

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
БЕРДЯНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Допущено до захисту  
Завідувач кафедри  
економіки, менеджменту та фінансів  
\_\_\_\_\_ Катерина ЛЕМІШ

21 листопада 2025 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ  
КОМПАНІЇ**

Виконавець : здобувач другого рівня  
вищої освіти, групи м2МН  
Галузь знань 07 Управління а  
адміністрування  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Освітньо-професійна програма:  
Менеджмент  
КУШНІРЕНКО Віталій Вікторович  
Керівник :  
ТОКАРЕНКО Олена Іванівна  
Рецензент: директор з операційної  
діяльності ТОВ «Фьюче Консалтінг»,  
Тихолоз Л.О.

## ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ	3
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ	
1.1. Сутність, роль і значення менеджменту персоналу в сучасних компаніях	8
1.2. Основні концепції та моделі управління персоналом	12
1.3. Ключові проблеми та виклики в управлінні персоналом в сучасних умовах	24
Висновки до розділу 1	33
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ТЕХНІЧНА ШКОЛА «ДИФЕРЕНЦІАЛ»	
2.1. Аналіз загальних характеристик діяльності ТОВ «Технічна школа «Диференціал»	36
2.2. Діагностика ефективності існуючої системи управління персоналом	44
2.3. Основні проблеми та обмеження системи менеджменту персоналу	69
Висновки до розділу 2	73
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ	
3.1. Розробка заходів для підвищення ефективності управління персоналом	77
3.2. Впровадження сучасних методів і технологій у систему менеджменту персоналу	81
3.3. Оцінка ефективності запропонованих удосконалень	101
Висновки до розділу 3	109
ВИСНОВКИ	112
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	119
ДОДАТКИ	126

## ВСТУП

Актуальність теми зумовлена тим, що ефективність діяльності приватної освітньої установи дедалі більше залежить від якості менеджменту персоналу: здатності швидко залучати й утримувати кваліфікованих педагогів, забезпечувати їхню адаптацію, розвиток, мотивацію та прозору оцінку результативності. Додатковим чинником актуальності є зміна умов ринку праці та зростання вимог до реалізації функції управління персоналом в кризовому й турбулентному середовищі: підвищується значущість data-driven підходів, автоматизації, аналітики, а також практик підтримки персоналу (наставництво, профілактика вигорання, розвиток компетентностей). У таких умовах модернізація системи управління персоналом через поєднання сучасних управлінських технологій (гнучке управління (Agile), управління талантами (TalentManagement), управління персоналом на основі даних (Data-DrivenHR)) та автоматизованої платформи управління персоналом є практично необхідною для підвищення стійкості й конкурентоспроможності закладу.

Питання теорії та практики менеджменту персоналу, моделей і методів управління висвітлювали, зокрема: В. Г. Никифоренко [24], С. У. Олійник [25], О. П. Дяків [21], А. С. Коцур [21], В. М. Островерхов [21], М. М. Шкільняк та ін.

Проблематику стратегічного управління персоналом, кадрової політики та антикризових HR-підходів досліджували: І. А. Мажура, С. М. Невмержицька [19], А. Почтовюк, К. Пряхіна, О. Цимбал [29], а також автори, що аналізують HR в умовах кризи та воєнного стану (В. Замлинський, Н. Скрипник, В. Федака [13]; А. Зеркаль, М. Павленко [14]; М. Россоха, А. Коротич, А. Тицька [33]; І. Крамар [18] та ін.).

Цифрову трансформацію HR та HR-аналітику розглядали: О. І. Кравчук, І. О. Варіс, І. О. Рябоконт [17]; Н. Саркісян [34]; А. Смагіна, М. Чупріна [35]; А. Polyakova, V. Kolmakov, I. Pokamestov [51].

Попри значний науковий доробок, додаткового дослідження потребують: практична адаптація сучасних технологій управління персоналом саме до специфіки приватних закладів освіти; методична інтеграція наставництва, KPI/індикаторного оцінювання та автоматизованої системи управління персоналом в єдину керовану модель; оцінювання повного економічного ефекту цифровізації (не лише прямі заощадження, а й непрямі ефекти-плинність, швидкість адаптації, якість управлінських рішень, ризику вигорання).

Мета дослідження - теоретично обґрунтувати та розробити практичні напрями удосконалення системи менеджменту персоналу організації на основі сучасних технологій управління персоналом і цифровізації процесів.

Об'єкт дослідження - система менеджменту персоналу (приватної освітньої установи). Предмет дослідження - організаційні та методичні підходи, інструменти й технології підвищення ефективності процесів управління персоналом (зокрема наставництво, KPI/індикатор неоцінювання, аналітика та автоматизація системи управління персоналом).

У роботі застосовано методи: аналіз і узагальнення наукових джерел; SWOT-аналіз; бенчмаркінг; комплексну діагностику системи управління персоналом; опитування/анкетування (як інструмент діагностики); ; економічні розрахунки ефективності та строку окупності; системний і процесний підходи до формування рекомендацій.

У межах виконаного дослідження уточнено практичні напрями трансформації системи управління персоналом приватної освітньої установи з акцентом на перехід від фрагментарних процедур до більш системного HR-менеджменту, що поєднує розвиток персоналу, мотивацію та вимірюваність результатів.

Набули подальшого розвитку підходи до інтеграції наставництва, KPI/індикаторного оцінювання та HR-автоматизації як взаємопов'язаних елементів єдиної моделі управління персоналом (через опис синергії та функціональної ролі платформи управління персоналом).

Запропоновано приклад прикладного інструментарію оцінювання результативності навчання наставників (критерії та ваги), план-графік реалізації заходів, а також підхід до економічного обґрунтування впровадження системи управління персоналом через розрахунок очікуваного ефекту та строку окупності.

Практичне значення полягає в тому, що запропоновані рішення можуть бути використані керівництвом ТОВ «Технічна школа «Диференціал»» як пакет готових управлінських інструментів: комплекс заходів удосконалення системи управління персоналом у розрізі суб'єктів/процесів/об'єктів; запровадження наставництва з оцінюванням результативності, планом упровадження; впровадження платформи управління персоналом Hurma System для цифровізації кадрових процедур, відповідної аналітики та підтримки KPI-орієнтованого управління; економічне обґрунтування доцільності автоматизації через оцінку прогностного ефекту та строку окупності. Це забезпечує підвищення керованості процесів управління персоналом, зменшення адміністративного навантаження, підвищення прозорості мотиваційної політики та створює організаційні передумови для зниження плинності й скорочення строків адаптації персоналу.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що налічує 56 найменувань на 6 сторінках.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

#### **1.1. Сутність, роль і значення менеджменту персоналу в сучасних компаніях**

Менеджмент персоналу є багатограним процесом впливу суб'єкта на об'єкт управління, що включає методи управління людьми на виробництві: адміністративні, економічні, правові та соціально-психологічні. Його можна визначити як діяльність, спрямовану на досягнення найбільш ефективного використання працівників для досягнення цілей підприємства. Менеджмент персоналу є важливим елементом управлінської діяльності підприємства, що розглядається у функціональному та організаційному аспектах.

Роль менеджменту персоналу полягає у забезпеченні структурних підрозділів робочою силою [24], також важливим моментом є забезпечення ефективного функціонування підприємства, координації дій працівників та досягнення стратегічних цілей [37] та об'єднання організаційно-адміністративних питань з економічними та соціальними. В умовах сучасної економіки управління персоналом є важливим аспектом функціонування організацій, здатним підвищити ефективність системи менеджменту та забезпечити збільшення прибутковості та конкурентоспроможності [8].

Сучасні характеристики менеджменту персоналу: 1) персонал є основним багатством організації та найважливішим потенціалом господарської системи; 2) необхідність створення ефективної системи управління людськими ресурсами, що включає різні підходи – від історії розвитку праці людини до оцінки ефективності її діяльності; 3) організація цінує тих, хто здатний швидко набувати нові знання та адаптуватися в динамічному світі [22].

Мета роботи з персоналом: 1) формування особистості з високою відповідальністю, колективною психологією, високою кваліфікацією та розвиненим відчуттям співвласника організації; 2) поєднання ефективного

навчання персоналу, підвищення кваліфікації та стимулювання його до високоефективної праці.

Основні функції управління персоналом у сучасних умовах охоплюють комплекс цілеспрямованих дій, спрямованих на ефективне використання людських ресурсів для досягнення стратегічних цілей організації. До них належать: 1) планування персоналу – визначення потреби в кадрах за кількістю та якістю, прогнозування кадрових ресурсів, розробка кадрової політики; 2) підбір і наймання – пошук, відбір та залучення працівників, які відповідають вимогам посади і корпоративній культурі; 3) адаптація персоналу – введення нових співробітників у робоче середовище, ознайомлення з корпоративними цінностями та процедурами; 4) оцінка діяльності – атестація, оцінювання продуктивності та потенціалу працівників для подальшого розвитку і мотивації; 5) навчання і розвиток – організація безперервного професійного навчання, підвищення кваліфікації, розвиток компетенцій; 6) мотивація – формування системи матеріального і нематеріального стимулювання, управління трудовою поведінкою, підтримка залученості; 7) трудове переміщення – управління кар'єрним ростом, переведеннями, підвищеннями, звільненнями для оптимального використання кадрового потенціалу; 8) контроль і координація – моніторинг виконання кадрових заходів, забезпечення дисципліни, організаційного порядку та ефективної взаємодії між підрозділами; 9) управління інформацією – збір, аналіз і поширення кадрової інформації, забезпечення своєчасного прийняття рішень; 10) управління конфліктами – створення сприятливого клімату, профілактика і вирішення конфліктних ситуацій у колективі. Ці функції взаємопов'язані і реалізуються через адміністративні, економічні, соціально-психологічні методи управління, формуючи цілісну систему, що забезпечує ефективне використання людських ресурсів і досягнення стратегічних цілей підприємства [21].

Створення корпоративної культури інноваційного типу – це комплексний і тривалий процес, який потребує цілеспрямованих дій на всіх рівнях організації. Основні кроки та принципи формування такої культури базуються

на гармонізації цінностей, стратегії, структури, поведінки, комунікації та лідерства.

В основі інноваційної культури лежать цінності свободи, ризику, довіри, відкритості, креативності, гнучкості та навчання впродовж життя. Працівники мають відчувати підтримку у висуванні нових ідей і не боятися помилок як частини процесу вдосконалення. Інновації повинні бути чітко визначеною стратегічною метою компанії. Важливо мати сильну орієнтацію на клієнтів і майбутнє, що стимулює пошук нових рішень і технологій. Інноваційна організація має бути гнучкою, з автономними командами, які працюють у колаборації. Прозорість і відкритість у прийнятті рішень сприяють швидкій адаптації до змін. Підтримка, толерантність до помилок і відкритість до нових ідей – це основа поведінки в інноваційній культурі. Важлива здатність швидко реагувати на ринкові зміни, а також довірчі відносини між співробітниками. Лідери відіграють вирішальну роль, формуючи поведінку, що заохочує інновації: вони підтримують ризик, винагороджують ініціативу і створюють умови для творчості. Лідерство має бути трансформаційним, з чітким баченням інновацій і здатністю надихати команду[36].

Практичні кроки для формування інноваційної культури: 1) залучення вищого керівництва, так як інновації мають бути пріоритетом для топ-менеджменту, який виділяє ресурси та створює стимули для інноваційної діяльності; 2) навчання і розвиток креативності, зокрема проведення семінарів, тренінгів і воркшопів для розвитку творчого мислення та навичок управління ідеями; 3) створення сприятливого середовища для співпраці, заохочення міждисциплінарної роботи, відкритого обміну думками і різноманітності поглядів; 4) використання внутрішніх символів, нагород і традицій, що підкреслюють цінність інновацій і мотивують співробітників; 5) формування атмосфери, де помилки сприймаються як можливість для навчання і вдосконалення.

Інноваційна корпоративна культура – це не набір розваг чи бонусів, а системна робота над цінностями, структурою, поведінкою і лідерством, що стимулюють креативність, ризик і навчання. Вона вимагає активної участі

керівництва, чіткої стратегії і створення середовища, де інновації є фундаментальною цінністю кожного співробітника[27].

Адаптація організаційних умов для інноваційної діяльності передбачає створення системного середовища, що сприяє генерації, впровадженню та комерціалізації нових ідей і технологій. Основні напрямки такої адаптації включають: 1) формування інноваційної структури: створення спеціалізованих підрозділів і структур (технологічні парки, інноваційні бізнес-інкубатори, технополіси, інноваційно-технологічні центри), які забезпечують гнучкість, мобільність і ефективну координацію інноваційних процесів; 2) залучення малого та середнього бізнесу: малий бізнес відіграє важливу роль у різних стадіях інноваційного циклу завдяки своїй гнучкості і сприйнятливості до нововведень [39]; 3) створення сприятливого соціально-психологічного клімату: подолання опору змінам, моральне заохочення учасників інноваційного процесу, суспільне визнання і підтримка ініціатив; 4) чітке визначення функцій і відповідальності: наявність структурованої системи управління інноваціями з розподілом ролей і відповідальності між виконавцями, що забезпечує ефективну взаємодію на всіх рівнях; 5) адаптивність організації: здатність гнучко реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища, коригувати інноваційні стратегії відповідно до нових умов; 6) оптимізація ресурсів і економічність: забезпечення раціонального використання ресурсів для досягнення максимального результату в інноваційній діяльності; 7) ієрархічна взаємодія: організація чіткої вертикальної і горизонтальної комунікації між елементами інноваційної системи для координації дій; 8) стратегічне лідерство: керівництво має формувати інноваційну стратегію, визначати пріоритети і спрямовувати ресурси на розвиток інновацій [3]; 9) Мотивація персоналу: застосування комплексної системи стимулів (матеріальних, моральних, психологічних) для активізації інноваційної діяльності співробітників, враховуючи специфіку мотиваційної структури на різних етапах життєвого циклу організації; 10) паралельне виконання завдань: організація інноваційного процесу з урахуванням

одночасного виконання різних етапів, що підвищує швидкість і ефективність впровадження нововведень.

Адаптація організаційних умов для інноваційної діяльності вимагає комплексного підходу, що поєднує структурні зміни, управлінські рішення, мотиваційні механізми і створення сприятливого соціально-психологічного середовища. Це забезпечує безперервність інноваційного процесу, підвищує конкурентоспроможність і стійкість компанії на ринку.

Отже, менеджмент персоналу є цілеспрямованою системою принципів, методів і засобів впливу на працівників, що забезпечує максимальне використання їхніх інтелектуальних і фізичних здібностей для досягнення цілей компанії. Його сутність полягає у формуванні, розвитку та раціональному використанні людського капіталу як ключового ресурсу сучасної організації. Ефективний менеджмент персоналу сприяє підвищенню продуктивності праці, формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату та забезпеченню конкурентних переваг підприємства. Особливого значення набуває інтеграція індивідуальних цілей співробітників із стратегічними завданнями компанії, що дозволяє досягати балансу між економічною та соціальною ефективністю. У сучасних умовах менеджмент персоналу стає вирішальним чинником стабільного розвитку організації, її адаптації до змін і збереження кадрового потенціалу. Таким чином, сутність менеджменту персоналу полягає у створенні системи управління, що забезпечує ефективну взаємодію людей в організації та їхній професійний розвиток.

## **1.2. Основні концепції та моделі управління персоналом**

Управління персоналом як наукова дисципліна та практична діяльність зазнала значних трансформацій протягом останніх десятиліть. Від традиційних адміністративних функцій воно еволюціонувало до стратегічного управління людським капіталом, інтегрованого в загальну систему корпоративного менеджменту. Сучасні концепції базуються на синтезі класичних теорій управління, психології праці, економіки праці та інноваційних технологій, що

дозволяє організаціям ефективно використовувати потенціал співробітників у умовах глобальної конкуренції.

Зародження управління персоналом як окремої функції менеджменту пов'язане з промисловою революцією XIX століття. Теорія наукового управління Ф. Тейлора акцентувала увагу на раціоналізації трудових процесів, однак розглядала працівників як "людські ресурси", що потребують жорсткого контролю. На противагу цьому, школа людських відносин Е. Мейо в 1930-х роках ввела поняття соціальних потреб працівників, ставши основою для розвитку концепцій мотивації та корпоративної культури.

У другій половині XX століття формується парадигма стратегічного управління персоналом, де людський капітал розглядається як ключовий конкурентний переваг. Дослідження Г. Беккера та Т. Шульца довели економічну доцільність інвестицій у освіту та професійний розвиток персоналу, що стало теоретичною основою сучасного HRM. Цей перехід супроводжувався розширенням функцій HR-відділів: від оперативного кадрового обліку до участі у формуванні організаційної стратегії [46]. Характеризується розподілом відповідальності між лінійними керівниками та HR-фахівцями. Функціональні менеджери беруть участь у прийнятті кадрових рішень, тоді як HR-відділ виконує консультативну роль. Ця модель ефективна в організаціях з високим рівнем делегування повноважень, де розвинені внутрішні комунікації.

Модель з делегованими функціями передбачає чітке розмежування оперативних та стратегічних завдань. Рутинні кадрові процеси (наприклад, оформлення прийому на роботу) делегуються технічним спеціалістам, тоді як стратегічні питання (планування кар'єрних шляхів, розробка систем мотивації) залишаються у віданні топ-менеджменту. Дослідження показують, що така модель поширена в великих корпораціях з розгалуженою структурою [32].

Модель консультацій та підтримки відрізняється наявністю висококваліфікованих HR-експертів, які забезпечують менеджмент аналітичною інформацією для прийняття рішень. Наприклад, аналіз ринку праці для розробки конкурентних пакетів винагород або прогнозування потреби

в перепідготовці персоналу. Ця модель особливо ефективна в динамічних галузях, де потрібна швидка адаптація до змін.

Модель зовнішньої рекомендації передбачає залучення зовнішніх консультантів для вирішення складних кадрових проблем, таких як організаційні конфлікти або масштабні реструктуризації. Характерна для західноєвропейських компаній, де поширена практика використання арбітражних комісій та незалежних експертних оцінок.

Сучасні парадигми управління персоналом – SoftvsHard HRM; компетентнісний підхід; стратегічне управління людськими ресурсами (SHRM).

Soft HRM (м'який підхід) орієнтований на розвиток персоналу, формування лояльності та корпоративної ідентичності. Він включає програми наставництва, тимблдингу, соціальні гарантії. На противагу, Hard HRM (жорсткий підхід) акцентує увагу на продуктивності, KPI та конкуренції між співробітниками. Дослідження показують, що найефективніші організації поєднують обидва підходи [44].

Компетентнісний підхід базується на створенні детальних моделей компетенцій для кожної посади. Процес включає три етапи: ідентифікація ключових компетенцій через аналіз діяльності, розробка навчальних програм для їх розвитку та регулярна оцінка результатів. Наприклад, у IT-галузі це може включати не лише технічні навички, а й здатність до постійного самонавчання [48].

Стратегічне управління людськими ресурсами (SHRM) інтегрує HR-політику в загальну стратегію розвитку організації. Ключові принципи включають: вирівнювання цілей відділів із корпоративною місією; використання аналітики BigData для прогнозування кадрових потреб; розробка програм талант-менеджменту для ключових співробітників; досвід компаній з Fortune 500 свідчить, що SHRM збільшує ринкову вартість організації на 15-20% [46].

Також до інноваційних систем управління персоналом відносять високоефективні робочі системи (HPWS), цифровізація HR-процесів, гібридні моделі роботи. HPWS об'єднують набір взаємопов'язаних практик: гнучкий

графік роботи, участь у прийнятті рішень, індивідуальні плани розвитку. Дослідження демонструють, що такі системи підвищують продуктивність на 30-40%, знижуючи при цьому плинність кадрів [44].

Цифровізація HR-процесів трансформує традиційні кадрові процеси: AI-системи для аналізу резюме та прогнозування успішності кандидатів; VR-тренінги для відпрацювання складних робочих ситуацій; блокчейн для верифікації кваліфікаційних документів.

Пандемія COVID-19 прискорила перехід до гібридних та дистанційних форматів, що вимагає нових підходів до: оцінки продуктивності за результатами, а не відпрацьованого часу; збереження корпоративної культури у віртуальному середовищі; профілактики емоційного вигорання у віддалених співробітників. Дослідження McKinsey вказують, що 68% працівників віддають перевагу гібридному графіку [44].

Сучасні концепції управління персоналом еволюціонують у напрямку гуманізації трудових відносин, технологізації процесів та інтеграції HR-стратегії в загальнобізнесові цілі. Найперспективнішими напрямками досліджень є: 1) розробка адаптивних моделей компетенцій для швидкозмінливих ринків; 2) використання нейроменеджменту для оптимізації мотиваційних систем; 3) створення етичних стандартів використання ШІ в кадровій роботі.

Ефективне управління персоналом в XXI ст. вимагає поєднання глибокого розуміння людської природи, володіння передовими технологіями та здатності до стратегічного прогнозування. Організації, які вчасно адаптують інноваційні підходи, отримують значні конкурентні переваги на глобальному ринку.

Традиційні та сучасні підходи до управління персоналом відрізняються за низкою ключових характеристик: традиційні підходи орієнтовані на економічну ефективність, де основна увага приділяється співвідношенню результатів праці та витрат на персонал; характеризуються жорсткою ієрархією, дисципліною, єдністю керівництва і підпорядкуванням індивідуальних інтересів загальній справі; переважно фокусуються на технічній підготовці працівників, контролі та виконанні встановлених норм [14]; управління розглядається як

адміністративний процес з акцентом на раціоналізацію робочих процесів і продуктивність [37]; менеджмент часто ігнорує індивідуальні потреби працівників і соціальні аспекти, ставлячи їх у другорядне положення.

Сучасні підходи включають стратегічне управління людськими ресурсами, де персонал розглядається як ключовий ресурс і конкурентна перевага організації; акцентують увагу на розвитку, мотивації, навчанні, плануванні кар'єри та формуванні корпоративної культури; використовують гнучкі форми зайнятості, участь працівників у прийнятті рішень, розвиток організаційної комунікації; упроваджують інноваційні технології, цифровізацію HR-процесів, аналітику для прийняття кадрових рішень; підкреслюють важливість гуманістичного підходу, враховують психологічні, соціальні та культурні аспекти праці. Таким чином, традиційний підхід більше орієнтований на контроль і жорстку організацію праці, тоді як сучасний – на розвиток потенціалу працівників, їх мотивацію і стратегічне використання людських ресурсів у бізнесі.

Ключові моделі управління персоналом, які використовуються в різних типах організацій, можна розподілити за їхніми особливостями та контекстом застосування: 1. Бюрократична модель (характерна для організацій з чіткою ієрархією, формалізованими правилами та процедурами; управління персоналом здійснюється через посадові інструкції, стандарти і нормативи; поширена у великих, стабільних організаціях, де важлива відповідність трудовому законодавству та контроль); 2. Командна (групова) модель (орієнтована на роботу в малих командах або бригадах з високим рівнем неформальних відносин; відносини між працівниками регулюються неписаними нормами, акцент на лояльності та спільній меті; застосовується в організаціях з малорівневими структурами, де важлива гнучкість і залучення працівників до прийняття рішень); 3. Ринкова модель (відповідає роботі з тимчасовими або контрактними працівниками; відносини базуються на чітких угодах і ринкових механізмах оплати та мотивації; використовується для зовнішніх або тимчасових працівників, де важлива ефективність і швидкість найму); 4. Інтегрована модель управління персоналом (поєднує функції

лінійних менеджерів і HR-фахівців; лінійні керівники приймають кадрові рішення, HR-відділ забезпечує консультації і підтримку; поширена у середніх і великих організаціях з делегуванням повноважень; 5. Модель з делегованими функціями (чітке розмежування стратегічних і оперативних кадрових завдань; рутинні процеси делегуються технічним спеціалістам, стратегічні залишаються за топ-менеджментом; застосовується у великих корпораціях з розгалуженою структурою) [20]; 6. Модель консультацій та підтримки (HR-експерти надають аналітичну інформацію для прийняття управлінських рішень; використовується в організаціях, що потребують швидкої адаптації до змін і високого рівня аналітики [50] (таблиця 1.1). Ці моделі можуть співіснувати в одній організації, застосовуючись до різних категорій працівників залежно від їхніх функцій і статусу. Наприклад, бюрократична модель для основного штату, ринкова – для контрактників, а командна – для творчих або проектних груп.

Таблиця 1.1

**Моделі управління персоналом за їхніми особливостями та контекстом застосування**

Модель управління персоналом	Особливості	Контекст застосування
Бюрократична модель	Чітка ієрархія, формалізовані правила і процедури; управління через посадові інструкції, стандарти, нормативи	Великі, стабільні організації; акцент на відповідності трудовому законодавству та контролі
Командна (групова) модель	Робота в малих командах з високим рівнем неформальних відносин; неписані норми, спільна мета	Організації зрівневими структурами; важливе залучення працівників до прийняття рішень
Ринкова модель	Відносини на основі чітких угод, ринкові механізми оплати і мотивації	Тимчасові або контрактні працівники; швидкість найму та ефективність
Інтегрована модель управління персоналом	Поєднання функцій лінійних менеджерів і HR-фахівців; лінійні керівники приймають кадрові рішення, HR підтримує	Середні і великі організації з делегуванням повноважень
Модель з делегованими функціями	Розмежування стратегічних і оперативних кадрових завдань; рутинні процеси делегуються техспеціалістам	Великі корпорації з розгалуженою структурою
Модель консультацій та підтримки	HR-експерти надають аналітичну інформацію для управлінських рішень	Організації, що потребують швидкої адаптації до змін і високого рівня аналітики

*Джерело: розроблено автором на основі [2; 5]*

Підходи до менеджменту персоналу суттєво еволюціонували під впливом цифрової трансформації та глобалізації, що зумовило нові вимоги та інноваційні практики в HR-сфері. Цифрова трансформація означає руйнування старих структур і перехід до вищого рівня цифрової зрілості, що включає впровадження орієнтованих на клієнтів бізнес-моделей, нових форм роботи та IT-рішень [15]. Управління персоналом стає більш технологічно насиченим: використовуються хмарні HRIS-системи, цифрові платформи для рекрутингу, внутрішні комунікаційні інструменти, HR-аналітика, штучний інтелект, доповнена і віртуальна реальність для навчання та оцінки персоналу. Цифрові технології дозволяють автоматизувати рутинні процеси (добір кадрів, адміністрування, нарахування зарплат), підвищити мобільність і соціальну взаємодію працівників, а також персоналізувати управлінські рішення. HR-процеси трансформуються у напрямку стратегічного управління талантами, навчанням і розвитком, що забезпечує гнучкість і адаптивність організацій [31].

Глобалізація розширює географію пошуку талантів, що потребує використання цифрових платформ і соціальних мереж для рекрутингу, а також культурної чутливості у взаємодії з різними культурами. Зростає значення інклюзивності, диверсифікації та гнучких підходів до управління, що допомагає організаціям адаптуватися до швидких змін на світовому ринку. Глобалізація і технологічні зміни сприяють переходу від жорстких бюрократичних структур до більш гнучких, інноваційно орієнтованих моделей управління персоналом [1].

Сучасний HR-менеджмент базується на поєднанні людського потенціалу і цифрових інструментів, що дозволяє приймати більш виважені та оперативні управлінські рішення. Використання аналітики великих даних і штучного інтелекту стає фундаментальним для рекрутингу, оцінки ефективності та розробки персоналізованих програм розвитку. Цифрові трансформації сприяють підвищенню конкурентоспроможності компаній на глобальному ринку, дозволяючи швидко адаптуватися до змін і ефективно управляти людськими ресурсами. Еволюція менеджменту персоналу у цифрову епоху і в умовах глобалізації полягає у переході від традиційних жорстких ієрархічних

структур до гнучких, технологічно орієнтованих, стратегічних і культурно адаптивних моделей управління, що забезпечують конкурентоспроможність організацій на світовому рівні.

Основні принципи стратегічного управління персоналом включають:

- 1) довгостроковий характер (управління спрямоване на формування і зміну мотивації, структури персоналу та системи управління в цілому з урахуванням перспектив розвитку підприємства);
- 2) відповідність загальній стратегії підприємства (цілі управління персоналом мають узгоджуватися з місією, загальною стратегією та конкурентною позицією організації, забезпечуючи підтримку економічних цілей і конкурентоспроможності);
- 3) урахування зовнішніх і внутрішніх факторів (стратегія повинна враховувати вплив зовнішнього середовища (ринкові умови, законодавство) і внутрішніх ресурсів (кваліфікація, структура персоналу), що може вимагати коригування кадрової політики);
- 4) системність і комплексність (управління охоплює весь персонал і всі елементи системи управління, забезпечуючи цілісність і взаємозв'язок кадрових рішень);
- 5) пріоритетність людських ресурсів (персонал розглядається як ключовий ресурс, що створює конкурентні переваги, тому інвестиції в розвиток, мотивацію і навчання є пріоритетними);
- 6) стратегічне планування, організація і контроль (процес управління включає етапи планування (визначення цілей і кадрової стратегії), організації (впровадження заходів) і контролю (оцінка ефективності)) [17];
- 7) гнучкість і адаптивність (здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, коригувати кадрову стратегію відповідно до нових викликів). Ці всі принципи формують основу для розробки кадрової стратегії, що забезпечує довгостроковий розвиток організації через ефективне управління її людським капіталом.

Вибір моделі управління персоналом значною мірою залежить від таких факторів, як корпоративна культура, організаційна структура та зовнішнє середовище, оскільки вони формують умови, в яких функціонує підприємство.

Корпоративна культура визначає цінності, норми, поведінку та атмосферу в колективі, що безпосередньо впливає на стиль управління персоналом. Вона

формує почуття причетності, лояльність, мотивацію працівників і сприяє зміцненню соціальної стабільності в організації. Відповідність моделі управління культурним особливостям підприємства допомагає подолати опір змінам і підвищити адаптивність персоналу. Корпоративна культура є індикатором готовності організації до впровадження нових технологій управління і розвитку персоналу [10].

Структура організації визначає розподіл повноважень, відповідальності та комунікаційні канали, що впливає на вибір моделі управління. Наприклад, у великих холдингах з вертикально інтегрованою структурою (як у «Метінвест») застосовуються інтегровані моделі, де лінійні менеджери і HR-фахівці спільно управляють персоналом. Гнучкість структури дозволяє впроваджувати делеговані або консультаційні моделі, адаптуючи управління до специфіки підрозділів та ринкових умов[24].

Зовнішні фактори, такі як економічні умови, технологічний прогрес, законодавство, конкуренція на ринку праці, визначають доступність, якість і мотивацію працівників [7]. Зміни в зовнішньому середовищі вимагають адаптації кадрової політики, що впливає на вибір більш гнучких, інноваційних моделей управління. Глобалізація і цифровізація стимулюють використання стратегічного управління персоналом із застосуванням аналітики, цифрових інструментів і розвитку талентів. Вибір моделі управління персоналом є результатом взаємодії корпоративної культури, організаційної структури та зовнішніх факторів. Вони визначають, наскільки модель буде ефективною, адаптивною та здатною підтримувати стратегічні цілі підприємства.

Сучасні тенденції у розвитку концепцій і моделей управління персоналом у 2025 році відображають глибокі зміни, спричинені цифровізацією, глобалізацією та новими соціальними викликами. Основні тренди включають: 1) фокус на добробуті та психічному здоров'ї: компанії впроваджують програми підтримки ментального здоров'я, управління стресом і балансу між роботою та особистим життям, що підвищує мотивацію і продуктивність працівників [6]; 2) професійний розвиток і перекваліфікація: через швидкий розвиток технологій працівники постійно вдосконалюють hard і softskills, а

компанії підтримують безперервне навчання та перекваліфікацію, адаптуючи персонал до нових викликів [11]; 3) зміна ролі HR-менеджерів: HR-фахівці переходять від адміністративної ролі до стратегічної, беруть участь у формуванні політик, створенні привабливого робочого середовища та інноваційних програм мотивації; 4) впровадження штучного інтелекту (ШІ) та автоматизації: ШІ активно використовується для рекрутингу, аналітики продуктивності, персоналізації навчання і автоматизації рутинних HR-процесів, що підвищує ефективність управління [42]; 5) людиноцентричний підхід і персоналізація: орієнтація на індивідуальні потреби, цінності та мотивацію співробітників на всіх етапах – від підбору до розвитку і винагороди. Гнучкість у форматах роботи (віддалена, гібридна) і прозорість оплати праці також є ключовими. 6) Інклюзивність та соціальна відповідальність: Підтримка різних соціальних груп (внутрішньо переміщені особи, пенсіонери, ветерани), адаптація корпоративної культури до соціального контексту і демографічних змін. 7) Пошук нових джерел кадрів: з огляду на кадровий дефіцит, компанії активно залучають пенсіонерів, студентів, трудових мігрантів, а також реалізують програми стажувань і перекваліфікації [43]. 8) Розвиток лідерських та цифрових компетенцій: зростає значення емоційного інтелекту, лідерських навичок і цифрової грамотності для адаптації до змін і ефективної роботи в сучасних умовах. Ці тенденції свідчать про перехід від класичного адміністративного HR до стратегічного, технологічно підкріпленого і людиноцентричного управління персоналом, що враховує соціальні, культурні та технологічні виклики сучасності.

Моделі управління персоналом мають суттєвий вплив на продуктивність праці та ефективність бізнесу через організацію робочих процесів, мотивацію співробітників і адаптацію до сучасних умов.

Застосування адаптованих моделей управління, зокрема для змішаних (гібридних) форм організації праці, дозволяє підвищити продуктивність і задоволеність працівників. Розроблені структуровані моделі, що інтегрують традиційні та інноваційні управлінські практики, сприяють більш ефективній взаємодії в колективах і підвищенню результативності [2]. Використання

цифрових інструментів, таких як ERP-системи, штучний інтелект, платформи для управління продуктивністю, сприяє модернізації систем управління, підвищенню мотивації, оптимізації ресурсів і, як наслідок, зростанню ефективності підприємства. Гнучкі моделі, що включають дистанційну або змішану форму роботи, дозволяють швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, зберігаючи продуктивність і ефективність персоналу навіть у кризових ситуаціях [27].

Моделі, які передбачають регулярну комунікацію, механізми зворотного зв'язку та участь працівників у прийнятті рішень, підвищують їхню залученість і мотивацію, що позитивно впливає на якість і кількість виконаної роботи [36]. Ефективні моделі охоплюють усі аспекти управління персоналом – від підбору і навчання до оцінки і мотивації, що забезпечує цілісність кадрової політики і підвищує загальну ефективність бізнесу.

Вибір і впровадження відповідної моделі управління персоналом є ключовим фактором підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства. Інтеграція інноваційних технологій, гнучкість організації праці та увага до мотивації співробітників створюють умови для сталого розвитку бізнесу.

Основні моделі управління персоналом – американська, європейська та азійська (зокрема японська). Усі вони мають свої характерні переваги та недоліки, що відображають культурні, економічні та організаційні особливості.

Американська модель орієнтована на індивідуальні досягнення, автономію працівників і швидке прийняття рішень. Переваги цієї моделі – висока гнучкість, чітка оцінка результатів праці, швидке просування по службі і стимулювання ініціативності. Водночас недоліками є висока плинність кадрів, короткостроковий характер планування, менша увага до командної роботи і довгострокового розвитку працівників. Американський підхід базується на конкуренції і індивідуальній відповідальності, що іноді може знижувати згуртованість колективу.

Японська (азійська) модель акцентує увагу на колективізмі, довічному працевлаштуванні, внутрішніх ротаціях і багатофункціональності працівників.

Переваги – стабільність, висока лояльність, розвиток командної роботи та якість продукції. Недоліки включають обмежену мобільність персоналу, повільне просування по службі, високі витрати на навчання і відносно повільне впровадження інновацій через консерватизм.

Європейська модель намагається збалансувати економічну ефективність і соціальний захист працівників. Вона підтримує інклюзивність, творчий розвиток і здоровий моральний клімат у колективі. Переваги – висока соціальна відповідальність, підтримка добробуту працівників і баланс між індивідуальними та колективними інтересами. Недоліками можуть бути бюрократичність, складність процедур, вплив профспілок, що іноді уповільнює прийняття рішень, і вища собівартість праці (Таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

### Моделі управління персоналом (американська, азійська, європейська)

Критерій порівняння	Американська модель	Японська (азійська) модель	Європейська модель
Основна мета управління	Максимізація прибутку, індивідуальні досягнення	Тривалий розвиток, якість продукції, задоволеність клієнтів	Баланс між економічною ефективністю та соціальною відповідальністю
Стиль прийняття рішень	Індивідуальний, швидкий, орієнтований на аналітику	Консенсусний, врахування думок усіх учасників	Командний, з участю всіх зацікавлених сторін
Відношення до працівників	Працівники як ресурси, нагорода за результати, автономія	Колективізм, довічне працевлаштування, внутрішні ротації	Підтримка добробуту, соціальний захист, інклюзивність
Мотивація і розвиток	Стимулювання ініціативності, швидке просування по службі	Розвиток командної роботи, багатофункціональність, лояльність	Творчий розвиток, баланс індивідуальних і колективних інтересів
Переваги	Висока гнучкість, чітка оцінка результатів, швидкість змін	Стабільність, висока лояльність, якість продукції	Висока соціальна відповідальність, здоровий моральний клімат
Недоліки	Висока плинність кадрів, короткострокове планування, менша увага до командної роботи	Обмежена мобільність, повільне просування, високі витрати на навчання, консерватизм	Бюрократичність, складність процедур, вплив профспілок, висока собівартість праці

*Джерело: розроблено автором на осові [49; 5]*

У підсумку, американська модель підходить для динамічних, орієнтованих на швидкі результати організацій; японська – для стабільних, орієнтованих на довгостроковий розвиток; європейська – для організацій, які

прагнуть поєднати продуктивність із соціальною відповідальністю. Часто в практиці застосовують змішані моделі, адаптовані до конкретного контексту [5].

Отже, менеджмент персоналу базується на різних концепціях і моделях, які відображають культурні, економічні та організаційні особливості конкретних країн і підприємств. Основні моделі - американська, японська та європейська - мають свої переваги і недоліки, що впливають на ефективність управління кадрами [49]. Вибір моделі управління персоналом має враховувати специфіку організації, її цілі та умови зовнішнього середовища. Сучасні підходи часто передбачають інтеграцію елементів різних моделей для досягнення оптимальної ефективності. Таким чином, розуміння основних концепцій і моделей управління персоналом є ключовим для формування адаптивної та результативної кадрової політики в сучасних компаніях.

### **1.3. Ключові проблеми та виклики в управлінні персоналом в сучасних умовах**

У сучасних організаціях управління персоналом стикається з низкою гострих і комплексних проблем, які сьогодні набувають особливої актуальності через технологічні, соціальні та економічні зміни.

Вітчизняні дослідники виділяють такі основні проблеми управління персоналом: 1. Інтеграція новітніх технологій і штучного інтелекту (бракує стратегічного бачення та плану інтеграції штучного інтелекту (ШІ): 60% компаній визнають цю проблему, а 76% HR-фахівців вважають впровадження ШІ критично важливим для конкурентоспроможності) [18]; 2. Залученість і мотивація працівників (в умовах стресу, війни чи економічної нестабільності рівень тривожності, смутку та стресу серед працівників залишається високим, що негативно впливає на продуктивність і лояльність); 3. Дефіцит кваліфікованих кадрів (до 2030 року прогнозується дефіцит понад 85 мільйонів робочих місць у світі, і вже зараз 61% HR-лідерів визнають, що нові вимоги перевищують можливості компаній їх задовольнити) [18]; 4. Недостатній

розвиток лідерських і управлінських навичок (75% HR-лідерів вважають, що поточні програми розвитку лідерів не готують менеджерів до майбутніх викликів, а традиційні підходи до навчання вже не працюють; брак ефективних програм розвитку лідерства ускладнює впровадження змін і управління командами в умовах трансформації) [39]. 5. Корпоративна культура і цінності (підтримка інклюзивності, справедливості та довіри стає критично важливою для залучення та утримання талантів). 6. Вплив зовнішніх факторів (війна, економічна та соціальна нестабільність ускладнюють якісне управління персоналом) [12] (таблиця 1.3). Загалом, сучасні організації стикаються з багаторівневими проблемами в управлінні персоналом: від технологічних викликів і дефіциту кадрів до необхідності розвитку лідерства, підтримки корпоративної культури та адаптації до змін. Ефективне вирішення цих питань потребує стратегічного підходу, інвестицій у розвиток персоналу, впровадження гнучких HR-технологій і постійного діалогу з працівниками.

Таблиця 1.3

### Основні проблеми управління персоналом (вітчизняні дослідження)

Проблема	Конкретика	Вимірюваність	Досяжність	Актуальність	Час
1	2	3	4	5	6
Інтеграція новітніх технологій і ІІІ	Відсутність стратегічного бачення та плану інтеграції ІІІ	60% компаній визнають проблему, 76% HR-фахівців вважають впровадження критичним	Розробити стратегію впровадження ІІІ впродовж 12 місяців	Критично для конкурентоспроможності компанії	План на 1 рік з регулярним моніторингом
Залученість і мотивація працівників	Високий рівень стресу, тривожності, що знижує продуктивність і лояльність	Вимірюється рівнем задоволеності, плинністю кадрів	Впровадити програми підтримки та мотивації протягом 6 місяців	Важливо для збереження ефективності роботи в кризових умовах	Оцінка ефективності щоквартально
Дефіцит кваліфікованих кадрів	Прогноз дефіциту понад 85 млн робочих місць до 2030 р.; 61% HR-лідерів визнають невідповідність вимог	Відсоток вакансій, які не закриваються	Розробити програми навчання і залучення нових кадрів за 2 роки	Критично для сталого розвитку бізнесу	Моніторинг щорічний до 2030 року

## Продовження табл. 1.3

1	2	3	4	5	6
Недостатній розвиток лідерських навичок	75% HR-лідерів вважають, що програми розвитку лідерів не відповідають майбутнім викликам	Кількість ефективних програм, рівень задоволеності менеджерів	Створити нові програми навчання протягом 1 року	Важливо для управління змінами та командою	Оцінка результатів після кожного циклу навчання
Корпоративна культура і цінності	Потреба у підтримці інклюзивності, справедливості та довіри для утримання талантів	Рівень залученості, опитування працівників	Впровадити заходи з розвитку культури протягом 9 місяців	Ключовий фактор утримання і залучення персоналу	Регулярний моніторинг клімату в колективі
Вплив зовнішніх факторів	Війна, економічна і соціальна нестабільність ускладнюють управління персоналом	Відсоток працівників, що відчувають стрес, рівень плинності кадрів	Розробити адаптивні стратегії підтримки персоналу за 6 місяців	Важливо для стабільності роботи компанії в кризових умовах	Перегляд стратегій кожні 6 місяців

*Джерело: розроблено автором на основі [6; 9; 11; 12]*

Сучасні технології та інструменти для оптимізації процесів управління персоналом у 2025 році охоплюють широкий спектр цифрових рішень, які автоматизують, персоналізують і підвищують ефективність HR-функцій. До прикладу, хмарні HR-платформи (HRIS/HRMS): Personio, BambooHR, Workday, забезпечують автоматизацію кадрового діловодства, рекрутингу, onboarding, управління відпустками, зарплатами та оцінкою ефективності. Вони дозволяють централізовано зберігати дані, швидко формувати звіти й оптимізувати щоденні HR-процеси [40]. Штучний інтелект (ШІ) використовується для автоматизації підбору персоналу, аналізу резюме, проведення первинного відбору, прогнозування плинності кадрів, персоналізації навчання та підтримки співробітників через чат-боти. Інструменти аналітики та data-driven підхід допомагають HR-фахівцям приймати рішення на основі даних – від оцінки ефективності до прогнозування потреб у персоналі та оптимізації витрат [38]. Платформи для розвитку та онлайн-курси навчання (Coursera, Moodle) і системи управління талантами

допомагають організувати безперервне навчання, розвиток soft- і hard-навичок, адаптацію нових співробітників [41]. Інструмент залучення й утримання персоналу Kudoboard створений для цифрового визнання досягнень і створення культури вдячності, що підвищує мотивацію та згуртованість команди [47]. Електронний підпис (DocuSign) і цифровий документообіг (MyPeopleDoc) спрощують адміністративні процедури й прискорюють обробку документів. Ці всі інновації дозволяють HR-відділам зменшити рутину, підвищити точність рішень, зробити управління персоналом більш гнучким і орієнтованим на потреби бізнесу та співробітників.

Глобалізація та цифровізація суттєво трансформують управління персоналом, змінюючи як стратегічні підходи, так і повсякденні HR-процеси. Глобалізація дозволяє компаніям залучати фахівців з усього світу, підвищуючи конкуренцію за таланти та стимулюючи розвиток інклюзивності й культурної чутливості в HR-практиках. Транснаціональні компанії змушені адаптувати свої моделі управління персоналом до різних культурних, правових і ринкових умов, впроваджувати інклюзивні політики та розвивати гнучкі підходи до роботи. Глобалізація підкреслює важливість різноманіття у командах, що сприяє появі нових ідей, підвищує креативність і конкурентоспроможність організацій [1]. Впровадження цифрових інструментів (електронний документообіг, електронний найм, електронне навчання, HR-аналітика) дозволяє автоматизувати рутинні завдання, зменшити навантаження на HR-відділ і підвищити точність обробки даних. Завдяки автоматизації й уніфікації процедур, внутрішня комунікація стає ефективнішою, знижується кількість помилок, скорочується час на прийняття рішень, а співробітники можуть зосередитися на стратегічних завданнях [34]. Цифрові платформи (наприклад, мобільні додатки для персоналу) забезпечують доступ до HR-сервісів 24/7 для всіх працівників, включаючи віддалених і виробничих спеціалістів, що підвищує залученість і задоволеність співробітників. Аналітика великих даних і штучний інтелект дають змогу персоналізувати підбір, адаптацію, навчання та розвиток персоналу, забезпечуючи зворотний зв'язок у реальному часі та підвищуючи ефективність управління талантами. Водночас цифровізація

породжує нові виклики – питання кібербезпеки, необхідність адаптації співробітників до нових технологій, формування цифрової культури та подолання опору змінам. Глобалізація та цифровізація разом стимулюють розвиток інноваційних, адаптивних та інклюзивних моделей управління персоналом, які відповідають сучасним викликам і потребам бізнесу. Глобалізація розширює горизонти HR, вимагає культурної гнучкості та інклюзивності, а цифровізація забезпечує автоматизацію, підвищує ефективність, персоналізує роботу з персоналом і відкриває нові можливості для розвитку талантів. Разом ці процеси формують сучасну систему управління персоналом, яка є гнучкою, технологічною та орієнтованою на людину [28].

Нестабільність економічного середовища та кризові явища створюють для управління персоналом низку гострих і багатогранних викликів, які суттєво впливають на стратегії, інструменти та ефективність HR-функції в сучасних організаціях.

Основні виклики для управління персоналом у кризових умовах:

1. Відтік і дефіцит кадрів (масова міграція працездатного населення, зокрема через військові дії, призводить до дефіциту кваліфікованих працівників та ускладнює планування кадрового потенціалу);

2. Зростання конкуренції за працівників (збільшується кількість вакансій і конкуренція за таланти, що ускладнює залучення і утримання кваліфікованих фахівців);

3. Обмеженість фінансових ресурсів (підприємства змушені оптимізувати витрати, що часто призводить до скорочення зарплат, соціальних програм, робочого часу або навіть чисельності персоналу);

4. Погіршення емоційного стану та продуктивності (постійний стрес, невизначеність, загроза безпеці (особливо у зонах бойових дій) негативно впливають на психологічний стан працівників, знижують продуктивність і залученість;

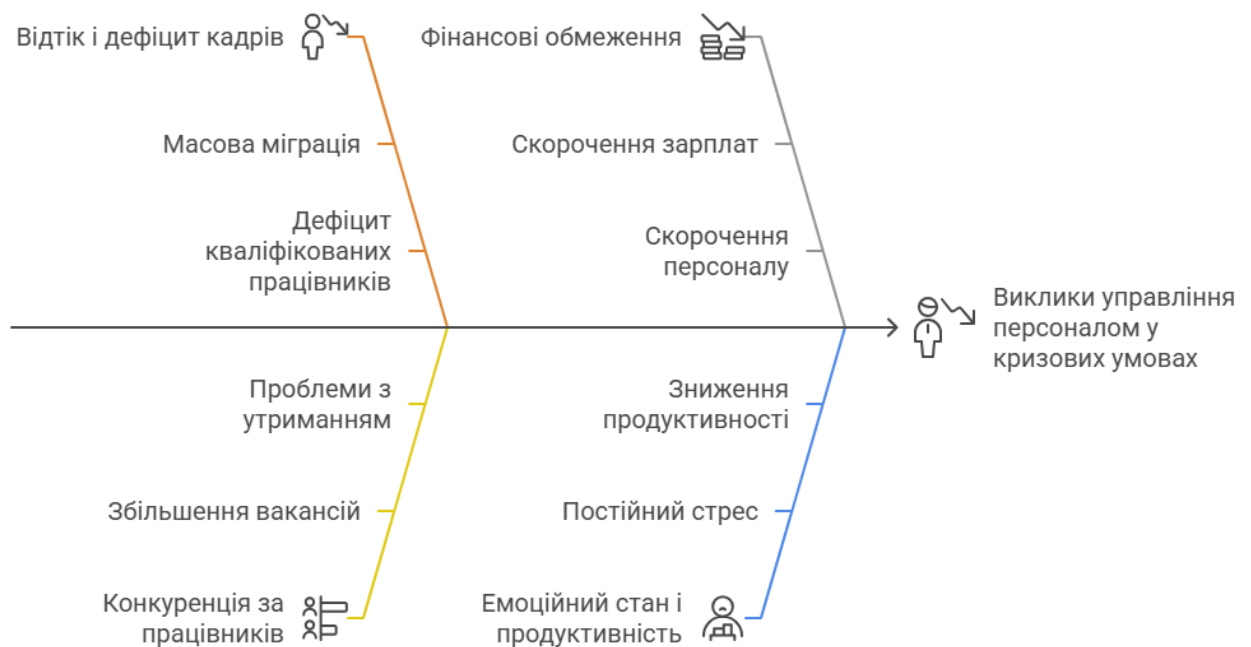
5. Зміна корпоративної культури та управлінських моделей (виникає невідповідність між існуючими цінностями організації та новими умовами, що

вимагає трансформації корпоративної культури, стилю управління і підходів до мотивації);

6. Ускладнення планування та розвитку персоналу (висока невизначеність на ринку праці ускладнює довгострокове планування, розвиток талантів і кар'єрне зростання працівників);

7. Соціальна напруженість і конфлікти (зниження рівня оплати праці, згорання соціальних програм, скорочення персоналу посилюють соціальну напруженість, провокують конфлікти та колективні трудові спори);

8. Вплив зовнішніх факторів (геополітична та економічна нестабільність, військові події створюють додаткові ризики для життя, здоров'я і безпеки персоналу, ускладнюють безперебійну роботу підприємств і знижують привабливість роботи в окремих регіонах) [16] (рис. 1.1).



**Рис. 1.1 Виклики управління персоналом підприємств у кризових умовах**

*Джерело: розроблено автором на основі [12; 13; 16; 27]*

В умовах економічної нестабільності та кризи HR-функція стає ключовим інструментом для виживання і розвитку бізнесу. Вона повинна забезпечувати адаптацію до нових умов, підтримку мотивації, збереження і розвиток кадрового потенціалу, а також трансформацію корпоративної культури

відповідно до нових викликів [25]. Ефективне антикризове управління персоналом вимагає гнучких підходів, інноваційних методів і постійного діалогу з працівниками.

Проблеми, пов'язані із залученням, адаптацією та навчанням персоналу в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів, є комплексними і суттєво впливають на ефективність роботи компаній. Через нестачу кваліфікованих спеціалістів компаніям доводиться витратити значні кошти та час на пошук, відбір і наймання відповідних кандидатів, що ускладнює швидке закриття вакансій. Часто претенденти мають завищені очікування щодо зарплати або не володіють необхідними професійними знаннями та навичками, що ускладнює підбір якісного персоналу. Значна частина фахівців виїжджає в інші регіони або країни у пошуках кращих умов праці, що посилює дефіцит і ускладнює формування стабільного кадрового резерву. В умовах дефіциту персоналу новачкам часто доводиться швидко брати на себе великі обсяги роботи без достатньої підтримки, що підвищує ризик вигорання і плинності кадрів. Через обмежені ресурси та швидкий темп роботи компанії не завжди можуть забезпечити ефективні програми навчання та підвищення кваліфікації, що призводить до зниження продуктивності і якості роботи [9]. Перевантаження працівників, нестача підтримки та мотивації в умовах дефіциту кадрів сприяють емоційному вигоранню і зниженню залученості. Зростає попит на гібридні або дистанційні формати праці, що ускладнює адаптацію та управління персоналом, особливо в традиційних сферах. Через дефіцит кваліфікованих кадрів компанії змушені конкурувати за таланти, що підвищує вимоги до умов праці, систем мотивації і корпоративної культури [35]. Таким чином, дефіцит кваліфікованих кадрів створює виклики на всіх етапах роботи з персоналом – від залучення і адаптації до навчання і утримання, вимагаючи від компаній комплексних стратегій і інноваційних підходів для подолання цих проблем.

Нові виклики, що стоять перед HR-менеджментом у сфері управління різноманітністю, інклюзивністю та гендерною рівністю, пов'язані зі зростанням вимог до цих аспектів у 2025 році. Серед ключових викликів: зростання вимог

до гендерної рівності; інтеграція різних поколінь та соціальних груп; формування інклюзивної корпоративної культури; подолання упереджень і стереотипів; урахування соціального контексту і викликів; стратегічне кадрове планування з урахуванням різноманітності; визначення потреб у талантах з різних соціальних груп, розробка програм навчання і перекваліфікації для забезпечення рівних можливостей; підвищення ролі HR у формуванні політик DEI (Diversity, Equity, Inclusion) [26]. Таким чином, HR-менеджмент у 2025 році стоїть перед завданням не лише впроваджувати формальні політики рівності та інклюзії, а й трансформувати корпоративну культуру, адаптуватися до соціальних змін і створювати середовище, де різноманітність є джерелом інновацій і конкурентних переваг компанії.

Компаніям для подолання сучасних викликів в управлінні персоналом варто ухвалювати стратегічні рішення, що базуються на адаптивності, цифровізації, підтримці психологічної стійкості працівників і гнучкості організаційних моделей.

Основні рекомендації:

1. Впровадження гнучких моделей організації праці: дистанційна або змішана зайнятість, гнучкі графіки роботи дозволяють працівникам краще адаптуватися до змін і підтримувати продуктивність у нестабільних умовах;

2. Цифровізація HR-процесів і автоматизація: застосування цифрових платформ для рекрутингу, навчання, оцінки та комунікації підвищує ефективність управління персоналом і знижує операційні витрати [4];

3. Розвиток кризових комунікаційних стратегій: відкритий, прозорий діалог із працівниками допомагає знизити невизначеність, підтримати мотивацію і залученість у періоди змін [27];

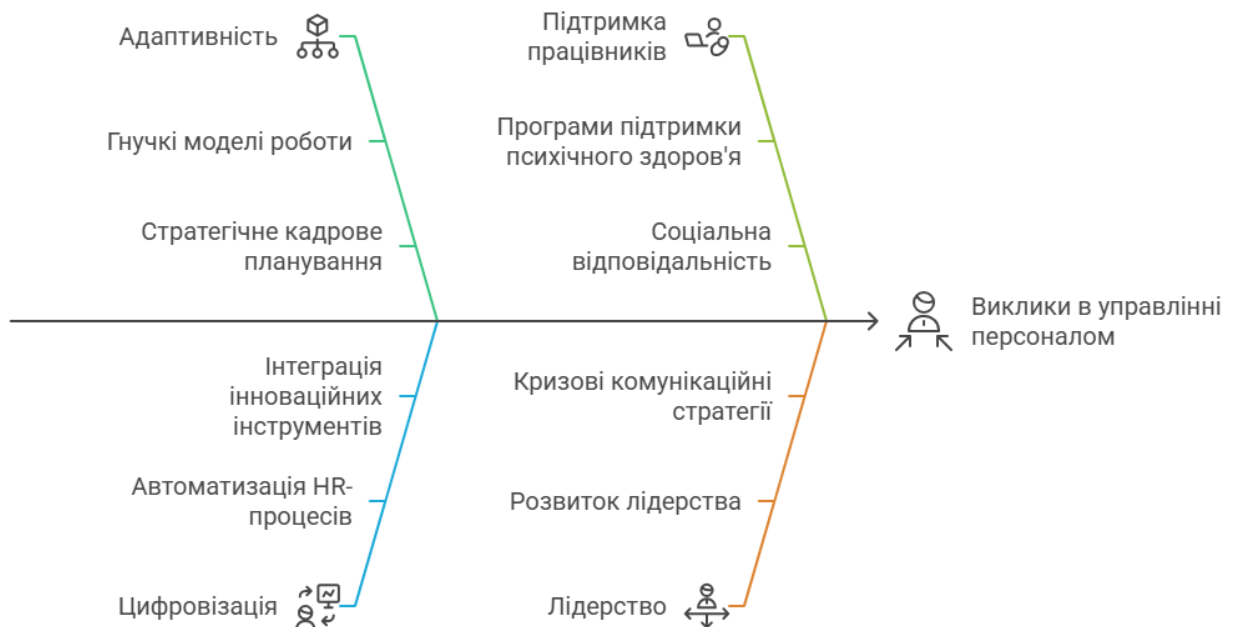
4. Підтримка психологічної стійкості і мотивації персоналу: впровадження програм соціальної підтримки, ментального здоров'я, перекваліфікації і розвитку сприяє збереженню кадрового потенціалу та підвищенню залученості;

5. Стратегічне кадрове планування з урахуванням зовнішніх викликів: проактивне формування кадрової політики з урахуванням обмежених ресурсів, ризиків і можливостей, що дозволяє швидко реагувати на зміни ринку праці;

6. Вдосконалення управлінських процесів і розвиток лідерства: підготовка менеджерів до кризового управління, стратегічного мислення і гнучкості у прийнятті рішень забезпечує стійкість організації[13];

7. Інтеграція інноваційних HR-інструментів: використання аналітики, штучного інтелекту для персоналізації управління талантами і підвищення точності прийняття рішень;

8. Соціальна відповідальність і підтримка працівників: створення умов, що враховують індивідуальні потреби, інклюзивність і справедливість, підвищують лояльність і знижують плинність кадрів (рис.1.2).



**Рис. 1.2 Способи подолання викликів управлінні персоналом**

*Джерело: розроблено автором на основі [11; 12; 13; 19]*

Таким чином, стратегічні рішення мають бути комплексними, інтегрувати технологічні інновації, психологічну підтримку та гнучкі організаційні підходи, що забезпечують адаптивність і конкурентоспроможність компанії в умовах сучасних викликів.

## Висновки до розділу 1

На основі аналізу теоретичних засад менеджменту персоналу, що охоплюють його сутність, роль, значення, основні концепції, моделі, а також ключові проблеми та виклики в сучасних умовах, можна сформулювати наступні висновки:

Менеджмент персоналу є багатограним процесом, що поєднує адміністративні, економічні, правові та соціально-психологічні методи для ефективного управління людьми на виробництві. Основна мета менеджменту персоналу полягає у найбільш ефективному використанні працівників для досягнення цілей підприємства. У сучасних компаніях персонал розглядається як основне багатство та найважливіший потенціал господарської системи, що визначає ключову роль менеджменту персоналу. Ефективний менеджмент персоналу безпосередньо впливає на підвищення прибутковості та конкурентоспроможності організації. Ключовими функціями управління персоналом є планування, підбір, адаптація, оцінка, навчання, мотивація, управління кар'єрою, контроль та управління конфліктами. Формування інноваційної корпоративної культури, що базується на свободі, ризику, довірі та навчанні, є важливим завданням сучасного менеджменту персоналу.

Адаптація організаційних умов для інноваційної діяльності, включаючи створення спеціалізованих структур та сприятливого соціально-психологічного клімату, є необхідною для успішного розвитку компаній.

Управління персоналом еволюціонувало від адміністративних функцій до стратегічного управління людським капіталом, інтегрованого в загальну систему корпоративного менеджменту. Сучасні концепції управління персоналом базуються на синтезі класичних теорій, психології праці, економіки праці та інноваційних технологій. Парадигма стратегічного управління персоналом (SHRM) розглядає людський капітал як ключову конкурентну перевагу та інтегрує HR-політику в загальну стратегію організації. Існують різні моделі управління персоналом, такі як бюрократична, командна, ринкова, інтегрована, модель з делегованими функціями та модель консультацій і підтримки, вибір яких залежить від специфіки організації.

Цифрова трансформація та глобалізація суттєво впливають на підходи до менеджменту персоналу, вимагаючи впровадження нових технологій та гнучких моделей управління. Сучасні тенденції включають фокус на добробуті та психічному здоров'ї працівників, безперервний професійний розвиток, зміну ролі HR-менеджерів на стратегічну, впровадження штучного інтелекту та людиноцентричний підхід.

Ефективні моделі управління персоналом позитивно впливають на продуктивність праці та ефективність бізнесу через оптимізацію робочих процесів та мотивацію співробітників. Американська, японська та європейська моделі управління персоналом мають свої переваги та недоліки, що відображають культурні та економічні особливості регіонів, і часто на практиці застосовуються їх змішані варіанти.

Ключові проблеми та виклики в управлінні персоналом в сучасних умовах: інтеграція новітніх технологій, зокрема штучного інтелекту, є значним викликом, що вимагає стратегічного бачення та планування; забезпечення залученості та мотивації працівників в умовах стресу та нестабільності залишається критично важливим завданням; дефіцит кваліфікованих кадрів є глобальною проблемою, що змушує компанії переглядати підходи до залучення та розвитку талантів; недостатній розвиток лідерських та управлінських навичок ускладнює впровадження змін та ефективне управління командами; підтримка та розвиток корпоративної культури, заснованої на інклюзивності, справедливості та довірі, є ключовим фактором утримання талантів; зовнішні фактори, такі як економічна нестабільність та соціальні кризи (наприклад, війна), суттєво ускладнюють управління персоналом.

Цифровізація HR-процесів за допомогою хмарних платформ, ШІ, аналітики даних та інших інструментів дозволяє оптимізувати управління персоналом, але водночас створює виклики, пов'язані з кібербезпекою та адаптацією співробітників. Глобалізація розширює можливості для залучення талантів, але вимагає культурної чутливості та адаптації HR-практик до різних умов. Нестабільність економічного середовища призводить до відтоку кадрів, зростання конкуренції за працівників, обмеження фінансових ресурсів та

погіршення емоційного стану персоналу. Проблеми із залученням, адаптацією та навчанням персоналу в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів вимагають від компаній комплексних стратегій та інноваційних підходів. Зростають вимоги до управління різноманітністю, інклюзивністю та гендерною рівністю, що вимагає від HR-менеджменту трансформації корпоративної культури та формування нових політик.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ТЕХНІЧНА ШКОЛА «ДИФЕРЕНЦІАЛ»

#### **2.1. Аналіз загальних характеристик діяльності ТОВ «Технічна школа «Диференціал»**

Товариство з обмеженою відповідальністю «Технічна школа «Диференціал» є суб'єктом господарювання, що здійснює діяльність у сфері професійно-технічної освіти (далі ТОВ «Технічна школа «Диференціал») зареєстроване за адресою: вул. Стрийська, 8к, смт. Дашава, Стрийський район, Львівська область, Україна.

Організаційно-правова форма закладу – товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ). Основною метою діяльності підприємства є професійна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації робітників технічних спеціальностей, зокрема у сфері сільськогосподарського виробництва.

ТОВ «Технічна школа «Диференціал» здійснює професійну підготовку за освітньо-кваліфікаційним рівнем «Кваліфікований робітник» на базі повної загальної середньої освіти (щонайменше). Навчання проводиться виключно за вечірньою формою, тобто люди мають можливість навчатися після роботи або навчання.

Підготовка у техшколі здійснюється за професією 8331 – «Тракторист-машиніст сільськогосподарського (лісогосподарського) виробництва», категорії А1 (трактори потужністю до 100 к.с.).

Форми навчання включають два напрями:

1. Професійно-технічне навчання - тривалість курсу становить 28 тижнів. Це базова підготовка для осіб, які не мають раніше отриманої професії тракториста.

2. Перепідготовка осіб, що мають посвідчення водія автомобіля - тривалість становить 17 тижнів. Ця форма навчання передбачає скорочений термін за рахунок уже наявної базової водійської підготовки.

Діяльність закладів освіти в Україні регламентується низкою нормативно-правових актів, серед яких ключовими є Закон України «Про освіту» [49], Закон України «Про фахову передвищу освіту» [50], а також підзаконні нормативні документи Міністерства освіти і науки України (МОН), зокрема Ліцензійні умови провадження освітньої діяльності [51]. Відповідно до цих актів, наявність у закладу освіти чинної ліцензії є необхідною умовою для легітимного провадження освітньої діяльності за визначеними спеціальностями та формами навчання.

Ліцензування виконує функцію первинного контролю відповідності закладу вимогам щодо кадрового, матеріально-технічного та інформаційного забезпечення, а також щодо безпеки освітнього середовища. Наступним етапом контролю якості виступає акредитація освітніх програм, яка має на меті підтвердити їх відповідність державним стандартам освіти [52]. Процедури акредитації передбачають експертну оцінку змісту програм, результатів навчання, кваліфікації педагогічних працівників та системи внутрішнього забезпечення якості освіти.

Технічна школа «Диференціал», діючи у правовому полі та дотримуючись вимог державних стандартів, регулярно здійснює ліцензування та проходить акредитаційні процедури для підтримання актуальності та якості освітнього процесу. Це дозволяє не лише підтвердити відповідність освітніх програм вимогам законодавства, а й забезпечити їх відповідність сучасним потребам ринку праці, вимогам роботодавців та стратегічним цілям розвитку професійної освіти в Україні.

У таблиці 2.1 систематизовано дані про ліцензії та акредитаційні сертифікати технічної школи «Диференціал», із зазначенням номерів документів, дат видачі, строків дії, а також напрямів підготовки, що ними охоплюються. Представлена інформація дозволяє комплексно оцінити

правовий статус закладу освіти та підтверджує його спроможність здійснювати освітню діяльність на належному рівні відповідно до чинного законодавства.

Таблиця 2.1

**Ліцензії професійної (професійно-технічної) освіти ТОВ «Технічна школа «Диференціал»**

Назва професії(й) / класу професій (категорії, розряду тощо)	Рівень освіти	Ліцензований обсяг	Рішення про видачу ліцензії	АТ
<b>Перепідготовка робітників</b>				
(8331) Тракторист-машиніст сільськогосподарського (лісогосподарського) виробництва	перший (початковий) рівень	60	Наказ МОН від 30.05.2024 № 368-л	-
<b>Професійно-технічне навчання</b>				
(8331) Тракторист-машиніст сільськогосподарського (лісогосподарського) виробництва	перший (початковий) рівень	30	Наказ МОН від 30.05.2024 № 368-л	-
<b>Підвищення кваліфікації робітників</b>				
(8331) Тракторист-машиніст сільськогосподарського (лісогосподарського) виробництва	другий (базовий) рівень	30	Наказ МОН від 22.08.2024 № 537-л	-

*Джерело: Розроблено автором за даними за даними сайту ЄДБО [53]*

У перспективі заклад планує розширити напрями профпідготовки (рисунок 2.1). Розширення напрямів професійної підготовки у досліджуваному освітньому закладі, може відбутися у контексті потреб сучасного ринку праці та державних програм підтримки. Зокрема, цього річ збільшений попит на професії тракториста, електрогазоварника, машиніста бульдозера тощо, що підтримується ваучерами на навчання за державним коштом. Такий розвиток відбувається як відповідь на запити роботодавців та можливість отримання офіційного працевлаштування після навчання.

Розширення профпідготовки на нові спеціальності прогнозовано можливе вже у 2026 році в рамках програм служби зайнятості, яка забезпечує навчання на понад 150 професій за кошти Фонду соціального страхування на випадок безробіття. Це може стосуватися як професійно-технічних закладів, так і

центрів підвищення кваліфікації. Крім того, існують експериментальні проекти з навчання учасників бойових дій та інших категорій громадян.

Отже, розширення напрямів профпідготовки відбуватиметься у зв'язку з потребою ринку праці, державними програмами навчання (ваучери на навчання, держфінансування), з урахуванням сучасних економічних та соціальних викликів, і може початися вже у 2025 році.

П Р О Ф Е С І Ї	машиніст котельної установки
	машиніст насосної установки
	електромонтер з ремонту та обслуговування електроустаткування
	електрогазозварник
	тракторист
	машиніст бульдозера
	машиніст екскаватора одноківшового
	водій автомобіля категорії «В»
	водій автомобіля категорії «С»
	водій автомобіля категорії «ВС»
	водій автомобіля категорії «Е»
	водій автомобіля категорії «Д»

**Рис.2.1 Перелік професій, за якими планується здійснюватися підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації робітничих кадрів у ТОВ «Технічна школа «Диференціал» у майбутньому**

*Джерело: Розроблено автором за даними ТОВ «Технічна школа «Диференціал»*

Технічна школа планує в майбутньому розширити напрями професійної підготовки, впроваджувати елементи дистанційного та змішаного навчання, розвивати співпрацю з роботодавцями для організації практики та працевлаштування випускників, а також модернізувати матеріально-технічну базу. Розширення напрямів професійної підготовки, впровадження елементів дистанційного та змішаного навчання, співпраця з роботодавцями для організації практики і працевлаштування та модернізація матеріально-технічної

бази технічної школи тісно пов'язані з вивченням системи управління персоналом.

Система управління персоналом передбачає цілеспрямовану діяльність із підбору, навчання, розвитку, мотивації і оцінки персоналу з метою досягнення стратегічних цілей організації. У контексті технічної школи це означає організацію ефективного навчального процесу, що відповідає потребам учнів і ринку праці, а також забезпечення підготовки кадрів, які будуть затребувані роботодавцями. Впровадження дистанційного навчання і співпраця з роботодавцями - це елементи, що підвищують якість і актуальність підготовки кадрів, розвивають компетенції персоналу і сприяють їх соціальній і професійній адаптації.

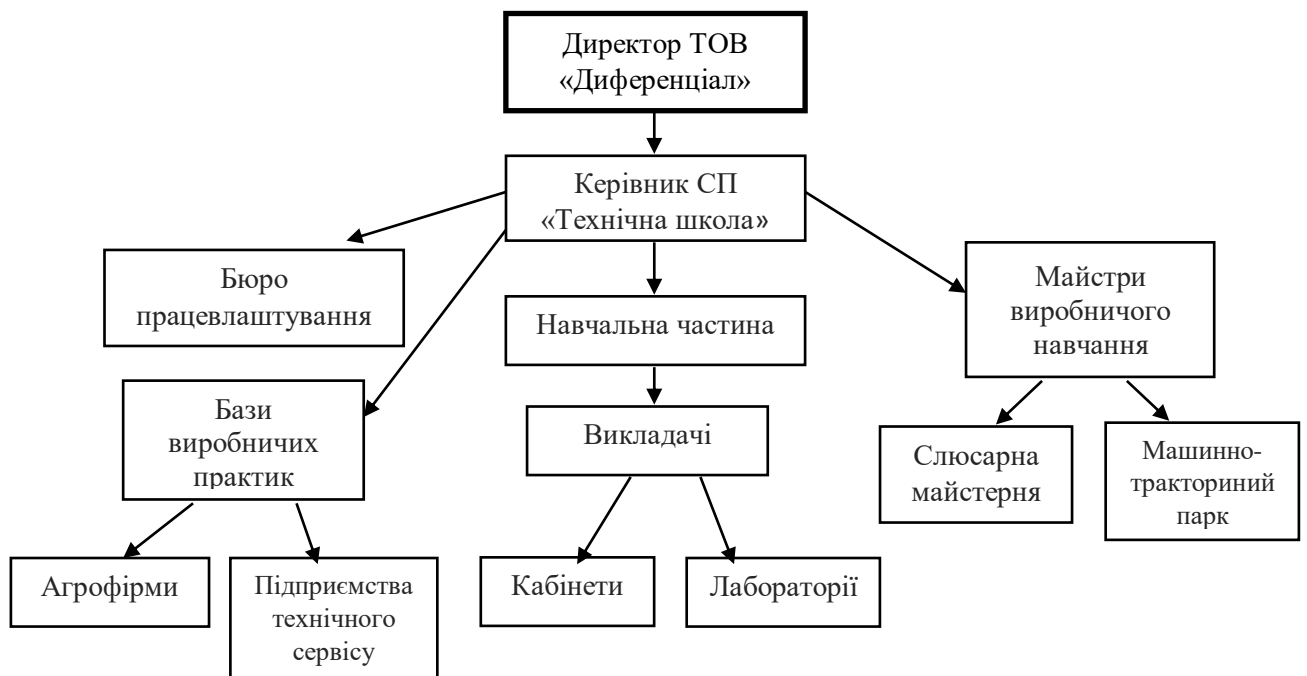
Модернізація матеріально-технічної бази створює умови для кращої реалізації освітніх програм, що є одним із завдань системи управління персоналом, оскільки від цього залежить ефективність підвищення кваліфікації і мотивації працівників, зокрема викладачів і тренерів. Всі ці аспекти забезпечують сталий розвиток персоналу, відповідають принципам планованості, системності, соціальної доцільності й безперервності в управлінні людськими ресурсами.

Отже, розвиток технічної школи через ці кроки - це складова частина комплексної системи управління персоналом, спрямованої на підвищення ефективності освітньої діяльності і задоволення потреб сучасного ринку праці.

Згідно Статуту ТОВ «Диференціал» (додаток А), окрім освітньої діяльності, воно має право здійснювати наступні види діяльності: торгівля та послуги, фінансово-економічна діяльність, будівництво та проектування, інформатика та комп'ютеризація тощо. Наразі, ТОВ «Технічна школа «Диференціал» здійснює виключно освітні послуги, що відповідно є основним видом діяльності закладу.

Зміст навчально-виробничого процесу та термін навчання в Технічній школі визначаються навчальними планами та програмами, які розробляються школою спільно з підприємствами-замовниками на основі Типових навчальних планів і програм. Організація навчально-виробничого процесу здійснюється з

урахуванням вимог нормативно-правових актів і навчально-методичних документів з професійного навчання на виробництві. Організаційна структура управління Технічної школи відповідає масштабам і функціональному призначенню об'єктів управління. Структура управління будується за принципом підпорядкованості об'єктів, що управляються, вищому органу. Організаційну структуру управління Технічною школою представлено на рисунку 2.2. Для Технічної школи характерна лінійна структура управління, тобто структура, між елементами якої існують рівнозначні зв'язки.



**Рис. 2.2 Організаційна структура управління ТОВ «Технічна школа «Диференціал»**

*Джерело: розроблено автором за даними офіційного веб-сайту ТОВ «Технічна школа «Диференціал»*

Узагальнення основних показників фінансово-господарської діяльності Технічної школи протягом 2022-2024 років наведені в таблиці 2.1 (розрахунки показників представлені в додатку А).

**Основні показники фінансово-господарської діяльності  
ТОВ «Технічна школа «Диференціал»**

Показники	Аналізовані роки			Відхилення, +,- 2024 р. до 2022 р.	Темп росту, % 2024 р. до 2022 р.
	2022	2023	2024		
Доход від наданих послуг, тис.грн., у т.ч.	2411,98	3027,94	3480,45	1068,47	144,3
-за загальним фондом	1476,0	1855,77	1924,67	448,67	130,4
-за спеціальним фондом	935,98	1172,17	1555,78	619,8	166,2
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	55	60	61	6	110,9
Фінансовий результат за спеціальним фондом, тис.грн.	67,81	104,62	95,51	27,7	140,8
Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн.	3033,6	3090,35	3236,1	202,5	106,7
Фондовіддача, грн.	0,79	0,98	1,08	0,29	136,7
Фондомістність, грн.	1,26	1,08	0,93	-0,33	73,8
Фондоозброєність, тис.грн./чол.	55,17	51,51	53,05	-2,12	96,2
Коефіцієнт фінансової стабільності	1,56	1,28	1,06	-0,5	67,9
Коефіцієнт обороту власного капіталу	0,61	0,79	0,98	0,37	160,7
Капіталоємність	1,63	1,27	1,02	-0,61	62,6

*\*Розраховано автором за даними внутрішньої фінансової звітності ТОВ «Технічна школа «Диференціал»*

Дані таблиці 2.4. свідчать про збільшення обсягу доходів від наданих послуг в 2024 році в порівнянні з 2022 роком на 1068,47 тис.грн. Але фінансовий результат за спеціальним фондом зменшився у 2024 році на 9,11 тис.грн. у порівнянні з 2023 роком у зв'язку з перевищенням темпів росту касових видатків (146,8%) та фактичних видатків (146,0%) темпів росту

надходжень (144,3%). Темп росту середньорічної вартості основних засобів склав у 2024 році 106,7%.

Фондовіддача в 2024 році в порівнянні з 2022 роком зросла на 0,29 грн. і склала за підсумками року 1,08 грн., що є сприятливим чинником діяльності технічної школи. Тобто на 1 гривню вартості основних засобів установа отримала 1,08 грн. надходжень за загальним та спеціальним фондами. Збільшення темпів росту фондovіддачі вказує на підвищення рівня ефективності використання основних засобів. Цьому сприяє відновлення матеріально-технічної бази.

Фондомісткість, навпаки, щорічно зменшується, але повільнішими темпами, що свідчить про наявність надлишкового та недостатню завантаженість наявного обладнання. В 2024 році в порівнянні з 2022 роком показник зменшився на 0,33 грн. (темп росту 73,8%) та склав 0,93 грн. Таким чином для отримання 1 гривні надходжень установа витрачає 93 копійки основних засобів, що є занадто високим рівнем.

Рівень фондоозброєності протягом аналізованих років майже не змінився і коливався в межах 51,51-55,17 тис.грн. на 1 працівника.

Основним з показників ступеня фінансової стійкості є коефіцієнт фінансової стабільності. Постійне зменшення коефіцієнту фінансової стабільності (2022 р.-1,56; 2023 р.-1,28; 2024 р.-1,06) свідчить про зниження фінансової стійкості установи, але він відповідає нормативному значенню, що є позитивним фактором. Коефіцієнт обороту власного капіталу характеризує швидкість обертання власного капіталу, забезпечення грошовими коштами. Збільшення коефіцієнту обороту власного капіталу з 0,61 у 2022 році до 0,98 у 2024 році відбулося внаслідок відставання темпів росту надходжень від темпів росту власного капіталу. Капіталоємність, як коефіцієнт обернений до коефіцієнта обороту, зменшився у 2024 році на 0,61 у порівнянні з 2022 роком, чим підтвердив зниження забезпеченості власного капіталу грошовими коштами.

Негативно, на сьогоднішній день, на діяльність бюджетної установи впливає:

– нестабільність діючого законодавства, особливо з боку Державної казначейської служби;

– постійні зміни у податковому законодавстві, що призводить до надлишкових додаткових витрат робочого часу.

Таким чином, ТОВ «Технічна школа «Диференціал»» є сучасним освітнім закладом, діяльність якого спрямована на підготовку кваліфікованих фахівців технічного профілю. Установа забезпечує поєднання теоретичної та практичної підготовки, що дає можливість випускникам швидко адаптуватися до вимог ринку праці та роботодавців. Навчальний процес організовано з урахуванням сучасних стандартів освіти, а матеріально-технічна база дозволяє підтримувати належний рівень практичного навчання.

Заклад демонструє стабільність у наборі учнів та розвитку освітніх програм, зберігає позитивний імідж серед місцевої громади та партнерів. Важливим пріоритетом діяльності є забезпечення якісної освіти, розвиток технічних компетенцій у студентів та постійне вдосконалення навчального процесу. Завдяки своїй спеціалізації школа робить вагомий внесок у підготовку технічних кадрів, що є важливим для розвитку регіону та підтримки конкурентоспроможності місцевої економіки.

## **2.2. Діагностика ефективності існуючої системи управління персоналом**

Діагностику ефективності системи управління персоналом у ТОВ «Технічна школа «Диференціал»» доцільно здійснювати комплексно, поєднуючи кількісні та якісні показники:

- ефективність використання робочого часу;
- рух і стабільність персоналу;
- стан нормативно-організаційного забезпечення управління персоналом;
- результати анкетного опитування працівників;
- стратегічні аспекти кадрової політики (SWOT-аналіз і бенчмаркінг).

Це дозволить не лише зафіксувати окремі показники, а й сформувати цілісну картину стану та ефективності існуючої HR-системи.

Узагальнені дані щодо фонду робочого часу у ТОВ «Технічна школа «Диференціал»» за 2022–2024 рр. наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

### Аналіз використання робочого часу

Показники	Аналізовані роки			Відхилення, (+,-) 2024р. до 2022р.	Темп росту, % 2024р. до 2022р.
	2022	2023	2024		
Середньооблікова чисельність штатних працівників (ЧП)	55	60	61	6	110,9
Відпрацьовано за рік одним штатним працівником:					
– днів (Д)	250,42	250,41	249,63	-0,79	99,68
– годин (Ч)	1975,8	1870,6	1872,2	-103,6	94,8
Середня тривалість робочого дня (Т), год.	7,89	7,47	7,5	-0,39	95,1
Фонд робочого часу штатних працівників, год.	108671	112235	114202	5531	105,1

*Джерело: розраховано автором за даними внутрішньої звітності ТОВ «Технічна школа «Диференціал»»*

За даними таблиці 2.3, середньооблікова чисельність штатних працівників зросла з 55 осіб у 2022 р. до 61 особи у 2024 р., тобто на 6 осіб, або на 10,9 %. Водночас фонд робочого часу збільшився з 108 671 до 114 202 годин, тобто на 5,1 % (на 5531 годину). Це свідчить про зростання загального обсягу залучення праці, однак основним джерелом цього приросту стало саме збільшення чисельності персоналу, а не інтенсифікація використання часу одного працівника.

Середня кількість відпрацьованих днів одним працівником упродовж року практично не змінилася (250,42 днів у 2022 р. проти 249,63 днів у 2024 р.), що вказує на відносну стабільність режиму роботи. Натомість середня тривалість робочого дня скоротилася з 7,89 до 7,50 год., тобто на 0,39 год.

Середня річна кількість відпрацьованих годин одним працівником зменшилася зі 1975,8 до 1872,2 год., тобто на 103,6 год. Таким чином, загальний фонд часу зріс за рахунок розширення чисельності, але індивідуальне навантаження одного працівника дещо знизилося.

З метою виявлення ступеня впливу кожного фактора на зміну фонду робочого часу проводиться факторний аналіз, результати якого подано в табл. 2.4. Величина фонду робочого часу залежить від чисельності робітників, кількості відпрацьованих одним робітником днів у середньому за звітний період і середньої тривалості робочого дня:

$$ФРЧ = ЧП \times Д \times Т \quad (2.1) [21]$$

Факторний аналіз змін фонду робочого часу дозволяє точно визначити, який фактор - чисельність працівників, відпрацьовані дні чи тривалість робочого дня - найбільше вплинув на загальний обсяг робочого часу. Це допомагає керівництву ефективно планувати персонал та оптимізувати робочі графіки, уникати перевантаження або простою працівників. Крім того, такий аналіз є основою для прийняття економічно обґрунтованих управлінських рішень і підвищення продуктивності праці. Зміна середньооблікової чисельності працівників (ЧП), яка впливає на фонд робочого часу розраховується за формулою:

$$\Delta ФЧП = (ЧП_1 - ЧП_0) \cdot Д_0 \cdot Т_0, \quad (2.2) [21] \text{ де}$$

ЧП<sub>0</sub> – чисельність персоналу у базовому періоді,

ЧП<sub>1</sub> - чисельність персоналу у звітному періоді,

Д<sub>0</sub> – відпрацьовано днів на одного працівника в базовому періоді,

Т<sub>0</sub> – середня тривалість робочого дня в базовому періоді.

Розрахунок впливу зміни кількості відпрацьованих днів одним працівником за рік на загальний фонд робочого часу:

$$\Delta ФД = ЧП_1 \cdot (Д_1 - Д_0) \cdot Т_0, \quad (2.3) [21]$$

Розрахунок впливу зміни тривалості робочого дня за рік на загальний фонд робочого часу:

$$\Delta ФТ = ЧП_1 \cdot Д_1 \cdot (Т_1 - Т_0), \quad (2.4) [21] \text{ , де}$$

$ЧП_1$  - середньооблікова чисельність працівників у звітному періоді,  
 $Д_1$  – кількість відпрацьованих днів одним працівником у звітному періоді,  
 $Т_0$  – середня тривалість робочого дня у базовому періоді,  
 $Т_1$  – середня тривалість робочого дня у звітному періоді,  
 $\Delta ФТ$ - внесок зміни тривалості робочого дня у зміну загального фонду робочого часу.

Факторний аналіз зміни фонду робочого часу, проведений методом абсолютних різниць із використанням залежності між фондом часу, чисельністю працівників, кількістю відпрацьованих днів і середньою тривалістю робочого дня (формули (2.1)–(2.4)), показав, що у 2024 р. порівняно з 2022 р. фонд робочого часу збільшився на 5531 людино-годину, у тому числі за рахунок:

- зміни середньооблікової чисельності працівників – +11 749,6 людино-год.;
- зміни кількості відпрацьованих днів одним працівником – –360,1 людино-год.;
- зміни тривалості робочого дня – –5858,5 людино-год.

Отже, приріст фонду робочого часу повністю зумовлений екстенсивним чинником – збільшенням чисельності персоналу, тоді як зменшення тривалості робочого дня та незначне скорочення кількості відпрацьованих днів одним працівником стримують зростання загального фонду часу.

Скорочення середньої тривалості робочого дня пояснюється зміною структури персоналу: зростанням питомої ваги педагогічних працівників, для яких тривалість робочого дня за умов звичайного педагогічного навантаження є меншою, ніж у адміністративного персоналу. Таким чином, якісна трансформація кадрового складу (збільшення частки педагогів) прямо вплинула на показники використання робочого часу.

Таблиця 2.4

## Аналіз впливу факторів на зміну загального фонду робочого часу працівників

Фактори	Вплив факторів на зміну фонду робочого часу		
	2023 рік до 2022 року	2024 рік до 2023 року	2024 рік до 2022 року
Зміна середньооблікової чисельності працівників (ЧП)	$(60 - 55) \times 250,42 \times 7,89 = 9879$	$(61 - 60) \times 250,41 \times 7,47 = 1870,6$	$(61 - 55) \times 250,42 \times 7,89 = 11749,6$
Зміна кількості відпрацьованих днів одним працівником за рік (Д)	$60 \times (250,41 - 250,42) \times 7,89 = -4,7$	$61 \times (249,63 - 250,41) \times 7,47 = -355,4$	$61 \times (249,63 - 250,42) \times 7,89 = -360,1$
Зміна тривалості робочого дня (Т)	$60 \times 250,42 \times (7,47 - 7,89) = -6310,3$	$61 \times 249,63 \times (7,5 - 7,47) = 453,8$	$61 \times 249,63 \times (7,5 - 7,89) = -5858,5$
Всього	3564	1967	5531
Перевірка за даними таблиці	$112235 - 108671 = 3564$	$114202 - 112235 = 1967$	$114202 - 108671 = 5531$

*Джерело: розраховано автором за даними внутрішньої звітності ТОВ «Технічна школа «Диференціал», формули розрахунку наведено в додатку Б*

У контексті діагностики ефективності існуючої системи управління персоналом в ТОВ «Технічна школа «Диференціал»» наведені розрахунки щодо збільшення загального фонду робочого часу на 5531 людино-годину та зміни структури персоналу мають безпосереднє значення. Вони дозволяють зробити низку важливих управлінських висновків щодо організації праці, ефективності кадрової політики та оптимальності розподілу ресурсів.

Збільшення чисельності працівників на 6 осіб - це не лише статистичний факт, а результат кадрового планування. Такий приріст говорить про намагання керівництва адаптувати персональний склад до нових викликів, таких як підвищення обсягів навчальної роботи через розширення освітніх програм, впровадження сучасних технологій у навчальний процес та забезпечення більш індивідуального підходу до студентів. Крім того, збільшення штату сприяє зменшенню навантаження на окремих працівників, що позитивно впливає на якість виконання професійних обов'язків та рівень мотивації персоналу. У перспективі такі кадрові зміни створюють підґрунтя для стабільного розвитку установи та підвищення її конкурентоспроможності в освітньому середовищі.

У діагностиці це свідчить про реакцію системи управління на зміни в навантаженні та освітньому процесі, що є позитивним моментом. Підвищення питомої ваги педагогічного персоналу є якісним зрушенням у структурі кадрів, яке вказує на спробу відповідати освітній місії школи. Проте водночас це створює нові виклики для управління персоналом - зокрема, необхідність перегляду системи мотивації, розподілу навантаження, забезпечення умов для підвищення кваліфікації.

Затрати праці не дають повного уявлення про завантаженість працівників протягом робочого дня і звітного періоду (місяця, року) в цілому, про інтенсивність їхньої роботи та її ефективність з погляду отримання конкретних кінцевих результатів. Показники руху працівників слід аналізувати використав дані обліку чисельності працівників. Необхідні дані наведено в таблиці 2.5.

**Вихідні дані для характеристики руху працівників ТОВ «Технічна школа «Диференціал»**

Показники	Аналізовані роки			Відхилення, (+,-)	Темп росту, %
	2022	2023	2024	2024 р. до 2022 р.	2024 р. до 2022 р.
Середньооблікова чисельність	55	60	61	6	110,9
Кількість прийнятих на роботу працівників	9	11	8	-1	88,9
Кількість звільнених з роботи	7	5	8	1	114,3
Кількість звільнених за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни	7	5	8	1	114,3
Кількість працівників, що працювали весь рік	46	49	53	7	115,2

*Джерело: розраховано автором за даними внутрішньої звітності ТОВ «Технічна школа «Диференціал»*

З даних таблиці 2.5 видно, що збільшення середньооблікової чисельності працівників в установі на 6 чоловік в 2024 році у порівнянні з 2022 роком (темپ росту 110,9%) відбулося за рахунок перевищення кількості прийнятих за аналізований період працівників над кількістю звільнених з роботи працівників. Зростання кількості працівників, що працювали весь рік на 7 чоловік в 2024 році у порівнянні з 2022 роком (темп росту 115,2%), також відбулося внаслідок зменшення звільнених з роботи (темп росту 114,3%).

Забезпеченість кадрами підприємства залежить від їхнього руху протягом аналізованого періоду. Найбільш повно рух працівників підприємства можна дослідити за допомогою відносних показників, які характеризують інтенсивність обороту та визначаються наступними коефіцієнтами:

– коефіцієнт обороту з приймання працівників ( $K_{пр}$ ) – визначається як відношення прийнятих працівників до середньооблікової чисельності працюючих:

$$K_{пр} = \frac{\text{Кількість прийнятих працівників}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}} \quad (2.5) [21]$$

– коефіцієнт обороту з вибуття працівників ( $K_{в}$ ) – розраховується як відношення кількості працівників, що вибули, до середньооблікової чисельності працюючих:

$$K_{в} = \frac{\text{Кількість звільнених працівників}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}} \quad (2.6) [21]$$

– коефіцієнт плинності кадрів ( $K_{т}$ ) – характеризує рух працівників, що вибули без поважних причин, за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни (не враховуються звільнені через призов до армії, перехід на навчання, вихід на пенсію, переведення за розпорядженням вищих організацій) до середньооблікової чисельності працюючих:

$$K_{т} = \frac{\text{Кількість звільнених за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}} \quad (2.7) [21]$$

– коефіцієнт постійності кадрів ( $K_{п.с}$ ) – характеризує незмінну протягом року кількість працюючих до середньооблікової чисельності працюючих:

$$K_{п.с} = \frac{\text{Кількість працівників, які працювали весь рік}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}} \quad (2.8) [21]$$

Аналіз коефіцієнтів руху працівників технічної школи за 2022-2024 роки наведений в таблиці 2.6.

З даних таблиці 2.6 видно, що коефіцієнт обороту по прийому працівників в 2024 році в порівнянні з 2022 роком зменшився на 18,8% та дорівнює 0,13 у 2024 році. Значне збільшення цього коефіцієнту на 0,02 відбулося в 2023 році, тому що виникла потреба в збільшенні чисельності педагогічних кадрів. Коефіцієнт обороту з вибуття працівників в 2024 році в порівнянні з 2022 роком не змінився та склав 0,13. Коефіцієнт плинності кадрів в 2024 році також залишився на рівні 2022 року та склав 0,13, що є позитивним

чинником діяльності підприємства. Коефіцієнти постійності працівників в 2024 році збільшився у порівнянні з 2022 роком на 3,6% та дорівнює 0,87.

Таблиця 2.6

### Аналіз коефіцієнтів руху працівників ТОВ «Технічна школа «Диференціал»

Показники	Аналізовані роки			Темп росту, %	Темп росту, %
	2022	2023	2024	2024 р. до 2022р.	2024 р. до 2022р.
Коефіцієнт обороту по прийому працівників (Кпр)	0,16	0,18	0,13	-0,03	81,2
Коефіцієнт обороту з вибуття (Кв)	0,13	0,08	0,13	0	100
Коефіцієнт плинності працівників (Кт)	0,13	0,08	0,13	0	100
Коефіцієнт постійності працівників підприємства (Кп.с)	0,84	0,82	0,87	0,03	103,6

*Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Технічна школа «Диференціал»*

Дані про коефіцієнти обороту, плинності та постійності кадрів безпосередньо відображають ефективність системи управління персоналом. Зменшення коефіцієнта прийому та стабільність показників вибуття і плинності кадрів свідчать про відносну кадрову стабільність, що є позитивним результатом HR-управління. Зростання коефіцієнта постійності до 0,87 підтверджує підвищення рівня утримання працівників, тобто успішність мотиваційних та організаційних рішень у школі. Це свідчить про поступове зміцнення кадрового потенціалу в межах загальної стратегії управління.

Оцінка ефективності системи управління персоналом неможлива без ретельного аналізу внутрішніх документів, які регламентують діяльність працівників, формують політику організації щодо кадрів і визначають функціональні обов'язки персоналу. У межах дослідження нами було проаналізовано документи ТОВ «Технічна школа «Диференціал»».

По-перше, було проаналізовано Стратегію розвитку технічної школи. На момент проведення дослідження стратегічний документ ТОВ «Технічна школа «Диференціал»» перебував на етапі перегляду. Проте вже у своєму

попередньому вигляді документ демонструє структурованість і орієнтованість на довгострокову перспективу.

Позитивною рисою є наявність чітко визначеної місії та бачення розвитку закладу, що відображає прагнення школи забезпечувати якісну технічну освіту, адаптовану до вимог сучасного ринку праці. Стратегія містить загальні орієнтири щодо модернізації освітнього процесу, впровадження новітніх технологій, розширення переліку освітніх програм, а також зміцнення партнерств із роботодавцями.

У структурі документа простежується логічна послідовність - від аналізу поточного стану до окреслення стратегічних цілей, що свідчить про намагання керівництва формувати цілісний управлінський підхід. Також позитивним є акцент на необхідності вдосконалення матеріально-технічної бази та інфраструктури.

Разом з тим, у процесі аналізу виявлено низку недоопрацювань, зокрема з боку кадрової політики, які потребують уваги:

1. Кадрова політика представлена надто загально. Відсутній чіткий опис механізмів управління персоналом, плану розвитку людського капіталу, а також конкретних заходів з підвищення кваліфікації, мотивації й утримання працівників.

2. Не передбачено ключових показників ефективності (KPI) для оцінки досягнення стратегічних цілей, зокрема в кадровій, освітній та адміністративній сферах. Без кількісних або якісних індикаторів буде складно здійснювати моніторинг реалізації стратегії.

3. Відсутній розділ щодо ризиків та шляхів їх нейтралізації. У складних умовах зовнішнього середовища (зміни законодавства, ринкові коливання, демографічні тенденції) такий розділ є необхідним.

4. Не деталізовано механізми внутрішньої комунікації та управління змінами. Це важливо для запровадження нових підходів, формування організаційної культури та ефективного функціонування всієї системи.

5. Недостатньо уваги приділено цифровізації - як в адміністративному управлінні, так і в навчальному процесі. З огляду на сучасні освітні виклики, це критично важливо.

У школі наявні основні внутрішні документи, які регламентують діяльність ключових підрозділів:

- Положення про відділ кадрів [54];
- Положення про господарську службу [55];
- Положення про викладацький склад [56].

Наявність цих документів є свідченням спроби формалізувати управлінські процеси. При їх аналізі ми виявили низку сильних і слабких сторін. Наявність оформлених положень свідчить про організовану структуру управління та намір керівництва врегулювати ключові процеси в межах підрозділів. Визначення основних функцій та завдань.

У документах вказані загальні напрями роботи відповідних служб, що дає змогу орієнтуватися у функціоналі кожного підрозділу. Наприклад, у положенні про господарську службу відображено функції з обслуговування приміщень, постачання, контролю за матеріально-технічною базою.

Положення про викладацький склад, хоч і загальне, але містить перелік основних педагогічних завдань, що дозволяє формалізувати освітню діяльність та вимоги до викладачів. Відділ кадрів формально функціонує як окремий підрозділ, що є необхідною умовою для професійного управління персоналом, ведення документації, обліку, оформлення трудових відносин.

Нами виявлені також негативні моменти та недоліки вищезазначених Положень:

1. Відсутність опису зв'язків між підрозділами школи. У положеннях не прописано, як саме взаємодіють відділ кадрів з викладацьким складом або господарською службою. Немає чіткої координації чи процедур комунікації між адміністративними й навчальними ланками.

2. Не визначено відповідальних осіб за кадрове планування. Відсутність розподілу відповідальності між кадровим відділом, керівниками підрозділів та

адміністрацією ускладнює процес планування персоналу (потреби у викладачах, графіки, навантаження тощо).

3. Відсутні аспекти про внутрішню комунікацію. Жоден з документів не регламентує механізми інформування персоналу, проведення зборів, обговорення змін, обміну документацією – це створює ризик неузгодженості дій.

4. Не прописано систему оцінювання ефективності працівників. В положеннях немає пунктів про критерії оцінки результатів роботи, а також відсутні процедури атестації, зворотного зв'язку, преміювання або розвитку.

5. Відсутня регламентація навантаження викладачів. Не передбачено механізму розподілу навчального навантаження, кількості годин, обліку фактично виконаної роботи. Це може призводити до нерівномірного або непрозорого навантаження.

6. Відсутність розділів, пов'язаних із професійним розвитком. Жоден документ не містить вимог або рекомендацій щодо підвищення кваліфікації, участі у семінарах, сертифікаціях, що важливо для освітньої організації.

7. Не передбачені механізми адаптації нових працівників. Відсутні положення про введення посаду, наставництво, ознайомлення з документацією чи внутрішніми процедурами.

Наявність основних положень про роботу підрозділів є важливим кроком до формалізації внутрішніх процесів управління персоналом. Однак, ці документи мають фрагментарний характер, не забезпечують цілісної системи HR-менеджменту і не регламентують критично важливі елементи взаємодії між людьми, відділами та процесами.

У технічній школі наявні посадові інструкції для таких посад, як старший майстер, викладач, зав. господарством, інженер з охорони праці. Кожна з ключових посад має затверджену керівництвом посадову інструкцію, що є важливим елементом розподілу обов'язків та упорядкування трудових відносин. Це дозволяє в загальних рисах орієнтувати працівників на їх функціональні зони відповідальності.

У посадових інструкціях зазначено типові задачі (планування занять, контроль за дотриманням техніки безпеки, оформлення документації, тощо). Крім того, сам лише факт наявності інструкцій дозволяє адміністрації школи врегулювати низку конфліктних або спірних ситуацій шляхом посилання на формалізовані посадові обов'язки, тобто завдяки цьому наявне юридичне підґрунтя для вирішення певних трудових спорів.

Серед недоліків посадових інструкцій можна назвати наступні:

1. Посадові інструкції є застарілими. Більшість інструкцій датовані понад п'ять років тому. З моменту їх затвердження відбулися значні зміни в освітньому законодавстві, цифрових технологіях, підходах до управління персоналом. Ці документи фактично невідповідають сучасним стандартам, що знижує їх актуальність і правову ефективність.

2. Відсутнє чітке розмежування обов'язків між суміжними посадами. Наприклад, викладачі одночасно підпорядковуються як заступнику директора (освітній процес), так і завідувачу господарства (побутові питання, адміністрування аудиторій). Це створює перехрещення управлінських вказівок та неясність відповідальності, можливе також дублювання функцій.

3. Не враховані сучасні вимоги до педагогічної діяльності. В інструкціях викладачів не передбачено обов'язків, пов'язаних із використанням цифрових платформ (GoogleClassroom, Moodle), веденням онлайн-курсу, володінням елементами змішаного навчання, формувального оцінювання, softskills.

4. Інструкції мають стандартизований, а не індивідуальний характер. Інструкції значною мірою шаблонні, часто дублюють загальні фрази без урахування особливостей технічної школи що ускладнює оцінювання ефективності виконання посадових обов'язків.

Аналіз посадових інструкцій показав, що наявна система документального супроводу посад є формальною та застарілою. Її оновлення є необхідною умовою модернізації системи управління персоналом у ТОВ «Технічна школа «Диференціал». Також нами було оцінено наявні звіти з кадрової роботи (щорічні звіти, звіти про плинність кадрів, проходження

атестацій та підвищення кваліфікації тощо). Ці документи ведуться, проте носять формальний характер, не містять аналітичних висновків чи рекомендацій. Відсутній аналіз причин плинності кадрів, мотиваційних чинників або прогалин у професійному розвитку персоналу. Вважаємо, що необхідно перетворити кадрову звітність з формального обов'язку на інструмент управління, а саме додати блоки SWOT-аналізу, опитування персоналу, звіти з навчання, планування наступництва тощо.

З метою виявлення сильних і проблемних сторін в організації управління персоналом у ТОВ «Технічна школа «Диференціал»» нами було проведено внутрішнє анкетування серед працівників різних структурних підрозділів. Для проведення анкетування, ми розробили анкету (додаток Б).

Опитування охоплювало ключові аспекти роботи персоналу, зокрема рівень задоволеності посадою, якість управління, внутрішню комунікацію, можливості професійного розвитку та наявність ефективної системи мотивації. Участь в анкетуванні взяли представники як педагогічного, так і адміністративного складу досліджуваної технічної школи. Всі відповіді були анонімними, що дозволило отримати об'єктивну та відверту інформацію.

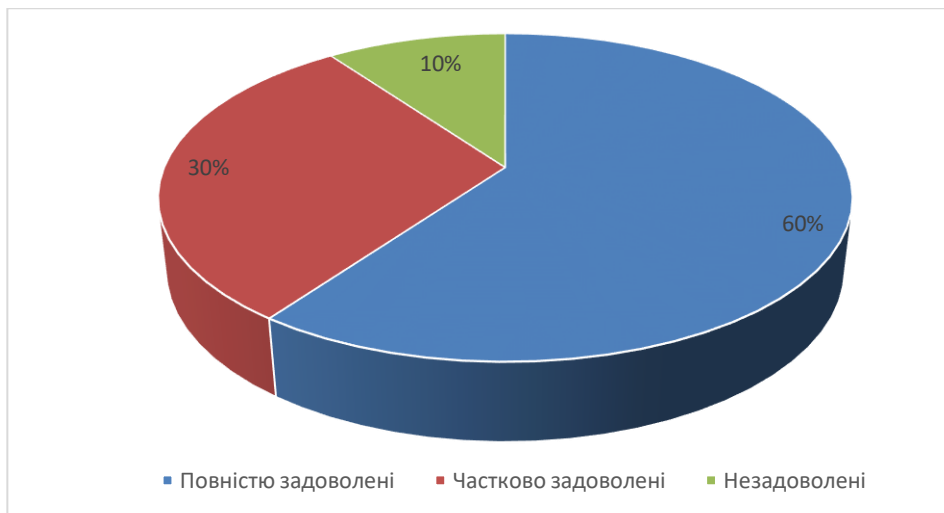
У таблиці 2.7. наведено узагальнені результати опитування та аналітичні висновки, які стануть основою для формування практичних рекомендацій з удосконалення кадрової політики організації.

**Результати опитування працівників ТОВ «Технічна школа  
«Диференціал»»**

Показники	Основні результати	Висновок
Загальна задоволеність	60% – задоволені, 30% – частково, 10% – незадоволені	Переважає більшість задоволена, але є резерв для покращення умов
Чіткість обов'язків	40% – чітко, 45% – частково, 15% – нечітко	Потрібно оновити/уточнити посадові інструкції
Навантаження	50% – збалансоване, 30% – надмірне, 20% – недостатнє	Відчутна проблема з нерівномірним розподілом роботи
Якість управління	55% – ефективне, 30% – посереднє, 15% – неефективне	Управління в цілому позитивне, але місцями не вистачає організації
Підтримка керівництва	70% – доступна, 30% – бувають труднощі	Комунікація з керівництвом переважно налагоджена
Внутрішня комунікація	40% – задовільна, 40% – посередня, 20% – погана	Є запит на покращення горизонтальної комунікації
Професійний розвиток	20% – мають можливості, 50% – рідко, 30% – не мають	Необхідно систематизувати розвиток персоналу
Система мотивації	25% – прозора, 50% – формальна, 25% – відсутня	Брак чіткої системи стимулювання
Значущість праці	60% – так, 30% – частково, 10% – ні	Переважає працівники відчувають значення своєї роботи

*Джерело: складено автором на основі аналізу анкет співробітників ТОВ «Технічна школа «Диференціал»»*

Нами було роздано 61 анкету, 59 повернено з відповідями. Для наочності відобразимо основні положення, отримані в результаті анкетування, у вигляді діаграм (рис.2.3, 2.4, 2.5).

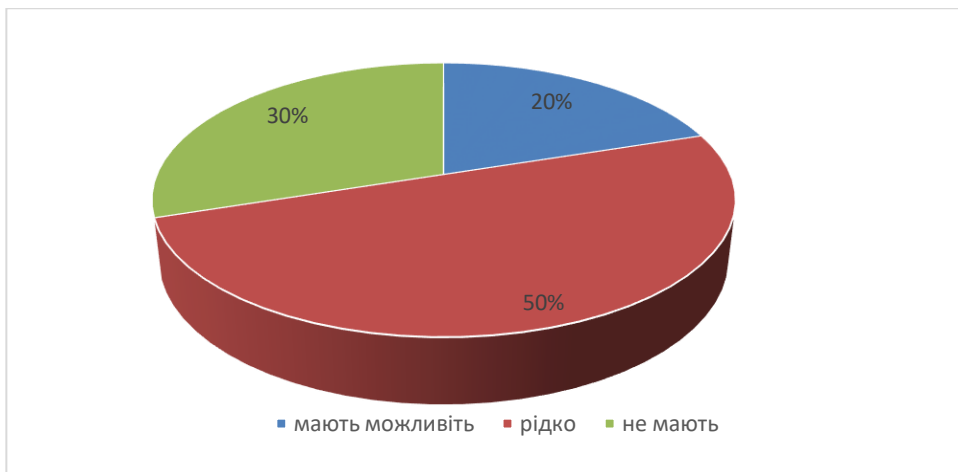


**Рис. 2.3 Загальна задоволеність співробітників ТОВ «Технічна школа «Диференціал»»**

*Джерело: сформовано автором за результатами анкетування співробітників ТОВ «Технічна школа «Диференціал»»*

Загалом, згідно рис. 2.3. респонденти висловили достатньо високий рівень задоволеності своєю роботою. Позитивною рисою також є доступність керівництва для співробітників, що свідчить про відкритість у прийнятті рішень та можливість працівників звертатися до керівників з питаннями або пропозиціями. Більшість опитаних також зазначили, що відчують мотивацію до виконання своїх обов'язків, що є важливою умовою стабільної роботи колективу та підвищення продуктивності.

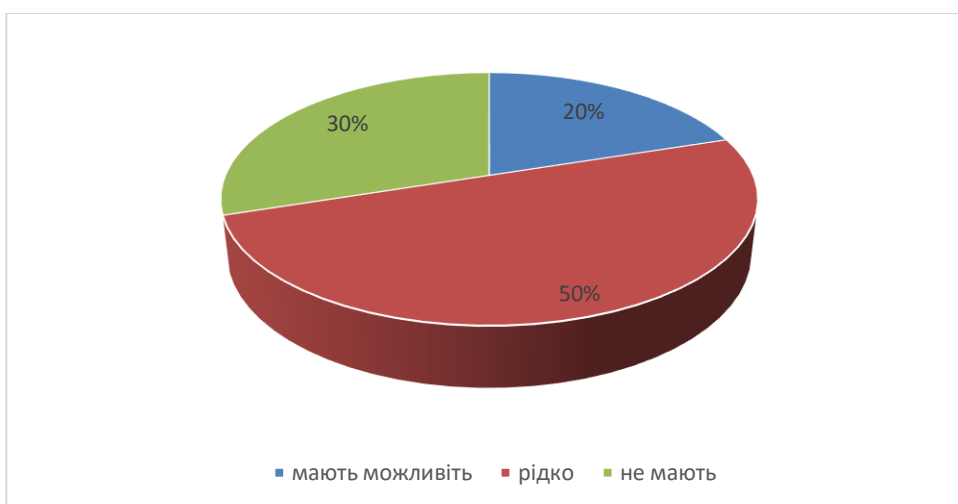
Разом із тим було виявлено низку проблемних аспектів в організації управління персоналом. Зокрема, значна частина працівників звернула увагу на неактуальність посадових інструкцій, багато з яких не оновлювались протягом останніх років. Це призводить до нечіткого розмежування обов'язків між деякими посадовими особами та створює дублювання функцій, особливо у викладацькому складі (рис.2.4).



**Рис. 2.4 Ставлення співробітників ТОВ «Технічна школа «Диференціал»» до чіткості розподілу обов’язків**

*Джерело: сформовано автором за результатами анкетування співробітників ТОВ «Технічна школа «Диференціал»»*

Крім того, учасники анкетування вказали на відсутність системної програми професійного розвитку. Працівники не мають регулярного доступу до тренінгів, курсів підвищення кваліфікації або інших форм безперервного навчання, що особливо критично для освітнього закладу, де якість навчального процесу безпосередньо залежить від професійного рівня викладачів (рис. 2.5).



**Рис. 2.5 Оцінка можливості професійного розвитку працівниками ТОВ «Технічна школа «Диференціал»»**

*Джерело: сформовано автором за результатами анкетування співробітників ТОВ «Технічна школа «Диференціал»»*

Однією з проблем також виявилась слабка горизонтальна комунікація між підрозділами - тобто обмеженість інформаційного обміну, відсутність чітких механізмів координації між співробітниками різних напрямів. Це може знижувати ефективність командної роботи, викликати непорозуміння та дублювання дій.

Окремо було порушене питання мотивації: у багатьох респондентів виникло відчуття, що система заохочення є або формальною, або не прозорою. Брак чітких і зрозумілих критеріїв преміювання або визнання досягнень працівників знижує рівень залученості та довіри до кадрової політики.

Ще однією проблемною зоною виявився нерівномірний розподіл робочого навантаження, особливо серед викладацького складу. Це викликає незадоволення окремих працівників, відчуття несправедливості та може негативно впливати на загальний клімат у колективі.

Для надання стратегічної оцінки кадрової політики ТОВ «Технічна школа «Диференціал»» нами було проведено SWOT-аналіз. Сильні та слабкі сторони наведено у таблиці 2.8, а можливості та загрози з боку зовнішнього середовища – у таблиці 2.9.

Таблиця 2.8

**Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Технічна школа  
«Диференціал»»**

Сильні сторони	Слабкі сторони
Загальна задоволеність працівників роботою	Застарілі посадові інструкції
Доступність керівництва для персоналу	Відсутність системної програми розвитку персоналу
Базовий рівень мотивації персоналу	Слабка міжвідомча комунікація
Наявність основних регламентуючих документів (положення, інструкції)	Формальна та непрозора система мотивації
Стабільний набір учнів та позитивний імідж серед місцевої громади	Нерівномірний розподіл навантаження серед викладачів
Позитивний морально-психологічний клімат у колективі, сприятлива атмосфера для роботи та навчання.	Недостатній рівень автоматизації та цифровізації кадрових і навчальних процесів.

*Джерело: сформовано автором*

**Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Технічна школа  
«Диференціал»»**

Можливості	Загрози
Можливість впровадження системи безперервного навчання	Конкуренція за кваліфіковані кадри
Запровадження нових цифрових інструментів управління	Міграція молодих спеціалістів у приватний сектор
Залучення грантових програм для розвитку персоналу	Обмежене фінансування та нестабільність ринку освіти
Розширення співпраці з іншими навчальними закладами	Високі очікування з боку здобувачів освіти щодо якості викладання
Розвиток онлайн-курсів та гібридного навчання	Швидке застарівання навчальних програм та обладнання
Партнерство з бізнесом і промисловістю	Зниження престижу технічних професій серед молоді

*Джерело: сформовано автором*

Отже, кадрова політика ТОВ «Технічна школа «Диференціал»» має добру базу для подальшого розвитку, однак потребує цілеспрямованої модернізації. Актуалізація кадрової документації, впровадження систем професійного зростання та побудова справедливої мотиваційної системи мають стати ключовими кроками для підвищення ефективності управління персоналом у нових умовах. Це дозволить не лише підвищити продуктивність праці, а й сформувати лояльний та згуртований колектив, орієнтований на досягнення стратегічних цілей підприємства. У результаті оновлена кадрова політика сприятиме зміцненню репутації закладу та його успішній адаптації до змін на ринку освітніх послуг.

Наступним етапом аналізу ефективності кадрової політики є порівняльний аналіз за допомогою методу бенчмаркінгу, тобто порівняння кадрової політики компанії з кращими практиками галузі, такими як: Реутинський професійний аграрний ліцей (Сумська область), Вище професійне училище №41 м. Тульчина, Миргородське ПТУ № 44 (Полтавщина) (таблиця 2.10).

### Порівняльний аналіз кадрової політики

Напрямок	ТОВ «Диференціал» (стан на 2025 р.)	Кращі галузеві практики (референтні школи)	Висновок
Стратегія персоналу	Чернетковий документ, без КРІ, не оновлюється	Стратегія оновлюється щороку, включає HR-планування, кар'єрне зростання	Потребує доопрацювання та формалізації
Посадові інструкції	Застарілі (>5 років), не відповідають цифровим вимогам	Інструкції переглядаються щороку, включають нові компетенції (IT, EdTech)	Необхідна ревізія та осучаснення
Система оцінки ефективності	Відсутня або неформальна	КРІ для кожної категорії персоналу, щоквартальні оцінки	Необхідно впровадити КРІ-механізм
Професійний розвиток	Відсутній єдиний план підвищення кваліфікації	План підвищення кваліфікації, онлайн-курси, методичні дні	Запровадити безперервне навчання
Мотивація персоналу	Формальна, не пов'язана з результатами	Гнучка система (премії, рейтинги, визнання)	Потребує перегляду та гейміфікації
Комунікація	Вертикальна, слабо налагоджена між відділами	Внутрішні месенджери, щотижневі збори, канали зворотного зв'язку	Розвивати горизонтальну взаємодію
Розподіл навантаження	Часто нерівномірний, непрозорий	Прозора система нарахувань, автоматизований облік	Потрібна автоматизація та контроль

*Джерело: сформовано автором*

Для наочного відображення результатів бенчмаркінгу було застосовано бальну шкалу оцінювання, яка дозволяє порівняти стан системи управління персоналом ТОВ «Технічна школа «Диференціал»» з кращими галузевими практиками. Отримані кількісні значення є основою для побудови пелюсткової діаграми, що унаочнює ключові розриви між поточним станом HR-системи та еталонними моделями. Візуалізація результатів у формі пелюсткової діаграми спрощує інтерпретацію даних та полегшує ухвалення управлінських рішень. На основі виявлених розривів керівництво може визначити пріоритетні напрями вдосконалення системи управління персоналом та сформулювати обґрунтований план подальших дій.

**Кількісна оцінка результатів бенчмаркінгу системи управління персоналом**

Напрямок	ТОВ «Диференціал» (бал)	Кращі галузеві практики (бал)	Розрив (Gap)
Стратегія персоналу	2	5	3
Посадові інструкції	2	5	3
Система оцінки ефективності	1	5	4
Професійний розвиток персоналу	2	5	3
Мотивація персоналу	2	5	3
Внутрішня комунікація	3	5	2
Розподіл та облік навантаження	2	5	3

*Джерело: сформовано автором*

Оскільки кращі галузеві практики в межах бенчмаркінгу виступають нормативним еталоном, їх оцінювання за максимальним балом має умовний характер. Тому для підвищення аналітичної інформативності доцільним є використання діаграм, що відображають величину розриву між поточним станом системи управління персоналом та еталоном рівнем.

Відповідно до цього, нами побудовано діаграму розривів, які унаочнює це відставання (рис. 2.6). Чим більше значення показника, тим більший розрив між поточним станом відповідного напрямку управління персоналом та кращими галузевими практиками.

За результатами проведеного аналізу, що передбачав порівняння кадрової політики ТОВ «Технічна школа «Диференціал» з провідними практиками технічних шкіл України, можна зробити низку важливих висновків.

На даний момент технічна школа «Диференціал» має низку суттєвих переваг. Передусім, варто відзначити наявність базових кадрових документів, які регламентують роботу ключових підрозділів. Це свідчить про певний рівень організованості та формалізації внутрішніх процесів. Крім того, серед персоналу відзначається позитивний морально-психологічний клімат, що є надзвичайно важливим для стабільності й продуктивності команди. Окремо

варто підкреслити відкритість і доступність керівництва, що сприяє створенню атмосфери довіри та взаємної поваги в колективі.



**Рис. 2.6** Радіальна діаграма розривів (Gap-аналіз) системи управління персоналом ТОВ «Технічна школа «Диференціал»»

*Джерело: побудовано автором*

При цьому, незважаючи на ці сильні сторони, у кадровій політиці школи наявні серйозні виклики, які потребують уваги. У порівнянні з лідерами галузі, школа значно відстає у сфері цифровізації управлінських процесів. Посадові інструкції, що регламентують функціональні обов'язки співробітників, є застарілими та не відповідають сучасним вимогам педагогічної діяльності. Також відсутня система HR-аналітики, що унеможливує об'єктивну оцінку ефективності працівників та ускладнює прийняття стратегічних рішень. Крім того, мотиваційна система виглядає переважно формальною або непрозорою, що знижує рівень залученості персоналу.

Водночас, варто підкреслити, що технічна школа «Диференціал» має високий потенціал для розвитку. За умови впровадження сучасних управлінських рішень, цей потенціал може бути реалізований у досить стислі строки. Зокрема, рекомендовано оновити кадрову стратегію, доповнивши її конкретними цілями, показниками результативності (KPI) та планами професійного розвитку працівників.

Одним із ключових кроків має стати впровадження системи оцінювання ефективності персоналу, що дозволить не лише підвищити прозорість, а й виявити зони росту для кожного працівника. Також доцільно розробити програму внутрішнього навчання, що охоплюватиме як педагогічний, так і управлінський персонал. Це дозволить підтримувати професійний рівень працівників відповідно до сучасних стандартів освіти.

Окрема увага має бути приділена оптимізації документообігу та навантаження через цифрові інструменти, зокрема за допомогою хмарних сервісів (Google Workspace), електронних табелів, внутрішніх чат-ботів для комунікації тощо. Нарешті, запровадження гнучкої мотиваційної системи - з використанням бонусів, внутрішніх визнань і нагород - дозволить посилити залученість персоналу, підвищити їхню лояльність та ефективність.

Таким чином, бенчмаркінг показав, що технічна школа «Диференціал» має добру базу, але потребує системного оновлення - насамперед у кадровій політиці, цифровій трансформації та розвитку персоналу.

У таблиці 2.11 зведено результати здійсненого комплексного аналізу за такими напрямками, як ефективність використання робочого часу, рух кадрів та кадрова стабільність, аналіз внутрішніх документів та регламентів, посадових інструкцій, кадрової звітності, анкетування персоналу, SWOT-аналіз, бенчмаркінг.

*Таблиця 2.11*

**Зведені результати комплексної діагностики ефективності системи управління персоналом ТОВ «Технічна школа «Диференціал»»**

№	Результати аналізу
1	2
1.	Ефективність використання робочого часу
	Ефективність використання робочого часу у ТОВ «Технічна школа «Диференціал»» зумовлена структурними змінами персоналу, зокрема зростанням частки педагогічних працівників. Зменшення середньої тривалості робочого дня та незначне скорочення індивідуального фонду часу є природним наслідком застосування норм педагогічного навантаження і не свідчить про нераціональну організацію праці. Зростання загального фонду робочого часу забезпечено переважно збільшенням кількості ставок, що відповідає потребам навчального процесу та розширенню освітніх програм. Підвищення ефективності HR-системи у цій частині потребує не класичної оптимізації трудозатрат, а удосконалення планування педагогічного навантаження, забезпечення балансу між аудиторною та методичною роботою та модернізації підходів до організації праці педагогічного і адміністративного персоналу.

## Продовження табл. 2.11

1	2
2.	Рух кадрів та кадрова стабільність
	Аналіз коефіцієнтів обороту, плинності та постійності кадрів свідчить про відносно стабільний кадровий склад ТОВ «Технічна школа «Диференціал»». Збереження низького рівня плинності та одночасне збільшення показника постійності до 0,87 відображають позитивні тенденції в утриманні персоналу. Зниження коефіцієнта прийому кадрів до 0,13 у 2024 році пояснюється завершенням етапу активного набору педагогічного складу. Такі результати вказують на сформоване ядро працівників та достатній рівень їх задоволеності умовами праці та організаційним кліматом. Подальше посилення кадрової стабільності доцільно забезпечувати через системну адаптацію нових співробітників, прозору мотиваційну політику та створення умов для професійного зростання.
3.	Аналіз внутрішніх документів та регламентів
	Оцінка внутрішньої нормативної бази засвідчила наявність ключових документів, що формують основу управління персоналом: положень про підрозділи, посадових інструкцій та стратегічного плану розвитку. Це є свідченням формалізації управлінських процесів та наявності базової організаційної структури. Водночас документи демонструють фрагментарність та застарілість змісту, відсутність описаних механізмів взаємодії підрозділів, системи оцінювання ефективності працівників, регламентів внутрішньої комунікації й положень про професійний розвиток. Для освітньої організації така нормативна недостатність обмежує можливості ефективного управління педагогічним та адміністративним персоналом. Отже, модернізація внутрішньої документації є необхідною передумовою створення цілісної HR-системи відповідно до сучасних стандартів освітнього менеджменту.
4.	Аналіз посадових інструкцій
	Посадові інструкції працівників ТОВ «Технічна школа «Диференціал»» виконують базову регламентуючу функцію, проте значною мірою втратили актуальність. Вони не враховують сучасні вимоги до педагогічної діяльності, зокрема компетентнісного підходу, цифрових технологій, змішаного та дистанційного навчання, а також не містять достатньо чіткого розмежування повноважень. Через це посадові інструкції не виконують функцію інструмента управління якістю роботи та не забезпечують прозорості організаційних процесів. Відтак, їх оновлення із включенням сучасних компетенцій, процедур оцінювання, механізмів комунікації та індивідуалізації функціональних обов'язків є ключовим кроком модернізації системи управління персоналом.
5.	Аналіз кадрової звітності
	Аналіз кадрової звітності показав, що наявні документи мають переважно формальний характер і не містять аналітичної складової, яка могла б слугувати інструментом для стратегічного HR-управління. Відсутність аналізу причин плинності, оцінки результатів навчання персоналу, причинно-наслідкових висновків щодо змін у кадровому складі або рівня навантаження обмежує можливості керівництва щодо прийняття обґрунтованих рішень. Перетворення кадрової звітності на елемент HR-аналітики є необхідною умовою зростання ефективності системи управління персоналом.
6.	Результати анкетування персоналу
	Анкетування працівників засвідчило достатньо високий рівень загальної задоволеності роботою та позитивний морально-психологічний клімат. Працівники загалом оцінюють управління як ефективне, що відображає довіру до керівництва. Водночас виявлені важливі проблемні аспекти: нечіткість посадових обов'язків, нерівномірність навантаження, слабка горизонтальна комунікація, обмежені можливості професійного розвитку та непрозорість мотиваційної системи. Ці результати вказують на необхідність комплексного оновлення HR-практик у напрямі формування сучасної, прозорої, прогностично орієнтованої кадрової політики.

1	2
7.	Результати SWOT-аналізу
	SWOT-аналіз показав, що школа має міцні внутрішні передумови для розвитку: позитивну атмосферу в колективі, стабільний кадровий склад, доступне та відкрите керівництво, наявність базової нормативної документації. Водночас слабкі сторони – застарілі документи, відсутність плановості у професійному розвитку, низький рівень цифровізації та непрозора мотиваційна система – можуть перешкоджати реалізації потенціалу. Зовнішні можливості (гранти, цифровізація, партнерства, розвиток онлайн-освіти) створюють умови для швидкої модернізації HR-системи, але водночас існують суттєві загрози: конкуренція за кадри, міграція спеціалістів, високі вимоги здобувачів освіти та нестабільність ринку. Тому кадрова політика школи потребує стратегічної адаптації.
8.	Результати бенчмаркінгу
	Бенчмаркінг показав, що ТОВ «Технічна школа «Диференціал»» перебуває на рівні базової формалізації HR-процесів, однак суттєво відстає від кращих практик професійно-технічної освіти. Основні розриви спостерігаються у сферах цифровізації, оновлення посадових інструкцій, оцінювання персоналу, розподілу навантаження, розвитку компетентностей та побудови сучасної мотиваційної системи. Водночас наявність позитивного мікроклімату та управлінської відкритості створює сприятливі умови для швидкого впровадження змін. Школа має реальний потенціал досягнути рівня провідних освітніх установ за умови системного оновлення кадрової політики та впровадження сучасних HR-технологій.

*Джерело: укладено автором*

Узагальнені результати діагностики свідчать, що система управління персоналом ТОВ «Технічна школа «Диференціал»» характеризується наявністю стабільного кадрового ядра, базового нормативного забезпечення та позитивного соціально-психологічного клімату, однак залишається переважно фрагментарною й орієнтованою на адміністративне забезпечення, а не на стратегічний розвиток людського капіталу. Виявлені обмеження у сфері планування навантаження, професійного розвитку, мотивації, внутрішньої комунікації та цифровізації зумовлюють необхідність комплексної модернізації HR-системи з метою підвищення ефективності управління персоналом і забезпечення конкурентоспроможності закладу в сучасному освітньому середовищі.

### 2.3. Основні проблеми та обмеження системи менеджменту персоналу

Проблеми та недоліки менеджменту персоналу виявлено у кількох сферах: організаційній сфері, сфері планування та добору персоналу, сфері мотивації та продуктивності персоналу.

У процесі комплексної діагностики системи управління персоналом у ТОВ «Технічна школа «Диференціал» було виявлено низку ключових проблем організаційного характеру, які суттєво знижують загальну ефективність кадрової політики та гальмують розвиток людського потенціалу закладу.

1. Відсутність чіткої кадрової стратегії та її узгодженості із загальною стратегією школи

На сьогодні в технічній школі відсутній затверджений стратегічний документ, який би чітко окреслював бачення, цілі та підходи до управління персоналом. Кадрова політика представлена фрагментарно - у вигляді окремих положень, посадових інструкцій та розпоряджень, які не об'єднані єдиною логікою розвитку. Як наслідок, персонал не має чіткого розуміння кар'єрних перспектив, критеріїв оцінки своєї роботи та механізмів професійного зростання. Така ситуація створює ризик неузгодженості дій адміністрації, а також знижує мотивацію працівників.

Крім того, загальна стратегія розвитку школи (яка наразі перебуває в чернетковому вигляді) не містить достатньої деталізації щодо кадрового забезпечення, підвищення кваліфікації працівників та адаптації до нових освітніх викликів. Відсутність зв'язку між кадровою та освітньою стратегією призводить до неефективного використання потенціалу персоналу.

2. Недосконала структура управління персоналом

Організаційна структура школи формально окреслена, проте в реальній практиці існує низка проблем. Зокрема, спостерігається дублювання функцій та неузгодженість ліній підпорядкування. Наприклад, викладачі одночасно підпорядковуються як заступнику директора, так і завідувачу господарством,

що призводить до плутанини в розподілі обов'язків, неефективного використання робочого часу та конфліктів у комунікації.

Також відсутня спеціалізована кадрова служба з широким функціоналом HR-менеджменту. Відділ кадрів виконує лише базові адміністративні функції (ведення особових справ, оформлення документів), але не бере участі в стратегічному плануванні, управлінні талантами чи розвитку персоналу. Така централізована модель, без належної гнучкості та делегування повноважень, не відповідає сучасним підходам до менеджменту у сфері освіти.

### 3. Недостатній рівень цифровізації HR-процесів

Попри загальну тенденцію до цифрової трансформації в освіті, технічна школа «Диференціал» наразі демонструє низький рівень автоматизації у сфері управління персоналом. Документообіг здійснюється переважно в паперовому вигляді, оцінка ефективності працівників – відсутня або має формальний характер. Інформація про кваліфікацію, навантаження, участь у підвищенні кваліфікації не систематизована в єдиній базі даних.

Використання цифрових інструментів, таких як Google Workspace, електронні таблиці обліку часу, внутрішні системи комунікації (чат-боти, форуми, платформи для обміну досвідом) – наразі або відсутні, або впроваджене лише частково. Це знижує прозорість процесів, ускладнює аналіз і прийняття управлінських рішень, а також не дозволяє ефективно розподіляти ресурси (зокрема – викладацьке навантаження).

У ТОВ «Технічна школа «Диференціал» виявлено низку системних проблем у сфері планування та добору персоналу, які істотно впливають на стабільність колективу, якість освітнього процесу та ефективність управління людськими ресурсами. Ці проблеми можна поділити на кілька ключових напрямів:

#### 1. Відсутність системного кадрового планування

У школі не ведеться довгострокове або навіть середньострокове кадрове планування. Рішення щодо найму чи звільнення працівників приймаються

переважно ситуативно, залежно відп оточних обставин, а не на основі прогнозів, потреб або стратегії розвитку школи.

У наслідок у технічній школі спостерігається кілька проблем, зокрема, дефіцит або надлишок працівників у певні періоди, не враховуються сезонні навантаження або демографічні змін исередстудентів, а також відсутній резерв кадрів на критичні або стратегічно важливі посади.

## 2. Відсутність адаптаційної програми для нових співробітників

Після прийому на роботу, нові працівники не проходять системну адаптацію. Немає ніякого процесу ознайомлення з політиками школи, цінностями, внутрішніми стандартами, освітніми платформами та цифровими інструментами. Як наслідок, нові співробітники довго входить у колектив та не розуміють організаційної культури. У роботі нових працівників можливі помилки, стрес та плинність кадрів.

## 3. Обмежені канали залучення кандидатів

Добір нових працівників відбувається переважно через особисті знайомства, рекомендації або локальні оголошення. Школа не використовує професійні рекрутингові платформи, сайти працевлаштування, соціальні мережі або співпрацю з вишами. Як наслідок, доступ до якісного планування обмежений.

## 4. Невикористання цифрових HR-інструментів

У процесі добору персоналу практично не застосовуються цифрові ресурси: онлайн-форми, автоматизовані тести, системи відбору резюме або інтерв'ю. Усе здійснюється вручну, без аналітики або фіксації даних для подальшого аналізу. Як наслідок, процес добору повільний та неефективний, а база кандидатів відсутня.

Проблеми у сфері планування та добору персоналу в технічній школі «Диференціал» мають переважно системний характер і потребують комплексного вирішення. Вони впливають не лише на якість кадрового складу, а й на імідж закладу, якість освіти та організаційну стабільність. Рекомендується розробити план кадрового планування, запровадити

стандартизовані процедури добору, створити програму адаптації та інтегрувати цифрові рішення в HR-процеси.

У сфері мотивації та продуктивності персоналу ТОВ «Технічна школа «Диференціал»» виявлено низку проблем і недоліків, які суттєво впливають на загальну ефективність роботи колективу та атмосферу в закладі. Попри наявність базових мотиваційних механізмів (заробітна плата, стабільність зайнятості, лояльне керівництво), система стимулювання працівників не є достатньо гнучкою, сучасною й цілеспрямованою. Нижче наведено основні виявлені проблеми:

1. Відсутність структурованої системи матеріального і нематеріального стимулювання. На даний момент мотивація працівників ґрунтується переважно на базовій оплаті праці, без чітких критеріїв для преміювання, визнання або заохочення. Відсутні механізми внутрішніх бонусів, гейміфікації чи індивідуального підходу, що знижує рівень залученості та ініціативності персоналу.

#### 2. Низька прозорість мотиваційної політики

Більшість працівників не мають чіткого розуміння того, за щосаме вони можуть бути винагороджені або, навпаки, які дії призводять до втрати надбавок. Така непрозорість створює відчуття суб'єктивності рішень керівництва і може призводити до внутрішньої напруги.

#### 3. Недостатня диференціація мотиваційних підходів

Викладачі, технічний персонал та адміністрація мають різні функціональні обов'язки, однак мотиваційні підходи до них - одноманітні. Відсутність гнучкості у стимулюванні призводить до зниження задоволеності, особливо серед тих, хто виконує понаднормову чи ініціативну роботу.

#### 4. Незбалансоване навантаження як де мотивуючий чинник

Як показали результати опитування, існує нерівномірний розподіл обов'язків, особливо серед викладачів, що негативно впливає на продуктивність і призводить до професійного вигорання.

#### 5. Обмежені можливості кар'єрного та професійного зростання

У школі відсутня сформована система внутрішнього просування або планів розвитку кар'єри, що стримує мотивацію до довгострокової співпраці. Брак курсів підвищення кваліфікації та горизонтального розвитку (навіть у межах школи) позбавляє працівників перспективи особистісного росту.

6. Низький рівень залучення персоналу до ухвалення управлінських рішень

Працівники не завжди відчують себе учасниками управлінських процесів, що знижує рівень відповідальності та ініціативності. Це також впливає на загальний моральний клімат і готовність брати участь у внутрішніх змінах.

Таким чином, наявна мотиваційна система в технічній школі виконує лише базову функцію підтримки трудової діяльності, а не сприяє активній самореалізації персоналу та зростанню продуктивності. Для підвищення ефективності роботи персоналу доцільно розробити сучасну, диференційовану та прозору систему мотивації, яка поєднує фінансові стимули з можливостями професійного розвитку, внутрішнього визнання й участі в управлінні.

## **Висновок до розділу 2**

ТОВ «Технічна школа «Диференціал»» є сучасним освітнім закладом, діяльність якого спрямована на підготовку кваліфікованих фахівців технічного профілю. Установа забезпечує поєднання теоретичної та практичної підготовки, що дає можливість випускникам швидко адаптуватися до вимог ринку праці та роботодавців. Навчальний процес організовано з урахуванням сучасних стандартів освіти, а матеріально-технічна база дозволяє підтримувати належний рівень практичного навчання.

Заклад демонструє стабільність у наборі учнів та розвитку освітніх програм, зберігає позитивний імідж серед місцевої громади та партнерів. Важливим пріоритетом діяльності є забезпечення якісної освіти, розвиток технічних компетенцій у студентів та постійне вдосконалення навчального процесу. Завдяки своїй спеціалізації школа робить вагомий внесок у підготовку

технічних кадрів, що є важливим для розвитку регіону та підтримки конкурентоспроможності місцевої економіки.

Комплексна діагностика системи управління персоналом засвідчила наявність сформованої бази для ефективного функціонування кадрової політики, водночас виявивши низку системних обмежень, що стримують розвиток організації відповідно до сучасних вимог освітнього середовища. Аналіз використання робочого часу показав, що зміни у фонді часу та структурі зайнятості персоналу є наслідком специфіки педагогічної діяльності та розширення навчального процесу, що свідчить про адаптивність кадрової політики, але потребує вдосконалення механізмів планування навантаження та організації праці. Оцінка руху кадрів продемонструвала відносно високий рівень кадрової стабільності, що підтверджується низькою плинністю та зростанням коефіцієнта постійності, однак потребує посилення системи адаптації, комунікації та утримання працівників.

Аналіз внутрішніх документів і посадових інструкцій засвідчив наявність базового нормативного фундаменту, проте значна частина документів є застарілою, фрагментарною та такою, що не відображає сучасних вимог до організації праці та педагогічної діяльності. Відсутність описаних механізмів взаємодії підрозділів, критеріїв оцінювання ефективності праці, процедур професійного розвитку та інструментів внутрішньої комунікації обмежує можливості адміністрації щодо стратегічного управління персоналом. Формальний характер кадрової звітності також не дозволяє повною мірою використовувати її як інструмент HR-аналітики та прогнозування.

Результати анкетування персоналу підтвердили наявність позитивного морально-психологічного клімату, достатній рівень загальної задоволеності працівників і довіри до керівництва. Водночас працівники відзначають потребу в оновленні посадових інструкцій, покращенні горизонтальної комунікації, систематизації професійного розвитку, оптимізації розподілу навантаження та підвищенні прозорості мотиваційної політики. SWOT-аналіз доповнив ці висновки, окресливши сильні внутрішні сторони організації, проте виявив

критично важливі напрями для модернізації — цифровізацію кадрових процесів, оновлення нормативної бази, розвиток компетентнісного підходу та створення сучасної системи стимулювання. Проведений бенчмаркінг засвідчив суттєві розриви між наявною кадровою політикою та кращими практиками технічних навчальних закладів, але також підтвердив значний потенціал школи для швидкого розвитку за умови впровадження сучасних HR-технологій і методів управління.

Узагальнюючи результати діагностики, можна стверджувати, що система управління персоналом ТОВ «Технічна школа «Диференціал»» перебуває на етапі базового формування та поступового переходу до більш структурованої моделі HR-менеджменту. Для переходу до якісно нового рівня ефективності необхідним є комплексне оновлення кадрової політики, включно з модернізацією внутрішніх документів, запровадженням системи оцінювання результативності, розвитком професійних компетентностей персоналу, удосконаленням комунікаційних процесів та цифровою трансформацією кадрового адміністрування. Реалізація цих кроків дозволить школі забезпечити високу якість освітніх послуг, підвищити конкурентоспроможність та створити сучасну, стійку й ефективну систему управління персоналом.

Основні проблеми та обмеження системи менеджменту персоналу ТОВ «Технічна школа «Диференціал»» мають комплексний і системний характер та охоплюють організаційну структуру управління, процеси планування й добору персоналу, а також механізми мотивації та підвищення продуктивності праці. Відсутність узгодженої кадрової стратегії, недостатня функціональна спроможність кадрової служби, низький рівень цифровізації HR-процесів і фрагментарність кадрового планування суттєво обмежують можливості школи щодо ефективного використання людського потенціалу та адаптації до сучасних освітніх викликів.

Разом із цим виявлені недоліки у сфері мотивації, розподілу навантаження та професійного розвитку персоналу знижують рівень залученості працівників, стримують ініціативність і створюють ризики

професійного вигорання. Сукупність зазначених проблем свідчить про необхідність переходу від переважно адміністративної моделі управління персоналом до системного HR-менеджменту, орієнтованого на стратегічне планування, цифрову підтримку кадрових процесів, розвиток компетентностей і формування прозорі, диференційованої системи мотивації, що стане підґрунтям для подальшого підвищення ефективності діяльності закладу.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

#### **3.1. Розробка заходів для підвищення ефективності управління персоналом**

Для формування заходів, спрямованих на підвищення результативності управління персоналом ТОВ «Технічна школа «Диференціал», за основу були взяті результати аналітичного розділу дослідження, зокрема виявлені загрози та слабкі сторони системи менеджменту персоналу за підсумками SWOT-аналізу, порівняльного аналізу із застосуванням методу бенчмаркінгу, а також комплексної діагностики системи управління персоналом.

Опрацювання науково-практичних джерел дає підстави стверджувати, що однією з ключових умов ефективного функціонування ТОВ «Технічна школа «Диференціал» є обов'язкове врахування інтересів працівників у процесі прийняття та реалізації управлінських рішень. Ігнорування цього чинника унеможливорює досягнення зростання ефективності в соціально-економічному вимірі. Персонал розглядається як основний постійний штат кваліфікованих працівників, чисельність і структура якого формуються та трансформуються під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів.

За сучасних умов функціонування на ринку надання освітніх послуг ТОВ «Технічна школа «Диференціал» потребує:

- Організації результативної та скоординованої діяльності працівників;
- посилення контролю за умовами праці;
- зростання значущості навчання персоналу, зокрема організації всіх форм професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації відповідно до індивідуальних потреб працівників і актуальних вимог ринку надання освітніх послуг.

З урахуванням еволюції світових наукових досягнень, наслідків впровадження новітніх технологій та впливу інформаційної революції, у сучасній теорії управління сформувалася низка базових положень у сфері управління персоналом, які доцільно застосовувати і в діяльності ТОВ «Технічна школа «Диференціал», а саме:

- персонал виступає найціннішим активом освітнього закладу;
- досягнення стратегічних цілей є неможливим без належного рівня організаційної культури;
- стратегія управління персоналом органічно пов'язана із загальною стратегією розвитку закладу освіти;
- ефективне використання персоналу ґрунтується на розкритті та розвитку його творчого потенціалу;
- провідна роль у системі управління персоналом освітньої установи належить безпосереднім керівникам, які здійснюють планування, організацію та контроль діяльності об'єкта управління.

У соціальному вимірі трансформації в системі управління персоналом мають бути спрямовані на максимально повне використання та розвиток професійних і особистісних здібностей працівників ТОВ «Технічна школа «Диференціал», а також на формування сприятливого психологічного клімату в колективі.

Удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Технічна школа «Диференціал» доцільно здійснювати шляхом:

- оновлення організаційної культури закладу освіти;
- формування нової системи цінностей та управлінської ідеології;
- трансформації стилів керівництва;
- перегляду принципів мотивації персоналу.

Виходячи з оновлених принципів управління персоналом ТОВ «Технічна школа «Диференціал», розробляються проекти змін усіх управлінських структур, інформаційних систем і технічних засобів, на основі чого формуються нові управлінські процедури.

Ключовим етапом удосконалення системи управління персоналом є модернізація організаційної культури ТОВ «Технічна школа «Диференціал», яка визначає сукупність цінностей та норм поведінки, обов'язкових для всіх працівників освітнього закладу.

Вирішальна роль у процесі оновлення організаційної культури та її інтеграції в систему управління персоналом ТОВ «Технічна школа «Диференціал» належить керівнику закладу освіти. Водночас керівники повинні самі відповідати змінам, чітко усвідомлювати взаємозв'язок між стратегічними цілями закладу освіти та індивідуальними цілями працівників.

Отже, удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Технічна школа «Диференціал» з урахуванням рівня розвитку освіти в Україні та її національної специфіки значною мірою можливе шляхом оновлення організаційної культури освітнього закладу.

Важливими складовими цього процесу також є переосмислення управлінської ідеології, зміна стилів керівництва та принципів мотивації працівників ТОВ «Технічна школа «Диференціал». При формуванні концепцій управління українськими підприємствами доцільно орієнтуватися насамперед на дві взаємопов'язані категорії - дисципліну та творчість.

Для більшості підприємств економічно розвинених країн питання дисципліни та елементарного порядку вжертвували час є вирішеними. Це стало можливим завдяки систематичним і цілеспрямованим заходам у різних напрямках. Як приклад можна навести відому концепцію «п'яти С» японського досвіду організації праці: Сейрі (організованість), Сейтон (охайність), Сейсо (чистота), Сейкецу (чистоплотність), Сітсуке (дисципліна) [16]. В Україні зазначені принципи реалізуються лише на окремих підприємствах.

Практика діяльності успішних підприємств свідчить, що постійна увага до підтримання дисципліни та порядку є фундаментом функціонування будь-якої організаційної системи. У процесі оптимізації системи управління персоналом вимоги дисципліни та порядку відносять до системи обмежень, у межах яких має діяти кожен працівник. При цьому критерієм оптимальності

виступає максимальне залучення та використання творчого потенціалу персоналу. З метою створення умов для розвитку творчих здібностей усіх працівників у системі цінностей закладу освіти доцільно передбачити перехід від традиційного для України авторитарного стилю управління до партисипативного, за якого лідер насамперед забезпечує ефективне використання творчого потенціалу педагогічного колективу.

Нова ідеологія управління персоналом ТОВ «Технічна школа «Диференціал» має акцентувати увагу на розвитку соціального партнерства та прагненні до запобігання конфліктам шляхом досягнення компромісних рішень.

Структури управління персоналом повинні трансформуватися відповідно до змін системи цінностей і стилю управління ТОВ «Технічна школа «Диференціал». Удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Технічна школа «Диференціал» доцільно здійснювати за напрямками її суб'єктів, процесів і об'єктів. Воно передбачає реалізацію комплексу заходів щодо переходу від поточного стану системи до цільового (табл. 3.1).

*Таблиця 3.1*

### **Заходи щодо удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Технічна школа «Диференціал»**

Заходи з/п	Сутність заходу
Захід 1 У розрізі суб'єктів системи управління персоналом (керівний склад різних рівнів)	Доцільно впровадити цільові програми підготовки та розвитку керівників, спрямовані на підвищення рівня їх управлінської компетентності. У межах реалізації таких програм варто організувати спеціалізовані семінари та тренінги, орієнтовані на формування і вдосконалення управлінських навичок.
Захід 2. У розрізі процесів системи управління персоналом (технологій управління персоналом)	Потрібно забезпечити поетапне впровадження розроблених технологій управління персоналом, зокрема: системи документаційного супроводу кадрової роботи; процесів забезпечення підприємства персоналом; організації праці; механізмів оцінювання та атестації персоналу; системи стимулювання, мотивації та оплати праці; системи навчання і професійного розвитку працівників; заходів з моніторингу та коригування соціально-психологічного клімату; а також роботи з кадровим резервом.
Захід 3. У розрізі об'єктів системи управління персоналом (персоналу закладу освіти)	Слід реалізувати комплекс програм, спрямованих на підвищення рівня задоволеності працею, зміцнення лояльності працівників до закладу освіти та формування стійкої мотивації персоналу до досягнення стратегічних і поточних цілей установи.

*Джерело: складено автором*

Усі роботи, пов'язані з удосконаленням окремих елементів системи управління персоналом ТОВ «Технічна школа «Диференціал», мають здійснюватися у тісній взаємодії та бути взаємоузгодженими між собою.

Отже, процес удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Технічна школа «Диференціал» повинен знаходити своє відображення у зміні організаційної культури закладу освіти, а також у трансформації системи принципів, управлінської ідеології та стилів керівництва.

З метою підвищення ефективності менеджменту в ТОВ «Технічна школа «Диференціал» доцільно сформулювати принципово нову службу управління персоналом, яку можливо створити на основі вже існуючих підрозділів, зокрема відділу кадрів, відділу організації праці та заробітної плати, а також служби охорони праці й техніки безпеки. На підприємствах економічно розвинених країн, як правило, функціонує єдина служба управління персоналом, що підпорядковується одному з керівників вищої ланки.

Практика провідних країн свідчить, що функціонування єдиної служби управління персоналом забезпечує більш результативну координацію всіх функцій, пов'язаних із роботою з персоналом. Консолідація кадрових функцій у межах одного структурного підрозділу сприяє раціональному використанню трудового потенціалу працівників закладу освіти та підвищенню оперативності управлінських рішень.

Єдина служба управління персоналом ТОВ «Технічна школа «Диференціал» може бути орієнтована на визначення поточної та перспективної потреби в персоналі, управління кадровими процесами, аналіз і дослідження ринку освітніх послуг, добір та адаптацію працівників, профорієнтаційну роботу, контроль рівня плинності кадрів, процеси вивільнення персоналу тощо.

Удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Технічна школа «Диференціал» може забезпечити досягнення таких результатів:

- цілі та завдання системи управління персоналом будуть узгоджені з цілями розвитку закладу освіти та конкретними умовами їх реалізації;

- заклад освіти своєчасно забезпечуватиметься персоналом необхідної чисельності та кваліфікації, а кадрове планування здійснюватиметься з урахуванням ситуації на ринку освітніх послуг;
- система матеріального й нематеріального стимулювання відповідатиме обраній стратегії, що дозволить підтримувати належний рівень мотивації персоналу та сприятиме підвищенню соціальної ефективності діяльності закладу освіти;
- підтримання та підвищення кваліфікації керівників і працівників здійснюватиметься відповідно до потреб і вимог закладу освіти;
- будуть усуне нінедоліки у структурі системи управління персоналом: чисельність і професійний рівень фахівців, які реалізують кадрові технології, буде приведено у відповідність до обсягу та складності завдань, що забезпечить необхідний рівень управління персоналом для подальшого розвитку закладу освіти;
- буде налагоджено ефективну технологію збору, аналізу, обліку та оновлення інформації щодо стану кадрового потенціалу закладу освіти;
- зросте індивідуальна продуктивність праці кожного працівника та загальна результативність діяльності закладу освіти.

Успішна реалізація проєкту з удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Технічна школа «Диференціал» сприятиме зміцненню позицій закладу освіти на ринку освітніх послуг і забезпечить підвищення якості надання освітніх послуг.

Водночас слід зазначити, що ефективне управління ресурсним потенціалом ТОВ «Технічна школа «Диференціал» можливе лише за умови якісного виконання управлінських функцій, серед яких одне з ключових місць належить мотивації. Мотивація управлінського персоналу безпосередньо пов'язана з розвитком організаційного клімату закладу освіти від пасивно-безособистісного до активно-особистісного типу, що створює передумови для повнішої реалізації потенціалу працівників.

Для результативного застосування мотиваційних інструментів у ТОВ «Технічна школа «Диференціал» доцільно використовувати систему показників оцінювання ефективності праці співробітників, на основі якої здійснюватиметься диференціація рівня матеріального забезпечення конкретних фахівців.

Система мотивації персоналу ТОВ «Технічна школа «Диференціал» не повинна мати примусовий характер і має відповідати інтересам працівників закладу освіти. У процесі формування та вдосконалення системи матеріального стимулювання закладаються ключові мотиви трудової діяльності персоналу, зокрема:

- орієнтація працівників на досягнення конкретних поточних і кінцевих результатів;
- формування матеріальної зацікавленості в удосконаленні освітнього процесу;
- реалізація колективних і індивідуальних економічних інтересів персоналу;
- забезпечення перспектив зростання матеріального добробуту тощо.

При цьому керівникові ТОВ «Технічна школа «Диференціал» необхідно сформувати прозору та зрозумілу систему мотивації праці, яка б включала чітко визначений перелік форм матеріального стимулювання та доступні для всіх працівників умови отримання відповідних видів матеріального заохочення.

На нашу думку, з метою вдосконалення чинної системи мотивації праці ТОВ «Технічна школа «Диференціал» доцільно на етапі розробки стратегії та на етапі її реалізації чітко розмежовувати мотиваційні фактори й стимули, які мають визначатися відповідно до результатів соціологічних досліджень. Працівники повинні бути поінформовані про перспективи, що відкриваються перед ними за умови сумлінної та якісної праці в закладі освіти. Доцільним є періодичне проведення таких соціологічних опитувань з метою виявлення

ставлення персоналу до чинного мотиваційного механізму, що дозволить орієнтувати працівників на довгострокову перспективу.

Покращенню мотиваційного середовища діяльності персоналу ТОВ «Технічна школа «Диференціал» також сприятиме реалізація комплексу заходів, наведених у таблиці 3.2.

*Таблиця 3.2*

**Заходи щодо вдосконалення мотиваційного середовища персоналу  
ТОВ «Технічна школа «Диференціал»**

<b>Заходи з/п</b>	<b>Сутність заходу</b>
Захід 1.	Проведення внутрішньої діагностики ефективності діяльності персоналу (за допомогою соціологічного дослідження або запровадження системи мотиваційного моніторингу, яка б створила нову інформаційну базу для прийняття управлінських рішень).
Захід 2.	Аналіз і впровадження окремих аспектів матеріальної мотивації праці із зарубіжного досвіду (ради викладачів, формування преміальних фондів);
Захід 3.	Перепідготовку, підвищення кваліфікації педагогічних кадрів

*Джерело: складено автором*

Одним із ключових пріоритетів управлінського впливу на процес формування оптимального трудового потенціалу ТОВ «Технічна школа «Диференціал» має стати досягнення та довгострокове забезпечення збалансованого за кількісними, структурними й якісними характеристиками складу трудових ресурсів, який був би адекватним і достатнім для повноцінної реалізації педагогічного потенціалу. Водночас однією з визначальних умов підтримки та цілеспрямованого розвитку людського капіталу ТОВ «Технічна школа «Диференціал» є обов'язкове застосування комплексної системи мотивації продуктивної діяльності, що базується на активному залученні всього персоналу до розробки та впровадження корпоративних заходів, спрямованих на підвищення ефективності надання освітніх послуг.

Формування такого мотиваційного комплексу в ТОВ «Технічна школа «Диференціал» передусім передбачає досягнення високої якості трудового життя працівників на основі створення належної корпоративної

культури, сприятливої для вирішення завдань нарощування та розвитку людського капіталу.

Подальший розвиток системи мотивації управлінських працівників ТОВ «Технічна школа «Диференціал» має включати:

- систематичне дослідження мотивів трудової поведінки з метою формування напрямів стимулювання високопродуктивної праці;
- застосування сучасних підходів до оплати праці для посилення матеріальної зацікавленості працівників у досягненні кінцевих результатів;
- удосконалення методики оцінювання діяльності на основі коефіцієнта якості виконання управлінських функцій з метою забезпечення ефективного функціонування закладу освіти в цілому;
- запровадження регламентації трудових процесів, що дає змогу оптимізувати управлінські витрати та підвищити результативність управління;
- інвестування у розвиток людського капіталу.

Однією з актуальних проблем мотивації персоналу ТОВ «Технічна школа «Диференціал» є недостатнє використання інструментів нематеріального стимулювання. Практика свідчить, що у більшості випадків керівники закладів освіти при формуванні цілей і завдань системи стимулювання праці зосереджують увагу переважно на матеріальній складовій, майже не приділяючи уваги нематеріальним чинникам. Водночас суттєвим недоліком грошового заохочення є його короткостроковий мотиваційний ефект: працівник швидко адаптується до підвищеного рівня оплати, і той рівень винагороди, який нещодавно стимулював високу трудову віддачу, досить швидко стає звичним і втрачає спонукальну дію.

Ефективна система мотивації персоналу має на практиці забезпечувати зростання соціальної та творчої активності працівників закладу освіти. Будь-яка мотиваційна модель повинна гарантувати достатній рівень оплати праці та відповідний рівень життя працівника і членів його родини. Водночас нематеріальні форми мотивації реалізуються насамперед через розвиток

корпоративної культури. Як свідчить досвід, моральне стимулювання для працівників є не менш значущим, ніж матеріальне.

У міру підвищення культурного та загальноосвітнього рівня відбувається поступова переорієнтація потреб людини у бік пріоритету нематеріальних цінностей над матеріальними. Працівник творчого типу, на відміну від виконавця рутинної або нетворчої праці, прагне задовольнити свої нематеріальні потреби насамперед у межах професійної діяльності. Творчість як форма участі людини у виробничих процесах сама по собі стає важливою потребою, без якої неможлива повноцінна самореалізація в умовах сучасної організації. Таким чином, творча активність персоналу є показником рівня залученості працівників до інноваційних процесів в організації, зокрема створення нових продуктів, технологій, методів, інструментів та генерації нових ідей [26].

З метою підвищення творчої активності персоналу ТОВ «Технічна школа «Диференціал» доцільно організовувати системне навчання працівників. До нематеріальних методів стимулювання персоналу можна віднести:

- інвестування в покращення умов праці та підвищення рівня безпеки;
- запровадження програм медичного страхування працівників;
- організацію заходів для персоналу, що охоплюють зовнішні та внутрішні комунікації, проведення культурно-масових подій, спортивних змагань, конкурсів і оглядів художньої самодіяльності.

Проведення корпоративних спортивних заходів сприяє згуртуванню колективу не лише як спортивної команди, а й як ефективної команди у професійній діяльності, а також активізує соціальну взаємодію персоналу. Значну увагу необхідно приділяти збереженню здоров'я працівників, реалізації програм діагностики та лікування, що відображає усвідомлення закладом освіти необхідності комплексного соціального захисту персоналу.

З метою підвищення соціальної та творчої активності працівників ТОВ «Технічна школа «Диференціал» пропонується застосовувати такі форми морального стимулювання:

- професійно-кваліфікаційне просування;
- раціональне розташування, розміри та внутрішнє планування робочих кабінетів;
- проведення нарад із публічним відзначенням результатів діяльності працівників;
- вручення нагород і цінних подарунків;
- надання спеціально визначених місць для паркування;
- організацію щорічних конференцій;
- публікацію спеціальних матеріалів у засобах масової інформації;
- розміщення інформаційних заміток на дошках оголошень;
- використання фотографій працівників на стендах і плакатах;
- доручення виконання спеціальних завдань;
- вручення почесних знаків у присутності колег;
- офіційне оголошення подяк;
- направлення на конференції, стажування тощо.

Важливе значення для стимулювання підвищення активності персоналу має залучення працівників до процесів удосконалення діяльності закладу освіти, а також різні форми особистого визнання з боку безпосереднього керівника. Такі заходи підсилюють роль управлінського персоналу у забезпеченні якості роботи. Визнання є значущим не лише для окремого працівника, але й для колективу в цілому, оскільки формує відчуття причетності до успіхів закладу освіти та усвідомлення власного внеску в досягнення спільної мети.

Удосконалення системи моральної мотивації в ТОВ «Технічна школа «Диференціал» може бути реалізоване шляхом упровадження комплексу відповідних заходів, наведених у таблиці 3.3.

**Заходи щодо вдосконалення моральної мотивації ТОВ «Технічна школа «Диференціал»**

Заходи з/п	Сутність заходу
Захід 1.	З метою отримання достовірних і всебічних відомостей про стан колективу доцільно провести комплексне суцільне соціально-психологічне обстеження у первинних підрозділах і відділах. Аналіз індивідуальних характеристик працівників та соціально-психологічного клімату в малих трудових колективах дасть змогу більш обґрунтовано сформулювати систему моральних стимулів для кожного співробітника та забезпечити високу результативність удосконалення політики моральної мотивації в закладі освіти.
Захід 2.	Доцільно збільшити обсяги фінансування заходів з охорони праці, зокрема спрямованих на покращення умов праці та збереження здоров'я працівників, що зазвичай виступає вагомим чинником морального стимулювання персоналу.
Захід 3.	З метою підвищення рівня морально-психологічної задоволеності працівників роботою в конкретному колективі необхідно передбачити комплекс заходів, спрямованих на розвиток соціальної компетентності персоналу та покращення міжособистісних взаємин у первинних підрозділах.
Захід 4.	Потрібно планувати й реалізовувати програми навчання, спрямовані на підвищення духовного, культурного та професійно-освітнього рівня працівників, у тому числі співробітників, які виконують управлінські функції.
Захід 5.	З метою покращення соціально-психологічного клімату в колективі та зростання продуктивності праці доцільно впровадити систему заходів із формування та розвитку ефективної корпоративної культури.
Захід 6.	Необхідно наростити обсяги інвестицій, спрямованих на посилення соціального захисту працівників і забезпечення їм відповідних соціальних гарантій.
Захід 7.	Слід внести відповідні зміни та доповнення до контрактів викладачів і забезпечити належний контроль за їх виконанням, що стане підґрунтям для формування цивілізованих партнерських відносин між адміністрацією та працівниками закладу освіти.

Джерело: складено автором

Вважаємо, що запровадження комплексу вищезазначених заходів здатне ефективно вплинути на удосконалення управління персоналом та діяльності працівників ТОВ «Технічна школа «Диференціал».

На підставі SWOT-аналізу, бенчмаркінгу та комплексної діагностики встановлено, що ефективність УП у ТОВ «Технічна школа «Диференціал»» стримує фрагментарність HR-процесів, слабка інтеграція HR-стратегії та недорозвинена система мотивації. Запропоновано цілісну модель підвищення

ефективності, ядром якої є оновлення організаційної культури й перехід до партисипативного лідерства, створення єдиної служби управління персоналом та стандартизація ключових HR-технологій. Передбачено програми розвитку керівників, запровадження прозорих матеріальних і нематеріальних стимулів, регулярну діагностику залученості та соціально-психологічного клімату. Сучасні HR-підходи адаптовано до приватної освітньої установи та сформовано індикативний набір метрик ефективності. Практичний ефект очікується у вигляді скорочення плинності, зниження часу закриття вакансій, зростання продуктивності та підвищення якості освітніх послуг. Реалізація запропонованого комплексу здатна посилити конкурентоспроможність закладу на ринку та забезпечити стійкий організаційний розвиток.

### **3.2. Впровадження сучасних методів і технологій у систему менеджменту персоналу**

Дослідження науково-практичної літератури та проведений аналіз системи менеджменту персоналу ТОВ «Технічна школа «Диференціал» дає змогу стверджувати, що ефективне управління у сучасних умовах може здійснюватися лише завдяки впровадження сучасних методів і технологій у систему менеджменту персоналу.

Акцентовано на деяких технологіях управління персоналом ТОВ «Технічна школа «Диференціал»:

- добір персоналу: може передбачати використання активного хедхантингу, розвиток HR-бренду, автоматизацію процесів рекрутингу, застосування дистанційних форм відбору кандидатів, а також залучення соціальних мереж для пошуку та залучення працівників;

- адаптація: з метою інтеграції нових співробітників у колектив і ознайомлення їх зі специфікою професійної діяльності застосовуються наставництво, проведення семінарів і тренінгів, використання рольових ігор,

організація вступних екскурсій, а також індивідуальні бесіди з безпосереднім керівником;

- мотивація: реалізується через поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів. Матеріальна мотивація може ґрунтуватися на системі фінансових заохочень, тоді як нематеріальна проявляється у підвищенні рівня самооцінки працівника, створенні сприятливого психологічного середовища або формуванні почуття гордості за результати виконаної роботи;

- оцінювання: здійснюється з метою формування об'єктивного уявлення про рівень професійних компетентностей і ділових якостей співробітників;

- навчання та розвиток персоналу: у межах даного напрямку управління кадрові служби можуть організовувати професійні навчальні курси, семінари, лекції, конференції, ділові сніданки, круглі столи, дискусійні платформи та інші освітні заходи.

Керівництву ТОВ «Технічна школа «Диференціал» запропоновано в перспективі адаптувати та впроваджувати у діяльність закладу освіти сучасні методи й технології управління персоналом, зокрема такі методи управління персоналом:

- економічні, що включають не лише зарплату, а й премії, бонуси, соціальні пільги, компенсації та інші форми фінансового стимулювання;

- адміністративні, які будуються на владі, дисципліні та точних правилах. Керівник безпосередньо керує співробітниками через накази, розпорядження та регламенти;

- соціально-психологічні. Мають на увазі моральну дію на персонал, створення сприятливої обстановки всередині колективу.

Тільки в комплексному застосуванні наведених методів у перспективі керівництво ТОВ «Технічна школа «Диференціал» зможе отримати високі показники управління персоналом та результативності праці підлеглих.

Наступний метод, який запропоновано керівництву ТОВ «Технічна школа «Диференціал» для ефективного управління персоналом є Agile управління . Сутність методу – гнучкість, швидке реагування на зміни та адаптація під нові

умови. В управлінні персоналом це означає працювати з командами, що самоорганізуються, використовувати короткі робочі цикли (спринти) і давати регулярний зворотний зв'язок.

Agile-управління позитивно впливає на адаптацію співробітників, оскільки дозволяє вчасно коригувати програми, додавати навчання новим навичкам, надавати психологічну підтримку.

Деякі особливості Agile-підходу, які сприяють адаптації:

- ітеративність - короткі цикли роботи (щотижневі або навіть щоденні зустрічі) знижують кількість проблем, що накопичилися, і підвищують гнучкість команди;

- гнучкість ролей - співробітник може пробувати себе у нових зонах відповідальності, змінювати завдання та підхід, а не «застрягати» у посадовій інструкції;

- фокус на результатах - цінується не «час, проведений в закладі освіти», а виконання завдань та досягнення цілей;

- регулярний зворотний зв'язок - дозволяє коригувати як цілі, так і систему винагороди до кризових моментів.

Завдяки Agile кожен співробітник ТОВ «Технічна школа «Диференціал» може швидше освоювати нові напрямки, а швидкість адаптації до змін зростає.

Наступний запропонований метод - управління з урахуванням даних (Data-Driven HR) [51]. Сюди входить оцінка продуктивності, аналіз залученості, прогнозування плинності кадрів ТОВ «Технічна школа «Диференціал» та багато іншого.

Управління ТОВ «Технічна школа «Диференціал» з урахуванням даних (управління з урахуванням аналітики) - це підхід, у якому в освітньому закладі аналізуються дані, зібрані інформаційних системах, до ухвалення управлінських рішень. Такий підхід допомагає оптимізувати навчальний процес, прискорити прийняття рішень та покращити обґрунтованість рішень щодо управління персоналом.

Завдання методу:

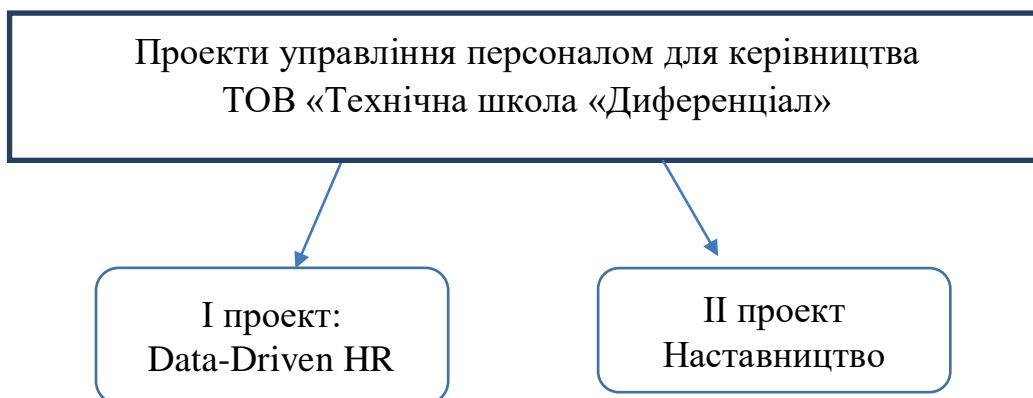
- модернізація адміністративних операцій на основі даних, наприклад оптимізація процедур реєстрації, фінансів, оплати рахунків;
- інформування учасників освітнього процесу про прийняті управлінські рішення.

Для управління персоналом навчальним закладом з урахуванням даних використовуються, наприклад:

- CRM-системи – дозволяють вести базу персоналу із картками, історією взаємодій, контактною інформацією;
- Платформи для аналізу та візуалізації даних – допомагають швидше отримувати інформацію за допомогою інтерактивної візуалізації, на відміну від ручного сортування окремих записів.

Управління талантами (Talent Management) також є сучасним дієвим методом управління персоналом. Це системний підхід до пошуку, розвитку та утримання ключових співробітників ТОВ «Технічна школа «Диференціал».

Ключові запропоновані сучасні методи управління персоналом ТОВ «Технічна школа «Диференціал» представлено на рис. 3.1.



**Рис. 3.1** Запропоновані проекти управління персоналом ТОВ «Технічна школа «Диференціал»

*Джерело: складено автором*

У роботі більш детально проаналізовано та запропоновано два проекти щодо удосконалення управління персоналом ТОВ «Технічна школа «Диференціал»:

I проект: Наставництво як інструменти вдосконалення системи управління персоналом.

II проект: Управління з урахуванням даних (Data-Driven HR) – впровадження АСУ персоналом HurmaSystem.

Розглянемо I запропонований проект. Наставництво як інструменти вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Технічна школа «Диференціал» як сучасний метод менеджменту та інструмент вдосконалення системи управління персоналом.

Педагогічна інтернатура в Україні запроваджена з вересня 2022 року. Її основне призначення полягає в адаптації новопризначених учителів (інтернів), які лише розпочинають професійну діяльність у закладах освіти. Супровід інтернів та надання їм професійної підтримки здійснюють більш досвідчені педагоги-наставники. Застосування такого підходу сприяє підтриманню належного рівня ефективності роботи нових учителів, полегшує їх входження у професію, а також створює можливості для залучення до освітньої діяльності фахівців з інших галузей [30].

У 2005 році в Україні було представлено проект Закону «Про наставництво», який визначає правові та організаційні засади реалізації державної політики у сфері наставницької діяльності [31].

Наставництво в педагогічній сфері виступає дієвим інструментом передачі професійного досвіду, підтримки та розвитку компетентностей учителів. Воно сприяє успішній адаптації молодих педагогів, розширенню їх фахових знань і вдосконаленню методик викладання. У процесі наставництва формується середовище співпраці та професійної взаємодії, що стимулює розвиток як початківців, так і досвідчених освітян. До ключових чинників результативного наставництва належать індивідуалізація підходів, чітке визначення цілей, систематичний зворотний зв'язок і підтримка впровадження

інноваційних методів навчання. Така модель взаємодіючої педагогам ефективніше долати виклики освітнього процесу, зменшує ризики професійного вигорання та позитивно впливає на якість навчання. Наставництво слід розглядати не лише як форму навчання, а й як джерело натхнення, розвитку творчого потенціалу та підвищення мотивації вчителів до безперервного професійного вдосконалення впродовж усього життя[23].

Як показав аналіз є загальна проблема для освітніх установ, брак кадрів потрібної кваліфікації і, як наслідок, перевантаженість наявного персоналу. Тому для усунення виявленої прогалини в діяльності ТОВ «Технічна школа «Диференціал» рекомендується запропонувати перегляд процедури прийому та відбору новоприйнятих молодих фахівців. Ці викладачі відносяться до так званого Z-покоління (зумери). Вони більш чутливі до особистих кордонів та вміють їх обстоювати. У них немає потреби терпіти, «бо так треба», їм не властиве досягнення «стиснувши зуби». Формат управління ними має бути більш комфортним, емпатичним, демократичним. Представники покоління зумерів, що заповнюють дедалі більше ринок праці, розвиваються експертно у сфері діяльності, а й мають власні захоплення. Вони звикли вчитися онлайн, тому в роботі для них важливим є сенс і цінність того, чим вони зайняті.

Захід 1. Відповідно до Положення про оплату праці, формування фонду оплати праці працівників освітніх установ здійснюється за формулою:

Формула фонду оплати праці (ФОП) працівників освітніх установ є сукупністю всіх виплат, яка включає фонд основної заробітної плати, фонд додаткової заробітної плати та інші заохочувальні та компенсаційні виплати. Його розрахунок можна представити так:

$$\text{ФОП} = (\text{Сума основної зарплати}) + (\text{Сума додаткової зарплати}) + (\text{Сума інших виплат}) \quad (3.1)$$

Пропонується додати до системи оплати праці за прояв ініціативи успішним працівникам здійснювати разові виплати у розмірі 10% до окладу. Таким чином, збільшення (разове) заробітної плати буде стимулювати співробітників до творчого та креативного прояву трудового потенціалу.

Захід 2. Розробити Положення про наставництво ТОВ «Технічна школа «Диференціал», яке повинно враховувати сучасні тенденції розвитку навчання.

Професійний стандарт наставника встановить єдині вимоги до компетенцій та знань наставника, які дозволяють враховувати не лише формальні вимоги, а й навички, що відображають здатність наставника вибудовувати процес супроводу молодих фахівців та засвоєння ними знань, досвіду та навичок.

Наставництво дозволяє скорочувати час на підготовку кадрів. В умовах змін саме особистий контакт дозволяє швидше передавати найкращий досвід та знання, разом працювати над вирішенням нестандартних завдань. Наставник допомагає своєму підопічному не лише сформувати здатність до праці, а й використовувати ці можливості під час роботи. Завдання розробників внутрішнього стандарту «Наставник» буде полягати в тому, щоб описати різнопланову діяльність, яку ведуть наставники у загальній логіці трудових функцій та дій.

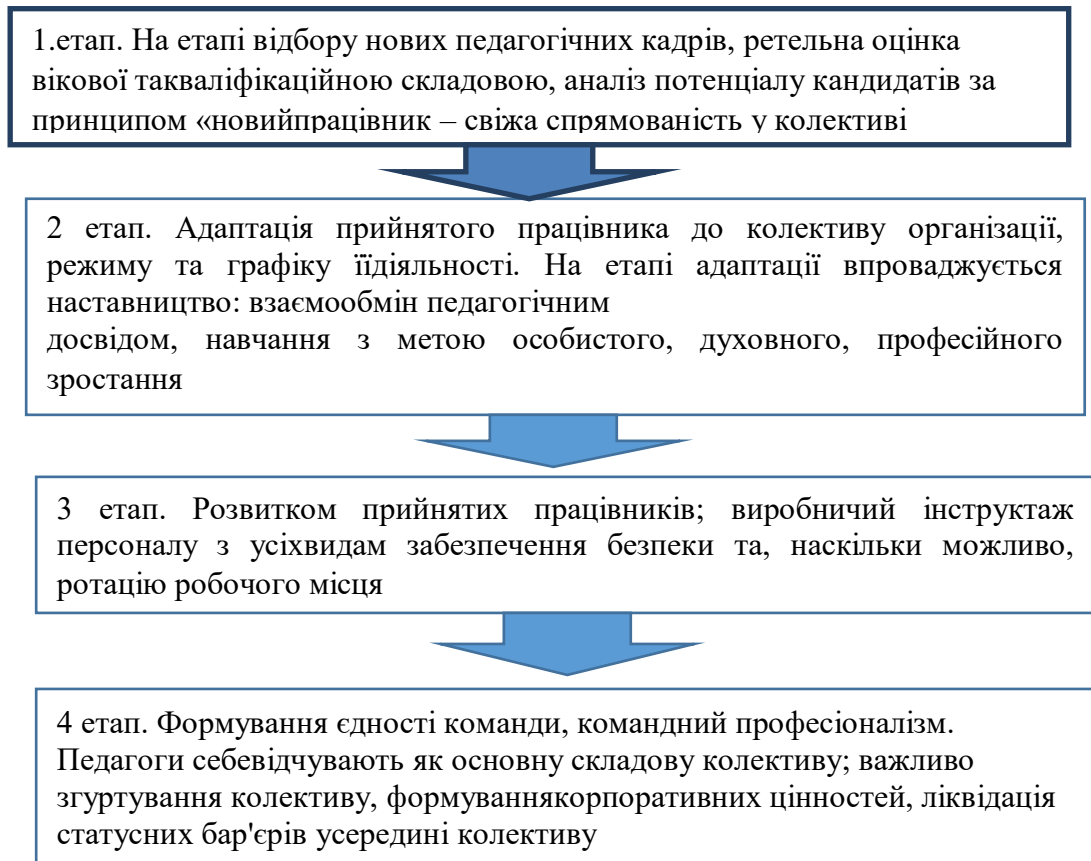
На нашу думку, необхідно приділити більше увагу проблемам визначення функціоналу та питань підготовки наставників. Стандарт «Наставник» повинен мати рівневу структуру та враховувати кваліфікацію наставника. При описі трудових функцій важливо передбачити розробку програми наставництва.

Завдання керівника при комплектуванні кадрів, наборі персоналу мають багатоступінчастий рух знизу-вгору, де на кожному етапі вчиняється певна управлінська дія. Покажемо цей процес схематично (рис. 3.2).

Очевидно, наставників необхідно навчити специфічних навичок.

Усі педагоги успішно освоїли онлайн-сервіси, застосовують цифрові освітні ресурси, ведуть електронні форми документації, у тому електронний журнал.

Проблему відсутності кадрів можна вирішити запрошенням молодих фахівців – викладачів з інших регіонів та навчальних закладів.



**Рис. 3.2** Процес роботи з персоналом у нових умовах

*Джерело: розроблено автором на основі [23]*

Другим проектом запропоновано впровадження управління на основі даних (Data-Driven HR), що передбачає використання автоматизованої системи управління персоналом Hurma System. Hurma System є сучасною HRM-системою, яка забезпечує цифровізацію ключових процесів управління персоналом – від формування та ведення бази співробітників і нарахування заробітної плати до управління ключовими показниками ефективності (KPI) та здійснення HR-аналітики. Розробником програмного продукту є українська компанія Hurma System, головний офіс якої розташований у місті Харків Харківської області [49].

Програмний продукт Hurma System (укр. «Хурма Систем») призначений для автоматизації процесів управління персоналом, внутрішнього рекрутингу та управління результативністю працівників на основі постановки цілей і

контролю досягнутих результатів. Сервіс містить базовий набір функціональних можливостей, необхідних для роботи кадрових підрозділів, що дає змогу фахівцям з управління персоналом мінімізувати рутинні операції та зосередитися на вирішенні складних і стратегічно важливих завдань.

У системі Hurma реалізовано такі основні функції:

- адаптація та супровід нових працівників, що передбачає автоматичне надсилання вітальних повідомлень, організацію адаптаційних зустрічей і підсумкових зустрічей за результатами випробувального терміну;
- формування та ведення інформаційних баз кандидатів і співробітників із можливістю трансформації картки кандидата в картку працівника та подальшого доповнення персональних даних;
- підтримка процесів рекрутингу, зокрема організація інтерв'ю, управління воронкою вакансій, автоматичний аналіз резюме, інтеграція з популярними сайтами пошуку роботи та аналіз статистики підбору персоналу;
- інструменти самообслуговування персоналу, що забезпечують автоматизацію запитів щодо відсутності, понаднормової роботи, відряджень, відгулів, відпусток та інших кадрових подій;
- автоматизація проведення опитувань, включно з анкетуванням, оцінюванням продуктивності праці та іншими дослідницькими завданнями;
- облік робочого часу з можливістю фіксації тривалості робочого дня та формування зведених показників;
- забезпечення процесу постановки цілей для закладу освіти з використанням методу Objectives& Key Results (OKR);
- збір статистичних даних і здійснення HR-аналітики, що передбачає накопичення великих масивів інформації про персонал, процеси управління кадрами, рекрутинг і рівень залученості працівників із подальшим аналітичним опрацюванням та формуванням звітності.

Станом на сьогодні 5 із 10 українських компаній обирають HURMA, що свідчить про її практичну ефективність. Запропонована автоматизована система

управління персоналом може бути успішно адаптована й використана також у закладах освіти.

При цьому слід зауважити, що інформаційні технології та автоматизовані системи управління персоналом, які застосовуються у закладах освіти під час вирішення завдань дослідження, відіграють важливу роль у процесі інтенсифікації управління, використанні сучасних засобів обчислювальної техніки та обробці кадрової інформації.

Автоматизовані системи управління покликані підвищувати ефективність управлінської діяльності шляхом виконання значної кількості операцій із застосуванням комп'ютерних технологій і мають реалізовувати три базові функції:

- збирання та оперативну обробку інформації;
- підтримку механізмів публічного управління, що передбачає аналіз отриманих даних і формування оптимальних управлінських рішень;
- прогнозування.

За своєю структурою, цілями та функціональним призначенням автоматизована система управління персоналом належить до класу складних багаторівневих систем, які можна розглядати як сукупність взаємопов'язаних підсистем, кожна з яких виконує відносно самостійну функцію. Взаємодія між загальною системою та підсистемою підбору кадрів у закладі освіти вибудовується за ієрархічним принципом, де підсистема підпорядковується системі, що відображається у структурному розміщенні елементів і розподілі управлінських функцій.

Автоматизована система управління персоналом ТОВ «Технічна школа «Диференціал» суттєво впливає на:

- упорядкування інформаційних потоків щодо складу науково-педагогічних працівників закладу освіти;
- підвищення достовірності та оперативності інформації, що дає змогу управлінському персоналу своєчасно отримувати необхідні обсяги актуальних даних про стан керованих процесів, зокрема щодо викладацького складу.

Слід також зазначити, що всі автоматизовані системи управління персоналом закладів освіти можуть бути класифіковані за такими ознаками:

- за рівнем управління;
- за призначенням і характером об'єктів управління;
- за характером завдань, що вирішуються;
- за ступенем використання результатів функціонування системи;
- за виконуваними функціями;
- за типом програмного забезпечення.

Водночас на сучасному українському ринку інформаційних технологій представлена значна кількість компаній-розробників, які пропонують рішення з автоматизації управління персоналом, зокрема для закладів освіти. Однак більшість із них забезпечує автоматизацію лише окремих процесів. Для ефективного підбору та управління кадрами необхідними є системність і комплексний підхід. Реалізація всього спектра завдань можлива лише за умову провадження повнофункціональної багатокомпонентної HRM-системи, яка дозволяє інтегрувати всі кадрові процеси в єдиному інформаційному середовищі.

До складу такого комплексного рішення мають входити:

- налаштування основних процесів підрозділів, відповідальних за роботу з персоналом;
- вибір і впровадження відповідного програмного забезпечення;
- надання консультаційних послуг;
- комплексний супровід і технічна підтримка.

Упровадження автоматизованої системи (програми) дасть змогу істотно вдосконалити роботу з управління персоналом ТОВ «Технічна школа «Диференціал», зробивши її простішою, швидшою та зручнішою, забезпечить ефективне ведення баз даних вакансій, кандидатів і резюме, а також підвищить керованість і результативність усієї кадрової діяльності закладу освіти.

Отже, у межах проведеного дослідження:

1. Запропоновано нову модель роботи з персоналом в умовах створення автоматизованої системи управління кадрами закладу освіти.

2. Обґрунтовано структуру HRM-комплексу для закладів освіти.

3. Виокремлено особливості та переваги розроблення й упровадження автоматизованих систем управління персоналом ТОВ «Технічна школа «Диференціал», підкреслено значущість інформаційних технологій у процесі автоматизації управління та обробки кадрової інформації.

Доведено, що підвищення ефективності системи менеджменту персоналу ТОВ «Технічна школа «Диференціал» можливе виключно за умов упровадження сучасних управлінських методів і технологій. Запропоновано застосування комплексного підходу, який поєднує економічні, адміністративні та соціально-психологічні методи з інноваційними HR-технологіями, зокрема Agile-менеджментом, Data-Driven HR і Talent Management. Обґрунтовано, що використання гнучких методів управління сприятиме адаптації персоналу, зростанню рівня його залученості та відповідальності за результати праці. Окрему увагу приділено впровадженню наставництва як інструменту професійної підтримки педагогів і розвитку кадрового потенціалу. Запропоновано впровадження автоматизованої системи управління персоналом Hurma System, що забезпечить інтеграцію HR-процесів, підвищить точність управлінських рішень і оперативність управління. Реалізація зазначених підходів має важливе науково-практичне значення як приклад адаптації сучасних HR-технологій до освітньої сфери та підвищення ефективності, прозорості й конкурентоспроможності кадрової політики закладу освіти.

### 3.3. Оцінка ефективності запропонованих удосконалень

Наступним завданням є визначення ефективності запропонованих двох проєктів.

Проєкт 1. Це і навчання наставників, і робота з прийнятими викладачами. Оцінку результатів такого навчання рекомендується провести за критеріями, наведеними в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

#### Критерії оцінки додаткового навчання у ТОВ «Технічна школа «Диференціал»

Критерії	Вага	Виконання	Результат
1. Задоволення навченого співробітника отриманими знаннями, навичками та їх актуальності для роботи	0,27	до 100%	ст. 2 х ст. 3
2. Оцінка знань працівника, що пройшов навчання (за результатами оцінки екзаменаційної комісії навчальних курсів)	0,39	до 100%	ст. 2 х ст. 3
3. Задоволеність керівництва співробітником, який пройшов навчання	0,34	до 100%	ст. 2 х ст. 3
Загальна результативність	1,00		сума

*Джерело: розраховано автором*

Важливо врахувати отримані результати за результатами перевірки знань та оцінки результативності навчання наставників на відповідність цьому статусу. Наскільки розвинулися, закріпилися ділові якості працівника з метою подальшого покращення функціонування кадрів, що завершується оцінкою діяльності працівника на відповідність займаній посаді.

Після визначення заходів, які необхідно вжити для Підвищення якості системи наставництва у ТОВ «Технічна школа «Диференціал» пропонується реалізувати поетапно, відповідно до складеного плану-графіку (табл. 3.5). При цьому основними етапами є:

1. Розробка нормативної бази
2. Інтеграція наставництва в процес прийому й адаптації

3. Підбір та підготовка наставників
4. Пілотне впровадження
5. Оцінка результатів

Таблиця 3.5

**План-графік впровадження запропонованих заходів у ТОВ «Технічна школа «Диференціал»**

№ п/п	Назва заходу	Термін виконання	Відповідальні
1	Розробка та затвердження внутрішнього стандарту «Положення про наставництво»	01.09.2025 – 01.12.2025	Директор, відділ кадрів
2	Визначення критеріїв відбору та переліку наставників	01.01.2026 – 01.02.2026	Відділ кадрів, керівники підрозділів
3	Інтеграція наставництва у процес прийому та адаптації нових працівників	01.02.2026 – 01.04.2026	Відділ кадрів
4	Проведення інструктажу та підготовки наставників	01.03.2026 – 01.05.2026	Адміністрація, наставники
5	Пілотне впровадження системи наставництва	01.05.2026 – 01.09.2026	Відділ кадрів, наставники
6	Оцінка ефективності та коригування системи наставництва	01.09.2026 – 01.10.2026	Директор, відділ кадрів

*Джерело: розроблено автором*

Відповідно до даних таблиці 3.6, витрати реалізації заходів становитимуть 225 тис. грн. Передбачається, що впровадження запропонованих заходів дозволить уникнути плинності кадрів, економічний ефект від впровадження заходи полягатимуть в економії коштів у зв'язку з підбором, наймом та навчанням нових працівників.

Таблиця 3.6

**Бюджет витрат на впровадження заходів з удосконалення системи наставництва персоналу ТОВ «Технічна школа «Диференціал»»**

Стаття витрат	Витрати, тис.грн.
Навчання наставників	10,0
Додаткові методичні матеріали, посилання на навчальні міні-курси	5,0
Витрати на преміювання співробітників за підсумками роботи внаслідок навчання (умовно 2 співробітники)	100,0
Разом:	115,0

*Джерело: розраховано автором*

Загальні витрати на реалізацію запропонованих заходів включають як прямі витрати на впровадження системи наставництва, так і внутрішні витрати закладу, пов'язані з підбором, адаптацією та навчанням нових працівників, які скорочуються або оптимізуються внаслідок реалізації запропонованих заходів (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Сукупні витрати на реалізацію заходів з удосконалення системи управління персоналом**

Види витрат	Величина, тис.грн.
Витрати, пов'язані з підбором та відбором працівників (2 чол.)	30 = 15 x 2
Витрати, пов'язані з адаптацією нових працівників (доплати працівникам, які закріплюються за новим співробітником на період адаптації) (2 чол.)	50 = 25 x 2
Інвестиції на навчання нових працівників (2 чол.)	100 = 50 x 2
Разом внутрішні витрати для навчання працівників закладу	180,0
Витрати на запровадження запропонованих заходів	115,0
<b>Загальні витрати</b>	<b>295,0</b>

*Джерело: розраховано автором*

З даних таблиці 3.7 видно, що керівництву ТОВ «Технічна школа «Диференціал» треба додатково 295 тис.грн. на реалізацію запропонованих заходів.

Очікуваними результатами впровадження системи наставництва у ТОВ «Технічна школа «Диференціал» є:

- розробка, апробація та впровадження персоналізованих програм наставництва для педагогічних працівників з урахуванням потреб їх професійного зростання та виявлених професійних труднощів;
- створення електронного банку наставницьких матеріалів і практик, доступного для професійної взаємодії педагогів у межах відкритого наставництва незалежно від місця роботи та проживання;
- формування інструментарію моніторингу та оцінювання результативності реалізації персоналізованих програм наставництва;
- збільшення частки педагогічних працівників, залучених до наставницької діяльності;

- скорочення часу адаптації молодих та початківців педагогів у професійному середовищі;

- зниження плинності педагогічних кадрів та підвищення рівня закріплення молодих і початківців педагогів в освітній організації.

Очікуваними ефектами від упровадження наставництва для ТОВ «Технічна школа «Диференціал»» є:

- підвищення рівня професійної майстерності педагогічних працівників, розвиток їх професійних ініціатив, активності та готовності до впровадження інновацій;

- зростання професійної компетентності педагогів у процесі вирішення нових, нестандартних або комплексних освітніх і організаційних завдань;

- формування відкритого професійного середовища наставництва, заснованого на партнерській взаємодії, взаємній підтримці та обміні досвідом між усіма суб'єктами наставницької діяльності.

Результативність та практична ефективність упровадження наставництва у ТОВ «Технічна школа «Диференціал»» проявлятиметься в таких соціально-організаційних та освітніх аспектах:

- поліпшення психологічного клімату в педагогічному колективі та позитивний вплив на міжособистісні взаємини в освітньому середовищі за рахунок формування довгострокових, довірчих і партнерських комунікацій;

- забезпечення плавної професійної адаптації молодих педагогів і нових працівників, формування продуктивного педагогічного середовища на основі взаємозбагачувальної взаємодії досвідчених фахівців і початківців;

- зростання мотивації учнів до навчання та саморозвитку, зниження рівня навчальної неспішності завдяки підвищенню якості педагогічної діяльності;

- формування в учнів усвідомленої позиції щодо вибору індивідуальної освітньої траєкторії та подальшої професійної реалізації;

- підвищення поінформованості педагогів і здобувачів освіти щодо можливостей професійного, творчого та кар'єрного розвитку;

- скорочення строків адаптації педагогічних працівників у новому професійному середовищі та зниження рівня плинності кадрів;
- зміцнення лідерських позицій освітньої організації як ефективного середовища професійного зростання та розвитку;
- підвищення статусу й авторитету досвідчених педагогів як носіїв експертного досвіду та ключових агентів внутрішнього розвитку закладу.

Проект 2. HurmaSystem- це автоматизована система управління персоналом, яка забезпечує цифровізацію основних процесів управління персоналом, зокрема ведення бази співробітників, облік робочого часу, управління KPI, підбір персоналу та кадрову аналітику, з можливістю інтеграції з бухгалтерськими системами. Вартість даної АСУ персоналом становить 30000 грн. в рік.

Запровадження автоматизованої системи управління персоналом HurmaSystem є логічним продовженням і технологічною основою реалізації запропонованих раніше HR-заходів у ТОВ «Технічна школа «Диференціал», зокрема впровадження наставництва та побудови системи оцінювання результативності праці на основі показників (KPI/індикаторів результативності).

Реалізація програм наставництва потребує координації учасників процесу, систематичного обліку етапів адаптації нових педагогів, фіксації результатів наставницької взаємодії та моніторингу професійного розвитку. За відсутності цифрового середовища ці процеси стають трудомісткими та менш керованими, що знижує практичну результативність наставництва.

Функціональні можливості Hurma System дозволяють:

Формувати електронні профілі педагогічних працівників із відображенням рівня компетентностей, стажу, участі у наставницьких програмах;

фіксувати статус проходження адаптації молодих або новоприйнятих працівників;

забезпечувати прозорий облік наставницьких пар та тривалості наставництва;

акумулювати дані для подальшого аналізу ефективності наставницьких програм.

Таким чином, автоматизована система виступає інфраструктурною основою функціонування наставництва, переводячи його з декларативного рівня у керований та вимірюваний HR-процес.

Запровадження оцінювання результативності персоналу на основі показників (KPI) передбачає регулярний збір, обробку та аналіз даних щодо результатів роботи працівників. За відсутності цифрови хінструментів така оцінка має ризик залишатися формальною і не використовується повною мірою для прийняття управлінських рішень.

Hurma System забезпечує:

Централізований облік індивідуальних показників результативності персоналу;

можливість встановлення KPI для різних категорій працівників (педагогічного, адміністративного, технічного персоналу);

автоматизовану аналітику динаміки показників ефективності;

інформаційну підтримку управлінських рішень щодо мотивації, преміювання, професійного розвитку або корекції навантаження.

У цьому контексті автоматизована система управління персоналом є інструментом практичної підтримки KPI-орієнтованого оцінювання, забезпечуючи об'єктивність, прозорість мотиваційної політики та підвищення довіри персоналу до управлінських рішень.

Поєднання наставництва, системи KPI та автоматизованої HR-платформи формує цілісну модель сучасного управління персоналом, у межах якої:

- наставництво забезпечує професійну адаптацію та розвиток працівників;

- KPI створюють вимірювану основу оцінки результативності;

- Hurma System виступає цифровим середовищем інтеграції, обліку та аналізу всіх HR-процесів.

У результаті досягається синергетичний ефект, що проявляється у підвищенні керованості кадрової політики, скороченні адміністративних витрат, зростанні прозорості управління та посиленні стратегічної ролі HR-функції в діяльності ТОВ «Технічна школа «Диференціал».

Розрахунок терміну окупності проєкту представлений у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

**Розрахунок окупності проєкту з запровадження АСУ персоналом  
HurmaSystem**

Показник	Розрахунок/Значення
1. Сумарні інвестиції, грн.	30 000
2. Прогнозний економічний ефект від застосування заходу, (грн./міс), зокрема за рахунок зменшення персоналу відділу кадрів на 1 особу	$144000/12=12000$
3. Строк окупності, (місяців)	$30000/12000 = 2.5$

*Джерело: розраховано автором на основі [49]*

Таблиця 3.8 ілюструє, що сумарні інвестиції в обсязі 30 000 гривень на закупівлю програмного забезпечення окупляться через 2.5 місяця. З огляду на короткий строк окупності проєкту (менше одного року), вплив дисконтування є незначним, тому дисконтований строк окупності практично збігається з розрахованим простим строком окупності.

Прогнозний економічний ефект від запровадження автоматизованої системи управління персоналом Hurma System визначено на основі очікуваної економії витрат, пов'язаних з виконанням кадрових функцій, унаслідок цифровізації та автоматизації HR-процесів у ТОВ «Технічна школа «Диференціал».

Упровадження HurmaSystem дозволяє істотно скоротити обсяг ручної роботи, пов'язаної з кадровим діловодством, рекрутингом, адаптацією персоналу, обліком робочого часу, формуванням звітності та аналітичних

матеріалів. Це створює передумови для оптимізації чисельності адміністративно-кадрового персоналу або перерозподілу функціонального навантаження без зниження якості управління персоналом.

Для цілей економічного розрахунку в роботі прийнято умовне припущення щодо можливості вивільнення витрат, еквівалентних утриманню однієї штатної одиниці працівника відділу кадрів. Середньорічні витрати на такого працівника (заробітна плата з обов'язковими нарахуваннями) умовно становлять 144 000 грн на рік, що відповідає 12 000 грн на місяць.

Відповідно прогнозний щомісячний економічний ефект від упровадження HurmaSystem розраховується за формулою:

$$E_m = 144\,000 / 12 = 12\,000 \text{ грн/міс,}$$

де 144 000 грн – річна сума потенційної економії витрат унаслідок автоматизації кадрових функцій.

Слід зазначити, що отриманий показник має оціночний (консервативний) характер і враховує лише прямий економічний ефект. Додаткові непрямі ефекти, такі як підвищення оперативності управлінських рішень, зниження плинності кадрів, скорочення строків адаптації персоналу та зростання прозорості мотиваційної політики, у розрахунку не враховувалися, що свідчить про потенційно вищу загальну ефективність проекту.

Розраховані показники економічної ефективності дозволили обґрунтувати доцільність використання засобу автоматизації управління ТОВ «Технічна школа «Диференціал». Запропоновані аспекти мають практичну значимість і подальшу перспективу дослідження інших функцій управління з використанням засобів автоматизації, а також розрахунку показників ефективності їхнього використання.

Ефективність запропонованої автоматизованої системи управління персоналом ТОВ «Технічна школа «Диференціал» може виявлятися у різних аспектах, включаючи:

- оптимізацію процесів: автоматизація підбору кадрів скорочує тимчасові витрати та підвищує якість найму, що може знизити кількість

помилкових рішень. Системи оцінки та моніторингу дозволяють точно відстежувати результати роботи співробітників та обґрунтовано приймати рішення щодо підвищення кваліфікації;

- поліпшення якості процесу освіти: онлайн-платформи для підвищення кваліфікації надають педагогам доступ до актуальних ресурсів та методик, що сприяє покращенню їх підготовки та, відповідно, якості навчання студентів. Технології також створюють можливості для персоналізованого навчання, що враховує індивідуальні потреби студентів та педагогів;

- створення сприятливої організаційної культури: використання цифрових платформ для управління персоналом дозволяє підвищити рівень адаптації нових співробітників, скоротити витрати на навчання та покращити якість взаємодії між різними підрозділами;

- економічна ефективність: ефективне використання фінансових ресурсів дозволяє знизити витрати на персонал без шкоди якості освіти.

### **Висновки до розділу 3**

Обґрунтовано, що підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «Технічна школа «Диференціал» має ґрунтуватися на результатах SWOT-аналізу, бенчмаркінгу та комплексної діагностики, які підтвердили потребу в усуненні фрагментарності HR-процесів і слабкої інтеграції HR-стратегії зі стратегією розвитку закладу. Визначено, що ключовою передумовою системних змін є трансформація організаційної культури та перехід до партисипативного стилю управління, що дозволяє поєднати дисципліну як основу організаційного порядку і творчість як ресурс розвитку людського потенціалу. Сформовано комплекс заходів у розрізі суб'єктів, процесів та об'єктів системи управління персоналом: розвиток управлінських компетентностей керівників, стандартизація й упровадження HR-технологій (підбір, оцінка, навчання, мотивація, кадровий резерв, моніторинг клімату), а також підвищення лояльності й задоволеності працівників. Реалізація запропонованих заходів очікувано забезпечить підвищення керованості HR-

функції, зростання результативності праці, зниження кадрових ризиків і посилення конкурентоспроможності закладу на ринку освітніх послуг.

Доведено доцільність впровадження сучасних методів і технологій управління персоналом як необхідної умови підвищення ефективності HR-системи в ТОВ «Технічна школа «Диференціал». Узагальнено, що результативне управління персоналом має спиратися на комплексне поєднання економічних, адміністративних і соціально-психологічних методів, доповнених інноваційними підходами (Agile-менеджмент, Data-Driven HR, TalentManagement). Обґрунтовано, що наставництво є дієвим інструментом адаптації та професійної підтримки педагогів, зниження ризиків плинності кадрів і підвищення якості освітнього процесу. Також визначено, що цифровізація HR-функції через впровадження автоматизованої системи (HurmaSystem) забезпечує інтеграцію ключових HR-процесів, підвищує об'єктивність управлінських рішень, створює інформаційну основу для аналітики та підтримує KPI/індикаторне оцінювання. Встановлено, що запропоновані підходи формують практично орієнтовану модель модернізації менеджменту персоналу, адаптовану до умов приватної освітньої організації.

Здійснено оцінювання організаційної та економічної доцільності двох запропонованих проєктів: впровадження наставництва та цифровізації HR-процесів на основі HurmaSystem. Для Проєкту 1 сформовано інструментарій оцінювання результативності навчання наставників (вагові коефіцієнти критеріїв), розроблено поетапний план-графік впровадження, а також визначено бюджет витрат і структуру сукупних витрат, пов'язаних із наставництвом, адаптацією та навчанням персоналу. Обґрунтовано очікувані результати й ефекти наставництва, що мають проявлятися в скороченні строків адаптації, зниженні плинності кадрів, підвищенні професійної майстерності педагогів та покращенні соціально-психологічного клімату. Для Проєкту 2 розраховано строк окупності інвестицій у HurmaSystem та показано, що економічний ефект формується за рахунок оптимізації кадрових процедур і вивільнення (перерозподілу) адміністративних витрат. Узагальнено, що

інтеграція наставництва, KPI/індикаторного оцінювання та HR-автоматизації створює синергетичний ефект, який підвищує прозорість, керованість і результативність кадрової політики ТОВ «Технічна школа «Диференціал».

## ВИСНОВКИ

На основі аналізу теоретичних засад менеджменту персоналу, що охоплюють його сутність, роль, значення, основні концепції, моделі, а також ключові проблеми та виклики в сучасних умовах, можна сформулювати наступні висновки:

Менеджмент персоналу є багатограним процесом, що поєднує адміністративні, економічні, правові та соціально-психологічні методи для ефективного управління людьми на виробництві. Основна мета менеджменту персоналу полягає у найбільш ефективному використанні працівників для досягнення цілей підприємства. У сучасних компаніях персонал розглядається як основне багатство та найважливіший потенціал господарської системи, що визначає ключову роль менеджменту персоналу. Ефективний менеджмент персоналу безпосередньо впливає на підвищення прибутковості та конкурентоспроможності організації. Ключовими функціями управління персоналом є планування, підбір, адаптація, оцінка, навчання, мотивація, управління кар'єрою, контроль та управління конфліктами. Формування інноваційної корпоративної культури, що базується на свободі, ризику, довірі та навчанні, є важливим завданням сучасного менеджменту персоналу.

Адаптація організаційних умов для інноваційної діяльності, включаючи створення спеціалізованих структур та сприятливого соціально-психологічного клімату, є необхідною для успішного розвитку компаній.

Управління персоналом еволюціонувало від адміністративних функцій до стратегічного управління людським капіталом, інтегрованого в загальну систему корпоративного менеджменту. Сучасні концепції управління персоналом базуються на синтезі класичних теорій, психології праці, економіки праці та інноваційних технологій. Парадигма стратегічного управління персоналом (SHRM) розглядає людський капітал як ключову конкурентну перевагу та інтегрує HR-політику в загальну стратегію організації. Існують

різні моделі управління персоналом, такі як бюрократична, командна, ринкова, інтегрована, модель з делегованими функціями та модель консультацій і підтримки, вибір яких залежить від специфіки організації.

Цифрова трансформація та глобалізація суттєво впливають на підходи до менеджменту персоналу, вимагаючи впровадження нових технологій та гнучких моделей управління. Сучасні тенденції включають фокус на добробуті та психічному здоров'ї працівників, безперервний професійний розвиток, зміну ролі HR-менеджерів на стратегічну, впровадження штучного інтелекту та людиноцентричний підхід.

Ефективні моделі управління персоналом позитивно впливають на продуктивність праці та ефективність бізнесу через оптимізацію робочих процесів та мотивацію співробітників. Американська, японська та європейська моделі управління персоналом мають свої переваги та недоліки, що відображають культурні та економічні особливості регіонів, і часто на практиці застосовуються їх змішані варіанти.

Ключові проблеми та виклики в управлінні персоналом в сучасних умовах: інтеграція новітніх технологій, зокрема штучного інтелекту, є значним викликом, що вимагає стратегічного бачення та планування; забезпечення залученості та мотивації працівників в умовах стресу та нестабільності залишається критично важливим завданням; дефіцит кваліфікованих кадрів є глобальною проблемою, що змушує компанії переглядати підходи до залучення та розвитку талантів; недостатній розвиток лідерських та управлінських навичок ускладнює впровадження змін та ефективне управління командами; підтримка та розвиток корпоративної культури, заснованої на інклюзивності, справедливості та довірі, є ключовим фактором утримання талантів; зовнішні фактори, такі як економічна нестабільність та соціальні кризи (наприклад, війна), суттєво ускладнюють управління персоналом.

Цифровізація HR-процесів за допомогою хмарних платформ, ШІ, аналітики даних та інших інструментів дозволяє оптимізувати управління персоналом, але водночас створює виклики, пов'язані з кібербезпекою та

адаптацією співробітників. Глобалізація розширює можливості для залучення талантів, але вимагає культурної чутливості та адаптації HR-практик до різних умов. Нестабільність економічного середовища призводить до відтоку кадрів, зростання конкуренції за працівників, обмеження фінансових ресурсів та погіршення емоційного стану персоналу. Проблеми із залученням, адаптацією та навчанням персоналу в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів вимагають від компаній комплексних стратегій та інноваційних підходів. Зростають вимоги до управління різноманітністю, інклюзивністю та гендерною рівністю, що вимагає від HR-менеджменту трансформації корпоративної культури та формування нових політик.

ТОВ «Технічна школа «Диференціал»» є сучасним освітнім закладом, діяльність якого спрямована на підготовку кваліфікованих фахівців технічного профілю. Установа забезпечує поєднання теоретичної та практичної підготовки, що дає можливість випускникам швидко адаптуватися до вимог ринку праці та роботодавців. Навчальний процес організовано з урахуванням сучасних стандартів освіти, а матеріально-технічна база дозволяє підтримувати належний рівень практичного навчання.

Заклад демонструє стабільність у наборі учнів та розвитку освітніх програм, зберігає позитивний імідж серед місцевої громади та партнерів. Важливим пріоритетом діяльності є забезпечення якісної освіти, розвиток технічних компетенцій у студентів та постійне вдосконалення навчального процесу. Завдяки своїй спеціалізації школа робить вагомий внесок у підготовку технічних кадрів, що є важливим для розвитку регіону та підтримки конкурентоспроможності місцевої економіки.

Комплексна діагностика системи управління персоналом засвідчила наявність сформованої бази для ефективного функціонування кадрової політики, водночас виявивши низку системних обмежень, що стримують розвиток організації відповідно до сучасних вимог освітнього середовища. Аналіз використання робочого часу показав, що зміни у фонді часу та структурі зайнятості персоналу є наслідком специфіки педагогічної діяльності та

розширення навчального процесу, що свідчить про адаптивність кадрової політики, але потребує вдосконалення механізмів планування навантаження та організації праці. Оцінка руху кадрів продемонструвала відносно високий рівень кадрової стабільності, що підтверджується низькою плінністю та зростанням коефіцієнта постійності, однак потребує посилення системи адаптації, комунікації та утримання працівників.

Аналіз внутрішніх документів і посадових інструкцій засвідчив наявність базового нормативного фундаменту, проте значна частина документів є застарілою, фрагментарною та такою, що не відображає сучасних вимог до організації праці та педагогічної діяльності. Відсутність описаних механізмів взаємодії підрозділів, критеріїв оцінювання ефективності праці, процедур професійного розвитку та інструментів внутрішньої комунікації обмежує можливості адміністрації щодо стратегічного управління персоналом. Формальний характер кадрової звітності також не дозволяє повною мірою використовувати її як інструмент HR-аналітики та прогнозування.

Результати анкетування персоналу підтвердили наявність позитивного морально-психологічного клімату, достатній рівень загальної задоволеності працівників і довіри до керівництва. Водночас працівники відзначають потребу в оновленні посадових інструкцій, покращенні горизонтальної комунікації, систематизації професійного розвитку, оптимізації розподілу навантаження та підвищенні прозорості мотиваційної політики. SWOT-аналіз доповнив ці висновки, окресливши сильні внутрішні сторони організації, проте виявив критично важливі напрями для модернізації – цифровізацію кадрових процесів, оновлення нормативної бази, розвиток компетентнісного підходу та створення сучасної системи стимулювання. Проведений бенчмаркінг засвідчив суттєві розриви між наявною кадровою політикою та кращими практиками технічних навчальних закладів, але також підтвердив значний потенціал школи для швидкого розвитку за умови впровадження сучасних HR-технологій і методів управління.

Узагальнюючи результати діагностики, можна стверджувати, що система управління персоналом ТОВ «Технічна школа «Диференціал»» перебуває на етапі базового формування та поступового переходу до більш структурованої моделі HR-менеджменту. Для переходу до якісно нового рівня ефективності необхідним є комплексне оновлення кадрової політики, включно з модернізацією внутрішніх документів, запровадженням системи оцінювання результативності, розвитком професійних компетентностей персоналу, удосконаленням комунікаційних процесів та цифровою трансформацією кадрового адміністрування. Реалізація цих кроків дозволить школі забезпечити високу якість освітніх послуг, підвищити конкурентоспроможність та створити сучасну, стійку й ефективну систему управління персоналом.

Основні проблеми та обмеження системи менеджменту персоналу ТОВ «Технічна школа «Диференціал»» мають комплексний і системний характер та охоплюють організаційну структуру управління, процеси планування й добору персоналу, а також механізми мотивації та підвищення продуктивності праці. Відсутність узгодженої кадрової стратегії, недостатня функціональна спроможність кадрової служби, низький рівень цифровізації HR-процесів і фрагментарність кадрового планування суттєво обмежують можливості школи щодо ефективного використання людського потенціалу та адаптації до сучасних освітніх викликів.

Разом із цим виявлені недоліки у сфері мотивації, розподілу навантаження та професійного розвитку персоналу знижують рівень залученості працівників, стримують ініціативність і створюють ризики професійного вигорання. Сукупність зазначених проблем свідчить про необхідність переходу від переважно адміністративної моделі управління персоналом до системного HR-менеджменту, орієнтованого на стратегічне планування, цифрову підтримку кадрових процесів, розвиток компетентностей і формування прозорості, диференційованої системи мотивації, що стане підґрунтям для подальшого підвищення ефективності діяльності закладу.

Обґрунтовано, що підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «Технічна школа «Диференціал» має ґрунтуватися на результатах SWOT-аналізу, бенчмаркінгу та комплексної діагностики, які підтвердили потребу в усуненні фрагментарності HR-процесів і слабкої інтеграції HR-стратегії зі стратегією розвитку закладу. Визначено, що ключовою передумовою системних змін є трансформація організаційної культури та перехід до партисипативного стилю управління, що дозволяє поєднати дисципліну як основу організаційного порядку і творчість як ресурс розвитку людського потенціалу. Сформовано комплекс заходів у розрізі суб'єктів, процесів та об'єктів системи управління персоналом: розвиток управлінських компетентностей керівників, стандартизація й упровадження HR-технологій (підбір, оцінка, навчання, мотивація, кадровий резерв, моніторинг клімату), а також підвищення лояльності й задоволеності працівників. Реалізація запропонованих заходів очікувано забезпечить підвищення керованості HR-функції, зростання результативності праці, зниження кадрових ризиків і посилення конкурентоспроможності закладу на ринку освітніх послуг.

Доведено доцільність впровадження сучасних методів і технологій управління персоналом як необхідної умови підвищення ефективності HR-системи в ТОВ «Технічна школа «Диференціал». Узагальнено, що результативне управління персоналом має спиратися на комплексне поєднання економічних, адміністративних і соціально-психологічних методів, доповнених інноваційними підходами (Agile-менеджмент, Data-Driven HR, TalentManagement). Обґрунтовано, що наставництво є дієвим інструментом адаптації та професійної підтримки педагогів, зниження ризиків плинності кадрів і підвищення якості освітнього процесу. Також визначено, що цифровізація HR-функції через упровадження автоматизованої системи (HurmaSystem) забезпечує інтеграцію ключових HR-процесів, підвищує об'єктивність управлінських рішень, створює інформаційну основу для аналітики та підтримує KPI/індикаторне оцінювання. Встановлено, що

запропоновані підходи формують практично орієнтовану модель модернізації менеджменту персоналу, адаптовану до умов приватної освітньої організації.

Здійснено оцінювання організаційної та економічної доцільності двох запропонованих проєктів: упровадження наставництва та цифровізації HR-процесів на основі HurmaSystem. Для Проєкту 1 сформовано інструментарій оцінювання результативності навчання наставників (вагові коефіцієнти критеріїв), розроблено поетапний план-графік упровадження, а також визначено бюджет витрат і структуру сукупних витрат, пов'язаних із наставництвом, адаптацією та навчанням персоналу. Обґрунтовано очікувані результати й ефекти наставництва, що мають проявлятися в скороченні строків адаптації, зниженні плинності кадрів, підвищенні професійної майстерності педагогів та покращенні соціально-психологічного клімату. Для Проєкту 2 розраховано строк окупності інвестицій у HurmaSystem та показано, що економічний ефект формується за рахунок оптимізації кадрових процедур і вивільнення (перерозподілу) адміністративних витрат. Узагальнено, що інтеграція наставництва, KPI/індикаторного оцінювання та HR-автоматизації створює синергетичний ефект, який підвищує прозорість, керованість і результативність кадрової політики ТОВ «Технічна школа «Диференціал».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акімов О.О., Акімова Л.М. Вплив глобалізації та технологічних змін на управління людськими ресурсами в системі державної служби: порівняльний аналіз різних періодів. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2024. №2. URL: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/587> (дата звернення: 09.05.2025).
2. Бабій Ю.М. Моделі управління персоналом за змішаних форм організації праці. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. №10. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/129> (дата звернення: 09.05.2025).
3. Бугаєва М.В., Демченко С.В. Теоретичні витoki управління розвитком інноваційного підприємництва. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2021. Вип. 6(39). URL: [https://economics.kntu.kr.ua/pdf/6\(39\)/26.pdf](https://economics.kntu.kr.ua/pdf/6(39)/26.pdf) (дата звернення: 06.05.2025).
4. Везомський Д.Р., Гречаник Н.І., Годящев М.О. Методи оптимізації кадрового потенціалу в умовах воєнних викликів та енергетичної кризи в Україні. *Актуальні питання економічних наук*. 12.03.2025. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/download/318/328/577> (дата звернення: 11.05.2025).
5. Воскобійник С.Я. Порівняльна характеристика різних систем управління персоналу. *Modern Economics*. 2018. №10. С. 29–35. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/10-2018/voskobiynyk.pdf> (дата звернення: 10.05.2025).
6. Головні HR-тренди 2025 року. GoIT. URL: <https://goit.global/ua/articles/holovni-hr-trendy-roku/> (дата звернення: 09.05.2025).
7. Гончарова А. Щотакє HR-стратегія? Як її створити та втілити в життя. *People First Media*. 20.06.2024. URL: <https://peoplefirst.club/media/shcho-take-hr-stratehiia> (дата звернення: 09.05.2025).

8. Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка і суспільство*. 2018. №17. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/17\\_ukr/32.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/32.pdf) (дата звернення: 05.05.2025).
9. Дефіцит кадрів: ефективні методи розв'язання проблеми. URL: <https://sunone.com.ua/articles-uk/deficit-kadriv-efektivni-metodi-rozv-yazannya-problemi/> (дата звернення: 11.05.2025).
10. Долга Г.В. Вплив корпоративної культури на управління персоналом підприємства. *Modern Economics*. 2018. №7. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/the-influence-of-corporate-culture-on-the-management-of-personnel-of-the-enterprise/> (дата звернення: 09.05.2025).
11. Драган О. Розвиток управління талантами в системі менеджменту персоналу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. №33. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/924> (дата звернення: 05.10.2025).
12. Ефективний розвиток персоналу у 2025 році: тренди та поради. URL: <https://sereda.ai/uk/blog/efektyvnyj-rozvytok-personalu-u-2025-roczy-trendy-ta-porady> (дата звернення: 09.05.2025).
13. Замлинський В., Скрипник Н., Федака В. Управління персоналом в умовах воєнного стану: інтеграція цифрових технологій. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. №338(1). С. 555–563. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1600> (дата звернення: 10.05.2025).
14. Зеркаль А., Павленко М. Управління персоналом підприємств в умовах кризи: адаптивні моделі та ефективні підходи. *Економіка та суспільство*. 2024. №70. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5422> (дата звернення: 11.05.2025).

15. Іванова Н.С. *Управління персоналом: курс лекцій*. КривийРіг: ДонНУЕТ, 2017. 140 с.
16. Кирич Н. Ефективне використання трудових ресурсів як фактор стабілізації функціонування підприємства. *Україна: аспекти праці*. 2009. №3. С. 39–42.
17. Кравчук О.І., Варіс І.О., Рябокони І.О. Управління цифровою трансформацією менеджменту персоналу через цифрову HR-стратегію. *Економіка та управління підприємствами*. 2023. Вип. 71. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/71\\_2023/30.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/71_2023/30.pdf) (дата звернення: 08.05.2025).
18. Крамар І., Баранов К., Гапон В., Потюк В. Управління кадрови потенціалом підприємства в умовах війни: виклики сьогодення та перспективи розвитку. 2024. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46637/2/ColMon\\_2024\\_Kramar\\_I-Enterprises\\_employee\\_potential\\_134-148.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46637/2/ColMon_2024_Kramar_I-Enterprises_employee_potential_134-148.pdf) (дата звернення: 11.05.2025).
19. Мажура І.А., Невмержицька С.М. Стратегічне управління персоналом підприємства. URL: [https://knu.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian\\_editions/Nevmerzicka2015022808.pdf](https://knu.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Nevmerzicka2015022808.pdf) (дата звернення: 09.05.2025).
20. Маркасян П. На чому варто сфокусуватися роботодавцям у 2025 році. URL: <https://www.work.ua/articles/expert-opinion/3470/> (дата звернення: 10.05.2025).
21. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. / за ред. М.М. Шкільняка. Тернопіль, 2022. 280 с.
22. Моделі організації управління персоналом. URL: [https://stud.com.ua/48995/menedzhment/modeli\\_organizatsiyi\\_upravlinnya\\_personalom](https://stud.com.ua/48995/menedzhment/modeli_organizatsiyi_upravlinnya_personalom) (дата звернення: 08.05.2025).
23. Наставництво: професійна підтримка та розвиток педагогів. URL: <https://naurok.com.ua/nastavnictvo-profesiyna-pidtrimka-ta-rozvitok-pedagogiv-452642.html> (дата звернення: 12.09.2025).

24. Никифороенко В.Г. Управління персоналом. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
25. Олійник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу. Харків: НУА, 2013. 376 с.
26. Осовська Г.В., Крушельницька О.В. Управління трудовими ресурсами. Київ: Кондор, 2007. 224 с.
27. Павшук В.М. Корпоративна культура як каталізатор інноваційної діяльності суб'єктів господарювання. *Академічні візії*. 2024. №32. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/download/1260/1140/1154> (дата звернення: 05.05.2025).
28. Пліско В.Р. Вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на кадровий потенціал підприємств в умовах воєнного стану. *АГРОСВІТ*. 2024. №24. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/download/5252/5303/11930> (дата звернення: 09.05.2025).
29. Почтовюк А., Пряхіна К., Цимбал О. HR-менеджмент у системі антикризового управління підприємств. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2020. №3. С. 95–103.
30. Про наставництво (педагогічну інтернатуру). URL: <https://holmoksosvita.gov.ua/news/1680762040/> (дата звернення: 11.09.2025).
31. Проект Закону України «Про наставництво» від 21.04.2025 №13200. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/ji12705a> (дата звернення: 11.09.2025).
32. Розкрити потенціал і запобігти вигоранню, або хто такий HR у видавництві. URL: <https://chytomo.com/rozkryty-potentsial-i-zapobihny-vyhoranniu-abo-khto-takyj-hr-u-vydavnytstvi/> (дата звернення: 11.05.2025).
33. Россоха М.Ю., Коротич А.О., Тицька А.О. Стратегії управління ефективністю та продуктивністю персоналу в умовах кризових викликів та воєнного стану. *Економічний простір*. 2025. №199.

34. Саркісян Н. Особливості цифрової трансформації системи управління персоналом. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. №3(39). С. 173–181.
35. Смагіна А., Чупріна М. Цифрові трансформації в системі управління персоналом. Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції. 2022.
36. Смирнова Т.А., Голей Ю.М. Використання принципів інноваційного менеджменту у процесі формування корпоративної культури. *Вісник Дніпропетровського університету*. 2014. №3.
37. Стецьків А.Р. Сутність та складові механізмів управління персоналом у сфері гостинності. *Академічні візії*. 2024. №36.
38. Сучасні підходи до управління персоналом на кожному з рівнів. URL: <https://bezpeka.isu.net.ua/news/498313-suchasni-pidkhodi-do-upravlinnya-personalom-na-kozhnomu-z-rivniv> (дата звернення: 07.05.2025).
39. Тебенко В.М. Економіка та організація інноваційної діяльності. 2018.
40. Федорова Ю., Мірющенко М., Івченко В. Цифрові технології в управлінні персоналом. *Адаптивне управління: теорія і практика*. 2021. №12(24).
41. Циценко А. Адаптація бізнесу до кадрової кризи: проблеми та перспективи. URL: <https://sup.org.ua/blog/kadrove-zabezpechennya-pidpryyemstv/> (дата звернення: 11.05.2025).
42. Ціцяла А.С., Ціцяла Н.С., Миронов Ю.Б. Управління персоналом як базис забезпечення стабільного розвитку підприємства. *Керівник.ІНФО*. 2016.
43. Юрик Н.Є. Історія менеджменту. Тернопіль, 2015. 114 с.
44. Ядуха С., Дурач А., Семенченко В., Яблонський Т. Управління проектною діяльністю підприємства на засадах Agile-менеджменту та сучасних інформаційних технологій. *Development Service Industry Management*. 2023. №4. С. 95–100.

45. 13 HR Technology Trends To Watch in 2025. URL: <https://www.aihr.com/blog/hr-technology-trends/> (accessed: 10.05.2025).
46. 5 priorities for HR leaders in 2025: Gartner research. URL: <https://budni.robota.ua/hr/5-prioritetiv-dlya-hr-lideriv-u-2025-rotsi-doslidzhennya-gartner> (accessed: 10.05.2025).
47. Digital HR: the digital transformation of the human resources function. URL: <https://www.reactive-executive.com/en/digital-hr-the-digital-transformation-of-the-human-resources-function/> (accessed: 10.05.2025).
48. Gurung S. A study of changing HR practices at workplace after COVID-19 pandemic. 2024. URL: <https://www.kuey.net/index.php/kuey/article/download/5007/3437> (accessed: 10.05.2025).
49. Hurma System. URL: <https://hurma.work/> (accessed: 17.10.2025).
50. Manoj Kumar T. The Power of High-Performance Work Systems (HPWS) in Strategic HRM. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/power-high-performance-work-systems-hpws-strategic-hrm-tiwari-47auc/> (accessed: 07.05.2025).
51. Polyakova A., Kolmakov V., Pokamestov I. Data-driven HR analytics in a quality management system. *Quality – Access to Success*. 2020. Vol. 21, No. 176. P. 74–80.
52. Sean Ross. What Is the Human Capital Theory and How Is It Used? *Investopedia*. URL: <https://www.investopedia.com/ask/answers/032715/what-human-capital-and-how-it-used.asp> (accessed: 06.05.2025).
53. Strategic human resource management. *TalentLyft HR Glossary*. URL: <https://www.talentlyft.com/hr-glossary/strategic-human-resource-management> (accessed: 06.05.2025).
54. Suslov P. Comparison of management types in international companies: European, American and Japanese approaches. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/download/4947/4991/11284> (accessed: 10.05.2025).

55. Top 20 Tools for Human Resources in 2025. URL: <https://www.kudoboard.com/blog/top-human-resources-tools-in-2025/> (accessed: 10.05.2025).

56. Wais Pirzad. Unleash your team's hidden potential with competency-based HRM. URL: <https://www.ag5.com/unleash-your-teams-hidden-potential-with-competency-based-human-resource-management/> (accessed: 07.05.2025).

## ДОДАТОК А

## Таблиця А.1

## Розрахунок основних показників аналізу фінансової діяльності

Показники	Формула розрахунку	Розрахунок по аналізованим рокам		
		2022	2023	2024
Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн.	$O_{\text{ср}} = O_{\text{з1}} + (O_{\text{звв}} \times n1/12) - (O_{\text{звб}} \times n2/12)$ , де O <sub>з1</sub> – вартість основних засобів на початок року, тис.грн.; O <sub>звв</sub> , O <sub>звб</sub> – вартість ОЗ, що введені (вибули) протягом року, тис.грн.; n1, n2 – кількість повних місяців з моменту введення (вибуття).	3006,7+ (87,7/2)- (33,9/2)= 3033,6	3060,6+ (59,5/2) = 3090,35	3120,1+ (232,0/2)= 3236,1
Фондовіддача, тис. грн.	$F_v = q / O_{\text{ср}}$	2411,98/ 3033,6=0,79	3027,94/ 3090,35=0,98	3480,45/ 3236,1=1,08
Фондомісткість, тис.грн.	$F_v = O_{\text{ср}} / q$	3033,6/ 2411,98=1,26	3090,35/ 3027,94=1,02	3236,1/ 3480,45=0,93
Фондоозброєність, тис.грн./чол.	$F_{\text{вр}} = O_{\text{ср}} / K_{\text{ср}}$	3033,6/55= 55,17	3090,35/60= 51,51	3236,1/61= 53,05
Рентабельність основних засобів, %	$F_r = Q_c / O_{\text{ср}}$ , де Q <sub>c</sub> – обсяг наданих послуг за спеціальним фондом, тис.грн.	935,98/3033,6 =0,31	1172,17/ 3090,35= 0,38	1555,78/ 3236,1= 0,48
Коефіцієнт фінансової стабільності	$K_{\text{фс}} = \text{ПасивІр.} / (\text{ПасивІр.} + Q_c)$ , де Q <sub>c</sub> – обсяг наданих послуг за спеціальним фондом, тис.грн.	1468,5/(5,5+ 935,98) = 1,56	1512,3/(8,38+ 1172,17) = 1,28	1666,16/ (14,9+1555,8) =1,06
Середньорічна вартість власного капіталу	$V_{\text{ср}} = (\text{ПасивІр.поч.} + \text{ПасивІр.кін.}) / 2$ , де ПасивІр.поч. – власний капітал на початок року, тис.грн.; ПасивІр.кін – власний капітал на кінець року, тис.грн.	(1580,0+ 1468,5) / 2 = 1524,25	(1468,5+ 1512,3) / 2 = 1490,4	(1512,3 + 1666,16) / 2 = 1589,23
Коефіцієнт обороту власного капіталу	$K_o = Q_c / V_{\text{ср}}$	935,98 / 1524,25=0,61	1172,17 / 1490,4=0,79	1555,8 / 1589,23=0,98
Капіталоємність	$K_e = V_{\text{ср}} / Q_c$	1524,25/ 935,98=1,63	1490,4/ 1172,17=1,27	1589,23/ 1555,38=1,02

## Додаток Б

## Анкета для оцінки системи управління персоналом

**Інструкція:** оберіть один варіант відповіді, який найкраще відповідає вашій думці. Всі відповіді конфіденційні.

**Блок 1. Загальна задоволеність роботою**

1. Наскільки ви задоволені своєю роботою загалом?
  - Дуже задоволений(а)
  - Задоволений(а)
  - Частково задоволений(а)
  - Незадоволений(а)
2. Наскільки чітко визначені ваші посадові обов'язки?
  - Дуже чітко
  - Переважно чітко
  - Нечітко
  - Взагалі не визначені
3. Чи вважаєте ви своє навантаження збалансованим?
  - Так, повністю
  - Частково
  - Надмірне
  - Недостатнє

**Блок 2. Управління та комунікація**

4. Як ви оцінюєте якість управління вашим підрозділом?
  - Дуже ефективно
  - Ефективно
  - Посереднє
  - Не ефективно
5. Чи легко вам отримати підтримку або відповіді на запитання від керівництва?
  - Завжди
  - Часто
  - Іноді
  - Рідко
6. Наскільки добре налагоджена внутрішня комунікація між підрозділами?
  - Дуже добре
  - Задовільно
  - Посередньо
  - Погано

**Блок 3. Мотивація та розвиток**

7. Чи маєте ви можливості для професійного розвитку (курси, тренінги тощо)?
  - Так, регулярно
  - Іноколи
  - Вкрай рідко
  - Ніколи
8. Чи існує система заохочення (премії, подяки, бонуси)?
  - Так, чітка та прозора
  - Є, але нерегулярна
  - Формальна
  - Відсутня
9. Чи відчуваєте ви свою роботу значущою для організації?
  - Так
  - Частково
  - Не завжди
  - Ні

**Блок 4. Пропозиції**

10. Що б вихотіли покращити у сфері управління персоналом?  
(відкрите запитання)

---



---



---