МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА,
МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА

на тему Дослідження системи управління персоналом у ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС»

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

Research of the Personnel Management System at TC TRADERESOURS LLC

Виконав: здобувач ступеня вищої освіти бакалавра,
групи 6.0731-мо-з
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування
К. О. Лисенко
Керівник доц. каф. П,МОтаЛ, доц., к.е.н. В.О. Шишкін
Рецензент доц. каф. П,МОтаЛ, доц., к.н.держ.упр. О.А. Онищенко

Запоріжжя
2025

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Рівень вищої освіти Бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент,
освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
к.е.н., доц. Павлюк Т.С.
«____» _____20___ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Лисенко Катерині Олексіївні

1. Тема роботи Дослідження системи управління персоналом у ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС»
керівник роботи_____доцент кафедри П,МОтаЛ, доц., к.е.н. Шишкін В.О.
затверджені наказом ЗНУ від «___»_____20__ року №___
2. Строк подання студентом роботи «___»_____ 20__ р.
3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій з досліджуваних питань, а також дані статистичної звітності досліджуваної організації
4. Перелік питань, які потрібно розробити:
Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. Розділ 1. Теоретичні основи управління персоналом на підприємстві складається з 3 підрозділів: 1.1 Поняття, сутність та значення управління персоналом в організації; 1.2 Основні принципи, функції та задачі системи управління персоналом; 1.3 Сучасні підходи та тенденції у сфері управління персоналом. Розділ 2. Аналіз системи управління персоналом у ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС» – складається з 2 підрозділів: 2.1 Загальна характеристика підприємства; 2.2 Оцінка діючої системи управління персоналом на підприємстві. Розділ 3. Напрями вдосконалення системи управління персоналом у ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС» – складається з 2 підрозділів: 3.1 Пропозиції щодо покращення кадрової політики та управління персоналом; 3.2 Впровадження сучасних HR-технологій та інструментів.

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Шишкін В.О., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	13.02.2025	13.03.2025
2	Шишкін В.О., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	14.03.2025	14.03.2025
3	Шишкін В.О., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	17.04.2025	17.04.2025

6. Дата видачі завдання 13.02.2025

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	лютий	виконано
2	Вивчення літературних джерел	лютий	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	лютий	виконано
4	Обробка матеріалу	березень	виконано
5	Виконання розділу 1	березень	виконано
6	Виконання розділу 2	квітень	виконано
7	Виконання розділу 3	квітень	виконано
8	Формулювання висновків	травень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	травень	виконано

Студент _____ К.О. Лисенко
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ В.О. Шишкін
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
(підпис)

Нормоконтролер _____ _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Дослідження системи управління персоналом у ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС» : 64 сторінки, 10 таблиць, 7 рисунків. Перелік посилань нараховує 45 найменувань.

Актуальність теми зумовлена необхідністю пошуку нових підходів до управління персоналом, що відповідали б сучасним умовам ведення бізнесу, а також потребою вдосконалення вже існуючих методів роботи з кадрами на конкретному підприємстві.

Мета дослідження – аналіз існуючої системи управління персоналом у ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС», виявлення її сильних і слабких сторін, розробка рекомендацій щодо її вдосконалення з урахуванням сучасних теоретичних підходів та практичного досвіду.

Об'єкт дослідження – система управління персоналом на підприємствах.

Предметом дослідження є теоретичні засади, організаційні механізми та практичні інструменти управління персоналом у ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС».

В роботі розкрито теоретико-методичні основи управління персоналом на підприємстві; охарактеризована діяльність ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС» та специфіка його кадрової політики; проведений аналіз існуючої системи управління персоналом у компанії; виявлені основні проблеми в системі управління персоналом, на основі чого запропоновані напрями вдосконалення кадрової політики та системи управління персоналом підприємства.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, КАДРОВА ПОЛІТИКА, СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ, HR-МЕНЕДЖМЕНТ, ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ HR

ABSTRACT

Qualification work: « Research of the Personnel Management System at TC TRADERESOURS LLC»: 64 pages, 10 tables, 7 figures. The list of references includes 45 items.

The relevance of the topic is due to the need to find new approaches to personnel management that would meet modern business conditions, as well as the need to improve existing methods of working with personnel at a particular enterprise.

The purpose of the study is to analyze the existing personnel management system at TC TRADERESOURS LLC, identify its strengths and weaknesses, develop recommendations for its improvement taking into account modern theoretical approaches and practical experience.

The object of the study is the personnel management system at enterprises.

The subject of the study is the theoretical principles, organizational mechanisms and practical tools of personnel management at TC TRADERESOURS LLC.

The paper reveals the theoretical and methodological foundations of personnel management at the enterprise; characterizes the activities of TC TRADERESOURS LLC and the specifics of its personnel policy; analyzes the existing personnel management system at the company; identifies the main problems in the personnel management system, on the basis of which directions for improving the personnel policy and personnel management system of the enterprise are proposed.

PERSONNEL MANAGEMENT, PERSONNEL POLICY, MOTIVATION SYSTEM, HR MANAGEMENT, HR DIGITALIZATION

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

HR – Human Resources (людські ресурси).

KPI – Key Performance Indicators (ключові показники ефективності).

CRM – Customer Relationship Management (система управління взаємовідносинами з клієнтами).

ERP – Enterprise Resource Planning (система планування ресурсів підприємства).

LMS – Learning Management System (система управління навчанням).

T&D – Training and Development (навчання та розвиток).

ATS – Applicant Tracking System (система управління кандидатами).

СУП – Система управління персоналом.

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози).

ТОВ – Товариство з обмеженою відповідальністю.

ТК – Торгівельна компанія.

ЄДРПОУ – Єдиний державний реєстр підприємств та організацій України.

ЕІ – Емоційний інтелект.

ЗМІСТ

ВСТУП ……..……... 8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
НА ПІДПРИЄМСТВІ …….. 11
1.1 Поняття, сутність та значення управління персоналом в
організації .....… 11
1.2 Основні принципи, функції та задачі системи управління
персоналом ……...…..... 18
1.3 Сучасні підходи та тенденції у сфері управління персоналом ….. 25
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
У ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС» ……..... 33
2.1 Загальна характеристика підприємства ……...……. 33
2.2 Оцінка діючої системи управління персоналом на
підприємстві ……..…..…. 41
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС» ……..... 49
3.1 Пропозиції щодо покращення кадрової політики та управління
персоналом ……...……..... 49
3.2 Впровадження сучасних HR-технологій та інструментів ……..... 53
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ……..……..... 57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ …….……..……..... 60

ВСТУП

Управління персоналом є однією з найважливіших сфер діяльності підприємства, оскільки саме людські ресурси визначають ефективність усіх інших аспектів функціонування організації. В умовах постійних змін ринкового середовища, розвитку інформаційних технологій, глобалізації бізнесу та зростання конкуренції ефективна система управління персоналом набуває особливої актуальності. Саме від якості кадрової політики, організації праці, розвитку та мотивації працівників залежить конкурентоспроможність компанії, її стійкість та здатність до інновацій.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю пошуку нових підходів до управління персоналом, що відповідали б сучасним умовам ведення бізнесу, а також потребою вдосконалення вже існуючих методів роботи з кадрами на конкретному підприємстві.

ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС»» як динамічна компанія, що працює у сфері торгівлі та логістики, потребує гнучкої, ефективної та результативної системи управління персоналом для досягнення своїх стратегічних цілей.

Метою кваліфікаційного дослідження є аналіз існуючої системи управління персоналом у ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС», виявлення її сильних і слабких сторін, розробка рекомендацій щодо її вдосконалення з урахуванням сучасних теоретичних підходів та практичного досвіду.

Відповідно до поставленої мети в роботі визначено такі завдання:

- розкрити теоретико-методичні основи управління персоналом на підприємстві;
- охарактеризувати діяльність ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС» та специфіку його кадрової політики;
- провести аналіз існуючої системи управління персоналом у компанії;
- виявити основні проблеми в системі управління персоналом;

- запропонувати напрями вдосконалення кадрової політики та системи управління персоналом підприємства.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом на підприємствах.

Предметом дослідження виступають теоретичні засади, організаційні механізми та практичні інструменти управління персоналом у ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС».

У процесі дослідження використовувалися такі методи: аналіз і синтез наукової літератури з проблематики управління персоналом; порівняльний аналіз; методи спостереження і узагальнення практичного досвіду; методи системного підходу; SWOT-аналіз для оцінки кадрової політики підприємства; методи анкетування та інтерв'ювання співробітників підприємства.

Інформаційною базою дослідження стали: офіційні документи та внутрішні регламенти ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС», статистичні дані щодо персоналу компанії, нормативно-правові акти України у сфері праці та управління персоналом, наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників, результати власних спостережень та анкетувань.

Ступінь вивчення теми в науковій літературі є досить високим, що свідчить про широку зацікавленість дослідників питаннями управління людськими ресурсами. Серед українських вчених варто відзначити праці О. Апатова, В. Іванова, Т. Мазура, О. Шекшні, які досліджують питання кадрової політики, мотивації та розвитку персоналу. Серед зарубіжних учених значний внесок у розвиток теорії управління персоналом зробили такі дослідники, як Г. Мінцберг, П. Друкер, Ф. Герцберг, А. Маслоу.

Водночас залишається недостатньо вивченим питання адаптації системи управління персоналом до специфічних умов конкретних підприємств малого та середнього бізнесу в Україні, особливо в контексті змін зовнішнього середовища, цифровізації HR-процесів та нових вимог до корпоративної культури.

Наукова новизна роботи полягає в обґрунтуванні необхідності інтеграції сучасних підходів до управління персоналом у діяльність підприємств середнього бізнесу на прикладі ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС» та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення кадрової політики компанії.

Практичне значення дослідження полягає у можливості застосування запропонованих заходів для підвищення ефективності системи управління персоналом на підприємстві, що сприятиме зміцненню його ринкових позицій та підвищенню загальної конкурентоспроможності.

Структура кваліфікаційної роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Перший розділ присвячений теоретичним основам управління персоналом; другий розділ містить аналіз системи управління персоналом у ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС»; третій розділ включає пропозиції щодо вдосконалення існуючої системи управління персоналом підприємства.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Поняття, сутність та значення управління персоналом в організації

Управління персоналом (або HR-менеджмент) є однією з ключових функцій будь-якої організації, незалежно від її форми власності, розміру або галузі діяльності. Під поняттям «управління персоналом» розуміють систему принципів, методів, функцій і технологій, спрямованих на забезпечення ефективної взаємодії працівників у процесі досягнення цілей організації.

Управління персоналом об'єднує широкий спектр діяльності: планування потреб у кадрах, набір і відбір працівників, їх адаптацію, навчання і розвиток, оцінку результатів праці, мотивацію, організацію роботи та формування корпоративної культури.

Сутність управління персоналом полягає в організації такої системи взаємовідносин між працівниками і роботодавцем, яка б дозволяла максимально ефективно реалізовувати потенціал кожного співробітника в інтересах організації. Це означає не тільки правильний підбір кадрів на відповідні посади, але й створення умов для розвитку їхніх компетенцій, формування сприятливого психологічного клімату, стимулювання до високих результатів праці та забезпечення взаємної відповідальності працівників і керівництва [12].

Управління персоналом охоплює як стратегічний рівень – формування кадрової політики відповідно до загальної стратегії компанії, – так і тактичний та оперативний рівні, що включають повсякденні питання організації праці, мотивації і контролю виконання службових обов'язків.

Значення управління персоналом для організації є надзвичайно важливим:

По-перше, ефективне управління персоналом сприяє підвищенню продуктивності праці, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства.

По-друге, воно забезпечує стабільність колективу, знижуючи плинність кадрів, що економить ресурси на постійне навчання нових працівників і сприяє накопиченню організаційного досвіду.

По-третє, правильна кадрова політика формує позитивний імідж компанії на ринку праці, що дозволяє залучати талановитих фахівців і зберігати їх у компанії на довгостроковій основі.

Крім того, система управління персоналом має безпосередній вплив на розвиток корпоративної культури, яка є важливою складовою внутрішнього середовища підприємства.

Здоровий мікроклімат у колективі, відкриті канали комунікації, справедливе визнання досягнень і можливість кар'єрного зростання – усе це підвищує рівень задоволеності працівників, їхню залученість та лояльність до компанії.

На сучасному етапі розвитку економіки особливого значення набуває стратегічний підхід до управління персоналом, орієнтований на розвиток людського капіталу як головного джерела конкурентних переваг організації. Успішні компанії все частіше інвестують в розвиток навичок працівників, створюють умови для постійного професійного зростання, підтримують ініціативу та інноваційність персоналу.

Таким чином, управління персоналом є не лише підтримуючою функцією, а й активним стратегічним інструментом, що забезпечує досягнення довгострокових цілей підприємства, підвищення його ефективності, гнучкості та адаптивності у мінливому зовнішньому середовищі.

Питання управління персоналом активно досліджується як у вітчизняній, так і в зарубіжній науковій літературі. Теоретичні засади

управління людськими ресурсами формувалися протягом тривалого часу і є результатом еволюції різних управлінських шкіл та підходів.

Одним із перших, хто звернув увагу на важливість людського чинника в організації, був Фредерік Тейлор. У своїй праці «Принципи наукового управління» (1911) він обґрунтував необхідність підвищення ефективності праці через стандартизацію процесів і ретельний підбір працівників [34]. Хоча ідеї тейлоризму фокусувалися переважно на технічних аспектах праці, саме вони заклали основу для подальших досліджень у сфері управління персоналом.

Пізніше Елтон Мейо у своїх дослідженнях (зокрема, «Дослідження Хоторнських експериментів», 1933) зробив вагомий внесок у розуміння соціальних аспектів праці. Він довів, що психологічний клімат, увага до потреб працівників і соціальні взаємини у колективі є визначальними для продуктивності праці. Його роботи започаткували розвиток так званого «людського підходу» до управління [42].

У другій половині XX століття значного поширення набули теорії мотивації працівників. Особливо впливовими стали праці Абрахама Маслоу, який у книзі «Мотивація і особистість» (1954) запропонував ієрархію потреб людини [21], і Фредеріка Герцберга з теорією двофакторної мотивації, викладеною у роботі «Мотивація до праці» (1959) [5]. Їхні концепції досі активно використовуються при розробці систем мотивації персоналу.

Одним із засновників сучасного стратегічного підходу до управління персоналом вважається Пітер Друкер, який у своїй праці «Практика управління» (1954) наголошував на необхідності розглядати людей як головний ресурс організації, що формує її конкурентні переваги [10].

У сучасний період важливий внесок у розвиток теорії управління людськими ресурсами зробили такі зарубіжні вчені, як:

- Гері Десслер, автор книги «Управління персоналом» (Human Resource Management), яка стала одним із базових підручників із HRM [9];

- Джеффрі Пфеффер, який у своїх роботах («Люди та прибутки», 1998) аналізує взаємозв'язок між управлінням персоналом і фінансовими результатами компанії [27];

- Дейв Ульріх, який вважається одним із творців концепції HR як бізнес-партнера, викладеної у книзі «HR Champions» (1997) [33].

Серед українських дослідників варто відзначити роботи:

- О. Апатова, який у своїх працях акцентує увагу на стратегіях управління персоналом в умовах трансформаційної економіки [2];

- В. Іванова, який розглядає управління персоналом як елемент стратегічного управління підприємством [12];

- Т. Мазура, автора наукових праць із питань кадрової політики та організації праці [19].

Окремо слід згадати праці українських авторів, таких як:

- С. Шканова, який розробляє механізми оцінки ефективності системи управління персоналом [40];

- І. Кравченко, який вивчає питання адаптації персоналу на сучасних підприємствах [15].

Незважаючи на велику кількість досліджень, окремі аспекти управління персоналом залишаються недостатньо вивченими. Зокрема, потребують подальшого аналізу питання:

- впровадження цифрових технологій в HRM-процеси (HR Tech);

- розвиток гнучких форм зайнятості;

- управління багатопоколінним персоналом;

- стратегічне планування кар'єри працівників у швидкозмінних умовах.

Таким чином, дослідження системи управління персоналом у контексті адаптації до сучасних викликів має не лише теоретичне, але й велике практичне значення, що обґрунтовує актуальність подальших наукових розвідок у цій сфері.

Складемо таблицю огляду наукових джерел із зазначенням короткого змісту та внеску у дослідження питання управління персоналом:

Таблиця 1.1 – Таблиця огляду наукових джерел

№	Автор	Назва роботи	Короткий зміст і внесок у дослідження
1	Десслер Г.	Управління персоналом	Розкрито класичні принципи HRM, детально описані процеси добору, навчання, мотивації працівників.
2	Друкер П.	Практика управління	Запровадження ідеї стратегічного бачення людських ресурсів як основи довготривалого успіху бізнесу.
3	Герцберг Ф.	Мотивація до праці	Розробка двофакторної моделі мотивації: фактори задоволення і фактори гігієни.
4	Маслоу А.	Психологія буття	Теоретичне обґрунтування ієрархії потреб людини, що лягло в основу багатьох HR-стратегій.
5	Мейо Е.	Проблеми соціальної організації	Дослідження впливу соціального середовища на продуктивність праці; важливість емоційного клімату в організації.
6	Пфеффер Д.	Люди та прибутки	Встановлено взаємозв'язок між практиками HRM і фінансовими результатами організацій.
7	Ульріх Д.	HR Champions	Сформульована концепція HR як стратегічного бізнес-партнера, запропоновано рольові моделі HR-фахівців.
8	Апатова О.	Стратегічне управління персоналом	Розкрито сучасні підходи до побудови кадрової стратегії в умовах нестабільної економіки.
9	Іванов В. О.	Управління персоналом організації	Узагальнено методи та практики управління персоналом у контексті організаційного розвитку.
10	Мазур Т.	Теоретико-методологічні основи кадрової політики	Визначено роль кадрової політики у забезпеченні стійкого розвитку підприємства.
12	Шканов С.	Оцінка ефективності системи управління персоналом	Розроблено методичний інструментарій для оцінювання ефективності роботи HR-служб.
13	Кравченко І.	Адаптація персоналу на підприємстві	Досліджено етапи, методи та проблеми адаптації нових працівників у реальних умовах бізнесу.

Одним із фундаментальних джерел є підручник Г. Десслера «Управління персоналом», який розкриває базові принципи формування системи роботи з кадрами: від добору працівників до їх навчання, мотивації та оцінювання ефективності діяльності [9]. Ця праця є основою для побудови ефективної кадрової політики на будь-якому підприємстві, зокрема й у ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС».

Стратегічний підхід до розгляду людських ресурсів як важливого активу організації запропонований П. Ф. Друкером у книзі «Практика управління» [10]. Його ідеї особливо актуальні для розробки довгострокових планів розвитку персоналу відповідно до загальної стратегії підприємства.

Питання мотивації працівників глибоко досліджені у працях А. Маслоу [21] та Ф. Герцберга [5]. Теорія ієрархії потреб Маслоу допомагає зрозуміти, які саме чинники можуть підвищити задоволеність працівників роботою. У свою чергу, двофакторна модель Герцберга дозволяє відокремити фактори, що впливають на мотивацію, від факторів, що лише запобігають незадоволенню.

Соціальні аспекти управління персоналом розкриті у працях Е. Мейо, який довів вирішальне значення психологічного клімату та соціальної взаємодії у колективі для продуктивності праці [42]. Це знання особливо важливе для формування здорового робочого середовища в колективах малого та середнього бізнесу.

Значний внесок у розвиток сучасних концепцій HRM зробив Д. Пфеффер, який у своїй роботі «Люди та прибутки» довів прямий зв'язок між якісним управлінням персоналом і фінансовими результатами підприємств [27]. Такий підхід дає можливість обґрунтувати необхідність інвестування ресурсів у розвиток HR-системи ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС».

Особливо актуальними є ідеї Д. Ульріха, викладені у книзі «HR Champions», щодо трансформації функції HR у стратегічного партнера бізнесу [33]. У сучасних умовах конкуренції на ринку це дозволяє суттєво підвищити ефективність управління персоналом.

Серед українських дослідників важливими є праці О. М. Апатова [2] та В.О. Іванова [12]. Вони адаптують світові підходи до специфіки української економіки та ринку праці. Дослідження О. Апатова присвячене стратегіям управління персоналом в умовах нестабільності, що є вкрай актуальним для сучасного українського бізнесу.

Т. Р. Мазур [19] у своїх працях аналізує теоретико-методологічні засади кадрової політики підприємства, що дозволяє правильно структурувати кадрові процеси у межах корпоративної стратегії.

Праці С. І. Шканова [40] та І. В. Кравченко [15] присвячені конкретним прикладним аспектам. Зокрема, Шканов розробив методики оцінки ефективності системи управління персоналом, що дозволяє здійснювати контроль якості HR-процесів. Кравченко дослідив процеси адаптації нових працівників, що є важливим для формування дієвої системи введення в посаду в ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС».

Загалом аналіз літератури свідчить про високу наукову розробленість проблеми управління персоналом. Разом із тим, потребують подальшого дослідження питання цифровізації HR-процесів, гнучких форм організації праці та стратегічного управління кар'єрою працівників у змінному середовищі. Урахування існуючих наукових підходів і практичних рекомендацій дозволить розробити обґрунтовані пропозиції для вдосконалення системи управління персоналом у ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС».

Таким чином, аналіз наукових джерел свідчить, що управління персоналом є багатогранною та динамічною сферою діяльності підприємства, яка охоплює питання стратегічного планування, мотивації, розвитку, оцінювання та адаптації працівників. У працях класиків і сучасних дослідників обґрунтовано ключові концепції, методи та інструменти ефективного управління людськими ресурсами, що дає можливість застосовувати їх у практиці українських підприємств.

Разом з тим, існує потреба у подальших дослідженнях у напрямах цифрової трансформації HRM, формування гнучких організаційних структур та забезпечення стійкого розвитку кар'єри працівників в умовах постійних змін ринку. Це зумовлює наукову і практичну цінність обраної теми дослідження та визначає актуальність розробки рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС».

1.2 Основні принципи, функції та задачі системи управління персоналом

Управління персоналом є ключовою складовою загальної системи управління підприємством. Воно забезпечує оптимальне використання людських ресурсів для досягнення стратегічних і тактичних цілей організації. Система управління персоналом ґрунтується на певних принципах і виконує ряд важливих функцій, які визначають ефективність її роботи (рис.1.1):

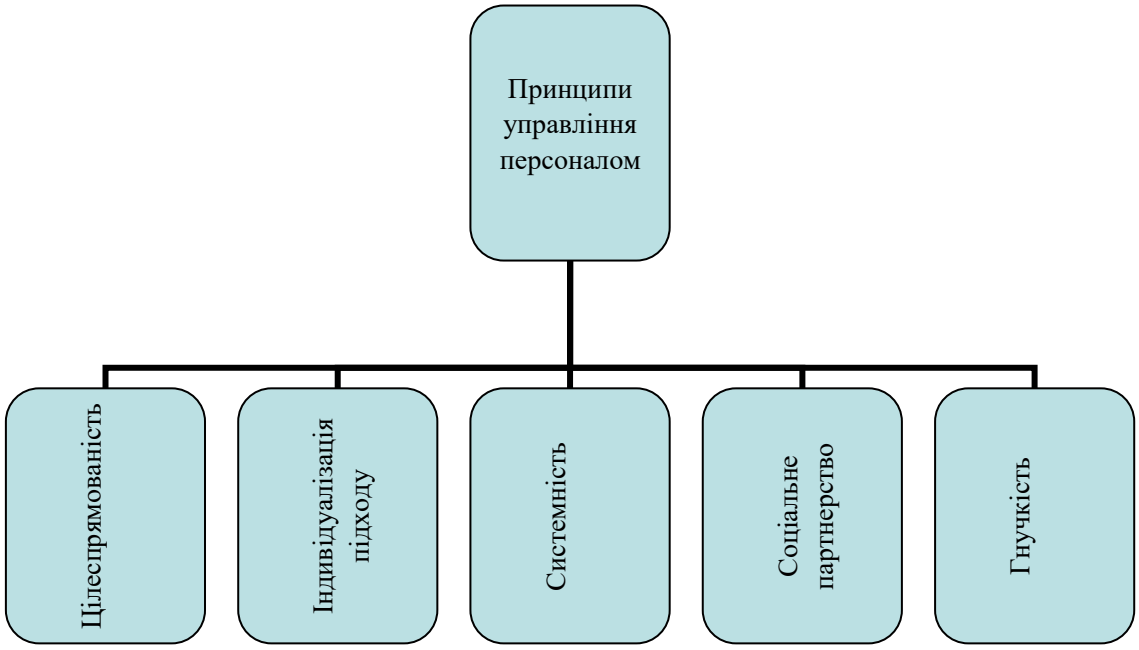


Рис.1.1 – Принципи системи управління персоналом

Основні принципи управління персоналом відображають загальні закономірності та вимоги до організації роботи з кадрами, незалежно від виду діяльності підприємства [2].

Одним із базових принципів є принцип цілеспрямованості, який передбачає підпорядкування всіх процесів роботи з персоналом досягненню стратегічних завдань організації. Управління персоналом має бути не самоціллю, а засобом забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його стабільного розвитку.

Другим важливим принципом є системність. Він вимагає, щоб усі елементи системи управління персоналом були взаємопов’язаними і працювали як єдиний організм. Сюди входять процеси добору, адаптації, навчання, розвитку, оцінювання та мотивації працівників. Порушення одного з цих елементів негативно впливає на ефективність усієї системи.

Не менш важливим є принцип індивідуалізації підходу до працівників. Оскільки кожен співробітник має унікальні характеристики, потреби, мотиваційні установки та професійний потенціал, ефективна система управління персоналом повинна враховувати ці особливості при розробці програм розвитку, мотивації і кар'єрного просування.

Також суттєвим є принцип соціального партнерства, який передбачає гармонізацію інтересів працівників і роботодавця. Успішне підприємство прагне забезпечити не лише виконання виробничих завдань, а й створення сприятливих умов праці, можливостей для професійного зростання і особистого розвитку співробітників.

У сучасних умовах принцип гнучкості набуває особливого значення. Ринок праці, технології та вимоги бізнес-середовища змінюються надзвичайно швидко. Тому система управління персоналом повинна бути здатною оперативно адаптуватися до нових умов, змінюючи підходи до організації праці, методи мотивації та розвитку кадрів.

Щодо функцій системи управління персоналом, вони є багатоплановими і охоплюють усі етапи взаємодії підприємства з працівниками [34].

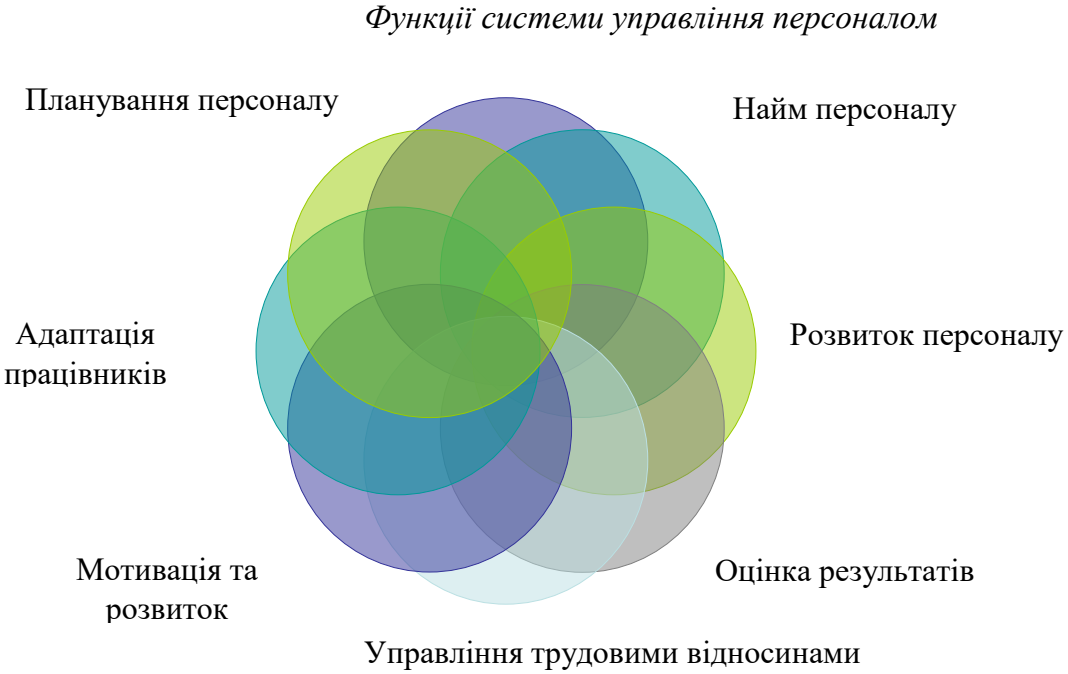


Рис.1.2 – Функції системи управління персоналом

Однією з основних функцій є планування персоналу, яке включає прогнозування потреб у кадрах відповідно до стратегії розвитку організації. Планування дозволяє визначити необхідну кількість співробітників, їхні професійні та кваліфікаційні характеристики, а також розробити заходи щодо забезпечення цих потреб.

Важливою функцією є добір і найм персоналу. Від правильності проведення цього процесу залежить не тільки заповнення вакансій, а й загальна якість кадрового складу організації. Добір передбачає оцінку професійних компетенцій, особистісних якостей кандидатів та їх відповідність корпоративній культурі.

Наступною функцією є адаптація працівників, що спрямована на якнайшвидше введення нового співробітника в трудовий процес, ознайомлення його з корпоративними нормами, правилами та очікуваннями.

Ефективна адаптація знижує плинність кадрів і скорочує витрати на навчання.

Суттєве місце займає функція навчання і розвитку персоналу. Вона включає організацію професійного навчання, підвищення кваліфікації, розвитку компетенцій та управління кар'єрою працівників. Інвестиції у розвиток персоналу безпосередньо впливають на інноваційний потенціал підприємства та його здатність до довгострокового розвитку.

Функція мотивації і стимулювання працівників спрямована на підвищення зацікавленості персоналу у досягненні організаційних цілей. Вона включає розробку систем матеріального і нематеріального заохочення, механізмів участі працівників у прийнятті рішень, формування корпоративної культури довіри та взаємопідтримки.

Оцінка результатів праці є ще однією важливою функцією системи управління персоналом. Вона забезпечує зворотний зв'язок між підприємством і працівником, дозволяє об'єктивно визначити ступінь відповідності працівника встановленим стандартам і сприяє прийняттю рішень щодо його кар'єрного росту, навчання чи мотивації.

Крім того, до функцій управління персоналом відносять управління трудовими відносинами, розвиток організаційної культури, забезпечення охорони праці, управління соціальними програмами і підтримання корпоративної соціальної відповідальності.

З метою визначення того, як кожен принцип і функція управління персоналом впливають на загальну ефективність системи управління кадрами на підприємстві, зокрема в ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС», систематизуємо принципи та функції управління персоналом в таблицях 1.2-1.3 із зазначенням їхньої суті та значення для управління персоналом:

Таблиця 1.2 – Характеристика основних принципів системи управління персоналом:

Принцип	Суть принципу	Значення для управління персоналом
Цілеспрямованість	Підпорядкування всіх процесів управління персоналом досягненню стратегічних цілей організації.	Забезпечує узгодженість HR-процесів з бізнес-стратегією, що веде до досягнення поставлених цілей підприємства.
Системність	Взаємозв'язок та взаємодія всіх елементів системи управління персоналом.	Забезпечує ефективну роботу всіх компонентів HR-системи, від найму до оцінки персоналу.
Індивідуалізація підходу	Урахування унікальних характеристик кожного працівника при формуванні кадрової політики.	Збільшує ефективність роботи, підвищує рівень задоволеності працівників і лояльності до компанії.
Соціальне партнерство	Гармонізація інтересів працівників і роботодавця.	Створення позитивного соціально-психологічного клімату в колективі, зниження конфліктів.
Гнучкість	Здатність адаптувати систему управління персоналом до швидких змін у зовнішньому середовищі.	Забезпечує можливість швидко реагувати на зміни на ринку праці та в зовнішньому середовищі.

Таблиця 1.3 – Функції системи управління персоналом

Функція	Опис функції	Значення для управління персоналом
1	2	3
Планування персоналу	Прогнозування потреб у кадрах відповідно до стратегії розвитку організації.	Допомагає визначити кількість, кваліфікацію та спеціалізацію працівників для досягнення цілей підприємства.
Добір та найм персоналу	Процес відбору кандидатів на вакансії, оцінка їх кваліфікації та особистих якостей.	Забезпечує якісний добір кадрів, що відповідають вимогам та корпоративним стандартам.
Адаптація працівників	Ознайомлення нових працівників з організацією, корпоративною культурою, правилами і процедурами.	Знижує плинність кадрів, забезпечує швидке включення нових працівників у робочий процес.
Навчання та розвиток	Організація навчальних програм, підвищення кваліфікації, розвиток кар'єри працівників.	Сприяє підвищенню професіоналізму та компетентності співробітників, підвищує їх мотивацію та залученість.

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
Мотивація та стимулювання	Розробка системи заохочень (матеріальних і нематеріальних) для підвищення зацікавленості працівників.	Підвищує ефективність праці, сприяє залученості та зменшенню плинності кадрів.
Оцінка результатів праці	Оцінка виконання завдань, ефективності працівників за допомогою критеріїв та показників.	Забезпечує об’єктивну оцінку діяльності працівників, допомагає в управлінні їх кар'єрою та мотивацією.
Управління трудовими відносинами	Регулювання прав та обов'язків працівників, укладення трудових договорів, вирішення спірних ситуацій.	Сприяє створенню правового та соціально справедливого клімату на підприємстві.
Охорона праці та соціальна відповідальність	Створення умов для безпечної праці, реалізація соціальних програм для працівників.	Забезпечує безпеку на робочих місцях і позитивний імідж компанії серед працівників і в суспільстві.

Основні задачі системи HR-менеджменту компанії полягають у комплексному управлінні людськими ресурсами з метою забезпечення ефективної діяльності організації та підвищення її конкурентоспроможності (рис.1.3):



Рис. 1.3 – Основні задачі системи HR-менеджменту компанії

Передусім, важливою задачею HR-менеджменту є формування якісного кадрового складу. Це включає прогнозування потреб у персоналі, визначення кількісних і якісних характеристик майбутніх співробітників, а також проведення підбору, відбору і найму кандидатів. Правильний підбір персоналу гарантує залучення працівників, які найкраще відповідають стратегічним цілям і корпоративним цінностям компанії.

Не менш важливою задачею є організація адаптації нових працівників. Перші тижні роботи визначають рівень залучення і лояльності співробітника, тому HR-менеджмент повинен забезпечити швидке включення новачків у трудовий процес, ознайомлення їх із корпоративною культурою, нормами поведінки, місією і завданнями компанії.

Навчання та розвиток персоналу становить ще один ключовий напрям. HR-система повинна забезпечувати безперервне професійне навчання, підвищення кваліфікації, розвиток лідерських і управлінських компетенцій. Це дозволяє адаптувати персонал до змін ринку, нових технологій та вимог бізнесу.

Крім того, надзвичайно важливою задачею HR-менеджменту є мотивація і стимулювання працівників. Сюди входить розробка ефективних систем матеріальної винагороди (зарплата, премії, бонуси) і нематеріальної мотивації (визнання, кар'єрне зростання, корпоративні заходи). Мета цієї задачі – підтеримувати високий рівень залученості персоналу, підвищувати їхню продуктивність і знижувати рівень плинності кадрів.

Важливу роль відіграє також оцінка результатів праці персоналу. HR-менеджмент повинен впроваджувати системи оцінювання, такі як KPI (ключові показники ефективності), атестації, зворотний зв'язок від колег і керівників. Це дозволяє об'єктивно визначити ефективність роботи працівників та приймати рішення про їх розвиток, заохочення чи кар'єрне просування.

Ще одна важлива задача – управління кар'єрою працівників. HR-система має створювати умови для професійного зростання співробітників,

планувати їхнє кар'єрне просування та формувати кадровий резерв на ключові позиції.

Не можна оминути і забезпечення трудових відносин відповідно до законодавства, зокрема правильного оформлення трудових договорів, дотримання норм охорони праці, ведення кадрової документації, вирішення трудових спорів.

Нарешті, сучасний HR-менеджмент вирішує задачі формування корпоративної культури та соціальної відповідальності. Формування єдиних цінностей, традицій і норм поведінки об'єднує працівників, підвищує ефективність командної роботи та зміцнює репутацію компанії на ринку.

Таким чином, основні задачі системи HR-менеджменту охоплюють увесь життєвий цикл працівника в компанії: від підбору й адаптації до розвитку, оцінки, мотивації й забезпечення кар'єрного зростання, що у сукупності сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

Отже, основні принципи, функції та задачі управління персоналом формують цілісну систему, яка спрямована на забезпечення ефективної взаємодії між працівниками і роботодавцем, досягнення високої продуктивності праці та забезпечення стабільного розвитку підприємства. Врахування цих аспектів є особливо важливим для побудови дієвої системи управління персоналом у сучасних компаніях, включаючи ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС».

1.3 Сучасні підходи та тенденції у сфері управління персоналом

Сучасні підходи та тенденції у сфері управління персоналом відображають глибокі зміни у розумінні ролі працівника в організації, у використанні технологій та в організації бізнес-процесів. Управління персоналом сьогодні – це не просто робота з кадрами, а стратегічний напрям

розвитку компанії, де людський капітал розглядається як основне джерело конкурентних переваг.

Одним із найпомітніших сучасних підходів є орієнтація на талант-менеджмент (talent management). Компанії дедалі більше концентруються на залученні, утриманні та розвитку талановитих працівників. Талант-менеджмент передбачає не тільки підбір висококваліфікованих спеціалістів, а й створення умов для розкриття їхнього потенціалу через індивідуальні плани розвитку, наставництво, участь у стратегічно важливих проектах. Пошук талантів сьогодні виходить за межі національних кордонів завдяки глобалізації ринку праці [36].

Ще однією вагомою тенденцією є перехід до гнучких форм зайнятості. Пандемія COVID-19 суттєво прискорила розвиток дистанційної роботи, гібридних моделей співпраці та гіг-економіки (gig economy). У багатьох організаціях більше не існує суворої прив'язки до офісу або традиційного робочого графіка «з 9 до 18». Це вимагає від HR-підрозділів нових підходів до управління продуктивністю, мотивації та командної взаємодії [37].

Тісно пов'язаною із цим є тенденція до розвитку employee experience – комплексного управління досвідом працівника на всіх етапах його взаємодії з компанією: від моменту подання резюме до виходу з організації. Формування позитивного досвіду працівників включає зручність комунікацій, прозорі кар'єрні шляхи, індивідуалізацію мотиваційних пакетів, підтримку балансу між роботою та особистим життям.

Невід'ємним елементом сучасного HR-менеджменту є цифровізація (або діджиталізація). Системи автоматизації процесів управління персоналом (HRM-системи), використання аналітики даних (HR-analytics), чат-ботів для комунікації із працівниками, інструментів онлайн-оцінювання стали стандартом у великих і середніх компаніях [23]. Цифровізація дозволяє обробляти великі обсяги інформації, підвищувати швидкість прийняття рішень, зменшувати адміністративне навантаження на HR-відділи (рис. 1.4):

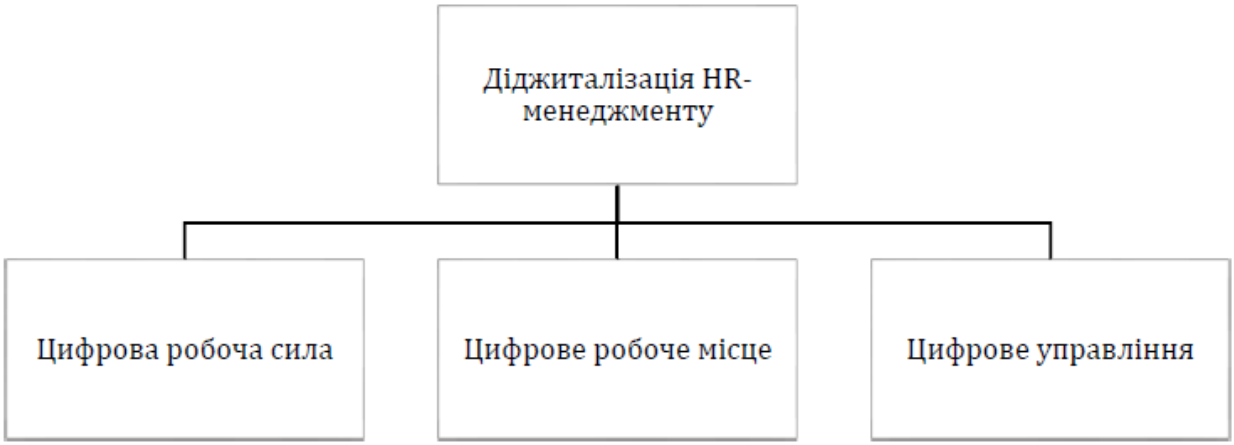


Рис.1.4 – Напрями діджиталізації HR-менеджменту

Діджиталізація HR-менеджменту – це глибинна трансформація процесів управління персоналом через впровадження цифрових технологій. Вона змінює як підходи до роботи з кадрами, так і роль HR-служби в компанії загалом. Сьогодні цифрові інструменти дозволяють автоматизувати рутинні завдання, приймати рішення на основі даних, покращувати взаємодію з працівниками та підвищувати ефективність управління людським капіталом [23].

Одним із ключових напрямів діджиталізації є автоматизація адміністративних HR-процесів. Завдяки сучасним HRM-системам (Human Resource Management Systems) компанії автоматизують ведення кадрового діловодства, облік робочого часу, обробку лікарняних та відпусток, оформлення наказів і змін до контрактів. Це значно скорочує кількість помилок, зменшує навантаження на HR-відділи та звільняє час для стратегічної роботи.

Не менш важливим напрямом є цифровізація процесів рекрутингу. Використання онлайн-платформ для пошуку кандидатів, автоматизованих систем для скринінгу резюме, чат-ботів для первинного інтерв'ю дає змогу пришвидшити найм і залучити більш релевантних кандидатів. Крім того, за допомогою штучного інтелекту (AI) та машинного навчання можна прогнозувати успішність потенційного працівника на певній посаді.

Електронне навчання та розвиток персоналу – ще один важливий аспект діджиталізації HR. Використання онлайн-платформ для навчання (LMS – Learning Management Systems), відеокурсів, вебінарів, віртуальних тренажерів дозволяє співробітникам здобувати нові знання та навички у зручному форматі і темпі. Це сприяє гнучкості навчання, індивідуалізації освітніх траєкторій та підвищенню загальної кваліфікації персоналу.

Велике значення має також аналітика даних у HR. Сучасні компанії все частіше впроваджують HR-аналітику для збору, обробки та аналізу великих обсягів даних про працівників. Аналіз коефіцієнтів плинності кадрів, задоволеності співробітників, ефективності навчальних програм дозволяє приймати обґрунтовані кадрові рішення, прогнозувати ризики та планувати розвиток персоналу.

Окремим напрямом є впровадження електронного документообігу в HR. Перехід на електронні трудові книжки, підписання контрактів за допомогою електронного підпису (КЕП), автоматизація процесів погодження кадрових документів суттєво спрощують внутрішню взаємодію та прискорюють оформлення процедур.

Сьогодні також активно розвивається напрям управління досвідом працівників (employee experience) через цифрові платформи. Спеціалізовані мобільні додатки та портали для співробітників дозволяють швидко отримувати необхідну інформацію, подавати запити на відпустку, брати участь у внутрішніх опитуваннях, отримувати доступ до корпоративних новин і навчальних курсів.

Віртуальна та доповнена реальність (VR/AR) знаходить застосування у навчанні, адаптації персоналу та розвитку управлінських навичок. Наприклад, за допомогою VR можна створювати симуляційні тренінги для складних виробничих процесів або моделювати поведінкові ситуації для розвитку «м'яких» навичок (soft skills).

HR-боти та віртуальні помічники все частіше використовуються для комунікації зі співробітниками. Вони можуть відповідати на типові

запитання працівників, допомагати у заповненні анкет, проводити попереднє анкетування кандидатів або нагадувати про важливі внутрішні події.

Інноваційним напрямом є також штучний інтелект в оцінці персоналу. AI-технології допомагають аналізувати поведінку кандидатів на співбесідах, прогнозувати рівень їхньої відповідності корпоративній культурі компанії або оцінювати емоційний стан працівників під час опитувань і взаємодій.

Окремо варто виділити підтримку благополуччя працівників через цифрові рішення. Мобільні застосунки для контролю фізичної активності, ментального здоров'я, гнучкого планування робочого дня є складовими програми well-being у сучасних організаціях.

Усі ці напрями діджиталізації суттєво змінюють класичні моделі HR-менеджменту. Вони сприяють зростанню продуктивності, підвищенню рівня залученості працівників, зменшенню витрат часу та ресурсів на кадрові процеси. При цьому для ефективної діджиталізації важливо не лише впроваджувати нові технології, але й забезпечувати належний рівень цифрової грамотності персоналу, підтримувати культуру змін та постійного вдосконалення.

Водночас набуває поширення підхід до управління персоналом на основі даних (data-driven HR). Прийняття рішень базується на аналізі реальних даних: коефіцієнтів плинності кадрів, рівня задоволеності працівників, показників ефективності навчання, результатів оцінки продуктивності. Це дозволяє компаніям більш точно передбачати потреби в персоналі, оцінювати ризики й розробляти персоналізовані програми розвитку.

Окремої уваги заслуговує тенденція до посилення значення корпоративної соціальної відповідальності (CSR) у HR-політиках. Сучасні працівники очікують, що роботодавець буде не лише надавати конкурентну зарплату, а й активно дбати про екологію, дотримання прав людини, розвиток локальних спільнот. У цьому контексті важливими елементами HR-

стратегії стають екологічні ініціативи, підтримка різноманіття і рівності, благодійність.

Навчання протягом усього життя (lifelong learning) також стало невід’ємною складовою сучасного HR. Технологічний розвиток і швидкі зміни на ринку змушують компанії інвестувати у безперервне навчання своїх працівників через внутрішні академії, короткі курси, мікронавчання, онлайн-платформи. Здатність працівника швидко опановувати нові компетенції стає критичним фактором для кар'єрного зростання і конкурентоспроможності організації.

Ще одним актуальним напрямом є фокус на емоційне здоров'я та благополуччя працівників (employee well-being). Компанії розуміють, що психологічний стан персоналу безпосередньо впливає на продуктивність, тому запроваджують програми підтримки ментального здоров'я, work-life balance, корпоративні програми фітнесу, гнучкі графіки роботи.

Управління різноманітністю та інклюзією (diversity & inclusion) стало обов'язковим компонентом HR-стратегій. Різноманітність команд за віком, статтю, національністю, релігією, досвідом допомагає створювати інноваційні рішення, краще розуміти клієнтів та підвищувати ефективність організацій.

Наведемо кілька прикладів практичного впровадження систем управління персоналом в українських компаніях, які демонструють різноманітні підходи до управління персоналом в українських компаніях, включаючи автоматизацію процесів, впровадження HR-технологій та аналіз ефективності HR-процесів:

1. HURMA: Автоматизація HR-процесів у Monobank, Укренерго та Nova Poshta Global

HURMA – українська HRM-система, яка забезпечує повний цикл управління персоналом: від рекрутингу до звільнення. Вона адаптована до українського законодавства та інтегрується з іншими системами, такими як 1С та бухгалтерські програми.

Серед користувачів HURMA – Monobank, Укренерго, Nova Poshta Global, SendPulse та інші компанії. Це дозволяє автоматизувати HR-процеси, зменшити адміністративне навантаження та підвищити ефективність управління персоналом [1].

2. PeopleForce: гнучке управління персоналом для віддалених команд

PeopleForce – ще одна українська HRM-платформа, яка дозволяє автоматизувати рутинні HR-завдання, від рекрутингу до оцінки ефективності співробітників.

Система має модульну структуру та гнучкі налаштування, що дозволяє адаптувати її під потреби будь-якої компанії. PeopleForce підтримує віддалену роботу та гнучкі графіки, що робить її зручною для компаній з розподіленими командами [Альошина].

3. Eldorado: впровадження HR-бота «Поможи тобі бот»

Компанія Eldorado впровадила HR-бота «Поможи тобі бот», який допомагає співробітникам з вирішенням HR-питань. Цей бот автоматизує процеси комунікації між HR-відділом та працівниками, що дозволяє зменшити навантаження на HR-фахівців та підвищити задоволеність працівників [23].

4. ТЕСНІІА: Використання HR-бота «Alter ego» для комунікації

Холдинг ТЕСНІІА впровадив HR-бота «Alter ego», який допомагає команді з регулярною комунікацією. Він може з гумором підтримати розмову зі співробітниками на фанові теми. Використання сучасних HRM-систем дозволяє на 40-50% оптимізувати витрати часу HR-команди на адміністративні процеси [35].

5. ТОВ «Мегаполіс»: Аналіз ефективності управління персоналом

У ТОВ «Мегаполіс» проведено аналітичне дослідження системи управління персоналом, зокрема розрахунок показників ефективності відбору і залучення персоналу. Це дозволило виявити сильні та слабкі сторони в управлінні персоналом та розробити шляхи удосконалення [3].

Таким чином, сучасні підходи у сфері управління персоналом ґрунтуються на принципах гнучкості, технологічності, персоналізації та соціальної відповідальності. Вони вимагають від HR-фахівців не лише знань у традиційній кадровій справі, а й глибокого розуміння бізнес-процесів, аналітики даних, маркетингових стратегій і психології працівників. Управління персоналом трансформується з допоміжної функції в один із ключових елементів стратегічного розвитку організації.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС»

2.1 Загальна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Торгова Компанія «ТРЕЙДРЕСУРС» виступає як незалежний і стабільний постачальник електричної енергії, спеціалізуючись на забезпеченні безперебійного енергопостачання для бізнес-структур по всій території України. Компанія зарекомендувала себе як надійний партнер, що допомагає підприємствам різних галузей ефективно управляти споживанням енергоресурсів і оптимізувати витрати на електроенергію [32].

Компанія здійснює постачання електричної енергії на загальних умовах як приватний постачальник, маючи відповідні ліцензії та укладаючи прямі договори зі споживачами. Постачання здійснюється згідно з правилами роздрібного ринку електроенергії, а закупівля електроенергії – через двосторонні контракти, «ринок на добу наперед», внутрішньодобовий ринок, балансуючий ринок та через імпорт.

Таблиця 2.1 – Реєстраційні дані ТОВ «ТК ТРЕЙДРЕСУРС» [31]

Параметр	Значення
Час витягу з ЄДР	20 жовтня 2024 р. о 13:35
Повна назва	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТОРГОВА КОМПАНІЯ „ТРЕЙДРЕСУРС“»
Адреса	69011, Україна, Запорізька обл., м. Запоріжжя, вул. Гоголя, 66, оф. 43
Пошта	traderes@ukr.net
Вебсайт	traderes.com.ua
Телефон	+380 (50) 029-09-59
Дата заснування	01.11.2018
Директор	Волчанова Ольга Володимирівна
Код ЄДРПОУ	42589187

Статутний капітал	1 000 000 ₴
Основний вид діяльності	35.14 Торгівля електроенергією
Інші види діяльності	Виробництво електроенергії, передача, розподілення електроенергії, ремонт і технічне обслуговування устаткування, електромонтажні роботи, торгівля газом, ІТ-послуги, дослідження та розробки
Керівник	Волчанова Ольга Володимирівна
Власник	Волчанова Ольга Володимирівна (100%), кінцевий бенефіціар

Проведемо фінансовий аналіз діяльності організації за наявними даними:

Таблиця 2.2 – Фінансова звітність ТОВ «ТК ТРЕЙДРЕСУРС» [31]

Показник	2024	2023	2022	2021	Відхилення 2024 від 2023	Відхилення 2024 від 2023 (%)	Відхилення 2023 від 2022	Відхилення 2023 від 2022 (%)
Дохід	135 095 900	79 441 700	77 779 200	21 361 700	55 654 200	70.11	1 662 500	2.14
Чистий прибуток	579 700	547 000	179 500	45 900	32 700	5.97	367 500	204.7
Активи	20 061 200	12 213 900	8 787 100	2 809 400	7 847 300	64.23	3 426 800	39.02
Зобов'язання	18 979 700	11 712 100	8 832 300	-	7 267 600	62.08	2 879 800	32.62
Кількість працівників	8	8	7	-	0	0	1	14.29

Сформуємо графіки фінансового аналізу (рис.2.1-2.3):

1. Динаміка доходу та чистого прибутку: видно значне зростання доходів у 2024 році при відносно стабільному прибутку (рис.2.1):



Рис.2.1 – Динаміка доходу ТОВ «ТК ТРЕЙДРЕСУРС»

2. Динаміка активів і зобов'язань: активи та зобов'язання компанії щороку зростають, що говорить про розширення діяльності (рис.2.2):

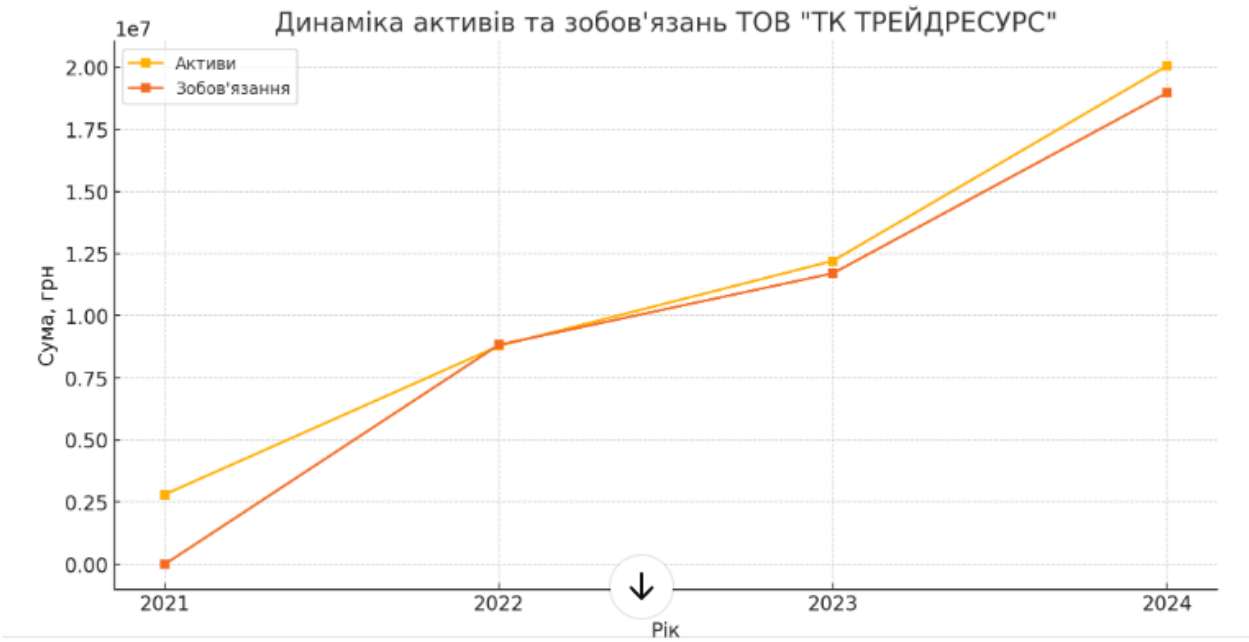


Рис.2.1 – Динаміка активів та зобов’язань ТОВ «ТК ТРЕЙДРЕСУРС»

3. Продуктивність праці: дохід на одного працівника також суттєво зріс у 2024 році (рис.2.3):

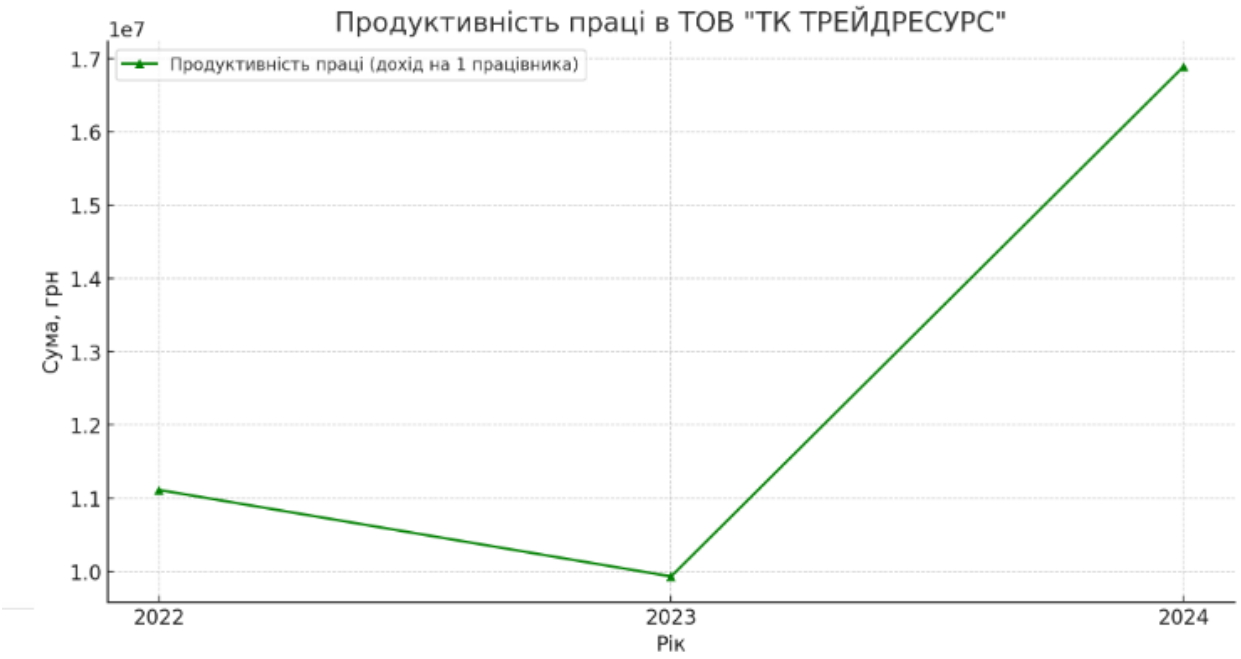


Рис.2.1 – Продуктивність праці на ТОВ «ТК ТРЕЙДРЕСУРС»

Проведемо аналіз коефіцієнтів:

Рентабельність продажів (чистий прибуток / дохід × 100%)

- 2022: (179 500 / 77 779 200) × 100% ≈ 0,23%
- 2023: (547 000 / 79 441 700) × 100% ≈ 0,69%
- 2024: (579 700 / 135 095 900) × 100% ≈ 0,43%

Рентабельність у 2023 році суттєво зросла через різке зростання прибутку, але у 2024 році дещо знизилась через стрімке зростання доходів без пропорційного зростання прибутку.

Коефіцієнт автономії (власний капітал / активи × 100%)

Власний капітал = Активи - Зобов'язання (2.1)

- 2022: (8 787 100 – 8 832 300) = -45 200 → негативний власний капітал
- 2023: (12 213 900 – 11 712 100) = 501 800
- 2024: (20 061 200 – 18 979 700) = 1 081 500

Розрахунок коефіцієнта автономії:
- 2023: (501 800 / 12 213 900) × 100% ≈ 4,11%
- 2024: (1 081 500 / 20 061 200) × 100% ≈ 5,39%

Компанія дещо покращила фінансову стабільність у 2024 році, проте показник залишається дуже низьким, що свідчить про високий рівень залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт фінансової залежності (активи / власний капітал) (2.2)

- 2023: 12 213 900 / 501 800 ≈ 24,34
- 2024: 20 061 200 / 1 081 500 ≈ 18,55

Фінансова залежність зменшилася, однак вона залишається на високому рівні.

Продуктивність праці (дохід на одного працівника):

- 2022: 77 779 200 / 7 ≈ 11 111 314 грн.
- 2023: 79 441 700 / 8 ≈ 9 930 213 грн.
- 2024: 135 095 900 / 8 ≈ 16 886 988 грн.

У 2024 році продуктивність праці суттєво зросла, що пов'язано зі зростанням доходу без збільшення чисельності персоналу.

Ключові висновки фінансового аналізу:

- Доходи компанії у 2024 році різко зросли на 70,11%, що свідчить про активний розвиток бізнесу.

- Чистий прибуток демонструє стабільне зростання, хоча його динаміка (+5,97% у 2024 році) відстає від динаміки доходів, що може свідчити про збільшення витрат.

- Компанія має дуже низький рівень автономії (лише близько 5% власного капіталу), що вказує на високу фінансову залежність.

- Продуктивність праці значно покращилася у 2024 році.

- Потрібно посилити роботу над підвищенням рентабельності та фінансової стійкості, оптимізувати витрати.

Проведемо SWOT-аналіз для ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС» :

Сильні сторони (Strengths):

- Надійна репутація серед клієнтів у різних секторах економіки (металургія, агробізнес, медицина, легка промисловість).
- Стабільність постачання електроенергії навіть в умовах кризи.
- Гнучкі умови співпраці та індивідуальний підхід до кожного клієнта.
- Конкурентні тарифи завдяки ефективній закупівлі енергоресурсів.
- Наявність ліцензій на постачання електроенергії та широкий перелік суміжних видів діяльності (ремонт обладнання, IT-послуги).
- Добре налагоджені канали закупівлі на енергоринках (РДН, ВДР, балансуючий ринок, імпорт).

Слабкі сторони (Weaknesses):

- Високий рівень фінансових зобов'язань порівняно з активами (ризик зниження фінансової стійкості).
- Відсутність значного кадрового резерву (лише 8 працівників).
- Обмежена географія основних операцій у зв'язку з воєнними ризиками.

- Залежність від коливань цін на енергоринку і можливі втрати через непередбачувані ситуації (блекаути, збої).
- Невисокі темпи приросту чистого прибутку порівняно зі зростанням доходів.

Можливості (Opportunities):

- Розширення на нові регіони, що потребують стабільного електропостачання через руйнування старої інфраструктури.
- Участь у програмах відновлення енергетичної інфраструктури України після війни.
- Залучення інвестицій для модернізації технічної бази та посилення позицій на ринку.
- Використання діджиталізації для оптимізації процесів постачання та обліку електроенергії.
- Розвиток послуг з енергозбереження та консалтингу для бізнесу.

Загрози (Threats):

- Військові дії: руйнування енергетичної інфраструктури, логістичних маршрутів.
- Високий рівень конкуренції на ринку постачальників електроенергії.
- Ризик неплатежів клієнтів через економічну нестабільність в країні.
- Регуляторні зміни на енергоринку в умовах війни та післявоєнного відновлення.
- Зростання цін на електроенергію через дефіцит виробництва та імпорту.

Таблиця 2.3 – Матриця SWOT-аналізу для ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС»

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Можливості	• Розширення ринку за рахунок відновлення інфраструктури.	• Інвестиції для зменшення залежності від зобов'язань.
	• Діджиталізація управління енергопостачанням.	• Розвиток HR-стратегії для збільшення кадрового резерву.
Загрози	• Використання сильної репутації для залучення нових клієнтів.	• Підвищення фінансової стійкості для уникнення банкрутства.
	• Участь у державних програмах підтримки енергетики.	• Адаптація до змін у регуляторному полі та на ринку енергії.

На основі проведеного SWOT-аналізу можна зробити висновок, що ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС» має потужний фундамент для розвитку, сформований завдяки надійній репутації, гнучким умовам роботи та ефективній закупівлі електроенергії.

Однак компанія стикається з викликами у вигляді високої залежності від зовнішніх економічних факторів та обмеженого кадрового потенціалу.

З огляду на сучасні умови, спричинені війною в Україні, компанії варто сконцентруватися на таких напрямах:

- Посилення фінансової стійкості: оптимізація структури зобов'язань і активне залучення інвестицій для зниження боргового навантаження.

- Розвиток кадрового потенціалу: розширення штату, зокрема залучення спеціалістів у сфері енергетики, IT та управління ризиками.

- Діджиталізація процесів: впровадження сучасних CRM, ERP-систем для управління клієнтськими даними, закупівлями, обліком електроенергії.

- Розширення географії діяльності: вихід на регіони, що постраждали від руйнування енергетичної інфраструктури, із пропозицією стабільного постачання електроенергії.

- Активна участь у державних і міжнародних програмах підтримки відновлення енергетичного сектору України.

- Моніторинг змін на енергетичному ринку та швидка адаптація до нових умов торгівлі електроенергією.

Таким чином, стратегія ТОВ «ТРЕЙДРЕСУРС» має бути спрямована на поєднання стабільності, інновацій та гнучкості, що дозволить зміцнити конкурентні позиції компанії навіть в умовах турбулентного середовища.

2.2 Оцінка діючої системи управління персоналом на підприємстві

Кадрова політика підприємства є одним із ключових чинників його стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Вона включає систему принципів, цілей і заходів, спрямованих на забезпечення підприємства необхідними трудовими ресурсами, формування ефективної команди працівників, розвиток їхнього професійного потенціалу та підтримання високого рівня мотивації.

Основна мета кадрової політики полягає у створенні умов для залучення, утримання та розвитку кваліфікованих кадрів відповідно до потреб підприємства. Серед основних напрямів кадрової політики можна виділити підбір персоналу, адаптацію нових працівників, професійне навчання та розвиток, оцінювання результатів праці, мотивацію та управління кар'єрою.

Підприємства, які приділяють належну увагу кадровій політиці, формують культуру відповідальності та залученості працівників, що у свою чергу сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів та поліпшенню іміджу роботодавця на ринку праці. Важливо, щоб кадрова політика була тісно пов'язана зі стратегією розвитку підприємства та враховувала зовнішні виклики, зокрема зміни в законодавстві, демографічні тенденції та технологічний прогрес.

Існує декілька класичних для менеджменту моделей кадрової політики (табл. 2.4):

Таблиця 2.4 – Моделі кадрової політики підприємства

№	Модель кадрової політики	Характеристика	Особливості застосування
1	Патріархальна	Заснована на принципах довіри, сімейних відносин, довгострокового співробітництва.	Застосовується на малих та середніх підприємствах із сильною корпоративною культурою.
2	Адміністративно-командна	Базується на суворій ієрархії, наказах, контролі та дотриманні процедур.	Характерна для великих державних підприємств або структур із жорсткою регламентацією.
3	Ринкова (конкурентна)	Орієнтована на залучення найбільш кваліфікованих кадрів через високу заробітну плату та бонуси.	Використовується у приватних компаніях, де важливі професійні результати та гнучкість.
4	Професійна (меритократична)	Фокус на професіоналізмі, кар'єрному зростанні на основі досягнень і компетенцій.	Підходить для наукоємних, консалтингових, IT-компаній.
5	Інноваційна	Спрямована на створення умов для творчої самореалізації працівників, заохочення новаторства.	Використовується у стартапах, високотехнологічних компаніях.
6	Соціально орієнтована	Зосереджена на соціальному захисті, стабільності праці, розвитку корпоративної культури.	Характерна для великих корпорацій з розвиненою соціальною відповідальністю (CSR).

На сучасному етапі розвитку економіки вибір моделі кадрової політики є стратегічно важливим для будь-якого підприємства. Кожна модель має свої переваги і недоліки залежно від типу бізнесу, його цілей та зовнішнього середовища.

Патріархальна модель сприяє формуванню лояльності та зменшенню плинності кадрів, однак може бути неефективною за умови швидкого зростання компанії або необхідності оперативної адаптації до ринку.

Адміністративно-командна модель забезпечує стабільність і чіткість процесів, проте її жорсткість гальмує інноваційність і ініціативність працівників, що в умовах сучасної конкуренції може стати мінусом.

Ринкова модель дозволяє швидко залучати талановитих фахівців, однак потребує значних фінансових ресурсів на утримання кадрів, а також загрожує високим рівнем конкуренції за персонал на ринку праці.

Професійна модель є ідеальною для підприємств, що розраховують на довгостроковий розвиток через інвестування в людський капітал. Вона сприяє підвищенню кваліфікації працівників, однак вимагає чіткої системи оцінювання ефективності.

Інноваційна модель є найактуальнішою для динамічних ринків та компаній, що прагнуть проривних результатів. Водночас вона потребує створення сприятливого середовища для креативності, що не завжди сумісно зі строгими бізнес-процедурами.

Соціально орієнтована модель забезпечує високий рівень залученості працівників і позитивний імідж компанії на ринку, однак передбачає високі витрати на підтримку соціальних програм і потребує особливого управлінського досвіду.

У реальній практиці підприємства рідко використовують якусь одну чисту модель. Найчастіше кадрова політика є комбінацією різних підходів, адаптованою до конкретних умов бізнесу, регіональної специфіки та етапу розвитку компанії.

Для ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС», яке діє на енергетичному ринку в умовах війни в Україні, доцільною є змішана модель, яка поєднує елементи професійної, соціально орієнтованої та частково ринкової кадрової політики. Це дозволить утримувати кваліфікований персонал, забезпечувати гнучкість і підтримувати соціальну стабільність серед працівників у складних обставинах.

Згідно з проведеним аналізом системи управління персоналом у ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС», можна дійти таких висновків з кожного елементу системи (табл.2.5):

Таблиця 2.5 – Оцінка елементів системи управління персоналом у ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС»

Елемент системи	Характеристика	Оцінка ефективності	Пропозиції щодо покращення
Підбір персоналу	Використання сайтів вакансій, реферальні програми, прямий пошук.	Відповідає потребам компанії, але слабкий акцент на оцінку soft skills.	Впровадити структуроване інтерв'ювання та оцінку soft skills.
Адаптація персоналу	Неформалізована, залежить від керівника підрозділу.	Швидка завдяки невеликому штату, але нестача єдиної програми.	Розробити стандартизовану програму адаптації.
Мотивація персоналу	Фінансова мотивація (зарплата + премії), мінімальна нефінансова мотивація.	Основна мотивація забезпечена, але обмежені можливості для нефінансової мотивації.	Запровадити програми визнання, внутрішні конкурси, можливості розвитку.
Навчання персоналу	Епізодичне, за потребою.	Забезпечує базові знання, не сприяє довгостроковому розвитку компетенцій.	Розробити план регулярного навчання та розвитку персоналу.
Розвиток персоналу	Відсутність формалізованої кар’єрної траєкторії.	Можливості кар’єрного зростання є випадковими.	Створити систему кар'єрного планування та розвитку талантів.

Підбір персоналу. У ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС» процес підбору кадрів організовано на достатньо високому рівні. Компанія використовує такі основні канали пошуку працівників:

- спеціалізовані кадрові сайти (Work.ua, Rabota.ua, Jooble);

- рекомендації працівників (реферальні програми);

- прямий пошук для спеціалізованих посад (наприклад, торгові менеджери з досвідом у енергетиці).

Основні критерії відбору включають:

- професійну компетентність;

- досвід роботи в суміжних сферах;

- стресостійкість та вміння працювати в кризових умовах.

Підбір персоналу загалом відповідає вимогам компанії. Однак зауважується нестача системної оцінки «м’яких навичок» кандидатів (soft skills), що може знижувати рівень залученості нових співробітників.

Адаптація персоналу. Процес адаптації у ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС» відбувається неформально. Новим працівникам надається:

- ознайомлення із внутрішніми процедурами;
- первинний інструктаж від керівника підрозділу;
- закріплення наставника на перший місяць роботи.

Програма адаптації не є стандартизованою та залежить від ініціативності керівників підрозділів. Адаптація відбувається достатньо швидко завдяки невеликому штату, проте відсутність формалізованого плану адаптації обмежує можливість швидкої інтеграції нових працівників у корпоративну культуру компанії.

Мотивація персоналу. ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС» використовує змішану мотиваційну систему, яка включає:

- фіксовану заробітну плату;
- преміальні за досягнення певних результатів (наприклад, виконання плану продажів);
- соціальні гарантії (офіційне працевлаштування, оплачувані відпустки).

Нефінансова мотивація представлена мінімально – елементи визнання заслуг, командні заходи проводяться рідко через економічну ситуацію в країні. Фінансова мотивація є основним стимулюючим чинником. Водночас нестача можливостей для нефінансової мотивації (кар'єрне зростання, навчання, розвиток талантів) може призводити до зниження залученості співробітників у середньостроковій перспективі.

Навчання персоналу. Навчання в компанії має епізодичний характер і здійснюється переважно за потреби:

- внутрішні тренінги з технічних питань (особливості роботи на енергоринку);

- участь у зовнішніх вебінарах та семінарах (за наявності бюджету);

- самостійне підвищення кваліфікації працівниками.

Системи планового розвитку персоналу наразі немає. Навчання забезпечує мінімальний рівень відповідності знань співробітників потребам ринку, однак його недостатньо для формування конкурентної переваги компанії через висококваліфікований персонал.

Розвиток персоналу. У компанії фактично відсутня формалізована система розвитку кар'єри. Практика підвищення на посаді залежить від:

- особистої ініціативи співробітників;

- визнання результатів роботи керівництвом.

Чіткої траєкторії кар’єрного зростання або програм розвитку лідерських компетенцій не запроваджено. Відсутність планів кар'єрного розвитку знижує мотивацію працівників залишатися в компанії на довгострокову перспективу, що в умовах ринку праці післявоєнного відновлення економіки може стати серйозним ризиком для збереження кадрів.

В цілому, система управління персоналом у ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС» є достатньо ефективною для забезпечення базових потреб підприємства в умовах обмежених ресурсів і складного зовнішнього середовища.

Однак вона має потребу в розвитку за наступними напрямами:

- формалізація процесу адаптації нових працівників;

- впровадження системи регулярного навчання та розвитку компетенцій;

- активне застосування нефінансових методів мотивації;

- побудова чіткої системи кар'єрного розвитку.

Реалізація цих заходів дозволить підвищити рівень залученості персоналу, зміцнити кадровий потенціал компанії та забезпечити її стійкий розвиток у майбутньому.

У процесі оцінки діючої системи управління персоналом у ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС» було виявлено низку суттєвих проблем та недоліків, які впливають на ефективність роботи компанії.

Перш за все, слід зазначити, що процес підбору персоналу хоч і забезпечує закриття вакансій, однак не має чіткої стратегії розвитку кадрового потенціалу. Під час відбору кандидатів переважає орієнтація на технічні навички та досвід, тоді як оцінка особистісних якостей, командної роботи, адаптивності та мотивації практично не здійснюється. Це може призводити до зниження рівня командної взаємодії та корпоративної культури в майбутньому.

Другим важливим недоліком є відсутність системної програми адаптації нових співробітників. Адаптація здійснюється у неформальному режимі, що залежить від ініціативи керівника підрозділу. У результаті нові працівники не завжди достатньо швидко інтегруються в робочі процеси, що впливає на продуктивність та рівень утримання персоналу.

Що стосується мотиваційної системи, компанія переважно використовує фінансові інструменти (заробітна плата, премії). Натомість нефінансова мотивація майже не розвинена. Відсутність програм морального заохочення, визнання досягнень співробітників, створення комфортних умов праці призводить до ризику професійного вигорання та зниження рівня залученості працівників.

Проблеми також простежуються в системі навчання та розвитку персоналу. Навчання відбувається спонтанно й не має системного характеру. Компанія не формує довгострокових планів розвитку компетенцій співробітників, що ускладнює їх професійне зростання та негативно впливає на здатність підприємства адаптуватися до змін на ринку.

Ще одним суттєвим недоліком є відсутність механізмів планування кар’єрного розвитку. Відсутність прозорих можливостей кар’єрного зростання може призводити до втрати талановитих співробітників, які шукають більше перспектив у конкурентних компаніях.

Окремо варто зазначити загрозу зовнішніх чинників, таких як війна в Україні, яка впливає на стабільність роботи підприємства, психологічний стан працівників та можливості розвитку HR-систем. Відсутність психологічної підтримки та кризового менеджменту також можна віднести до недоліків сучасної системи управління персоналом у компанії.

Узагальнюючи, основними проблемами та недоліками системи управління персоналом у ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС» є:

- недостатня увага до оцінки soft skills при підборі персоналу;
- відсутність стандартизованої системи адаптації нових співробітників;
- обмеженість нефінансової мотивації;
- відсутність системного навчання та планів розвитку персоналу;
- недосконаліть системи кар’єрного планування;
- недостатня увага до психологічної підтримки співробітників в умовах криз.

Ці проблеми вимагають стратегічних змін у кадровій політиці та HR-практиках компанії для підвищення її конкурентоспроможності та стійкості на ринку.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС»

3.1 Пропозиції щодо покращення кадрової політики та управління персоналом

У контексті виявлених проблем і недоліків у сфері управління персоналом у ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС» особливо актуальним є розроблення комплексу пропозицій, спрямованих на підвищення ефективності кадрової політики та загальної організаційної діяльності підприємства (табл.3.1):

Таблиця 3.1 – Пропозиції щодо покращення кадрової політики та системи управління персоналом ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС»

Проблема	Пропозиція	Очікуваний результат
1	2	3
Недостатньо системний підхід до підбору персоналу	Впровадити комплексну оцінку кандидатів: співбесіди за компетенціями, тестування, кейс-завдання, асесмент-центри	Підвищення якості набору персоналу, зниження ризику плинності кадрів
Відсутність формалізованої системи адаптації	Розробити адаптаційні програми та закріпити наставників за новими співробітниками	Швидка інтеграція працівників у колектив, скорочення періоду адаптації
Слабко розвинена система нефінансової мотивації	Ввести програми визнання досягнень, корпоративні заходи, розвиток бренду роботодавця	Підвищення залученості, лояльності та морального духу персоналу
Відсутність системного розвитку та навчання працівників	Запровадити річні плани навчання, тренінги, наставницькі програми	Формування кадрового резерву, підвищення кваліфікації

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
Невизначеність кар’єрних перспектив	Створити прозорі кар'єрні траєкторії, індивідуальні плани розвитку	Утримання ключових співробітників, мотивація до саморозвитку
Відсутність інструментів підтримки працівників у кризових ситуаціях	Організувати психологічну підтримку, тренінги зі стрес-менеджменту	Підвищення стійкості персоналу до стресових факторів
Низький рівень автоматизації HR-процесів	Впровадити HRM-систему для обліку кадрів, оцінки результативності, навчання	Оптимізація процесів, зменшення адміністративних витрат

Передусім, необхідно змінити підхід до підбору персоналу. Запровадження комплексної системи оцінки кандидатів, яка б включала не лише аналіз професійних навичок, але й оцінку особистісних якостей, лідерських здібностей, вміння працювати в команді, адаптивності та мотивації, дозволить підвищити якість прийняття кадрових рішень. Застосування структурованих співбесід, тестувань, кейс-завдань і центрів оцінювання (assessment centers) сприятиме залученню співробітників, краще пристосованих до корпоративної культури компанії.

Важливою складовою кадрової політики має стати формалізована програма адаптації нових працівників. Розроблення адаптаційного пакета (welcome book), закріплення наставника за кожним новачком, організація орієнтаційних сесій допоможе скоротити період адаптації та зменшити ризик плинності кадрів у перші місяці роботи.

Мотиваційна система також потребує модернізації. Окрім перегляду політики преміювання та бонусів, необхідно впровадити ефективні інструменти нефінансової мотивації: визнання досягнень працівників, нагородження грамотами, організацію внутрішніх корпоративних заходів, професійних конкурсів, можливість участі у важливих проектах. Це дозволить підвищити залученість співробітників і сформувати лояльність до компанії.

Система мотивації, навчання та розвитку персоналу на сучасному етапі є одним із ключових інструментів забезпечення стійкого розвитку підприємства. Для ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС» удосконалення цих напрямів має стати основою підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності на ринку.

Одним із першочергових завдань є створення комплексної системи мотивації, що поєднуватиме матеріальні та нематеріальні стимули. Серед матеріальних заходів доцільно передбачити не лише заробітну плату та преміювання за результатами діяльності, а й систему бонусів за досягнення індивідуальних та командних цілей, участь у проектах, реалізацію ініціатив. Водночас важливою складовою повинна стати нематеріальна мотивація: визнання досягнень працівників через корпоративні нагороди, організація внутрішніх конкурсів, відзначення на зборах, а також забезпечення сприятливого робочого середовища.

Розвиток системи навчання повинен орієнтуватися на безперервне підвищення кваліфікації персоналу. Рекомендується розробити річні плани навчання для всіх категорій працівників з урахуванням їхніх професійних цілей та потреб компанії. Доцільним буде впровадження змішаних форматів навчання: очних тренінгів, вебінарів, онлайн-курсів на платформах Coursera, EdX, Prometheus. Окрема увага має приділятися розвитку soft skills (навичок комунікації, критичного мислення, емоційного інтелекту) поряд із професійними навичками.

Особливу роль у системі розвитку персоналу має відігравати створення індивідуальних планів кар’єрного росту. Працівникам має бути чітко зрозуміло, які кроки вони повинні зробити для просування кар’єрними сходами. Це підвищить рівень залученості та мотивації. Для цього слід розробити матриці компетенцій для кожної позиції та провести оцінку працівників за цими матрицями, формуючи кадровий резерв.

Крім того, необхідно впровадити наставництво для нових співробітників та молодих спеціалістів. Досвідчені працівники повинні

допомагати у швидкому засвоєнні стандартів компанії, особливостей процесів та корпоративної культури.

Важливим інструментом розвитку може стати також організація внутрішніх тренінгів і навчальних сесій, де співробітники ділитимуться досвідом із колегами. Це сприятиме зміцненню командної взаємодії та створенню культури знань у компанії.

Необхідно також розробити ефективну систему оцінювання результативності навчання та розвитку працівників за допомогою тестування, атестацій, оцінки керівниками змін у професійній діяльності.

Удосконалення систем мотивації, навчання та розвитку персоналу на ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС» є необхідною умовою підвищення ефективності управління трудовими ресурсами та забезпечення сталого розвитку підприємства. Впровадження комплексної мотиваційної програми, систематичного навчання, розвитку професійних і особистісних компетенцій працівників сприятиме зростанню їхньої продуктивності, залученості та лояльності до компанії. Формування прозорих кар’єрних траєкторій та підтримка індивідуального розвитку дозволить компанії не лише утримувати талановитих працівників, а й забезпечити безперервне оновлення та посилення кадрового потенціалу. Таким чином, інвестиції у розвиток персоналу мають стати одним із стратегічних пріоритетів підприємства.

Значні перспективи для підвищення ефективності кадрової політики відкриває систематизація процесів навчання та розвитку персоналу. Доцільно запровадити річне планування навчальних заходів з урахуванням потреб кожного відділу і посадових обов'язків працівників. Проведення регулярних тренінгів із підвищення кваліфікації, розвиток лідерських навичок, а також організація наставницьких програм створить умови для формування кадрового резерву всередині компанії.

Окрему увагу необхідно приділити побудові прозорої системи кар'єрного планування. Створення індивідуальних планів розвитку співробітників, прописання критеріїв просування кар'єрними сходами та

регулярне проведення оцінки результативності роботи дозволить утримувати перспективних працівників і сприятиме їхній довгостроковій залученості.

У сучасних умовах також важливо забезпечити психологічну підтримку персоналу, особливо з урахуванням загальної нестабільності, пов’язаної з війною в Україні. Організація тренінгів зі стрес-менеджменту, впровадження гарячої лінії психологічної підтримки, надання консультацій психологів у кризових ситуаціях допоможе зберігати високий моральний дух у колективі.

Ще одним кроком має стати діджиталізація процесів HR-менеджменту. Впровадження спеціалізованого програмного забезпечення для автоматизації кадрового обліку, розрахунку зарплати, моніторингу розвитку персоналу, оцінки результативності дозволить значно підвищити якість управлінських рішень та знизити адміністративне навантаження на HR-службу.

Таким чином, для вдосконалення кадрової політики та системи управління персоналом у ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС» необхідно реалізувати інтегровану стратегію, що охоплюватиме удосконалення процесів підбору, адаптації, мотивації, навчання, кар’єрного розвитку, діджиталізації HR-процесів та підтримки психологічного клімату в колективі. Виконання цих заходів сприятиме зміцненню позицій компанії на ринку, підвищенню її стійкості та конкурентоспроможності в умовах сучасних викликів.

3.2 Впровадження сучасних HR-технологій та інструментів

В умовах стрімкої цифровізації економіки й трансформації бізнес-середовища впровадження сучасних HR-технологій стає необхідністю для ефективного управління людськими ресурсами. Для підприємств, зокрема таких як ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС», інтеграція інноваційних HR-інструментів дозволяє не тільки підвищити продуктивність роботи кадрової

служби, а й створити умови для розвитку персоналу, зміцнення корпоративної культури та забезпечення конкурентних переваг.

Одним із ключових напрямів модернізації HR-функцій є автоматизація рутинних процесів. Використання спеціалізованих програмних продуктів, таких як HRM-системи (наприклад, BambooHR, SAP SuccessFactors, Zoho People), дає змогу централізовано управляти даними про працівників, відстежувати їхні трудові досягнення, планувати графіки роботи, контролювати процеси навчання та адаптації. Завдяки цьому кадровий облік стає точнішим, а час, який раніше витрачався на паперову роботу, може бути спрямований на стратегічні завдання.

Важливим інструментом є також електронний рекрутинг – автоматизація процесу підбору персоналу через цифрові платформи. Системи ATS (Applicant Tracking System) дозволяють ефективно працювати з великою кількістю резюме, швидко сортувати кандидатів, організовувати співбесіди та зберігати історію комунікації з кожним кандидатом. Активне використання соціальних мереж (LinkedIn, Facebook, професійних спільнот) для пошуку талантів сприяє розширенню кадрового резерву та підвищенню якості найму.

Однією з сучасних тенденцій є впровадження e-learning платформ для навчання працівників. Системи управління навчанням (LMS) забезпечують доступ до навчальних матеріалів у будь-який час і з будь-якої точки світу, дозволяючи персоналу розвиватися у зручному темпі. Віртуальні тренінги, симуляції, відеоуроки значно підвищують мотивацію до навчання та допомагають швидше освоювати нові знання.

Суттєву роль у формуванні залученості персоналу відіграють цифрові інструменти для збору зворотного зв’язку. Регулярні онлайн-опитування, платформи для оцінювання рівня задоволеності роботою, а також застосування аналітики даних дозволяють швидко виявляти проблемні зони в управлінні персоналом і своєчасно приймати відповідні рішення.

Іншим напрямом розвитку є використання аналітики HR-даних (HR Analytics або People Analytics). Застосування методів аналізу великих масивів даних дозволяє прогнозувати ризики плинності кадрів, визначати фактори, що впливають на продуктивність працівників, будувати оптимальні моделі розвитку кар'єри та системи винагород.

Крім того, активно розвивається використання чат-ботів у HR-практиці. Чат-боти можуть допомагати працівникам отримувати інформацію про внутрішні політики компанії, нагадувати про необхідність подати документи або пройти навчання, а також відповідати на типові питання співробітників у режимі 24/7.

Упровадження сучасних HR-технологій потребує відповідної цифрової культури всередині компанії. Працівники мають бути готовими до взаємодії з новими системами, для чого важливо забезпечити належне навчання й підтримку на етапі впровадження інновацій.

Перелік сучасних HR-інструментів із описом їхніх переваг для підприємства наведений в таблиці 3.2:

Таблиця 3.2 – Сучасні HR-інструменти та їхні переваги для підприємства

HR-інструмент	Основні можливості	Переваги
1	2	3
HRM-системи (BambooHR, SAP SuccessFactors, Zoho People)	Кадровий облік, управління даними працівників, автоматизація процесів	Зменшення адміністративних витрат, централізація інформації, точність даних
ATS-системи (Workable, SmartRecruiters)	Автоматизація підбору персоналу, управління кандидатами, комунікація	Скорочення часу на закриття вакансій, поліпшення якості найму
E-learning-платформи (Moodle, Coursera for Business)	Онлайн-навчання, створення курсів, тестування знань	Підвищення кваліфікації працівників, гнучкість навчання, доступність
Платформи для збору зворотного зв’язку (Officevibe, CultureAmp)	Опитування, аналіз залученості, виявлення проблемних зон	Поліпшення корпоративної культури, підвищення рівня задоволеності працівників

Продовження таблиці 3.2

1	2	3
HR-Аналітика (Visier, Tableau HR dashboards)	Аналіз продуктивності, плинності кадрів, прогнозування	Прийняття обґрунтованих рішень на основі даних, виявлення ризиків
Чат-боти для HR (Leena AI, Talla)	Автоматизовані відповіді на запити працівників, підтримка 24/7	Підвищення рівня обслуговування співробітників, економія часу HR-фахівців

Таким чином, цифровізація HR-процесів дозволяє компанії підвищити оперативність управлінських рішень, зменшити адміністративні витрати, посилити залученість працівників і створити конкурентні умови для залучення й утримання талантів. Для ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС» це стане не лише способом оптимізації внутрішніх процесів, а й важливим кроком до стратегічного розвитку в умовах мінливої ринкової ситуації.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційному дослідженні було комплексно розглянуто актуальні питання кадрового менеджменту в сучасних умовах функціонування українських підприємств.

Актуальність теми обумовлена необхідністю підвищення ефективності управління людськими ресурсами в період економічної нестабільності, зумовленої, зокрема, військовими діями в Україні, що вимагає від компаній гнучкості, інноваційності та стратегічного підходу до роботи з персоналом.

Мета дослідження полягала у виявленні особливостей, проблем та перспектив удосконалення системи управління персоналом у ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС».

Об'єктом дослідження стало кадрове управління на підприємстві, а предметом – система організації, підбору, розвитку та мотивації персоналу.

ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС» – приватне підприємство, що спеціалізується на постачанні електроенергії бізнес-клієнтам та фізичним особам по всій території України. Компанія відома стабільністю, високим рівнем обслуговування та індивідуальним підходом до клієнтів.

В умовах конкурентного енергетичного ринку підприємство демонструє стабільне фінансове зростання, про що свідчать результати фінансового аналізу: у 2024 році дохід компанії збільшився на 70,11 % у порівнянні з 2023 роком, а активи зросли на 64,23 %. Показники прибутковості також свідчать про позитивну динаміку розвитку.

Аналіз кадрової політики підприємства показав, що основні процеси підбору, адаптації, мотивації та розвитку персоналу функціонують на базовому рівні, однак потребують удосконалення. Основними проблемами виявлені обмеженість системи професійного розвитку, недостатня залученість працівників до внутрішніх процесів та відсутність чіткої програми кар'єрного росту.

У процесі дослідження запропоновано низку заходів щодо вдосконалення кадрової політики:

- Впровадження комплексної системи мотивації, що включає не лише матеріальні, але й нематеріальні стимули (гнучкі графіки, можливість навчання, корпоративні заходи).

- Розробка програм безперервного професійного розвитку, запровадження системи внутрішнього наставництва та онлайн-курсів для персоналу.

- Використання сучасних HRM-систем для автоматизації процесів управління кадрами.

- Розширення інструментів зворотного зв'язку та аналізу залученості працівників за допомогою цифрових платформ.

- Впровадження digital-технологій у HR-процеси: використання електронних платформ для підбору персоналу, адаптації та оцінки ефективності працівників.

Основну увагу в рекомендаціях приділено саме інтеграції інноваційних HR-інструментів в управління персоналом на підприємстві. Це дозволяє не тільки підвищити продуктивність роботи кадрової служби, а й створити умови для розвитку персоналу, зміцнення корпоративної культури та забезпечення конкурентних переваг.

Одним із ключових напрямів модернізації HR-функцій є автоматизація рутинних процесів. Використання спеціалізованих програмних продуктів, таких як HRM-системи (наприклад, BambooHR, SAP SuccessFactors, Zoho People), дає змогу централізовано управляти даними про працівників, відстежувати їхні трудові досягнення, планувати графіки роботи, контролювати процеси навчання та адаптації. Завдяки цьому кадровий облік стає точнішим, а час, який раніше витрачався на паперову роботу, може бути спрямований на стратегічні завдання.

Важливим інструментом є також електронний рекрутинг – автоматизація процесу підбору персоналу через цифрові платформи. Системи

ATS (Applicant Tracking System) дозволяють ефективно працювати з великою кількістю резюме, швидко сортувати кандидатів, організовувати співбесіди та зберігати історію комунікації з кожним кандидатом.

Активне використання соціальних мереж (LinkedIn, Facebook, професійних спільнот) для пошуку талантів також сприяє розширенню кадрового резерву та підвищенню якості найму.

Однією з сучасних тенденцій є впровадження e-learning платформ для навчання працівників.

Суттєву роль у формуванні залученості персоналу відіграють цифрові інструменти для збору зворотного зв’язку (регулярні онлайн-опитування, платформи для оцінювання рівня задоволеності роботою).

Крім того, активно розвивається використання чат-ботів у HR-практиці. Чат-боти можуть допомагати працівникам отримувати інформацію про внутрішні політики компанії, нагадувати про необхідність подати документи або пройти навчання, а також відповідати на типові питання співробітників у режимі 24/7.

Вважаємо, що цифровізація HR-процесів дозволить підприємству підвищити оперативність управлінських рішень, зменшити адміністративні витрати, посилити залученість працівників і створити конкурентні умови для залучення й утримання талантів. Для ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС» це стане не лише способом оптимізації внутрішніх процесів, а й важливим кроком до стратегічного розвитку в умовах мінливої ринкової ситуації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Альошина О. Огляд HRM: ТОП-5 кращих Human Resource Management систем для HR-ів. *Fillin*. 2025. URL: https://fillin.ua/stati/oglyad-hrm-top-5-krashchikh-human-resource-management-sistem (дата звернення: 24.02.2025).

2. Апатова О. М. Стратегічне управління персоналом : монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 312 с.

3. Бабкіна О. О. Особливості управління персоналом підприємства (на прикладі ТОВ «Мегаполіс») : робота на здобуття кваліфікаційного рівня бакалавра : спец. 073 – менеджмент / наук. кер. О. О. Павленко. Суми : Сумський державний університет, 2021. 52 с.

4. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.

5. Герцберг Ф. Мотивація до праці. Київ : Основи, 2008. 320 с.

6. Дашко І. М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах в сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. №. 9. С. 37-42.

7. Дашко І. М., Крилов Д. В., Сєрова В. Ю. Сучасні системи управління персоналом. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки*. 2021. Вип. 4(52). С. 121-128.

8. Дворник І, Дворник О., Гарафонова О. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. №2. С. 144-152.

9. Десслер Г. Управління персоналом : підручник; пер. з англ. Київ : Вільямс, 2005. 672 с.

10. Друкер П. Ф. Практика управління; пер. з англ. Київ : Основи, 2001. 504 с.

11. Жавела К.А., Жавела А.К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід.* 2019. № 22. С. 73-78

12. Іванов В. О. Управління персоналом організації : навч. посіб. Київ : Знання, 2019. 320 с.

13. Іляш О. І., Блохін П. В. Майбутнє HR-менеджменту: тенденції, ризики, мотивація. *Ефективна економіка.* 2018. № 10. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.10.3 (дата звернення: 12.04.2025).

14. Козак Т. М., Копитова І. В. Особливості управління персоналом на підприємствах в умовах діджиталізації економіки. *Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу* : матеріали Міжнародної наукової конференції, м. Житомир, 2020. URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/136.pdf (дата звернення: 15.03.2025).

15. Кравченко І. В. Адаптація персоналу на підприємстві: теорія і практика : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. 210 с.

16. Кравчук О. І., Варіс І. О., Заривних К. В. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73 (дата звернення: 22.03.2025).

17. Куделя В.І., Яковенко В.Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 290-297.

18. Кучерява К. Ю., Орел Ю. Л. Теоретичні аспекти державного регулювання малого та середнього підприємництва. *Актуальні проблеми державного управління.* 2020. № 2 (58). С. 32-41. URL: https://periodicals.karazin.ua/apdu/article/view/19420 (дата звернення: 10.04.2025).

19. Мазур Т. Р. Теоретико-методологічні основи кадрової політики підприємства : монографія. Київ : КНЕУ, 2020. 274 с.

20. Маковоз О. С., Передерій Т. С. Управління персоналом в умовах цифрової економіки. *Економікоуправлінські аспекти функціонування та розвитку суб'єктів господарювання* : колективна монографія / за ред. І. В. Ящишиної. Кам'янець-Подільський, 2018. С. 184-203.

21. Маслоу А. Психологія буття. Київ : Ваклер, 1997. 304с.

22. Менеджмент персоналу : підручник / Л. Алексеєнко, В. Брич, О. Борисяк [та ін.] ; за заг. ред. В. Брича. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 640 с.

23. Орел Ю., Смаглюк А. HR ‑ менеджмент в українському бізнесі: виклики цифровізації. *Академічні візії*. 2023. Випуск 19. URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/download/368/351?utm (дата звернення: 27.02.2025).

24. Перішко Н. П. Вплив цифровізації на економіку: переваги та ризики. *Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу*: матеріали III Міжнародної науково-практичноїконференції. Житомир, 2022. URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/146.pdf (дата звернення: 30.03.2025).

25. Поліщук С., Роспопчук Т. Вплив цифровізації на зміни бізнес-моделей підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 18. С. 199-202. URL: https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.231175 (дата звернення: 12.03.2025).

26. Продіус О.І., Афанасенко М.А. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. № 61. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100 (дата звернення: 10.03.2025).

27. Пфеффер Д. Люди та прибутки: Як управління персоналом формує успіх компанії; пер. з англ. Київ : Основи, 2003. 312 с.

28. 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. 88-93.

29. Сватюк О. Р., Захарец А. О., Ситник Й. С. Цифровізація управлінської праці HR-менеджера. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2 (8). С. 210-222.

30. Седікова І. О., Козак К. Б., Седіков Д. В. Управління персоналом в умовах глобальних інформаційних процесів. *Економіка харчової промисловості.* 2022. Т. 14, № 2. С. 51-57.

31. ТОВ «ТК ТРЕЙДРЕСУРС». *Опендатабот*. URL: https://opendatabot.ua/c/42589187 (дата звернення: 25.10.2024).

32. ТОВ «ТК ТРЕЙДРЕСУРС». *Офіційний сайт*. URL: https://www.traderes.com.ua/?page_id=193 (дата звернення: 25.10.2024).

33. Ульріх Д. HR Champions. Стратегія перетворення HR-функції; пер. з англ. Київ : Основи, 2005. 384 с.

34. Управління персоналом: підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук та інші; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

35. Холдинг TECHIIA – у п'ятірці кращих українських компаній у номінації «Інновації в HR». *TECHIIA*. URL: https://techiia.com/ua/news/holding-techiia-u-pyatirci-krashih-ukrayinskih-kompanij-u-nominaciyi-innovaciyi-v-hr (дата звернення: 14.04.2025).

36. Церковна А. В., Карелова К. С. Вплив цифровізації на розвиток малого і середнього бізнесу в Україні. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2020. Т. 19, № 2 (45). С. 328-339. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectpu_2020_19_2_21 (дата звернення: 14.03.2025).

37. Челядінова Н. Г., Куделя В. І. HR-менеджмент і цифровізація у сучасній організації. *Економіка та управління підприємствами.* 2022. № 69. С. 125-129. URL: https://doi.org/10.32782/infrastruct69-22 (дата звернення: 10.04.2025).

38. Череп, О., Калюжна, Ю., Михайліченко, Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство, (48). 2023. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24 (дата звернення: 15.03.2025).

39. Шаповал О.А. Системний підхід до управління персоналом підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2019. Том 30 (69). №4, С.82-85.

40. Шканов С. І. Оцінка ефективності системи управління персоналом : монографія. Дніпро : ДУЕТ, 2021. 228 с.

41. Gabert M. The Magic of a New Beginning: A Personnel Development Department Reinvents Itself the Future of HR. Current Developments and a Methodological Approach to Narrative Transformation of HR Identity. *Transforming Organizations. Management for Professionals* / ed. by J. Chlopczyk, C. Erlach. Cham: Springer, 2019. P. 271-285. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-030-17851-2_17 (дата звернення: 10.04.2025).

42. Mayo E. The Social Problems of an Industrial Civilization. Harvard University : Division of Research, Graduate School of Business Administration, 1945.

43. Melnychenko S., Lositska T., Bieliaieva N. Digitalization of the HR-management system of the enterprise in the context of globalization changes. *Financial and credit activities: problems of theory and practice.* 2021. № 6 (41). P. 534-543. URL: https://doi.org/10.18371/fcaptp.v6i41.251527 (дата звернення: 01.04.2025).

44. Thomas G. Digital Maturity of HR in SMEs. *European Journal of Economics and Business Studies*. 2020. Vol. 6, No. 1. P. 56-61. DOI: https://doi.org/10.26417/ejes.v6i1.p56-62

45. Vardarlier P. Digital Transformation of Human Resource Management: Digital Applications and Strategic Tools in HRM. *Digital Business Strategies in Blockchain Ecosystems*. 2020. P. 239-264. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-030-29739-8_11 (дата звернення: 10.04.2025).