

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Допускається до захисту
завідувач кафедри менеджменту

 професор Ю.С. Гринчук
підпис, вчене звання, ініціали, прізвище
« 16 » червня 2026 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ (ЗА МАТЕРІАЛАМИ ТОВ «ТОПОВІ»)

Виконав: Шульга Богдан Анатолійович

Керівник: професор Паска Ігор Миколайович

Рецензент: доцент Заболотний В'ячеслав Сергійович


підпис


підпис


підпис

Я, Шульга Богдан Анатолійович, засвідчую, що кваліфікаційну роботу бакалавра виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

Біла Церква – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Затверджую

гарант ОПП «Менеджмент»

 доцент Н.В. Коваль

(підпис)

«23» квітня 2025 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра

Шульзі Богдану Анатолійовичу

Тема: Впровадження сучасних технологій управління персоналом організації (за матеріалами ТОВ «Топові»)

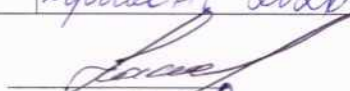
Перелік питань, що розробляються в роботі: Теоретичні основи впровадження сучасних технологій управління персоналом організації. Аналіз системи управління персоналом у ТОВ «Топові». Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства. Аналіз кадрового складу та кадрової політики підприємства. Напрями вдосконалення та впровадження сучасних технологій управлінні персоналом ТОВ «Топові»

Вихідні дані є законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, статистичні матеріали, фінансова та кадрова звітність ТОВ «Топові», а також інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Календарний план виконання роботи

Етап виконання	Період виконання	Відмітка про виконання
Огляд літератури	квітень-травень 25	виконано
Теоретико-методична частина	березень-травень 25	виконано
Аналітична частина	січень-лютий 26	виконано
Рекомендаційна частина	березень-квітень 26	виконано
Оформлення роботи	травень 2026	виконано
Перевірка на плагіат	травень 2026	виконано
Попередній розгляд на кафедрі	травень 2026	виконано
Подання на рецензування	травень 2026	виконано

Керівник


підпис

І.М. Паска

Здобувач


підпис

Б.А. Шульга

Дата отримання завдання « 23 » квітня 2025 року

АНОТАЦІЯ

Шульга Богдан Анатолійович. Впровадження сучасних технологій управління персоналом організації (за матеріалами ТОВ «Топові»

Бакалаврську кваліфікаційну роботу присвячено дослідженню теоретичних та практичних аспектів впровадження сучасних технологій управління персоналом організації. У роботі розкрито сутність і значення сучасних HR-технологій у системі управління підприємством, проаналізовано особливості організації кадрового менеджменту ТОВ «Топові», оцінено ефективність використання сучасних інструментів управління персоналом та обґрунтовано напрями вдосконалення кадрової політики підприємства в умовах цифровізації та динамічних змін бізнес-середовища.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти впровадження сучасних технологій управління персоналом у діяльність ТОВ «Топові».

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів впровадження сучасних технологій управління персоналом організації та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності системи управління персоналом ТОВ «Топові».

Інформаційною базою дослідження стали законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, статистичні матеріали, фінансова та кадрова звітність ТОВ «Топові», а також інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Структура і обсяг роботи. Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, переліку використаних джерел. Основний обсяг роботи становить 43 сторінок комп'ютерного тексту. Список використаних джерел включає 27 найменувань.

Ключові слова: управління персоналом, сучасні технології, підприємство, цифровізація, конкурентоспроможність, інструменти розвитку, людський капітал, управлінські рішення.

ANNOTATION

YShulga Bohdan Anatoliyovych. Implementation of the organization personnel management modern technologies (based on materials of Topovi LLC)

The bachelor's qualification work is devoted to the study of theoretical and practical aspects of the implementation of modern technologies of personnel management of the organization. The work reveals the essence and significance of modern HR technologies in the enterprise management system, analyzes the features of the organization of personnel management of LLC "Topovi", assesses the effectiveness of the use of modern personnel management tools and substantiates the directions of improving the personnel policy of the enterprise in the conditions of digitalization and dynamic changes in the business environment. The object of the study is the process of personnel management at the enterprise. The subject of the study is the theoretical, methodological and practical aspects of the implementation of modern technologies of personnel management in the activities of LLC "Topovi".

The purpose of the qualification work is to study the theoretical and practical aspects of the implementation of modern technologies of personnel management of the organization and develop recommendations for increasing the efficiency of the personnel management system of LLC "Topovi".

The information base of the study was legislative and regulatory legal acts of Ukraine, scientific works of domestic and foreign scientists, statistical materials, financial and personnel reporting of LLC "Topovi", as well as information resources of the Internet.

Structure and scope of work. The work consists of an introduction, 3 chapters, conclusions, a list of sources used. The main volume of the work is 43 pages of computer text. The list of sources used includes 27 items.

Key words: personnel management, modern technologies, enterprise, digitalization, competitiveness, development tools, human capital, management decisions.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	9
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «ТОПОВІ».....	15
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства.....	15
2.2. Аналіз кадрового складу та кадрової політики підприємства.....	22
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ТОПОВІ».....	32
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	41

ВСТУП

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, цифровізації бізнес-процесів та зростання конкуренції на ринку праці особливого значення набуває ефективне управління персоналом організації. Людські ресурси сьогодні розглядаються не лише як складова виробничого процесу, а як стратегічний фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства, його стабільного розвитку та адаптації до змін зовнішнього середовища. Саме тому впровадження сучасних технологій управління персоналом стає одним із ключових напрямів удосконалення діяльності підприємств.

Сучасні технології управління персоналом охоплюють комплекс інноваційних методів, інструментів та цифрових рішень, спрямованих на підвищення ефективності кадрової політики, оптимізацію HR-процесів, розвиток компетенцій працівників, мотивацію персоналу та формування сприятливого організаційного середовища. Використання автоматизованих систем управління персоналом, технологій рекрутингу, оцінювання результативності праці, дистанційного навчання та цифрових комунікацій дозволяє підприємствам підвищувати продуктивність праці та забезпечувати ефективне функціонування організації в умовах нестабільності.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена необхідністю вдосконалення системи управління персоналом на підприємствах з урахуванням сучасних тенденцій розвитку HR-технологій, цифрової трансформації та потреб забезпечення високого рівня кадрового потенціалу. Особливої ваги ця проблема набуває для вітчизняних підприємств, які функціонують в умовах економічної нестабільності, дефіциту кваліфікованих кадрів та необхідності швидкого реагування на зміни ринкового середовища.

Теоретичні та практичні аспекти управління персоналом досліджували у своїх працях вітчизняні та зарубіжні науковці, серед яких: М. Армстронг, Г. Десслер, А. Колот, О. Грішнова, В. Савченко, Л. Балабанова та інші. Проте питання впровадження сучасних технологій управління персоналом у

діяльність підприємств потребують подальшого дослідження з урахуванням сучасних викликів та тенденцій розвитку цифрової економіки.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів впровадження сучасних технологій управління персоналом організації та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності системи управління персоналом ТОВ «Топові».

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі *завдання*:

- дослідити теоретичні основи управління персоналом організації;
- розкрити сутність і значення сучасних технологій управління персоналом;
- провести аналіз системи управління персоналом ТОВ «Топові»;
- оцінити ефективність використання сучасних технологій управління персоналом на підприємстві;
- виявити проблеми та недоліки в організації кадрового менеджменту;
- розробити напрями вдосконалення системи управління персоналом із використанням сучасних технологій.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти впровадження сучасних технологій управління персоналом у діяльність ТОВ «Топові».

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні *методи* дослідження, зокрема: методи аналізу і синтезу, системного підходу, порівняння, узагальнення, економічного аналізу, статистичні методи, графічний метод та метод експертних оцінок.

Інформаційною базою дослідження стали законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, статистичні матеріали, фінансова та кадрова звітність ТОВ «Топові», а також інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження були оприлюднені у тезах доповідей конференцій: Шульга Б.А. Впровадження сучасних технологій управління персоналом організації. Збірник студентських наукових праць Уманського національного університету факультет економіки, підприємництва та інформаційних технологій. 2026. С.98-100

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, переліку використаних джерел. Основний обсяг роботи становить 43 сторінки комп'ютерного тексту. Список використаних джерел включає 27 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

У сучасних умовах розвитку економіки, цифрової трансформації бізнес-процесів та посилення конкурентного середовища особливого значення набуває ефективне управління персоналом підприємства. Саме людські ресурси виступають основою забезпечення стабільного функціонування організації, формування її конкурентних переваг та досягнення стратегічних цілей розвитку. Зростання показників діяльності підприємства, підвищення рівня його прибутковості та ефективності господарювання значною мірою залежать від професійного потенціалу працівників, рівня їх компетентності, мотивації, здатності до адаптації та інноваційного мислення.

У сучасних умовах персонал розглядається не лише як сукупність трудових ресурсів, а як стратегічний актив підприємства, що формує основу його інтелектуального капіталу. Саме працівники забезпечують реалізацію виробничих, управлінських, фінансових та інноваційних процесів, створюють додану вартість і впливають на результати діяльності організації. Відтак ефективне управління персоналом стає одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його стійкого розвитку.

Теоретичні засади управління персоналом формувалися протягом тривалого історичного періоду та знайшли відображення у працях багатьох зарубіжних і вітчизняних науковців. Значний внесок у розвиток теорії трудових ресурсів зробив К. Маркс, який у межах трудової теорії вартості обґрунтував визначальну роль праці у створенні економічних благ та формуванні доданої вартості. Науковець підкреслював, що саме людська праця є основою виробничого процесу та ключовим фактором економічного розвитку.

Важливе значення для становлення сучасної концепції управління персоналом мають праці Й. Шумпетера, який акцентував увагу на ролі людського фактора в інноваційному розвитку економіки. На його думку, ефективність діяльності підприємства забезпечується здатністю працівників до впровадження нововведень, творчого підходу до роботи та адаптації до змін зовнішнього середовища. Саме людський капітал науковець розглядав як рушійну силу економічного розвитку та підприємницької діяльності.

Представники школи людських відносин — Е. Мейо та М. Фоллетт — суттєво змінили підходи до управління персоналом, звернувши увагу на соціально-психологічні аспекти трудової діяльності. У результаті проведених досліджень було доведено, що продуктивність праці залежить не лише від матеріального стимулювання, а й від морально-психологічного клімату в колективі, рівня комунікації, мотивації та задоволеності працівників умовами праці. Вчені наголошували на необхідності врахування людських потреб, розвитку командної взаємодії та формування сприятливого середовища для професійної реалізації працівників.

Г. Г. Саймі Ф. Селзнік у своїх працях досліджували поведінкові аспекти функціонування організації та обґрунтовували важливість соціальної взаємодії між працівниками. Вони доводили, що ефективність управління значною мірою залежить від якості комунікацій, організаційної культури та рівня залучення персоналу до процесу прийняття управлінських рішень [16].

На сучасному етапі розвитку управлінської науки широкого поширення набула гуманістична концепція управління, відповідно до якої людина визнається центральним елементом економічної системи. У межах цієї концепції персонал розглядається як головний ресурс організації, а основним завданням менеджменту є створення умов для професійного розвитку працівників, реалізації їх потенціалу та забезпечення високого рівня мотивації.

У сучасній науковій літературі персонал підприємства визначається як сукупність працівників, які перебувають у трудових відносинах із

роботодавцем, займають відповідні посади, мають необхідний рівень освіти, професійної підготовки, кваліфікації, досвіду та забезпечують виконання цілей і завдань організації. До основних характеристик персоналу належать:

- наявність трудових відносин між працівником і роботодавцем;
- володіння працівниками відповідними професійними та особистісними компетенціями;
- спрямованість діяльності персоналу на досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства;
- здатність працівників адаптуватися до змін зовнішнього середовища та впроваджувати інновації.

Управління персоналом є однією з базових функцій сучасного менеджменту, оскільки саме людські ресурси формують основу конкурентоспроможності та економічної ефективності підприємства. Якщо на початкових етапах розвитку управлінської науки основна увага приділялася матеріально-технічним факторам виробництва, то сьогодні визначальним ресурсом організації виступають професійні знання, компетентності, навички та досвід працівників.

Історичний розвиток системи управління персоналом свідчить про суттєву трансформацію кадрової роботи. На ранніх етапах діяльність кадрових служб обмежувалася переважно веденням документації, обліком працівників та контролем трудової дисципліни. Проте у процесі розвитку ринкових відносин, ускладнення виробничих процесів та посилення конкуренції роль людського фактора значно зросла. Це стало передумовою переходу від традиційного кадрового адміністрування до сучасної системи HR-менеджменту, орієнтованої на стратегічне управління людськими ресурсами.

Важливими складовими механізму управління персоналом виступають кадрова політика, кадрова стратегія та кадрове планування. Кадрова політика визначає систему принципів, методів і напрямів роботи з персоналом, формує підходи до добору, розвитку, оцінювання та утримання працівників. Кадрова

стратегія забезпечує узгодження управління персоналом із загальною стратегією розвитку підприємства та визначає напрями формування кадрового потенціалу в довгостроковій перспективі. Кадрове планування передбачає прогнозування потреби підприємства у трудових ресурсах, визначення кількісного та якісного складу персоналу, а також розроблення заходів щодо забезпечення організації працівниками необхідної кваліфікації.

Г. Смоквіна та А. Григор'єва у своїх дослідженнях зазначають, що кадрова політика є ядром системи управління персоналом та відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності функціонування підприємства. Науковці підкреслюють, що результативність господарської діяльності безпосередньо залежить від рівня організації роботи з персоналом, розвитку кадрового потенціалу та ефективності використання трудових ресурсів [15].

Важливою складовою механізму управління персоналом виступає кадрове адміністрування, яке забезпечує практичну реалізацію кадрової політики підприємства. Воно охоплює ведення кадрового документообігу, оформлення трудових відносин, організацію обліку персоналу, контроль дотримання норм трудового законодавства та забезпечення ефективної взаємодії між працівниками і роботодавцем.

Сучасний механізм управління персоналом базується на використанні різноманітних методів управління. Адміністративні методи передбачають застосування нормативно-правових інструментів, наказів, інструкцій та регламентів. Економічні методи спрямовані на формування ефективної системи матеріального стимулювання працівників через оплату праці, преміювання, соціальні гарантії та компенсаційні виплати. Соціально-психологічні методи орієнтовані на формування сприятливого морально-психологічного клімату, розвиток комунікацій та мотивації персоналу.

О. Тур, І. Тюха та О. Шереметинська наголошують, що сучасна система управління персоналом повинна охоплювати техніко-технологічні, організаційно-економічні, правові, соціально-психологічні та педагогічні аспекти. Науковці підкреслюють важливість комплексного підходу до

управління людськими ресурсами, який забезпечує не лише ефективне використання персоналу, а й його професійний розвиток та адаптацію до змін зовнішнього середовища [19].

В умовах цифрової трансформації економіки особливого значення набуває автоматизація HR-процесів та використання сучасних цифрових технологій у системі управління персоналом. Впровадження HRM-систем, електронного документообігу, платформ для рекрутингу та електронного навчання сприяє оптимізації кадрової роботи, підвищенню швидкості обробки інформації та ефективності прийняття управлінських рішень.

Сучасні цифрові рішення дозволяють автоматизувати процеси добору персоналу, оцінювання компетентностей працівників, формування кадрового резерву, аналізу продуктивності праці та організації дистанційної роботи. Значного поширення набули HRM-системи, зокрема PeopleForce, Hurma System, SMART HCM & LMS, SAP Success Factors та інші платформи, що забезпечують комплексне управління персоналом підприємства.

Одним із сучасних напрямів розвитку механізму управління персоналом є використання технологій штучного інтелекту та машинного навчання. Такі технології дозволяють аналізувати великі обсяги інформації про кандидатів і працівників, автоматизувати процеси рекрутингу, прогнозувати ефективність роботи персоналу та підвищувати якість управлінських рішень.

О. Дороніна та В. Дядій зазначають, що використання штучного інтелекту в управлінні персоналом створює нові можливості для підвищення ефективності управління в умовах невизначеності. Разом із тим науковці акцентують увагу на ризиках, пов'язаних із захистом конфіденційної інформації, можливими помилками алгоритмів та необхідністю адаптації працівників до нових технологій. На їхню думку, впровадження цифрових інструментів повинно супроводжуватися розвитком цифрових компетентностей персоналу та формуванням етичних стандартів використання штучного інтелекту [7].

Важливим елементом сучасного механізму управління персоналом є формування корпоративної культури та системи соціальної підтримки працівників. Сучасні підприємства дедалі більше уваги приділяють створенню комфортних умов праці, забезпеченню професійного розвитку персоналу, підтримці психологічного добробуту працівників та формуванню позитивного іміджу соціально відповідального роботодавця.

Таким чином, механізм управління персоналом підприємства є складною багатокomпонентною системою, що поєднує організаційні, економічні, соціально-психологічні та цифрові інструменти управління людськими ресурсами. Ефективне функціонування такої системи забезпечує розвиток кадрового потенціалу, підвищення продуктивності праці, зміцнення конкурентних позицій підприємства та досягнення високих результатів господарської діяльності.

Розділ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «ТОПОВІ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

ТОВ «ТОПОВІ» [24] — українська торгово-виробнича компанія, зареєстрована 09 лютого 2011 року в місті Київ. Підприємство функціонує вже понад 15 років, демонструючи стабільну присутність на ринку.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика підприємства

Повна назва	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТОПОВІ»
Назва англійською	"TOPOVI" LIMITED LIABILITY COMPANY
ЄДРПОУ	37501082
Форма власності	Товариство з обмеженою відповідальністю
Дата реєстрації	09.02.2011 (понад 15 років на ринку)
Юридична адреса	03124, м. Київ, вул. Василенка Миколи, буд. 14-Г
Статутний капітал	113 916 720,00 грн
Директор	Золотарьов Дмитро Володимирович
Головний бухгалтер	Тихоплав Світлана Миколаївна
Засновник / Бенефіціар	Золотарьов Дмитро Володимирович (100%)
Основний КВЕД	46.90 — Неспеціалізована оптова торгівля
Статус	Зареєстровано (активна компанія)

Підприємство здійснює діяльність у декількох сферах, що визначає різноманіття категорій персоналу:

- Неспеціалізована оптова торгівля (основний вид діяльності, КВЕД 46.90)

- Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням

- Оптова торгівля хімічними продуктами
- Виробництво кухонних меблів (КВЕД 31.02)
- Виробництво меблів для офісів та підприємств торгівлі (КВЕД 31.01)
- Виробництво інших меблів (КВЕД 31.09)
- Вантажний автомобільний транспорт (КВЕД 49.41)
- Надання послуг перевезення речей/переїзду (КВЕД 49.42)
- Надання в оренду й експлуатацію нерухомого майна (КВЕД 68.20)
- Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами (КВЕД 47.78)
- Надання інших індивідуальних та допоміжних комерційних послуг.

Диверсифікована структура КВЕД вказує на те, що підприємство потребує різноманітного кадрового складу: від комерційного та логістичного персоналу — до виробничих робітників та фахівців з оренди нерухомості. Це суттєво ускладнює єдину кадрову політику та вимагає гнучкого підходу до управління персоналом.

ТОВ «ТОПОВІ» побудоване за класичним принципом управління для товариств з обмеженою відповідальністю. Вищим органом управління є Загальні збори учасників, які визначають стратегію розвитку, затверджують фінансові плани та розподіляють прибуток. Операційне управління покладено на Директора, який діє від імені підприємства, укладає угоди, представляє інтереси компанії у відносинах з державними органами, контрагентами та фінансовими установами.

Штатний розпис поділено на комерційний, логістичний та адміністративний відділи, що забезпечують виконання повного циклу операцій: від закупівлі сировини до збуту готової продукції (як-от меблів чи будівельних матеріалів).

Підприємство володіє значним статутним капіталом 113 916 720,00 грн., що свідчить про високу інвестиційну привабливість, наявність основних

засобів (складські приміщення, обладнання) та оборотних активів, необхідних для масштабованої оптової торгівлі.

У власності компанії зареєстровано щонайменше 3 торгові марки, що підвищує конкурентоспроможність та захищає інтелектуальну власність у межах ведення бізнесу.

Аналіз фінансових показників представлений у таблиці 2.2 [26]

Таблиця 2.2

Аналіз фінансових показників ТОВ «Топові»

	2022	2023	2024	2025	1 квартал 2026
Дохід	179 623 400	285 202 500	370 083 300	453 461 200	99 724 000
		+58.78%	+29.76%	+22.53%	
Чистий прибуток	-418 900	-13 400	272 600	154 200	-2 406 000
Рентабельність	-0,23%	-0%	0,07%	0,03%	
Активи	135 972 000	155 291 200	183 888 200	250 687 600	277 094 000
Зобов'язання	23 305 600	42 638 200	67 020 200	132 202 200	161 338 000
Кількість працівників	64	76	69	67	83
Дохід на працівника	2 806 616	3 752 664	5 363 526	6 768 078	

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Топові» свідчить про динамічний розвиток підприємства, зростання масштабів господарської діяльності та поступове зміцнення його ринкових позицій. Водночас окремі показники вказують на наявність певних фінансових ризиків і потребу в удосконаленні системи управління витратами та персоналом.

Протягом 2022–2025 років підприємство демонструвало стійку тенденцію до зростання доходу. Якщо у 2022 році обсяг доходу становив 172,6 млн грн, то у 2025 році він збільшився до 453,5 млн грн, тобто майже у 2,9 раза. Особливо високі темпи приросту спостерігалися у 2023 році (+58,78%) та 2024 році (+29,76%). Прогнозний показник на 2026 рік передбачає подальше зростання доходу до 579,3 млн грн, що свідчить про позитивні перспективи розвитку підприємства.

Незважаючи на позитивну динаміку доходу, показники чистого прибутку залишаються нестабільними. У 2020 році підприємство отримало збиток у розмірі 215,3 тис. грн, у 2022 році збиток збільшився до 418,9 тис. грн, а у 2023 році також було зафіксовано від'ємний фінансовий результат (-13,4 тис. Грн). Лише у 2024–2025 роках підприємству вдалося перейти до прибуткової діяльності, отримавши відповідно 272,6 тис. грн та 154,2 тис. грн чистого прибутку. Однак у квартальній звітності за I квартал 2026 року знову спостерігається збиток у розмірі 2,4 млн грн, що може свідчити про зростання витрат, сезонні коливання або недостатню ефективність окремих управлінських рішень.

Рівень рентабельності підприємства залишається низьким. У 2022 році показник рентабельності становив -0,23%, у 2023 році — близький до нульового значення, а у 2024–2025 роках рентабельність досягла лише 0,07% та 0,03% відповідно. Це свідчить про незначний рівень чистого прибутку порівняно з обсягами реалізації та вказує на необхідність підвищення ефективності використання ресурсів.

Позитивною тенденцією є суттєве зростання вартості активів підприємства. Якщо у 2020 році активи становили 87,2 млн грн, то у 2025 році вони збільшилися до 250,7 млн грн, а у I кварталі 2026 року — до 277,1 млн грн. Така динаміка свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства, збільшення ресурсного потенціалу та інвестиційної активності.

Разом із цим спостерігається значне зростання зобов'язань підприємства. У 2022 році їх обсяг становив 23,3 млн грн, у 2025 році — вже 132,2 млн грн, а у I кварталі 2026 року — 161,3 млн грн. Зростання кредиторської заборгованості та інших зобов'язань може свідчити про активне залучення зовнішніх джерел фінансування, що підвищує фінансові ризики та залежність підприємства від позикового капіталу.

Аналіз кадрових показників свідчить про відносну стабільність чисельності персоналу. У 2022 році на підприємстві працювало 64 особи, у 2023 році — 76 працівників, у 2025 році — 67 осіб, а у I кварталі 2026 року

чисельність персоналу зростає до 83 працівників. Це може бути пов'язано із розширенням діяльності підприємства та впровадженням нових напрямів роботи.

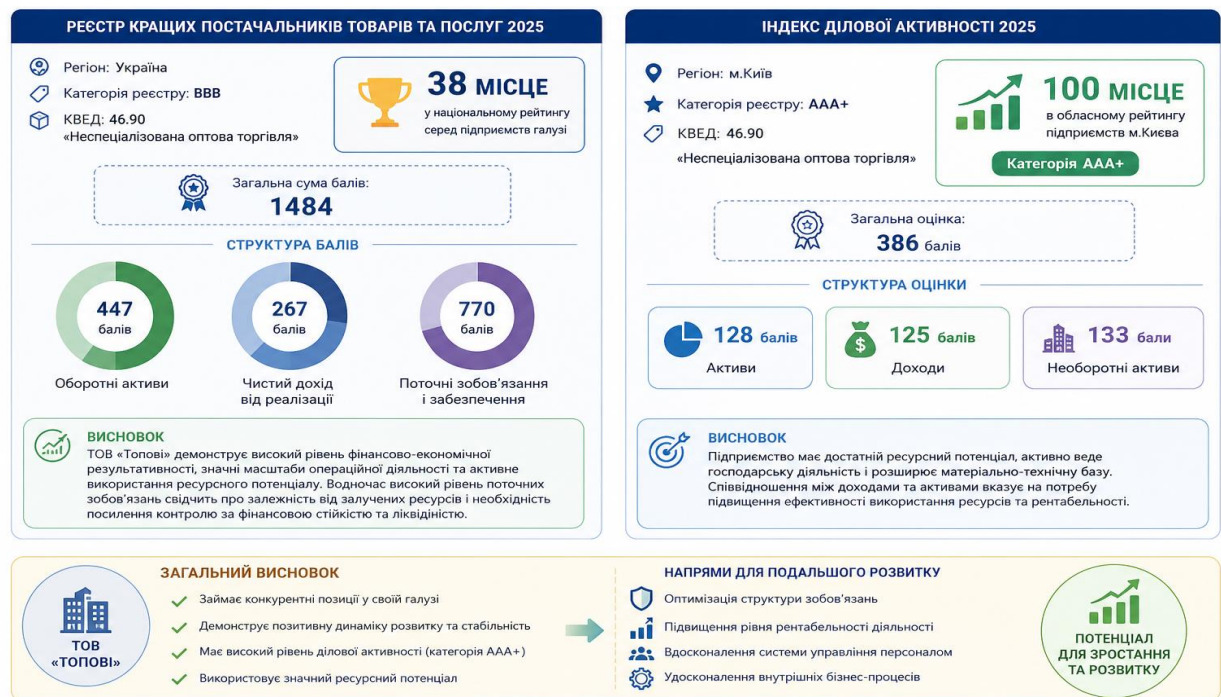
Водночас позитивною тенденцією є зростання доходу на одного працівника. Якщо у 2022 році цей показник становив 2,81 млн грн, то у 2025 році він зріс до 6,77 млн грн, що свідчить про підвищення продуктивності праці та більш ефективне використання трудового потенціалу підприємства.

Отже, аналіз фінансових показників у кадровому вимірі дає можливість відзначити, що зростання доходів на 22,5% при одночасному різкому падінні чистого прибутку на 43,4% свідчить про суттєве збільшення витрат. У виробничо-торгових компаніях витрати на оплату праці, як правило, становлять 25–40% від загальних операційних витрат, що дозволяє зробити такі висновки:

- Розширення обсягів діяльності потребувало залучення додаткового персоналу, що збільшило фонд оплати праці.
- Низький рівень чистого прибутку (154 тис. грн при виручці 453 млн грн)
- маржа <0,1% — свідчить про суттєве зростання витрат, у тому числі кадрових.
- Значний приріст активів (+36,3%) може вказувати на розширення виробничих потужностей або розширення складської/торгової інфраструктури — що вимагає збільшення чисельності персоналу.

Також, результати аналізу дають підстави стверджувати, що ТОВ «Топові» характеризується високими темпами зростання обсягів діяльності та активів, однак потребує вдосконалення системи фінансового менеджменту, оптимізації витрат і підвищення рівня прибутковості. Важливим напрямом розвитку підприємства є також удосконалення системи управління персоналом та впровадження сучасних HR-технологій, що сприятиме підвищенню продуктивності праці, ефективності управлінських процесів і загальної конкурентоспроможності підприємства.

Дослідження рейтингових позицій ТОВ «Топові» (рис. 2.1.) у галузевих реєстрах свідчить про достатньо високий рівень ділової активності підприємства та його стабільне функціонування в умовах конкурентного середовища. Підприємство здійснює діяльність за КВЕД 46.90 «Неспеціалізована оптова торгівля», що характеризується високою конкуренцією та залежністю від ефективності управління ресурсами й



персоналом.

Рис 2.1 Позиції ТОВ «Топові» у галузевих рейтингах [26]

Відповідно до даних «Реєстру кращих постачальників товарів та послуг 2025», ТОВ «Топові» посіло 38 місце у національному рейтингу серед підприємств відповідної галузі. Загальна сума балів підприємства становила 1484, що свідчить про високий рівень фінансово-економічної результативності порівняно з іншими суб'єктами господарювання галузі.

Аналіз структури рейтингової оцінки показує, що підприємство отримало:

- 447 балів за показником оборотних активів;
- 267 балів за показником чистих доходів від реалізації;

- 770 балів за показником поточних зобов'язань і забезпечень.

Отримані результати свідчать про значні масштаби операційної діяльності підприємства та активне використання ресурсного потенціалу. Водночас високий показник поточних зобов'язань може свідчити про суттєву залежність підприємства від залучених ресурсів і необхідність посилення контролю за фінансовою стійкістю та ліквідністю.

Крім того, у межах «Індексу ділової активності 2025» ТОВ «Топові» увійшло до обласного рейтингу підприємств м. Києва та посіло 100 місце із сумарною оцінкою 386 балів. Підприємство віднесене до категорії AAA+, що свідчить про високий рівень ділової активності та позитивну оцінку його фінансово-господарської діяльності.

У структурі рейтингу підприємство отримало:

- 128 балів за показником активів;
- 125 балів за доходами;
- 133 бали за необоротними активами.

Такі результати підтверджують наявність достатнього ресурсного потенціалу, активне ведення господарської діяльності та тенденцію до розширення матеріально-технічної бази підприємства. Водночас співвідношення між доходами та активами свідчить про необхідність підвищення ефективності використання наявних ресурсів і посилення прибутковості діяльності.

Загалом результати рейтингової оцінки дозволяють зробити висновок, що ТОВ «Топові» займає достатньо конкурентні позиції у своїй галузі та демонструє позитивну динаміку розвитку. Високі місця у галузевих рейтингах підтверджують стабільність підприємства, його ділову активність та потенціал до подальшого розвитку. Разом із тим підприємству доцільно приділити увагу оптимізації структури зобов'язань, підвищенню рівня рентабельності та подальшому вдосконаленню системи управління персоналом і внутрішніх бізнес-процесів.

2.2. Аналіз кадрового складу та кадрової політики підприємства

Результативність діяльності підприємства значною мірою визначається якістю кадрового забезпечення та ефективністю побудови організаційної структури управління. Саме кадровий потенціал формує можливості підприємства щодо досягнення стратегічних цілей, тоді як організаційна структура забезпечує координацію діяльності працівників, розподіл функцій і взаємодію між структурними підрозділами.

Для оцінки кадрового потенціалу підприємства доцільно проаналізувати динаміку та структуру персоналу ТОВ «Топові» за 2022–2024 рр., результати чого наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка та структура персоналу ТОВ «Топові» за категоріями, 2022-2024 рр.[27]

Категорії персоналу	2022		2023		2024		Відхилення			
							2022/2023		2023/2024	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Середньооблікова чисельність персоналу, у тому числі:	64	100	76	100	69	100	12	18,8	-7	-9,2
допоміжні робітники	12	18,8	16	21,1	13	18,8	4	33,3	-3	-18,8
основні робітники	39	60,9	42	55,3	42	60,9	3	7,7	0	0,0
фахівці	7	10,9	8	10,5	6	8,7	1	14,3	-2	-25,0
керівники	6	9,47	10	13,2	8	11,6	4	66,7	-2	-20

Найбільшу частку у структурі персоналу підприємства традиційно становлять основні робітники — їх питома вага коливалася від 55,3 % у 2023 р. до 60,9 % у 2022 та 2024 рр., що підтверджує виробничу орієнтацію діяльності ТОВ «Топові». Чисельність допоміжного персоналу у 2023 році збільшилася на 33,3 %, однак уже у 2024 році скоротилася на 18,8 %. У цілому кадрова структура підприємства характеризується переважанням

основних виробничих працівників, тоді як кількість фахівців та управлінського персоналу змінюється залежно від потреб підприємства, що може свідчити про прагнення керівництва до пошуку більш ефективної моделі організації управління.

Модель управління (табл 2.4) є однорівневою та централізованою: єдиний засновник одночасно виконує функції директора. Це характерно для малого та середнього бізнесу, де власник зберігає операційний контроль.

Таблиця 2.4

Структура управління та ключовий персонал [25]

Посада	ПІБ	Тип призначення	Обмеження
Директор / Керівник	Золотарьов Дмитро Володимирович	Повноважний представник	Обмежень не встановлено (з 09.08.2022)
Головний бухгалтер	Тихоплав Світлана Миколаївна	Відповідальна особа	Актуально станом на 24.04.2026
Засновник (100%)	Золотарьов Дмитро Володимирович	Єдиний власник	Харківська обл., м. Харків

ОВ «ТОПОВІ» функціонує як приватне підприємство з одноосібною формою управління (табл 2.4), у межах якої ключові управлінські рішення приймаються безпосередньо власником-директором. Така організаційна структура характерна для підприємств малого та середнього бізнесу, де управління діяльністю є централізованим, а система прийняття рішень відзначається високим рівнем персоналізації. Подібна модель управління забезпечує оперативність реагування на зміни зовнішнього середовища, спрощує контроль за діяльністю структурних підрозділів і дозволяє швидко коригувати напрями господарської діяльності. Водночас надмірна концентрація управлінських функцій в одних руках може обмежувати стратегічне планування розвитку кадрового потенціалу та формування сучасної системи HR-менеджменту.

Особливості організаційної структури підприємства безпосередньо впливають на формування кадрової політики ТОВ «ТОПОВІ». На підприємстві переважає пасивно-реактивний тип кадрової політики з

окремими елементами превентивного планування в межах окремих функціональних напрямів діяльності. Це означає, що кадрові рішення приймаються переважно у відповідь на поточні потреби підприємства або виникнення певних проблемних ситуацій, а не на основі довгострокового стратегічного планування потреб у персоналі.

Таблиця 2.5

Загальна характеристика кадрової політики

Параметр кадрової політики	Характеристика / Оцінка
Тип кадрової політики	Закрита (переважно внутрішнє просування або наймання через рекомендації)
Ступінь відкритості	Обмежена: єдиний власник = директор, централізоване управління
Орієнтація	На стабільність і виконання операційних завдань
Горизонт планування	Короткостроковий (1–2 роки), що характерно для ТОВ-сімейного типу
Кадровий документообіг	Регулюється КЗпП України, веде гол. бухгалтер Тихоплав С.М.
Наявність HR-підрозділу	Відсутній ; функції HR виконуються бухгалтерією або секретаріатом

Переважаючою кадровою політикою підприємства має закритий характер. Основним джерелом залучення працівників виступають особисті рекомендації, внутрішні контакти або просування вже наявних співробітників. Такий підхід сприяє формуванню більш стабільного трудового колективу, підвищенню рівня довіри між працівниками та керівництвом, а також зниженню ризиків, пов'язаних із найманням нових працівників. Водночас закритий тип кадрової політики може обмежувати доступ підприємства до висококваліфікованих фахівців із зовнішнього ринку праці та зменшувати рівень кадрової конкуренції всередині організації.

Ступінь відкритості кадрової політики підприємства можна охарактеризувати як обмежений. Управління персоналом має централізований характер, а основні рішення щодо найму, звільнення, мотивації чи зміни умов праці працівників приймаються власником-

директором. Такий підхід забезпечує жорсткий контроль над кадровими процесами, однак може знижувати гнучкість системи управління персоналом та уповільнювати впровадження сучасних HR-технологій.

Кадрова політика ТОВ «ТОПОВІ» орієнтована насамперед на забезпечення стабільності функціонування підприємства та виконання поточних операційних завдань. Основна увага приділяється підтриманню необхідного рівня трудової дисципліни, забезпеченню безперервності виробничих і адміністративних процесів, а також утриманню працівників, які мають практичний досвід роботи та володіють специфічними навичками, необхідними для діяльності підприємства.

Горизонт кадрового планування на підприємстві є переважно короткостроковим і становить від одного до двох років, що є характерним для підприємств сімейного або приватного типу. Кадрові рішення здебільшого приймаються з урахуванням поточних виробничих потреб, фінансових можливостей підприємства та змін у зовнішньому середовищі. Довгострокове прогнозування потреб у персоналі, формування кадрового резерву або стратегічне планування розвитку людських ресурсів здійснюється обмежено.

Кадровий документообіг на підприємстві ведеться відповідно до вимог чинного трудового законодавства України та регулюється положеннями Кодексу законів про працю України. Основні функції кадрового адміністрування виконує головний бухгалтер Тихоплав С.М., що є типовою практикою для підприємств із невеликою чисельністю персоналу. До основних функцій кадрового адміністрування належать оформлення трудових відносин, ведення кадрової документації, облік робочого часу, нарахування заробітної плати, оформлення відпусток, лікарняних та інших кадрових процедур.

На підприємстві відсутній окремо виділений HR-підрозділ, а функції управління персоналом, імовірно, виконуються бухгалтерією або адміністративним персоналом. Така система управління кадрами є економічно виправданою для підприємств із невеликою чисельністю

працівників, проте може обмежувати можливості щодо реалізації сучасних механізмів розвитку персоналу, оцінювання компетенцій, управління мотивацією та формування корпоративної культури.

Разом із тим слід зазначити, що навіть за відсутності повноцінного HR-відділу підприємство має потенціал для поступового вдосконалення кадрової політики. Зокрема, перспективними напрямками можуть бути впровадження елементів цифрового кадрового адміністрування, автоматизація облікових процесів, розроблення системи оцінювання персоналу, удосконалення механізмів мотивації працівників та формування більш стратегічного підходу до управління людськими ресурсами.

Отже, кадрова політика ТОВ «ТОПОВІ» характеризується централізованістю, орієнтацією на стабільність діяльності підприємства та переважанням оперативного підходу до управління персоналом. Водночас сучасні умови господарювання потребують поступового переходу до більш гнучкої та стратегічно орієнтованої системи управління людськими ресурсами, що дозволить підвищити ефективність використання кадрового потенціалу та забезпечити конкурентоспроможність підприємства в довгостроковій перспективі.

Аналіз організаційної структури управління є важливою складовою оцінки системи менеджменту підприємства, оскільки дозволяє виявити сильні та слабкі сторони існуючої моделі управління, визначити напрями її вдосконалення та підвищити результативність управлінської діяльності. Система управління персоналом ТОВ «Топові» базується на комплексному підході до роботи з людськими ресурсами та спрямована на забезпечення реалізації як поточних, так і стратегічних цілей підприємства. Основні елементи цієї системи наведені на рис. 2.2.

Одним із пріоритетних напрямів розвитку підприємства є формування ефективної корпоративної культури. Особливе значення у діяльності ТОВ «Топові» надається розвитку колективу та системи корпоративних цінностей, які розглядаються як важливий чинник забезпечення стабільності,

згуртованості персоналу та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Керівництво компанії акцентує увагу на важливості командної роботи, професійної взаємодії та підтримки спільних принципів організаційного розвитку.



Рис.2.2 Комплекс елементів управління персоналом на ТОВ «Топові»

На підприємстві сформована базова система адаптації (табл. 2.6) та професійного навчання працівників, яка орієнтована переважно на забезпечення дотримання вимог чинного законодавства, безпеки праці та підтримання необхідного рівня професійних навичок персоналу. Характерною особливістю системи навчання ТОВ «ТОПОВІ» є її практична спрямованість і прив'язка до конкретних виробничих потреб підприємства.

Одним із найбільш важливих напрямів підготовки персоналу є навчання з охорони праці та техніки безпеки. На підприємстві проводяться обов'язкові первинні та повторні інструктажі для всіх категорій працівників відповідно до вимог чинного законодавства України. Це особливо актуально для виробничих, складських і транспортних підрозділів, де працівники

працюють із обладнанням, інструментами, вантажами та транспортними засобами. Проведення систематичних інструктажів дозволяє мінімізувати ризики виробничого травматизму, підвищити рівень дисципліни праці та забезпечити безпечні умови роботи.

Таблиця 2.6

Адаптація та навчання персоналу

Напрямок навчання	Застосування в ТОВ «ТОПОВІ»	Обов'язковість
Охорона праці та ТБ	Обов'язкові інструктажі (первинний, повторний) для всіх	Законодавча норма
Пожежна безпека	Інструктажі на виробництві та складі	Законодавча норма
Водійські інструктажі	Щорічна перевірка знань ПДР для водіїв кат. С/СЕ	Обов'язково
Виробничо-технічне	Навчання на робочому місці для меблярів/складальників	За потребою
Корпоративне навчання	Малоймовірне (характерне для великих компаній)	Необов'язково

Важливим елементом системи адаптації є навчання з пожежної безпеки. Для працівників виробничих приміщень, складів та інших об'єктів підприємства проводяться відповідні інструктажі щодо дотримання правил пожежної безпеки, користування засобами пожежогасіння та алгоритмів дій у разі виникнення надзвичайних ситуацій. Наявність такого навчання є особливо важливою для підприємств, діяльність яких пов'язана зі зберіганням матеріалів, використанням електрообладнання та виконанням виробничих операцій.

Окрему увагу на підприємстві приділено водіям транспортних засобів категорій С та СЕ. Для цієї категорії персоналу здійснюється щорічна перевірка знань правил дорожнього руху, технічних вимог до експлуатації транспортних засобів та правил безпечного перевезення вантажів. Такий підхід сприяє зниженню аварійності, підвищенню відповідальності

працівників і забезпеченню безперервності логістичних процесів підприємства.

Система виробничо-технічного навчання на ТОВ «ТОПОВІ» реалізується переважно у формі навчання безпосередньо на робочому місці. Це стосується насамперед меблярів, складальників, працівників виробничих діляниць та складського персоналу. Практична форма навчання дозволяє швидше адаптувати нових працівників до специфіки виробничих процесів підприємства, передати практичний досвід від більш кваліфікованих працівників та забезпечити належний рівень професійної підготовки без значних додаткових витрат.

Разом із тим корпоративне навчання на підприємстві, ймовірно, розвинене недостатньо. Відсутність спеціалізованих програм професійного розвитку, тренінгів із управління персоналом, продажів, цифрових компетенцій чи розвитку управлінських навичок є характерною рисою більшості підприємств малого та середнього бізнесу. Основною причиною цього виступають обмежені фінансові ресурси, відсутність HR-відділу та орієнтація керівництва переважно на вирішення поточних операційних завдань.

Водночас система адаптації персоналу на підприємстві має переважно неформальний характер. Нові працівники адаптуються через наставництво, безпосереднє спостереження за роботою колег та поступове включення у виробничі процеси. Такий підхід є ефективним для невеликих колективів, однак у довгостроковій перспективі може створювати ризики нерівномірної підготовки працівників, втрати часу на адаптацію та залежності від окремих досвідчених працівників.

Загалом система навчання та адаптації персоналу ТОВ «ТОПОВІ» орієнтована насамперед на забезпечення безпечного виконання робіт, підтримання базових професійних компетенцій і швидке включення працівників у виробничі процеси. Разом із тим підприємство має значний потенціал для розвитку системи навчання шляхом впровадження цифрових

форм навчання, внутрішніх тренінгів, програм розвитку кадрового резерву та підвищення кваліфікації персоналу.

Система мотивації (табл 2.7) та оплати праці ТОВ «ТОПОВІ» побудована з урахуванням специфіки діяльності підприємства, функціональних обов'язків працівників та рівня їх відповідальності. Для різних категорій персоналу використовуються різні форми оплати праці, що дозволяє частково поєднувати стабільність доходів із матеріальним стимулюванням результативності праці.

Таблиця 2.7

Мотивація та оплата праці

Категорія персоналу	Система оплати	Орієнтовний рівень (грн/міс.)
Директор / власник	Символічна зарплата або дивіденди	Індивідуально
Головний бухгалтер	Фіксований оклад	25 000–40 000
Менеджери з продажу	Оклад + % від продажів	18 000–35 000+
Менеджери з закупівель	Фіксований оклад	20 000–30 000
Водії (кат. С/СЕ)	Оклад + відрядні	22 000–35 000
Виробничі робітники (меблі)	Відрядна або погодинна	16 000–25 000
Складський персонал	Погодинна + надбавки	14 000–20 000
Роздрібний персонал	Оклад + % від продажів	14 000–22 000

Загалом система мотивації ТОВ «ТОПОВІ» має переважно матеріальний характер і орієнтована на забезпечення стабільного функціонування підприємства та виконання операційних завдань. Водночас підприємство має потенціал для вдосконалення мотиваційної системи шляхом розвитку нематеріальної мотивації, впровадження програм професійного розвитку, формування кадрового резерву, соціальних пакетів, корпоративних заходів та сучасних інструментів оцінювання ефективності персоналу.

Таким чином, система адаптації, навчання та мотивації персоналу ТОВ «ТОПОВІ» загалом відповідає потребам підприємства малого та середнього

бізнесу, однак потребує подальшого розвитку й стратегічної орієнтації на формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу та підвищення ефективності управління людськими ресурсами.

SWOT-аналіз кадрової складової підприємства (рис. 2.3) дає змогу комплексно оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони системи управління персоналом, а також визначити зовнішні можливості й загрози, що впливають на формування та використання кадрового потенціалу підприємства. Проведення такого аналізу є важливим інструментом стратегічного управління персоналом, оскільки дозволяє своєчасно виявити проблемні аспекти кадрової політики, оцінити конкурентні переваги підприємства на ринку праці та визначити напрями удосконалення механізму управління людськими ресурсами.

СИЛЬНІ СТОРОНИ (S) ✓ 15 років стабільної роботи ✓ Значний статутний капітал (113 млн грн) ✓ Єдиний власник = директор: швидкі рішення ✓ Зростаючий дохід (+22,5% за рік) ✓ Широка диверсифікація: різні ринки праці	СЛАБКІ СТОРОНИ (W) - X Чистий прибуток мінімальний (154 тис. грн) - X Відсутній HR-підрозділ - X Кадрова залежність від одного власника - X 3 виконавчих провадження — ризики - X Непрозорість кадрової статистики
МОЖЛИВОСТІ (O) ○ Зростання ринку меблів та будматеріалів ○ Залучення кваліфікованих ВПО із регіонів ○ Держпрограми підготовки виробничих кадрів ○ Цифровізація HR: облік через 1C/BAS ○ Військові програми реінтеграції ветеранів	ЗАГРОЗИ (T) ▲ Мобілізація — нестача виробничих кадрів ▲ Підвищення мін. заробітної плати (витрати) ▲ Конкуренція за кадри зі столичними гравцями ▲ Скасування бронювання — втрата ключових фахівців ▲ Відтік кадрів за кордон (еміграція)

Рис. 2.3 SWOT-аналіз кадрової складової

Проведений SWOT-аналіз кадрової складової ТОВ «ТОПОВІ» свідчить про наявність як вагомих внутрішніх переваг, так і низки проблемних аспектів, що потребують удосконалення. Врахування виявлених можливостей і загроз дозволить підприємству сформувати більш ефективну систему управління персоналом, підвищити рівень кадрової стабільності та забезпечити конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ТОПОВІ»

Задля формування напрямів вдосконалення сучасних технологій управління персоналом дослідженого підприємства необхідно провести PEST-аналіз діяльності підприємства, що дасть змогу визначити ключові сильні сторони, слабкі місця, можливості та загрози зовнішнього середовища.

PEST-аналіз дозволяє оцінити вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства та визначити ключові тенденції, які можуть впливати на ефективність його функціонування.

PEST-аналіз діяльності ТОВ «Топові»

<i>Політичні фактори (Political)</i>	<i>Економічні фактори (Economic)</i>
Воєнний стан та нестабільна політична ситуація	Інфляція та зростання цін на ресурси
Зміни трудового та податкового законодавства	Коливання валютного курсу
Державна політика цифровізації бізнесу	Зниження платоспроможності населення
Регулювання сфери праці та соціального захисту	Зростання витрат на оплату праці
Державні програми підтримки бізнесу	Посилення конкуренції на ринку
<i>Соціальні фактори (Social)</i>	<i>Технологічні фактори (Technological)</i>
Дефіцит кваліфікованих кадрів	Активний розвиток HRM-систем
Зростання вимог працівників до умов праці	Поширення цифрових технологій управління
Популяризація дистанційної роботи	Автоматизація рекрутингу та HR-аналітики
Необхідність розвитку корпоративної культури	Використання електронного документообігу
Підвищення ролі мотивації персоналу	Розвиток онлайн-навчання та відеоінтерв'ю

PEST-аналіз показує, що діяльність ТОВ «Топові» значною мірою залежить від впливу зовнішнього середовища, особливо економічних і технологічних факторів. В умовах нестабільності особливо важливого значення набуває здатність підприємства швидко адаптуватися до змін, впроваджувати цифрові інструменти управління та підтримувати високий рівень кадрового потенціалу.

Серед ключових перспектив розвитку підприємства варто виокремити цифровізацію HR-процесів, автоматизацію управлінської діяльності, розвиток корпоративної культури та впровадження сучасних систем мотивації персоналу. Саме ці напрями здатні забезпечити підвищення ефективності діяльності підприємства, зміцнення конкурентних переваг та довгострокову стійкість на ринку.

Адже, у сучасних умовах господарювання технології управління персоналом набувають стратегічного значення (табл. 3.1), виступаючи важливим чинником підвищення результативності HR-процесів та забезпечення гнучкості організаційної структури підприємства відповідно до змін ринкового середовища. Їх застосування сприяє не лише автоматизації повсякденних кадрових процедур, а й створює передумови для професійного розвитку працівників, формування кадрового резерву, удосконалення системи мотивації та ефективного управління кар'єрним зростанням персоналу.

Таблиця 3.1

Сучасні HR-технології та їхній вплив на організаційну структуру підприємства [14]

HR-технологія	Призначення	Вплив на організаційну структуру
HRIS / цифрові платформи	Автоматизація кадрового обліку, планування ресурсів, аналітика персоналу	Підвищує прозорість підпорядкованості, узгодженість ролей, полегшує перерозподіл функцій між підрозділами
Системи підбору та адаптації персоналу (онлайн-рекрутинг, тестування, онбординг)	Швидкий підбір та інтеграція працівників	Скорочує час адаптації, стандартизує процеси введення працівників у структуру, забезпечує чіткий розподіл обов'язків
Системи навчання та розвитку (LMS, e-learning, коучинг, менторство)	Формування компетенцій, розвиток професійних навичок	Стимулює створення спеціалізованих підрозділів, формує кадровий резерв і гнучкі ролі у структурі
Системи оцінки та мотивації (KPI, OKR, бонуси, гейміфікація)	Системи оцінки та мотивації (KPI, OKR, бонуси, гейміфікація)	Чіткіше визначає відповідальність і результати підрозділів, сприяє мотивації та координації діяльності
Інструменти управління талантами та кар'єрного розвитку	Прогнозування потреб у ключових компетенціях, стратегічне планування кар'єри	Забезпечує гнучкість структури, трансформацію ролей і функцій відповідно до стратегічних потреб підприємства

Результативність діяльності підприємства значною мірою визначається якістю кадрового потенціалу та ефективністю побудови системи управління. Саме персонал формує основу реалізації стратегічних цілей підприємства, тоді як організаційна структура забезпечує координацію взаємодії між працівниками, структурними підрозділами та управлінськими ланками, створюючи умови для ефективного функціонування організації.

Проведене дослідження організаційної структури управління підприємства засвідчило, що, незважаючи на здатність забезпечувати виконання основних функцій, існуюча система має низку недоліків, які негативно впливають на ефективність управління. Серед основних проблем варто виокремити недостатньо чіткий розподіл функціональних обов'язків, низький рівень регламентації внутрішніх процесів, надмірне навантаження на керівний персонал та недостатню орієнтацію на стратегічний розвиток підприємства. Зазначені фактори ускладнюють процес прийняття управлінських рішень, знижують адаптивність організаційної структури та обмежують можливості подальшого розвитку підприємства.

З метою підвищення ефективності системи управління доцільним є впровадження комплексу заходів, спрямованих на оптимізацію організаційної структури підприємства, основні напрями яких наведено у табл. 3.2.

Одним із пріоритетних напрямів підвищення ефективності системи менеджменту ТОВ «Топові» є трансформація організаційної структури відповідно до стратегічних орієнтирів розвитку підприємства. З цією метою доцільним є формування комплексного документа — «Стратегії розвитку ТОВ «Топові»», у якому мають бути визначені ключові напрями діяльності, довгострокові пріоритети та конкретизовані цілі розвитку на найближчі 2–3 роки. Такий документ повинен включати оцінку поточного стану підприємства, аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, виявлення потенційних ризиків і можливостей, а також систему цільових показників ефективності. Це дозволить обґрунтовано визначити потребу у реорганізації

структурних підрозділів, посиленні окремих управлінських функцій та оптимальному розподілі ресурсів для реалізації стратегічних завдань.

Таблиця 3.2

Пропоновані заходи оптимізації організаційної структури ТОВ «Топові»

Запропоновані заходи	Термін реалізації	Відповідальний
Розробка та затвердження регламентуючих документів, включаючи положення про структурні підрозділи та посадові інструкції	1 півр. 2026 року	Директор, відділ кадрів
Розробка та впровадження документа «Стратегія розвитку ТОВ «Топові» на 2026-2027 роки»	3 кв. 2026 року	Стратегічний комітет, директор
Відображення принципів функціонування організаційної структури у спеціальному положенні	1 півр. 2026 року	Юридичний відділ, директор
Автоматизація управлінських процесів на всіх рівнях - планування, контроль, звітність	2-4 кв. 2026 року	ІТ-відділ, служба внутрішнього аудиту
Створення Стратегічного комітету при директорі для моніторингу та коригування стратегії	2 кв. 2026 року	Директор
Впровадження комплексної системи оцінки ефективності організаційної структури з визначенням показників та критеріїв	4 кв. 2026 року	Відділ стратегічного розвитку, відділ кадрів
Розробка та впровадження ефективної системи внутрішньо-організаційних комунікацій, включаючи цифрові платформи та регулярні наради комунікацій, включаючи цифрові платформи та регулярні наради	2-3 кв. 2026 року	ІТ-відділ, відділ кадрів
Впровадження програм розвитку внутрішнього кадрового резерву, наставництва та регулярних тренінгів	Починаючи з 3 кв. 2026 року, на постійній основі	Відділ кадрів, керівники підрозділів
Перегляд структури підрозділів з можливістю адаптації до зміни обсягів робіт та ринкових умов	4 кв. 2026 року	Директор, стратегічний комітет
Впровадження системи регулярного зворотного зв'язку та моніторингу ефективності взаємод	Починаючи з 2 кв. 2026 року, на постійній основі	Відділ кадрів, служба внутрішнього аудиту

Суттєвий потенціал для вдосконалення системи управління підприємством відкриває автоматизація управлінських процесів та впровадження сучасних цифрових рішень. Використання інформаційних систем сприятиме прискоренню процесу прийняття управлінських рішень,

підвищенню точності обліку та контролю діяльності, а також забезпечить більш оперативне реагування керівництва на зміни ринкового середовища й внутрішніх процесів підприємства. Крім того, цифровізація управління дозволить оптимізувати використання ресурсів, раціоналізувати робочий час і підвищити продуктивність праці персоналу.

Одним із найбільш ефективних інструментів цифрового HR-менеджменту для ТОВ «Топові» може стати система Zoho Recruit, яка забезпечує комплексну автоматизацію процесів рекрутингу. Платформа дозволяє управляти всіма етапами підбору персоналу — від публікації вакансій на зовнішніх ресурсах до оцінювання кандидатів та формування аналітичної звітності. Завдяки зручному та інтуїтивно зрозумілому інтерфейсу система мінімізує період адаптації працівників HR-відділу та спрощує щоденну кадрову роботу.

Особливу цінність для підприємства становлять можливості інтеграції Zoho Recruit із популярними платформами пошуку роботи, автоматизована обробка резюме, скринінг кандидатів за визначеними критеріями, накопичення історії взаємодії з претендентами та формування аналітичних звітів для керівництва. Використання подібних цифрових рішень дозволить значно знизити навантаження на HR-службу, підвищити оперативність рекрутингових процесів та мінімізувати ризики неефективного найму персоналу. У перспективі це сприятиме формуванню сучасної, прозорої та гнучкої системи управління кадровим забезпеченням підприємства.

Запропонований комплекс сучасних HR-технологій для ТОВ «Топові» охоплює всі ключові напрями роботи з персоналом — підбір кадрів, адаптацію, мотивацію, професійний розвиток, оцінювання результативності працівників та підтримку корпоративної культури. Використання цифрових інструментів рекрутингу, автоматизованих систем управління вакансіями, онлайн-тестування, відеоспівбесід та мобільних HR-додатків дозволить скоротити тривалість підбору персоналу, підвищити об'єктивність

оцінювання кандидатів та зменшити адміністративне навантаження на кадрові служби.

Важливим елементом удосконалення системи управління персоналом є впровадження HR-аналітики, цифрових KPI та сучасних показників оцінювання ефективності діяльності працівників. Це створить можливість здійснювати управління на основі даних, прогнозувати ризики плинності кадрів, оцінювати ефективність роботи команд та окремих співробітників, а також підвищувати якість управлінських рішень. Автоматизація внутрішніх HR-процесів через електронний документообіг і чат-боти сприятиме скороченню часу на виконання рутинних операцій, покращенню внутрішніх комунікацій та загальному підвищенню ефективності кадрового менеджменту.

У цілому впровадження сучасних HR-технологій у діяльність ТОВ «Топові» сприятиме формуванню інтегрованої цифрово орієнтованої системи управління персоналом, яка поєднуватиме інноваційні методи мотивації, розвитку та оцінювання працівників із сучасними інструментами автоматизації управлінських процесів. Це забезпечить зростання рівня залученості персоналу, посилення корпоративної культури, підвищення професійного розвитку працівників і зниження плинності кадрів, що безпосередньо впливатиме на конкурентоспроможність та стійкість підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «Топові» сформувати сучасну модель організації управління, у межах якої кадровий потенціал використовуватиметься максимально ефективно. Позитивні соціально-психологічні результати — зростання задоволеності працею, зміцнення корпоративних цінностей, підвищення лояльності персоналу та зниження рівня плинності кадрів — стануть основою довгострокового стратегічного розвитку підприємства та забезпечення його конкурентних переваг.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У бакалаврській кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти впровадження сучасних технологій управління персоналом організації на прикладі ТОВ «Топові». За результатами проведеного дослідження встановлено, що в умовах посилення конкуренції, цифровізації бізнес-процесів та нестабільності зовнішнього середовища ефективне управління персоналом набуває стратегічного значення та виступає одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

У ході дослідження узагальнено наукові підходи до трактування понять «персонал», «управління персоналом» та «технології управління персоналом». Визначено, що сучасні HR-технології є комплексом інструментів, методів і цифрових рішень, спрямованих на підбір, адаптацію, розвиток, мотивацію та оцінювання персоналу з метою підвищення ефективності діяльності підприємства та реалізації його стратегічних цілей.

Проведений аналіз діяльності ТОВ «Топові» показав, що підприємство характеризується позитивною динамікою основних фінансово-економічних показників, зростанням обсягів доходу, активів та продуктивності праці персоналу. Водночас дослідження виявило низку проблем у системі управління персоналом та організаційній структурі підприємства, зокрема недостатній рівень автоматизації HR-процесів, перевантаженість керівної ланки, недостатню формалізацію внутрішніх процедур і нестабільність показників прибутковості.

Аналіз кадрової структури підприємства засвідчив домінування основних виробничих працівників у структурі персоналу та наявність тенденцій до оптимізації кадрового складу. Дослідження організаційної структури управління дозволило встановити необхідність її адаптації до сучасних умов функціонування та стратегічних цілей розвитку підприємства.

У роботі проведено SWOT- та PEST-аналіз діяльності підприємства, що дало змогу визначити ключові сильні сторони, слабкі місця, можливості та

загрози зовнішнього середовища. Встановлено, що важливими конкурентними перевагами підприємства є зростання ділової активності, розвиток корпоративної культури та готовність до впровадження сучасних HR-технологій. Водночас значний вплив на діяльність підприємства мають економічна нестабільність, кадрові ризики, зростання витрат та висока конкуренція на ринку праці.

За результатами дослідження запропоновано комплекс заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Топові», який передбачає:

- впровадження сучасних цифрових HR-технологій;
- автоматизацію процесів рекрутингу та кадрового адміністрування;
- використання HR-аналітики та системи KPI;
- удосконалення механізмів мотивації персоналу;
- розвиток корпоративної культури;
- впровадження електронного документообігу;
- підвищення рівня професійного навчання та адаптації персоналу.

Особливу увагу приділено можливості впровадження системи Zoho Recruit як інструменту автоматизації рекрутингових процесів. Використання сучасних цифрових рішень дозволить скоротити час підбору персоналу, підвищити якість оцінювання кандидатів, знизити адміністративне навантаження на HR-службу та забезпечити більш ефективне управління кадровим потенціалом підприємства.

Практична реалізація запропонованих заходів сприятиме формуванню сучасної цифрово орієнтованої системи управління персоналом, підвищенню рівня залученості працівників, зміцненню корпоративної культури, зниженню плинності кадрів та підвищенню продуктивності праці. У результаті це забезпечить зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Топові», підвищення ефективності управлінської діяльності та створення передумов для довгострокового стратегічного розвитку підприємства в умовах

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2020. 466 с.
2. Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Клімас В. А., Конопко А. Ю. Розвиток сучасних HR технологій як ключового елементу у системі управління персоналу. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2020. № 56. С. 82.
3. Глобальні тенденції розвитку людського капіталу у 2026 році
URL: http://deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends.html?icid=disubnav_human-capital-trends
4. Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. № 35. С. 35-41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022>
5. Гурбик Ю. Ю., Біляєв С. С., Багунц О. С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. Економіка та суспільство. 2018. Випуск № 17. С. 216–224.
6. Гучко М.М. Формування стратегічних напрямів управління персоналом щодо ефективної реалізації кадрової політики компанії на сучасному етапі. Публічне управління і адміністрування в Україні, 2021. Вип. 26. С. 34–37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/puau_2021_26_8
7. Дороніна О., Дядій В. Використання штучного інтелекту у процесі прийняття управлінських рішень : ризики та переваги. Економіка і організація управління. 2025. № 3(55). С. 53–61. DOI: <https://doi.org/>
8. Милянник Р.В. Економічна резильєнтність кадрової політики в контексті демографічних та міграційних шоків війни. Актуальні проблеми економіки № 1 (295), 2026 URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2026/01/1.26._topic_Ruslan-Mylyanyk-55-67.pdf

9. Омельченко Н. Як зміниться життя HR у 2025 році: 5 трендів, на які варто звернути увагу вже сьогодні. 2024. Mind. URL: <https://mind.ua/openmind/20282012-yak-zminitsya-zhittya-hr-u-2025-roci-5-trendiv-na-yaki-var-to-zvernuti-uvagu-vzhe-sogodni>
10. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2022. № 2 (8). С. 88–92.
11. Сардак Е. В., Балабанова Л. В. Управління персоналом. 2019. 468 с.
12. Смоквіна Г.А., Григор'єва А.В. Роль кадрової політики в сучасних умовах : статистичний огляд та передумови розвитку. Економіка: реалії часу. Науковий журнал, 2022. № 6(64). С. 40-46 DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.06.2022.5>
13. Тимофіїв Р.М. Роботодавець як суб'єкт соціального захисту працівників : дис...к.ю.н. 11.00.05. / Львів-ський національний університет ім. І. Франка. Львів. 2019. 226 с. URL: https://law.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/DYSERTATSIYA_TYMOFIYIV.pdf
14. Тренди в HR-галузі на 2026 рік URL: <https://sunone.com.ua/articles-uk-2/trendi-v-hr-galuzi-na-2026-rik/>
15. Три чверті роботодавців відчують дефіцит кадрів в Україні. Європейська Бізнес Асоціація. 2024. URL: <https://eba.com.ua/try-chverti-robotodavtsiv-vidchuvayut-defitsyt-kadriv-v-ukrayini/>
16. Тур О.В., Тюха І.В., Шереметинська О.В. Трудове право та кадрове адміністрування в системі управління HR. Економіка та суспільство, 2024. Вип. 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-29>
17. Харитоненко С. В., Решетник Н. І. Об'єктивна зумовленість сучасних змін у системі управління персоналом. Науково-практичний журнал «Східна Європа: економіка, бізнес та управління». 2018. № 4 (15). С. 225-228.

18. Чернікова Н.М., Вороніна В.Л., Чеботарьов К.Г. Інноваційні підходи в управлінні HR-процесами на вітчизняних підприємствах. Трансформаційна економіка. № 3 (03), 2023. С. 70-75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-12>
19. Devaney, Erik. 9 Types of Organizational Structure Every Company Should Consider. 2022. URL: <https://blog.hubspot.com/marketing/team-structure-diagrams>
20. Iqbal, N., Ahmad, M., et al. Unveiling the relationship between e-HRM, impersonal trust, and employee productivity. Management Research Review. 2019. Vol. 42, № 7. Pp. 879–899.
21. Köchling, A., Wehner, M. C., et al. Can I show my skills? Affective responses to artificial intelligence in the recruitment process. Review of Managerial Science. 2022. Vol. 17, № 4. Pp. 2110–2138.
22. Langer, M., Konig, C., et al. Highly-automated job interviews: Acceptance under the influence of stakes. International Journal of Selection and Assessment. 2019. Vol. 27, № 1.
23. Marier, J., Parry, E. Human resource management, strategic involvement and e-HRM technology. The International Journal of Human Resource Management. 2015. Vol. 27, № 19.
24. Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань URL: <https://usr.minjust.gov.ua/content/free-search>
25. Clarity Project. Аналітична система відкритих даних про діяльність підприємств України URL: <https://clarity-project.info/>
26. OpenDataBot. Сервіс моніторингу реєстраційних даних компаній та підприємців України URL: <https://opendatabot.ua>
27. YouControl. Аналітична система перевірки контрагентів та бізнес-аналітики URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/42151007/