. грн, що пояснюється зростанням чисельності працівників на 10,6% при меншому прирості доходу (8,2%). Це може свідчити про поступове нарощування штату без відповідного зростання результативності праці кожного працівника.

Загальна ефективність витрат на персонал визначається як співвідношення результату діяльності за певний період до витрат на оплату праці персоналу, тобто скільки гривень чистого доходу компанія отримує на кожну гривню, витрачену на оплату праці [51]. Розрахунок показника здійснюється за формулою 2.10:

$$\text{Ефективність витрат на персонал} = \frac{\text{Чистий дохід від реалізації послуг}}{\text{Витрати на оплату праці}} \quad (2.10)$$

Дані щодо ефективності витрат персоналу за 2020-2024 рр. наведені у табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Ефективність витрат на персонал ТОВ «XXX Сервіс» у 2020-2024 рр.

Показник	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
Чистий дохід, тис. грн.	1 496 772	1 855 530	1 618 894	1 378 001	1 490 321
Витрати на оплату праці, тис. грн	546 448	663 126	571 210	435 433	533 292
Ефективність витрат на персонал	2,74	2,80	2,83	3,16	2,79

Розраховано за даними додатків 1, 2.

Динаміка змін ефективності витрат на персонал відображена на рис. 2.6.



Рисунок 2.6. – Динаміка ефективності витрат на персонал ТОВ «XXX Сервіс» у 2020-2024 рр.

Джерело: дані підприємства

Загалом, з 2020 по 2024 рр. динаміка ефективності незначна: збільшилася з 2,74 до 2,79. У 2021 році в порівнянні з 2020 роком та у 2022

році в порівнянні з 2021 роком ефективність незначно зростала, оскільки дохід зростав швидше, ніж витрати на персонал.

У 2023 році в порівнянні з 2022 роком зафіксована найвища ефективність за 5 років через суттєве скорочення витрат на оплату праці (-24%) при меншому зниженні доходу. У 2024 році спостерігається погіршення ефективності, дохід зріс на 8,2%, але витрати на персонал зросли швидше – на 22,5%.

Під час аналізу кадрового складу підприємства виявлено суттєві зміни у віковій та досвідовій структурі персоналу, що потребує подальшого аналізу та управлінських рішень. Зокрема:

1. Зменшення кількості молодших працівників (молоді спеціалісти віком до 25 років або з досвідом до 3 років) викликає занепокоєння щодо довгострокового оновлення кадрового потенціалу. Така динаміка може свідчити як про зниження привабливості підприємства для молоді, так і про відсутність системних механізмів залучення та інтеграції нових кадрів. Це вимагає оцінки причин таких змін і пошуку шляхів вирішення – зокрема, через партнерство з освітніми установами, запуск програм стажувань і формування бренду роботодавця серед молоді.

2. Зростання частки працівників середнього віку (орієнтовно 30–45 років) свідчить про стабілізацію ядра колективу, однак водночас створює ризики поступового старіння персоналу. Необхідно визначити, чи є ця тенденція результатом цілеспрямованих кадрових рішень або природного процесу, а також чи слід підтримувати її надалі, щоб забезпечити баланс між досвідом і молодим потенціалом.

3. Можливості професійного розвитку молодих працівників із досвідом до 3 років є критичним фактором їх утримання на підприємстві. Виявлена динаміка скорочення цієї категорії може свідчити про обмежені шляхи кар'єрного зростання, низьку мотивацію або недостатню адаптацію в перші роки роботи. Потрібно оцінити ефективність існуючих механізмів наставництва, навчання та внутрішньої мобільності.

4. Категорія працівників із досвідом 11–20 років має важливе значення для забезпечення стратегічної стійкості підприємства. Ці працівники зазвичай поєднують професійну компетентність і досвід управління, тому важливо проаналізувати, наскільки поточна кількість таких фахівців відповідає потребам підприємства. За потреби слід сформувати плани розвитку або залучення працівників цього рівня досвіду.

Аналіз показав, що витрати на персонал є цілком доцільними, підприємство отримує дохід. Для підвищення продуктивності та ефективності витрат на персонал необхідно або краще контролювати витрати на персонал, або працювати над зростанням доходів.

2.3 Оцінка існуючої системи управління персоналом на підприємстві

На рівні Групи XXX в цілому приділяється особлива увага утриманню стабільної та ефективної команди професіоналів, які володіють цінними навичками та досвідом. В ТОВ «XXX Сервіс» орієнтуються на повагу до прав та потреб кожного співробітника, впроваджуються прогресивні підходи, орієнтовані на майбутнє, та гарантується безперервне навчання й підготовка персоналу.

Стратегія управління персоналом ТОВ «XXX Сервіс» орієнтована на:

- забезпечення рівних можливостей для кожного співробітника;
- залучення найкращих фахівців на ринку праці;
- забезпечення гідної конкурентоспроможної винагороди;
- забезпечення належного рівня заохочення працівників;
- розвиток потенціалу співробітників;
- формування єдиної корпоративної культури [46].

У ТОВ «XXX Сервіс» підтримується постійний діалог зі своїми працівниками, використовуючи різноманітні механізми для донесення їхніх думок до вищого керівництва:

- регулярні зустрічі керівників підприємств і профільних дирекцій з колективом;
 - особисті прийоми працівників директором підприємства та HR-керівником;
 - проведення HR-днів, коли керівники з персоналу безпосередньо зустрічаються з працівниками на робочих місцях, відповідають на запитання, інформують про поточні проєкти та ініціативи, а також надають зворотний зв'язок щодо розв'язання питань, піднятих на попередніх зустрічах;
 - збір зауважень, пропозицій і звернень від працівників.
- [Консолідований звіт про управління за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року].

Система управління персоналом узгоджена з чинним законодавством України, галузевими нормативами та внутрішніми регламентами підприємства та охоплює наступні процеси, представлені на рис. 2.7:

- залучення кадрів;
- адаптація;
- розвиток співробітників;
- навчання співробітників;
- кар'єрний ріст;
- мотивація.

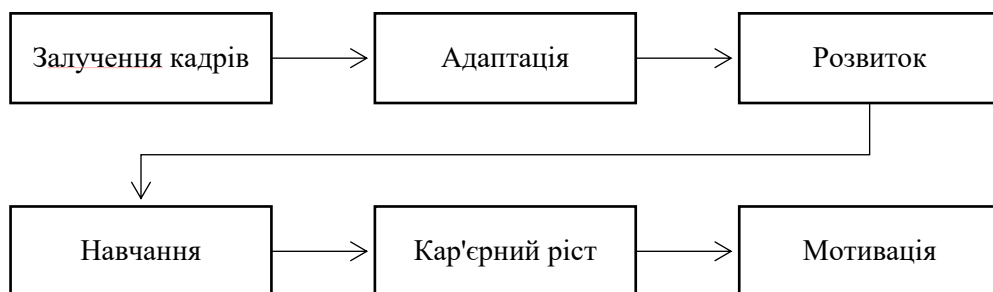


Рисунок 2.7. – Система управління персоналом в ТОВ «XXX Сервіс»

Джерело: дані підприємства

Планування потреби в кадрах, процеси підбору та пошуку персоналу, а також кадрове адміністрування відповідають законодавству України [46].

Підбір кадрів відбувається шляхом прямого пошуку та розміщення вакансій на джоб-сайтах robota.ua, work.ua, [linkedin](http://linkedin.com), [jooble](http://jooble.com), [olx](http://olx.com), [dou](http://dou.ua), [careerjet](http://careerjet.com) тощо.

Процес адаптації нового співробітника відбувається із закріпленням куратора з числа досвідчених колег, який:

- знайомить з робочим середовищем, культурою компанії, політиками та процедурами;
- знайомить з іншими членами команди та відділами, надаючи базову інформацію про їхні функції і ролі;
- відповідає за те, щоб новий співробітник отримав необхідні доступи до систем, робочого місця, технічних засобів;
- дає конструктивний зворотний зв'язок щодо виконаної роботи та допомагає коригувати підходи до завдань чи взаємодії з командою;
- відповідає на всі питання, які виникають у нового співробітника, сприяючи кращому розумінню його ролі в команді та процесах компанії;
- після закінчення випробувального терміну (зазвичай після трьох місяців) разом з HR оцінює адаптацію нового співробітника, щоб зрозуміти, наскільки ефективно він вписався в колектив і освоїв робочі процеси.

Компанія постійно інвестує у навчання та розвиток своїх співробітників. Для безперервного розвитку та вдосконалення був створений корпоративний університет – Академія XXX, де працівники можуть безкоштовно отримувати необхідні знання та навички. Система навчання охоплює весь персонал: усі категорії співробітників, незалежно від спеціалізації та посади, статі та віку, від моменту прийому на роботу і до завершення професійної діяльності в компанії кожен працівник проходить навчання, які необхідні для виконання функціональних обов'язків. Крім того, Академія XXX:

- розробляє сучасні навчальні програми, які відповідають актуальним потребам бізнесу та сприяють розвитку ключових навичок, таких як управління змінами, командна робота, організація діяльності тощо [52];
- проводить конкурси майстерності, які забезпечують культуру професійної компетентності;
- має декілька програми для розвитку менеджерських та лідерських навичок керівників;
- створює інструменти формування персональної програми навчання та розвитку [46].

Таким чином підприємство має чітко структуровану систему управління персоналом, яка охоплює всі ключові етапи – від підбору до розвитку співробітників, відповідає вимогам законодавства та забезпечує прозору комунікацію, яка дає працівникам відчуття важливості їхнього голосу. Компанія має добре розроблену систему навчання та розвитку персоналу, що включає адаптацію, навчання, професійний розвиток та кар'єрний ріст. Це створює сприятливі умови для росту та мотивації співробітників, а також підвищує загальну ефективність компанії.

У ТОВ «XXX Сервіс» запроваджено процес щорічної оцінки діяльності (ЩОД) персоналу. ЩОД в XXX – це комплексна оцінка (самооцінка співробітником і оцінка керівником компетенцій та результативності), за результатами якої підводяться підсумки за плановими KPI, визначаються пріоритети розвитку та мотивація. На основі цього формуються плани розвитку на наступний рік, які спрямовані на безперервне поповнення та формування кадрового резерву [53]. За досягнення ключових показників ефективності (KPI) передбачено преміювання, що посилює мотивацію працівників, направлено на підвищення ефективності роботи кожного працівника та досягнення цілей підприємства [54].

У 2023 році була здійснена цифровізація ЩОД, що стала першим етапом у серії проєктів цифровізації та зміцнення HR-напрямку. Паралельно реалізується підпроєкт адаптації. Наступними кроками планується

впровадження інструментів для управління кар'єрою та підбору персоналу. Крім того, в операційній діяльності активно застосовуються результати найскладніших аналітичних моделей, зокрема орієнтованих на утримання співробітників. Останні роки Група ХХХ активно впроваджує цифрові технології у всі процеси та розробляє власні програмні рішення для підвищення продуктивності праці. Окрім того, розширюється використання управлінської аналітики [46].

У Групі ХХХ діє комплексна система мотивації.

Основою системи мотивації є матеріальна мотивація, що передбачає заробітну плату та премії за досягнення командних та індивідуальних цілей. Тим співробітникам, які продовжують працювати в складних та небезпечних умовах у регіонах, наближених до зони бойових дій, виплачують додаткові премії [46, 52]. Попри воєнний стан та складну ситуацію в країні, на підприємстві ТОВ «ХХХ Сервіс» не скорочували заробітну плату, стабільно виплачували її двічі на місяць без затримок і в повному обсязі. На сьогодні підприємство забезпечує рівень заробітної плати, який відповідає ринковим стандартам України [52].

У нематеріальній мотивації застосовуються кілька підходів.

Група ХХХ піклується про своїх співробітників та забезпечує їх відповідно до законодавства України повним соціальним пакетом (зокрема оплата лікарняних та декретних відпусток, надання щорічної основної та додаткової відпустки) [52].

Група ХХХ приділяє значну увагу питанням здоров'я, забезпечуючи всім співробітникам доступ до своєчасної та якісної медичної допомоги [46]. Співробітники забезпечуються безоплатним медичним страхуванням, яке передбачає покриття амбулаторного та стаціонарного лікування, стоматологічних послуг, профілактичного огляду, лікування онкологічних захворювань тощо. Для жінок передбачено опцію супроводу вагітності та пологів. Також у співробітників є можливість підключити до договору страхування своїх родичів [72]. Умови страхування щорічно переглядаються

та адаптуються до потреб працівників та актуалій ринку [52]. Медичне страхування знижує фінансові навантаження працівників та їхніх родин, збільшує лояльність до компанії.

У зв'язку з воєнним станом виокремився напрямок з питань мобілізації та демобілізації. Передбачено бронювання для чоловіків. За всіма мобілізованими співробітниками зберігається робоче місце [55].

Запроваджена програма підтримки військовослужбовців та ветеранів «Pro Veteran», що включає блоки:

1. Фізичне та психічне здоров'я: медичне страхування всіх мобілізованих співробітників; контроль процесу лікування та реабілітації поранених співробітників; розширена програма медичного страхування для ветеранів; доступ до штатних психологів та психотерапевтичної підтримки.
2. Робота: супровід наставника, координатора-помічника, перекваліфікація при необхідності.
3. Фінанси: сертифікат на амуніцію для мобілізованих; щомісячні виплати для родин військовослужбовців; матеріальна допомога в разі поранення.
4. Соціалізація: юридичний супровід; ветеранська спільнота; ініціативи на рівні всієї Групи та в громадах.
5. Самореалізація: волонтерство, спорт, творчість.
6. Відновлення та відпочинок: курси реабілітації, оздоровча путівка.
7. Вшанування пам'яті загиблих [46, 56].

Наявність такої програми підвищує репутацію компанії в очах суспільства та створює позитивний імідж серед працівників і громадськості. Це також підтримує мотивацію працівників, оскільки компанія активно підтримує військовослужбовців та ветеранів, що сприяє їхньому соціальному захисту.

Для всіх співробітників доступні консультації корпоративних психологів, які надають послуги безкоштовно. Психологічна підтримка сприяє

зниженню рівня стресу серед працівників і підтримує їх фізичне та емоційне здоров’я.

Крім того, щорічно проводяться заміри соціального клімату та оцінки психоемоційного стану в колективах. Це опитування допомагає зрозуміти їх поточний стан та нагальні потреби для його покращення. Такі опитування допомагають своєчасно звертати увагу на чутливі для співробітників речі та враховувати це в роботі з колективами [52].

Для оцінки наявної стратегії персоналу проаналізовано показники плинності персоналу та результати опитування співробітників.

Плинність персоналу є одним із ключових показників ефективності системи управління людськими ресурсами на підприємстві. Її аналіз дозволяє виявити внутрішні проблеми в організації праці, мотиваційній політиці, умовах праці та корпоративній культурі. Високий рівень плинності може свідчити про незадоволення працівників, низький рівень залученості або неефективність кадрових рішень, що в результаті призводить до зниження продуктивності та зростання витрат на пошук і адаптацію нових співробітників [51]. Плинність персоналу розраховується за формулою 2.11:

$$\text{Плинність персоналу} = \frac{\text{Кількість звільнених працівників}}{\text{Середня кількість працівників}} \times 100\%$$

(2.11)

Дані про плинність персоналу у 2020-2024 рр. наведено у табл. 2.11 та відображено на рис. 2.8.

Таблиця 2.11 – Дані по плинності персоналу ТОВ «XXX Сервіс» у 2020-2024 рр.

Показник	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
1	2	3	4	5	6
Середньооблікова кількість працівників, чол.	1 962	1 817	1 360	1 009	1 116
Кількість прийнятих працівників, чол	180	280	600	300	200

Продовження таблиці 2.11

1	2	3	4	5	6
Кількість звільнених працівників, чол.	270	350	690	160	170
Плинність персоналу, %	14%	19%	51%	16%	15%

Розраховано за даними підприємства.

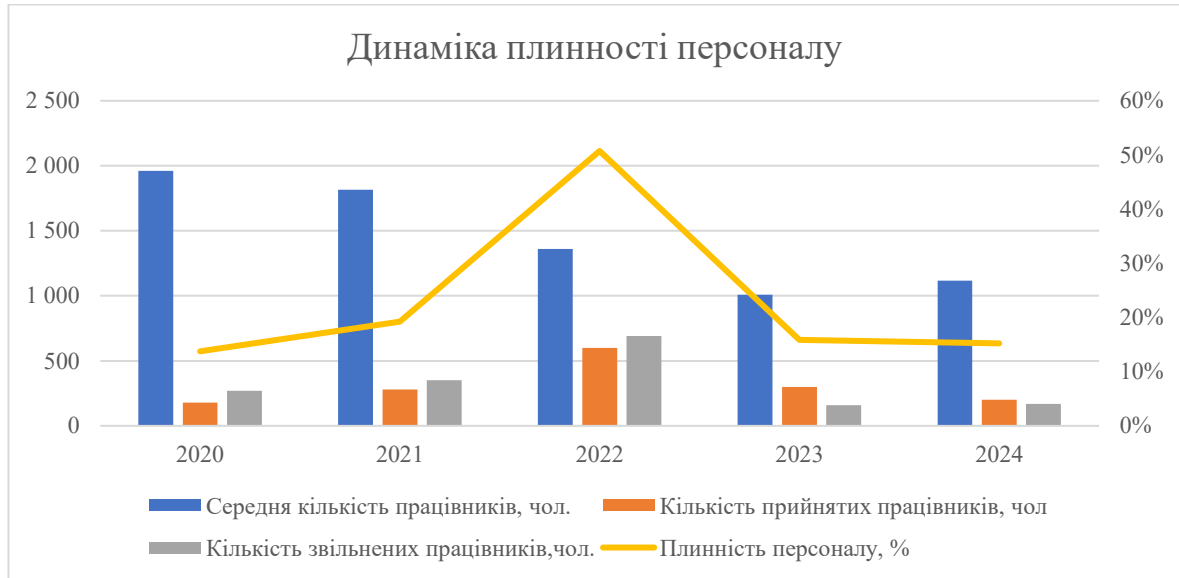


Рисунок 2.8. – Динаміка плинності персоналу ТОВ «XXX Сервіс» у 2020-2024 рр.

Джерело: дані підприємства

Кількість звільнених працівників у 2022 році значно зросла (690 осіб), що вказує на високий рівень плинності. У 2023-2024 роках кількість звільнених працівників знову зменшується (160 та 170 осіб відповідно), що свідчить про певне стабілізування ситуації.

Плинність у 2020 році була низькою (14%), що може свідчити про стабільний стан на підприємстві. У 2021 році відсоток плинності зріс до 19%, що може вказувати на проблеми з утриманням персоналу. Порівняно з попереднім роком, цей ріст є помітним і може сигналізувати про втрату частини кадрів.

У 2022 році плинність персоналу різко зросла до 51%, що є найвищим показником за п'ятирічний період. Такий стрибок відображає масштабні

звільнення через початок повномасштабного вторгнення. У 2023 році плинність значно знизилась – до 16%, що може свідчити про покращення ситуації із збереженням працівників та певну стабілізацію організаційних процесів. Проте рівень залишається вищим за період 2020–2021 років, що може вказувати на ще не повністю вирішені кадрові проблеми.

У 2024 році плинність дещо знизилась до 15%, що може свідчити про подальшу стабілізацію в роботі підприємства. Водночас рівень плинності залишається помірно високим, тому є сенс продовжувати роботу над утриманням кваліфікованого персоналу.

Загалом, рівень плинності залишався вищим за 10% протягом всього періоду (2020-2024), що вказує на значну частину працівників, що залишали підприємство. Для багатьох підприємств плинність понад 10% вважається високою, особливо якщо збереження персоналу є важливим фактором [57].

Протягом серпня-вересня 2025 року було проведено опитування співробітників ТОВ «XXX Сервіс», основними задачами якого були:

1. Дослідити динаміку та фактори впливу на стан команди.
2. Оцінити лояльність співробітників до роботодавця.
3. Виявити фактори мотивації/ демотивації персоналу.
4. Перевірити вплив чинників адаптації, соціального пакету, рівня заробітної плати та бронювання на утримання персоналу.
5. Визначити релевантні типи заходів для підвищення лояльності й залученості персоналу.

Були визначені для перевірки гіпотези стосовно чотирьох аспектів:

1. Стабільність, соцпакет та гнучкий графік роботи є важливими факторами утримання персоналу.
2. Слабка адаптація є причиною звільнень співробітників в перший рік роботи.
3. Співробітники переважно задоволені рівнем оплати праці.
4. Питання бронювання не є критичним фактором мотивації для роботи в компанії.

В рамках дослідження була розроблена анкета на онлайн-платформі Microsoft Forms. В опитуванні взяли участь 688 співробітників ($\approx 60\%$ від чисельності персоналу), що дає змогу вважати результати достовірними.

Ключові результати опитування:

- eNPS (Employee Net Promoter Score, показник лояльності співробітників, який вимірює ймовірність того, що працівники порекомендують компанію як місце роботи, показник вище 30 вважається хорошим, показник вище 50 вважається відмінним [58]) складає 30, доля промоутерів склала 49,5%;
- ТОП-3 мотиватори: стабільність компанії (62%), дружні відносини у колективі (42%), можливість працювати віддалено (39%);
- ТОП-3 демотиватори: рівень зарплати (35%), високе робоче навантаження (31%), близькість фронту (30%).

Результати перевірки гіпотез:

1. Стабільність компанії є мотивуючим фактором для продовження роботи в компанії: 62% респондентів компанії вважають стабільність роботодавця найсильнішим фактором мотивації для роботи в компанії.
2. Гнучкий графік та можливість віддаленої роботи є мотиваторами для команди: частково підтверджено для офісних команд.
3. Соцпакет є додатковим фактором утримання персоналу: частково підтверджено. 33% опитаних вважають медичне страхування мотиваційним фактором та відмітили в ТОП-5 мотиваторів.
4. Співробітники, які звільняються в перший рік роботи, мали недостатню адаптацію: не підтверджено. Співробітники відмічають високий рівень задоволеності в період адаптації: керівник (90%), куратор (91%), HR (86%)
5. Співробітники переважно задоволені рівнем оплати праці: 54% співробітників задоволені рівнем оплати праці. Також 63% всіх опитаних зазначають відповідність заробітної плати рівню обов'язків і відповідальності.

6. Питання бронювання не є критичним фактором при рішенні про роботу в компанії: питання бронювання не є критичним для всіх підрозділів. В цілому 52% опитаних не вважають його фактором мотивації. Виключення - медичні працівники (66%), переважна більшість працівників якого є військово зобов'язаними.

Другою частиною опитування було дослідження за Gallup Q12. Gallup Q12 – інструмент опитування, де питання фіксують сприйняття працівниками робочого середовища, зосереджуючись на їх потребах, досвіді та емоційному зв'язку з компанією. Прийнятний бал рахується вище за середнє значення 3,7 – 4,2 [59]. Результати наведені у табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Результати опитування за Gallup Q12 у 2025 році співробітників ТОВ «XXX Сервіс»

Показник	Результат	Коментар
Growth (Розвиток)	3,97	Працівники не завжди бачать можливості для зростання або розвитку. Рекомендації: проводити регулярні кар'єрні бесіди, показувати в комунікаціях історії успіху. Варто додатково дослідити, які саме перепони до розвитку бачать співробітники.
Teamwork (Командна робота)	4,09	Загалом позитивна взаємодія в колективі, є довіра та підтримка. Таке оточення дає можливість командам працювати згуртовано над досягненням командних цілей.
Individual contribution (Підтримка та визнання)	3,97	Співробітники не завжди відчують, що їх визнають або підтримують. Необхідно впровадити регулярне визнання досягнень (навіть дрібних). Також варто спонукати менеджерів давати регулярний зворотний зв'язок та підтримувати культуру вдячності в компанії.
Basic needs (Базові потреби)	4,15	Співробітники добре розуміють свої обов'язки та мають ресурси для роботи. Це фундамент для ефективності індивідуальної ефективності.
TOTAL	4,05	В цілому гарний показник залученості персоналу. Сильні сторони – в базових потребах і командній роботі. Зони для розвитку – підтримка, визнання та розвиток працівників.

Джерело: дані підприємства.

Аналіз показав, що компанія має структуровану систему навчання, розвитку та оцінки персоналу, що сприяє мотивації та формуванню кадрового резерву. Наявна соціальна підтримка та увага до нематеріальних потреб підвищують лояльність працівників. Водночас рівень плинності перевищує

10%, що негативно впливає на стабільність. За результатами опитування з'ясовано основні мотиватори та демотиватори, з урахуванням яких буде запропоновано напрямки удосконалення стратегії управління персоналом.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було здійснено комплексний аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства, структури та ефективності використання персоналу, а також надано оцінку існуючої системи управління персоналом. За результатами дослідження можна сформулювати такі ключові висновки.

Підприємство демонструє стабільні фінансово-економічні показники, зокрема зберігається вирівняний рівень виручки (в межах 1,4–1,8 млрд грн щороку), наявна здатність генерувати прибуток, що є позитивним сигналом для інвесторів та партнерів. Окремо варто відзначити позитивну динаміку відновлення чистого прибутку у 2024 році, що свідчить про поступове відновлення позицій підприємства після періоду стагнації.

Разом із тим, аналіз виявив і слабкі місця у фінансовій структурі. Серед основних ризиків – залежність від інших операційних доходів, що може свідчити про нестійку основу прибутковості. Крім того, підприємство має низький рівень фінансової автономії (висока частка зобов'язань у структурі пасивів), що вказує на обмеженість у самостійному фінансуванні своєї діяльності. Також спостерігаються різкі коливання витрат, особливо у категорії «інші операційні витрати», що може впливати на передбачуваність прибутків. Додатково зафіксовано низьку рентабельність, високу залежність від кредиторів та недостатність власних ресурсів для покриття поточних активів, що створює ризики для фінансової стабільності.

У контексті аналізу персоналу виявлено, що спостерігається зменшення частки молодих працівників (віком до 25 років або з досвідом до 3 років), що

є тривожним сигналом щодо оновлення кадрового потенціалу. Натомість зростає частка працівників середнього віку, що хоча й свідчить про стабілізацію персоналу, однак водночас формує ризики поступового старіння трудового колективу.

Аналіз системи управління персоналом засвідчив, що компанія має розвинену та структуровану систему навчання і розвитку працівників, яка охоплює адаптацію, підвищення кваліфікації, професійне зростання та планування кар'єрного розвитку. Це створює сприятливе середовище для мотивації персоналу, а також сприяє формуванню надійного кадрового резерву. Додатково позитивним є наявність ефективної системи оцінки персоналу та соціальної підтримки, яка враховує як матеріальні, так і нематеріальні аспекти. Це, у свою чергу, сприяє зміцненню лояльності працівників, підвищує їх задоволення умовами праці та загальну ефективність підприємства. Водночас внесення певних вдосконалень у систему мотивації може зробити її ще більш дієвою в умовах конкуренції за таланти.

Рівень плинності кадрів протягом 2020–2024 років перевищував 10%, що вважається високим показником і свідчить про втрату значної частини працівників. Це може негативно впливати на стабільність та накопичення компетенцій у колективі.

Результати опитування працівників виявило помірну ефективність поточної стратегії управління персоналом (eNPS складає 30%), виявило основні мотивуючі та демотивуючі фактори. Мотивуючі: стабільність підприємства, дружні відносини у колективі, можливість працювати віддалено. Демотивуючі: рівень зарплати, високе робоче навантаження, близькість фронту.

Отже, підсумовуючи, можна стверджувати, що підприємство має значний потенціал для зростання за рахунок подальшого розвитку системи управління персоналом. Усунення виявлених слабких місць сприятиме зміцненню конкурентоспроможності та сталому розвитку підприємства в майбутньому.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «XXX СЕРВІС»

3.1 Напрями удосконалення системи стратегічного управління персоналом підприємства

У стратегії Групи XXX зазначено, що люди – це найважливіший актив компанії. Вони є важливими для успіху кожного бізнесу XXX та Групи XXX в цілому. Тому логічним кроком є вдосконалення мотиваційного механізму, який сприятиме залученості, продуктивності та довгостроковій лояльності співробітників.

У цьому розділі розглянуто основні напрями вдосконалення системи стратегічного управління персоналом у напрямку мотивації, спрямовані на підвищення ефективності трудових ресурсів та розвиток організаційного потенціалу.

Можливі напрями з урахуванням даних статистики, аналізу показників, результатів опитування працівників та загальних тенденцій на ринку праці в Україні структуровані у вигляді табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Напрямки покращень системи стратегічного управління персоналом ТОВ «XXX Сервіс»

№	Проблема	Напрямки покращень	Очікувані результати
1	2	3	4
1	Зменшення кількості молодих спеціалістів віком до 25 років (непривабливість підприємства для молоді)	- Партнерство з освітніми установами - Запуск програм стажувань - Молодіжна рада або клуб молодих фахівців (формування спільноти, ідей, ініціатив) - Формування бренду роботодавця серед молоді	- Зростання кількості молодих спеціалістів у штаті на 20–30% - Підвищення впізнаваності бренду роботодавця серед студентів - Створення кадрового резерву з молодих фахівців
2	Підвищення плинності персоналу	- Дооцінка причин добровільного звільнення серед тих, хто працював	- Зниження рівня плинності кадрів на 15–20% - Підвищення рівня

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
	з досвідом до 3-х років	менше 1 року - Регулярні бесіди керівника/ HR з працівниками про задоволеність роботою, проблеми, мотивацію - Контроль навантаження - Дотримання work-life balance	задоволеності роботою за результатами опитувань - Покращення work-life balance
3	Недостатня комунікація та взаємодія в командах (розпорошеність по 40+ локаціям, відсутність доступу до корпоративних джерел інформації)	- Альтернативні канали донесення інформації - Онлайн-зустрічі з керівниками напрямків - Розбудова спільнот за хобі - Командні сесії підрозділів - Тімбілдинги / корпоративи з сенсом (спільні поїздки, волонтерські проєкти тощо)	- Підвищення показника eNPS - Зростання довіри до керівництва - Формування єдиного корпоративного середовища незалежно від локації
4	Знижена залученість та мотивація співробітників, що працюють віддалено	- Онлайн та офлайн заходи до свят - Творчі майстер-класи з емоційного розвантаження - Челенджі зі здорового способу життя - Онлайн-марафони знань - Використання корпоративного мобільного застосунку	- Підвищення рівня залученості серед дистанційних співробітників - Зменшення проявів емоційного вигорання - Формування почуття приналежності до корпоративної культури
5	Працівники не завжди бачать можливості для зростання або розвитку	- Регулярні кар'єрні бесіди з HR - Мікронавчання - Історії успіху в комунікаціях - Регулярні навчання сервісному напрямку та soft skills (емоційний інтелект, комунікація тощо)	- Зростання кількості внутрішніх переходів і промоцій - Підвищення рівня задоволеності кар'єрними можливостями - Підвищення кваліфікації працівників
6	Співробітники не завжди відчують, що їх визнають або підтримують	- Регулярне визнання досягнень керівниками - Публічне визнання (співробітник місяця, подяки на порталі) - Нагороди, значки, подарунки - Розвиток культури регулярного зворотного зв'язку та вдячності в компанії	- Підвищення мотивації та лояльності - Зростання показника eNPS - Формування культури підтримки та зворотного зв'язку
7	Високе робоче навантаження	- Переоцінка рівня робочого навантаження - Оптимізація процесів (автоматизація, роботизація, спрощення процедур)	- Зменшення рівня перевтоми та стресу серед працівників - Підвищення ефективності праці

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
		- Введення «quiet hours» – годин без дзвінків/чатів для концентрації	
8	Переважає жінок в штаті	- Комунікації про стабільність компанії - Додаткові бонуси за стаж 3, 5, 10 років у компанії - Конкурси художньої самодіяльності, благодійні ініціативи, створення груп підтримки в складних життєвих обставинах - Забезпечення медичним страхуванням під час відпустки по догляду за дитиною - Стимулювання раннього повернення до роботи після народження дитини	- Підвищення мотивації та лояльності серед жінок - Зменшення ризику плинності кадрів - Зростання рівня утримання працівниць - Посилення корпоративного духу та згуртованості колективу, розвиток емоційної залученості, покращення психологічного клімату - Стимулювання повернення працівниць після декретної відпустки - Створення позитивного іміджу компанії як гнучкого та турботливого роботодавця
9	Потенційна невідповідність принципам DEIB	- Забезпечення прозорості і справедливості у винагородах - Заохочення різноманітності думок - Забезпечення підтримки цінностей DEIB лідерами - Забезпечення доступності бенефітів для всіх груп співробітників - Перевірка доступності до робочих просторів для всіх співробітників - Розробка окремих мотиваційних програм для співробітників різних поколінь - Розробка інструменту для індивідуального налаштування бенефітів	- Зростання довіри працівників до компанії - Зростання залученості співробітників через відчуття значущості власного внеску у спільний результат - Підвищення довіри та поваги до керівництва - Зміцнення почуття справедливості та рівних можливостей у колективі - Зменшення ризиків дискримінації за фізичними ознаками - Покращення корпоративного іміджу компанії як соціально відповідального роботодавця

Джерело: (розроблено автором)

Напрямок визнання досягнень можна доповнити досвідом Джека Уелча [60], який працюючи в General Electric, започаткував практику по-різному

відзначати успіхи та перемоги співробітників. Він заохочував працівників вітати одне одного після вдало виконаних завдань, а менеджерам радив організовувати корпоративи чи спільні виїзди, коли досягнення команди були справді вагомими. Такий підхід допомагає формувати позитивну репутацію підрозділу й керівництва, роблячи його місцем, де прагнуть працювати найсильніші фахівці.

Оскільки в структурі персоналу переважають жінки, потрібно враховувати особливості мотивації жінок у трудовій діяльності, зумовлені індивідуальними рисами, такими як прагнення до стабільності, увага до деталей, емоційність та витривалість, і аспекти, пов'язані з фізіологією [51]. Серед таких заходів можна розглянути:

- комунікації про стабільність компанії, гарантії зайнятості, чіткі плани розвитку бізнесу;
- додаткові бонуси за стаж 3, 5, 10 років у компанії;
- конкурси художньої самодіяльності;
- благодійні ініціативи;
- створення груп підтримки в складних життєвих обставинах;
- забезпечення медичним страхуванням під час відпустки по догляду за дитиною;
- стимулювання раннього повернення до роботи після народження дитини (за рахунок часткової зайнятості).

Відповідно до прийнятої ESG-стратегії та даних в Кодексі етики і ділової поведінки XXX, в компанії дотримуються політики рівних можливостей на робочому місці та відсутня терпимість до дискримінації за наступними ознаками: стать, здоров'я, інвалідність, колір шкіри, етнос, національність, раса, вік, політичні, релігійні та інші переконання, гендерна ідентичність, сімейний та матеріальний стан, сексуальна орієнтація, мовна чи інша характеристика [46].

У своїй діяльності ТОВ «XXX Сервіс» дотримується поваги до особистих свобод, прав і гідності кожної людини, суворо забороняючи будь-

які форми утисків на робочому місці, а також поведінку, що може бути розцінена як образлива або неприпустима. Керівники повинні уникати застосування методів управління, які принижують гідність працівників.

Такі заходи спрямовані на формування інклюзивного та безпечного робочого середовища завдяки принципам рівних можливостей, недискримінації, забороні утисків і ефективному стилю керівництва, що сприяє мотивації та злагоді в колективі.

У 2025 році на рівні Групи ХХХ затверджено політику різноманітності та інклюзії, яка спрямована на формування інклюзивної корпоративної культури. У такому середовищі працівники, керівники та члени правління мають відчувати себе цінними, шанованими та вільними у висловленні своїх унікальних поглядів і ідей. Для реалізації цієї мети необхідно провести аналіз внутрішніх документів – політик, положень та інших нормативних актів – на відповідність принципам гендерного балансу та недискримінації, а за потреби внести до них відповідні зміни [46]. Крім того, перша заступниця міністра соцполітики України Дарія Марчак на HR Wisdom Summit 2025 наголосила на нагальній потребі оновити HR-стратегії, зробивши інклюзивність їхнім ключовим пріоритетом [61].

З огляду на вищезазначене рекомендовано розглянути концепцію, яка охоплює створення робочого середовища, де цінується різноманіття досвіду, думок, культур і походження; забезпечується справедливий доступ до можливостей та ресурсів; кожен має змогу брати участь і бути почутим; люди відчують себе частиною команди, організації чи спільноти. Це концепція DEIB, яка розшифровується як: D – Diversity (різноманіття), E – Equity (рівність), I – Inclusion (інклюзія), B – Belonging (приналежність) [62].

У сукупності вони сприяють підвищенню морального духу, рівня залученості, продуктивності, успішності та інноваційності в робочому середовищі. Підприємства, які застосовують ці принципи на практиці, отримують:

- підвищення рівня утримання персоналу: ініціативи DEIB можуть призвести до зниження ризику плинності кадрів на 50%;
- підвищення залученості співробітників: працівник, який відчуває свою залученість до команди та усвідомлює власну цінність для організації, значно частіше виявляє готовність докладати максимум зусиль у професійній діяльності;
- підвищення продуктивності: створення атмосфери безпеки, комфорту та підтримки на робочому місці сприяє підвищенню продуктивності співробітників. Сильні ініціативи DEIB можуть призвести до підвищення продуктивності праці на 56% і скорочення кількості лікарняних днів;
- покращення ставлення до бренду роботодавця: більшість респондентів із сильним почуттям причетності рекомендують свою компанію як чудове місце для роботи;
- розширення кадрового резерву [62].

З урахуванням даних принципів при розробці мотивації потрібно також передбачити:

- прозорість і справедливість у винагородах: впровадження прозорих систем оплати праці та винагород, які не дискримінують будь-яку групу співробітників;
- заохочення різноманітності думок: створення майданчиків для обміну ідеями та досвідом, де кожен може висловити свою унікальну точку зору;
- лідерство, що демонструє цінності DEIB: керівники мають бути прикладом у дотриманні принципів різноманіття, рівності та інклюзивності, показуючи, як це впливає на успіх компанії;
- доступність бенефітів для всіх груп співробітників: наприклад можливість медичного страхування близьких як з офіційного шлюбу, так і з цивільного партнерства;

- безбар’єрний доступ до робочих просторів: первинний аудит та регулярне оцінювання фізичної доступності офісних приміщень для співробітників з різними фізичними можливостями;
- індивідуалізація підходу до мотивації співробітників різних поколінь: розробка спеціальних стратегій мотивації від покоління X до покоління Z з урахуванням їхніх цінностей, інтересів та потреб;
- індивідуально налаштовані бенефіти: створення гнучкої системи бенефітів, де кожен співробітник може вибрати ті пільги, які найкраще відповідають його потребам та життєвим обставинам.

Далі розглянемо основні етапи формування стратегії управління персоналом. Схематично етапи зображені на рис. 3.1.

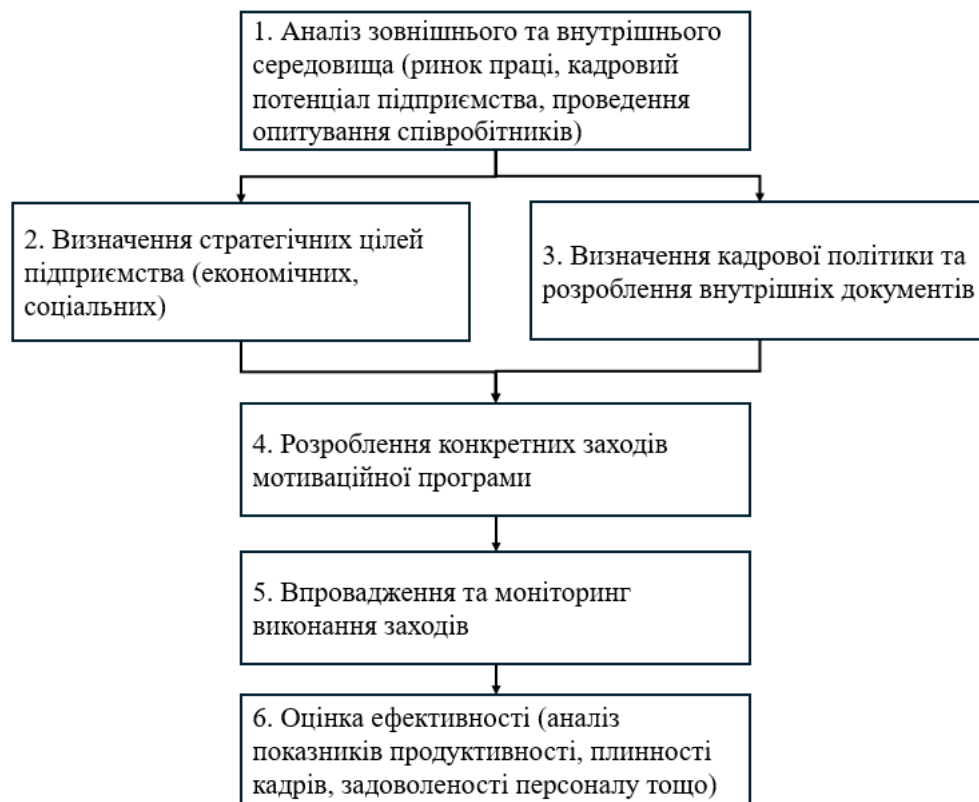


Рисунок 3.1. – Основні етапи формування стратегії управління персоналом

ТОВ «XXX Сервіс»

Джерело: (розроблено автором)

Першим етапом виступає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. На цьому етапі досліджується ринок праці, рівень конкуренції за фахівців, соціально-економічні умови, законодавчі вимоги, а також внутрішні чинники, такі як структура персоналу, кваліфікаційний рівень, плинність кадрів, корпоративна культура, система мотивації та кадровий резерв. Метою аналізу є виявлення сильних і слабких сторін кадрового потенціалу та визначення можливостей його розвитку.

Наступним етапом є визначення стратегічних цілей підприємства, які мають узгоджуватися із загальною стратегією його розвитку. Цілі можуть бути економічними – підвищення продуктивності та ефективності використання персоналу; виробничими – забезпечення кадрами необхідної кваліфікації та оптимізація їх структури; а також соціальними – формування позитивного клімату в колективі, підвищення рівня задоволеності працівників та створення умов для їхнього професійного зростання.

Після цього формується кадрова політика підприємства, яка визначає основні принципи, підходи та цінності у сфері роботи з персоналом. Вона охоплює правила підбору, адаптації, навчання, мотивації, оцінювання та розвитку працівників, визначає характер взаємовідносин між керівництвом і колективом, а також сприяє зміцненню корпоративної культури.

На основі кадрової політики розробляються конкретні програми та заходи, спрямовані на практичну реалізацію стратегії. До них належать програми найму та відбору персоналу, навчання і підвищення кваліфікації, системи мотивації та оцінювання результативності праці, заходи з розвитку кар'єри, удосконалення внутрішніх комунікацій та формування позитивного іміджу роботодавця.

Подальшим етапом є впровадження розроблених програм і постійний моніторинг їх виконання. На цьому етапі визначаються відповідальні особи, терміни реалізації, ресурси та показники ефективності. У процесі впровадження здійснюється контроль виконання запланованих дій і, за

потреби, коригування стратегії відповідно до змін зовнішніх чи внутрішніх умов.

Завершальним етапом є оцінка ефективності реалізації стратегії управління персоналом. Вона передбачає аналіз досягнення поставлених цілей, вимірювання ключових показників ефективності, таких як продуктивність праці, рівень плинності кадрів, залученість персоналу тощо. На основі результатів оцінювання визначаються напрями подальшого вдосконалення кадрової стратегії, що забезпечує її безперервність і адаптивність до змін умов діяльності підприємства.

У сфері управління персоналом мотивація трактується як процес активізації внутрішніх мотивів працівників та формування зовнішніх стимулів, спрямованих на їх заохочення до результативної праці [39]. Побудова стратегії мотивації персоналу може ґрунтуватися на різних підходах (моделях), вибір яких зумовлюється якістю розробки системи стимулювання, загальною управлінською стратегією підприємства та характером його діяльності.

Мотиваційні моделі – це теоретичні підходи, які пояснюють, чому люди прагнуть виконувати роботу та які фактори впливають на їхню поведінку. Вони дають менеджерам інструменти для створення робочого середовища, у якому співробітники відчують підтримку, розвиток і справедливе ставлення [63]. Основні сучасні мотиваційні моделі [64, 65]:

1. Піраміда Маслоу. Маслоу виділяє п'ять рівнів потреб: фізіологічні, безпека, соціальні зв'язки, повага та самореалізація. Потреби нижчого рівня мають бути задоволені, перш ніж людина перейде до вищих. У практиці менеджменту ця модель допомагає визначити, чого бракує співробітнику для стабільної мотивації: від базових умов праці до можливостей для творчого розвитку. Хоч модель критикують за надмірну лінійність, вона й надалі слугує фундаментом для розуміння потреб працівників.

2. Теорія ERG (Альдерфера). Теорія ERG узагальнює піраміду Маслоу, виділяючи три групи потреб: Existence (існування), Relatedness (соціальні зв'язки) та Growth (зростання). На відміну від Маслоу, Альдерфер вважав, що ці потреби можуть проявлятися одночасно, а не послідовно. Якщо потреби вищого рівня не задовольняються, людина може «повернутися» до нижчих, які доступніше реалізувати. Модель корисна для менеджерів тим, що дозволяє гнучкіше оцінювати стан мотивації працівника та розуміти, який тип стимулів – матеріальний, соціальний чи розвитку – буде найефективнішим у конкретний момент.

3. Теорія потреб МакКлелланда. МакКлелланд виділив три ключові потреби, що визначають поведінку працівників: потреба у владі, потреба досягнень і потреба приналежності. Люди з високою потребою у досягненнях прагнуть складних, але контрольованих цілей; ті, хто орієнтований на владу, хочуть впливати та керувати; а працівники з розвиненою потребою приналежності цінують командний дух і добрі стосунки. Для управління ця теорія важлива тим, що дає можливість підбирати завдання та ролі відповідно до домінуючої потреби співробітника, тим самим підвищуючи його задоволеність і результативність.

4. Теорія самовизначення (SDT) Дечі та Раяна. SDT стверджує, що високий рівень мотивації виникає тоді, коли задовольняються три базові психологічні потреби: автономія, компетентність та пов'язаність. Автономія означає свободу вибору способів роботи, компетентність – відчуття професійного зростання та власної ефективності, а пов'язаність – наявність підтримуючих стосунків у колективі. Модель підкреслює, що внутрішня мотивація значно результативніша за зовнішні стимули та забезпечує стійкий інтерес до роботи. Менеджерам SDT допомагає створювати середовище, де співробітники відчують залученість, підтримку та сенс у своїй діяльності.

5. Двофакторна теорія Херцберга. Херцберг розділив чинники впливу на мотивацію на дві групи: гігієнічні фактори та мотиватори. Гігієнічні (зарплата, умови праці, політики компанії) лише запобігають невдоволенню,

але самі по собі не надихають. Мотиватори (визнання, відповідальність, змістовність роботи) створюють залученість і підвищують результативність. Тому менеджери мають забезпечити базовий комфорт, але акцентувати увагу саме на факторах, що розкривають потенціал співробітників.

6. Теорія справедливості Адамса. Адамс стверджує, що працівники оцінюють свою мотивацію через порівняння власного внеску і винагороди з тим, що отримують інші. Якщо співробітник відчуває дисбаланс, виникає демотивація, що може привести до зниження продуктивності чи бажання змінити роботу. Теорія підкреслює важливість прозорих правил, чесного розподілу навантаження та відкритої комунікації. Справедливість у сприйнятті стає не менш важливою, ніж фактичний рівень винагороди.

7. «Мотивація 3.0» Денієла Пінка. Пінк виділяє три ключові драйвери сучасної мотивації: автономія, майстерність і значущість. Автономія дає свободу у способах виконання роботи; майстерність стимулює постійний розвиток; значущість надає праці сенс і зв'язує її з ширшою метою. Ця модель орієнтована на внутрішню мотивацію та креативність, що особливо важливо у роботі з людьми та сервісних процесах.

Хоча міжнародні консалтингові компанії, зокрема Deloitte у своєму дослідженні 2025 Global Human Capital Trends [66], показують найбільш важливим мотиваційним фактором фінансову винагороду, за даними досліджень українських вчених [67-69], враховуючи поточний контекст – повномасштабне вторгнення – найефективніше працюють нематеріальні форми мотивації – сильна корпоративна культура та командний дух. Наприклад відзначення найрезультативніших співробітників, проведення мотивувальних активностей, а також розвиток внутрішніх ініціатив, спрямованих на підтримку єдності та взаємопідтримки в колективі.

Отже, в межах даного дослідження пропонується удосконалення наявної системи мотивації персоналу для стабілізації та зміцнення досягнутих позицій, утримання та розвитку персоналу шляхом застосування комплексного підходу – застосування концепції DEIB та моделі «Мотивація 3.0», оскільки вона

акцентує увагу на внутрішній мотивації працівників – ключовому факторі якісної взаємодії з клієнтами для сучасної сервісної компанії в Україні. Сьогодні клієнт очікує не лише швидкого, а й уважного, персоналізованого підходу, тож важливо, щоб співробітник діяв не за шаблоном, а з щирим бажанням допомогти. Саме три драйвери Мотивації 3.0 – автономія, майстерність і значущість – створюють такі умови (рис. 3.2).



Рисунок 3.2. – Драйвери мотивації за моделлю «Мотивація 3.0»

Джерело: [65]

Автономія дозволяє працівнику самостійно приймати рішення у межах своїх повноважень, швидко реагувати на нестандартні ситуації та адаптувати сервіс під конкретні потреби клієнта. У сервісній сфері це критично: клієнт цінує не лише стандарт, а й уміння компанії діяти людяно й гнучко. Коли співробітнику довіряють, він демонструє більше ініціативи, шукає кращі способи вирішення проблем та створює для клієнта відчуття турботи, а не формального підходу.

Майстерність мотивує працівників покращувати свої професійні навички, комунікативну компетентність та знання продукту чи послуги. У

сервісі це прямо впливає на якість консультацій, швидкість і точність відповідей, уміння вирішувати конфлікти та запобігати непорозумінням. Клієнти швидко відчують професійність, і саме вона формує довіру до компанії, підвищує лояльність.

Значущість надає роботі глибший сенс. Коли працівник розуміє, як його дії впливають на клієнтів, репутацію компанії та її розвиток, він працює не «за інструкцією», а з мотивацією допомагати людям і робити їхній досвід позитивним. Для сервісної компанії це означає створення культури щирої турботи про клієнта – те, що найкраще сприймається в умовах українського ринку, де людяність і емпатія часто важливіші за формальні стандарти.

Таким чином, «Мотивація 3.0» формує середовище, де співробітники не лише виконують завдання, а й проявляють ініціативу, розвиваються та вкладають емоційний інтелект у роботу. Це забезпечує сервіс, який не просто задовольняє очікування клієнтів, а перевершує їх – що є стратегічною перевагою для сервісних компаній в Україні.

Інтеграція мотиваційної системи в DEIB-стратегію забезпечить сталість позитивних змін, підтримає культуру довіри, відкритості та взаємоповаги. Залучений і мотивований персонал – ключ до реалізації принципів різноманіття, справедливості, інклюзії та приналежності.

3.2 Розробка стратегії управління персоналом підприємства

У цьому розділі описані пропозиції та рекомендації, спрямовані на ефективне впровадження розроблених заходів, а також наведено практичні кроки та орієнтовний графік реалізації, методи оцінки ефективності.

Основна відповідальність за розробку ефективної системи мотивації персоналу покладається на підрозділ з управління людськими ресурсами. Саме HR формує концептуальну основу мотиваційної політики та забезпечує її адаптацію до потреб компанії й особливостей різних категорій працівників. До ключових завдань HR-функції входить підготовка внутрішніх нормативних

документів, які регламентують правила використання інструментів мотивації, та запровадження і підтримка культури зворотного зв'язку і вдячності. Важливою складовою також є розробка квестів, командних активностей, програм тимбілдінгу, онлайн-заходів та челенджів, спрямованих на зміцнення командного духу й підвищення залученості персоналу.

Окрім цього, HR відповідає за створення інструменту індивідуального налаштування бенефітів, що дозволяє врахувати особисті потреби та підсилити відчуття автономності працівників. Значну увагу потрібно приділити також формуванню окремих мотиваційних програм для представників різних поколінь, що дає змогу комбінувати традиційні та сучасні підходи й вибудовувати гнучку, адаптивну систему стимулювання. Таким чином, саме діяльність HR є ключовою у формуванні комплексної мотиваційної системи, здатної підтримувати продуктивність, розвиток та стабільність персоналу.

HR-директор здійснює стратегічне керівництво реалізацією нової стратегії та мотиваційного механізму, визначає пріоритети та інтегрує принципи різноманіття й інклюзії в корпоративну культуру. Він контролює відповідність політик законодавству та корпоративним стандартам і забезпечує підтримку керівників у впровадженні змін.

Також в реалізації стратегії та мотиваційного механізму безпосередньо беруть участь керівники підрозділів, які інтегрують зазначені підходи в роботу своїх команд. В рамках реалізації принципів інклюзивності керівники забезпечують рівні можливості, формують інклюзивне середовище та реагують на випадки упередженості. Вони мотивують підлеглих, надаючи автономію у прийнятті рішень, підтримуючи розвиток майстерності та підкреслюючи значущість внеску кожного.

Для забезпечення інклюзивності, безбар'єрності та рівних можливостей пропонується:

1. проведення анонімного опитування співробітників про відчуття безпеки, залучення, дискримінації, кар'єрних бар'єрів з подальшим аналізом;

2. організація тимбілдингів для команд, які включають тренінги з тем diversity;
3. запровадження онлайн зустрічей на тему DEIB із залученням топ-менеджменту до відкритого просування даних принципів;
4. створення внутрішніх спільнот за інтересами (ERG – employee resource groups);
5. створення комунікаційних матеріалів на тему коректного спілкування на тему інвалідності;
6. підтримка жінок у відпустці по догляду за дитиною, сімей з маленькими дітьми;
7. проведення перевірки на безбар'єрність внутрішніх систем та програмного забезпечення;
8. проведення комплексної перевірки доступності робочих просторів для співробітників із різними фізичними можливостями.

Для проведення останньої доцільно залучити зовнішнього підрядника, який має відповідну експертизу в сфері універсального дизайну та адаптації робочих місць шляхом проведення відкритого тендеру. У цьому процесі є критично важливою участь представників HR, оскільки вони володіють інформацією про потреби персоналу, специфіку робочих процесів та особливості корпоративної інфраструктури. За необхідності може бути залученим представник з охорони праці або керівники з відповідних підрозділів на локаціях.

У межах аудиту планується оцінка доступності входів, робочих зон, санітарних приміщень, цифрових інструментів та внутрішніх комунікацій. За результатами перевірки зовнішній підрядник сформує детальний звіт із виявленими бар'єрами та надасть рекомендації щодо необхідних покращень. Підготовлені пропозиції стануть основою для розробки поетапного плану модернізації простору, що підвищить комфорт та ефективність роботи всіх співробітників незалежно від їхніх фізичних можливостей. Для складення графіку проведення аудиту на кожній з локацій потрібно створити групу з

представника HR та представника кожної з локацій (сумарно не більше 3-х осіб). Графік проведення аудиту має бути розрахований не довше ніж на перші 6 місяців 2026 року з розрахунку 2 дні на кожен з локацій.

Відповідно до наданих підрядником рекомендацій розраховується бюджет на запровадження покращень та графік проведення робіт. Відповідальні за даний напрямок – працівники підрозділу з управління нерухомістю.

Орієнтовний перелік потрібних покращень:

1. Забезпечення широких проходів між меблями та в коридорах за рахунок перестановки меблів.
2. Корегування висоти порогів за рахунок доукладання резинових накладок.
3. Встановлення поручнів біля унітазу та раковин у санітарних кімнатах (на 1 місце).
4. Нанесення контрастного маркування на сходах і дверях.
5. Перевірка пожежної сигналізації на предмет дублювання звукових та світлових показників.
6. Додавання чітких, контрастних вказівників на висоті, доступній для огляду.

Орієнтовна вартість таких заходів вказана у табл. 3.5.

Задля реалізації мотиваційної моделі «Мотивація 3.0» мають бути розроблені окремі заходи, приклади яких наведено далі. Розробка даних заходів покладається на HR-менеджера, контроль виконання – на HR-директора. Розробка заходів та контроль за виконання розробки мають бути внесені у щорічні KPI даних співробітників.

Відповідно до блоку майстерності пропонується використання гейміфікацій, спеціально адаптованих під потреби різних поколінь:

1. Для покоління X: організація квестів «Передай досвід» для навчання колег зі стажем до 1 року з відкриттям ролей наставника «Експерт»,

«Майстер процесу», «Сенсей сервісу» в залежності від присвячених навчанню годин або кількості учнів.

2. Для покоління Y: організація квартальних квестів на вибір «Покращити власний ключовий KPI на 15%» або «Вивчити нову компетенцію та застосувати її у роботі», або «Провести міні-пілот покращення процесу» з презентацією результатів журі з колег та керівника.

3. Для покоління Z: організація мікроквестів на день/ тиждень: розібрати один складний клієнтський кейс (свій або колеги) і написати 3 варіанти, як можна було зробити краще; протягом тижня відмітити 3 повторювані проблеми клієнтів та запропонувати одне просте покращення; обрати певний метод тайм-менеджменту і щодня застосовувати в роботі, а в кінці тижня поділитися з колегами досвідом; вирішення квестів передбачає отримання бонусних балів, які можна використати на корегування робочого графіку на 1 день (змінити час початку робочого дня/ працювати віддалено тощо).

До блоку «Автономія» пропонується запровадити день автономності, коли протягом 1 дня на місяць кожен співробітник може сам визначити пріоритети роботи, самостійно обрати спосіб виконання задач, займатись покращенням своєї продуктивності чи розвитком.

За дослідженнями Statista [70] у світі за 2021–2023 рр. спостерігаються наступні тенденції у мотивації: залучені працівники на 87 % рідше звільняються зі своїх компаній, але тільки 15 % працівників відчують себе залученими. Відповідно до розвитку блоку значущості передбачається використання наступних методів, що також формують залученість і дозволять зменшити плинність персоналу:

1. Запровадження ритуалів сенсу у вигляді регулярних щотижневих нагадувань: на зустрічах команд виділяти 2 хвилини на опис історії клієнта та результату, який вдалося досягнути.

2. Створення ситуативного відчуття сенсу через щоквартальне створення мапи впливу роботи з відповідями на три основних питання: Хто

отримує користь від нашої роботи? Що без нас зупиниться? Що покращиться завдяки нам за цей квартал?

Задля запровадження перелічених заходів HR-менеджер складає графік онлайн-тренінгів для керівників підрозділів. Для кожного з учасників передбачається 1 година навчання. Вся сукупність керівників розподіляється випадковим чином на 3 групи, для кожної груп навчання проводиться окремо.

Далі визначимо послідовність і терміни реалізації ключових ініціатив, що забезпечить поступовий та системний розвиток мотиваційної системи. Чітке планування дозволить ефективно координувати участь HR, керівників та співробітників, контролювати ресурси та оцінювати проміжні результати на кожному етапі впровадження.

Очікуваний термін застосування заходів – 3 роки, термін проведення контролів – кожні 6 місяців. Орієнтовна часова шкала запровадження заходів з урахуванням контролів наведена у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Часова шкала запровадження запропонованих заходів для ТОВ «XXX Сервіс»

Етапи	Дати					
1	2					
1. Початок	01.01.26					
2. Розробка та погодження внутрішніх документів	01.01.26 - 31.01.26					
3. Детальна розробка заходів		01.02.26 - 28.02.26				
4. Визначення порядку впровадження стратегії та мотиваційного механізму, відповідальних осіб			01.03.26 - 15.03.26			
5. Проведення тендеру на проведення аудиту приміщень			01.03.26 - 31.03.26			

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5	6	7
6. Підготовка комунікаційних матеріалів та графіку комунікацій				16.03.26 - 31.03.26		
7. Проведення навчання для керівників (3 сесії)				16.03.26- 31.03.26		
8. Проведення аудиту приміщень					01.04.26- 30.09.26	
9. Впровадження заходів					01.04.26- 01.10.26	
10. Контроль впроваджених заходів та аналіз отриманих результатів						01.10.26; 01.01.27 та протягом 2027- 2028 рр. відповідно до обсягів, зазначених у табл. 3.3.
11. Реалізація рекомендацій аудиту приміщень						протягом 2027- 2028 рр.

Джерело: (розроблено автором)

Загальна схема реалізації заходів представлена на рис. 3.3.

На першому етапі здійснюється опрацювання переліку заходів, зокрема мотиваційних інструментів, які були запропоновані. Результатом будуть деталізовані описи заходів та проекти внутрішніх нормативних документів, які регламентують порядок їх застосування. До таких документів можуть належати: «Положення про систему мотивації персоналу», «Політика нематеріального стимулювання», «Регламент визнання досягнень» тощо. HR-менеджер подає розроблені документи на погодження HR-директору, далі – директору ТОВ «XXX Сервіс».



Рисунок 3.3. – Схема реалізації та оцінки ефективності заходів для

ТОВ «XXX Сервіс»

Джерело: (розроблено автором)

Після формування переліку заходів визначається логічна послідовність їх реалізації. На цьому етапі HR-менеджером формується покроковий план дій із чіткими термінами, етапами та пріоритетами. Встановлюється, які елементи стратегії та мотиваційної системи слід впроваджувати першочергово, а які – поступово. Також розглядається необхідність пілотного запуску окремих заходів у тестових підрозділах, щоб оцінити їхню ефективність до масштабування на всю компанію. Мета цього етапу – забезпечити впорядковане та контрольоване впровадження без перевантаження системи. Також на цьому етапі формується команда або робоча група, відповідальна за реалізацію стратегії та мотиваційного механізму. Для кожного учасника встановлюються конкретні обов'язки, зони відповідальності та очікувані результати. Це дозволяє уникнути дублювання функцій, підвищити координацію та забезпечити чітке розуміння, хто відповідає за кожен елемент

процесу. У разі потреби створюються механізми регулярної взаємодії – звіти, зустрічі або короткі щотижневі синхронізації.

На наступному етапі відбувається практична реалізація розроблених заходів. Команда виконавців забезпечує запуск бонусних систем, навчальних курсів, заходів з визнання, оновлення внутрішніх комунікацій, підтримка різноманіття в командах тощо. Під час впровадження особливу увагу приділяють якійсь комунікації з персоналом: працівники мають розуміти мету нововведень, їхню користь і принципи функціонування. Розробка комунікаційних матеріалів покладається на менеджера з комунікацій та виділеного HR-менеджера.

Ефективне інформування допомагає підвищити довіру та прийняття змін серед співробітників, що є критично важливим для успіху всієї стратегії. Ключову роль у цьому процесі відіграють керівники підрозділів і лідери команд, адже саме вони є найближчою ланкою взаємодії з працівниками. Їхня участь полягає у підтримці нових ініціатив, наданні прикладу особистої залученості, комунікації цінності змін для команди та формуванні позитивного ставлення до нової системи стимулювання. Керівники також відповідають за надання зворотного зв'язку, визнання досягнень співробітників і моніторинг ефективності впроваджених заходів на рівні свого підрозділу.

Після запуску заходів здійснюється постійний моніторинг їхнього виконання та ефективності. Контроль включає збір зворотного зв'язку від співробітників, аналіз даних щодо рівня залученості, плинності кадрів, продуктивності, участі у програмах стимулювання. Проводиться оцінка відповідності між запланованими та фактичними результатами, терміни проведення контролів наведені у табл. 3.3. У разі виявлення труднощів або відхилень команда оперативно визначає причини й коригує дії. Регулярна аналітика дозволяє своєчасно виявити ризики та підтримувати сталість позитивного ефекту.

Таблиця 3.3 – Показники оцінки досягнення очікуваних результатів

Метод	Показник	Періодичність оцінки	Відповідальний	Очікуваний результат
Статистичний аналіз	-Плинність кадрів	Щомісячно	HR-менеджер/ аналітик	Тенденція до зниження щороку; зниження до 10% і менше за 3 роки
	-Продуктивність праці -Ефективність витрат на персонал -Кількість співробітників, залучених в DEIB-ініціативи	Щоквартально	HR-менеджер/ аналітик	Підвищення продуктивності та ефективності витрат на персонал на 15-20% за 3 роки. Залучення до DEIB-ініціатив 20% персоналу протягом 3-х років
	-% спеціалістів віком 20-25 років	Щорічно	HR-менеджер/ аналітик	Підвищення % спеціалістів до 10-15% за 3 роки
Опитування	-eNPS -Розвиток культури підтримки та зворотного зв'язку, вдячності -Частка працівників, задоволених системою мотивації -Частка працівників, які відзначили покращення власних знань з приводу DEIB	Щопівроку	HR-менеджер	-Підвищення eNPS до 40 за 3 роки -Формування культури підтримки та зворотного зв'язку, вдячності -Частка працівників, задоволених системою мотивації - 50% і вище - Частка працівників, які покращили власні знання з приводу DEIB, - 50% і вище

Джерело: (розроблено автором)

Завершальний етап передбачає оцінку загального впливу впроваджених заходів на показники плинності та задоволеність персоналу (табл. 3.7). Якщо результати відповідають очікуванням – заходи закріплюються як постійні елементи корпоративної культури та HR-стратегії. Якщо ж очікуваний ефект не досягнуто, проводиться аналіз причин – можливо, заходи потребують доопрацювання, інший формат реалізації або перегляду цільової аудиторії. Корекція відбувається на основі об’єктивних даних і відгуків працівників. Таким чином, процес стає циклічним і забезпечує безперервне вдосконалення системи мотивації.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме формуванню ефективної та збалансованої системи мотивації персоналу, що поєднує матеріальні й нематеріальні стимули. Виконання рекомендацій забезпечить підвищення продуктивності, лояльності та залученості працівників, зміцнить позитивний імідж роботодавця й створить умови для сталого розвитку компанії та її кадрового потенціалу.

3.3 Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів

У цьому розділі здійснюється економічне обґрунтування доцільності впровадження запропонованих. Оцінювання економічної ефективності є ключовим етапом прийняття управлінських рішень, оскільки дає змогу визначити доцільність вкладення коштів та рівень їх потенційної окупності. У сучасних умовах господарювання, що характеризуються підвищеним рівнем макроекономічної нестабільності та значними ризиками, особливо важливо застосовувати науково обґрунтовані методи аналізу ефективності інвестицій. Аналізуються потенційні витрати та очікувані економічні та нефінансові вигоди, включаючи підвищення продуктивності, зменшення плинності кадрів та зміцнення корпоративної культури, що дозволяє оцінити ефективність

інвестицій у розвиток людського капіталу. Крім того, будуть розраховані NPV (Net Present Value, чиста теперішня вартість) та ROI (Return on Investment, рентабельність інвестицій), термін окупності.

Фінансування проекту пропонується за рахунок запиту на поворотну фінансову допомогу від власника – XXX GROUP B.V.

З метою оцінки економічної ефективності запропонованих заходів розрахуємо витрати та вигоди. Дані по витратах відобразимо в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Витрати на запровадження запропонованих заходів на 1-й рік (2026 р.)

№	Стаття витрат	Сума, грн
1	Залучення 0,5 fte HR щомісячно протягом перших 6 місяців	120 000,0
2	Залучення 0,1 fte HR протягом наступних 6 місяців 1-го року	24 000,0
3	Тімбілдинги	250 000,0
4	Забезпечення медичним страхуванням під час відпустки по догляду за дитиною	365 000,0
5	Аудит доступності приміщень	150 000,0
6	Додаткові бонуси за 3, 5, 10 років роботи в компанії	112 000,0
	Усього витрати за 1-й рік	1 021 000,00

Джерело: (розроблено автором)

Аналогічним чином розрахуємо витрати на наступні 2 роки (2027 та 2028 рр.) з урахуванням інфляції, дані внесемо в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Витрати на запровадження запропонованих заходів на 2-й та 3-й роки (2027-2028 рр.)

№	Стаття витрат	Сума на 2-й рік, грн	Сума на 3-й рік, грн
1	Залучення 0,1 fte HR-спеціаліста протягом наступних 6 місяців 1-го року	51 168,00	53 726,40
2	Тімбілдинги	266 500,00	279 825,00
3	Забезпечення медичним страхуванням під час відпустки по догляду за дитиною	389 090,00	408 544,50
4	Забезпечення доступності приміщень (орієнтовні витрати на облаштування 40 локацій)	600 000,00	630 000,00
5	Додаткові бонуси за 3, 5, 10 років роботи в компанії	119 392,00	125 361,60
	Усього витрати за рік	1 426 150,00	1 497 457,50

Джерело: (розроблено автором)

Таким чином загальна сума витрат за 1-й рік запровадження заходів має складати 1 021 000,00 грн., за 2-й та 3-й роки – 1 426 150,00 грн та 1 497 457,50 грн відповідно.

Потенційні вигоди від запропонованих заходів за даними фахових досліджень:

1. зменшення плинності кадрів на 10-50% [62, 71];
2. зростання продуктивності на 17-56% [62, 71].

Для подальших розрахунків застосуємо нижній поріг показників: зменшення плинності на 10%, зростання продуктивності на 17%.

Враховуючи дані плинності у 2020-2024 рр., за допомогою функції прогнозування в Excel (модель лінійної регресії) розрахуємо показники у наступні 3 роки: у 2026 році показник має складати 14%, у 2027 році – 12%, у 2028 – 10% (рис. 3.4).



Рисунок 3.4. – Прогноз плинності персоналу ТОВ «XXX Сервіс» на 2026-2028 рр.

Джерело: (розроблено автором)

Розрахуємо економію за рахунок відсутності витрат на підбір, навчання та адаптацію збережених співробітників за формулою 3.1, результати зафіксуємо в табл. 3.6.

$$\begin{aligned} \text{Економія} &= \text{Кількість збережених працівників} \times \\ &\text{Вартість заміни 1 працівника,} \end{aligned} \quad (3.1)$$

де вартість заміни 1 працівника становить 32 000 грн у 1-й рік.

Таблиця 3.6 – Економія за рахунок відсутності витрат на підбір, навчання та адаптацію збережених співробітників ТОВ «XXX Сервіс» у 2026-2028 рр.

№	Показник	Рік		
		2026	2027	2028
1	Прогнозована плинність, %	14	12	10
2	Прогнозована кількість збережених співробітників, чол.	11	22	22
3	Економія, грн	357 120,0	761 379,8	799 448,8

Джерело: (розроблено автором)

Таким чином, економія за рахунок відсутності витрат на підбір, навчання та адаптацію збережених співробітників за 1-й рік запровадження заходів має складати 357 120,0 грн, за 2-й та 3-й роки – 761 379,8 грн та 799 448,8 грн відповідно.

На основі даних продуктивності у 2020-2024 рр. за допомогою функції прогнозування в Excel (модель лінійної регресії) розрахуємо показники на наступні 3 роки з урахуванням +17% росту після впровадження заходів у перший рік: у 2026 році показник має складати 1 809 тис. грн, у 2027 році – 1 902 тис. грн, у 2028 – 2 057 тис. грн (рис. 3.5).



Рисунок 3.5. – Прогноз продуктивності персоналу ТОВ «XXX Сервіс» на 2026-2028 рр.

Джерело: (розроблено автором)

Розрахуємо економічний ефект щорічно за формулою 3.2, дані зафіксуємо в табл. 3.7.

$$\text{Економічний ефект} = \text{Вигоди} - \text{Витрати} \quad (3.2)$$

Таблиця 3.7 – Економічний ефект запропонованих заходів для підприємства ТОВ «XXX Сервіс» у 2026-2028 рр.

№	Показник	Рік		
		2026	2027	2028
1	Витрати, грн	1 021 000,00	1 426 150,00	1 497 457,50
2	Вигоди, грн	2 166 120,00	2 663 379,80	2 856 448,80
3	Економічний ефект, грн	1 145 120,00	1 237 229,80	1 358 991,30

Джерело: (розроблено автором)

Відповідно до проведених розрахунків, у 2026 році економічний ефект становить 1 145 120,00 грн, у 2027 році – підвищується на +8,0%, у 2028 році – зростає ще на +9,8%. Ефект з року в рік зростає, причому 2028-й показує ще вищий темп зростання, ніж 2027-й. Загальне зростання економічного ефекту за три роки складає 18,6% (рис. 3.6).



Рисунок 3.6. – Економічний ефект запропонованих заходів для ТОВ «XXX Сервіс» у 2026-2028 рр.

Джерело: (розроблено автором)

Отримані результати свідчать про сталу позитивну динаміку економічного ефекту від реалізації заходів. Уже в перший рік ефект становить понад 1 млн грн, а в подальшому зростає до понад 1,3 млн грн. Це вказує на ефективність упроваджених заходів за рахунок оптимізації витрат, підвищення продуктивності праці та покращення утримання персоналу. Співвідношення вигод до витрат у 2028 році становить 1,94:1, тобто на кожен гривню витрат компанія отримує майже 1,94 грн вигоди.

Також оцінимо запропоновані заходи за найбільш поширеними і універсальними індикаторами – показники чистої теперішньої вартості (NPV) та рентабельності інвестицій (ROI).

Показник NPV дає змогу оцінити реальну цінність майбутніх грошових потоків, приведених до теперішньої вартості з урахуванням ставки дисконту. Застосування цього критерію дозволяє врахувати фактор часу, інфляційні очікування та ризиковість інвестиційного середовища, що є принципово важливим для підприємств, які функціонують в економічних умовах України. У свою чергу, показник ROI характеризує співвідношення між отриманим

економічним ефектом та загальними витратами на реалізацію проєкту, дозволяючи оцінити його прибутковість у відносних величинах.

Розрахунок показників NPV та ROI дає змогу додатково обґрунтувати економічну доцільність реалізації заходів, порівняти очікувані вигоди з понесеними витратами та сформулювати висновки щодо фінансової стійкості та інвестиційної привабливості проєкту.

NPV розрахуємо за формулою 3.3:

$$NPV = \sum \frac{CF_t}{(1+r)^t}, \quad (3.3)$$

де CF_t – грошовий потік/ економічний ефект у t -му періоді;

t – порядковий номер періоду (рік, квартал, місяць), для якого здійснюється дисконтування;

r – ставка дисконту.

Якщо $NPV > 0$ — проєкт є економічно доцільним.

Якщо $NPV < 0$ — проєкт збитковий.

Якщо $NPV = 0$ — проєкт не приносить ані прибутку, ані збитку.

При розрахунку NPV застосуємо три рівні ставки дисконту:

1. 15,5% (поточна облікова ставка НБУ) – оптимістичний сценарій: нижча ставка означає менший рівень ризику та економічну стабільність;
2. 20% – базовий сценарій: відповідає середньоринковому рівню вартості капіталу для українських підприємств;
3. 25% – консервативний сценарій: враховує підвищені ризики зовнішнього середовища.

Розрахунок для оптимістичного сценарію (15,5%):

$$PV_{2026} = 1\,145\,120,00 / (1 + 0,15,5)^1 = 993\,120,59$$

$$PV_{2027} = 1\,237\,229,80 / (1 + 0,15,5)^2 = 928\,713,41$$

$$PV_{2028} = 1\,358\,991,30 / (1 + 0,15,5)^3 = 883\,051,36$$

$$NPV = 993\,120,59 + 928\,713,41 + 883\,051,36 = 2\,804\,885,36 \text{ грн}$$

Розрахунок для базового сценарію (20%):

$$PV_{2026} = 1\,145\,120,00 / (1 + 0,2)^1 = 954\,266,67$$

$$PV_{2027} = 1\,237\,229,80 / (1 + 0,2)^2 = 859\,254,21$$

$$PV_{2028} = 1\,358\,991,30 / (1 + 0,2)^3 = 786\,291,29$$

$$NPV = 954\,266,67 + 859\,254,21 + 786\,291,29 = 2\,599\,812,17 \text{ грн}$$

Розрахунок для консервативного сценарію (25%):

$$PV_{2026} = 1\,145\,120,00 / (1 + 0,25)^1 = 916\,096,00$$

$$PV_{2027} = 1\,237\,229,80 / (1 + 0,25)^2 = 791\,827,07$$

$$PV_{2028} = 1\,358\,991,30 / (1 + 0,25)^3 = 695\,000,56$$

$$NPV = 916\,096,00 + 791\,827,07 + 695\,000,56 = 2\,402\,923,63 \text{ грн}$$

Отже, всі три NPV позитивні, що означає, що проєкт економічно привабливий.

ROI розрахуємо за формулою 3.4:

$$ROI = \frac{\text{Сумарні вигоди} - \text{Сумарні витрати}}{\text{Сумарні витрати}} \times 100 \quad (3.4)$$

Сумарні вигоди = 2 166 120,00 + 2 663 379,80 + 2 856 448,80 = 7 685 948,60 грн

Сумарні витрати = 1 021 000,00 + 1 426 150,00 + 1 497 457,50 = 3 944 607,50 грн

$$ROI = 7\,685\,948,60 / 3\,944\,607,50 \times 100\% = 94,8\%$$

Розрахований ROI демонструє високий рівень повернення інвестицій.

Для оцінки ефективності інвестиційного проєкту важливо не лише визначити загальний економічний ефект, але й зрозуміти, за який період вкладені кошти повернуться з урахуванням вартості грошей у часі. З цією метою використовується показник дисконтованого періоду окупності (Discounted Payback Period, DPP). На відміну від простого періоду окупності, цей показник враховує дисконтування майбутніх грошових потоків, що

дозволяє точніше оцінити реальну швидкість повернення інвестицій з урахуванням ризику, інфляції та альтернативної вартості капіталу.

ДРР показує момент, коли сума дисконтованих надходжень стає рівною або перевищує обсяг інвестиційних витрат, і таким чином відображає реальний строк окупності проєкту.

Розрахунок для оптимістичного сценарію (15,5%):

у 2026 році: $-1\,021\,000,00 + 993\,120,59 = -27\,879,41$

у 2027 році: $-27\,879,41 + 928\,713,41 = +900\,834,00$

$DPP(15,5\%) = 1 + (27\,879,41 / 928\,713,41) = 1,030$ року

Розрахунок для базового сценарію (20%):

у 2026 році: $-1\,021\,000,00 + 954\,266,67 = -66\,733,33$

у 2027 році: $-66\,733,33 + 859\,254,21 = +792\,520,88$

$DPP(20\%) = 1 + (66\,733,33 / 859\,254,21) = 1,078$ року

Розрахунок для консервативного сценарію (25%):

у 2026 році: $-1\,021\,000,00 + 916\,096,00 = -104\,904,00$

у 2027 році: $-104\,904,00 + 791\,827,07 = +686\,923,07$

$DPP(25\%) = 1 + (104\,904,00 / 791\,827,07) = 1,133$

Отже, за всіма варіантами ставки дисконту проєкт окупається надзвичайно швидко — протягом 1,03–1,13 року, тобто трохи більше одного року навіть за максимально високої ставки дисконту 25%. Навіть при значному зростанні вартості капіталу (від 15,5% до 25%) термін окупності змінюється мінімально — лише на 0,1 року. Це свідчить про високу стійкість і низьку чутливість проєкту до зміни ставки дисконту.

Усі варіанти ДРР значно менші за типовий допустимий рівень (2–3 роки для більшості інвестиційних рішень). Це робить проєкт фінансово привабливим і малоризиковим з точки зору повернення інвестицій.

Після проведення розрахунку економічної доцільності впровадження запропонованих заходів потрібно проаналізувати і потенційні ризики. Навіть за умови прогнозованого підвищення продуктивності, зниження плинності персоналу та зростання ефективності витрат на персонал у трирічній

перспективі, існують фактори, які можуть вплинути на результати реалізації мотиваційної системи. Оцінка ризиків дозволяє ідентифікувати можливі перешкоди, визначити ймовірність їх настання та розробити заходи для їх мінімізації, що забезпечує безпечне та ефективне впровадження нових методів стимулювання праці. Можливі ризики та методи їх мінімізації наведено у табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Оцінка ризиків запровадження запропонованих заходів для ТОВ «XXX Сервіс»

№	Ризик	Деталізація	Методи мінімізації ризику
1	2	3	4
1	Опір змінам серед персоналу	Частина співробітників може скептично поставитися до нових форм мотивації, особливо немонетарних, або до гейміфікованих елементів.	– проводити інформаційні кампанії та навчальні сесії; – залучати лідерів думок усередині колективу; – впроваджувати пілотні проекти та збирати зворотний зв'язок для корекції.
2	Неправильне або нерівномірне застосування системи	Деякі підрозділи або керівники можуть не дотримуватися встановлених правил визнання досягнень або надання автономії, що призведе до демотивації.	– стандартизувати внутрішні процедури та критерії; – проводити регулярні навчання для керівників; – створити систему моніторингу та KPI для HR та лінійних менеджерів.
3	Перевантаження співробітників новими активностями	Одночасне впровадження квестів, челенджів, тимбілдінгів та інших програм може збільшити навантаження та стрес.	– розробити поетапне впровадження та часові рамки; – залишати можливість вибору активностей (автономія); – постійно моніторити рівень задоволеності персоналу.
4	Ризики, пов'язані з різними поколіннями персоналу	Молодші та старші покоління можуть по-різному реагувати на запропоновані заходи.	– створювати адаптивні програми для різних груп; – давати вибір між традиційними та сучасними методами мотивації; – проводити регулярні опитування для коригування підходів.
5	Ризики, пов'язані з оприлюдненням постанови Кабінету міністрів від 27.08.2025 р. про	Оприлюднення постанови може викликати занепокоєння серед персоналу чоловічої статі відповідного віку, а також серед керівників та HR-служби; також може	– створити індивідуальні плани кадрової підтримки для співробітників, що потрапляють у вікову категорію ризику; – розробити адаптаційний кадровий резерв для швидкого заповнення потенційних

Продовження таблиці 3.8

1	2	3	4
	виїзд за кордон чоловікам віком від 18 до 22 років	виникнути відтік персоналу чоловічої статі відповідного віку.	вакансій у разі відтоку персоналу.

Джерело: (розроблено автором)

Одним із таких ризиків є опір змінам з боку персоналу: частина співробітників може скептично ставитися до нових підходів, особливо до немонетарних або гейміфікованих елементів. Іншою проблемою може стати неправильне або нерівномірне застосування системи керівниками, що призведе до відчуття несправедливості та демотивації.

Також існує ризик перевантаження співробітників великою кількістю нових активностей, таких як квести, челенджі, тімбілдінги та онлайн-заходи, що може підвищувати рівень стресу. Ще одним ризиком є різна реакція представників різних поколінь на нові методи мотивації: молодші та старші працівники можуть по-різному оцінювати автономію або гейміфіковані активності.

Для мінімізації цих ризиків необхідно впроваджувати зміни поетапно, забезпечувати навчання керівників та персоналу, застосовувати адаптивні підходи для різних груп співробітників, поєднувати кількісні та якісні показники ефективності, а також постійно моніторити результати та збирати зворотний зв'язок.

Ризики, пов'язані з оприлюдненням постанови Кабінету Міністрів від 27.08.2025 року щодо виїзду за кордон для чоловіків віком 18–22 років, полягають у тому, що така інформація може викликати підвищене занепокоєння серед співробітників чоловічої статі, які входять до цієї вікової групи. Це може позначитися на їхній мотивації, відчутті стабільності та готовності залишатися в компанії. Водночас подібні новини здатні створити додаткове навантаження на керівників та фахівців HR-служби. Одним із

можливих наслідків є ризик часткового відтоку персоналу відповідної вікової категорії.

Для зниження цих ризиків доцільно розробити індивідуальні плани кадрової підтримки для співробітників, які підпадають під потенційні обмеження, що може включати консультації, комунікацію, пояснення внутрішніх процедур та підтримку у плануванні кар'єри. Також варто створити адаптаційний кадровий резерв, який дозволить оперативно заміщати можливі вакансії у разі відтоку персоналу. Такий резерв забезпечить стабільність бізнес-процесів і зменшить ризик кадрового дефіциту.

Висновки до розділу 3

В третьому розділі представлена розроблена програма мотиваційного механізму стимулювання праці для підприємства ТОВ «XXX Сервіс», яка враховує результати внутрішнього опитування працівників та загальнодержавні тренди на ринку України.

Нова програма складається з блоків матеріального (забезпечення медичним страхуванням під час відпустки по догляду за дитиною, додатковий оплачуваний вихідний день на місяць для жінок, додаткові бонуси за 3, 5, 10 років роботи в компанії) та нематеріального заохочення (різноманітних командних та індивідуальних активностей, забезпечення доступності приміщень, запровадження культури вдячності), які базуються на принципах концепції DEIB та мотиваційній моделі «Мотивація 3.0».

Система побудови ефективного механізму мотивації персоналу, розроблена для ТОВ «XXX Сервіс», включає три основні етапи. На першому етапі опрацьовується перелік запропонованих мотиваційних інструментів, формуються деталізовані описи заходів та проекти внутрішніх документів. Визначається логічна послідовність впровадження, пріоритети та можливість пілотного запуску у тестових підрозділах. Формується команда, встановлюються обов'язки та механізми взаємодії.

На наступному етапі відбувається практична реалізація заходів: запуск бонусних систем, заходів із визнання та командних й індивідуальних заходів. Особливу увагу приділяють комунікації з персоналом і підтримці з боку керівників, які формують довіру та приклад залученості.

Після запуску здійснюється постійний моніторинг: збір зворотного зв'язку, оцінка залученості, продуктивності, плинності кадрів та ефективності програм. У разі відхилень – оперативне коригування дій для підтримання сталого позитивного ефекту.

Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів показує стабільну позитивну динаміку економічного ефекту від їх впровадження. Уже в перший рік його розмір перевищує 1 млн грн, а в наступні роки зростає до 1,3 млн грн. Це підтверджує ефективність реалізованих ініціатив завдяки оптимізації витрат, підвищенню продуктивності праці та покращенню утримання персоналу.

Також розраховано показники NPV (більше 0 у всіх сценаріях) та ROI (94,8%), і термін окупності (між першим та другими роками реалізації проєкту), що підтверджує доцільність його прийняття.

Додатково проведена оцінка ризиків запровадження вказаної програми. Для їх мінімізації запропоновано впроваджувати зміни поступово, організовувати навчання для керівників і працівників, використовувати адаптивні підходи для різних груп персоналу, комбінувати кількісні та якісні показники ефективності, а також регулярно моніторити результати та збирати зворотний зв'язок.

Окремо опрацьовані ризики, пов'язані з оприлюдненням постанови КМУ про виїзд за кордон чоловікам віком від 18 до 22 років. Запропоновано створення індивідуальних планів кадрової підтримки для співробітників, що потрапляють у вікову категорію ризику, та розробка адаптаційного кадрового резерву для швидкого заповнення потенційних вакансій у разі відтоку персоналу.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження теоретичних основ і підходів до стратегічного управління персоналом дало змогу сформулювати цілісне уявлення про його сутність, принципи та сучасні тенденції розвитку. Розкриті сутність і значення стратегічного управління персоналом підприємства. Результати підтверджують, що стратегічне управління персоналом є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічної економіки.

Аналіз показав, що цей напрям менеджменту пройшов шлях від простого кадрового адміністрування до комплексної системи стратегічного планування, розвитку та використання людських ресурсів. Його особливості — довгострокова орієнтація, системний підхід, інтеграція з корпоративною стратегією та фокус на досягненні стратегічних цілей через ефективне використання потенціалу працівників.

Сучасні концепції стратегічного управління персоналом включають ресурсний, компетентнісний, підхід на основі людського капіталу та управління талантами. Кожен має свої переваги, тому їх застосування залежить від специфіки діяльності підприємства, стратегічних цілей та зовнішніх умов.

Методи та інструменти управління охоплюють стратегічне планування, оцінку й розвиток персоналу, мотиваційні програми, управління кар'єрою, а також цифрові технології. Ефективність їх використання визначається інтеграцією в загальну систему управління та узгодженістю з корпоративною стратегією.

Досліджено сучасні технології управління персоналом. Особливо актуальною є цифровізація HR-процесів, що відкриває нові можливості для аналітики, автоматизації та прийняття обґрунтованих рішень. Використання штучного інтелекту та машинного навчання змінює підходи до рекрутингу, оцінки персоналу та прогнозування кадрових потреб.

Важливий висновок: стратегічне управління персоналом має бути інтегрованим у загальну систему стратегічного менеджменту, що потребує співпраці HR-служби з усіма підрозділами, участі керівників різних рівнів та формування корпоративної культури, орієнтованої на розвиток людських ресурсів.

Тема досліджена ґрунтовно, адже вона охоплює аналіз середовища, формування кадрової політики, реалізацію стратегій, оцінку та контроль. Перспективними напрямками подальших досліджень є управління продуктивністю під час війни та післявоєнного відновлення, вплив поколінь на HR-стратегії та розробка мотиваційних механізмів.

У другому розділі проведено комплексний аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства, досліджено структуру та ефективність використання персоналу, а також здійснено оцінку чинної системи управління людськими ресурсами.

Підприємство характеризується стабільними фінансово-економічними показниками: рівень виручки протягом останніх років утримується в межах 1,4–1,8 млрд грн, зберігається здатність генерувати прибуток, що є позитивним сигналом для інвесторів та партнерів. Особливої уваги заслуговує позитивна динаміка відновлення чистого прибутку у 2024 році, що свідчить про поступове зміцнення позицій підприємства після періоду стагнації.

Водночас виявлено низку проблемних аспектів фінансової структури. Серед ключових ризиків – значна залежність від інших операційних доходів, що може свідчити про нестійкість основи прибутковості. Крім того, підприємство демонструє низький рівень фінансової автономії (висока частка зобов'язань у структурі пасивів), що обмежує можливості самостійного фінансування. Спостерігаються різкі коливання витрат, особливо у категорії «інші операційні витрати», що негативно впливає на передбачуваність фінансових результатів. Додатково зафіксовано низьку рентабельність, високу залежність від кредиторів та недостатність власних ресурсів для покриття поточних активів, що створює ризики для фінансової стабільності.

Аналіз кадрового складу показав зменшення частки молодих працівників (віком до 25 років або зі стажем до 3 років), що є негативним сигналом щодо оновлення кадрового потенціалу. Натомість зростає частка працівників середнього віку, що свідчить про стабілізацію персоналу, але водночас формує ризики поступового старіння трудового колективу.

Оцінка системи управління персоналом засвідчила наявність розвиненої та структурованої системи навчання і розвитку, яка охоплює адаптацію, підвищення кваліфікації, професійне зростання та планування кар'єри. Це створює сприятливі умови для мотивації працівників та формування кадрового резерву. Позитивним є функціонування ефективної системи оцінки персоналу та соціальної підтримки, що враховує матеріальні й нематеріальні аспекти, сприяючи підвищенню лояльності та задоволеності працівників. Водночас удосконалення механізмів мотивації дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку праці.

Рівень плинності кадрів у 2020–2024 роках перевищував 10%, що є високим показником і свідчить про втрату значної частини працівників, що негативно впливає на стабільність та накопичення компетенцій у колективі. Результати опитування персоналу (eNPS – 30%) засвідчили помірну ефективність чинної стратегії управління персоналом. Серед мотивуючих факторів виділено стабільність підприємства, дружні відносини у колективі та можливість дистанційної роботи; серед демотивуючих – рівень заробітної плати, високе навантаження та близькість фронту.

Підприємство має значний потенціал для розвитку за рахунок удосконалення системи управління персоналом. Усунення виявлених проблемних аспектів сприятиме зміцненню конкурентних позицій та забезпеченню сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

У третьому розділі визначено напрями удосконалення системи стратегічного управління персоналом підприємства та представлено розроблену програму мотиваційного механізму стимулювання праці для підприємства ТОВ «XXX Сервіс», яка ґрунтується на результатах

внутрішнього опитування персоналу та враховує актуальні загальнодержавні тенденції ринку праці України.

Запропонована програма складається з двох основних блоків:

- матеріального стимулювання, що передбачає забезпечення медичним страхуванням у період відпустки по догляду за дитиною, надання додаткового оплачуваного вихідного дня для жінок один раз на місяць, а також запровадження бонусів за тривалість роботи (3, 5 та 10 років);
- нематеріального заохочення, яке включає організацію командних та індивідуальних активностей, забезпечення доступності приміщень, формування культури вдячності. Основою програми є принципи концепції DEIB (Diversity, Equity, Inclusion, Belonging) та мотиваційна модель «Мотивація 3.0», що орієнтована на розвиток внутрішньої мотивації працівників.

Система побудови ефективного механізму мотивації персоналу реалізується у три етапи:

1. Підготовчий етап – опрацювання переліку мотиваційних інструментів, розробка детальних описів заходів та проєктів внутрішніх нормативних документів. Визначаються пріоритети, логічна послідовність впровадження, можливість пілотного запуску у тестових підрозділах. Формується робоча група, встановлюються обов'язки та механізми взаємодії.
2. Етап реалізації – практичне впровадження заходів: запуск бонусних систем, програм визнання, командних та індивідуальних активностей. Особлива увага приділяється комунікації з персоналом та залученню керівників, що формує довіру та підвищує ефективність впровадження.
3. Етап моніторингу та коригування – постійний збір зворотного зв'язку, оцінка рівня залученості, продуктивності, плинності кадрів та ефективності програм. У разі виявлення відхилень здійснюється оперативне коригування для забезпечення стабільного позитивного ефекту.

Дослідження обґрунтування доцільності впровадження програми засвідчило позитивну динаміку економічного ефекту. Уже в перший рік його розмір перевищує 1 млн грн, а в наступні роки він зростає до понад 1,3 млн грн. Це підтверджує ефективність запропонованих заходів завдяки оптимізації витрат, підвищенню продуктивності праці та покращенню утримання персоналу.

Розраховано показники NPV (більше 0) та ROI (94,5%), термін окупності (між першим та другим роками реалізації проєкту), які підтверджують доцільність його прийняття.

Додатково проведено оцінку ризиків реалізації програми. Для їх мінімізації запропоновано поетапне впровадження змін, організацію навчання для керівників і працівників, застосування адаптивних підходів для різних категорій персоналу, комбінування кількісних та якісних показників ефективності, а також регулярний моніторинг результатів і збір зворотного зв'язку. Також опрацьовані ризики, пов'язані з оприлюдненням постанови КМУ про виїзд за кордон чоловікам віком від 18 до 22 років.

Таким чином, розроблена програма мотиваційного механізму стимулювання праці є комплексним інструментом, що поєднує матеріальні та нематеріальні методи заохочення, відповідає сучасним тенденціям управління персоналом та сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянко, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зеніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець [За заг. ред. О.І. Драган]. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
2. Бровкова О.Г. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 224 с.
3. Гонтарева І. В. Особливості стратегічного управління персоналом організації в сучасних умовах. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2022. № 36. URL: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.36-8> (дата звернення 04.06.2025).
4. Стратегічні напрями розвитку сільського господарства України на період до 2020 року /за ред. Ю. О. Лупенка, В. Я. Месель-Веселяка. – Київ : ННЦ “ІАЕ”, 2012. 182 с.
5. Міщенко А. П. Стратегічне управління: навчальний посібник - Київ : ЦУЛ, 2004. 336 с.
6. Наумова О. Стратегії управління персоналом підприємства. Вчені записки Університету «КРОК». 2021. № 1 (61). URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/382> (дата звернення 05.06.2025).
7. Стратегічне управління людськими ресурсами. Опорний конспект лекцій. Укладач: Олійник Т.Г. Миколаїв: Миколаївський національний аграрний університет, 2017. 62 с.
8. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2013. 466 с.
9. Письменна О. О. Теоретичні основи та методичний інструментарій формування кадрової стратегії підприємства: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 “Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)”. Дніпро, 2017. 320 с.

10. Управління персоналом: підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
11. Білявський В. М., Шуліковська К. В. Основні аспекти формування ефективної кадрової політики сучасних підприємств. Підприємництво та інновації. 2022. № 22. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/25.5> (дата звернення 05.06.2025).
12. Мазур Г., Мазур Д., Мазур О. Трактуювання, цілі та основні завдання кадрової політики підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. № 6. URL: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(1\)-26](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(1)-26) (дата звернення 05.06.2025).
13. Менеджмент персоналу: навчально-методичний посібник / Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль: ЗУНУ. 2022. 280 с.
14. Поліщук І. І., Швед В. В. Управління персоналом. Вінниця: ТОВ «Твори», 2019. 284 с.
15. Швед В. В., Кордон Р. А. Управління персоналом як напрям організаційної роботи менеджера. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2023. № 4 (41). URL: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.41-16> (дата звернення 05.06.2025).
16. Сергієнко І.Г., Ксендзук В.В. Роль інклюзії у досягненні Національних цілей сталого розвитку. Економіка, управління та адміністрування. 2024. №4 (106). URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-4\(106\)-115-122](https://doi.org/10.26642/ema-2023-4(106)-115-122) (дата звернення 05.06.2025).
17. Замула, О., Замула, О., Угрімова, І. Управління персоналом підприємства на засадах концепції сталого розвитку в контексті інклюзивного працевлаштування. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). 2023. №2. URL: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.2.83> (дата звернення 05.06.2025).

18. Смірнова Г. В. Завдання та функції кадрової політики у сфері забезпечення гідної праці. Основні цілі стратегії сталого розвитку: проблеми та перспективи: матеріали I Міжнародного науково-практичного форуму, м. Полтава, 26 вересня 2024 р, с. 77-78.
19. Хомюк Н., Шматковська Т., Дзямулич М., Гаряга Л. Детермінанти розвитку інклюзивного ринку праці в Україні. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2024. № 1 (37). URL: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-01-22-27> (дата звернення 05.06.2025).
20. Продіус О.І., Гавриленко Я.В. Стратегічне управління персоналом підприємства у контексті інтеграції осіб з інвалідністю. Економіка та суспільство. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-212> (дата звернення 05.06.2025).
21. Armand Bam, Linda Ronnie. Inclusion at the Workplace: An Exploratory Study of People with Disabilities in South Africa. International Journal of Disability Management. 2020. №15. URL: <https://doi.org/10.1017/idm.2020.5> (дата звернення 05.06.2025).
22. Cheryl Hiu-Kwan Chui, Chee Hon Chan, Yanto Chandra. The role of social enterprises in facilitating labour market integration for people with disabilities: A convenient deflection from policy mainstreaming? Journal of Social Policy. 2023. №52 (1). URL: <https://doi.org/10.1017/S0047279421000490> (дата звернення 06.06.2025).
23. Krzeminska A., Robert D. Austin, Susanne M. Bruyère, Darren Hedley. The advantages and challenges of neurodiversity employment in organizations. Journal of Management & Organization. 2019. №25. URL: <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.58> (дата звернення 06.06.2025).
24. Rimmerman A. Social Inclusion of People with Disabilities Revisited: Perspectives Reflected by the COVID-19 Pandemic. Oxford Scholarship Online. 2024. 192 p.

25. Чикуркова А. Д., Гнидюк В. С., Равлюк І. В. Напрями стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств. *Агросвіт*. 2024. № 21. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.21.43> (дата звернення 05.06.2025).
26. Чобіток І. О. Вплив цифровізації на управління інноваційним розвитком підприємств: міжнародний досвід. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2022. № 4. URL: <https://doi.org/10.33271/ebdut/80.161> (дата звернення 12.06.2025).
27. Швед В. В., Прибега Н. О. Теоретико-методологічні засади інтелектуальної системи кадрового менеджменту. *Причорноморські економічні студії*. 2022. № 74. URL: <https://doi.org/10.32843/bses.74-22> (дата звернення 12.06.2025).
28. Крамар І.Ю., Баранов К.В. Актуальні підходи до управління людськими ресурсами на вітчизняних підприємствах під час російсько-української війни. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2024. № 1 (30). URL: <https://doi.org/10.33108/sepd.2024.01.140> (дата звернення 12.06.2025).
29. Бут Т.В., Кульчицька О.А. Сучасні підходи до розробки стратегії розвитку підприємства сфери послуг. *Управління змінами та інновації*. 2021. № 1. URL: <https://doi.org/10.32782/CMI/2021-1-2> (дата звернення 12.06.2025).
30. Костецький М. Р., Мельник О. М. Управління розвитком підприємства на інноваційних засадах. *Економіка і управління*. 2022. № 2. URL: <https://doi.org/10.36919/2312-7812.2.2022.64> (дата звернення 12.06.2025).
31. Полозова Т. В., Куценко Ю. А. Поняття організаційно-економічного механізму в контексті інноваційного розвитку підприємства. *Економічні та безпекові виклики сучасного бізнес-середовища: колективна монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. Т. В. Полозової*. Харків: ХНУРЕ, 2020.
32. Шаповал О. А. Кадрова політика та шляхи її покращення. *Економіка та суспільство*. 2017. № 9. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/121.pdf (дата звернення 13.06.2025).

33. Ярмус С. С., Винниченко О. Л., Секретар І. В., Старецький А. О., Мазник Ю. І., Якубець М.Р. Обліково-аналітичне забезпечення управління інноваційним розвитком підприємства. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки. 2023. № 12(1). URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-12> (дата звернення 13.06.2025).
34. Наумова О. Стратегії управління персоналом підприємства. Вчені записки Університету «КРОК». 2021. № 1 (61). URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/382> (дата звернення 13.06.2025).
35. Шелест Т. М. Теоретико-методичні підходи до оцінювання системи управління підприємствами в напрямі інноваційно-орієнтованого розвитку. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія: Економіка. 2021. №10. URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-10\(20\)-09](https://doi.org/10.33296/2707-0654-10(20)-09) (дата звернення 13.06.2025).
36. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
37. Чернушкіна О. О., Зелена М. І., Баксалова О. М., Петричак В. В. Сучасні підходи до формування HR-стратегії компанії/ Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2023. № 68. URL: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.68.2023.284580> (дата звернення 13.06.2025).
38. Смачило І.І. Теоретичні підходи до формування кадрової стратегії підприємства. Молодий вчений. 2020. №12 (88). URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-12-88-2> (дата звернення 13.06.2025).
39. Управління персоналом: підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
40. Шкробот М.В. Сучасні технології управління персоналом. Навчальний посібник. Електронне мережне навчальне видання. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2022. 194 с.

41. Іващук О.О. Трансформація системи мотивації персоналу під впливом цифровізації інноваційної діяльності. Актуальні проблеми економіки. 2025. № 7 (289). URL: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-289-24-33> (дата звернення 13.06.2025).
42. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2013. 466 с.
43. Черьомухіна О. К., Чалюк Ю. Ринок праці під час війни: стан та перспективи. Економіка та суспільство. 2022. № 46. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-24> (дата звернення 13.06.2025).
44. Лупак Р. Л., Наконечна Н. В., Микитин О. З. Теоретичний базис управління забезпеченням економічної ефективності діяльності підприємства на засадах інноваційного розвитку. Проблеми економіки. 2024. № 1. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-1-64-69> (дата звернення 13.06.2025).
45. Черкасова Т. І., Талах О. М. Роль інноваційного розвитку підприємства в умовах відновлення конкурентоспроможності економіки. Ефективна економіка. 2024. № 8. URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.72> (дата звернення 13.06.2025).
46. Офіційний сайт Групи XXX. URL: <https://XXX.com> (дата звернення 05.09.2025).
47. Аналітична онлайн-платформа для бізнесової аналітики, конкурентної розвідки та перевірки контрагентів компаній «YouControl». URL: <https://youcontrol.com.ua> (дата звернення 05.09.2025).
48. Bergeron B. Essentials of Shared Services. N.Y.: Wiley, 2002. 272 p.
49. Курило І.О., Аксьонов С.Ю. та ін. Населення України. Нариси про демографічний стан країни у перше тридцятиріччя незалежності. Київ: НВП "Видавництво "Наукова думка" НАН України". 2023. 168 с.
50. Офіційний сайт Центру економічної стратегії. URL: https://ces.org.ua/refugees_fourth_wave (дата звернення 05.11.2025).

51. HR-менеджмент: конспект лекцій [Електронний ресурс]: навчальний посібник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» / уклад.: Шкробот М.В., Ведута Л.Л. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 270 с.
52. Офіційний сайт медіапорталу OBOZ.UA. Спецпроекти. URL: <https://projects.obozrevatel.com/top-naykrashchykh-2025-robotodavtsiv-XXX/> (дата звернення 06.10.2025).
53. Офіційний сайт IT-Enterprise. URL: <https://www.it.ua/cases/article/21-000-spivrobitnikiv-grupi-XXX-prohodjat-schorichnu-ocinku-dijalnosti-u-korporativnomu-rishenni-vid-it-enterprise> (дата звернення 06.10.2025).
54. Офіційний сайт міста Одеса. URL: <https://omr.gov.ua> (дата звернення 05.09.2025).
55. Борщ Т.С. Кваліфікаційна робота на освітній ступінь – бакалавр на тему: «Управління соціальною відповідальністю компанії в умовах соціально-політичної кризи». URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/df651d99-5279-46f3-b5ec-25bead9c0e7d/content> (дата звернення 05.09.2025).
56. Офіційний сайт Партнерство заради сталого розвитку. URL: <https://gc.partnership.in.ua/language/uk/portfolio/ua-pro-veteran/> (дата звернення 06.10.2025).
57. Самолюк Н.М., Юрчик Г.М. Плинність персоналу: індикатор кадрової безпеки підприємства. Економіка і суспільство. 2017. № 12. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/84.pdf (дата звернення 16.10.2025).
58. Офіційний сайт Mike Pritula Academy. eNPS: приклади запитань. URL: <https://ukr.pritula.academy/tpost/36ade88r71-enps-prikladi-zapitan> (дата звернення 16.10.2025).
59. Офіційний сайт Gallup, Inc. URL: <https://www.gallup.com/q12-employee-engagement-survey> (дата звернення 16.10.2025).
60. Савельєва В. С., Єськов О. Л., Вакуленко В. М. Організаційна поведінка: навчальний посібник. Київ: «Центр учбової літератури», 2012. 240 с.

61. Офіційний сайт Європейської Бізнес Асоціації. Підсумки HR Wisdom Summit 2025. URL: <https://eba.com.ua/yak-hr-peretvoryuye-kryzu-na-tochku-zrostannya-pidsumky-hr-wisdom-summit-2025> (дата звернення 16.10.2025).
62. Офіційний сайт Mike Pritula Academy. Що таке DEIB. URL: <https://ukr.pritula.academy/tpost/josxylnhv1-scho-take-deib> (дата звернення 08.09.2025).
63. Леміш К.М., Суслик А.В., Швачко В.А. Система мотивації персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2025. №78. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-28> (дата звернення 16.11.2025).
64. Колот А. М. Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2011. 397 с.
65. Офіційний сайт DEVELOR. Мотивація як інструмент лідерства. URL: <https://www.develor.com.ua/motyvatyia-iak-instrument-liderstva> (дата звернення 16.11.2025).
66. Офіційний сайт Deloitte. Дослідження Deloitte 2025 Global Human Capital Trends. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/human-capital-trends-2025.html> (дата звернення 16.11.2025).
67. Колянко О.В. Тенденції та ефективність системи мотивації персоналу в умовах воєнного стану. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. №82. 2025. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-82-06> (дата звернення 16.11.2025).
68. Черевань І.В., Коваленко Ю.О., Голець С.П. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. Сталий розвиток економіки. 2024. №4(51). URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14> (дата звернення 16.11.2025).
69. Турло Н.П., Осадчук О.В. Стан ринку праці та мотивація персоналу в Україні в умовах воєнного стану. Економічний простір. 2024. №191. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-18> (дата звернення 16.11.2025).

70. Офіційний сайт Statista. «Engagement score of employees worldwide from 2011 to 2023». Last updated in 2024. URL: <https://www.statista.com/statistics/699977/global-employee-engagement> (дата звернення 16.11.2025).
71. Гриб А. О., Шимко А-М. В. Мотивація та стимулювання персоналу міжнародного підприємства. Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса. Економічні науки. 2024. Том 1 № 16. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/15800> (дата звернення 16.11.2025).
72. Електронний майданчик державних і комерційних торгів Zakupivli.Pro. Закупівля послуг в сфері страхування на випадок хвороби (у тому числі медичне страхування). URL: <https://zakupivli.pro/commercial/tenders/r-ua-2025-06-20-1000121-k> (дата звернення 17.11.2025).
73. Електронне видання «Науково-популярна газета "Світ"». Наш людський капітал: втрати й перспективи відродження. URL: <https://svit.kpi.ua/2025/03/08/%D0%BD%D0%B0%D1%88-%D0%BB%D1%8E%D0%B4%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9-%D0%BA%D0%B0%D0%BF%D1%96%D1%82%D0%B0%D0%BB-%D0%B2%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B8-%D0%B9-%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA> (дата звернення 17.11.2025).

ДОДАТКИ

Додаток 1

Баланс (форма 1)

Показник	Код рядка	2020	2021	2022	2023	2024
		На кінець звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Кількість працівників	-	1 962	1 817	1 360	1 009	1 116
АКТИВ						
I. Необоротні активи						
Нематеріальні активи	1000	711 726,00	842 529,00	727 446,00	157 118,00	114 251,00
первісна вартість	1001	933 271,00	1 118 982,00	1 168 741,00	496 071,00	420 655,00
накопичена амортизація	1002	221 545,00	276 453,00	441 295,00	338 953,00	306 404,00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	61 987,00	102 761,00	65 555,00	79 007,00	135 627,00
Основні засоби	1010	1 026 996,00	906 938,00	1 072 884,00	1 213 656,00	1 090 730,00
первісна вартість	1011	1 777 336,00	1 669 998,00	1 837 740,00	2 134 161,00	2 003 471,00
знос	1012	750 340,00	763 060,00	764 856,00	920 505,00	912 741,00
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-	-	-	-
первісна вартість	1016	-	-	-	-	-
знос	1017	-	-	-	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	-	-	-
первісна вартість	1021	-	-	-	-	-
накопичена амортизація	1022	-	-	-	-	-

Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-	-	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	250,00	250,00	250,00	298,00	298,00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-		67 519,00	206 591,00	247 364,00
Відстрочені податкові активи	1045	43 750,00	68 586,00	79 034,00	108 851,00	100 878,00
Гудвіл	1050	-	-	-	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-	-	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-	-	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-	-	-	-
Усього за розділом I	1095	1 844 709,00	1 921 064,00	2 012 688,00	1 765 521,00	1 689 148,00
II. Оборотні активи Запаси	1100	8 744,00	3 813,00	4 926,00	5 156,00	5 588,00
Виробничі запаси	1101	5 557,00	2 683,00	2 800,00	1 512,00	1 695,00
Незавершене виробництво	1102	-	-	-	-	-
Готова продукція	1103	-	-	-	-	-
Товари	1104	3 187,00	1 130,00	2 126,00	3 644,00	3 893,00
Поточні біологічні активи	1110	-	-	-	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-	-	-	-
Векселі одержані	1120	-	-	-	-	-

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	172 312,00	330 150,00	417 184,00	486 082,00	647 897,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	29 702,00	22 424,00	28 674,00	18 289,00	13 721,00
з бюджетом	1135	35,00	35,00	3 384,00	7 452,00	3 644,00
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	3 348,00	7 418,00	-
з нарахованих доходів	1140	161,00	519,00	568,00	97,00	838,00
із внутрішніх розрахунків	1145	-	-	-	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	10 608,00	77 486,00	19 288,00	12 263,00	7 742 624,00
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	-	1,00	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	209 248,00	129 098,00	43 906,00	68 030,00	125 653,00
Готівка	1166	-	-	-	-	-
Рахунки в банках	1167	-	-	-	-	-
Витрати майбутніх періодів	1170	24,00	1 831,00	-	197,00	13 964,00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-	-	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-	-	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-	-	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-	-	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-	-	-	-
Інші оборотні активи	1190	168 600,00	578 358,00	104 320,00	3 628 619,00	410,00
Усього за розділом II	1195	599 434,00	1 143 714,00	622 250,00	4 226 186,00	8 554 339,00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	22,00	34,00	-	417 112,00	17 538,00
Баланс	1300	2 444 165,00	3 064 812,00	2 634 938,00	6 408 819,00	10 261 025,00
ПАСИВ						
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 560 035,00	1 569 458,00	1 569 458,00	1 569 458,00	1 569 458,00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-	-	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-	-	-	-
Додатковий капітал	1410	-	3,00	8 863,00	6 294,00	3 725,00
Емісійний дохід	1411	-	-	-	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-	-	-	-
Резервний капітал	1415	-	-	-	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	- 100 947,00	- 153 535,00	- 47 428,00	- 172 516,00	- 66 579,00
Неоплачений капітал	1425	-	-	-	-	(-)
Вилучений капітал	1430	-	-	-	-	(-)
Інші резерви	1435	-	-	-	-	-
Усього за розділом I	1495	1 459 088,00	1 415 926,00	1 530 893,00	1 403 236,00	1 506 604,00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-	-	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-	-	-	-

Довгострокові кредити банків	1510	-	-	-	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	393 085,00	316 365,00	477 978,00	660 645,00	641 237,00
Довгострокові забезпечення	1520	153,00	-	-	81,00	81,00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-	-	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-	-	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-	-	-	-
Страхові резерви	1530	-	-	-	-	-
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	-	-	-	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-	-	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-	-	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-	-	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-	-	-	-
Призовий фонд	1540	-	-	-	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-	-	-	-
Усього за розділом II	1595	393 238,00	316 365,00	477 978,00	660 726,00	641 318,00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення						
Короткострокові кредити банків	1600	-	280 175,00	-	-	1 400 000,00
Векселі видані	1605	-	-	-	-	-

Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	137 530,00	117 857,00	116 345,00	184 145,00	188 701,00
товари, роботи, послуги	1615	137 978,00	274 821,00	70 989,00	62 912,00	115 791,00
розрахунками з бюджетом	1620	16 964,00	50 410,00	9 115,00	17 959,00	32 343,00
у тому числі з податку на прибуток	1621	2 204,00	24 350,00	-	-	2 280,00
розрахунками зі страхування	1625	1 957,00	2 606,00	361,00	653,00	1 883,00
розрахунками з оплати праці	1630	18 585,00	21 503,00	10 965,00	11 949,00	16 524,00
за одержаними авансами	1635	25 179,00	25 572,00	25 047,00	18 236,00	17 615,00
за розрахунками з учасниками	1640	-	-	-	-	-
із внутрішніх розрахунків	1645	-	-	-	-	-
за страховою діяльністю	1650	-	-	-	-	-
Поточні забезпечення	1660	81 986,00	107 021,00	68 010,00	88 919,00	97 873,00
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-	-	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-	-	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	171 660,00	452 556,00	325 235,00	3 960 084,00	6 242 373,00
Усього за розділом III	1695	591 839,00	1 332 521,00	626 067,00	4 344 857,00	8 113 103,00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-	-	-	-

V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-	-	-	-
Баланс	1900	2 444 165,00	3 064 812,00	2 634 938,00	6 408 819,00	10 261 025,00

Фінансові результати (форма 2)

Показник	Код рядка	2020	2021	2022	2023	2024
		За звітний період, тис. грн	За звітний період, тис. грн	За звітний період, тис. грн	За звітний період, тис. грн	За звітний період, тис. грн
ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ						
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 496 772,00	1 855 530,00	1 618 894,00	1 378 001,00	1 490 321,00
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-	-	-	-
Премії підписані, валова сума	2011	-	-	-	-	-
Премії, передані у перестрахування	2012	-	-	-	-	-
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-	-	-	-
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-	-	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 261 983,00	1 458 273,00	1 245 544,00	1 243 208,00	1 252 270,00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-	-	-	-
Валовий: прибуток	2090	234 789,00	397 257,00	373 350,00	134 793,00	238 051,00

Збиток	2095	-	-	-	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-	-	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-	-	-	-
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-	-	-	-
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-	-	-	-
Інші операційні доходи	2120	155 186,00	236 655,00	120 762,00	256 373,00	187 720,00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-	-	-	-
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-	-	-	-
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-	-	-	-
Адміністративні витрати	2130	38 949,00	48 688,00	49 399,00	61 156,00	56 386,00
Витрати на збут	2150	-	-	-	-	-
Інші операційні витрати	2180	188 136,00	302 470,00	238 562,00	199 764,00	344 091,00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-	-	-	-

Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-	-	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	162 890,00	282 754,00	206 151,00	130 246,00	25 294,00
Збиток	2195	-	-	-	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-	-	-	-
Інші фінансові доходи	2220	1 600,00	7 494,00	12 178,00	27 193,00	-
Інші доходи	2240	2 389,00	266 429,00	125 225,00	76 477,00	54 589,00
Дохід від благодійної допомоги	2241	-	-	-	-	717 053,00
Фінансові витрати	2250	63 940,00	65 503,00	120 633,00	179 581,00	151 960,00
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-	-	-	-
Інші витрати	2270	14 387,00	264 665,00	93 634,00	206 868,00	518 892,00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-	-	-	-
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	88 552,00	226 509,00	129 287,00	-	126 084,00
Збиток	2295	-	-	-	152 533,00	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	- 16 540,00	- 40 440,00	- 23 180,00	27 445,00	- 22 621,00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-	-	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	72 012,00	186 069,00	106 107,00	-	103 463,00
Збиток	2355	-	-	-	-	-

СУКУПНИЙ ДОХІД						
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-	-	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-	-	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-	-	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-	-	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-	8 860,00	- 2 569,00	- 2 569,00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-	8 860,00	- 2 569,00	- 2 569,00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-	-	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-	8 860,00	- 2 569,00	- 2 569,00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	72 012,00	186 069,00	114 967,00	- 127 657,00	100 894,00
ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ						
Матеріальні затрати	2500	21 528,00	30 938,00	25 497,00	18 385,00	24 204,00
Витрати на оплату праці	2505	546 448,00	663 126,00	571 210,00	435 433,00	533 292,00
Відрахування на соціальні заходи	2510	101 765,00	125 054,00	101 032,00	84 254,00	104 871,00
Амортизація	2515	334 552,00	283 791,00	338 335,00	393 471,00	280 850,00
Інші операційні витрати	2520	351 232,00	706 334,00	398 460,00	430 403,00	534 846,00
Разом	2550	1 355 525,00	1 809 243,00	1 434 534,00	1 361 946,00	1 478 063,00
РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ						
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-	-	-	-