

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до магістерської кваліфікаційної роботи на тему

**Формування системи управління кадровою політикою ТОВ «БАРБУС»
в умовах глобалізації та цифровізації**

**Formation of a Personnel Policy Management System at «BARBUS» LLC
in the Context of Globalization and Digitalization**

Студента МЕМ-21 Бойчук Юрій Андрійович
(група, шифр, прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ / Анатолій КУЧЕР /

Консультанти _____ / Андрій ДЗЮБИНА /

_____ / _____ /

_____ / _____ /

_____ / _____ /

Завідувач кафедри д.е.н., проф. Карий О.І.

«___» _____ 2025 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
Інститут економіки і менеджменту
Кафедра менеджменту організацій
Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
менеджменту організацій
д.е.н., проф. _____
« ____ » _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ

на магістерську кваліфікаційну роботу студенту

Бойчуку Юрію Андрійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Формування системи управління кадровою політикою ТОВ «БАРБУС» в умовах глобалізації та цифровізації

Затверджена наказом по університету від «09» квітня 2025 р. № 1296-4-06

2. Термін подання закінченої роботи 10 травня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи

Науково-методична література, дані з онлайн ресурсів, законодавчі та нормативні акти України, що регламентують діяльність підприємства, фінансова звітність ТОВ

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які необхідно розробити)

1. Вступ. Розділ 1. Теоретичні аспекти дослідження кадрової політики в системі управління підприємством. Розділ 2. Аналіз та оцінка кадрової політики підприємства ТОВ «БАРБУС» в умовах глобальної цифровізації. Розділ 3. Шляхи покращення кадрової політики ТОВ «БАРБУС» в умовах глобальної цифровізації. Висновки. Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу П.1. Мета та завдання кваліфікаційної роботи. П.2. Сутність і поняття кадрової політики підприємства. П.3. Особливості управління кадровою політикою підприємства. П.4. Методи оцінки кадрової політики підприємства. П.5. Загальна інформація про ТОВ «БАРБУС». П.6. Організаційна структура управління ТОВ «БАРБУС». П.7. Показники фінансового стану ТОВ «БАРБУС» за 2022-2024 рр. П.8. Аналіз кількості працівників ТОВ «БАРБУС» за 2022-2024 рр. П.9. Напрями покращення кадрової політики ТОВ «БАРБУС» в умовах глобальної цифровізації. П.10. Основна характеристика та особливості використання HR HUMAN RESOURCE для ТОВ «БАРБУС». П.11. Витрати та відповідальні особи за впровадження HR HUMAN RESOURCE у діяльність ТОВ «БАРБУС». П.12. Факторний аналіз результативності впровадження HR HUMAN RESOURCE технологій в структуру кадрової політики підприємства ТОВ «БАРБУС».

6. Консультанти із розділів роботи

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання отримав
Р. 3, п. 3.3	Доц. Дзюбіна А.В.		

7. Дата отримання завдання _____ 2025 р. _____

Керівник _____ / Анатолій КУЧЕР /
(підпис)Завдання отримав _____ / Юрій БОЙЧУК /
(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітки
1	Огляд літератури за проблематикою дослідження	01.04.2025-07.04.2025 рр.	Виконано
2	Написання аналітичного розділу	08.04.2025-15.04.2025 рр.	Виконано
3	Розроблення та оформлення рекомендацій	16.04.2025-23.04.2025 рр.	Виконано
4	Написання висновків	24.04.2025-27.04.2025 рр.	Виконано
5	Написання вступу, анотації	28.04.2025-04.05.2025 рр.	Виконано
6	Оформлення графічного матеріалу	05.05.2025-07.05.2025 рр.	Виконано
7	Попередній захист МКР	07.05.2025-11.05.2025 рр.	Виконано
8	Перевірка МКР на плагіат	12.05.2025-16.05.2025 рр.	Виконано
9	Захист МКР	27.05.2025-28.05.2025 рр.	Виконано

Студент _____ / Юрій БОЙЧУК /Керівник _____ / Анатолій КУЧЕР /

Анотація

Бойчук Ю.А., Кучер А.В. (керівник). Формування системи управління кадровою політикою ТОВ «БАРБУС» в умовах глобалізації та цифровізації.

Магістерська кваліфікаційна робота. – Національний університет «Львівська політехніка», Львів, 2025.

Розширена анотація

У умовах цифрової трансформації підприємства стикаються з новими викликами, зокрема необхідністю інтеграції інноваційних технологій в усі процеси управління персоналом. Цифровізація впливає на такі ключові аспекти кадрової політики, як рекрутинг, адаптація, навчання, розвиток, управління ефективністю працівників та взаємодія з ними. Зокрема, застосування систем автоматизації, штучного інтелекту та великих даних дозволяє не лише оптимізувати кадрові процеси, але й значно покращити точність і швидкість прийняття рішень. Також важливим є перехід до дистанційної роботи, що став популярним в умовах пандемії, а тепер і глобалізація бізнесу, що вимагає нових підходів до управління персоналом. Підприємства мають враховувати ці зміни, забезпечуючи збереження корпоративної культури, розвитку лояльності працівників і підтримання ефективної комунікації в команді, використовуючи сучасні цифрові інструменти. Крім того, цифровізація надає можливість значно покращити моніторинг і оцінку результатів праці, забезпечити прозорість процесів управління, що веде до зростання мотивації працівників. Тому дослідження формування системи управління кадровою політикою в умовах цифровізації є ключовим для підприємств, які прагнуть ефективно адаптуватися до нових умов і використовувати можливості цифрових технологій

Проблематику удосконалення кадрової політики підприємства досліджували видатні вчені: В. А. Хондока [1], О.М. Коваленко, О.В. Станіславик [2], В.А. Хондока [3], Ю.П. Воржакова, К.О. Поліщук, К.О. [4], В.А. Літинська, В.І. Залуський, [5], Р.В. Равлик, Р.В., Б.О. Поліщук [6], О. А. Дороніна [7].

Метою дослідження кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних основ формування успішної кадрової політики підприємства та обґрунтування практичних рекомендацій щодо удосконалення даного процесу.

Визначена мета зумовила необхідність вирішення таких завдань:

- окреслити сутність і зміст кадрової політики у системі управління підприємством;
- охарактеризувати особливості управління кадровою політикою підприємства;
- навести методикку оцінки кадрової політики підприємства
- навести загальну характеристику підприємства ТОВ «БАРБУС»;
- оцінити фінансовий стан підприємства ТОВ «БАРБУС»
- здійснити аналіз кадрової політики підприємства ТОВ «БАРБУС» в умовах глобальної цифровізації;
- запропонувати напрями покращення кадрової політики підприємства в системі умовах глобальної цифровізації;
- розглянути впровадження HR HUMAN RESOURCE технологій в структуру кадрової політики підприємства в системі умовах глобальної цифровізації;
- здійснити економіко-математичне моделювання результативності впровадження HR HUMAN RESOURCE технологій в структуру кадрової політики підприємства ТОВ «БАРБУС».

Об'єктом дослідження є процес побудови успішної кадрової політики ТОВ «БАРБУС».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних положень формування кадрової політики.

У першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи «Кадрова політика в системі управління підприємством в умовах глобальної цифровізації (на прикладі ТОВ «Барбус»)» розглянуто теоретичні аспекти дослідження кадрової політики, зокрема розкрито сутність і поняття кадрової політики у системі управління підприємством, висвітлено особливості управління кадровою

політикою та представлено методику її оцінки. Другий розділ присвячено аналізу діяльності ТОВ «Барбус» в умовах цифровізації. У ньому подано загальну характеристику підприємства, здійснено оцінку його фінансового стану, а також проведено ґрунтовний аналіз кадрової політики, зокрема у контексті впливу сучасних цифрових трансформацій на систему управління персоналом. У третьому розділі обґрунтовано напрями покращення кадрової політики ТОВ «Барбус» з урахуванням викликів цифрової доби, запропоновано впровадження сучасних HR-технологій у структуру управління персоналом та побудовано економіко-математичну модель оцінки результативності таких змін. Завершується робота узагальненням основних висновків і пропозицій щодо подальшого вдосконалення кадрової політики підприємства в умовах цифровізації. За результатами проведеної роботи сформовано висновки.

Отже, застосування сучасних цифрових технологій, інструментів та підходів в управлінні персоналом стає дедалі актуальнішим у контексті глобальної цифровізації. Використання інноваційних HR-технологій, автоматизованих систем обліку кадрів, аналітики даних та цифрових комунікаційних платформ дозволяє не лише підвищити ефективність кадрової політики, а й забезпечити її гнучкість та адаптивність до викликів часу. Такі підходи сприяють формуванню стабільного кадрового потенціалу, зменшенню плинності кадрів, посиленню залученості працівників та покращенню загальної конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: кадрова політика, цифровізація, HR-технології, управління персоналом, автоматизація, цифрова трансформація, аналітика персоналу, стратегічне управління кадрами.

Перелік використаних літературних джерел:

1. Дороніна, О. А. (2019). Кадрова політика як інструмент стратегічного розвитку закладу вищої освіти. Економіка і організація управління. 2019, 15-20. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2019_1_4.

2. Коваленко, О.М. & Станіславик, О.В. (2021). Сучасні аспекти управління персоналом в системі менеджменту виробничого підприємства. Менеджмент як фактор сталого розвитку в координатах парадигми економічних систем: монографія. Одеса, 184–205.
3. Хондока, В.А. (2017). Методологічні підходи до формування кадрової політики на підприємстві. Економіка та суспільство. 768-771.
4. Воржакова, Ю.П. & Поліщук, К.О. (2023). Вдосконалення механізму кадрового забезпечення на підприємстві в особливих умовах воєнних дій. Economics: time realities. 21-30. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/121.pdf
5. Літинська, В.А. & Залуський, В.І. (2018). Кадрова політика підприємства за сучасних умов господарювання. Економіка та управління підприємствами. 248-252. URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/17_2018/46.pdf.
6. Равлик, Р.В., & Поліщук, Б.О. (2024). Формування ефективної кадрової політики сучасних підприємств. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. (14).
7. Хондока, В. А. (2020). Методологічні підходи до формування кадрової політики на підприємстві. Економіка та суспільство. 2020. 768-771.

Boichuk Y.A., Kucher A.V. (Supervisor). Formation of a Personnel Policy Management System at «BARBUS» LLC in the Context of Globalization and Digitalization. Master's qualification work. – Lviv Polytechnic National University, Lviv, 2025.

Extended annotation

In the context of digital transformation, enterprises face new challenges, including the necessity of integrating innovative technologies into all aspects of human resource management. Digitalization impacts key elements of HR policy such as recruitment, onboarding, training, development, performance management, and employee engagement. Specifically, the application of automation systems, artificial intelligence, and big data allows not only the optimization of HR processes but also

significantly improves the accuracy and speed of decision-making. The shift to remote work, which gained popularity during the pandemic and is now driven by business globalization, demands new approaches to human resource management. Enterprises must adapt to these changes by preserving corporate culture, fostering employee loyalty, and maintaining effective team communication using modern digital tools.

Moreover, digitalization enables improved monitoring and evaluation of labor outcomes and ensures transparency in management processes, leading to increased employee motivation. Therefore, research on the development of HR management systems in the digital age is crucial for enterprises seeking to adapt effectively and leverage digital technologies.

The issue of improving enterprise HR policy has been studied by prominent scholars such as V.A. Khondoka [1], O.M. Kovalenko, O.V. Stanislavyk [2], V.A. Khondoka [3], Yu.P. Vorzhakova, K.O. Polishchuk [4], V.A. Lytinska, V.I. Zaluskyi [5], R.V. Ravlyk, B.O. Polishchuk [6], and O.A. Doronina [7].

The purpose of this thesis is to generalize the theoretical foundations of forming an effective human resource policy for an enterprise and to substantiate practical recommendations for its improvement.

To achieve this purpose, the following tasks were addressed:

- to outline the essence and concept of HR policy within the enterprise management system;
- to characterize the specifics of HR policy management in the enterprise;
- to present a methodology for evaluating HR policy;
- to provide a general overview of the enterprise LLC "Barbus";
- to assess the financial condition of LLC "Barbus";
- to analyze the HR policy of LLC "Barbus" under global digitalization;
- to propose directions for improving the HR policy of the enterprise in the context of digital transformation;
- to explore the integration of HR technologies into the HR policy structure of the enterprise in digitalization conditions;

— to perform economic and mathematical modeling of the effectiveness of implementing HR technologies in the HR policy structure of LLC "Barbus".

The object of the study is the process of building an effective HR policy at LLC "Barbus".

The subject of the study is a set of theoretical, methodological, and practical aspects of HR policy development.

The first chapter of the thesis, "HR Policy in the Enterprise Management System Under Global Digitalization (on the Example of LLC 'Barbus')", examines the theoretical aspects of HR policy, reveals its essence and concept within the enterprise management framework, and presents a methodology for HR policy assessment. The second chapter is dedicated to analyzing the activities of LLC "Barbus" in the context of digitalization. It includes a general description of the enterprise, an evaluation of its financial condition, and a thorough analysis of its HR policy, particularly the influence of digital transformation on personnel management.

The third chapter justifies directions for improving the HR policy of LLC "Barbus" in response to digital challenges, proposes the integration of modern HR technologies into the HR management system, and presents an economic-mathematical model to assess the effectiveness of these changes.

The work concludes with a summary of key findings and recommendations for further improvement of the enterprise's HR policy in the digital era.

Thus, the use of modern digital technologies, tools, and approaches in human resource management is becoming increasingly relevant in the context of global digitalization. The application of innovative HR technologies, automated personnel accounting systems, data analytics, and digital communication platforms enhances the efficiency, flexibility, and adaptability of HR policies to contemporary challenges. These approaches contribute to building a stable workforce, reducing employee turnover, increasing engagement, and improving the overall competitiveness of the enterprise.

Keywords: HR policy, digitalization, HR technologies, personnel management, automation, digital transformation, HR analytics, strategic HR management.

References:

1. Doronina, O. A. (2019). HR policy as a tool for strategic development of higher education institutions. *Economics and Management Organization*, 2019, pp. 15–20. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2019_1_4.
2. Kovalenko, O.M. & Stanislavyk, O.V. (2021). Modern aspects of human resource management in the management system of a manufacturing enterprise. *Management as a Factor of Sustainable Development in the Coordinates of Economic Systems Paradigm: Monograph*. Odesa, pp. 184–205.
3. Khondoka, V.A. (2017). Methodological approaches to the formation of HR policy at an enterprise. *Economy and Society*, pp. 768–771.
4. Vorzhakova, Yu.P. & Polishchuk, K.O. (2023). Improving the HR mechanism at enterprises under special wartime conditions. *Economics: Time Realities*, pp. 21–30. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/121.pdf
5. Lytynska, V.A. & Zaluskyi, V.I. (2018). HR policy of the enterprise in modern economic conditions. *Economics and Enterprise Management*, pp. 248–252. URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/17_2018/46.pdf
6. Ravlyk, R.V., & Polishchuk, B.O. (2024). Formation of effective HR policy in modern enterprises. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, 2024, (14).
7. Khondoka, V.A. (2020). Methodological approaches to the formation of HR policy at the enterprise. *Economy and Society*, 2020, pp. 768–771.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	8
1.1. Сутність і поняття кадрової політики у системі управління підприємством	8
1.2. Особливості управління кадровою політикою підприємства.....	16
1.3. Методика оцінки кадрової політики підприємства.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «БАРБУС» В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....	27
2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «БАРБУС».....	27
2.2. Оцінка фінансового стану підприємства ТОВ «БАРБУС».....	33
2.3. Аналіз кадрової політики підприємства ТОВ «БАРБУС» в умовах глобальної цифровізації.....	38
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «БАРБУС» В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....	47
3.1. Напрями покращення кадрової політики підприємства в системі умовах глобальної цифровізації.....	47
3.2. Впровадження HR HUMAN RESOURCE технологій в структуру кадрової політики підприємства в системі умовах глобальної цифровізації.....	57
3.3. Економіко-математичне моделювання результативності впровадження HR HUMAN RESOURCE технологій в структуру кадрової політики підприємства ТОВ «БАРБУС».....	64
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74
ДОДАТКИ.....	79

ВСТУП

Актуальність дослідження формування системи управління кадровою політикою підприємства в умовах глобальної цифровізації є надзвичайно високою в сучасних умовах, коли швидкий розвиток технологій змінює не тільки економічні процеси, а й саму природу праці та управління персоналом. Цифровізація, що охоплює всі аспекти діяльності підприємств, вимагає кардинальних змін у підходах до управління людськими ресурсами. Система управління кадровою політикою повинна адаптуватися до нових реалій, використовуючи новітні технології для підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

У умовах цифрової трансформації підприємства стикаються з новими викликами, зокрема необхідністю інтеграції інноваційних технологій в усі процеси управління персоналом. Цифровізація впливає на такі ключові аспекти кадрової політики, як рекрутинг, адаптація, навчання, розвиток, управління ефективністю працівників та взаємодія з ними. Зокрема, застосування систем автоматизації, штучного інтелекту та великих даних дозволяє не лише оптимізувати кадрові процеси, але й значно покращити точність і швидкість прийняття рішень.

Також важливим є перехід до дистанційної роботи, що став популярним в умовах пандемії, а тепер і глобалізація бізнесу, що вимагає нових підходів до управління персоналом. Підприємства мають враховувати ці зміни, забезпечуючи збереження корпоративної культури, розвитку лояльності працівників і підтримання ефективної комунікації в команді, використовуючи сучасні цифрові інструменти.

Крім того, цифровізація надає можливість значно покращити моніторинг і оцінку результатів праці, забезпечити прозорість процесів управління, що веде до зростання мотивації працівників. Тому дослідження формування системи управління кадровою політикою в умовах цифровізації є ключовим для підприємств, які прагнуть ефективно адаптуватися до нових умов і

використовувати можливості цифрових технологій для покращення своїх результатів та досягнення стратегічних цілей.

Таким чином, актуальність дослідження цієї теми полягає в необхідності пошуку та впровадження нових підходів до управління персоналом у світлі глобальних змін, пов'язаних із цифровізацією.

Метою дослідження кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних основ формування успішної кадрової політики підприємства та обґрунтування практичних рекомендацій щодо удосконалення даного процесу.

Визначена мета зумовила необхідність вирішення таких завдань:

- окреслити сутність і зміст кадрової політики у системі управління підприємством
- охарактеризувати особливості управління кадровою політикою підприємства;
- навести методикку оцінки кадрової політики підприємства
- навести загальну характеристику підприємства ТОВ «БАРБУС»;
- оцінити фінансовий стан підприємства ТОВ «БАРБУС»
- здійснити аналіз кадрової політики підприємства ТОВ «БАРБУС» в умовах глобальної цифровізації;
- запропонувати напрями покращення кадрової політики підприємства в системі умовах глобальної цифровізації;
- розглянути впровадження HR HUMAN RESOURCE технологій в структуру кадрової політики підприємства в системі умовах глобальної цифровізації;
- здійснити економіко-математичне моделювання результативності впровадження HR HUMAN RESOURCE технологій в структуру кадрової політики підприємства ТОВ «БАРБУС».

Об'єктом дослідження є процес побудови успішної кадрової політики ТОВ «БАРБУС».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних положень формування кадрової політики.

Магістерська кваліфікаційна робота базується на загальнонаукових методах пізнання (синтез, діалектика, аналіз, комплексність, системність, історизм, аналогія), методологічних засадах системного підходу. За основу дослідження взято діалектичний підхід до вивчення економічних та фінансових явищ. Для аналізування кадрової політики підприємства використано аналіз ретроспективних даних та порівняльний аналіз.

Теоретичні обґрунтування, практичні розробки, висновки та рекомендації, що містяться в роботі, отримані автором самостійно на основі аналізу та узагальнення теоретичного й практичного матеріалів.

Практична цінність дослідження полягає у тому, що пропозиції щодо удосконалення кадрової політики ТОВ «БАРБУС» були взяті до уваги керівництвом та будуть впроваджені найближчим часом.

Результати дослідження апробовано на ІХ міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент ХХІ століття: глобалізаційні виклики»¹.

Магістерська кваліфікаційна робота викладена на 72 сторінках друкованого тексту, ілюструється 4 рисунками і 20 таблицями та складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 44 найменувань і 3 додатків на 8 сторінках

¹ Бойчук А. Ю. Сучасні тенденції удосконалення кадрової політики підприємств України у період воєнного стану. *Менеджмент ХХІ століття: глобалізаційні виклики*: матер. ІХ міжнар. наук.-практ. конф. (м. Полтава, 15 травня 2025 р.). Полтава: ПДАУ, 2025.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність і поняття кадрової політики у системі управління підприємством

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, глобалізації ринку праці та постійних змін у соціально-економічному середовищі особливого значення набуває ефективне управління персоналом підприємства. Саме люди, їхні знання, компетенції, мотивація та відданість справі є головним ресурсом будь-якої організації. У зв'язку з цим формування і реалізація ефективної кадрової політики стає одним із ключових напрямів діяльності системи управління підприємством. Без чітко сформованої, гнучкої та цілеспрямованої кадрової політики неможливо забезпечити стале функціонування організації, її стратегічний розвиток, адаптацію до ринкових змін та збереження конкурентоспроможності.

Кадрова політика визначає загальні принципи, стратегії, підходи та напрями діяльності щодо роботи з персоналом. Вона охоплює весь спектр процесів, пов'язаних з підбором, адаптацією, професійним розвитком, оцінюванням, просуванням, мотивацією та утриманням працівників. Таким чином, кадрова політика виступає не лише інструментом реалізації цілей організації у сфері управління людськими ресурсами, а й важливим фактором формування внутрішнього клімату, корпоративної культури та ефективності командної роботи [1].

Успішна кадрова політика спрямована на досягнення балансу між інтересами працівників і цілями підприємства, забезпечення соціальної стабільності, зниження плинності кадрів, підвищення професіоналізму персоналу, а також створення умов для самореалізації та особистісного зростання кожного співробітника. Її правильна організація дозволяє не лише залучати до

підприємства кваліфікованих фахівців, а й формувати злагоджену, мотивовану команду, здатну ефективно працювати в умовах змін і викликів сучасного ринку.

Отже, вивчення сутності та поняття кадрової політики в системі управління підприємством має важливе наукове і практичне значення. Це дає змогу краще зрозуміти роль кадрових рішень у досягненні стратегічних цілей, виявити оптимальні механізми роботи з персоналом та забезпечити комплексний підхід до формування стабільної, ефективної і відповідальної команди, що є основою сталого розвитку будь-якого підприємства.

Аспекти важливості дослідження кадрової політики підприємства відображено у табл. 1.1. [2-3].

Таблиця 1.1.

Аспекти важливості дослідження кадрової політики підприємства

Аспект	Характеристика та значення
Стратегічний	Кадрова політика сприяє досягненню довгострокових цілей підприємства через управління людським капіталом.
Організаційний	Забезпечує ефективну структуру управління персоналом та оптимізацію внутрішніх процесів.
Соціальний	Сприяє формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.
Економічний	Впливає на ефективність використання трудових ресурсів, зниження витрат і підвищення продуктивності праці.
Правовий	Забезпечує дотримання трудового законодавства та регламентує взаємодію між роботодавцем і працівником.
Мотиваційний	Сприяє підвищенню зацікавленості працівників у досягненні цілей підприємства через систему стимулів.
Інноваційний	Створює умови для розвитку персоналу, впровадження нових підходів в управлінні та професійного зростання.
Адаптаційний	Дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища шляхом ефективного управління кадрами.

На основі представленої таблиці можна зробити ґрунтовний висновок про те, що кадрова політика є не просто допоміжним елементом у системі управління підприємством, а одним з найважливіших стратегічних інструментів, який має багатовимірний вплив на всі ключові сфери діяльності організації. Дослідження кадрової політики дозволяє комплексно оцінити не лише поточний стан управління персоналом, а й виявити можливості для розвитку, вдосконалення внутрішніх процесів та формування конкурентних переваг.

Стратегічний аспект підкреслює важливість людського капіталу як ресурсу, який безпосередньо впливає на реалізацію місії та візії підприємства, визначає темпи його зростання, рівень інноваційності та здатність адаптуватися до викликів зовнішнього середовища. Організаційний компонент демонструє, що грамотне планування та впровадження кадрової політики створює передумови для чіткої координації дій, прозорої ієрархії відповідальності та злагодженої роботи команди [2].

Соціальний і мотиваційний аспекти акцентують увагу на людському факторі — забезпечення комфортних умов праці, створення сприятливого мікроклімату в колективі, формування довіри між керівництвом та працівниками є фундаментом для стабільного функціонування та зниження плинності кадрів. Водночас економічний аспект кадрової політики дозволяє досягати високої рентабельності бізнесу завдяки ефективному використанню трудових ресурсів, зменшенню витрат на найм і навчання, підвищенню продуктивності праці.

Правовий аспект свідчить про необхідність суворого дотримання норм чинного законодавства, що дозволяє уникнути трудових конфліктів, санкцій та покращити репутацію компанії як соціально відповідального роботодавця. Інноваційний вимір кадрової політики вказує на те, що сучасні підприємства повинні не лише зберігати кваліфіковані кадри, а й постійно інвестувати в їхній розвиток, впроваджувати нові підходи до навчання, оцінювання та управління людськими ресурсами. Нарешті, адаптаційний аспект вказує на гнучкість системи управління персоналом, її здатність ефективно реагувати на зміни, кризи та трансформації в ринковому середовищі [3].

Отже, дослідження кадрової політики підприємства є важливим завданням як з практичної, так і з наукової точки зору. Воно дозволяє глибше зрозуміти роль персоналу в системі управління, формувати стратегії розвитку організації з урахуванням людського фактора та створювати умови для формування стабільної, професійної та лояльної команди. Такий підхід забезпечує не лише ефективну діяльність підприємства в короткостроковій перспективі, а й гарантує його сталий розвиток у майбутньому.

Сутність і поняття кадрової політики підприємства відображено у табл. 1.2. [4-5].

Таблиця 1.2.

Сутність і поняття кадрової політики підприємства

Елемент	Зміст
Поняття кадрової політики	Система принципів, цілей, завдань і методів управління персоналом, спрямована на ефективне використання людських ресурсів.
Мета кадрової політики	Забезпечення підприємства кваліфікованими, мотивованими та лояльними працівниками для досягнення стратегічних цілей.
Завдання кадрової політики	Формування ефективного кадрового складу, розвиток персоналу, підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів.
Об'єкти кадрової політики	Працівники підприємства всіх рівнів, система управління персоналом, кадрові процеси.
Суб'єкти кадрової політики	Керівництво підприємства, HR-відділ, лінійні менеджери, кадрові служби, зовнішні консультанти.
Принципи кадрової політики	Справедливість, системність, гнучкість, відповідність законодавству, прозорість, соціальна відповідальність.
Функції кадрової політики	Планування потреб у кадрах, добір і адаптація персоналу, оцінювання результатів праці, розвиток, мотивація та збереження кадрів.
Види кадрової політики	Активна, пасивна, реактивна, превентивна — залежно від стилю управління персоналом та ринкових умов.
Роль у системі управління підприємством	Кадрова політика є важливою складовою загальної стратегії управління, оскільки саме персонал реалізує всі бізнес-процеси та проекти.

Кадрова політика, як системне явище, виступає основою для управління персоналом — найціннішим ресурсом будь-якої організації. Вона охоплює широкий спектр понять, функцій, принципів, видів та завдань, які спрямовані на формування, розвиток і збереження трудового потенціалу підприємства. Її значення не обмежується лише процедурою найму чи звільнення працівників — вона пронизує всю систему організаційного управління, впливаючи на продуктивність, мотивацію, клімат у колективі, адаптаційні можливості підприємства, а також його репутацію як роботодавця [4].

Важливим є те, що кадрова політика не має бути абстрактною декларацією — вона повинна бути тісно пов'язана зі стратегічними завданнями підприємства, відображати реальні потреби в персоналі, відповідати ринковим викликам і базуватися на чітких принципах, таких як справедливість, відкритість,

системність і дотримання трудового законодавства. Її реалізація має забезпечувати стабільність у колективі, мінімізувати конфлікти, створювати умови для професійного зростання та розкриття потенціалу кожного працівника.

Ретельне формування об'єктів та суб'єктів кадрової політики дозволяє підприємству чітко розподілити відповідальність за прийняття рішень у сфері управління персоналом, що, своєю чергою, сприяє більшій прозорості та узгодженості дій. Завдяки ефективно організованій кадровій політиці підприємство здатне не лише втримати своїх працівників, але й створити привабливе середовище для залучення нових висококваліфікованих фахівців [5].

Таким чином, кадрова політика — це не просто частина внутрішнього регламенту, а стратегічний інструмент, що забезпечує сталий розвиток підприємства, його конкурентоспроможність, інноваційну динаміку та здатність до адаптації в умовах змін.

Елементи кадрової політики підприємства відображено у табл. 1.3. [6-7].

Таблиця 1.3.

Елементи кадрової політики підприємства

Елемент кадрової політики	Зміст та характеристика
Цілі	Визначають стратегічний напрям кадрової роботи: забезпечення підприємства компетентними, мотивованими працівниками.
Завдання	Конкретизують цілі — підбір персоналу, його розвиток, мотивація, збереження кадрів, формування резерву.
Принципи	Базові засади реалізації кадрової політики: справедливість, законність, гнучкість, системність, відкритість.
Методи реалізації	Інструменти досягнення цілей кадрової політики — співбесіди, тестування, адаптація, навчання, оцінювання, стимулювання.
Об'єкти	Працівники підприємства всіх рівнів, які є безпосереднім предметом впливу кадрової політики.
Суб'єкти	Ті, хто формує та реалізує політику: керівництво, HR-відділ, кадрові служби, зовнішні консультанти.
Форми реалізації	Внутрішні нормативні документи: посадові інструкції, кадрова стратегія, колективний договір, політики підприємства.
Ресурсне забезпечення	Людські, фінансові, інформаційні та матеріально-технічні ресурси, необхідні для реалізації кадрової політики.
Контроль та оцінювання ефективності	Система показників та інструментів для вимірювання результатів кадрової політики — плинність кадрів, рівень задоволеності, продуктивність.

На основі представленої таблиці, що розкриває ключові елементи кадрової політики підприємства, можна зробити розгорнутий висновок про її комплексний, багаторівневий і стратегічний характер. Кожен елемент кадрової політики виконує важливу функцію у загальній системі управління персоналом, і лише у взаємозв'язку між ними можна досягти повної ефективності та результативності у сфері кадрового менеджменту.

Перш за все, чітке визначення цілей кадрової політики забезпечує її стратегічну спрямованість і відповідність загальній місії та баченню підприємства. Саме цілі задають орієнтири для кадрової роботи та дозволяють формувати систему управлінських рішень, що мають довгостроковий характер. Завдання, у свою чергу, деталізують цілі, роблячи їх більш конкретними та вимірюваними, що значно полегшує процес реалізації кадрової політики на практиці [6].

Особливу увагу слід приділити принципам кадрової політики, які слугують ідеологічною основою взаємодії між працівниками і роботодавцем. Такі принципи, як справедливість, прозорість, відповідність законодавству, соціальна відповідальність та рівність можливостей, формують здорову корпоративну культуру, сприяють зниженню конфліктності та підвищенню рівня довіри в колективі.

Реалізація кадрової політики на практиці відбувається через відповідні методи: відбору, адаптації, навчання, мотивації, оцінювання й розвитку персоналу. Це практичні інструменти, за допомогою яких відбувається втілення стратегічних задумів у реальні дії. Не менш важливим є визначення об'єктів та суб'єктів кадрової політики, адже чіткий розподіл ролей і відповідальності дозволяє ефективно організувати кадрову роботу та запобігти дублюванню функцій.

Форми реалізації, зокрема внутрішні документи, інструкції, нормативи й колективні договори, створюють організаційно-правове підґрунтя кадрової політики, роблячи її зрозумілою та обов'язковою для виконання всіма працівниками. Важливо також враховувати ресурсне забезпечення, адже без

достатнього фінансування, кадрових резервів, технічного та інформаційного супроводу навіть найкраща політика залишиться декларативною [7].

Завершальним, але не менш значущим елементом є контроль і оцінка ефективності кадрової політики. Без систематичного моніторингу результатів, аналізу динаміки ключових показників і оперативного внесення корективів кадрова політика не може відповідати потребам підприємства та викликам зовнішнього середовища.

Принципи кадрової політики підприємства відображено у табл. 1.4. [8-9].

Таблиця 1.4.

Принципи кадрової політики підприємства

Принцип	Характеристика та значення
Системність	Кадрова політика має бути частиною загальної стратегії підприємства, враховувати взаємозв'язки всіх кадрових процесів.
Законність	Усі дії у сфері управління персоналом мають відповідати чинному трудовому законодавству та нормативним актам.
Соціальна справедливість	Рівні можливості для всіх працівників незалежно від статі, віку, національності чи релігійних переконань.
Прозорість	Процеси добору, оцінки, просування та звільнення мають бути відкритими та зрозумілими для всіх працівників.
Гнучкість	Кадрова політика має адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, законодавстві, структурі підприємства.
Наступність	Передбачає планомірну підготовку кадрового резерву, розвиток і кар'єрне зростання працівників.
Цілеспрямованість	Усі кадрові рішення повинні сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства.
Комплексність	Охоплення всіх аспектів кадрової роботи: від найму й адаптації до мотивації, навчання й оцінювання персоналу.
Ефективність	Результати кадрової політики мають підвищувати продуктивність праці, знижувати плинність кадрів, мотивувати персонал.
Інноваційність	Впровадження нових підходів у HR-сфері, цифрових інструментів, сучасних методів оцінки та розвитку персоналу.

Системність як принцип кадрової політики наголошує на тому, що управління персоналом не повинно бути випадковим або фрагментарним. Воно має бути частиною загальної стратегії розвитку підприємства, коли всі кадрові процеси взаємопов'язані та орієнтовані на досягнення спільних цілей. Це забезпечує організаційній структурі ефективне функціонування й зменшує можливість виникнення конфліктів між різними підрозділами чи процесами.

Законність гарантує, що всі аспекти кадрової політики будуть відповідати

трудовому законодавству та нормам, що існують в межах країни чи міжнародних стандартів. Це мінімізує юридичні ризики для підприємства, захищає його від можливих трудових спірів і санкцій, а також створює атмосферу довіри серед працівників, які бачать, що їхні права захищені [8].

Принцип соціальної справедливості є важливим аспектом у створенні інклюзивного і чесного робочого середовища, де кожен працівник має рівні можливості для розвитку, просування по службі та досягнення успіху в кар'єрі. Це сприяє збереженню лояльності працівників і мінімізує ризик соціальної напруги в колективі.

Прозорість процесів кадрової політики є основою відкритої і довірливої атмосфери на підприємстві. Кожен працівник має розуміти, за якими критеріями здійснюється оцінка його роботи, як проходять процеси прийому на роботу, просування та звільнення. Це дозволяє знижувати рівень недовіри до керівництва і зменшує ймовірність конфліктів.

Принцип гнучкості є надзвичайно важливим у сучасному світі, де ринки праці постійно змінюються, і підприємства змушені адаптувати свою кадрову політику під нові умови. Це означає, що підприємство повинно швидко реагувати на зовнішні зміни, такі як зміни в законодавстві, вимогах ринку праці або технологічних інноваціях, і коригувати свої стратегії управління персоналом.

Наступність кадрової політики передбачає наявність плану розвитку і підготовки кадрового резерву, що є важливою умовою для стійкого розвитку компанії в довгостроковій перспективі. Підприємство повинно створювати можливості для професійного зростання працівників, заохочувати їх до навчання та вдосконалення своїх навичок, що дозволить зберігати високий рівень професіоналізму в організації.

Цілеспрямованість є важливою для того, щоб усі кадрові рішення чітко узгоджувалися з основними цілями підприємства. Усі методи і процеси в управлінні персоналом мають бути орієнтовані на підтримку стратегії розвитку компанії, а не діяти як окремі, не пов'язані між собою заходи [9].

Принцип комплексності підкреслює важливість включення всіх аспектів

кадрової політики у єдину систему. Це означає, що підприємство має розглядати всі етапи роботи з персоналом, починаючи від відбору і адаптації до навчання, мотивації та оцінювання ефективності працівників.

Ефективність кадрової політики безпосередньо пов'язана з результатами роботи підприємства. Кадрові стратегії мають не лише сприяти підвищенню продуктивності, але й створювати умови для розвитку та самореалізації працівників, що в кінцевому підсумку впливає на фінансові результати компанії.

Інноваційність стає дедалі важливішим принципом, оскільки впровадження нових підходів у сфері управління персоналом, включаючи використання сучасних цифрових технологій, дає можливість підприємству швидше адаптуватися до змін, оптимізувати кадрові процеси та зменшити витрати на управління персоналом [10].

Отже, ці принципи кадрової політики підприємства сприяють не лише ефективному управлінню людським ресурсом, але й створюють сприятливу атмосферу для розвитку, мотивації та залучення кваліфікованих кадрів. Вони забезпечують високий рівень професіоналізму в колективі, довіру між працівниками і роботодавцем, а також сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства в умовах змінюваного ринкового середовища.

1.2. Особливості управління кадровою політикою підприємства

Управління кадровою політикою підприємства є одним із ключових аспектів успішного функціонування будь-якої організації, оскільки персонал є основним ресурсом, який забезпечує досягнення стратегічних і оперативних цілей компанії. У сучасному бізнес-середовищі, яке характеризується високою конкуренцією, швидкими змінами на ринку праці, технологічними інноваціями та глобалізацією, управління кадрами набуває особливої ваги. Кадрова політика повинна не тільки відповісти на потреби організації в кваліфікованих працівниках, але й створити сприятливі умови для їхнього професійного розвитку, мотивації та утримання. Від того, наскільки ефективно організована

кадрова політика, залежить не лише успіх окремих працівників, а й загальна конкурентоспроможність підприємства [9].

Особливості управління кадровою політикою підприємства визначаються специфікою діяльності компанії, її розмірами, галузевою належністю, корпоративною культурою та стратегічними цілями. Вони включають в себе різноманітні аспекти, починаючи від планування потреби в кадрах і закінчуючи процесами мотивації та розвитку персоналу. Управління кадровою політикою передбачає впровадження системи прийняття управлінських рішень, заснованих на аналізі внутрішніх і зовнішніх факторів, а також постійний моніторинг результатів її реалізації для забезпечення відповідності змінним умовам бізнес-середовища.

З огляду на це, ефективне управління кадровою політикою є невід'ємною складовою загальної стратегії підприємства, що сприяє досягненню стабільності в роботі, підвищенню продуктивності праці, оптимізації витрат на управління персоналом, а також створенню сприятливого корпоративного клімату, що дозволяє підприємству залучати та зберігати талановитих спеціалістів. У цьому контексті важливо розуміти, що кадрова політика не є статичною, вона повинна постійно адаптуватися до змін на ринку праці, змінюваних вимог внутрішнього та зовнішнього середовища, а також до еволюції потреб і цілей підприємства [10].

Таким чином, управління кадровою політикою підприємства є складним і багатогранним процесом, який вимагає не лише висококваліфікованих фахівців у галузі управління людськими ресурсами, а й здатності до оперативного реагування на зміни, ефективного використання сучасних методів і технологій управління, а також стратегічного мислення для досягнення довгострокових результатів.

Чинники впливу на управління кадровою політикою підприємства відображено у табл. 1.5. [11-12].

Таблиця 1.5.

Чинники впливу на управління кадровою політикою підприємства

Чинник	Опис і характеристика
Зовнішнє економічне середовище	Зміни в економічній ситуації, інфляція, безробіття, рівень конкуренції на ринку праці, податкові ставки тощо.
Законодавчі та нормативні зміни	Внесення змін у трудове законодавство, податкові реформи, нові вимоги щодо соціального захисту працівників.
Соціально-культурні фактори	Зміни в соціальних установках, культурні особливості працівників, демографічні тенденції (наприклад, старіння населення).
Технологічний прогрес	Впровадження нових технологій і автоматизація виробничих процесів, що вимагає відповідних змін у підготовці кадрів.
Конкуренція на ринку праці	Кількість кваліфікованих працівників, потреба в спеціалістах, конкуренція за талановитих працівників.
Стратегічні цілі підприємства	Напрямок розвитку підприємства, зміни у структурі, масштабах і функціях, що впливають на кадрові потреби.
Внутрішня корпоративна культура	Вплив на формування кадрової політики через цінності, традиції, стиль керівництва, взаємодію в колективі.
Фінансові можливості підприємства	Доступність фінансових ресурсів для реалізації кадрових програм, таких як підвищення зарплат, навчання, соціальні гарантії.
Міжнародна інтеграція	Вплив глобалізації, міжнародних стандартів та практик управління персоналом на стратегію управління кадрами.
Рівень технологічної освіти	Здатність працівників адаптуватися до нових технологій, необхідність навчання і розвитку персоналу.

Зовнішнє економічне середовище є одним з найважливіших чинників, оскільки зміни в економіці безпосередньо впливають на ринок праці, рівень безробіття, зростання або падіння заробітних плат, а також на можливості підприємства залучати та утримувати кваліфікованих спеціалістів. Підприємства повинні бути готові адаптувати свою кадрову політику до змін у макроекономічних умовах, щоб залишатися конкурентоспроможними.

Законодавчі та нормативні зміни також мають вирішальне значення, оскільки будь-які зміни в трудовому законодавстві або правилах соціального забезпечення можуть суттєво вплинути на політику підприємства щодо трудових відносин. Це вимагає постійного моніторингу змін у законодавстві і готовності до оперативного внесення коректив у кадрові стратегії [11].

Соціально-культурні фактори вимагають особливої уваги, оскільки вони визначають, як працівники сприймають умови праці, корпоративну культуру, мотивацію та розуміння своїх прав і обов'язків. Урахування культурних аспектів і соціальних потреб є необхідним для забезпечення стабільного і гармонійного

розвитку трудових відносин у колективі.

Технологічний прогрес значно змінює підходи до управління персоналом, адже він сприяє автоматизації рутинних операцій, змінює структуру вимог до кадрів, спричиняючи потребу в нових навичках і знаннях. Це, в свою чергу, ставить перед підприємствами завдання постійної адаптації персоналу до нових умов.

Конкуренція на ринку праці є ще одним важливим чинником, оскільки підприємства, щоб залишатися привабливими для потенційних працівників, повинні пропонувати конкурентоспроможні умови праці, гнучкі програми мотивації та кар'єрного розвитку. В умовах високої конкуренції важливо знаходити ефективні методи залучення та утримання талантів.

Стратегічні цілі підприємства мають безпосередній вплив на кадрову політику. Підприємства повинні забезпечити, щоб їх кадрові стратегії відповідали довгостроковим цілям організації, адже ефективне управління кадрами є основою для реалізації цих цілей. У разі, коли стратегія підприємства змінюється, відповідно коригуються й вимоги до персоналу [12].

Внутрішня корпоративна культура також виступає важливим фактором, оскільки саме вона визначає взаємодію між працівниками, стиль керівництва, умови для розвитку лояльності та командної роботи. Сприятлива корпоративна культура може значно підвищити мотивацію працівників, а також допомогти в досягненні високих результатів у роботі.

Фінансові можливості підприємства є невід'ємною частиною кадрової політики, оскільки саме вони визначають, чи можуть бути реалізовані програми підвищення кваліфікації, навчання, підвищення заробітної плати або створення додаткових соціальних гарантій для працівників.

Міжнародна інтеграція і глобалізація значно змінюють підходи до управління персоналом, зокрема в контексті впровадження міжнародних стандартів управління людськими ресурсами, що допомагає підприємствам адаптуватися до змінюваного глобального середовища.

Рівень технологічної освіти працівників є критичним фактором для

ефективного управління кадрами, оскільки підприємства потребують спеціалістів, здатних працювати з новими технологіями, вміти адаптуватися до змін та розвивати свої навички в умовах швидко змінюваних технологічних трендів.

Особливості управління кадровою політикою підприємства відображено у табл. 1.6. [13-14].

Таблиця 1.6.

Особливості управління кадровою політикою підприємства

Особливість управління	Опис та характеристика
Організаційна структура	Формування структури підприємства, що враховує оптимальний розподіл обов'язків та функцій для ефективного управління персоналом і забезпечення організаційних цілей.
Залучення та відбір кадрів	Розробка та реалізація стратегії залучення кваліфікованих спеціалістів, відбір кандидатів на вакансії відповідно до потреб підприємства та вимог до навичок і досвіду.
Адаптація нових працівників	Процес введення нових співробітників у колектив та організаційну структуру, що включає ознайомлення з корпоративною культурою, цілями підприємства та специфікою роботи.
Оцінка та мотивація персоналу	Проведення регулярної оцінки ефективності працівників, встановлення цілей для розвитку та створення ефективних мотиваційних систем для підвищення продуктивності.
Підвищення кваліфікації	Розробка та впровадження програм для професійного розвитку працівників, надання можливостей для навчання та кар'єрного зростання, забезпечення доступу до нових знань та навичок.
Комунікація всередині колективу	Забезпечення ефективної комунікації між усіма рівнями організації, впровадження прозорих каналів зв'язку, які сприяють покращенню взаємодії, взаєморозуміння та швидкому вирішенню проблем.
Корпоративна культура	Розвиток та підтримка цінностей, норм і традицій, які формують атмосферу в колективі, сприяють розвитку лояльності працівників та підвищенню їх залученості до роботи.
Регулювання трудових відносин	Забезпечення дотримання трудового законодавства, регулювання відносин між працівниками та роботодавцем, організація вирішення трудових спорів, укладення колективних договорів.
Управління кадровими резервами	Планування та формування резерву кадрів для забезпечення підприємства кваліфікованими працівниками в майбутньому, з урахуванням внутрішнього потенціалу та розвитку організації.
Інновації в управлінні персоналом	Впровадження новітніх технологій та інструментів управління персоналом (системи електронного навчання, автоматизація процесів, використання сучасних HR-аналізів для підвищення ефективності).

Організаційна структура є основою для побудови ефективної кадрової політики, оскільки вона визначає, як розподіляються обов'язки та функції серед працівників і які управлінські зв'язки будуються всередині організації. Чітка і

зрозуміла структура дозволяє не лише уникнути дублювання функцій, але й знижує рівень стресу серед співробітників, оскільки кожен знає свою роль і відповідальність.

Залучення та відбір кадрів є першочерговим завданням для підприємства, оскільки від того, як правильно вибрані кандидати, залежить успіх організації в майбутньому. У сучасних умовах важливо не лише знайти кваліфікованих працівників, але й забезпечити їх відповідність корпоративній культурі та вимогам стратегічних цілей підприємства.

Адаптація нових працівників — це наступний важливий етап, що забезпечує успішну інтеграцію нових співробітників в організацію. Це не лише навчання нових працівників специфіці роботи, але й ознайомлення з корпоративною культурою, правилами внутрішнього етикету та основними принципами взаємодії в команді. Чим успішніше проходить адаптація, тим швидше нові працівники можуть почати приносити користь підприємству [12].

Оцінка та мотивація персоналу є основними інструментами для підтримки високого рівня продуктивності праці. Регулярна оцінка дозволяє виявляти сильні та слабкі сторони працівників, визначати необхідність у додатковому навчанні, а також стимулювати досягнення кращих результатів за допомогою системи мотивації. Мотивація є критичним елементом для підтримки високого морального духу працівників, що має прямий вплив на їхню ефективність.

Підвищення кваліфікації працівників є важливим елементом кадрової політики, оскільки сучасний ринок вимагає постійного вдосконалення знань і навичок. Постійна інвестиція в навчання персоналу дозволяє підприємству адаптуватися до нових технологій і підвищити загальну конкурентоспроможність.

Комунікація всередині колективу є необхідною для забезпечення ефективного обміну інформацією, швидкого вирішення робочих питань і підтримки позитивного робочого клімату. Важливою складовою є наявність чітких каналів зв'язку між різними рівнями управління, що сприяє ефективному прийняттю рішень і виконанню завдань [13].

Корпоративна культура формує середовище, в якому працюють

співробітники. Вона визначає, наскільки ефективно будуть взаємодіяти працівники, наскільки вони відчуватимуть себе частиною команди та як взаємодіятимуть з керівництвом. Сприятлива корпоративна культура допомагає утримувати талантливих співробітників і підтримувати стабільність в колективі.

Регулювання трудових відносин є важливою частиною кадрової політики, оскільки дотримання трудового законодавства не лише забезпечує правову захищеність працівників, а й сприяє стабільним та довготривалим трудовим відносинам між працівниками та роботодавцем. Важливою частиною є своєчасне вирішення трудових суперечок і укладання колективних договорів, що забезпечують відповідність нормам законодавства.

Управління кадровими резервами дозволяє підприємствам готувати нових лідерів і спеціалістів з усередини організації, що не лише допомагає зберігати кадрову стабільність, а й сприяє внутрішньому розвитку. Це знижує ризики, пов'язані з необхідністю швидкої заміни ключових працівників [14].

Інновації в управлінні персоналом є важливим чинником успішної кадрової політики, оскільки застосування нових технологій дозволяє автоматизувати багато процесів, зменшити витрати та підвищити ефективність управління персоналом. Впровадження систем HR-аналізу, використання електронного навчання та новітніх технологій у виборі кандидатів робить процес управління більш ефективним і сучасним.

Отже, управління кадровою політикою підприємства — це комплексний процес, що включає в себе багато взаємопов'язаних аспектів. Успіх у цій сфері залежить від здатності організації адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та ефективно управляти внутрішніми процесами. Урахування кожного з аспектів, представлених у таблиці, допомагає створити сильну, мотивовану та кваліфіковану команду, що забезпечить стабільність і розвиток підприємства.

1.3. Методика оцінки кадрової політики підприємства

Методика оцінки кадрової політики підприємства є важливою складовою частиною стратегічного управління, яка дозволяє організаціям аналізувати ефективність застосованих підходів до управління персоналом. Оцінка кадрової політики дає змогу виявити сильні та слабкі сторони існуючих процесів, виявити можливості для вдосконалення, а також сприяє досягненню оптимальних результатів у діяльності організації. Вона є важливим інструментом для керівництва підприємства, оскільки дозволяє забезпечити відповідність кадрових стратегій стратегічним цілям організації, а також підвищити загальну ефективність праці та задоволеність співробітників.

У сучасних умовах ринку праці та швидких змін в економічному середовищі підприємства повинні постійно адаптувати свої кадрові стратегії до нових вимог. Оцінка кадрової політики допомагає зробити цей процес більш прозорим і систематизованим, даючи змогу відслідковувати динаміку змін, оцінювати досягнення цілей та знаходити рішення для вдосконалення існуючих практик. Це важливо не тільки для того, щоб визначити ефективність кадрових заходів, але й для забезпечення їх відповідності довгостроковим цілям компанії.

Методика оцінки кадрової політики може включати кілька етапів, починаючи від збору інформації про кадрові процеси та закінчуючи порівнянням отриманих результатів із запланованими цілями. Оцінка охоплює не тільки quantitative, але й qualitative показники, такі як рівень задоволення працівників, мотивація персоналу, адаптація нових працівників до корпоративної культури тощо. Важливою частиною оцінки є також вивчення реакцій співробітників на кадрові рішення, що дозволяє зрозуміти, чи відповідають обрані методи управління їхнім потребам і очікуванням [15].

Зокрема, методика оцінки кадрової політики дозволяє здійснити комплексний аналіз таких важливих аспектів, як ефективність процесів набору та відбору кадрів, рівень навчання та розвитку, система мотивації та компенсацій, а також внутрішня комунікація та управлінська культура. Це дає змогу оцінити,

наскільки кадрові рішення відповідають стратегічним цілям підприємства, і визначити, чи є необхідність у коригуванні кадрової стратегії в контексті змін на ринку праці або у внутрішній організації.

Методи оцінки кадрової політики підприємства відображено у табл. 1.7. [13-15].

Таблиця 1.7.

Методи оцінки кадрової політики підприємства

Метод оцінки	Опис та характеристика
Анкетування та опитування працівників	Один з найбільш поширених методів, який дозволяє зібрати інформацію безпосередньо від співробітників щодо їхнього ставлення до кадрової політики, умов праці, системи мотивації тощо.
Аналіз ефективності кадрових процедур	Оцінка результативності процесів відбору, адаптації, навчання та розвитку персоналу. Це включає порівняння планових та фактичних результатів, а також вивчення показників якості кадрів.
Метод порівняння з кращими практиками	Порівняння кадрової політики підприємства з кращими практиками у галузі або на міжнародному рівні, що дає можливість виявити можливості для вдосконалення та оптимізації процесів.
SWOT-аналіз кадрової політики	Оцінка сильних і слабких сторін, можливостей та загроз у кадровій політиці підприємства. Це допомагає виявити основні проблеми та сфери для розвитку в управлінні персоналом.
Метод статистичного аналізу	Використання кількісних показників для оцінки ефективності кадрової політики, таких як текучість кадрів, рівень задоволеності працівників, рівень професійної підготовки тощо.
Фокус-групи та інтерв'ю з керівництвом	Проведення зустрічей із групами працівників та керівниками для глибшого розуміння проблем кадрової політики та визначення напрямків для її покращення.
Оцінка за допомогою KPI	Визначення та моніторинг ключових показників ефективності (KPI), які пов'язані з управлінням персоналом. Це може включати продуктивність праці, рівень утримання кадрів, рівень задоволення працівників тощо.
Метод експертних оцінок	Оцінка кадрової політики на основі думок експертів у галузі управління персоналом, які можуть запропонувати рекомендації щодо вдосконалення практик та стратегій.
Аналіз звітності та документів	Оцінка кадрової політики на основі аналізу внутрішньої документації підприємства, звітів та результатів перевірок. Це допомагає зрозуміти, наскільки ефективно втілюються кадрові стратегії на практиці.
Метод оцінки задоволеності працівників	Використання спеціальних інструментів для вимірювання рівня задоволеності працівників різними аспектами кадрової політики, такими як умови праці, оплата праці, кар'єрні можливості тощо.

Оцінка кадрової політики підприємства є важливим етапом для забезпечення її ефективності та відповідності сучасним вимогам ринку праці. Застосування різних методів оцінки дозволяє отримати всебічну інформацію про стан кадрової політики та її вплив на діяльність підприємства. У таблиці

представлені основні методи, кожен з яких має свої особливості та переваги в умовах конкретного підприємства.

Анкетування та опитування працівників — це один з найпоширеніших методів, який дозволяє отримати безпосередній зворотний зв'язок від працівників щодо їх ставлення до кадрової політики. Цей метод дає можливість дізнатися думки працівників про умови праці, систему мотивації та інші аспекти управління персоналом. Він є важливим інструментом для виявлення потенційних проблем та покращення взаємодії між керівництвом і працівниками.

Аналіз ефективності кадрових процедур дозволяє оцінити, наскільки добре працюють окремі етапи управління персоналом, такі як відбір, адаптація, навчання, підвищення кваліфікації тощо. Цей метод допомагає порівняти фактичні результати з запланованими цілями та визначити, де потрібні зміни або вдосконалення [14].

Метод порівняння з кращими практиками дозволяє підприємству оцінити свою кадрову політику в контексті інших компаній, що мають успішний досвід у галузі. Порівняння з кращими практиками дає змогу виявити прогалини в управлінні персоналом та запозичити ефективні стратегії.

SWOT-аналіз кадрової політики є корисним інструментом для визначення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз, з якими стикається підприємство у сфері управління персоналом. Це дозволяє систематизувати інформацію та приймати обґрунтовані рішення для вдосконалення кадрової політики.

Метод статистичного аналізу дозволяє використовувати кількісні показники для оцінки ефективності кадрових процесів. Такий метод є важливим для вимірювання результативності кадрової політики, оскільки надає точні дані щодо рівня текучості кадрів, задоволеності працівників, рівня професійної підготовки тощо.

Фокус-групи та інтерв'ю з керівництвом дають змогу отримати глибше розуміння проблем кадрової політики через безпосереднє спілкування з керівниками та групами працівників. Це дозволяє оцінити не тільки формальні

аспекти, але й неформальні фактори, які можуть впливати на ефективність роботи колективу [16].

Оцінка за допомогою КРІ є важливим інструментом для вимірювання ефективності кадрової політики на основі ключових показників ефективності. Це дає змогу організації оцінити, наскільки успішно здійснюються ті чи інші кадрові стратегії і в якій мірі вони сприяють досягненню загальних цілей підприємства.

Метод експертних оцінок надає можливість отримати професійні рекомендації від фахівців, що мають досвід у сфері управління персоналом. Це дозволяє більш точно визначити слабкі місця в кадровій політиці та впровадити відповідні зміни [17].

Аналіз звітності та документів дає змогу оцінити кадрову політику на основі документальних даних, таких як внутрішні звіти, аналіз трудової дисципліни, та інші офіційні документи. Цей метод дозволяє виявити відповідність кадрових процесів законодавчим вимогам та внутрішнім стандартам підприємства.

Метод оцінки задоволеності працівників є важливим інструментом для визначення рівня задоволення співробітників своєю роботою, умовами праці та відносинами з керівництвом. Цей метод дозволяє виявити проблеми, які можуть впливати на мотивацію і продуктивність працівників [18].

Застосування цих методів дозволяє підприємству не лише оцінити поточну кадрову політику, але й здійснити коригування стратегії управління персоналом у відповідь на зміни в умовах ринку праці та внутрішніх процесах компанії. Використання комплексного підходу до оцінки кадрової політики сприяє підвищенню її ефективності, зменшенню текучості кадрів та збільшенню задоволеності працівників, що, у свою чергу, позитивно впливає на загальні результати підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «БАРБУС» В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «БАРБУС»

ТОВ «БАРБУС» входить до групи компаній «Арикол», яка є одним з провідних дистриб'юторів національного рівня в Україні. Загальна інформація про ТОВ «БАРБУС» відображено у табл. 2.1. [19-23].

Таблиця 2.1.

Загальна інформація про ТОВ «БАРБУС»

Інформація про підприємство	
Повне найменування	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ БАРБУС
Скорочена назва	ТОВ "БАРБУС"
ЄДРПОУ	30946014
Розмір стат. кап.	14 800,00
Дата реєстрації	17.04.2000
Уповноважені особи	ШЕРЕМЕТ ОЛЕКСАНДР ГЕННАДІЙОВИЧ керівник АЗІМОВ САБУХІ АЗЕР ОГЛИ 11.02.2011, підписант (Може вчиняти дії від імені юридичної особи, у тому числі підписувати договори тощо (Згідно статутних документів))
Адреса	65012, ОДЕСЬКА область, місто ОДЕСА, вулиця ВЕЛИКА АРНАУТСЬКА, будинок 17, офіс 2-В
Оподаткування	Дійсне свідоцтво ПДВ Індивідуальний податковий номер: 309460115447 Дата реєстрації: 26.06.2001
	ДЕРЖАВНА СЛУЖБА СТАТИСТИКИ УКРАЇНИ Ідентифікаційний код органу: 37507880 Дата взяття на облік: 19.04.2000
	ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС В ОДЕСЬКІЙ ОБЛАСТІ, ПРИМОРСЬКА ДЕРЖАВНА ПОДАТКОВА ІНСПЕКЦІЯ Ідентифікаційний код органу: 44069166 Відомості про відомчий реєстр: Реєстр платників податків Дата взяття на облік: 04.05.2000 Номер взяття на облік: 28-02/925
	ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС В ОДЕСЬКІЙ ОБЛАСТІ, ПРИМОРСЬКА ДЕРЖАВНА ПОДАТКОВА ІНСПЕКЦІЯ Ідентифікаційний код органу: 44069166 Відомості про відомчий реєстр: Реєстр платників єдиного внеску Дата взяття на облік: 26.04.2000. Номер взяття на облік: Ж4878

Види діяльності ТОВ «БАРБУС» відображено на рис. 2.1. [24-25].

Види діяльності ТОВ «БАРБУС»
Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах
Оптова торгівля парфумними та косметичними товарами
Оптова торгівля фармацевтичними товарами
Неспеціалізована оптова торгівля
Роздрібна торгівля медичними й ортопедичними товарами в спеціалізованих магазинах
Роздрібна торгівля косметичними товарами та туалетними приналежностями в спеціалізованих магазинах
Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами
Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту
Інші види діяльності

Рис. 3.1. Види діяльності ТОВ «БАРБУС»

В умовах сучасної економіки кожне підприємство, незалежно від галузі, в якій воно працює, є частиною складної системи взаємозв'язків, що складаються між різними учасниками виробничо-господарського процесу. ТОВ «БАРБУС» є представником сфери ритейлу, і його діяльність здійснюється в рамках цієї екосистеми. Це підприємство взаємодіє з численними партнерами, постачальниками, покупцями та іншими важливими зовнішніми структурами, такими як фінансові організації, науково-дослідні установи та державні органи. Визначення місця компанії в економічному ландшафті дозволяє краще зрозуміти, як підприємство взаємодіє з іншими гравцями на ринку, як воно отримує

матеріально-технічні ресурси для своєї діяльності, яким чином реалізує свою продукцію та як підтримує необхідні фінансові та юридичні зв'язки.

Опис взаємозв'язків з ТОВ «БАРБУС» відображено у табл. 2.2. [24-25].

Таблиця 2.2.

Опис взаємозв'язків з ТОВ «БАРБУС»

Категорія	Опис взаємозв'язків з ТОВ «БАРБУС»
Постачальники матеріально-технічних ресурсів	ТОВ «БАРБУС» працює з постачальниками сировини для виготовлення продукції, зокрема матеріалами для ювелірних виробів та іншими компонентами для продажу. Це можуть бути постачальники металів, каменів, комплектуючих, пакувальних матеріалів тощо.
Покупці продукції	ТОВ «БАРБУС» продає свою продукцію через мережу роздрібних магазинів та інтернет-ресурси. Покупцями є як кінцеві споживачі, так і оптові покупці. Може також бути співпраця з іншими роздрібними мережами та магазинами.
Банки	ТОВ «БАРБУС» має взаємодію з банками для обробки фінансових операцій, таких як відкриття рахунків, отримання кредитів, а також для забезпечення розрахунків з покупцями та постачальниками. Також може працювати з банками для конвертації валют при імпорті матеріалів.
Державні органи	ТОВ «БАРБУС» підлягає регулюванню з боку органів державної влади щодо дотримання стандартів якості, екологічних норм, податкового законодавства, сертифікацій, а також зазнає контролю з боку митних органів при імпорті/експорті товарів.
Фондова біржа, фінансові посередники та інші учасники фондового ринку	ТОВ «БАРБУС» не є публічною компанією, тому не бере участі в фондових біржах. Однак, у разі залучення фінансування чи необхідності для фінансових операцій, компанія може взаємодіяти з фінансовими посередниками, інвесторами, консультантами та іншими учасниками фондового ринку.
Науково-дослідні організації	ТОВ «БАРБУС» може співпрацювати з науково-дослідними установами для розробки нових технологій виготовлення товарів, покращення матеріалів, дослідження трендів та інновацій в промисловості. Також може бути залучене до наукових розробок в області маркетингу або технічного удосконалення продукції.

ТОВ «БАРБУС» функціонує в умовах активної взаємодії з широким колом контрагентів, кожен із яких відіграє важливу роль у забезпеченні стабільної діяльності підприємства. Передусім, критичне значення мають постачальники матеріально-технічних ресурсів. Компанія залежить від стабільних поставок якісної сировини, зокрема дорогоцінних металів, каменів, комплектуючих та пакувальних матеріалів, що свідчить про наявність тісних виробничо-комерційних зв'язків. Надійність постачальників напряму впливає на якість

готової продукції, ритмічність виробництва та здатність підприємства задовольняти попит клієнтів.

З боку збуту, ТОВ «БАРБУС» має розгалужену мережу продажів, орієнтовану як на роздрібного, так і на оптового покупця. Продукція реалізується через фізичні магазини та онлайн-платформи, що розширює ринки збуту та підвищує доступність для кінцевого споживача. Крім того, потенційна співпраця з іншими роздрібними мережами і магазинами свідчить про прагнення компанії до диверсифікації каналів реалізації та збільшення охоплення цільової аудиторії.

Важливим елементом інфраструктури підприємства є банківські установи. Вони забезпечують широкий спектр фінансових послуг: відкриття рахунків, кредитування, валютні операції, а також здійснення безготівкових розрахунків із контрагентами. Така взаємодія є критичною для підтримки ліквідності та платоспроможності підприємства, особливо в умовах імпортозалежності сировинних поставок.

Регуляторні взаємозв'язки із державними органами формуються в межах законодавчих вимог до виробництва, якості, екології, сертифікації та зовнішньоекономічної діяльності. Дотримання нормативних приписів є не лише юридичним обов'язком, але й запорукою репутаційної надійності компанії на ринку.

Хоча ТОВ «БАРБУС» не є публічною компанією та не котирується на фондовій біржі, воно потенційно може мати справу з фінансовими посередниками, інвесторами та іншими суб'єктами фондового ринку, особливо у випадку потреби в залученні додаткового фінансування для розширення або модернізації діяльності.

Також слід відзначити можливу співпрацю ТОВ «БАРБУС» з науково-дослідними організаціями, що відкриває можливості для технологічного вдосконалення продукції, впровадження інновацій, оптимізації виробничих процесів та вивчення актуальних ринкових тенденцій. Така взаємодія сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства в умовах швидкозмінного ринкового середовища.

Отже, взаємозв'язки ТОВ «БАРБУС» з різними суб'єктами ділового середовища є системними, взаємозалежними та орієнтованими як на забезпечення поточної діяльності, так і на перспективний розвиток. Ефективна взаємодія з усіма цими категоріями партнерів дозволяє підприємству адаптуватися до зовнішніх викликів, удосконалювати бізнес-модель та зберігати стійкі позиції на ринку.

Організаційна структура управління підприємства є важливим інструментом, який визначає, як будуть виконуватись завдання та функції всередині компанії, а також хто несе відповідальність за різні аспекти діяльності. Успішне управління підприємством залежить від того, як добре організовані всі підрозділи, чітко визначені функції та обов'язки співробітників, а також наскільки ефективно керівництво координує їхню роботу для досягнення загальних цілей.

Організаційна структура ТОВ «БАРБУС» дозволяє глибше зрозуміти внутрішнє управління компанією, яке передбачає різні рівні керівництва та функціональні відділи, зокрема менеджерів, бухгалтерів, юристів та спеціалістів. Відповідно до цієї структури, кожен співробітник має свою чітко визначену роль і обов'язки, що сприяє більш ефективному управлінню, зниженню ймовірності помилок та забезпеченню якісної роботи в кожному напрямку.

Основними задачами організаційної структури є підтримка оперативного та стратегічного управління на всіх етапах діяльності компанії, а також інтеграція різних функціональних відділів в єдину систему, що дозволяє швидко реагувати на змінні умови ринку та економічні виклики. Організаційна структура управління ТОВ «БАРБУС» відображено у табл. 2.3. [24-25].

Таблиця 2.3.

Організаційна структура управління ТОВ «БАРБУС»

Посада	Обов'язки/Функції
Директор	Загальне керівництво, стратегічне планування.
Фінансовий директор	Контроль за фінансовими потоками, звітність, планування.
Комерційний директор	Управління відносинами з клієнтами, маркетинг.
Директор з виробництва	Організація процесів виробництва, контроль за якістю.
Юридичний директор	Вирішення правових питань, договірна робота.
Керівник відділу кадрів	Набір і управління персоналом, кадрові питання.

Організаційна структура підприємства є важливим елементом, що визначає ефективність його функціонування та взаємодію всіх підрозділів для досягнення спільної мети. Для ТОВ «Барбус» (ЄДРПОУ 30946014), як для компанії з обмеженою відповідальністю, організаційна структура повинна бути адаптована під специфіку бізнесу, розмір підприємства та сфери діяльності. Це забезпечує ефективне управління, оптимізацію процесів, а також чітке визначення обов'язків і відповідальності на кожному рівні.

Зазвичай структура такого типу включає декілька ключових посад. Директор займається стратегічним керівництвом і прийняттям важливих рішень на рівні всієї компанії. Він є основною ланкою між компанією і зовнішніми організаціями.

Фінансовий директор відповідає за управління фінансовими потоками, розробку фінансової стратегії, складання бюджетів, моніторинг звітності та ефективність витрат.

Комерційний директор займається розвитком продажів, маркетинговими стратегіями та взаємодією з клієнтами. Він відповідає за організацію роботи з партнерами, встановлення цінкових політик та аналіз ринку.

Директор з виробництва забезпечує безперервний процес виробництва, відповідає за технологічні та організаційні питання, контролює якість продукції та дотримання стандартів.

Юридичний директор забезпечує правову підтримку підприємства, займається укладанням і виконанням договорів, а також вирішує питання, пов'язані з юридичними ризиками.

Керівник відділу кадрів займається набором, навчанням і управлінням персоналом, забезпечує кадрову політику та вирішення трудових питань.

Правильне формування такої структури дозволяє ТОВ «Барбус» ефективно координувати всі операційні процеси, забезпечувати необхідний рівень контролю та адаптуватися до змінюваних умов ринку. Чітке визначення ролей і обов'язків у межах організації сприяє підвищенню продуктивності, полегшує управлінські

процеси та знижує ризики, пов'язані з непорозуміннями та помилками у роботі підприємства.

Загалом, оптимізована організаційна структура є основою для стабільного розвитку компанії та ефективного досягнення її стратегічних цілей у конкурентному середовищі.

2.2. Оцінка фінансового стану підприємства ТОВ «БАРБУС»

Управління фінансово-економічною підсистемою підприємства є важливим аспектом сучасного менеджменту, оскільки забезпечує стійкість і розвиток організації в умовах ринкової економіки. Всі підприємства, незалежно від їхнього розміру або галузевої приналежності, повинні мати ефективно організовану фінансову систему для досягнення своїх стратегічних та оперативних цілей. Від ефективності управління фінансами залежить не лише фінансова стабільність підприємства, але й здатність адаптуватися до змінюваних умов бізнес-середовища, запроваджувати інновації та підвищувати конкурентоспроможність.

Фінансово-економічна підсистема підприємства включає в себе комплекс взаємопов'язаних елементів, що забезпечують рух фінансових ресурсів, планування, аналіз та контроль за фінансовими показниками діяльності підприємства. Вона охоплює як внутрішні процеси, так і зовнішні фактори, що впливають на фінансову діяльність підприємства, зокрема взаємодію з державними органами, партнерами, постачальниками та споживачами.

Управління фінансово-економічною підсистемою підприємства також включає в себе взаємодію з зовнішніми інститутами, такими як банки, інвестори, податкові органи та інші учасники економічної діяльності. Правильне планування і управління фінансами дозволяє не тільки досягти економічних результатів, але й гарантує фінансову стійкість, здатність підприємства реалізовувати свої стратегії і адаптуватися до економічних змін.

З огляду на глобалізацію та цифровізацію економіки, управління фінансово-економічною підсистемою стає ще більш складним і вимогливим процесом. Інноваційні технології, автоматизація обліку та новітні методи аналізу допомагають підприємствам знижувати витрати, підвищувати ефективність та реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Тому успіх підприємства значною мірою залежить від того, наскільки ефективно організоване управління його фінансово-економічною підсистемою, здатністю адаптуватися до змін та приймати обґрунтовані фінансові рішення.

Аналіз фінансової звітності ТОВ «БАРБУС» відображено у табл. 2.4. [26-28].

Таблиця 2.4.

Аналіз фінансової звітності ТОВ «БАРБУС» за 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Відхилення (2023–2022)	Відхилення (2024–2023)
Необоротні активи	457,1	616,4	356,9	+159,3	–259,5
Нематеріальні активи	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Незавершені капітальні інвестиції	0,3	0,0	0,3	–0,3	+0,3
Основні засоби	456,8	616,4	456,8	+159,6	–159,6
Довгострокові біологічні активи	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Оборотні активи	19330,6	52328,5	94584	+32997,9	+42255,5
Запаси	11268,2	12466,7	11268,2	+1198,5	–1198,5
Дебіторська заборгованість	6469,9	4722,4	6469,9	–1747,5	+1747,5
Гроші та їх еквіваленти	140,5	12164,2	140,5	+12023,7	–12023,7
Загальна сума активів	19787,7	52944,9	94940,9	+33157,2	+41996,0
Власний капітал	2502,1	45069,2	73313,3	+42567,1	+28244,1
Поточні зобов'язання	17158,4	7534,3	20900,5	–9624,1	+13366,2
Загальна сума пасивів	19787,7	52944,9	94940,9	+33157,2	+41996,0
Чистий дохід від реалізації продукції	112690,8	172433,5	272825,5	+59742,7	+100392,0
Собівартість реалізованої продукції	70190,6	117449,0	182628,8	+47258,4	+65179,8
Чистий прибуток	22519,4	20108,8	30250,9	–2410,6	+10142,1

У процесі аналізу фінансових показників підприємства за 2022–2024 роки спостерігається динамічна трансформація структури активів, пасивів та

фінансових результатів, що свідчить про активне зростання масштабів діяльності та зміну фінансової стратегії.

У 2023 році порівняно з 2022 роком відбулося значне зростання необоротних активів — на 159,3 тис. грн, що, ймовірно, свідчить про модернізацію або розширення виробничої бази. Основні засоби також зросли на 159,6 тис. грн, підтверджуючи цю тенденцію. Водночас у 2024 році показники необоротних активів і основних засобів знизились майже на ті ж самі значення (–259,5 тис. грн і –159,6 тис. грн відповідно), що може свідчити або про часткову реалізацію основних засобів, або ж про їх амортизаційне знецінення. Незавершені капітальні інвестиції у 2023 році зникли, проте в 2024 році знову з'явилися на рівні 0,3 тис. грн, що говорить про періодичну інвестиційну активність.

Найбільш вражаюче зростання спостерігається у сфері оборотних активів. У 2023 році вони зросли на 32 997,9 тис. грн, а в 2024 — ще на 42 255,5 тис. грн, що демонструє стабільну тенденцію до збільшення обсягів поточних ресурсів. Це зростання частково зумовлене коливаннями в структурі грошових коштів: у 2023 році обсяг готівки та її еквівалентів зріс на 12 023,7 тис. грн, а вже у 2024 році цей показник знову знизився на аналогічну величину. Ці коливання можуть свідчити про активне використання грошових коштів на потреби виробництва, маркетингу або реінвестування. Дебіторська заборгованість знизилася у 2023 році, але повернулася до попереднього рівня у 2024 році, що може вказувати на зміну умов розрахунків із клієнтами.

Загальна сума активів підприємства у 2023 році зросла на 33 157,2 тис. грн, а у 2024 — ще на 41 996,0 тис. грн. Це є яскравим підтвердженням розширення масштабів діяльності підприємства. Аналогічна ситуація спостерігається і з пасивами, які зросли на ті самі суми, з огляду на збереження балансової рівноваги.

Власний капітал демонструє позитивну динаміку: у 2023 році його обсяг збільшився на 42 567,1 тис. грн, а у 2024 — ще на 28 244,1 тис. грн. Це свідчить про накопичення прибутків та, ймовірно, реінвестування коштів у розвиток. Водночас поточні зобов'язання у 2023 році зменшилися на 9 624,1 тис. грн, що

могло бути результатом зменшення кредитного навантаження або ефективнішого управління заборгованістю. Проте вже у 2024 році ці зобов'язання зросли на 13 366,2 тис. грн, можливо, у зв'язку з новими закупівлями чи розширенням операційної діяльності.

Фінансові результати підприємства також демонструють поступове зростання. Чистий дохід від реалізації продукції збільшився у 2023 році на 59 742,7 тис. грн, а в 2024 — ще на 100 392,0 тис. грн, що свідчить про нарощування обсягів продажів. Собівартість реалізованої продукції зростала паралельно, але дещо повільніше, що вказує на збереження або навіть покращення рентабельності виробництва. Попри те, що у 2023 році чистий прибуток дещо знизився (на 2 410,6 тис. грн), у 2024 році він знову зріс на 10 142,1 тис. грн, що може свідчити про оптимізацію витрат або підвищення маржинальності.

Загалом аналіз фінансових показників за 2022–2024 роки свідчить про активний розвиток підприємства, розширення його фінансово-господарської діяльності, нарощування капіталу та обсягів продажів.

Показники фінансового стану ТОВ «БАРБУС» за 2023-2024 рр. відображено у табл. 2.5. [26-28].

Таблиця 2.5.

Показники фінансового стану ТОВ «БАРБУС» за 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024
1. Ліквідність	X	X	X
Коефіцієнт поточної ліквідності	1.13	1.13	3.25
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0.90	1.00	2.80
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.01	0.01	1.10
2. Рентабельність	X	X	X
Рентабельність активів (ROA)	0.11%	0.11%	0.22%
Рентабельність власного капіталу (ROE)	0.90%	9.00%	14.07%
3. Фінансова стійкість	X	X	X
Коефіцієнт автономії (власний капітал / активи)	0.13	0.13	0.19
Коефіцієнт фінансової незалежності	0.13	0.13	0.19
4. Оборотність	X	X	X
Оборотність активів (Чистий дохід / Сума активів)	5.70	5.69	3.23
5. Задоволення фінансових зобов'язань	X	X	X
Коефіцієнт заборгованості (Короткострокові зобов'язання / Власний капітал)	6.86	6.86	2.38
Коефіцієнт заборгованості (Загальні зобов'язання / Власний капітал)	7.91	7.29	2.72

Аналіз фінансових показників ТОВ «БАРБУС» за 2022–2024 роки свідчить про суттєве покращення фінансового стану підприємства, зокрема в аспектах ліквідності, рентабельності, фінансової стійкості та оборотності. Така динаміка свідчить про ефективне управління ресурсами, активами та зобов'язаннями, а також про позитивні тенденції у фінансовому розвитку підприємства.

У сфері ліквідності спостерігається значне зростання показників у 2024 році порівняно з попередніми роками. Коефіцієнт поточної ліквідності зріс з 1.13 у 2022–2023 роках до 3.25 у 2024 році, що свідчить про здатність підприємства вчасно розраховуватись за своїми короткостроковими зобов'язаннями. Коефіцієнт швидкої ліквідності також демонструє покращення – з 0.90 у 2022 році до 2.80 у 2024 році. Найбільш вражаючим є зростання коефіцієнта абсолютної ліквідності, який збільшився з 0.01 у 2022–2023 роках до 1.10 у 2024 році, що свідчить про наявність достатнього обсягу грошових коштів для миттєвого погашення зобов'язань.

Рентабельність активів зросла з 0.11% у 2022–2023 роках до 0.22% у 2024 році, демонструючи збільшення ефективності використання активів для формування прибутку. Рентабельність власного капіталу зросла ще стрімкіше – з 0.90% у 2022 році до 14.07% у 2024 році, що є дуже позитивним сигналом для власників підприємства та потенційних інвесторів. Це зростання пов'язане з істотним приростом чистого прибутку та зменшенням частки позикового капіталу.

Фінансова стійкість підприємства також покращується. Коефіцієнт автономії (співвідношення власного капіталу до активів) стабільно зростає з 0.13 у 2022–2023 роках до 0.19 у 2024 році. Це означає, що підприємство стає менш залежним від зовнішніх джерел фінансування та зміцнює свою незалежність. Така ж динаміка спостерігається і за коефіцієнтом фінансової незалежності.

Показник оборотності активів зменшився з 5.70 у 2022 році до 3.23 у 2024 році, що може свідчити про зростання обсягу активів швидше, ніж доходів. Це може бути пов'язано зі значним розширенням діяльності або інвестиціями в розвиток, і потребує подальшого аналізу ефективності використання активів.

Показники, що характеризують здатність підприємства задовольняти свої фінансові зобов'язання, також демонструють позитивну динаміку. Коефіцієнт заборгованості за короткостроковими зобов'язаннями зменшився з 6.86 у 2022–2023 роках до 2.38 у 2024 році. Загальний коефіцієнт заборгованості також знизився з 7.91 у 2022 році до 2.72 у 2024 році, що свідчить про поступове зменшення фінансового ризику та зміцнення платоспроможності підприємства.

Загалом, фінансовий стан ТОВ «БАРБУС» протягом аналізованого періоду значно покращився. Підприємство продемонструвало стійке зростання прибутковості, зменшення боргового навантаження, покращення ліквідності та підвищення фінансової незалежності, що є позитивним підґрунтям для подальшого розвитку та інвестиційної привабливості.

2.3. Аналіз кадрової політики підприємства ТОВ «БАРБУС» в умовах глобальної цифровізації

Управління кадровою політикою підприємства є одним із ключових аспектів його загальної стратегії, адже ефективність роботи організації значною мірою залежить від кваліфікації та мотивації її співробітників. У випадку ТОВ "БАРБУС", організація кадрової політики має важливе значення для забезпечення стабільного розвитку та підтримки високих стандартів якості обслуговування, продуктивності та ефективності діяльності.

Кадрова політика підприємства – це система принципів, підходів та заходів, спрямованих на забезпечення належного управління людськими ресурсами. Вона включає в себе набір стратегій та тактик, які дозволяють залучати, розвивати, утримувати та мотивувати працівників. На підприємстві ТОВ "БАРБУС" кадрова політика повинна бути орієнтована на забезпечення балансу між потребами підприємства в кваліфікованих працівниках та інтересами самих співробітників.

Однією з основних складових кадрової політики є рекрутинг, або набір персоналу. ТОВ "БАРБУС" повинно приділяти велику увагу створенню та

реалізації ефективної стратегії найму, адже від цього безпосередньо залежить рівень кваліфікації працівників. Ключовим є також розвиток кадрового потенціалу, що включає в себе тренінги, курси підвищення кваліфікації та різноманітні програми для розвитку лідерських та професійних якостей співробітників.

Важливою частиною кадрової політики є управління мотивацією працівників. Підприємство повинно створити умови, в яких співробітники будуть мотивовані до досягнення високих результатів у своїй роботі. Це включає не лише матеріальне заохочення у вигляді заробітної плати та бонусів, а й нематеріальні стимули, такі як розвиток кар'єри, можливості для особистісного зростання, створення комфортного робочого середовища та забезпечення соціальних гарантій.

Крім того, важливою складовою є управління корпоративною культурою та соціальним кліматом. Підтримка позитивного психологічного клімату, взаємоповаги і підтримки серед колективу значно підвищує ефективність роботи підприємства в цілому. Підприємство повинно активно працювати над побудовою довірливих і конструктивних відносин між керівництвом і персоналом, створенням команди, яка здатна працювати разом для досягнення спільних цілей.

Особливе значення має також стратегія утримання ключових співробітників. Кадрова політика повинна включати в себе механізми зниження плинності кадрів, зокрема шляхом забезпечення кар'єрного росту, соціальних гарантій та стабільності на робочому місці.

Таким чином, ефективне управління кадровою політикою на ТОВ "БАРБУС" сприяє не тільки досягненню високих результатів у діяльності компанії, але й забезпечує задоволення потреб працівників. Кадрове управління повинно бути стратегічно орієнтованим, враховуючи як зовнішні, так і внутрішні фактори, що визначають конкурентоспроможність компанії на ринку праці, табл. 2.6. [26-28].

Таблиця 2.6.

Аналіз кількості працівників ТОВ «БАРБУС» за 2022-2024 рр.

Рік	Кількість працівників	Відхилення від попереднього року
2022	53	-
2023	62	+9
2024	62	0

Аналізуючи динаміку чисельності працівників на підприємстві ТОВ «БАРБУС» протягом 2022–2024 років, можна дійти до ряду важливих і глибоких висновків, які відображають як поточний стан, так і можливі стратегічні напрями розвитку компанії в майбутньому. Упродовж 2023 року на підприємстві відбулося зростання чисельності персоналу на 9 осіб у порівнянні з попереднім роком. Цей факт може свідчити про кілька ключових тенденцій у функціонуванні компанії. Насамперед, приріст кадрів зазвичай є показником активного розширення господарської діяльності. Ймовірно, ТОВ «БАРБУС» у 2023 році вийшло на нові ринки, збільшило обсяги виробництва, розширило асортимент продукції або ж реалізувало нові інвестиційні проекти, що потребували додаткового людського ресурсу.

Крім того, збільшення кількості працівників може бути наслідком стратегічного планування розвитку підприємства, в межах якого було передбачено зміцнення кадрового потенціалу. Це може включати розширення функціональних напрямів, відкриття нових підрозділів або впровадження сучасних управлінських та технологічних рішень, які потребують залучення нових фахівців. Також не можна виключати ймовірність, що у 2023 році підприємство реагувало на зростаючий попит з боку споживачів, що вимагало нарощення обсягів продукції чи послуг і, відповідно, залучення додаткових трудових ресурсів.

У 2024 році чисельність працівників залишилася на рівні 2023 року, що теж заслуговує на окрему увагу. Стабільність у кадровому складі може свідчити про досягнення підприємством оптимального рівня зайнятості, коли кількість персоналу повністю відповідає реальним потребам виробничо-господарської

діяльності. У таких умовах підприємство, ймовірно, зосередилось не на кількісному, а на якісному аспекті використання трудових ресурсів. Це може включати заходи з підвищення кваліфікації працівників, автоматизацію процесів, внутрішню реструктуризацію або впровадження системи мотивації з метою підвищення продуктивності праці без необхідності збільшення штату.

Також така кадрова стабільність може бути свідченням того, що ТОВ «БАРБУС» досягло певного етапу організаційної зрілості, на якому розвиток підприємства відбувається більш збалансовано, без різких змін у структурі персоналу. Збереження сталої чисельності працівників може вказувати на вдало проведену політику управління людськими ресурсами, що дозволяє підприємству ефективно функціонувати без перевантаження чи дефіциту кадрів.

Загалом, аналіз змін у чисельності працівників свідчить про динамічний розвиток ТОВ «БАРБУС» у 2023 році та перехід до етапу стабілізації та кадрової оптимізації у 2024 році. Підприємство продемонструвало здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх виробничих потребах, підтримуючи баланс між кількістю персоналу та ефективністю використання трудових ресурсів. Така кадрова стратегія є позитивним сигналом для потенційних інвесторів, партнерів і працівників, адже вказує на стабільність, передбачуваність і орієнтацію на довгостроковий розвиток.

На даному етапі дослідження кадрової політики розглянемо групування працівників за статтю та віком компанії ТОВ «БАРБУС», рис. 2.2. [26-28].

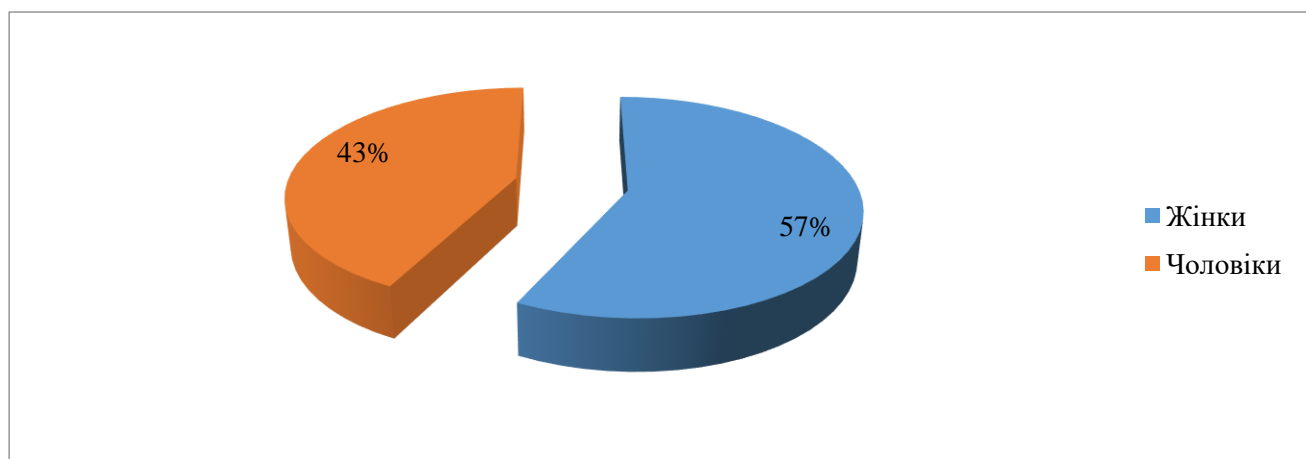


Рис. 2.2. Поділ працівників ТОВ «БАРБУС» за статтю у 2024 р.

Отже, як видно з рис. 2.2. з загальної кількості працівників 43% належить чоловікам, а 57% - жінкам. Також варто розглянути структуру персоналу по віку, рис. 2.3. [26-28].

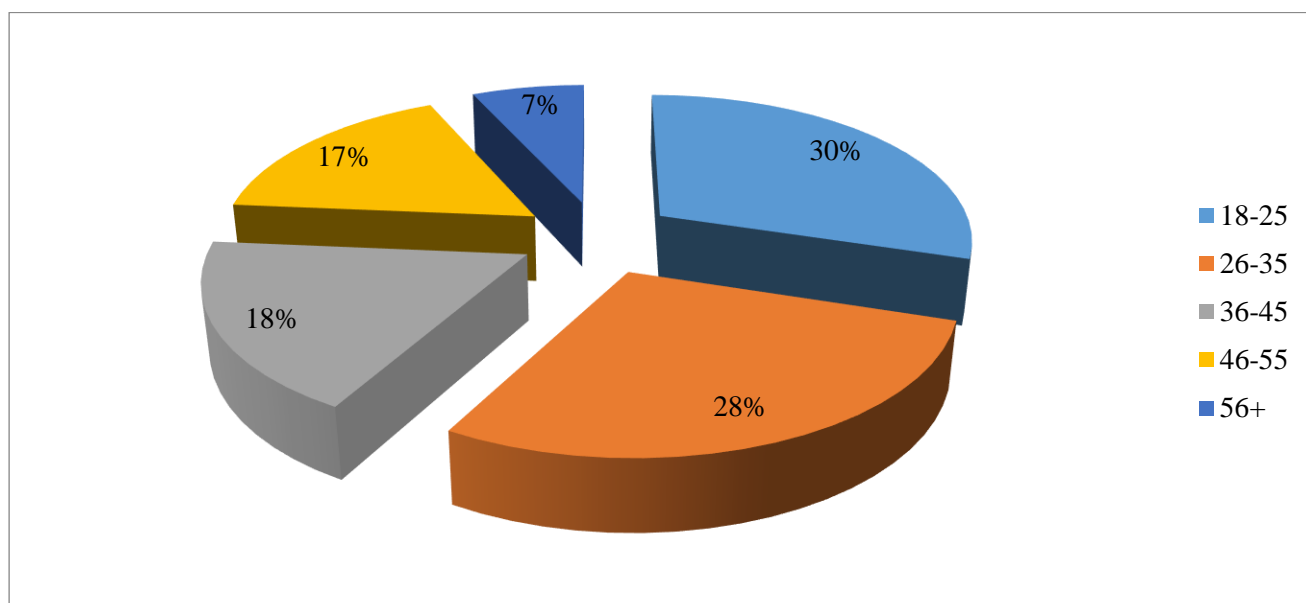


Рис. 2.3. Поділ працівників ТОВ «БАРБУС» за віком у 2024 р.

Отже, згідно з рис. 2.3. найбільше працівників віком від 18 до 25 років (30%) та віком від 26 до 35 років (28%), а найменше – працівників від 56 років (7%).

Дослідимо показники ефективності використання кадрового потенціалу за допомогою якісних показників, табл. 2.7. [26-28].

Таблиця 2.7.

Аналіз показників кількісного розрахунку ефективності використання кадрового потенціалу ТОВ «БАРБУС»

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2023 р. відносно 2022 р.	Відхилення 2024 р. відносно 2023 р.	Відхилення 2024 р. відносно 2022 р.
Продуктивність праці	5005,71	2456,6	2702,26	-2549,11	+245,66	-2303,45
Рентабельність використання персоналу (РВП)	-44,09	424,44	466,88	+468,53	+42,44	+510,97
Коефіцієнт плинності кадрів	0,10	0,20	0,22	+0,10	+0,02	+0,12
Коефіцієнт стабільності кадрів	0,90	0,80	0,88	-0,10	+0,08	-0,02

Аналіз показників кількісного розрахунку ефективності використання кадрового потенціалу ТОВ «БАРБУС» дає можливість зробити ґрунтовні висновки щодо змін в ефективності використання трудових ресурсів та загального кадрового стану підприємства.

Найперше варто звернути увагу на показник продуктивності праці. У 2022 році він становив 5005,71 тис. грн на одного працівника, що є доволі високим результатом. Проте вже у 2023 році цей показник різко зменшився до 2456,6 тис. грн, що демонструє серйозне падіння на 2549,11 тис. грн. Такий спад міг бути зумовлений як зовнішніми ринковими чинниками (наприклад, зменшенням попиту, воєнним або економічним тиском), так і внутрішніми змінами — наприклад, збільшенням кількості персоналу без відповідного зростання обсягів виробництва або виручки. У 2024 році продуктивність дещо покращилась і сягнула 2702,26 тис. грн, що на 245,66 тис. грн більше, ніж у 2023 році. Однак у порівнянні з 2022 роком це все одно означає суттєве зниження рівня продуктивності на 2303,45 тис. грн, що свідчить про ще не відновлену ефективність праці.

Показник рентабельності використання персоналу (РВП) є ще більш показовим. У 2022 році він був від'ємним і складав -44,09%, що свідчило про збиткове використання трудових ресурсів. Такий результат міг бути зумовлений низьким прибутком або навіть збитками при збереженні великої чисельності персоналу. У 2023 році ситуація кардинально змінилася: РВП зріс до 424,44%, тобто збільшився на 468,53 процентних пункти. Це свідчить про суттєве зростання прибутковості праці та ефективного використання людського капіталу. У 2024 році РВП продовжив позитивну динаміку, піднявшись до 466,88%, тобто ще на 42,44 процентних пункти. Порівняно з 2022 роком зростання цього показника є вражаючим — на 510,97 п.п. Така тенденція вказує на успішні кроки керівництва у напрямку оптимізації витрат на персонал і підвищення прибутковості бізнесу.

Щодо коефіцієнта плинності кадрів, то спостерігається поступове його зростання: з 0,10 у 2022 році до 0,20 у 2023 році та до 0,22 у 2024 році. Це може

свідчити про деяке зростання нестабільності кадрового складу, збільшення звільнень або зростання ротації персоналу. Зростання коефіцієнта на 0,12 за два роки може бути тривожним сигналом, оскільки висока плинність кадрів зазвичай негативно впливає на стабільність процесів, корпоративну культуру та витрати на адаптацію нових працівників.

Паралельно з цим варто розглянути коефіцієнт стабільності кадрів, який у 2022 році становив 0,90, а в 2023 році знизився до 0,80. Це свідчить про погіршення стабільності персоналу. Проте у 2024 році показник покращився до 0,88, що може означати часткове відновлення кадрової сталості. Незважаючи на зменшення коефіцієнта стабільності кадрів у порівнянні з 2022 роком на 0,02, позитивна динаміка 2024 року вказує на те, що підприємство могло впровадити заходи для покращення утримання працівників.

Отже, загальна динаміка аналізованих показників свідчить про певну трансформацію кадрової політики ТОВ «БАРБУС». Підприємство поступово виходить з фази низької ефективності використання персоналу, демонструє зростання рентабельності праці та працює над стабілізацією кадрового складу. Водночас зростання плинності кадрів і ще не повністю відновлений рівень продуктивності праці потребують подальшої уваги й аналітичного супроводу з боку керівництва.

Програмне забезпечення для аналізу кадрової політики відіграє фундаментальну роль у функціонуванні та стратегічному розвитку ТОВ «БАРБУС» в умовах глобальної цифровізації. У сучасному світі, де цифрові технології проникли в усі аспекти ведення бізнесу, включаючи управління персоналом, ефективне використання сучасних інформаційних рішень у сфері HR стає не просто конкурентною перевагою, а життєво необхідною умовою для виживання, росту й стабільного розвитку підприємства. Впровадження спеціалізованого програмного забезпечення дозволяє компанії значно підвищити якість управлінських рішень, що стосуються кадрової політики, оперативно реагувати на зміни в структурі персоналу, контролювати плинність кадрів, оптимізувати витрати на оплату праці та, що найважливіше — ефективно

управляти людським капіталом, який є головною рушійною силою в діяльності будь-якого підприємства.

Сучасні програмні продукти, які ТОВ «БАРБУС» може використовувати для аналізу кадрової політики, дозволяють автоматизувати широкий спектр HR-процесів — від рекрутингу та адаптації нових співробітників до управління компетенціями, навчанням, оцінкою ефективності праці, формування кадрового резерву й планування кар'єрного зростання. Зокрема, рішення на кшталт BAS ERP, PeopleForce, Zoho People, SAP SuccessFactors, Workday, BambooHR тощо забезпечують цілісну систему цифрового управління персоналом, яка інтегрується з бухгалтерськими модулями, CRM-системами, платформами для навчання та бізнес-аналітики. Такі платформи дозволяють збирати й накопичувати великі обсяги інформації про працівників, автоматично формувати статистичні та аналітичні звіти, виявляти відхилення та ризики, аналізувати динаміку змін у кадровій структурі та прогнозувати майбутні потреби в людських ресурсах.

Однією з найбільш затребуваних функцій сучасного HR-програмного забезпечення є підтримка та моніторинг ключових показників ефективності роботи персоналу (KPI), а також продуктивності праці, рівня залученості, мотивації та задоволеності працівників. Програми дозволяють налаштовувати складні багаторівневі системи оцінювання співробітників, що базуються на кількісних та якісних критеріях, а також візуалізувати результати у зручному форматі. Застосування інструментів бізнес-аналітики, таких як Power BI, Tableau, Google Data Studio, відкриває для ТОВ «БАРБУС» можливості для глибокого аналізу кадрових процесів у режимі реального часу, побудови інтерактивних дашбордів і моделей, які дозволяють прогнозувати наслідки управлінських рішень і виявляти закономірності в поведінці працівників.

У контексті цифровізації особливої актуальності набувають питання безпеки та захисту персональних даних, що обробляються за допомогою програмного забезпечення. Всі сучасні рішення повинні відповідати вимогам українського законодавства про захист персональних даних, а також міжнародним стандартам, таким як GDPR. Системи повинні мати багаторівневий захист,

систему ролей і доступів, засоби журналювання змін та автоматичної архівації, що унеможливорює несанкціоноване втручання або втрату важливої інформації.

Важливим напрямом є також автоматизація процесів безперервного навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Програмні рішення дозволяють організовувати внутрішні курси, контролювати проходження модулів, формувати індивідуальні траєкторії розвитку для кожного працівника, збирати зворотній зв'язок і будувати системи атестацій. Це, у свою чергу, дозволяє компанії зосередитись на формуванні сильної корпоративної культури, підтримці талантів та розвитку лідерського потенціалу.

Не менш важливою функцією є управління внутрішніми комунікаціями — платформи забезпечують канали обміну інформацією, електронний документообіг, оголошення, формування опитувань, внутрішніх новин і спільнот за інтересами. Це дозволяє формувати відкрите, прозоре середовище всередині компанії, де кожен працівник відчуває себе важливою частиною спільної справи.

Загалом, використання сучасного програмного забезпечення для аналізу кадрової політики дає ТОВ «БАРБУС» стратегічні переваги в умовах глобальної цифровізації. Завдяки автоматизації, аналітиці, цифровій гнучкості та прозорості управління персоналом, підприємство може не лише скоротити витрати, але й підвищити якість прийняття управлінських рішень, адаптуватися до швидкозмінних умов ринку праці, підвищити мотивацію і залученість співробітників. У сучасному цифровому середовищі саме інтеграція інтелектуальних ІТ-рішень у HR-процеси дозволяє перетворити управління персоналом із допоміжної функції на один із найважливіших стратегічних факторів зростання та конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «БАРБУС» В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

3.1. Напрями покращення кадрової політики підприємства в системі умовах глобальної цифровізації

У сучасних умовах глобальної цифровізації кадрова політика підприємств зазнає суттєвих трансформацій, що обумовлено як об'єктивними змінами на ринку праці, так і стрімким розвитком інформаційних технологій. Компанії змушені адаптуватися до нових викликів, пов'язаних із впровадженням цифрових рішень, автоматизацією бізнес-процесів, переходом до віддалених або гібридних моделей роботи, підвищенням вимог до гнучкості, інноваційності та адаптивності персоналу. У цьому контексті проблеми кадрової політики виходять за межі традиційного управління людськими ресурсами і перетворюються на комплексне питання стратегічного розвитку підприємства. Важливо не лише ефективно організувати процеси підбору, адаптації, мотивації, навчання й утримання персоналу, а й забезпечити трансформацію кадрової системи у відповідності до цифрових реалій, з урахуванням нових викликів та можливостей, які диктує час.

ТОВ «БАРБУС», як активне та перспективне підприємство, що функціонує в умовах конкурентного середовища, не може залишатись осторонь цих процесів. З одного боку, компанія стикається з необхідністю оперативного реагування на зміну поколінь працівників, зростання мобільності кадрів, дефіцит висококваліфікованих спеціалістів, зростання очікувань щодо умов праці, корпоративної культури, можливостей професійного розвитку та соціального захисту. З іншого боку, сучасні цифрові інструменти відкривають перед компанією широкі горизонти для оптимізації внутрішніх процесів, покращення аналітики, управління ефективністю персоналу, створення гнучких систем мотивації, формування бренду роботодавця нового зразка. Проте адаптація до

нової цифрової реальності супроводжується низкою труднощів, які потребують ретельного аналізу та системного підходу [29].

Ключова проблема полягає в тому, що існуюча кадрова політика ТОВ «БАРБУС» ще не повною мірою враховує нові вимоги цифрового середовища. Відсутність комплексної стратегії цифрової трансформації кадрових процесів, недостатня автоматизація документообігу, слабка інтеграція HR-функцій з іншими підсистемами підприємства, обмежений рівень цифрової грамотності частини персоналу та управлінців створюють ризики уповільнення організаційного розвитку. Наявні інструменти управління персоналом, здебільшого, орієнтовані на підтримку традиційних процесів і не забезпечують повноцінного аналізу та прогнозування тенденцій, що особливо важливо в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Окремим викликом є пошук і утримання молодих фахівців, які мають цифрові навички, але водночас мають високі очікування щодо умов праці, соціального пакету, гнучкості графіка та можливостей самореалізації. Для ТОВ «БАРБУС» це означає необхідність переосмислення підходів до формування кадрового резерву, удосконалення програм наставництва, адаптації, створення сприятливого мікроклімату, який би стимулював продуктивність та інноваційність працівників. Важливо не лише залучити таланти, а й забезпечити умови для їхнього довгострокового розвитку та утримання в межах компанії.

Проблематика кадрової політики в умовах цифровізації також включає питання соціальної відповідальності, дотримання прав працівників, захисту персональних даних, формування прозорої системи оцінки результатів праці, що базується на цифрових метриках. Усе це вимагає від керівництва компанії стратегічного бачення, інвестицій у розвиток HR-технологій, навчання персоналу, оновлення політик та процедур відповідно до цифрових стандартів та етичних норм сучасного ринку праці [30].

Таким чином, проблеми кадрової політики ТОВ «БАРБУС» в умовах глобальної цифровізації є багатограними й комплексними. Вони охоплюють як організаційні, так і технологічні, психологічні та етичні аспекти. Вирішення цих

проблем можливе лише через впровадження стратегічного HR-менеджменту з використанням інструментів цифрового аналізу, автоматизації процесів та побудови нової корпоративної культури, заснованої на інноваціях, гнучкості та орієнтації на розвиток людського капіталу як ключового активу компанії, табл. 3.1. [31-33].

Таблиця 3.1.

**Проблеми кадрової політики ТОВ «БАРБУС» в системі умовах
глобальної цифровізації**

Категорія проблеми	Суть проблеми	Наслідки для підприємства	Можливі шляхи вирішення
Низький рівень цифрової грамотності персоналу	Частина працівників не володіє сучасними цифровими навичками та не здатна ефективно працювати з ІТ	Зниження продуктивності, уповільнення цифрової трансформації, додаткові витрати на навчання	Впровадження систем навчання, тренінгів, створення програми цифрової адаптації для працівників
Відсутність автоматизації HR-процесів	Більшість кадрових процесів ведеться вручну або частково автоматизовано	Повільна обробка даних, вищий ризик помилок, зростання адміністративного навантаження	Впровадження спеціалізованого HRM-програмного забезпечення, цифровізація документообігу
Труднощі в адаптації молодих цифрових кадрів	Молодь має високі очікування щодо умов праці, розвитку, цифрових сервісів у компанії	Плинність кадрів, складнощі з формуванням кадрового резерву, зниження мотивації	Розробка гнучкої системи мотивації, гібридний формат роботи, брендинг компанії як «цифрового роботодавця»
Недостатня аналітика управління персоналом	Відсутність глибокого аналізу ефективності, плинності, залученості та задоволеності працівників	Прийняття неефективних кадрових рішень, втрата цінних працівників	Використання цифрових HR-аналітичних платформ, KPI-панелей, дашбордів для управління персоналом
Слабка кібербезпека персональних даних	Відсутні належні заходи захисту персональних даних співробітників у цифровому середовищі	Можливі витоки конфіденційної інформації, репутаційні ризики, юридичні наслідки	Посилення політики безпеки, шифрування даних, навчання персоналу з цифрової безпеки
Ригідна організаційна структура	Відсутність гнучких команд, цифрових комунікацій та швидкої перебудови робочих процесів	Уповільнення адаптації до змін, зниження інноваційності, опір цифровим ініціативам	Реорганізація структури, запровадження Agile- або проектного управління, створення нових команд
Дефіцит ІТ-фахівців у HR-департаменті	Кадрова служба не має достатніх цифрових компетенцій для роботи з новими технологіями	Неможливість впровадження сучасних рішень, залежність від зовнішніх підрядників	Залучення або навчання цифрових HR-фахівців, створення змішаних команд HR+IT

Аналіз проблем кадрової політики ТОВ «БАРБУС» в умовах глобальної цифровізації дозволяє дійти низки важливих і багатогранних висновків щодо сучасних викликів, з якими стикається підприємство в контексті трансформації ринку праці та загального цифрового середовища.

Перш за все, однією з ключових проблем є недостатній рівень цифрової грамотності персоналу, що обмежує можливості компанії впроваджувати інновації, автоматизувати виробничі та адміністративні процеси, а також уповільнює загальну трансформацію підприємства. Така ситуація змушує керівництво шукати способи підвищення кваліфікації співробітників, інвестувати у внутрішнє навчання та створювати освітні програми, адаптовані до цифрової реальності. Це потребує часу, ресурсів і стратегічного підходу до управління людським капіталом.

Ще одним критичним аспектом є низький рівень автоматизації HR-процесів. Більшість кадрових процедур відбувається вручну, що не лише уповільнює роботу, але й створює високий ризик помилок, надмірне навантаження на адміністративний персонал і знижує оперативність прийняття управлінських рішень. Цей виклик напряду пов'язаний із потребою у впровадженні сучасного програмного забезпечення, здатного забезпечити ефективне управління персоналом, аналітику, електронний документообіг та зворотний зв'язок [32].

Особливу увагу слід звернути на проблему адаптації молодих цифрових фахівців. Нове покоління працівників має значно вищі очікування від роботодавця — вони прагнуть гнучкості, швидкого розвитку, доступу до сучасних інструментів та дотримання балансу між роботою і особистим життям. Якщо компанія не встигає адаптуватися до цих вимог, вона ризикує втратити таланти, що негативно впливає на її інноваційний потенціал і конкурентоспроможність.

Також виявлено проблему слабкої аналітики в системі управління персоналом. Через відсутність інструментів для глибокого аналізу показників ефективності, плинності кадрів, рівня задоволеності працівників компанія може приймати необґрунтовані рішення, що в перспективі призводить до зростання

витрат і втрати лояльності співробітників. Без сучасної HR-аналітики важко оцінити реальну ситуацію всередині колективу та своєчасно реагувати на зміни.

Не менш важливою є проблема цифрової безпеки, яка набуває особливого значення в умовах поширення віддалених форматів роботи, використання хмарних сервісів і зростання обсягів персональних даних. Вразливість у цій сфері може мати не лише технічні, а й юридичні, а також репутаційні наслідки для компанії. Це вимагає впровадження сучасних політик кіберзахисту та навчання працівників основам цифрової гігієни [33].

Загалом, ситуація свідчить про те, що кадрова політика ТОВ «БАРБУС» перебуває на перехідному етапі: з одного боку, компанія вже зіткнулась з неминучістю змін, а з іншого — ще не сформувала цілісної системи адаптації до цифрових викликів. Вирішення зазначених проблем можливе лише за умови комплексного, стратегічного підходу, який передбачає інвестиції в персонал, технології, культуру інновацій та побудову нової моделі управління людськими ресурсами, що відповідає реаліям цифрової економіки.

В умовах стрімкої цифрової трансформації економіки, бізнес-середовища та соціальних процесів кадрова політика підприємств набуває нових вимірів та значення. Особливо актуальним це питання стає для суб'єктів господарювання, які прагнуть не лише зберегти конкурентоспроможність, а й активно розвиватися, залучаючи та утримуючи висококваліфікованих фахівців, адаптованих до цифрової доби. У цьому контексті ТОВ «БАРБУС» опиняється перед необхідністю глибокої модернізації власної кадрової політики, яка повинна враховувати нові вимоги до компетенцій персоналу, способів організації праці, методів управління людськими ресурсами та цифрових інструментів взаємодії [34].

Цифровізація висуває серйозні виклики до традиційних моделей управління персоналом. Застарілі механізми оцінки ефективності, навчання, підбору та мотивації працівників вже не відповідають реаліям сьогодення, де ключову роль відіграють гнучкість, інноваційність, здатність до швидкого перенавчання та інтеграції у віртуальні команди. У таких умовах компанії, які не адаптують свої

підходи до нових стандартів, ризикують втратити не лише таланти, але й стратегічну перспективу розвитку. Саме тому питання пошуку напрямів удосконалення кадрової політики для ТОВ «БАРБУС» є не лише актуальним, а й критично важливим з точки зору забезпечення довгострокової стійкості та ефективності підприємства.

Окрім викликів, цифровізація відкриває й нові можливості: автоматизація HR-процесів, запровадження систем електронного документообігу, використання штучного інтелекту для рекрутингу та аналітики, дистанційні формати підвищення кваліфікації тощо. Разом із цим виникає потреба у формуванні цифрової культури всередині колективу, розвитку лідерських якостей у менеджменту, а також глибокої трансформації підходів до комунікації між працівниками та керівництвом.

Таким чином, напрями покращення кадрової політики ТОВ «БАРБУС» повинні ґрунтуватися на стратегічному баченні майбутнього розвитку компанії, інтеграції сучасних цифрових технологій в управлінські процеси, інвестуванні у людський капітал та створенні сприятливого організаційного середовища. Тільки за таких умов підприємство зможе не лише відповідати викликам часу, але й перетворити цифровізацію на потужний ресурс для свого сталого розвитку, табл. 3.2. [35-37].

Таблиця 3.2.

Напрями покращення кадрової політики ТОВ «БАРБУС» в системі умовах глобальної цифровізації

Напрямок покращення	Опис заходу	Очікуваний результат
Впровадження HR HUMAN RESOURCE технологій в структуру кадрової політики підприємства	Інтеграція сучасних HRM-платформ (Human Resource Management) для комплексного управління персоналом: від підбору кадрів до оцінювання ефективності роботи.	Удосконалення стратегічного управління людським капіталом, персоналізований підхід до розвитку працівників, підвищення ефективності управлінських процесів.
Впровадження цифрових HR-систем	Використання сучасних платформ для автоматизації рекрутингу, обліку персоналу, оцінювання результатів діяльності та управління кар'єрним зростанням.	Зменшення адміністративного навантаження, підвищення прозорості процесів і швидкості прийняття рішень.

Продовження табл. 3.3.

Онлайн-навчання і підвищення кваліфікації	Запровадження LMS (Learning Management Systems) для дистанційного навчання, вебінарів, онлайн-курсів із технічних та м'яких навичок.	Підвищення кваліфікації персоналу без відриву від роботи, підвищення конкурентоспроможності працівників.
Цифрова комунікація та зворотний зв'язок	Впровадження цифрових інструментів для ефективної комунікації всередині команди (чати, корпоративні месенджери, внутрішні соцмережі).	Покращення корпоративної культури, підвищення залученості працівників і командної ефективності.
Дистанційна та гібридна робота	Створення політики щодо віддаленої роботи з дотриманням цифрової безпеки, продуктивності та психологічного комфорту працівників.	Підвищення гнучкості організації, зниження витрат і розширення можливостей для найму працівників з інших регіонів.
Цифрова аналітика для HR-рішень	Застосування аналітичних інструментів для вивчення плинності кадрів, ефективності, задоволеності та потреб персоналу.	Обґрунтовані управлінські рішення, проактивне виявлення ризиків та точкове впровадження змін.
Розвиток цифрових компетентностей персоналу	Проведення регулярних тренінгів з IT-грамотності, кібербезпеки, цифрової етики та адаптації до нових технологічних рішень.	Підвищення рівня цифрової культури в колективі, зменшення опору змінам і технологічних бар'єрів.
Мотивація та залучення через цифрові платформи	Використання онлайн-платформ для внутрішніх опитувань, визнання досягнень, електронного наставництва, гейміфікації.	Підвищення мотивації, зниження рівня вигорання, формування довготривалої лояльності до компанії.
HR-брендинг у цифровому середовищі	Активна присутність компанії в соцмережах, розміщення актуального контенту про робоче середовище, участь у цифрових кар'єрних заходах.	Залучення молодих, діджитал-орієнтованих спеціалістів, формування позитивного іміджу роботодавця.

У сучасних умовах глобальної цифровізації, коли технології стрімко трансформують не лише виробничі процеси, а й усю організаційну культуру, кадрова політика підприємств стає критично важливою сферою, що вимагає глибокої модернізації. Аналіз напрямів покращення кадрової політики ТОВ «БАРБУС» свідчить про усвідомлення потреби в системному підході до трансформації роботи з персоналом відповідно до нових цифрових викликів. У

центрі змін — не лише автоматизація рутинних HR-процедур, а передусім формування гнучкої, інноваційно-орієнтованої кадрової моделі, яка здатна адаптуватися до динамічних змін на ринку праці [36].

Впровадження HR HUMAN RESOURCE технологій у структуру кадрової політики підприємства виступає ключовим напрямом трансформації. Завдяки цифровим платформам, таким як сучасні HRM-системи, компанія отримує змогу здійснювати більш глибоку аналітику персоналу, ефективно керувати процесами підбору, адаптації, мотивації та розвитку працівників. Це сприяє підвищенню прозорості, продуктивності й обґрунтованості управлінських рішень. Разом із цим, запровадження систем дистанційного навчання та онлайн-комунікацій створює нову екосистему взаємодії між працівниками, в якій переважають гнучкість, відкритість і персоналізований підхід.

Розвиток цифрових компетентностей персоналу є не менш важливим компонентом оновленої кадрової політики. Це не лише необхідність адаптації до нових умов, а й стратегічний ресурс формування конкурентної переваги підприємства. Регулярне підвищення ІТ-грамотності працівників забезпечує готовність до ефективної роботи в цифровому середовищі, зменшує ризики спротиву змінам і формує середовище, сприятливе для інновацій.

Окремої уваги заслуговує напрям забезпечення цифрової гнучкості через розвиток дистанційної та гібридної роботи. Цей підхід не тільки відповідає сучасним трендам, а й дозволяє розширити доступ до кваліфікованих кадрів, скоротити витрати на утримання офісної інфраструктури, а також підвищити задоволеність персоналу. У той самий час важливою умовою успішного впровадження таких форматів праці є підтримка цифрової безпеки, психологічного комфорту та чіткої комунікаційної структури [37].

Інструменти цифрової аналітики дають змогу не лише оперативно виявляти проблеми у роботі з персоналом, а й прогнозувати потреби підприємства у людських ресурсах, визначати потенційні точки росту або зони ризику. Це дає змогу управляти кадровою політикою на рівні стратегічного планування, знижуючи ймовірність помилкових або запізнених рішень.

Також важливо зазначити, що в умовах цифрової трансформації питання мотивації та залучення персоналу набуває нових форм. Сучасні платформи для внутрішньої комунікації, оцінки, гейміфікації та визнання заслуг працівників формують нову культуру взаємодії, в якій персонал відчувається важливою частиною єдиного цифрового простору. Це сприяє зростанню рівня задоволеності, лояльності та ініціативності серед працівників.

Підсумовуючи, слід визнати, що ТОВ «БАРБУС» демонструє чітке стратегічне бачення у питанні адаптації кадрової політики до цифрової епохи. Запропоновані напрями модернізації є всебічними, комплексними та відповідають актуальним вимогам часу. Вони спрямовані на формування стійкої, ефективної, інноваційної системи управління людськими ресурсами, здатної не лише витримати виклики цифрової трансформації, а й використати її як можливість для зростання та зміцнення ринкових позицій підприємства.

Очікувані результати від впровадження напрямів покращення кадрової політики ТОВ «БАРБУС» в системі умовах глобальної цифровізації відображено у табл. 3.3. [38-40].

Таблиця 3.3.

Очікувані результати від впровадження напрямів покращення кадрової політики ТОВ «БАРБУС» в системі умовах глобальної цифровізації

Напрямок покращення кадрової політики	Очікуваний результат
Впровадження HR HUMAN RESOURCE технологій	Оптимізація HR-процесів, зниження витрат часу і ресурсів, покращення контролю за персоналом
Цифровізація навчання та розвитку персоналу	Підвищення кваліфікації працівників, зростання їхньої адаптивності та професійної гнучкості
Розвиток дистанційної та гібридної форми праці	Зростання продуктивності праці, зменшення витрат на утримання офісу, розширення кадрового потенціалу
Застосування HR-аналітики	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень, раннє виявлення проблем і ризиків
Створення цифрової корпоративної культури	Підвищення мотивації, згуртованості та залученості персоналу, зменшення рівня стресу
Використання штучного інтелекту у рекрутингу	Прискорення процесу підбору персоналу, зменшення суб'єктивності, підвищення якості найму
Розвиток цифрових компетентностей HR-персоналу	Підвищення ефективності роботи HR-відділу, зниження помилок, підвищення стратегії управління
Адаптація системи мотивації до цифрового середовища	Формування результатоорієнтованого мислення, прозорість системи винагород, підвищення мотивації

Очікувані результати від впровадження напрямів покращення кадрової політики ТОВ «БАРБУС» в умовах глобальної цифровізації дають змогу зробити ґрунтовні висновки щодо перспективного розвитку кадрового потенціалу підприємства та підвищення його конкурентоспроможності на ринку праці.

Впровадження HR HUMAN RESOURCE технологій відкриває нові горизонти в управлінні персоналом. Оптимізація HR-процесів забезпечує зниження витрат часу й ресурсів на рутинні кадрові завдання, дає змогу зосередитися на стратегічному розвитку персоналу, покращити внутрішню комунікацію та підвищити прозорість кадрових рішень. Завдяки централізованому обліку і контролю, керівництво отримує доступ до точних, структурованих даних, що підвищує якість управлінських рішень.

Цифровізація навчання та розвитку персоналу створює сприятливі умови для безперервного професійного зростання працівників. Це сприяє адаптивності кадрів до змін ринку, розвитку гнучких навичок і цифрової грамотності, що є ключовим фактором успіху в цифрову епоху. Такий підхід формує культуру самонавчання, сприяє формуванню лідерських якостей і залученості працівників у процес інновацій [38].

Розвиток дистанційної та гібридної форми праці дозволяє забезпечити гнучкість робочого процесу, збалансованість між роботою і особистим життям, знизити витрати на утримання офісів і водночас розширити доступ до кадрів з різних регіонів. Цей напрям забезпечує стабільність діяльності підприємства в умовах кризових ситуацій та непередбачуваних змін, таких як пандемії чи політичні виклики.

Застосування HR-аналітики суттєво підвищує обґрунтованість управлінських рішень завдяки глибокому аналізу поведінки персоналу, плинності кадрів, ефективності та залученості. Це дозволяє вчасно виявляти ризики, формувати превентивні заходи щодо зниження рівня звільнень або вигорання, а також прогнозувати потреби в навчанні чи заміні персоналу.

Створення цифрової корпоративної культури забезпечує згуртованість колективу, підвищення командного духу та внутрішньої мотивації. Завдяки

сучасним цифровим інструментам, працівники відчують себе частиною єдиного цілого, що підвищує їхню лояльність, ініціативність і відповідальність. Це особливо важливо в умовах дистанційної роботи, коли особистий контакт є обмеженим.

Використання штучного інтелекту в рекрутингу дає змогу автоматизувати і пришвидшити процес найму, мінімізувати людський фактор і упередження, а також підвищити якість підбору персоналу завдяки глибокому аналізу великих обсягів даних. Це дозволяє швидше реагувати на потреби бізнесу та залучати найкращих кандидатів [39].

Розвиток цифрових компетентностей HR-персоналу є основою ефективного управління змінами та цифровими трансформаціями. Професійно підготовлений HR-фахівець може не лише впроваджувати сучасні технології, але й виступати ініціатором інновацій у сфері управління людськими ресурсами.

Адаптація системи мотивації до цифрового середовища дозволяє створити прозору, справедливу та гнучку систему оцінки й винагороди. Це сприяє формуванню результатоорієнтованого мислення, стимулює працівників до досягнення стратегічних цілей підприємства та створює довготривалу мотивацію для розвитку [40].

Загалом, впровадження зазначених напрямів дає ТОВ «БАРБУС» змогу перейти на новий рівень управління персоналом, де цифровізація стає не лише інструментом оптимізації, а й стратегічною перевагою в умовах динамічного зовнішнього середовища та цифрової трансформації економіки.

3.2. Впровадження HR HUMAN RESOURCE технологій в структуру кадрової політики підприємства в системі умовах глобальної цифровізації

У сучасних умовах стрімкої глобальної цифровізації традиційні підходи до управління персоналом зазнають суттєвих трансформацій. Цифрові технології охоплюють усі сфери функціонування підприємств, зокрема сферу кадрової

політики, яка стає все більш динамічною, адаптивною та інтегрованою з IT-інфраструктурою організації. Відтак, виникає нагальна потреба у впровадженні новітніх HR HUMAN RESOURCE технологій, які дозволяють автоматизувати, оптимізувати й стратегічно переосмислити процеси управління людським капіталом. Застосування інновацій у сфері HR не лише забезпечує оперативність рішень, але й створює умови для формування стійкої конкурентної переваги підприємства в умовах цифрової економіки.

HR-технології охоплюють широкий спектр інструментів: від електронного документообігу, цифрового обліку кадрів, онлайн-платформ для рекрутингу і навчання, до інтелектуальних систем аналізу персональних даних та ефективності працівників. Їх впровадження в кадрову політику підприємства дозволяє не тільки зменшити навантаження на HR-відділ, а й підвищити точність прогнозування кадрових потреб, поліпшити адаптацію нових співробітників, зміцнити корпоративну культуру і підвищити загальний рівень задоволеності персоналу.

У зв'язку з цим питання про інтеграцію HR HUMAN RESOURCE технологій у структуру кадрової політики набуває особливої актуальності. Воно передбачає переосмислення ролі людського ресурсу в системі управління підприємством, формування цифрової компетентності персоналу, побудову ефективних внутрішніх комунікацій та розвиток аналітичних функцій кадрових підрозділів. Зрештою, цифровізація кадрової політики — це не просто модернізація окремих процесів, а глибока трансформація всієї системи управління персоналом, яка повинна відповідати сучасним викликам глобального ринку.

HR HUMAN RESOURCE — це інтегрована система управління людськими ресурсами, яка поєднує цифрові технології, аналітичні інструменти та сучасні управлінські практики для ефективного забезпечення підприємства персоналом, підвищення його продуктивності та розвитку кадрового потенціалу. У контексті глобальної цифровізації HR-система трансформується у багатofункціональну платформу, що охоплює всі етапи «життєвого циклу» працівника — від підбору кадрів до звільнення, включаючи адаптацію, навчання, оцінювання, мотивацію та розвиток [41].

У структурі HR HUMAN RESOURCE системи виділяються кілька ключових компонентів. Перший — рекрутинг і підбір персоналу, де використовуються автоматизовані сервіси для публікації вакансій, фільтрації резюме, організації співбесід та прийняття рішень на основі даних. Другий — система адаптації, яка включає електронні інструктажі, індивідуальні навчальні плани та цифрові платформи для ознайомлення працівника з корпоративною культурою. Третій — управління навчанням і розвитком, що реалізується через інтерактивні навчальні модулі, оцінювання прогресу, сертифікацію та формування особистих траєкторій зростання.

Окремо варто виділити модуль управління ефективністю працівників, який базується на KPI, оцінках результативності, самоаналізі та відгуках колег. У HR-системі важливу роль відіграє управління винагородами та мотивацією, що дає змогу впроваджувати гнучкі системи преміювання, автоматизований облік бонусів та прозору звітність. Значним елементом є HR-аналітика, яка завдяки обробці великих обсягів даних дозволяє керівництву ухвалювати стратегічні рішення щодо кадрової політики, виявляти ризики плинності кадрів, планувати навантаження та потреби в персоналі.

HR HUMAN RESOURCE система також включає управління корпоративною культурою — формування цифрового середовища взаємодії, внутрішні соціальні мережі, зворотний зв'язок, інструменти для підтримки цінностей компанії. Усі ці функції забезпечуються єдиною інформаційною платформою, яка інтегрується з іншими бізнес-процесами підприємства, забезпечує захищений доступ до даних і дозволяє зберігати повний кадровий архів.

Таким чином, HR HUMAN RESOURCE — це не просто набір цифрових інструментів, а цілісна стратегічна система, спрямована на створення гнучкої, ефективної та конкурентоспроможної кадрової політики підприємства в умовах цифрової трансформації [42].

Основна характеристика та особливості використання HR HUMAN RESOURCE для ТОВ «БАРБУС» відображено у табл. 3.4. [41-43].

Таблиця 3.4.

Основна характеристика та особливості використання HR HUMAN RESOURCE для ТОВ «БАРБУС»

Компонент HR HUMAN RESOURCE	Основна характеристика	Особливості використання в умовах цифровізації
Автоматизований рекрутинг	Системи автоматичного відбору резюме, планування співбесід, оцінювання кандидатів	Скорочення часу на підбір кадрів, зменшення впливу людського фактора, використання ШІ для аналізу профілів
Онлайн-адаптація нових працівників	Інтерактивні платформи для ознайомлення зі стандартами, місією та процедурами компанії	Економія ресурсів на офлайн адаптацію, підвищення швидкості залучення нових співробітників
Цифрове навчання та розвиток персоналу	LMS-платформи (Learning Management System), e-learning модулі, тренінги, сертифікація	Індивідуалізація навчальних траєкторій, доступ до знань у зручний час, оцінка результативності навчання
Оцінювання ефективності працівників	KPI, OKR, 360-градусна оцінка, цифрові звіти про результативність	Об'єктивність і прозорість оцінювання, зниження суб'єктивності при прийнятті управлінських рішень
HR-аналітика	Збір, обробка і візуалізація даних про персонал, прогнози плинності кадрів	Підвищення точності планування, виявлення ризиків і слабких місць у кадровій політиці
Мотиваційна система та винагороди	Електронні системи нарахування бонусів, премій, нематеріальної мотивації	Підвищення прозорості системи винагород, гнучкість у формуванні мотиваційного пакету
Управління корпоративною культурою	Онлайн-опитування, внутрішні платформи комунікації, віртуальні заходи	Формування згуртованого колективу незалежно від формату праці, підтримка цінностей і корпоративної ідентичності
Цифрові особисті кабінети працівників	Самообслуговування: запити на відпустку, графіки, документообіг	Зменшення навантаження на HR-відділ, підвищення автономії та задоволеності працівників
Безпека та конфіденційність HR-даних	Захищені сервери, багаторівневий доступ, шифрування	Дотримання законодавчих вимог щодо персональних даних, уникнення витоків інформації

Кожен елемент цифрового HR-середовища спрямований на підвищення ефективності управління людськими ресурсами, зменшення витрат, покращення комунікації та формування результатоорієнтованої організаційної культури.

Автоматизований рекрутинг значно прискорює процес підбору персоналу, дозволяє мінімізувати вплив людського фактору та знижує витрати часу. Такі рішення забезпечують швидкий аналіз резюме, автоматичне формування списків

кандидатів, запрошення на співбесіди та навіть оцінку їхніх компетенцій, що дозволяє підприємству адаптуватися до високої конкуренції на ринку праці.

Онлайн-адаптація нових співробітників сприяє швидшій інтеграції в корпоративне середовище. Це особливо важливо для компаній, що працюють у дистанційному або гібридному форматі. Застосування цифрових курсів і модулів дозволяє новим працівникам краще зрозуміти корпоративну культуру, структуру підприємства, стандарти взаємодії та очікування роботодавця.

Цифрові платформи навчання (LMS) і системи розвитку персоналу відкривають нові можливості для безперервного навчання та підвищення кваліфікації працівників. Вони дають змогу створювати індивідуальні освітні траєкторії, оперативно оновлювати знання відповідно до нових викликів та тенденцій ринку, формувати мобільну, адаптивну та гнучку робочу силу.

Оцінювання ефективності працівників за допомогою цифрових інструментів дозволяє забезпечити прозорість, об'єктивність та обґрунтованість у процесі прийняття управлінських рішень. Це також сприяє формуванню зворотного зв'язку між керівництвом та працівниками, підвищуючи мотивацію та продуктивність.

HR-аналітика як інструмент прийняття стратегічних рішень на основі даних забезпечує новий рівень управління персоналом. Завдяки аналізу поведінкових, демографічних та професійних характеристик персоналу, підприємства можуть прогнозувати плинність кадрів, виявляти «вузькі місця» у кадровій політиці та вчасно реагувати на ризики.

Цифрові підходи до мотивації, управління корпоративною культурою та використання особистих кабінетів працівників створюють більш комфортне, гнучке та прозоре середовище для співробітників. Це дозволяє підвищити рівень залученості, зменшити плинність кадрів і сформувати довіру до внутрішньої політики компанії.

Загалом, впровадження HR HUMAN RESOURCE технологій в умовах цифровізації дозволяє компанії не лише залишатися конкурентоспроможною, а й формувати інноваційне, адаптивне та динамічне кадрове середовище. Це

забезпечує стійкий розвиток підприємства, ефективне управління людським капіталом та підвищення загальної продуктивності організації.

Витрати та відповідальні особи за впровадження HR HUMAN RESOURCE у діяльність ТОВ «БАРБУС» відображено у табл. 3.5. [41-43].

Таблиця 3.5.

Витрати та відповідальні особи за впровадження HR HUMAN RESOURCE у діяльність ТОВ «БАРБУС»

Напрямок впровадження HR HUMAN RESOURCE	Витрати (грн)	Відповідальні особи
Закупівля програмного забезпечення HR	30 000	Директор з ІТ
Навчання персоналу	10 000	HR-директор, зовнішні консультанти
Адаптація інструментів для рекрутингу	15 000	HR-директор, рекрутери
Впровадження системи онлайн-адаптації	20 000	HR-директор, ІТ-відділ
Розробка плану розвитку персоналу	25 000	HR-директор, керівники підрозділів
Інтеграція HR-аналітики	20 000	HR-директор, аналітики
Створення платформи для мотивації персоналу	15 000	HR-директор, маркетинговий відділ

З аналізу витрат на впровадження HR HUMAN RESOURCE технологій у діяльність ТОВ "БАРБУС" можна зробити кілька ключових висновків, які підкреслюють важливість стратегічного планування та розподілу фінансових ресурсів для досягнення ефективних результатів.

По-перше, закупівля програмного забезпечення HR є найбільш затратною статтею в процесі цифровізації кадрової політики підприємства, з витратами у розмірі 30 000 грн. Це обґрунтовано необхідністю придбання сучасних програмних рішень для автоматизації та оптимізації HR-процесів, що дозволяє значно підвищити ефективність управління персоналом. Відповідальним за цю частину впровадження є директор з ІТ, що підкреслює важливість технологічного аспекту у системі управління людськими ресурсами.

Наступним напрямом є навчання персоналу, на яке виділено 10 000 грн. Це одна з найменших витрат, що відображає стратегічний підхід компанії до розвитку кадрів без значних фінансових витрат. Відповідальні за цей напрямок —

HR-директор і зовнішні консультанти, що забезпечують професіоналізм та ефективність навчальних програм.

Адаптація інструментів для рекрутингу також є важливим напрямом, на який витрачається 15 000 грн. Це дозволяє покращити процес набору персоналу, зменшити час на пошук і найм нових працівників. Тут також ключовими особами є HR-директор і рекрутери, що підкреслює важливість спеціалізованих знань та досвіду в цьому напрямі.

Впровадження системи онлайн-адаптації потребує витрат від 20 000 грн і є необхідним кроком для забезпечення швидкого і ефективного інтегрування нових працівників в корпоративну культуру підприємства. Відповідальними за цей процес є HR-директор і IT-відділ, що підкреслює важливість технологій в процесі адаптації.

Розробка плану розвитку персоналу передбачає витрати у розмірі 25 000 грн і має на меті забезпечення довгострокового розвитку та кар'єрного росту працівників, що є критичним для утримання висококваліфікованих кадрів. Відповідальними є HR-директор і керівники підрозділів, що дає зрозуміти, що стратегічний розвиток персоналу потребує активної участі управлінців на всіх рівнях.

Інтеграція HR-аналітики також потребує витрат у розмірі 20 000 грн. Це дозволяє приймати більш обґрунтовані управлінські рішення на основі даних та аналітики, що значно підвищує ефективність управління персоналом. Відповідальні за цей напрямок — HR-директор і аналітики.

Нарешті, створення платформи для мотивації персоналу потребує витрат у розмірі 15 000 грн. Це дозволяє розробити ефективну систему мотивації, що сприяє підвищенню продуктивності та зниженню плинності кадрів. Відповідальні за цей напрямок — HR-директор і маркетинговий відділ, що свідчить про важливість інтеграції мотиваційних стратегій в загальний маркетинговий план компанії.

Загалом, витрати на впровадження HR HUMAN RESOURCE технологій у ТОВ «БАРБУС» є значними, проте вони забезпечують тривалий ефект у вигляді

покращення ефективності роботи персоналу, оптимізації процесів та зниження витрат на управління людськими ресурсами. Підприємство чітко визначає відповідальних осіб за кожен напрямок, що сприяє ефективному управлінню проектами і швидкому досягненню поставлених цілей.

3.3. Економіко-математичне моделювання результативності впровадження HR HUMAN RESOURCE технологій в структуру кадрової політики підприємства ТОВ «БАРБУС»

Спрогнозуємо чистий економічний ефект від впровадження HR HUMAN RESOURCE технологій у ТОВ «БАРБУС», результати відображені в таблиці 3.6. Аналіз показників на 2025-2030 рр. розраховано за допомогою програмного забезпечення «Microsoft Excel» з використанням функції «FORECAST», яка базується на розрахунках прогнозних значень для показників за даними наявних років [41-43].

Таблиця 3.6.

Чистий економічний ефект від впровадження HR HUMAN RESOURCE технологій у ТОВ «БАРБУС» з урахуванням впливу на ефективності використання кадрового потенціалу на 2025-2030 рр.

Показник	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Продуктивність праці, грн./працівника	2456.60	2702.26	2780.50	2889.75	2999.90	3112.00	3230.10	3352.00
Рентабельність використання персоналу (РВП), %	424.44	466.88	510.30	560.15	610.25	660.50	710.75	760.10
Коефіцієнт плинності кадрів	0.20	0.22	0.19	0.17	0.15	0.14	0.12	0.11
Коефіцієнт стабільності кадрів	0.80	0.88	0.90	0.92	0.94	0.95	0.96	0.97

Впровадження HR технологій у ТОВ «БАРБУС» на період 2025-2030 років дає можливість значно покращити ефективність використання кадрового

потенціалу, що підтверджується позитивними змінами в основних показниках, що характеризують продуктивність праці, рентабельність використання персоналу та стабільність кадрового складу.

Перш за все, продуктивність праці демонструє стабільне зростання протягом аналізованого періоду. З 2456,60 одиниць у 2023 році вона зростає до 3352,00 одиниць у 2030 році, що свідчить про зростання ефективності використання робочого часу та ресурсів. Підвищення продуктивності праці є одним із основних результатів впровадження новітніх HR технологій, таких як автоматизація процесів, оптимізація організаційної структури та покращення кваліфікації працівників. Це забезпечує більш ефективне виконання завдань, зниження часу на виробничі операції та підвищення загальної результативності підприємства.

Рентабельність використання персоналу (РВП) також показує позитивну динаміку, зростаючи з 424,44 у 2023 році до 760,10 у 2030 році. Це свідчить про те, що за допомогою HR технологій вдалося значно покращити ефективність використання трудових ресурсів, а також досягти більшого прибутку на одиницю витраченого трудового ресурсу. Підвищення РВП, ймовірно, є результатом не тільки оптимізації чисельності працівників, але й покращення умов праці, розвитку мотиваційних програм та ефективної системи оцінки результатів діяльності персоналу.

Впровадження HR технологій також призвело до суттєвих змін у коефіцієнті плинності кадрів, який знизився з 0,20 у 2023 році до 0,11 у 2030 році. Це свідчить про підвищення стабільності персоналу, зменшення текучості кадрів і покращення рівня задоволеності працівників. Результатом цих змін стало створення більш стабільної робочої атмосфери, що сприяло збереженню досвідчених кадрів та зменшенню витрат на набір і навчання нових працівників. Впровадження технологій для управління кадрами, таких як системи підтримки кар'єрного росту, навчання та розвитку, дозволяє знижувати ризик втрати цінних співробітників.

Нарешті, коефіцієнт стабільності кадрів демонструє стабільне зростання з 0,80 у 2023 році до 0,97 у 2030 році. Це підтверджує, що підприємство успішно здійснює стратегію утримання працівників, пропонуючи їм не тільки конкурентоспроможні умови праці, а й можливості для професійного розвитку та кар'єрного росту. Високий рівень стабільності кадрів дозволяє підприємству підтримувати високий рівень компетентності працівників, знижує витрати на адаптацію нових кадрів і покращує командну взаємодію.

Динаміка прогнозних показників відображена на рис. 3.1. [41-43].

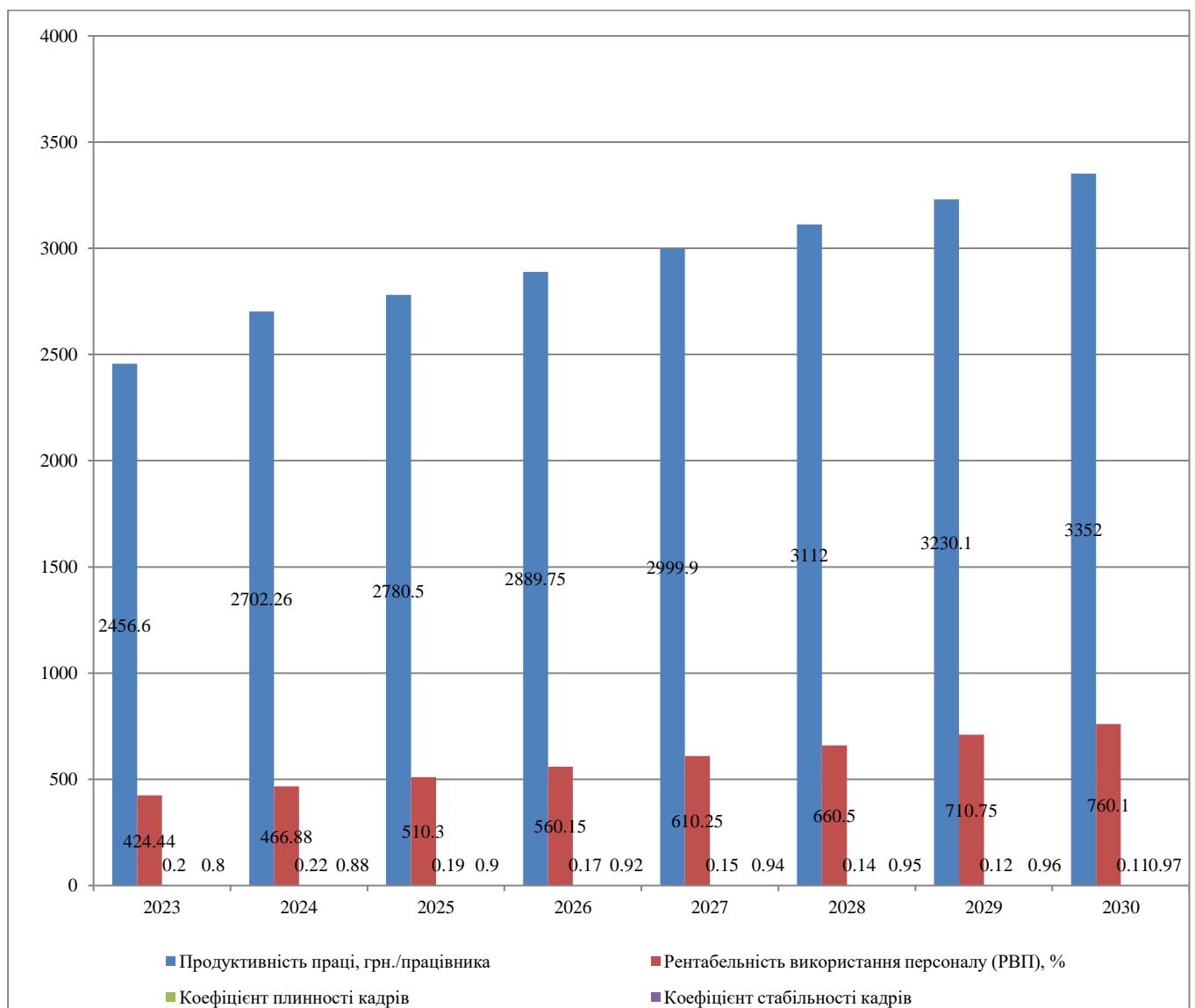


Рис. 3.1. Динаміка чистого економічного ефекту від впровадження HR HUMAN RESOURCE технологій у ТОВ «БАРБУС» з урахуванням впливу на ефективності використання кадрового потенціалу на 2025-2030 рр.

Протягом 2025-2030 років у ТОВ «БАРБУС» спостерігається стійка і позитивна динаміка ключових показників ефективності використання кадрового потенціалу, що свідчить про ефективність впровадження HR технологій і покращення управління персоналом.

Продуктивність праці демонструє стабільне зростання протягом аналізованого періоду. Після підвищення з 2456,60 у 2023 році до 2702,26 у 2024 році, цей показник продовжує зростати в наступні роки, досягнувши 3352,00 одиниць у 2030 році.

Зростання продуктивності праці на рівні 2-4% щорічно свідчить про успішне впровадження автоматизації та оптимізації виробничих процесів, а також про підвищення кваліфікації працівників. Це дозволяє підприємству використовувати свої ресурси більш ефективно і забезпечувати збільшення результативності роботи.

Рентабельність використання персоналу (РВП) також показує позитивну динаміку, зростаючи з 424,44 у 2023 році до 760,10 у 2030 році. Це свідчить про покращення ефективності використання трудових ресурсів, підвищення продуктивності праці і оптимізацію витрат на персонал.

Зростання РВП відображає ефективну стратегію управління кадрами, впровадження нових підходів до мотивації працівників і оптимізації робочих процесів, що сприяє підвищенню доходу від кожної одиниці витраченого трудового ресурсу.

Зниження коефіцієнта плинності кадрів з 0,20 у 2023 році до 0,11 у 2030 році є важливим показником стабільності кадрового складу. Така динаміка свідчить про успішне впровадження заходів для збереження працівників, зокрема через покращення умов праці, розвиток кар'єрних можливостей і підвищення задоволеності співробітників.

Зменшення плинності кадрів знижує витрати на набір і навчання нових працівників, а також дозволяє зберігати досвідчених співробітників, що позитивно впливає на загальну ефективність роботи підприємства.

Нарешті, коефіцієнт стабільності кадрів демонструє зростання з 0,80 у 2023 році до 0,97 у 2030 році. Це підтверджує успішність політики утримання працівників і поліпшення кадрової ситуації на підприємстві.

Високий рівень стабільності кадрів свідчить про те, що компанія здатна створити сприятливі умови для довгострокового працевлаштування і розвитку своїх співробітників, що в свою чергу знижує ризики, пов'язані з кадровими змінами, та покращує командну роботу.

Отже, в цілому, з 2025 по 2030 роки ТОВ «БАРБУС» показує позитивні зміни у всіх основних показниках, що свідчить про успішне впровадження HR технологій, покращення кадрової політики та збільшення ефективності використання трудових ресурсів. Ці зміни мають значний вплив на загальну ефективність і стабільність підприємства, що створює міцну основу для подальшого розвитку і досягнення високих результатів у бізнесі.

Здійснено факторний аналіз результативності впровадження HR HUMAN RESOURCE технологій в структуру кадрової політики підприємства ТОВ «БАРБУС», табл. 3.7.

Таблиця 3.7.

Факторний аналіз результативності впровадження HR HUMAN RESOURCE технологій в структуру кадрової політики підприємства ТОВ «БАРБУС»

Рік	Темп зростання продуктивності праці (%)	Темп зростання РВП (%)	Темп зміни коеф. плинності кадрів (%)	Темп зміни коеф. стабільності кадрів (%)
2024	10.00	10.00	10.00	10.00
2025	2.90	9.30	-13.64	2.27
2026	3.93	9.77	-10.53	2.22
2027	3.81	8.94	-11.76	2.17
2028	3.74	8.23	-6.67	1.06
2029	3.79	7.61	-14.29	1.05
2030	3.77	6.94	-8.33	1.04

Проведений факторний аналіз результативності впровадження HR-технологій у структуру кадрової політики ТОВ «БАРБУС» свідчить про позитивну динаміку ключових показників ефективності роботи персоналу в період з 2023 по 2030 рік. Насамперед варто звернути увагу на стабільне

зростання продуктивності праці. Якщо у 2024 році її приріст становив 10 %, то надалі спостерігається плавне, але стійке зростання на рівні 2,9–3,9 % щорічно. Це свідчить про зростання кваліфікації працівників, ефективне використання трудових ресурсів, а також про поступове вдосконалення внутрішніх процесів завдяки HR-технологіям.

Рентабельність використання персоналу також демонструє послідовне зростання — від 10 % у 2024 році до 6,94 % у 2030 році. Незважаючи на певне зниження темпів приросту в останні роки, загальна позитивна тенденція вказує на те, що впровадження сучасних кадрових технологій сприяє не лише підвищенню ефективності працівників, а й забезпечує зростання фінансової віддачі від трудових витрат. Це підтверджує, що кадрова політика підприємства зорієнтована на довгострокову результативність і розвиток людського капіталу.

Коефіцієнт плинності кадрів за аналізований період демонструє стабільне зниження — з 0,20 у 2023 році до 0,11 у 2030 році. Особливо суттєвий спад відбувся в 2025 та 2026 роках, що може бути пов'язано із впровадженням програм утримання персоналу, внутрішньої мотивації та кар'єрного зростання. Зменшення плинності кадрів є прямим індикатором зростання задоволеності працівників умовами праці, що свідчить про ефективну кадрову політику.

Паралельно з цим простежується зростання коефіцієнта стабільності кадрів — з 0,80 у 2023 році до 0,97 у 2030 році. Хоча темпи його приросту зменшуються, загальний тренд вказує на досягнення високого рівня кадрової стабільності, що є результатом впровадження системи адаптації, навчання та розвитку персоналу, а також створення сприятливого мікроклімату в колективі.

Таким чином, факторний аналіз підтверджує ефективність HR-рішень, реалізованих ТОВ «БАРБУС» протягом 2023–2030 років. Компанія не лише підвищить результативність використання персоналу, а й зменшить ризики, пов'язані з кадровою нестабільністю, що створює передумови для сталого розвитку підприємства в майбутньому.

ВИСНОВКИ

Кадрова політика підприємства є системою принципів, підходів та методів, що визначають взаємодію підприємства з його персоналом, включаючи підбір, навчання, розвиток та мотивацію працівників. Вона є важливою частиною загальної стратегії управління підприємством і спрямована на забезпечення ефективного використання кадрового потенціалу для досягнення стратегічних цілей компанії. Кадрова політика включає визначення критеріїв для найму, розвитку, підвищення кваліфікації та утримання кадрів, що дозволяє створити стабільну і висококваліфіковану команду для досягнення високих результатів у роботі підприємства.

Управління кадровою політикою підприємства має кілька ключових особливостей, які відображають специфіку організації і її цілі. По-перше, воно передбачає чітку організаційну структуру, що визначає відповідальність за прийняття рішень з кадрових питань, включаючи розподіл обов'язків між керівниками та HR-фахівцями. По-друге, важливим є гнучкість кадрової політики, що дозволяє адаптувати стратегії і методи управління персоналом до змінюваних умов на ринку праці та в бізнес-середовищі. Врахування індивідуальних потреб працівників, забезпечення їхнього професійного розвитку та мотивації є ще однією ключовою особливістю ефективної кадрової політики.

Оцінка кадрової політики підприємства здійснюється через кілька основних методів, таких як аналіз кадрових показників, опитування працівників, моніторинг ефективності програм навчання та розвитку, а також оцінка рівня задоволеності працівників умовами праці. Зокрема, показники ефективності, такі як продуктивність праці, рентабельність використання персоналу та рівень плинності кадрів, є важливими індикаторами успішності кадрової політики. Методика оцінки включає як кількісні, так і якісні аспекти, що дозволяє отримати комплексну картину щодо ефективності кадрових стратегій.

ТОВ «БАРБУС» є підприємством, яке займається роздрібною торгівлею та має значний досвід на ринку. Компанія спеціалізується на продажу товарів певної категорії, забезпечуючи високий рівень обслуговування та враховуючи потреби споживачів. Основні напрямки діяльності підприємства включають роздрібну торгівлю, а також співпрацю з постачальниками для забезпечення стабільних поставок товарів. ТОВ «БАРБУС» активно впроваджує нові технології в бізнес-процеси, підтримує постійну взаємодію з клієнтами та орієнтується на покращення асортименту товарів та послуг.

Управління фінансово-економічною підсистемою підприємства є ключовим фактором забезпечення його стабільності, розвитку та адаптації до змінних умов ринкової економіки. Від ефективності фінансового менеджменту залежить не лише здатність підприємства досягати своїх стратегічних цілей, а й його конкурентоспроможність, фінансова стійкість і здатність реалізовувати інновації. Аналіз фінансових показників ТОВ «БАРБУС» за період 2022-2024 років виявив значне покращення фінансового стану підприємства, зокрема зростання оборотних активів, значне збільшення власного капіталу та поліпшення рентабельності, що свідчить про активний розвиток. У 2023 та 2024 роках відбулося значне нарощування обсягів продажів та зниження боргового навантаження, що демонструє зростання ефективності управління ресурсами та фінансами. У 2024 році підприємство продемонструвало покращення ліквідності, зокрема, коефіцієнт поточної ліквідності зріс до 3.25, а коефіцієнт абсолютної ліквідності досяг 1.10, що вказує на здатність швидко погашати свої зобов'язання та ефективно управляти грошовими коштами. Рентабельність власного капіталу зросла з 0.90% у 2022 році до 14.07% у 2024 році, що свідчить про значне збільшення ефективності використання капіталу та прибутковості підприємства. Крім того, підприємство зміцнило свою фінансову стійкість, знизивши залежність від зовнішніх джерел фінансування, що підтверджує зростання коефіцієнта автономії з 0.13 у 2022 році до 0.19 у 2024 році. Незважаючи на зменшення показника оборотності активів, що може бути зумовлено збільшенням обсягів активів, підприємство продовжує демонструвати стійке зростання чистого

прибутку та покращення фінансової незалежності. Суттєве зниження коефіцієнтів заборгованості свідчить про зменшення фінансових ризиків та покращення платоспроможності. Таким чином, фінансовий стан ТОВ «БАРБУС» демонструє позитивні тенденції і дозволяє очікувати подальше зростання підприємства, зміцнення його фінансової стабільності та підвищення інвестиційної привабливості, створюючи сприятливі умови для його розвитку в майбутньому.

Управління кадровою політикою є невід'ємною частиною стратегії підприємства ТОВ «БАРБУС» і має вирішальне значення для забезпечення стабільного розвитку та підвищення ефективності діяльності компанії. Процес управління людськими ресурсами включає набір стратегій, орієнтованих на рекрутинг, розвиток кадрів, мотивацію, утримання ключових співробітників та управління корпоративною культурою. ТОВ «БАРБУС» активно працює над оптимізацією кадрової політики, що дозволяє підтримувати баланс між потребами підприємства та інтересами працівників. Аналіз кадрової чисельності підприємства показує динаміку зростання чисельності працівників у 2023 році, що свідчить про розширення діяльності компанії. Стабільність у кількості кадрів у 2024 році вказує на оптимізацію кадрових ресурсів та зосередження на якісному використанні трудових ресурсів. Це свідчить про те, що компанія досягла етапу організаційної зрілості, що дозволяє ефективно функціонувати з оптимальним рівнем зайнятості. Що стосується показників ефективності використання кадрового потенціалу, то хоча продуктивність праці знизилася в порівнянні з попереднім роком, рентабельність використання персоналу продовжує зростати, що свідчить про успішну оптимізацію витрат на персонал і підвищення прибутковості. Зростання коефіцієнта плинності кадрів вказує на необхідність подальшої роботи над стабільністю кадрового складу, однак позитивна динаміка коефіцієнта стабільності кадрів дає надію на покращення ситуації. Успішне застосування сучасного програмного забезпечення для аналізу кадрової політики є важливим фактором для подальшого розвитку ТОВ «БАРБУС». Впровадження автоматизованих HR-систем дозволяє компанії оперативно реагувати на зміни в структурі персоналу, зменшувати плинність кадрів, оптимізувати витрати на

оплату праці та здійснювати стратегічне планування розвитку людських ресурсів. Тому, успішна реалізація кадрової політики, в тому числі через інтеграцію сучасних інформаційних технологій, є необхідною умовою для забезпечення стабільного росту та конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Для подальшого покращення кадрової політики в умовах глобальної цифровізації ТОВ «БАРБУС» може вжити кілька стратегічних кроків. Це включає впровадження нових HR технологій для автоматизації процесів, таких як набір, оцінка і розвиток персоналу. Крім того, варто зосередитися на розвитку онлайн-навчання та дистанційної роботи, що дозволить більш ефективно використовувати кадрові ресурси в умовах змін на ринку праці. Важливим є також інвестування в системи для моніторингу продуктивності працівників і аналізу їхніх потреб у розвитку.

Впровадження HR HUMAN RESOURCE технологій в умовах цифровізації є ключовим фактором для оптимізації управління персоналом та забезпечення конкурентоспроможності підприємств у сучасному цифровому середовищі. Ці інноваційні технології дозволяють значно покращити ефективність кадрових процесів, зменшити витрати часу та ресурси на рекрутинг, адаптацію нових працівників, навчання та розвиток персоналу, а також забезпечити прозорість і об'єктивність у оцінюванні ефективності працівників. Крім того, цифрові платформи дозволяють здійснювати HR-аналітику, що сприяє ухваленню стратегічних рішень на основі даних, виявляючи потенційні ризики та потреби в персоналі. Однак для успішного впровадження таких технологій необхідно здійснити ретельне стратегічне планування, виділити відповідальних осіб та забезпечити належне фінансування для закупівлі необхідного програмного забезпечення, навчання персоналу та інтеграції нових інструментів у систему управління людськими ресурсами. Загалом, HR HUMAN RESOURCE технології створюють умови для формування адаптивної та результатноорієнтованої корпоративної культури, сприяють розвитку персоналу та покращенню загальної продуктивності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

8. Дороніна О. А. Кадрова політика як інструмент стратегічного розвитку закладу вищої освіти. Економіка і організація управління. 2019. Вип. 1. С. 15-20. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2019_1_4.
9. Білоус С.П., Биковець Н. Напрями реалізації державної кадрової політики. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Збірник наукових праць № 1-2 (278-279), 2021. С. 53-58.
10. Коваленко О.М., Станіславик О.В. Сучасні аспекти управління персоналом в системі менеджменту виробничого підприємства. Менеджмент як фактор сталого розвитку в координатах парадигми економічних систем: монографія. Одеса: Бондаренко М.О., 2021. С. 184–205.
11. Шаповал О.А., Іваній А. О, Гальченко А.О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. № 5 (17). С. 149-151.
12. Хондока В.А. Методологічні підходи до формування кадрової політики на підприємстві. Економіка та суспільство. 2017. № 13. С. 768-771.
13. Zaika S., Kuskova S., Zaika O. Human capital as the factor in the formation of the knowledge economy. Integration of business structures: competition and cooperation: V International scientific-practical conference (February 19-20, 2021. Tbilisi, Georgia). Riga, Latvia : «Baltija Publishing». 2021. P. 66-69. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-036-0-15>.
14. Zaika S., Kuskova S., Zaika O. The essence and problems of motivation as a factor in the development of modern enterprises. Підприємництво та інновації. 2020. № 15. С. 48-52. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/15.8>.
15. Воржакова Ю.П., Поліщук К.О. Вдосконалення механізму кадрового забезпечення на підприємстві в особливих умовах воєнних дій. Economics: time realities. 2023. № 3 (67). С. 21-30. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/121.pdf

- 16.Літинська В.А., Залуський В.І. Кадрова політика підприємства за сучасних умов господарювання. Економіка та управління підприємствами. 2018. № 6 (17). С. 248-252. URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/17_2018/46.pdf.
- 17.Равлик Р.В., Поліщук Б.О. Формування ефективної кадрової політики сучасних підприємств. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. (14). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-05>.
- 18.Хондока В. А. Методологічні підходи до формування кадрової політики на підприємстві. Економіка та суспільство. 2020. №13. С.768-771.
- 19.Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Менеджмент. Практикум : навч. посібник. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2019. 104 с.
- 20.Мошек Г.Є. Менеджмент : навч. посіб.; за заг. редакція Г. Є. Мошека. К. : Ліра-К, 2019. 550 с.
- 21.Менеджмент персоналу : навчальний посібник Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянюк, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зеніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець [За. заг. ред. О.І. Драган]. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
- 22.Марченко В. М., Хондока В. А. Кадрова політика та кадрова стратегія підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2019. № 20. С. 440-443.
- 23.Мамотенко Д. Ю. Розробка кадрової стратегії організації в сучасних умовах. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2020. Вип. 14(3). С. 49-52. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2020_14%283%29__13.
- 24.Мазур В. С. Сучасна кадрова стратегія підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. 2021. № 6(2). С. 206-210. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2021_6%282%29__42.

25. Капінос, Г.І. Особливості формування та реалізації ефективної кадрової політики вітчизняних підприємств в сучасних умовах розвитку ринкової економіки [Текст]. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. №2. С. 52-56.
26. ТОВ "БАРБУС". URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/30946014/
27. ТОВ «БАРБУС». URL: <https://opendatabot.ua/c/30946014>
28. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "БАРБУС". URL: <https://clarity-project.info/edr/30946014>
29. БАРБУС, ТОВ. URL: https://www.ua-region.com.ua/30946014#google_vignette
30. ТОВ "БАРБУС". URL: <https://vkursi.pro/card/tov-barbus-30946014>
31. ТОВ "БАРБУС". URL: <https://www.ukraine.com.ua/egrpou/30946014/>
32. Барбус, ТОВ. URL: <https://ua.kompass.com/c/%D0%B1%D0%B0%D1%80%D0%B1%D1%83%D1%81-%D1%82%D0%BE%D0%B2/ua169427/>
33. Фінансова звітність за 2022 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/30946014/yearly-finances?current_year=2022
34. Фінансова звітність за 2023 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/30946014/yearly-finances?current_year=2023.
35. Фінансова звітність за 2024 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/30946014/yearly-finances?current_year=2024.
36. Василик А. В., Шкарбан Ю. П. Управління людським капіталом інноваційного типу з урахуванням теорії поколінь. Бізнес Інформ. 2018. № 2. С. 70–74.
37. Невмержицька С. М., Бугас Н. В., Шміголь Т. І. Коучінг як метод професійного розвитку та реалізації кадрового потенціалу підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_12_35

- 38.Парій Л. В., Черній В. В. Сучасний процес вдосконалення кадрового потенціалу підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2020. № 3. С. 69–75.
- 39.Смачило В. В. Новітня парадигма та методологічні засади управління кадровим потенціалом підприємств транспорту: монографія. Харків: Панов А. М., 2019. 390 с.
- 40.Ільїна О. А. Системно-компетентнісний підхід до управління розвитком кадрового потенціалу підприємства. Економіка і Суспільство. 2016 р. Випуск № 7. С. 72–77.
- 41.Касич А.О., Медвідь Г.С. Управління кадровою безпекою на українських підприємствах через призму макроекономічних процесів. Ефективна економіка. 2019. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2019/11.pdf.
- 42.Танасюк І.М., Кіршо С.М. Формування кадрового потенціалу підприємства через розвиток креативних здібностей персоналу. Бізнес Інформ. 2021. № 4. С. 310-315.
- 43.Череп А. В., Воронкова В. Г., Череп О. Г. Трансформаційні зміни в управлінні організаціями та людськими ресурсами у цифрову епоху. Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності: матеріали III-ої Міжнародної науково-практичної конференції, Запоріжжя, 11-12 травня 2022 року. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2022. С. 393-395.
- 44.Дерябіна Т.В. Напрями упровадження концепції HR-технологій в управлінні людськими ресурсами. Збірник наукових праць студентів, аспірантів, докторантів і молодих вчених «Молода наука-2022»: у 5 т. / Запорізький національний університет. Запоріжжя: ЗНУ, 2022. Т.5. С. 41-43.
- 45.Воронкова В.Г., Дерябіна Т.В. Концепція управління людським капіталом як чинник сталого розвитку економічного зростання та соціально згуртованого суспільства. Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності: матеріали III-ої Міжнародної

науковопрактичної конференції, Запоріжжя, 11-12 травня 2022 року.
Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2022. С. 367-369.

- 46.Воронкова В. Г., Ажажа М. А., Нікітенко В О. Концепції та моделі сучасного менеджменту: Науково-методичний посібник для здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії у галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Запоріжжя: ЗНУ. 2022. 202 с.
- 47.Шапка І.В., Яшкіна Н.В. Роль особистих компетенцій працівника у розвитку кадрового потенціалу підприємства. Modern Economics. 2024. № 44(2024). С. 226-232.
- 48.Human Resources Management, HRM. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/human-resources-management-hrm>.
- 49.Що таке HR?. URL: <https://hurma.work/blog/hr-vyznachennya-ta-funktsiyi>.
- 50.Human Resources (HR): Meaning and Responsibilities. URL: <https://www.investopedia.com/terms/h/humanresources.asp>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність за 2024 р.

Дата звіту	28.02.2025
Період	2024 рік, 12 міс
Бухгалтер	Ігнатенко Інна Георгіївна
КАТОТТГ	UA51100270010076757
Кількість працівників	62

Фінансова звітність малого підприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби:	1010	648.90	356.90
первісна вартість	1011	7 737.90	9 700.60
знос	1012	7 089.00	9 343.70
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	648.90	356.90
II. Оборотні активи Запаси:	1100	24 452.90	42 866.90
у тому числі готова продукція	1103	24 444.60	42 837.70
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	13 771.90	36 610.90
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	43.50	7.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0.00	9 850.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	11 767.40	2 972.40
Витрати майбутніх періодів	1170	6.70	4.80
Інші оборотні активи	1190	2 286.10	2 272.00
Усього за розділом II	1195	52 328.50	94 584.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	52 977.40	94 940.90

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	14.80	14.80
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	45 069.20	73 313.30
Неоплачений капітал	1425	7.40	
Усього за розділом I	1495	45 076.60	73 328.10
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	366.50	712.30
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	1 168.70	6 423.30
розрахунками з бюджетом	1620	2 406.30	1 944.20
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 269.10	1 792.20
розрахунками зі страхування	1625	0.00	10.60
розрахунками з оплати праці	1630	-93.70	55.90
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	4 053.00	12 466.50
Усього за розділом III	1695	7 534.30	20 900.50
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	52 977.40	94 940.90

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	272 825.50	172 433.50
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	182 628.80	117 449.00
Інші операційні доходи	2120	1 102.30	1 172.20
Інші операційні витрати	2180	54 407.60	32 223.30
Інші доходи	2240		589.40
Інші витрати	2270		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	273 927.80	174 195.10
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	237 036.40	149 672.30
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	36 891.40	24 522.80
Податок на прибуток	2300	6 640.50	4 414.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	30 250.90	20 108.80

Фінансова звітність за 2023 р.

Дата звіту 28.02.2024
 Період 2023 рік, 12 міс
 Бухгалтер Ігнатенко Інна Георгіївна
 КАТОТТГ UA51100270010076757
 Кількість працівників 62

Фінансова звітність малого підприємства**Актив**

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби:	1010	616.40	648.90
первісна вартість	1011	4 031.90	7 737.90
знос	1012	3 415.50	7 089.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	616.40	648.90
II. Оборотні активи Запаси:	1100	12 466.70	24 452.90
у тому числі готова продукція	1103	12 446.50	24 444.60
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	4 722.40	13 771.90
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	30.90	43.50
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5 091.20	
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	12 164.20	11 767.40
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	6.70
Інші оборотні активи	1190	1 198.70	2 286.10
Усього за розділом II	1195	35 674.10	52 328.50
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	36 290.50	52 977.40

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	14.80	14.80
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	24 962.50	45 069.20
Неоплачений капітал	1425	7.40	7.40
Усього за розділом I	1495	24 969.90	45 076.60
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	330.80	366.50
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	4 015.80	1 168.70
розрахунками з бюджетом	1620	1 741.00	2 406.30
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 334.90	1 269.10
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	-50.10	-93.70
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	5 283.10	4 053.00
Усього за розділом III	1695	10 989.80	7 534.30
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	36 290.50	52 977.40

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	172 433.50	112 690.80
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	117 449.00	70 190.60
Інші операційні доходи	2120	1 172.20	1 658.60
Інші операційні витрати	2180	32 223.30	18 238.30
Інші доходи	2240	589.40	0.00
Інші витрати	2270		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	174 195.10	114 349.40
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	149 672.30	88 428.90
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	24 522.80	25 920.50
Податок на прибуток	2300	4 414.00	3 401.10
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	20 108.80	22 519.40

Фінансова звітність за 2022 р.

Дата звіту 28.02.2023
 Період 2022 рік, 12 міс
 Бухгалтер Ігнатенко Інна Георгіївна
 КАТОТТГ UA51100270010076757
 Кількість працівників 53

Фінансова звітність малого підприємства

Назва рядка	Код рядка	На початок	На кінець
		звітного року, тис. грн	звітного періоду, тис. грн
Актив			
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.30	
Основні засоби:	1010	456.80	616.40
первісна вартість	1011	2 818.20	4 031.90
знос	1012	2 361.40	3 415.50
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	457.10	616.40
II. Оборотні активи Запаси:	1100	11 268.20	12 466.70
у тому числі готова продукція	1103	11 256.30	12 446.50
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	6 469.90	4 722.40
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	15.00	30.90
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	63.80	5 091.20
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	140.50	12 164.20
Витрати майбутніх періодів	1170	5.10	
Інші оборотні активи	1190	1 368.10	1 198.70
Усього за розділом II	1195	19 330.60	35 674.10
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	19 787.70	36 290.50

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	14.80	14.80
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2 494.70	24 962.50
Неоплачений капітал	1425	7.40	7.40
Усього за розділом I	1495	2 502.10	24 969.90
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	127.20	330.80
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	13 195.30	4 015.80
розрахунками з бюджетом	1620	993.80	1 741.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	458.00	1 334.90
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	0.20	-50.10
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	2 969.10	5 283.10
Усього за розділом III	1695	17 158.40	10 989.80
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	19 787.70	36 290.50

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	112 690.80	61 483.20
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	70 190.60	42 930.30
Інші операційні доходи	2120	1 658.60	24.20
Інші операційні витрати	2180	18 238.30	16 016.30
Інші доходи	2240		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	114 349.40	61 507.40
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	88 428.90	58 946.60

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	25 920.50	2 560.80
Податок на прибуток	2300	3 401.10	461.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	22 519.40	2 099.80