

УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»
Навчально-науковий інститут менеджменту та освіти дорослих
Кафедра управлінських технологій

Ізморіна Валерія Валеріївна

Кваліфікаційна робота

На тему: «Управління персоналом підприємства»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітня програма: «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ В.В. Ізморіна

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Пазєєва Ганна Михайлівна,

кандидат економічних наук, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних і практичних аспектів управління персоналом підприємства, зокрема аналізу системи HR-менеджменту на прикладі ТОВ «ВПК «Весна». Розглянуто сучасні підходи до організації кадрової політики, інструменти мотивації та оцінювання працівників, а також методи вдосконалення трудових процесів і підвищення ефективності персоналу.

Мета дослідження – дослідити систему управління персоналом на підприємстві та розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління кадрами.

Об'єкт дослідження – система управління персоналом на підприємстві ТОВ «ВПК «ВЕСНА».

Предмет дослідження – теоретико-методичні інструменти управління персоналом підприємства, їх вплив на ефективність роботи організації.

У кваліфікаційній роботі здійснено аналіз організаційно-економічної характеристики підприємства, оцінено фінансові показники, рух і використання персоналу, ефективність витрат на оплату праці, а також рівень кадрової стабільності. Проведено діагностику системи HR-менеджменту, охарактеризовано її сильні та слабкі сторони. Запропоновано заходи щодо вдосконалення мотиваційної політики, розвитку професійних компетенцій та покращення організаційної структури управління персоналом.

Кваліфікаційна робота містить 58 сторінок, 9 рисунків, 10 таблиць, 42 джерела, 5 додатків.

Ключові слова: управління персоналом, HR-менеджмент, мотивація, продуктивність праці, кадрова політика, ефективність використання персоналу, ТОВ «ВПК «Весна».

ANNOTATION

The qualification paper is devoted to the study of theoretical and practical aspects of personnel management in an enterprise, with a particular focus on the HR management system of LLC «VPK Vesna». The paper examines modern approaches to organizing personnel policy, tools for employee motivation and evaluation, as well as methods for improving labor processes and enhancing personnel efficiency.

Research objective – to explore the theoretical and methodological foundations of enterprise personnel management and to develop practical recommendations for improving the efficiency of human resource management.

Object of the study – the personnel management system at the enterprise.

Subject of the study – methods and tools of enterprise personnel management and their impact on the organization's performance efficiency. The qualification paper presents an analysis of the organizational and economic characteristics of the enterprise, evaluates its financial indicators, personnel turnover and utilization, wage cost efficiency, and the level of staff stability. The HR management system is diagnosed, and its strengths and weaknesses are identified. Measures are proposed to improve the motivation policy, develop professional competencies, and enhance the organizational structure of personnel management.

The qualification paper comprises 58 pages, 9 figures, 10 tables, 42 references, and 5 appendices.

Keywords: personnel management, HR management, motivation, labor productivity, personnel policy, efficiency of personnel utilization, LLC «VPK Vesna».

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КОМПАНІЇ.....	8
1.1. Теоретичні основи системи управління персоналом, мета, обов'язки та завдання.....	8
1.2. Складові елементи системи управління персоналом в системі менеджменту.....	14
1.3. Сучасні технології управління персоналом на підприємствах як основа професійного розвитку організації.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «ВПК «ВЕСНА»	23
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «ВПК «ВЕСНА»	23
2.2. Аналіз та оцінка господарсько-фінансової діяльності ТОВ «ВПК «ВЕСНА»	25
2.3. Діагностика системи управління кадровим менеджментом на підприємстві ТОВ «ВПК «ВЕСНА»	30
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «ВПК «ВЕСНА»	36
3.1. Пропозиції щодо удосконалення системи управління персоналом в ТОВ «ВПК «ВЕСНА»	36
3.2. Заходи з оптимізації управління персоналом у ТОВ «ВПК «Весна»	40
3.3. Оцінка результативності впровадження запропонованих змін	44
ВИСНОВКИ.....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	52
ДОДАТКИ	57

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку економіки ефективне управління персоналом набуває стратегічного значення для підприємств. Конкурентоспроможність організації значною мірою залежить від професіоналізму, мотивації та залученості працівників. Раціональна система управління персоналом сприяє підвищенню продуктивності праці, створенню сприятливого мікроклімату в колективі та формуванню позитивного іміджу роботодавця. З огляду на швидкі зміни в ринковому середовищі, впровадження сучасних методів та інструментів управління персоналом стає важливою умовою успішної діяльності підприємств різних форм власності та галузевої приналежності.

Актуальність теми полягає в необхідності вдосконалення системи управління персоналом для підвищення ефективності діяльності підприємств в умовах зростаючої конкуренції та постійних змін зовнішнього середовища. Ефективне управління кадрами забезпечує не лише економічні результати, а й сприяє розвитку корпоративної культури та підвищенню лояльності працівників.

Проблематика управління персоналом широко висвітлюється в роботах як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Серед сучасних українських дослідників варто відзначити праці Л.О. Кустрич [15], О.В. Лисенок [17], Н.І. Черненко [34], які акцентують увагу на стратегічному управлінні людськими ресурсами, розвитку кадрового потенціалу та інструментах оцінювання персоналу.

Об'єкт дослідження – система управління персоналом на підприємстві ТОВ «ВПК «ВЕСНА».

Предмет дослідження – теоретико-методичні інструменти управління персоналом підприємства, їх вплив на ефективність роботи організації.

Мета дослідження – дослідити систему управління персоналом на підприємстві та розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління кадрами.

Завдання дослідження:

- визначити теоретичні основи системи управління персоналом, мета, обов'язки та завдання;
- розглянути складові елементи системи управління персоналом в системі менеджменту;
- проаналізувати сучасні технології управління персоналом на підприємствах як основа професійного розвитку організації;
- розглянути загальну організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «ВПК «ВЕСНА»;
- провести аналіз та оцінка господарсько-фінансової діяльності ТОВ «ВПК «ВЕСНА»;
- зробити діагностику системи управління кадровим менеджментом на підприємстві ТОВ «ВПК «ВЕСНА»;
- визначити пропозиції щодо удосконалення системи управління персоналом в ТОВ «ВПК «ВЕСНА»;
- проаналізувати заходи з оптимізації управління персоналом у ТОВ «ВПК «Весна»;
- оцінити результативності впровадження запропонованих змін.

У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, серед яких: аналіз та синтез для вивчення теоретичних основ управління персоналом, виявлення зв'язків між елементами системи управління; порівняльний метод для оцінки ефективності різних підходів до HR-менеджменту та практик на підприємстві; статистичний аналіз для опрацювання кількісних показників, що характеризують кадрову структуру, плинність кадрів, продуктивність праці тощо.

Інформаційне забезпечення дослідження включає нормативно-правові акти України з питань праці та управління персоналом, наукові праці вітчизняних і зарубіжних фахівців, статистичні дані, внутрішню документацію підприємств, аналітичні матеріали, результати соціологічних опитувань та інтерв'ю з керівниками і працівниками.

Практична значущість результатів дослідження полягає у розробці

конкретних пропозицій щодо вдосконалення системи управління персоналом, які можуть бути використані підприємствами для підвищення ефективності роботи, формування ефективної системи мотивації, підвищення продуктивності праці та розвитку персоналу.

Структура роботи складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КОМПАНІЇ

1.1. Теоретичні основи системи управління персоналом, мета, обов'язки та завдання

У сучасних умовах функціонування підприємств та установ різних форм власності проблема ефективного управління персоналом набуває особливої актуальності. Українські науковці та практики в галузі економіки й менеджменту пропонують різноманітні підходи до визначення поняття «управління персоналом», відображаючи специфіку національного господарського контексту, етапи трансформації економіки та розвиток ринку праці.

Більшість вітчизняних економістів, зокрема О.А. Гавриш, Л.Є. Довгань, І.М. Крейдич підкреслюють, що управління персоналом - це цілеспрямована діяльність щодо формування, розвитку, збереження та ефективного використання трудового потенціалу підприємства [46 с. 184]. Такий підхід базується на системному аналізі взаємодії роботодавця і працівника, а також на інтеграції організаційних, економічних і соціальних важелів впливу.

В.Ю. Лисак трактує управління персоналом як процес реалізації стратегії підприємства через кадрову політику, спрямовану на мотивацію, підвищення кваліфікації, адаптацію та утримання працівників [16, с. 130]. На її думку, управління персоналом є ключовим чинником досягнення конкурентоспроможності, особливо в умовах нестабільного економічного середовища. Інші автори, як-от І.К. Ольмезова та В.В. Дергачова, наголошують на ролі соціально-психологічних аспектів управління, що проявляються у стилі лідерства, внутрішньокорпоративних комунікаціях і трудовій етиці [23, с. 35].

Окремі українські дослідники, зокрема О.О. Пшик-Ковальська та О.І. Ковальський, розглядають управління персоналом як багаторівневу систему, яка включає планування, набір, навчання, оцінку, просування та вивільнення працівників. У такому трактуванні підкреслюється необхідність забезпечення балансу між інтересами організації та працівника, що відповідає сучасним

концепціям людського капіталу [25, с. 88].

Загалом, вітчизняна економічна думка щодо управління персоналом еволюціонувала від адміністративно-командного підходу до моделі стратегічного управління людськими ресурсами, зорієнтованої на результативність, інноваційність та соціальну відповідальність. Сучасні трактування управління персоналом все частіше включають такі поняття, як «організаційна культура», «талант-менеджмент», «управління знаннями», що свідчить про поступове наближення української науки до світових стандартів.

Слід зазначити, що розвиток теоретичних підходів в українській економічній науці супроводжується зростанням кількості авторських визначень категорії «управління персоналом», які відображають як еволюцію наукових поглядів, так і адаптацію зарубіжного досвіду до національних реалій. У цьому контексті доцільним є узагальнення основних підходів вітчизняних науковців, представлене у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення «управління персоналом»

Автори	Визначення
А.Л. Бикова [2]	це система організаційних, економічних, правових і соціально-психологічних заходів, спрямованих на забезпечення підприємства кадрами, ефективне використання їхнього трудового потенціалу та розвиток професійних компетенцій
О.А. Гавриш [4]	розглядається як сукупність функцій управління, що охоплює планування, добір, адаптацію, оцінювання, навчання, мотивацію та соціальний захист працівників з метою досягнення стратегічних цілей організації
Л. Глущенко [6]	це цілеспрямована діяльність керівництва організації щодо формування, збереження й розвитку трудового потенціалу, створення сприятливого соціально-психологічного клімату та підвищення результативності праці
С.Я. Єлецьких [10]	це система взаємопов'язаних дій, які забезпечують раціональний розподіл трудових ресурсів, розвиток персоналу, формування мотиваційного середовища та підвищення рівня організаційної культури
Л.О. Кустріч [14]	це стратегічний процес планування, організації та контролю трудових ресурсів підприємства, що спрямований на узгодження інтересів працівників і роботодавця з метою підвищення конкурентоспроможності організації

Джерело: [2, 4, 6, 10, 14]

Аналіз наведених визначень поняття «управління персоналом» свідчить

про багатогранність і складність цієї категорії, що охоплює як організаційні, так і соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності. У сучасній науковій думці управління персоналом трактується не лише як сукупність операцій з добору та утримання кадрів, а як стратегічна система дій, спрямованих на формування ефективного кадрового потенціалу, розвиток мотиваційного середовища та забезпечення відповідності між цілями працівників і завданнями організації.

У всіх визначеннях простежується акцент на інтеграції людського капіталу в загальну систему управління підприємством. Зокрема, автори підкреслюють важливість планування, розвитку професійних компетенцій, соціального захисту та підвищення організаційної культури. Це свідчить про поступовий перехід вітчизняної теорії та практики управління персоналом до стратегічного, системного і людиноцентричного підходу.

Система управління персоналом є сукупністю організаційно-економічних, правових, соціальних і психологічних методів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування працівників в організації. Її розвиток базується на теоретичних засадах управлінської науки, соціології, психології праці та трудового права. В сучасних умовах персонал розглядається не лише як сукупність виконавців, а як стратегічний ресурс підприємства, здатний створювати додану вартість, ініціювати зміни та забезпечувати конкурентоспроможність [26, с. 622].

Метою системи управління персоналом є досягнення організаційних цілей за рахунок ефективного використання людських ресурсів, створення умов для розвитку працівників і формування сприятливого трудового середовища. Вона повинна не лише забезпечити підприємство кваліфікованими кадрами, а й сприяти формуванню культури високої продуктивності, мотивації до інноваційної діяльності, підвищенню рівня професійної компетентності та адаптивності персоналу до змін.

Слід зазначити, що реалізація зазначених цілей можлива лише за умови чіткого визначення функціональних обов'язків та конкретних завдань управління

персоналом, які становлять основу побудови ефективної кадрової політики підприємства. У цьому контексті важливо розглянути ключові напрями діяльності системи управління персоналом, що забезпечують її цілісність та результативність (рис. 1.1).

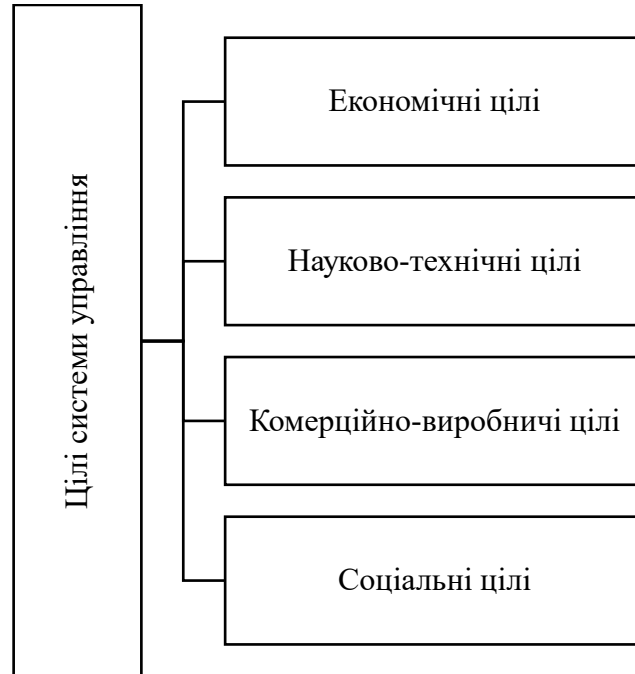


Рис. 1.1 Цілі системи управління персоналом

Джерело: [10]

Рисунок 1.1 демонструє системний підхід до формування цілей управління персоналом, які поділяються на чотири ключові напрями: економічні, науково-технічні, комерційно-виробничі та соціальні. Така класифікація свідчить про інтеграцію функцій управління персоналом у загальну стратегію розвитку підприємства.

Економічні цілі системи управління персоналом спрямовані на оптимізацію витрат, підвищення продуктивності праці та зростання прибутковості підприємства через ефективне використання людського капіталу. Реалізація цих цілей забезпечує конкурентоспроможність організації на ринку та її фінансову стабільність.

Науково-технічні цілі передбачають розвиток інноваційного потенціалу персоналу, впровадження новітніх технологій, підвищення кваліфікації

працівників та стимулювання участі в науково-дослідницькій діяльності. Це особливо актуально в умовах динамічного науково-технічного прогресу, який вимагає постійної адаптації кадрів до змін.

Комерційно-виробничі цілі зосереджені на узгодженні кадрових процесів із потребами виробничої діяльності підприємства. Вони охоплюють забезпечення виробництва працівниками належної кваліфікації, удосконалення організації праці, планування потреб у персоналі та забезпечення стабільного функціонування виробничих процесів.

Соціальні цілі спрямовані на формування сприятливого соціально-психологічного клімату, забезпечення соціальних гарантій, мотивації, безпеки праці та умов для професійного і особистісного розвитку працівників. Їх досягнення сприяє підвищенню рівня задоволеності працівників, зниженню плинності кадрів та формуванню лояльності до організації [4, с. 165].

Таким чином, цілі системи управління персоналом мають бути взаємопов'язаними та взаємодоповнюваними, що дозволяє досягати як стратегічних, так і оперативних завдань підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища. Для їх реалізації важливу роль відіграє чітке функціональне наповнення системи управління, яке охоплює різні напрями діяльності кадрових служб. У цьому контексті доцільним є розгляд основних функцій управління персоналом, наведених у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Функції управління персоналом

Функція	Опис
Планування	Визначення цілей і напрямів роботи з персоналом, прогнозування потреб у кадрах, розробка кадрової політики та стратегій
Організація	Створення структури управління персоналом, розподіл обов'язків, формування кадрових служб і підрозділів
Мотивація	Розробка систем стимулювання працівників, включаючи матеріальні та нематеріальні заохочення, з метою підвищення продуктивності праці
Координація	Забезпечення узгодженості дій усіх підрозділів у сфері управління персоналом, сприяння ефективній взаємодії між ними
Контроль	Моніторинг виконання планів і завдань у сфері управління персоналом, оцінка ефективності кадрової політики та прийняття коригувальних заходів

Джерело: [14]

Управління персоналом охоплює системний підхід до організації роботи з кадрами, в якому ключову роль відіграє реалізація п'яти основних функцій: планування, організації, мотивації, координації та контролю. Кожна з них виконує важливу роль у формуванні ефективної кадрової політики та забезпеченні стратегічних цілей підприємства. Функція планування дозволяє проаналізувати поточну ситуацію на ринку праці, визначити кількісну та якісну потребу в персоналі, а також розробити довгострокову стратегію розвитку людських ресурсів. Це створює основу для своєчасного укомплектування штатного розпису та запобігання дефіциту кваліфікованих кадрів.

Організація як функція управління персоналом передбачає структурування кадрових процесів, визначення ролей, обов'язків і зон відповідальності працівників та керівників. Вона формує чітку систему внутрішніх комунікацій і дозволяє уникнути дублювання функцій, що підвищує загальну ефективність управління. Мотиваційна функція спрямована на створення умов для залучення працівників до досягнення цілей організації шляхом використання систем матеріального та нематеріального стимулювання, індивідуальних програм розвитку та просування [25, с. 88].

Функція координації забезпечує узгодженість діяльності всіх структурних підрозділів у питаннях кадрової роботи, сприяючи формуванню єдиного підходу до управління персоналом. Вона також відіграє важливу роль у мінімізації конфліктів, підвищенні ефективності командної взаємодії та реалізації комплексних організаційних змін. Контрольова функція дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих результатів, оцінювати ефективність кадрової політики, виявляти проблемні зони та впроваджувати коригувальні заходи.

Функції управління персоналом становлять єдину логічну систему, що забезпечує ефективну реалізацію кадрової політики, сприяє досягненню цілей підприємства, підвищенню продуктивності праці та адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Їх інтегроване використання дозволяє сформувати гнучку та результативну систему управління людськими ресурсами.

Отже, сучасна система управління персоналом формується як стратегічно орієнтований, багаторівневий та людиноцентричний механізм, що охоплює весь спектр кадрової роботи - від планування потреб у персоналі до оцінки ефективності кадрової політики. Теоретичні підходи вітчизняних науковців засвідчують трансформацію поглядів на управління персоналом: від вузькоінструментального трактування до цілісної концепції розвитку людського капіталу як ключового чинника сталого функціонування та конкурентоспроможності організації. Інтеграція економічних, організаційних і соціально-психологічних функцій у межах єдиної системи управління дозволяє забезпечити адаптивність підприємства до змін і водночас - підтримувати високий рівень трудової мотивації, професіоналізму й залученості працівників.

1.2. Складові елементи системи управління персоналом в системі менеджменту

Ефективне функціонування будь-якої організації залежить не лише від наявності фінансових ресурсів, сучасних технологій та ринкових можливостей, але й від правильного управління людським капіталом. Саме тому система управління персоналом є невід'ємною складовою загальної системи менеджменту підприємства. Вона охоплює цілий комплекс взаємопов'язаних елементів, які забезпечують формування, використання, розвиток та мотивацію працівників у процесі досягнення стратегічних цілей організації.

Загальну структуру системи управління персоналом підприємства можна відобразити у вигляді наступної схеми (рис. 1.2).

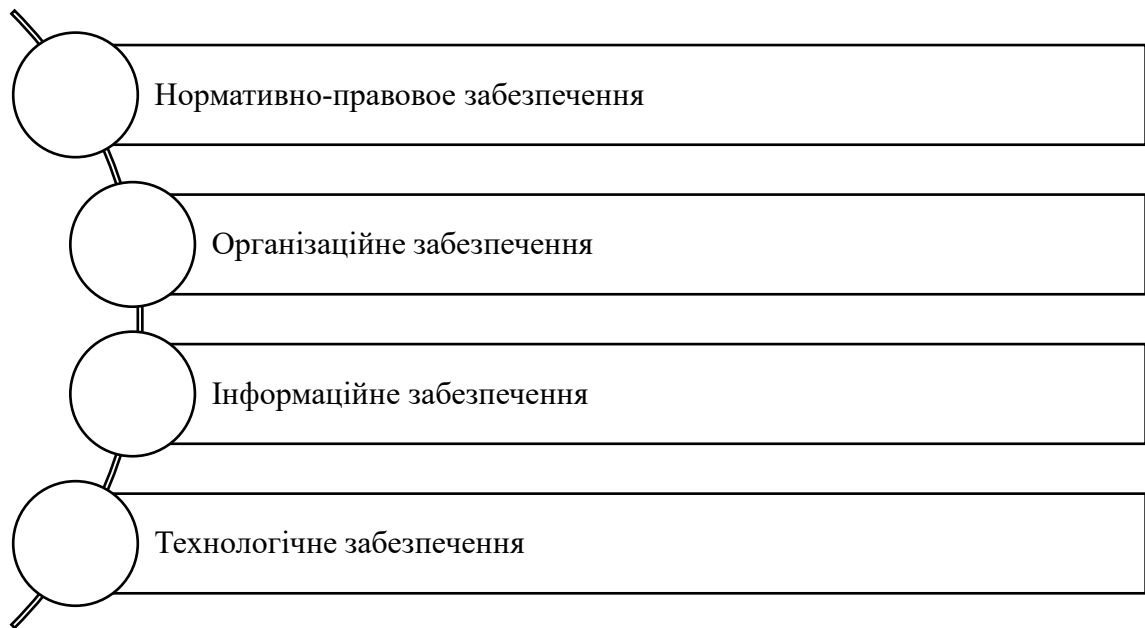


Рис. 1.2 Структурні елементи системи управління персоналом на підприємстві

Джерело: [35]

Рисунок 1.2 відображає основні складові, що формують цілісну систему управління персоналом на підприємстві. До них належать нормативно-правове, організаційне, інформаційне та технологічне забезпечення. Кожен із цих елементів виконує специфічну функцію, спрямовану на підтримку ефективної кадрової політики та досягнення стратегічних цілей організації.

Нормативно-правове забезпечення формує правову базу управління персоналом, встановлює правила і регламенти, яких повинні дотримуватись усі учасники трудового процесу. Воно гарантує дотримання законодавства та мінімізує правові ризики для підприємства.

Організаційне забезпечення визначає структуру кадрової служби, розподіл повноважень, відповідальності та порядок реалізації функцій управління персоналом. Воно забезпечує упорядкованість та узгодженість дій усіх учасників управлінського процесу.

Інформаційне забезпечення передбачає наявність і використання актуальних даних про кадровий склад, його якісний і кількісний стан, що дозволяє оперативно реагувати на зміни в потребах організації.

Технологічне забезпечення охоплює технічні та програмні засоби, які застосовуються для автоматизації процесів добору, обліку, розвитку й оцінки персоналу. Це сприяє підвищенню ефективності та точності управлінських рішень.

Узгоджене функціонування зазначених компонентів забезпечує системність і результативність управління персоналом, дозволяючи підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища та підтримувати високий рівень організаційної ефективності [35, с. 100].

У цьому контексті доцільно розглянути основні напрямки управління персоналом у межах загальної системи менеджменту, що дозволяє забезпечити інтеграцію кадрової політики в стратегічні та операційні процеси підприємства (рис. 1.3).

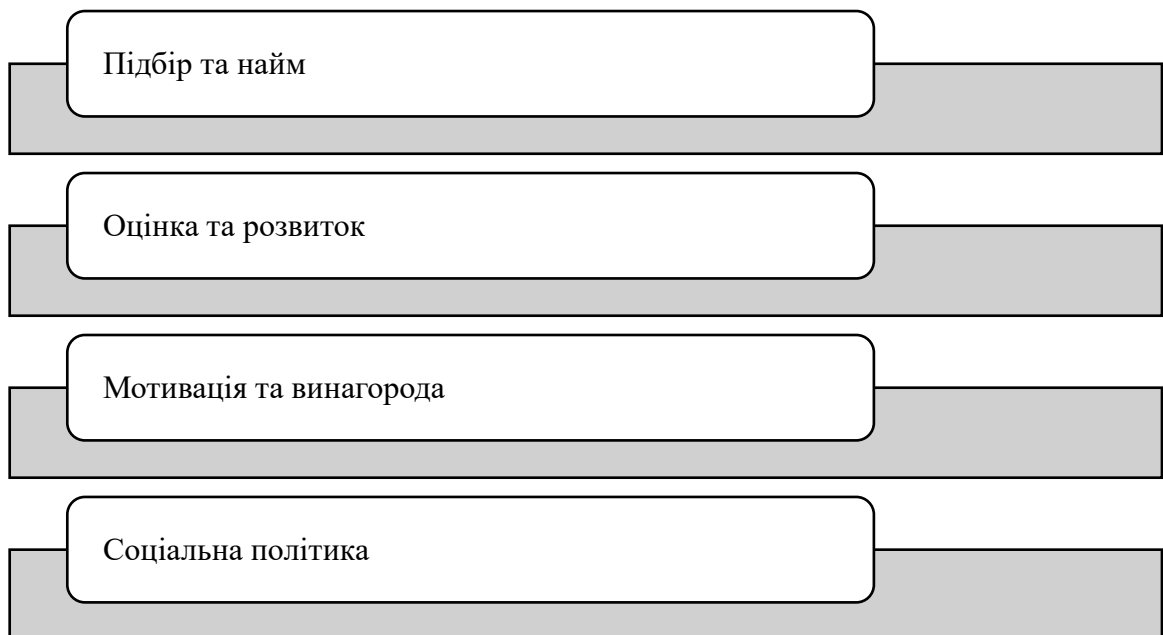


Рис. 1.3 Основні напрямки управління персоналом у системі менеджменту
Джерело: [6]

Основні напрямки управління персоналом у системі менеджменту охоплюють ключові аспекти роботи з кадрами: підбір і найм, оцінку та розвиток, мотивацію та винагороду, а також соціальну політику. Ці складові є взаємопов'язаними та забезпечують ефективне функціонування організації, сприяючи професійному зростанню співробітників, підвищенню їхньої

продуктивності та створенню сприятливого соціального середовища. Управління персоналом, орієнтоване на розвиток і мотивацію працівників, є важливим фактором успіху компанії в довгостроковій перспективі [6].

Таким чином, система управління персоналом виступає стратегічним інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємства та ефективної реалізації його цілей. Її структурні елементи - нормативно-правове, організаційне, інформаційне та технологічне забезпечення - формують фундамент для якісного функціонування кадрової політики. У свою чергу, основні напрямки управління персоналом, що охоплюють підбір, розвиток, мотивацію та соціальну підтримку працівників, забезпечують стабільність трудового колективу, підвищують ефективність його роботи та сприяють формуванню організаційної культури, зорієнтованої на інновації, відповідальність і професійне зростання.

1.3. Сучасні технології управління персоналом на підприємствах як основа професійного розвитку організації

Сучасний світ бізнесу стрімко змінюється, а разом з ним змінюються й підходи до управління персоналом. Інноваційні технології та цифрові інструменти стають невід'ємною частиною ефективного менеджменту, оскільки вони сприяють не лише оптимізації робочих процесів, а й створюють умови для професійного зростання працівників. Саме технології управління персоналом сьогодні виступають фундаментом для сталого розвитку організацій та їх конкурентоспроможності [10, с. 206].

Ураховуючи вектори розвитку сучасного менеджменту, актуальним є аналіз тих інструментів і рішень, які дозволяють ефективно реалізовувати кадрову політику в умовах цифровізації. У цьому контексті особливого значення набувають сучасні технології управління персоналом, які поєднують програмне забезпечення, аналітику, автоматизацію процесів і розвиток HR-компетенцій. Їхній практичний потенціал можна узагальнити в наступній таблиці.

Основні сучасні технології управління персоналом

Назва технології	Характеристика
Електронне управління персоналом (HRM-системи)	Використання програмних платформ для обліку кадрів, ведення документації, аналітики
Технології рекрутингу через соціальні мережі (SMM-рекрутинг)	Пошук та відбір кандидатів через LinkedIn, Facebook, Instagram тощо
Технології дистанційної роботи та гібридних форматів	Організація ефективної взаємодії з працівниками онлайн
Big Data та People Analytics	Збір і аналіз великих обсягів даних про працівників
Gamification у HR	Використання ігрових елементів у навчанні, адаптації, оцінюванні
E-Learning та LMS-системи	Онлайн-курси, платформи управління навчанням
HR чат-боти	Віртуальні помічники для комунікації з працівниками
Технології оцінювання продуктивності	KPI, OKR, 360-градусне оцінювання
Talent Management Systems	Платформи для управління талантами, планування кар'єри
Автоматизовані системи адаптації	Цифрові інструменти для онбордингу новачків

Джерело: [15]

У сучасних умовах цифрової трансформації бізнесу технології управління персоналом стають ключовим інструментом підвищення ефективності кадрової роботи та стратегічного розвитку підприємств. Комплексне впровадження HRM-систем дає змогу автоматизувати рутинні завдання - облік кадрів, ведення документації, контроль робочого часу, формування звітності - що значно підвищує точність та оперативність управлінських рішень. Паралельно із цим активно розвиваються технології рекрутингу через соціальні мережі (SMM-рекрутинг), які дозволяють розширити географію пошуку фахівців, залучати молоді таланти та формувати позитивний імідж роботодавця.

Не менш важливими є рішення, орієнтовані на підтримку дистанційної та гібридної зайнятості. Вони включають платформи для віртуального спілкування, управління завданнями, контролю за продуктивністю та зворотного зв'язку, що забезпечує ефективну комунікацію та збереження корпоративної культури незалежно від фізичної присутності працівників. У свою чергу, технології Big Data та People Analytics відкривають широкі можливості для збору, обробки та

аналізу великих обсягів даних про персонал з метою виявлення трендів, прогнозування плинності кадрів, оцінки ризиків та планування потреб у персоналі.

Також зростає роль інноваційних методів навчання, зокрема e-learning та LMS-систем, які дозволяють реалізовувати безперервне професійне навчання у зручному для працівників форматі. Гейміфікація та інтерактивні підходи сприяють залученню та адаптації персоналу, створюючи мотиваційне середовище. Чат-боти виконують роль цифрових консультантів, спрощуючи взаємодію з HR-службою та прискорюючи відповіді на стандартні запити. Технології оцінювання ефективності - KPI, OKR, 360-градусне оцінювання - забезпечують об'єктивний аналіз досягнень працівників і слугують основою для ухвалення рішень щодо винагороди чи підвищення [15, с. 34].

У результаті, системи управління талантами (Talent Management Systems) та цифрові інструменти адаптації новачків дозволяють будувати персоніфіковані кар'єрні траєкторії, підвищуючи рівень лояльності та знижуючи витрати на текучість кадрів. Сучасні HR-технології не лише змінюють підходи до роботи з персоналом, а й формують нову парадигму управління людським капіталом, де головну роль відіграють дані, гнучкість та інновації. Це забезпечує підприємствам довготривалу конкурентоспроможність у динамічному середовищі ринку праці.

Таким чином, сучасні цифрові інструменти в сфері управління персоналом поступово перетворюються з допоміжного засобу на стратегічний ресурс, що впливає не лише на ефективність HR-процесів, а й на загальний успіх організації. В умовах постійних змін та зростаючої конкуренції на ринку праці актуальним стає прогнозування подальших тенденцій та перспектив розвитку цих технологій, що дозволяє адаптувати кадрову політику до майбутніх викликів (табл. 1.4).

Перспективи розвитку технологій управління персоналом

Технологічний напрям	Перспективи
HRM-системи нового покоління	Інтеграція з ERP-системами, хмарні технології, модулі ШІ для прийняття рішень
People Analytics і штучний інтелект	Прогнозування плинності кадрів, моделювання поведінки працівників, персоналізовані HR-рішення
Автоматизація рекрутингу	Використання алгоритмів машинного навчання для відбору кандидатів, відео інтерв'ю з аналітикою
Електронне навчання (e-learning, microlearning)	Розвиток індивідуальних траєкторій навчання, адаптивні платформи, використання AR/VR
Гейміфікація в HR	Збільшення мотиваційного впливу через симуляції, сценарії та рейтингові системи
Віртуальні HR-асистенти	Розширення функціональності чат-ботів: адаптація, навчання, зворотний зв'язок у режимі реального часу
Управління талантами (Talent Management)	Акцент на розвиток soft skills, формування кадрового резерву, планування спадкоємності
Технології оцінювання продуктивності	Реальний час (real-time) оцінювання, інтеграція з цифровими інструментами продуктивності
Дистанційна та гібридна робота	Поява нових платформ для управління розподіленими командами, системи обліку мікрорезультатів

Джерело: [18]

Перспективи розвитку технологій управління персоналом свідчать про глибоку і системну трансформацію HR як функціональної сфери, що дедалі більше орієнтується на цифровізацію, аналітичну обґрунтованість і адаптивність до змін у зовнішньому середовищі. У майбутньому HRM-системи нового покоління не лише виконуватимуть адміністративні функції, а й інтегруватимуться з ERP-системами підприємства, забезпечуючи єдину інформаційну екосистему для управління всіма ресурсами - людськими, фінансовими й виробничими. Використання хмарних технологій та модулів на базі штучного інтелекту зробить такі системи більш гнучкими, масштабованими та придатними до персоналізованого управління.

Штучний інтелект і People Analytics відкривають нові горизонти для стратегічного HR-планування - прогнозування плинності кадрів, моделювання поведінки працівників, оцінка рівня залученості, виявлення ризиків і точне формування профілів кандидатів. Це сприятиме ухваленню рішень не на основі інтуїції, а завдяки точному аналізу великих масивів даних. Зі свого боку,

автоматизація рекрутингу передбачає активне використання машинного навчання, що дозволить мінімізувати людський чинник на початкових етапах відбору та зменшити час закриття вакансій.

У сфері корпоративного навчання пріоритетними напрямками залишаються електронне навчання (e-learning), мікронавчання (microlearning), а також адаптивні освітні платформи. Використання елементів доповненої та віртуальної реальності (AR/VR) забезпечуватиме більш глибоке залучення працівників у навчальний процес, особливо у сфері технічних професій, охорони праці та виробництва. Гейміфікація стає не просто інструментом підвищення мотивації, а й частиною корпоративної культури, яка стимулює досягнення результатів через змагання, симуляції, сценарії й цифрові рейтинги.

Віртуальні HR-асистенти - чат-боти нового покоління - відіграватимуть все важливішу роль в операційній діяльності: від комунікації з персоналом до проведення адаптації, опитувань та збору зворотного зв'язку в режимі реального часу. Водночас технології оцінювання ефективності праці переходять до концепції оцінювання в реальному часі (real-time feedback), що дозволяє безперервно коригувати поведінку та досягнення працівників згідно з цілями організації.

Окрема увага приділяється розвитку Talent Management Systems, які дозволятимуть не лише оцінювати компетенції персоналу, а й прогнозувати кар'єрні траєкторії, формувати кадровий резерв, розробляти індивідуальні плани розвитку, з особливим акцентом на розвиток soft skills. Це особливо актуально в умовах швидкоплинного середовища, де адаптивність працівників і гнучкість управлінських рішень є критично важливими.

Дистанційна та гібридна робота залишаються сталими трендами, що зумовлює потребу в нових цифрових платформах для управління розподіленими командами, контролю продуктивності, обліку мікрозавдань і забезпечення залученості незалежно від фізичної присутності в офісі. Усе це формує нову парадигму HR, в якій людський капітал розглядається як динамічний і керований актив, а технології - як рушійна сила сталого розвитку підприємства [23, с. 35].

Отже, у контексті стрімкої цифрової трансформації бізнес-середовища сучасні технології управління персоналом стають не просто інструментами автоматизації, а системною основою стратегічного розвитку організацій. Їх впровадження дозволяє комплексно вирішувати завдання рекрутингу, адаптації, розвитку, мотивації та оцінювання працівників, водночас підвищуючи прозорість, гнучкість і ефективність HR-процесів. Завдяки таким рішенням, як HRM-системи, People Analytics, автоматизоване навчання, гейміфікація та віртуальні HR-асистенти, підприємства здатні краще адаптуватися до змін, прогнозувати поведінку персоналу, оперативно реагувати на виклики ринку праці й формувати інноваційну організаційну культуру. Перспективи подальшого розвитку цих технологій свідчать про їхню здатність змінювати традиційну модель управління людськими ресурсами, забезпечуючи зростання продуктивності, утримання талантів і підвищення конкурентоспроможності підприємств у глобальному вимірі.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «ВПК «ВЕСНА»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «ВПК «ВЕСНА»

ТОВ «ВПК «Весна» - це приклад успішного українського підприємства, яке завдяки наполегливості, інноваціям та високим стандартам якості пройшло шлях від невеликої друкарні до національного лідера поліграфічного ринку. Засноване 01 лютого 2001 року, товариство стало символом якісного друку та передових рішень у сфері виробництва картонної упаковки та рекламної поліграфії.

Юридична особа має код ЄДРПОУ 24993721 та організаційно-правову форму товариства з обмеженою відповідальністю. Статутний капітал підприємства становить 10 000 грн, а керівником компанії є Чорний Микола Анатолійович, який виконує свої обов'язки з 2016 року. Станом на 03 березня 2025 року статус підприємства – «Зареєстровано», що свідчить про стабільну діяльність на ринку [40].

Основний вид діяльності ТОВ «ВПК «Весна» - друкування іншої продукції (КВЕД 18.12), проте спектр послуг значно ширший. Компанія також спеціалізується на виробництві гофрованого паперу та картонної тари, а також виступає посередником у торгівлі товарами широкого асортименту, зокрема деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами.

Головна гордість підприємства - це сучасний поліграфічний комплекс повного циклу, що використовує передові технології для створення інноваційної упаковки та рекламної продукції. Висока якість друку, ексклюзивний дизайн та широкий вибір технологічних рішень - усе це робить компанію надійним партнером для клієнтів у різних галузях: від харчової та алкогольної промисловості до косметики та фармацевтики.

Відкритість до інновацій та міжнародного досвіду також стала важливою складовою успіху ТОВ «ВПК «Весна». Підприємство бере участь у міжнародних виставках та конференціях у Німеччині, Великобританії та Польщі, завдяки чому

завжди тримає руку на пульсі новітніх трендів у поліграфії. Це дозволяє підприємству впроваджувати сучасні рішення, такі як друк УФ-фарбами, трафаретний УФ-друк, нанесення гібридного лаку Drip off, мікротиснення, лакування, тиснення, висікання та навіть використання технологій доповненої реальності (Augmented Reality).

Підтвердженням високої якості роботи є впроваджена на підприємстві Система Менеджменту Якості ISO 9001:2015, а також численні нагороди українських та міжнародних виставок. ТОВ «ВПК «Весна» не просто виготовляє упаковку - вона створює унікальні рішення, які допомагають продукції клієнтів виділятися на полицях магазинів та завойовувати увагу споживачів [40].



Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ «ВПК «Весна»

Джерело: складено автором

Ефективність управління підприємством значною мірою залежить від його організаційної структури (рис. 2.1), яка визначається як сукупність впорядкованих відносин і зв'язків між різними ланками керівництва. ТОВ «ВПК «Весна» характеризується лінійно-функціональною структурою управління, де вертикальний розподіл повноважень і відповідальностей спрощує процес

прийняття рішень. На чолі структури стоїть генеральний директор, підпорядковані йому керівники основних відділів: маркетингу, продажу, якості, виробництва, а також технологічний та фінансовий відділи.

Ключовим елементом структури є її здатність до інтеграції і координації між різними відділами, що дозволяє ефективно реагувати на зміни ринкового середовища. Розробка нових продуктів, контроль якості випускаємої продукції, а також активна маркетингова діяльність і стратегічне планування відбуваються з максимальною злагодженістю.

В результаті такої організації управління ТОВ «ВПК «Весна» досягає ділової досконалості, що виражається у підвищенні конкурентоздатності їх продукції та розширенні ринків збуту. Вище керівництво зосереджене на стратегічних проблемах розвитку, водночас оперативне керівництво ефективно вирішує поточні завдання, що сприяє загальному успіху підприємства на динамічному ринку.

2.2. Аналіз та оцінка господарсько-фінансової діяльності ТОВ «ВПК «ВЕСНА»

Сучасні підприємства функціонують у складних економічних умовах, які вимагають ефективного управління фінансовими ресурсами та постійного контролю за результатами господарської діяльності. Для оцінки ефективності роботи підприємства важливо проводити систематичний аналіз господарсько-фінансової діяльності, який дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, визначити перспективи розвитку та сформулювати стратегію подальшої діяльності.

З метою оцінки динаміки розвитку та фінансової стабільності ТОВ «ВПК «Весна» проаналізуємо основні показники його фінансово-господарської діяльності за останні чотири роки. Дані для аналізу наведено у таблиці 2.1.

**Показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «ВПК «Весна» за
2020-2023 рр., тис. грн.**

Показники	Рік				Відхилення 2023-2020	
	2020	2021	2022	2023	+/-	%
Обсяг чистого доходу від реалізації продукції	38641	52963	61952	53724	15083	139,03
Витрати на виготовлення та реалізацію продукції	32216	44037	55821	50100	17884	155,51
Валовий фінансовий результат	6425	8926	6131	3624	-2801	56,4
Результат (прибуток або збиток) від основної операційної діяльності	4687	2432	1344	-2571	-7258	-54,85
Підсумковий фінансовий результат (чистий прибуток або збиток)	2851	-413	984	-2112	-4963	-74,08
Витрати на матеріальні ресурси	28925	18963	34696	30584	1659	105,74
Виплати на оплату праці	4574	3788	6208	8721	4147	190,66
Соціальні відрахування	1035	1212	1386	1915	880	185,02
Короткострокові (оборотні) активи	14182	15416	15410	14612	-1570	93,24
Довгострокові (необоротні) активи	11308	10339	9402	8627	-3041	73,11
Вартість основних засобів виробництва	7513	7285	6954	5942	-1571	79,09
Власний капітал	12267	15118	16102	13990	1723	114,05
Кількість працівників	66	61	84	91	25	137,88
Середньомісячна з/п, грн.	4566	5752	6847	7735	3169	169,4
Показник продуктивності праці	585,47	814,82	837,19	590,37	4,9	100,84
Прибутковість продажу, %	12,13	4,59	2,17	-4,79	-16,91	-39,45
Прибутковість основної (виробничої) діяльності, %	119,94	120,27	110,98	107,23	-12,71	89,4

Джерело: складено автором на основі додатку

За аналізований період 2020-2023 рр. фінансово-господарська діяльність ТОВ «ВПК «Весна» характеризується нестабільністю та загостренням проблем з ефективністю основної діяльності. Незважаючи на зростання чистого доходу на 39,03% та збільшення витрат на оплату праці та соціальні заходи, підприємство зіткнулося зі зменшенням валового прибутку на 43,6% та значним скороченням чистого прибутку, що у 2023 році перетворився на збиток у розмірі 2112 тис. грн. Погіршення рентабельності продажу (з 12,13% у 2020 році до -4,79% у 2023 році) та виробництва (з 119,94% до 107,23%) свідчить про зниження ефективності використання ресурсів та збільшення собівартості. Водночас позитивною тенденцією є зростання середньомісячної заробітної плати на 69,4% та

продуктивності праці на 0,84%, що вказує на певне підвищення соціальних стандартів.

Загалом підприємству необхідно вживати заходів щодо оптимізації витрат, підвищення ефективності виробничих процесів та пошуку нових ринків збуту для забезпечення фінансової стабільності у майбутньому. Одним із важливих аспектів стабільного розвитку є ефективне управління персоналом, зокрема аналіз руху працівників, який дозволяє оцінити плинність кадрів та своєчасно реагувати на виклики у сфері кадрової політики. Для цього розглянемо аналіз руху персоналу ТОВ «ВПК «Весна» за 2020-2023 роки (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз руху персоналу ТОВ «ВПК «Весна» за 2020-2023 рр.

Показники	Рік				Відхилення 2023-2020	
	2020	2021	2022	2023	+/-	%
Середньооблікова чисельність працюючих	66	65	74	91	25	137,88
Кількість новоприйнятого персоналу (осіб)	6	3	17	21	15	450
Кількість працівників, що припинили роботу (осіб)	4	4	8	10	6	250
Сукупна кількість новоприйнятих і звільнених працівників за рік (осіб)	10	7	25	31	21	370
Показник оновлення штату	0,09	0,05	0,23	0,3	0,21	x
Показник звільнення персоналу	0,06	0,06	0,11	0,11	0,05	x
Загальний показник плинності кадрів	0,15	0,11	0,34	0,41	0,26	x

Джерело: складено автором на основі додатку

Аналіз руху персоналу ТОВ «ВПК «Весна» за 2020-2023 рр. свідчить про значну активізацію кадрових процесів на підприємстві, зокрема, суттєве зростання кількості прийнятих та звільнених працівників, що може вказувати як на розширення діяльності, так і на проблеми зі стабільністю кадрового складу. Середньооблікова чисельність зросла на 37,88%, що свідчить про збільшення потреби у робочій силі, однак одночасне підвищення коефіцієнтів оновлення та обороту персоналу вказує на підвищену плинність кадрів.

Це може негативно впливати на стабільність робочих процесів та якість виконання виробничих завдань, а отже, підприємству варто зосередитися на

вдосконаленні системи мотивації та створенні сприятливих умов праці для зниження рівня текучості кадрів. Для детальнішого аналізу ефективності використання персоналу підприємства розглянемо відповідні показники у динаміці за останні роки (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

**Ефективність використання персоналу ТОВ «ВПК «Весна»
за 2020-2023 рр.**

Показники	Рік				Відхилення 2023-2020	
	2020	2021	2022	2023	+/-	%
Середньозареєстрована кількість працівників, осіб	66	65	74	91	25	137,87
Загальний обсяг реалізованої продукції, тис. Грн.	38641	52963	61952	53724	15083	139,03
Показник продуктивності праці, тис. Грн.	585,47	814,82	837,19	590,37	4,90	100,83
Темпи зростання продуктивності праці, %	x	139,17	102,75	70,52	x	x

Джерело: складено автором на основі додатку

Аналіз ефективності використання персоналу ТОВ «ВПК «Весна» за 2020-2023 рр. свідчить про суперечливі тенденції у динаміці показників. З одного боку, відбулося суттєве зростання середньооблікової чисельності працівників на 37,87% та обсягу реалізованої продукції на 39,03%, що свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства. З іншого боку, продуктивність праці за цей період зросла лише на 0,83%, а у 2023 році її темпи знизилися до 70,52% у порівнянні з попереднім роком.

Це свідчить про зменшення ефективності використання трудових ресурсів, що може бути пов'язано зі зниженням інтенсивності праці, нераціональним використанням робочого часу чи зростанням непродуктивних витрат. Для комплексної оцінки доцільно проаналізувати ефективність витрат на персонал підприємства, що представлено у таблиці 2.4.

**Ефективність витрат на персонал ТОВ «ВПК «Весна»
за 2020-2023 рр.**

Показники	Рік				Відхилення 2023-2020	
	2020	2021	2022	2023	+/-	%
Чистий дохід, тис. Грн.	38641	52963	61952	53724	15083	139,03
Витрати на оплату праці, тис. грн	3788	4574	6208	8721	4933	230,23
Ефективність витрат на персонал, грн.	10,2	11,58	9,98	6,16	-4,04	60,39

Джерело: складено автором на основі додатку

Аналіз ефективності витрат на персонал ТОВ «ВПК «Весна» за 2020-2023 рр. показує, що, незважаючи на зростання чистого доходу на 39,03% та значне підвищення витрат на оплату праці на 130,23%, ефективність витрат на персонал суттєво знизилася - на 39,61%. Це свідчить про те, що збільшення витрат на оплату праці не забезпечило пропорційного зростання обсягів реалізованої продукції. Така ситуація може бути наслідком як зростання середньої заробітної плати, так і недостатньої ефективності використання трудових ресурсів.

Аналіз фінансово-господарської діяльності та ефективності використання персоналу ТОВ «ВПК «Весна» за 2020-2023 роки свідчить про наявність серйозних проблем у забезпеченні стабільного розвитку підприємства. Зростання чистого доходу, збільшення середньомісячної заробітної плати та чисельності працівників свідчать про розширення діяльності та прагнення підприємства до зміцнення соціальних стандартів. Водночас зменшення валового та чистого прибутку, скорочення рентабельності продажу та виробництва, а також зниження ефективності використання ресурсів і трудового потенціалу вказують на погіршення результативності основної діяльності. Висока плинність кадрів та зниження ефективності витрат на персонал свідчать про необхідність вдосконалення системи управління трудовими ресурсами та оптимізації витрат на оплату праці.

У цілому підприємству слід зосередити увагу на підвищенні ефективності

виробничих процесів, посиленні кадрової стабільності та впровадженні дієвих заходів з підвищення продуктивності праці для забезпечення фінансової стабільності у майбутньому.

2.3. Діагностика системи управління кадровим менеджментом на підприємстві ТОВ «ВПК «ВЕСНА»

Кадровий менеджмент є одним із ключових елементів системи управління будь-яким підприємством, адже саме людський капітал визначає ефективність діяльності, рівень конкурентоспроможності та інноваційний потенціал компанії. У контексті сучасних економічних викликів особливої актуальності набуває питання діагностики системи управління персоналом, що дозволяє своєчасно виявляти проблеми, оцінювати рівень кадрової політики та ухвалювати стратегічно обґрунтовані рішення.

Важливим етапом у процесі діагностики є визначення ключових елементів системи управління персоналом на конкретному підприємстві. Це дозволяє комплексно оцінити кадрову політику та виявити можливі слабкі місця, що потребують удосконалення. На рис. 2.2 представлено основні елементи управління персоналом ТОВ «ВПК «Весна», які формують цілісну систему кадрового менеджменту на підприємстві.

Елементи управління персоналом ТОВ "ВПК "Весна"	Визначення загальної стратегії підприємства
	Планування потреби в персоналі з урахуванням кадрового резерву
	Залучення, відбір та оцінка персоналу
	Організація праці
	Політика заробітної праці, управління витратами на персонал
	Підвищення кваліфікації
	Система просування по службі

Рис. 2.2 Елементи управління персоналом ТОВ «ВПК «Весна»

Джерело: складено автором

Аналіз системи управління персоналом ТОВ «ВПК «Весна» показав, що кадровий менеджмент підприємства охоплює всі основні елементи, необхідні для ефективного управління людськими ресурсами. Зокрема, структура включає планування персоналу, підбір та адаптацію працівників, їхню оцінку, навчання та розвиток, мотивацію, організацію праці та контроль за виконанням кадрових рішень.

Комплексний підхід до управління персоналом дозволяє забезпечити системну роботу з кадрами, створює умови для підвищення продуктивності праці та формує сприятливий клімат у колективі. Разом з тим, своєчасна діагностика стану окремих елементів системи дає змогу виявляти проблеми та ризики, що впливають на ефективність кадрової політики підприємства, та своєчасно ухвалювати управлінські рішення щодо їхнього усунення. Значну роль у забезпеченні ефективного управління персоналом відіграє система професійного навчання працівників, яка сприяє розвитку їхніх компетенцій, підвищенню кваліфікації та адаптації до змін у виробничих процесах. Аналіз видів професійного навчання на ТОВ «ВПК «Весна» подано у таблиці 2.5.

Види професійного навчання на ТОВ «ВПК «Весна»

Вид навчання	Характеристика та особливості
Первинне навчання	Проводиться при прийнятті на роботу нових працівників або при зміні професії. Мета – надання базових знань і навичок
Підвищення кваліфікації	Спрямоване на вдосконалення професійних знань та умінь працівників відповідно до нових вимог, технологій чи стандартів
Стажування	Практичне навчання на робочому місці під керівництвом досвідчених працівників або наставників
Інструктажі	Обов'язкові короткострокові заняття з питань охорони праці, техніки безпеки, використання обладнання
Спеціальне навчання	Проводиться для здобуття специфічних знань з окремих напрямків (робота з небезпечними речовинами, спецтехнікою тощо)
Самоосвіта	Заохочується підприємством як форма індивідуального підвищення кваліфікації за допомогою курсів, онлайн-навчання тощо

Джерело: складено автором

Професійне навчання на ТОВ «ВПК «Весна» охоплює широкий спектр видів підготовки, що забезпечує комплексний розвиток кваліфікації працівників. Підприємство приділяє увагу як базовій підготовці нових співробітників, так і постійному вдосконаленню знань та навичок досвідчених фахівців. Поєднання первинного навчання, підвищення кваліфікації, стажувань, інструктажів, спеціального навчання та заохочення до самоосвіти створює ефективну систему безперервного професійного розвитку. Такий підхід сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню ризиків виробничого травматизму та забезпечує відповідність компетенцій працівників сучасним вимогам ринку.

Особлива увага на підприємстві приділяється підвищенню кваліфікації керівників, менеджерів та спеціалістів, адже саме від рівня їх професійної підготовки залежить ефективність управлінських рішень та конкурентоспроможність підприємства. Детальні показники підвищення кваліфікації цієї категорії працівників наведено у таблиці 2.6.

Показники підвищення кваліфікації керівників, менеджерів і спеціалістів на ТОВ «ВПК «Весна»

Назва показників	Навчено всього, осіб		Відхилення 2023-2022		Керівники		Відхилення 2023-2022		Менеджери, фахівці		Відхилення 2023-2022	
	2022	2023	+-	%	2022	2023	+-	%	2022	2023	+-	%
Загальна кількість працівників, які підвищили кваліфікацію,	10	12	2	120	3	1	-2	33,33	7	11	4	157,14
у тому числі: безпосередньо на підприємстві	7	8	1	114,28	-	-	-	-	7	8	1	114,29
та у різних навчальних закладах на договірних засадах	3	4	1	133,33	3	1	-2	33,33	3	3	0	-

Джерело: складено автором

Аналіз показників підвищення кваліфікації керівників, менеджерів і фахівців на ТОВ «ВПК «Весна» свідчить про зростання загальної кількості працівників, які пройшли навчання у 2023 році порівняно з 2022 роком на 20%, що є позитивною тенденцією. Водночас кількість керівників, які підвищили кваліфікацію, зменшилася на 66,67%, що може свідчити про зниження уваги до розвитку управлінського складу. Натомість активність у навчанні менеджерів і фахівців зросла на 57,14%, що підкреслює орієнтацію підприємства на розвиток професійних компетенцій саме цієї категорії персоналу. Збільшення кількості працівників, які навчалися безпосередньо на підприємстві (на 14,29%), та у навчальних закладах різних типів за договорами (на 33,33%) свідчить про розширення форм та можливостей для підвищення кваліфікації.

З огляду на це, важливим аспектом подальшого аналізу є визначення структури керівного складу підприємства, оскільки рівень менеджменту значною мірою впливає на потреби у навчанні та підвищенні кваліфікації. Розподіл керівників ТОВ «ВПК «Весна» за рівнями менеджменту наведено у таблиці 2.7.

Розподіл керівників ТОВ «ВПК «Весна» за рівнями менеджменту

Рівень менеджменту	Чисельність, осіб	Питома вага, %
Вищий	1	11,11
Середній	5	55,56
Низовий	3	33,33
Всього	9	100

Джерело: складено автором

Аналіз розподілу керівників ТОВ «ВПК «Весна» за рівнями менеджменту свідчить, що найбільшу частку займають представники середнього рівня управління - 55,56%. Це вказує на значну кількість керівників, які забезпечують координацію та контроль виконання оперативних завдань. Низовий рівень менеджменту представлений трьома керівниками, що становить 33,33%, що підтверджує важливість оперативного управління на підприємстві. Вищий рівень менеджменту представлений лише однією особою, що складає 11,11%, що є типовою ситуацією для підприємств середнього розміру. Загалом така структура управлінського персоналу є збалансованою та відповідає функціональним потребам підприємства.

Таким чином, структура розподілу керівного складу ТОВ «ВПК «Весна» створює належні умови для ефективного функціонування усіх рівнів управління, забезпечуючи як стратегічне спрямування, так і належний рівень контролю й оперативного реагування. На цьому тлі доцільно проаналізувати рівень мотивації персоналу підприємства, адже саме зацікавленість працівників у результатах своєї діяльності визначає ефективність реалізації управлінських рішень на всіх рівнях (рис. 2.3).

На основі даних, відображених на рис. 2.3, можна зробити висновок, що рівень мотивації персоналу ТОВ «ВПК «Весна» оцінюється як середній: найвищі показники спостерігаються в категоріях «Організація» та «Мотивація», тоді як найнижчий рівень зафіксовано у сфері «Планування».



Рис. 2.3 Результати експертної оцінки рівня мотивації персоналу на ТОВ «ВПК «Весна»

Джерело: складено автором

Показники за напрямками «Оцінка, контроль» і «Прийняття рішень» також залишаються на відносно низькому рівні. Така ситуація свідчить про наявність певного дисбалансу в реалізації управлінських функцій, що може обмежувати загальну ефективність мотиваційної системи. Це вказує на доцільність посилення аналітичного супроводу управлінських процесів, покращення планування та розширення участі працівників у прийнятті рішень.

Отже, кадровий менеджмент ТОВ «ВПК «Весна» є комплексною системою, яка охоплює всі основні етапи управління людськими ресурсами - від планування та підбору персоналу до його навчання, мотивації та оцінки. Аналіз системи управління персоналом показав, що підприємство приділяє значну увагу розвитку професійних компетенцій працівників, однак окремі аспекти, зокрема рівень мотивації персоналу та залученість до процесу прийняття рішень, потребують подальшого вдосконалення. Збалансована структура керівного складу підприємства забезпечує ефективну координацію та контроль виконання завдань, але особливу увагу слід приділити розвитку управлінських компетенцій керівників. Своєчасна діагностика системи управління персоналом, комплексне підвищення кваліфікації та впровадження сучасних підходів до мотивації створюють передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його сталого розвитку.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «ВПК «ВЕСНА»

3.1. Пропозиції щодо удосконалення системи управління персоналом в ТОВ «ВПК «ВЕСНА»

Успішна діяльність будь-якого підприємства значною мірою залежить від ефективної системи управління персоналом, яка здатна забезпечити належну мотивацію працівників, високий рівень організації праці, оптимальне планування трудових процесів та результативний контроль. У контексті аналізу стану управлінських процесів у ТОВ «ВПК «Весна» було виявлено як окремі сильні сторони в кадровій роботі, так і чинники, що потребують удосконалення. Зокрема, результати експертної оцінки продемонстрували недостатній рівень планування, оцінки та прийняття управлінських рішень, що може стримувати реалізацію потенціалу колективу.

З огляду на виявлені проблемні аспекти, постає необхідність розробки конкретних заходів, спрямованих на підвищення ефективності кадрової політики підприємства. У цьому контексті доцільно запропонувати цілеспрямовані кроки щодо вдосконалення системи управління персоналом, які наведено в таблиці 3.1.

Узагальнюючи запропоновані заходи, можна стверджувати, що удосконалення системи управління персоналом на ТОВ «ВПК «Весна» передбачає комплексний підхід, орієнтований на стратегічне планування, підвищення ефективності контролю та оцінювання, а також посилення мотиваційного потенціалу кадрової політики. Особливу увагу приділено розвитку людського капіталу через навчання та професійне зростання, що сприятиме формуванню кваліфікованого й лояльного колективу. Важливим чинником підвищення результативності управлінських процесів є децентралізація прийняття рішень та залучення працівників до формування організаційної політики, що дозволить підвищити адаптивність системи управління до змін зовнішнього середовища.

**Заходи удосконалення системи управління персоналом
в ТОВ «ВПК «Весна»**

Напрямок удосконалення	Зміст заходу
Планування персоналу	Впровадження системи стратегічного планування кадрів із використанням HR-аналітики
Оцінка та контроль	Введення оцінювання персоналу за методом КРІ та зворотного зв'язку (360°)
Мотивація	Розширення системи нематеріального стимулювання (визнання, кар'єрне зростання)
Прийняття рішень	Делегування повноважень і залучення працівників до процесу прийняття рішень
Навчання та розвиток	Організація програм підвищення кваліфікації та професійного розвитку
Організація праці	Оптимізація функціонального розподілу обов'язків та покращення умов праці

Джерело: складено автором на основі [24]

Запропоновані заходи сприятимуть не лише оптимізації кадрових процесів, а й забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Значущу функцію в удосконаленні системи управління персоналом виконує керівник відділу кадрів. Його ключова роль полягає у формуванні згуртованої та мотивованої команди, здатної не лише результативно реалізовувати поточні завдання, але й ініціювати інноваційні ідеї для подальшого розвитку підприємства.

Крім того, директор з управління персоналом має забезпечувати утримання висококваліфікованих працівників, створюючи для них сприятливі умови професійного зростання та самореалізації. У сучасних умовах особливого значення набуває створення позитивного іміджу роботодавця, що впливає як на внутрішню корпоративну культуру, так і на конкурентні позиції компанії на ринку праці [34, с. 97].

Серед основних завдань очільника кадрової служби також важливим є забезпечення ефективної взаємодії з ринком праці, що передбачає систематичний аналіз кадрового потенціалу, виявлення перспективних спеціалістів та формування кадрового резерву для сталого функціонування підприємства.

У цьому контексті модернізована організаційна структура відділу управління персоналом ТОВ «ВПК «Весна» подана на рисунку 3.1.



Рис. 3.1 Організаційна структура відділу управління персоналом ТОВ «ВПК «Весна» (вдосконалена)

Джерело: складено автором

У контексті динамічних змін на ринку праці та загострення конкуренції ефективне функціонування відділу управління персоналом відіграє вирішальну роль у забезпеченні стабільної роботи підприємства. У ТОВ «ВПК «Весна» діяльність цього підрозділу чітко структурована та регламентована відповідним Положенням, яке визначає його функціональне навантаження й місце в загальній системі управління компанією.

Відділ управління персоналом виступає окремим організаційним елементом, який реалізує комплекс заходів, спрямованих на впровадження та підтримку кадрової політики. Основними його завданнями є формування згуртованого колективу, мінімізація рівня кадрової плинності та забезпечення дотримання трудової дисципліни. Також до функцій підрозділу входить створення сприятливого виробничого середовища, розвиток компетентностей працівників та підтримка позитивного мікроклімату в команді [27, с. 94].

Слід зазначити, що спектр діяльності відділу охоплює всі етапи роботи з персоналом – від планування потреби в кадрах до організації підвищення кваліфікації та впровадження ефективної системи оплати праці. Вагоме місце в його роботі займає формування аналітичної бази, яка сприяє прийняттю виважених та обґрунтованих управлінських рішень [35, с. 104].

Одним із напрямів діяльності кадрової служби ТОВ «ВПК «Весна» є організація системного навчання персоналу. Враховуючи актуальні вимоги ринку праці та специфіку функціонування підприємства, фахівці відділу управління персоналом розробляють спеціалізовані програми підвищення кваліфікації, здійснюють моніторинг пропозицій на ринку освітніх послуг і налагоджують співпрацю з компетентними викладачами. Такий підхід забезпечує не лише професійне зростання працівників, а й сприяє формуванню культури безперервного навчання в межах організації.

Важливу роль у структурі відділу виконує сектор соціального розвитку та стимулювання персоналу, який відповідає за впровадження заходів соціальної підтримки, гарантування належного рівня соціальних стандартів, а також використання ефективних інструментів мотивації. Завдяки цьому відділ управління персоналом набуває статусу не лише адміністративного елемента, а й комунікаційної ланки між керівництвом підприємства та його трудовим колективом.

Згідно з чинним Положенням, відділ управління персоналом наділений низкою управлінських повноважень. Зокрема, він має право ініціювати перегляд кадрової політики, вносити пропозиції щодо вдосконалення системи матеріального стимулювання, залучати зовнішніх експертів, а також здійснювати контроль за дотриманням норм трудового законодавства. Це забезпечує активну участь підрозділу не лише в оперативних процесах, а й у формуванні стратегічного вектора розвитку підприємства.

Слід наголосити, що діяльність відділу управління персоналом має бути орієнтована на побудову ефективної системи кадрового менеджменту, здатної відповідати сучасним виробничим вимогам та викликам. Якість управління

персоналом та загальний рівень конкурентоспроможності підприємства значною мірою залежать від професіоналізму і злагодженості роботи працівників цього підрозділу [25, с. 88].

Таким чином, ефективна кадрова політика є одним із визначальних чинників стабільного функціонування сучасних поліграфічних підприємств, зокрема ТОВ «ВПК «Весна». Проведене дослідження кадрової системи підприємства дало змогу виявити актуальні проблеми та окреслити напрями для подальшого вдосконалення. Інтеграція сучасних HR-технологій, системне підвищення кваліфікації персоналу та впровадження адаптивної мотиваційної моделі сприятимуть формуванню ефективної команди. У перспективі це дозволить не лише підвищити якість продукції та зміцнити ринкові позиції підприємства, а й забезпечити привабливість роботодавця в очах потенційних працівників - що є критично важливим у контексті динамічного розвитку ринку праці.

3.2. Заходи з оптимізації управління персоналом у ТОВ «ВПК «Весна»

Підприємства, що прагнуть забезпечити сталий розвиток і підвищити свою конкурентоспроможність, повинні зосереджувати увагу не лише на технологічній модернізації чи розширенні збутових каналів. Визначальну роль у досягненні стратегічних цілей відіграє персонал, адже саме його професійні навички, адаптивність і здатність до інновацій суттєво впливають на довготривалу ефективність компанії. Прикладом такого підходу виступає система організації навчання працівників на ТОВ «ВПК «Весна».

Процес підвищення кваліфікації персоналу на підприємстві побудовано відповідно до системного підходу, що включає три взаємопов'язані етапи: планування, впровадження та оцінювання. На стадії планування здійснюється виявлення освітніх потреб, формулюються цілі навчання та визначаються показники його ефективності. Наступним етапом є реалізація навчальних

заходів, після чого проводиться оцінка отриманих результатів. Така структурованість забезпечує цілісність навчального процесу та спрямованість на досягнення конкретних результатів.

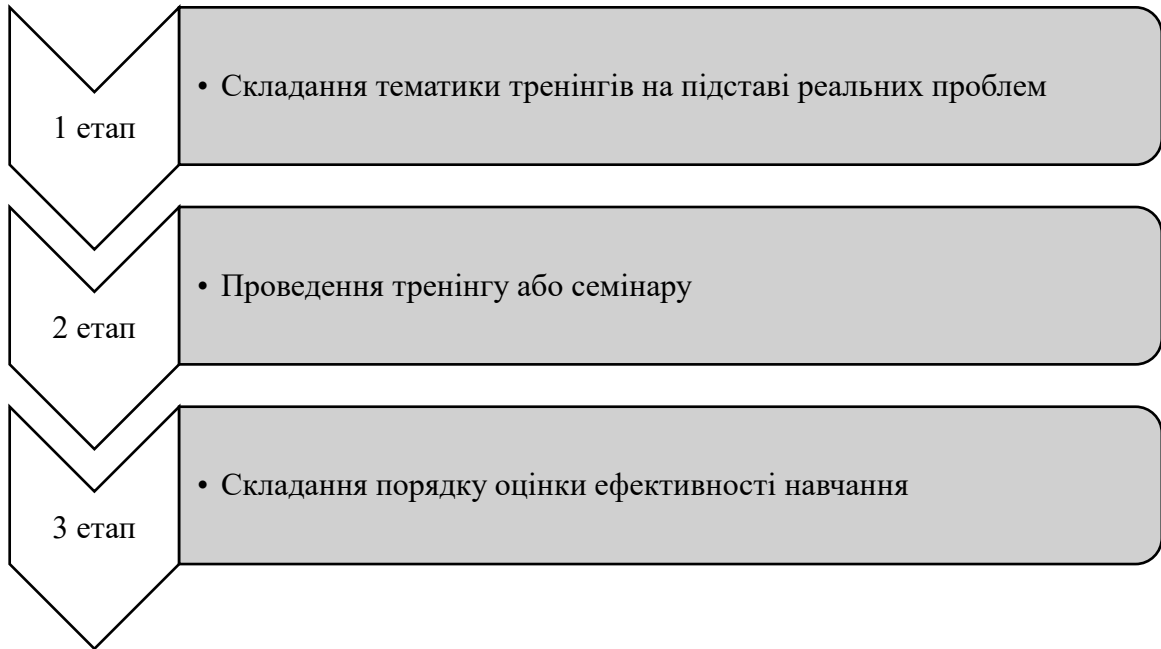


Рис. 3.2 Програма навчання персоналу ТОВ «ВПК «Весна»

Джерело: складено автором

Однією з ключових переваг системного підходу до навчання персоналу є його безперервний характер. Працівники підприємства підвищують свою кваліфікацію безпосередньо в процесі виконання виробничих завдань, що дозволяє уникнути тривалих перерв у роботі. Навчання тісно пов'язане з реальними виробничими умовами, завдяки чому здобуті знання швидко трансформуються у практичні навички. Такий підхід особливо важливий для управлінського складу, який має оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та приймати результативні управлінські рішення.

Особливе місце в системі підготовки кадрів посідають тренінгові програми, які є ефективним інструментом розвитку професійних і управлінських компетенцій. Вони дають змогу відпрацьовувати поведінку в умовах, наближених до реальних, що сприяє виробленню нестандартних підходів до вирішення виробничих задач. Наприклад, тренінг «Креативний менеджмент і

креативність у менеджменті» орієнтований на розвиток здатності мислити творчо та ефективно управляти інноваційними процесами. Завдяки застосуванню рольових ігор, дискусій у групах та бізнес-симуляцій, учасники не лише засвоюють нову інформацію, а й закріплюють її в процесі активної практики [19, с. 91].

Участь у тренінгах повинна бути не випадковою, а системно вписаною в загальну стратегію професійного розвитку персоналу. Така організація навчального процесу підтримує необхідний рівень компетентності працівників і сприяє формуванню внутрішньої корпоративної культури, зорієнтованої на постійне самовдосконалення. Зрештою, це веде до формування комплексної системи внутрішнього навчання, інтегрованої у загальну систему управління підприємством. Оцінювання результатів навчання здійснюється як за допомогою експертних методів, так і через аналіз змін у фінансових показниках, що дозволяє відстежувати ефективність інвестування в людський капітал (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Критерії результативності навчання

Критерій	Коментарі
Досягнення навчальних цілей	Визначається рівнем відповідності отриманих знань і навичок запланованим результатам
Застосування знань на практиці	Оцінюється здатність працівників використовувати нові знання у виробничих умовах
Покращення показників діяльності	Вимірюється через зростання продуктивності, якості продукції або зниження витрат
Задоволеність учасників	Визначається через опитування та зворотний зв'язок після завершення навчання
Оцінка керівництва	Включає експертні висновки щодо змін у професійній поведінці працівників
Ефективність витрат	Аналіз співвідношення між витратами на навчання та отриманими економічними вигодами
Тривалість збереження ефекту	Оцінюється стабільність та довготривалість впроваджених змін у професійній діяльності

Джерело: [22]

ТОВ «ВПК «Весна» перебуває на етапі необхідності перегляду та модернізації підходів до професійного навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу. Цей процес є ключовим для формування кадрового

потенціалу, здатного успішно адаптуватися до динамічних змін у галузі та забезпечувати конкурентоспроможність підприємства. У зв'язку з цим на кадрову службу покладається завдання розробити та впровадити сучасні програми розвитку працівників, орієнтовані на стратегічні потреби організації.

Одним із напрямів посилення конкурентних позицій компанії є інтеграція цифрових технологій у виробничу та управлінську діяльність. Зокрема, перспективним рішенням є впровадження ERP-системи, яка дозволить оптимізувати діяльність структурних підрозділів, удосконалити документообіг і підвищити ефективність управління ресурсами підприємства.

У сфері управління персоналом запропоновано застосування системи ISF-7 («ISF-Персонал»), яка забезпечує автоматизацію основних HRM-процесів: від підбору персоналу й організації навчання до обліку робочого часу й управління мотивацією. Ця система інтегрується з іншими ключовими програмними модулями - системою нарахування заробітної плати, електронною системою контролю доступу та бухгалтерським обліком. Такий підхід сприяє створенню єдиного цифрового середовища для ефективного управління персоналом і своєчасного прийняття управлінських рішень [17, с. 56].

Ще одним важливим напрямом удосконалення управління персоналом є трансформація традиційного відділу кадрів у сучасний відділ управління персоналом. Для цього необхідно розробити «Положення про відділ управління персоналом», у якому будуть визначені основні функції, завдання та повноваження нового структурного підрозділу. Крім того, важливою складовою кадрової політики стане розробка «Кодексу корпоративної культури та організаційної поведінки», що сприятиме формуванню єдиних цінностей і норм взаємодії всередині трудового колективу.

Суттєвим інструментом активізації творчого потенціалу персоналу може стати впровадження «Банку ідей». Цей механізм передбачає можливість для працівників генерувати та подавати свої пропозиції щодо вдосконалення виробничих і управлінських процесів через електронні сервіси, спеціальні скриньки, внутрішню мережу або безпосередньо керівникам. Усі ініціативи

будуть розглядатися експертною радою, а найперспективніші - впроваджуватись у практичну діяльність із відповідною системою мотивації: як матеріального, так і нематеріального характеру. Для організації цього процесу доцільно розробити «Положення про стимулювання творчої активності працівників», у якому буде чітко прописано порядок подання, оцінювання та реалізації ідей.

Таким чином, підвищення ефективності системи управління персоналом на ТОВ «ВПК «Весна» потребує комплексного оновлення. До нього входять створення сучасного кадрового підрозділу, впровадження цифрових рішень, розвиток системи професійного навчання та підвищення кваліфікації, а також запровадження інструментів підтримки інноваційної активності працівників. Комплексна реалізація цих заходів сприятиме формуванню висококваліфікованого, ініціативного та гнучкого персоналу, здатного забезпечити ефективну діяльність підприємства в умовах сучасного ринку.

3.3. Оцінка результативності впровадження запропонованих змін

Інвестування в навчання працівників відіграє визначальну роль як у розвитку їхнього професійного потенціалу, так і в досягненні стратегічних цілей підприємства. Регулярне підвищення кваліфікації персоналу сприяє зростанню продуктивності праці та загальної ефективності виробничих процесів. Окрім цього, воно позитивно впливає на мотиваційний клімат у колективі, зміцнює відданість працівників компанії та підвищує рівень їхньої задоволеності роботою.

З економічної точки зору, користь від навчання проявляється у зростанні прибутковості підприємства та оптимізації витрат. На ТОВ «ВПК «Весна» ефективність навчання оцінюється за двома напрямками, що дає змогу комплексно охопити вплив навчальних заходів на різні складові діяльності компанії.

Отже, навчання персоналу слід розглядати не лише як засіб професійного зростання, а й як інструмент формування конкурентоспроможності

підприємства. Для визначення результативності реалізованих програм підготовки кадрів на ТОВ «ВПК «Весна» проведено аналіз їх ефективності, узагальнені результати якого подано в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Оцінка ефективності тренінгової програми

Показник	Тренінг «Креативний менеджмент»
Вартість підготовки одного працівника (грн)	1700
Кількість працівників, які успішно завершили навчання (осіб)	45
Прогнозований прибуток від навчання одного працівника (грн)	2200
ROI (ефективність навчання персоналу)%	29,4

Джерело: складено автором

Оцінка ефективності тренінгової програми «Креативний менеджмент» свідчить про її доцільність та позитивний економічний ефект для підприємства. Згідно з розрахунками, вартість навчання одного працівника становить 1700 грн, а прогнозований дохід від навчання – 2200 грн на одного працівника. Це забезпечує рівень окупності інвестицій у навчання (ROI) на рівні 29,4%. Такий показник свідчить про те, що вкладені кошти повертаються з прибутком, а сама програма сприяє підвищенню кваліфікації працівників та зростанню результативності їхньої роботи.

Отже, результати оцінки ефективності тренінгової програми «Креативний менеджмент» підтверджують доцільність її впровадження та економічну вигоду для підприємства. Проте, для комплексного вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «ВПК «Весна» необхідно передбачити додаткові видатки, пов'язані із реалізацією проекту модернізації кадрової політики. Детальну інформацію щодо цих витрат наведено у таблиці 3.4.

Загальний обсяг видатків на фінансування проекту з удосконалення системи управління персоналом ТОВ «ВПК «Весна» складає 100 тис. грн. Найбільша частка коштів – 68 тис. грн (68%) – спрямована на організацію системи навчання та впровадження тренінгових програм, що свідчить про стратегічну орієнтацію підприємства на розвиток кваліфікації персоналу.

Витрати на впровадження програмного продукту «Парус-7 (персонал)» складають 20 тис. грн, що забезпечить автоматизацію процесів управління персоналом та підвищить ефективність кадрової служби.

Таблиця 3.4

Видатки на фінансування проекту з удосконалення системи управління персоналом ТОВ «ВПК «Весна»

Витрати	Сума, тис. грн.
Видатки на модернізацію організаційної структури відділу персоналу	10000
Витрати, пов'язані з організацією системи навчання та впровадженням тренінгових програм	68000
Запровадження програмного комплексу «Парус-7 (персонал)»	20000
Розробка та впровадження «Банку Ідей»	2000
Всього	100000

Джерело: складено автором

На вдосконалення організаційної структури служби управління персоналом передбачено окреме фінансування в обсязі 10 тис. грн, що дозволить підвищити її функціональну результативність. Запровадження «Банку Ідей», у свою чергу, вимагатиме інвестицій у розмірі 2 тис. грн і стане важливим інструментом для заохочення ініціативності працівників та формування дієвої корпоративної культури.

Отже, реалізація запропонованих заходів потребуватиме певних капіталовкладень, однак очікуваний ефект у вигляді покращення системи управління персоналом цілком обґрунтовує ці витрати. Зведена оцінка результативності впровадження зазначеного інвестиційного проекту наведена у таблиці 3.5.

Оцінка ефективності інвестиційного проекту з удосконалення системи управління персоналом засвідчила його доцільність та економічну привабливість. Згідно з розрахунками, чиста приведена вартість інвестицій (NPV) становить 65217,39 грн, що свідчить про позитивний вплив проекту на фінансовий стан підприємства. Індекс рентабельності на рівні 1,35 підтверджує, що кожна вкладена гривня приносить 1,35 грн доходу, що є прийнятним

показником для інвестиційного проекту.

Таблиця 3.5

Оцінка ефективності інвестиційного проекту з удосконалення системи управління персоналом

Періоди	0	1	2	3
Грошовий потік	-100000	75000	20000	90000
Ставка дисконтування	15%			
Чиста приведена вартість інвестицій (NPV)	-100000	65217,39	4220,44	4606,51
Індекс рентабельності	1,35			
Внутрішня норма дохідності (IRR)	28%			
Строк окупності	1 рік 6 місяців			

Джерело: складено автором

Внутрішня норма дохідності (IRR) проекту складає 28%, що перевищує ставку дисконтування у 15%, а це свідчить про високу інвестиційну привабливість. Важливим фактором є також відносно короткий строк окупності - 1 рік та 6 місяців, що підвищує ліквідність та знижує ризики для інвестора.

Загалом проведена оцінка ефективності свідчить про обґрунтованість реалізації даного проекту, оскільки його впровадження забезпечує позитивний економічний ефект, сприяє підвищенню результативності системи управління персоналом і покращенню загальних виробничо-господарських показників підприємства.

Аналіз ефективності навчальних програм і капіталовкладень у розвиток персоналу ТОВ «ВПК «Весна» підтвердив доцільність використання системного підходу до навчання як стратегічного інструменту посилення конкурентоспроможності. Висока рентабельність тренінгу «Креативний менеджмент» (ROI - 29,4%) демонструє перспективність подальших інвестицій у розвиток кадрового потенціалу. Водночас впровадження сучасних програмних рішень та інструментів стимулювання ініціативності працівників створює підґрунтя для їхнього професійного зростання та підвищення ефективності трудової діяльності.

Результати оцінювання інвестиційного проекту з оновлення кадрової

політики ТОВ «ВПК «Весна» свідчать про його економічну ефективність і фінансову привабливість. Позитивне значення чистої приведеної вартості ($NPV = 65\,217,39$ грн), високий показник внутрішньої норми дохідності ($IRR = 28\%$) та оптимальний строк окупності (1 рік і 6 місяців) підтверджують доцільність його реалізації. Отже, комплексні інвестиції у розвиток персоналу та модернізацію системи управління кадрами сприятимуть зростанню продуктивності праці й забезпеченню стабільних конкурентних переваг підприємства, що є важливим чинником його сталого розвитку на ринку.

ВИСНОВКИ

Управління персоналом є невід'ємною складовою успішного функціонування та розвитку будь-якої організації, оскільки саме людський капітал є ключовим стратегічним ресурсом у сучасних умовах конкурентного ринку. Аналіз наукових підходів та практичного досвіду засвідчує, що ефективна система управління персоналом повинна поєднувати комплекс функцій, зокрема планування, підбір, адаптацію, навчання, мотивацію, оцінку та розвиток персоналу. Важливим є те, що ці функції мають бути інтегровані у загальну стратегію організації та враховувати сучасні тенденції розвитку технологій.

Сучасні інноваційні технології відкривають нові можливості для вдосконалення системи управління персоналом, забезпечуючи автоматизацію процесів, якісну аналітику, персоналізоване навчання, гейміфікацію та використання штучного інтелекту. Це дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень, забезпечити професійний розвиток працівників та формувати позитивну корпоративну культуру.

ТОВ «ВПК «Весна» - це приклад українського підприємства, яке динамічно розвивалося з моменту свого заснування та пройшло шлях від невеликої друкарні до одного з лідерів поліграфічного ринку країни. Завдяки інноваційному підходу, впровадженню сучасних технологій та постійному вдосконаленню якості продукції підприємство завоювало довіру клієнтів та забезпечило собі міцні позиції на ринку.

Проте детальний аналіз фінансово-господарської діяльності за останні роки вказує на низку проблем, які потребують негайного вирішення. Зростання витрат на оплату праці, зменшення валового та чистого прибутку, а також негативна динаміка рентабельності свідчать про необхідність посилення контролю за витратами, оптимізації виробничих процесів та вдосконалення системи управління ресурсами. Особливої уваги заслуговує кадрова політика підприємства - з одного боку, відзначається розширення штату та активізація процесів навчання, з іншого - спостерігається підвищена плинність кадрів та

недостатньо висока ефективність використання трудового потенціалу.

Кадровий менеджмент на підприємстві охоплює всі ключові напрями роботи з персоналом, проте результати експертної оцінки рівня мотивації працівників свідчать про потребу в удосконаленні системи стимулювання та залученості персоналу до управлінських процесів. Особливо важливим завданням є розвиток управлінських компетенцій керівників усіх рівнів, що стане основою для впровадження сучасних підходів до управління та створення ефективної корпоративної культури.

Ефективне управління персоналом є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності та стабільного розвитку сучасних поліграфічних підприємств, зокрема ТОВ «ВПК «Весна». Проведена діагностика кадрової системи підприємства виявила низку актуальних проблем та окреслила перспективні напрями вдосконалення управління персоналом. Зокрема, особливу увагу слід приділити створенню сучасного відділу управління персоналом, впровадженню інноваційних HR-технологій, підвищенню кваліфікації працівників та формуванню культури безперервного професійного розвитку.

Запровадження комплексної системи навчання, орієнтованої на реальні потреби підприємства, забезпечить підвищення рівня професійних компетенцій співробітників та сприятиме зміцненню трудової дисципліни. Важливим елементом оновленої кадрової політики стане стимулювання творчої активності працівників через створення «Банку ідей», що дозволить залучати персонал до прийняття управлінських рішень і формувати відчуття причетності до успіху компанії.

Оцінка ефективності інвестицій у навчання та модернізацію системи управління персоналом засвідчила економічну доцільність запропонованих заходів. Високі значення показників рентабельності та короткий строк окупності підтверджують, що інвестиції у розвиток персоналу мають значний стратегічний потенціал.

Таким чином, комплексна модернізація системи управління персоналом на ТОВ «ВПК «Весна» дозволить не лише підвищити продуктивність праці та

якість продукції, а й створити позитивний імідж підприємства на ринку праці. Це, у свою чергу, стане основою для формування згуртованої та професійної команди, здатної ефективно реагувати на виклики сучасного ринку та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базалійська Н. П., Кошонько О. В. Рекрутинг як інноваційна технологія формування персоналу на промисловому підприємстві за сучасних умов господарювання. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 4. Том 1. С. 22–30.
2. Бикова А.Л., Лобза А.В., Пильгун А.Р. Розроблення антикризової програми управління персоналом як стратегія подолання бізнес-проблем підприємства. *Держава та регіони*. 2022. № 1 (124). С. 67–71. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2022-1-11> (дата звернення 13.04.2025).
3. Волянська-Савчук Л.В., Мацишина М.В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. № 1 (33) С. 33–42.
4. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом: монографія. Львів – Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
5. Гейко Є.В., Горська Г.О., Радул І.Г., Родченкова І.В. Психологічні особливості смисложиттєвих орієнтацій працівників сфери управління. *Теоретичні і прикладні проблеми психології та соціальної роботи*. 2021, № 3(56) Т.3. С. 57-73.
6. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск № 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41> (дата звернення 13.04.2025).
7. Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2018. Випуск № 17. С. 216–224.
8. Дашко І. М., Михайліченко Л. В. Особливості використання штучного інтелекту в діяльності підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3(50). С. 332-335. URL:

<https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1039/995> (дата звернення 13.04.2025).

9. Добрянська Н.А., Фоміна Н.М. Новітні теорії управління конкурентоспроможністю персоналу в умовах діджиталізації та COVID-19. *Економіка: реалії часу*. 2022. № 1 (59). С. 5–13. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2022/No1/5.pdf> (дата звернення 13.04.2025).

10. Єлецьких С.Я., Брижниченко В.Є. Теоретичні аспекти управління персоналом на великих промислових підприємствах. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 3 (65). С. 206–215.

11. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Економіка. 2022. Вип. 12. С. 46–51. DOI:10.32851/2708-0366/2022.12.6 (дата звернення 13.04.2025).

12. Козенков Д.Є., Крамаренко А.В., Вишневська М.К., Альошина Т.В. Стратегічне управління персоналом промислового підприємства : монографія. Дніпро : Поліграфцентр «Формат», 2022. 116 с.

13. Куряча Н.В. Тимбілдинг на підприємстві: сутність і призначення. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Випуск 79. С. 114–118.

14. Кустріч Л. О.Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2022. Вип. 100 (2). С. 250–262.

15. Кустріч Л.О., Кустріч В.І. Інновації в системі управління персоналом. *Економіка та держава*. 2022. № 4. С. 34–38. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.4.34> (дата звернення 13.04.2025).

16. Лисак В. Ю. Суть та значення рекрутингу в системі управління персоналом підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 2 (13). С. 130–134.

17. Лисенок О. В. Дослідження інноваційних методів управління персоналом банку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 7–8. С. 56–61.

18. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Філатова К. Є. Менеджмент персоналу в умовах стійкого іннова-ційного розвитку підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 17. С. 39-42.
19. Маркова Н. С. Складові сталого розвитку персоналу в контексті його капіталізації. *Економіка розвитку*. 2015. № 1 (73). С. 88-92.
20. Машлій Г., Мосій О., Пельчер М. Дослідження управлінських аспектів використання штучного інтелекту. *Галицький економічний вісник*, 2019. Том 57. № 2. С. 80–89.
21. Механізм забезпечення засад "людиноцентричності" у процесі управління персоналом підприємства. А. Ю. Шахно, К. О. Астаф'єва, Г. В. Темченко, О. М. Бондарчук. *Економіка та держава*. Київ, 2021. № 3. С. 77–82. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.3.77. (дата звернення 13.04.2025).
22. Міроненко Т. HR під час війни. Як підтримувати та спрямовувати тисячі співробітників під час кризи. Кейси трьох великих українських компаній. URL: <https://forbes.ua/inside/hr-pid-chas-viyni-yak-pidtrimuvati-ta-spryamovuvati-tisyachi-spivrobitnikiv-pid-chas-krizi-keys-trokh-velikikh-ukrainskikh-kompaniy-21042022-5566> (дата звернення 13.04.2025).
23. Наумова О.О. Стратегії управління персоналом підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 1(61). С. 137-141. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-61-137-141> (дата звернення 13.04.2025).
24. Ольмезова І. К., Дергачова В. В. Управління персоналом як складова стратегії підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2021. № 17 (2). С. 35–37.
25. Потьомкіна О. В., Гордійчук А. І. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. *Економічні науки*. Серія : Регіональна економіка. 2022. Вип. 19. С. 217–224.
26. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2 (8), С. 88–92.

27. Смирнова І. І., Шевяков Д. В., Курченко В. С. Основні аспекти управління персоналом в сучасних економічних умовах України. *Економіка і суспільство*. 2018. № 18. С. 622-627.

28. Смолинець І. Б., Левків Г. Я. Управління персоналом в умовах діджиталізації. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. Серія : Економічна. 2021. Вип. 101. С. 94–100.

29. Сталій людський розвиток: забезпечення справедливості : нац. доповідь / кер. авт. кол. Е. М. Лібанова. Інститут демографії та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи. Умань : Видавничо-поліграфічний центр “Візаві”, 2012. 412 с.

30. Тертична Л. І. Формування людського капі-талу як чинник забезпечення сталого розвитку. *Економічні і соціально-трудоі аспекти управління персоналом: теорія і практика*. 2017. С. 208–219. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/28960/1/Economic.pdf>. (дата звернення 13.04.2025).

31. Хитра О. В., Чаплій А. В. Особливості застосування рекрутингу в системі управління персоналом підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 4 (15). С. 230–238.

32. Хмара М., Гуменюк Я., Аль-Хаялі Д. Впровадження штучного інтелекту в бізнес-практику. *Цифрова економіка та економічна безпека*, 2023. № 9. С. 42–50.

33. Цифровізація бізнесу: як зростати в умовах війни (вебінарний проєкт). URL: <https://business.diaa.gov.ua/cases/iniciativi/cifrovizacia-biznesu-ak-zrostati-v-umovah-vijni-vebinarnij-proekt-zakinceno-dostupni-zapisi-efiriv> (дата звернення 13.04.2025).

34. Черненко Н.І. Штучний інтелект в управлінні персоналом. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. Вип. 12. С. 76–83. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.11>. (дата звернення 13.04.2025).

35. Шаповал О.А., Таранічев С.Л. Теоретичні аспекти управління кадровою політикою підприємства. *Науковий вісник Ужгородського*

національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Випуск 27. Частина 2. С. 97–100.

36. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 10 (257). С. 100-105.

37. Яковенко О.І. Особливості дистанційного управління персоналом в сучасних умовах. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: Економіка і управління. 2022. Том 33 (72). № 1. С. 34–38. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/72-1-6> (дата звернення 13.04.2025).

38. Divya G., Gupta K. The emerging challenges of human resource management. *Journal of Positive School Psychology*. 2022. Vol. 6. No. 4, P. 2975–2979.

39. Greer C. R. Strategic human resource management. Pearson Custom Publishing. 2021. 746 p.

40. Shkoda T. Methodology in the modern theory of human capital and strategic management of human capital. *Education of Economists and Managers*. 2021. Vol. 59 (1), Issue 1. P. 9–19.

41. ТОВ "ВПК "ВЕСНА". URL: <https://vesnaph.com/#first> (дата звернення 13.04.2025).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Звіт про фінансовий стан
На 31.12.2021 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	54	49	30
первісна вартість	1001	148	148	93
накопичена амортизація	1002	94	99	63
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1020	969	1041
Основні засоби:	1010	7513	7285	8970
первісна вартість	1011	19820	20638	17801
знос	1012	12307	13353	8831
Інвестиційна нерухомість:	1015	2358	1918	2994
первісна вартість	1016	5993	6003	4687
знос	1017	3635	4085	1693
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0

Продовження додатку А

первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	363	118	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом І	1095	11308	10339	0
ІІ. Оборотні активи				
Запаси	1100	7106	7804	0
Виробничі запаси	1101	6464	6800	5045
Незавершене виробництво	1102	0	0	0
Готова продукція	1103	597	995	641
Товари	1104	45	8	96
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2509	2918	1781
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	171	290	6919
з бюджетом	1135	408	49	136
у тому числі з податку на прибуток	1136	408	22	0
з нарахованих доходів	1140	1	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	86	105	61
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	3445	2895	1209
Готівка	1166	0	0	4
Рахунки в банках	1167	3445	2895	1205
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0

Продовження додатку А

інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	456	1355	579
Усього за розділом II	1195	14182	15416	16467
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	25490	25755	29502

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	12	12	12
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	6699
Додатковий капітал	1410	0	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	93	93	93
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	12162	15013	6437
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	12267	15118	13241
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	1764
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	1920
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0

Продовження додатку А

Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	601	0	3684
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	4549	5957	11009
за розрахунками з бюджетом	1620	422	96	36
за у тому числі з податку на прибуток	1621	591	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	40	65	80
за розрахунками з оплати праці	1630	181	280	176
за одержаними авансами	1635	397	461	1164
за розрахунками з учасниками із внутрішніх розрахунків	1640	50	50	50
за страховою діяльністю	1645	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	79	170	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	7505	3588	62
Усього за розділом III	1695	13223	10637	12577
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	25490	25755	29502

Звіт про фінансовий стан
На 01.01.2022

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	93	119
первісна вартість	1001	198	246
накопичена амортизація	1002	(105)	(127)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	154	93
Основні засоби	1010	6 954	5 942
первісна вартість	1011	21 249	21 068
знос	1012	(14 295)	(15 126)
Інвестиційна нерухомість	1015	2 069	1 521
первісна вартість	1016	6 869	7 356
знос	1017	(4 800)	(5 835)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	132	592
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0

Продовження додатку Б

Усього за розділом I	1095	9 402	8 267
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	5 206	5 275
Виробничі запаси	1101	4 570	4 294
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	395	497
Товари	1104	241	484
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 841	3 996
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	452	576
з бюджетом	1135	453	1
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	1
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	158	191
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 182	2 939
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	3 182	2 939
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	858	245
Усього за розділом II	1195	14 150	13 223
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	23 552	21 490

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	12	12
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	93	93
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	15 997	13 885
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0

Продовження додатку Б

Усього за розділом I	1495	16 102	13 990
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	6 261	5 762
розрахунками з бюджетом	1620	331	329
у тому числі з податку на прибуток	1621	205	0
розрахунками зі страхування	1625	111	121
розрахунками з оплати праці	1630	415	458
одержаними авансами	1635	41	276
розрахунками з учасниками	1640	50	50
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	237	502
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	4	2
Усього за розділом III	1695	7 450	7 500
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	23 552	21 490

Керівник

Романюк Микола Васильович

Головний бухгалтер

Кулінська Валентина Вячеславівна

Звіт про фінансові результати
За 2023 рік

Стаття	Код рядка	Код за ДКУД	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	53 724	61 952
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(50 100)	(55 821)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:			
прибуток	2090	3 624	6 131
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	2 734	1 980
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(5 922)	(4 882)
Витрати на збут	2150	(346)	(421)
Інші операційні витрати	2180	(2 661)	(1 464)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	0	1 344
збиток	2195	(2 571)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0

Продовження додатку В

Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	215	254
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(0)	(199)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(216)	(203)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	0	1 196
збиток	2295	(2 572)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	460	-212
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	0	984
збиток	2355	(2 112)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-2 112	984

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	30 584	34 696
Витрати на оплату праці	2505	8 721	6 208
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 915	1 386
Амортизація	2515	2 009	1 703
Інші операційні витрати	2520	16 124	16 486
Разом	2550	59 353	60 479

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	48 195	48 195
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	48 195	48 195