

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес-технологій та економіки

(повне найменування інституту, факультету)

Економіка та митна справа

(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка
до дипломного проєкту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему: Сучасні технологічні підходи в кадровому менеджменті

Виконав: студент(ка) II курсу,
групи БТЕз-0214м

Спеціальності 051 Економіка
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)
Управління персоналом та економіка праці

Ковалик Л.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник Соколов А.В.

(прізвище та ініціали)

Рецензент Морозов Д.М.

(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
(повне найменування закладу вищої освіти)

Факультет Бізнес-технологій та економіки
Кафедра Економіка та митна справа
Ступінь вищої освіти магістр
Спеціальність 051 Економіка
(код і найменування)
Освітня програма (спеціалізація) Управління персоналом та економіка праці
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____
Соколов А.В.
«14» жовтня 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Ковалик Лариса Валеріївна
(прізвище, ім'я, по батькові)

- Тема проєкту (роботи) Сучасні технологічні підходи в кадровому менеджменті
керівник проєкту (роботи) Соколов Андрій Васильович, к.держ. упр., доцент.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом закладу вищої освіти від «__» жовтня 2025 року № ____
- Строк подання студентом проєкту (роботи) 11.12.2025 р.
- Вихідні дані до проєкту (роботи) праці українських і зарубіжних вчених, матеріали періодичних видань, статистичні матеріали, законодавчі акти, внутрішня документація підприємства
- Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. Теоретичні основи управлінських технологій і їх вплив на результативність діяльності організації.
2. Аналіз системи управління персоналом у ТОВ «BEGENIUS»
3. Напрями вдосконалення технологій управління персоналом.
- Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
1	Соколов А.В., доцент кафедри ЕМС	14.10.25	05.11.25
2	Соколов А.В., доцент кафедри ЕМС	14.10.25	12.11.25
3	Соколов А.В., доцент кафедри ЕМС	05.11.25	19.11.25
Нормоконтроль	Галан О.Є., доцент кафедри ЕМС	28.11.25	05.12.25

7. Дата видачі завдання «14» жовтня 2025 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	02.09.25-11.09.25	
2	Вивчення літературних джерел	15.09.25-23.10.25	
3	Збір матеріалу на дипломну роботу	15.09.25-05.11.25	
4	Групування та аналіз зібраного матеріалу	14.10.25-05.11.25	
5	Виконання першого розділу	14.10.25-05.11.25	
6	Виконання другого розділу	16.10.25-12.11.25	
7	Виконання третього розділу	05.11.25-19.11.25	
8	Формування висновків та рекомендацій	20.11.25-26.11.25	
9	Оформлення дипломної роботи	05.11.25-26.11.25	
10	Перевірка роботи керівником	27.11.25-30.11.25	
11	Одержання відгуку та рецензії	08.12.25	
12	Попередній захист дипломної роботи	04.12.25-08.12.25	
13	Подання роботи на кафедру	11.12.25	
14	Захист дипломної роботи	19.12.25-24.12.25	

Студент(ка)

(підпис)

Ковалик Л.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник проєкту (роботи)

(підпис)

Соколов А.В.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота містить 87 с., 14 табл., 6 рис., 58 джерел.

Об'єкт дослідження — система управління персоналом на підприємстві.

Предмет дослідження — методи, технології та механізми розвитку, мотивації та ефективного управління педагогічним персоналом у контексті цифрової трансформації та масштабування бізнесу.

Мета роботи — теоретичне обґрунтування сучасних технологічних підходів у кадровому менеджменті та розробка практично орієнтованих рекомендацій щодо їх ефективного застосування в діяльності організації.

Методи дослідження — аналіз, синтез, порівняльний аналіз, системний підхід, SWOT-аналіз, емпіричне анкетування, методи HR-аналітики, case-study провідних світових моделей менеджменту (японська та американська).

Актуальність теми обумовлена тим, що у сучасних умовах ефективне управління людськими ресурсами стає ключовим фактором сталого розвитку, забезпечуючи якість навчання, задоволеність клієнтів та довгострокову конкурентну перевагу. Особливо важливим є впровадження цифрових інструментів для аналізу діяльності персоналу, прогнозування текучості та персоналізації розвитку команди.

У роботі викладені:

- а) теоретичні основи управлінських технологій і їх вплив на результативність діяльності організації;
- б) аналіз системи управління персоналом у ТОВ «BEGENIUS»;
- в) напрями вдосконалення технологій управління персоналом.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, HR-ТЕХНОЛОГІЇ, ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ, HR-АНАЛІТИКА, МЕНЕДЖМЕНТ ОСВІТИ, DATA-DRIVEN HR, BEGENIUS,

ЗМІСТ

Вступ.....	6
1 Теоретичні основи управлінських технологій і їх вплив на результативність діяльності організації.....	13
1.1 Теоретичні засади управління персоналом: цілі, функціональне наповнення та завдання	13
1.2 Технологічні підходи в управлінні персоналом: місце в системі сучасного менеджменту.....	21
1.3 Цифрові інструменти оптимізації управління персоналом	30
Висновок до розділу 1.....	37
2 Аналіз системи управління персоналом у ТОВ «BEGENIUS»	39
2.1 Організаційно-економічні особливості функціонування підприємства	39
2.2 Характеристика системи управління персоналом підприємства ТОВ «BEGENIUS»	49
2.3 Система адаптивного управління людськими ресурсами в ТОВ «BEGENIUS»	54
Висновки до розділу 2	62
3 Напрями вдосконалення технологій управління персоналом	64
3.1 Напрями розвитку системи управління людськими ресурсами підприємства	64
3.2 Модель HRM для ТОВ «BEGENIUS»: синтез японського та американського досвіду	68
3.3 Впровадження цифрових платформ для розвитку HR-аналітики в ТОВ «BEGENIUS»	73
Висновки до розділу 3	79
Висновки	81
Перелік посилань.....	83

ВСТУП

У сучасному діловому середовищі ефективне застосування інноваційних підходів до управління персоналом набуває особливої актуальності, оскільки безпосередньо впливає на продуктивність і конкурентоспроможність бізнесу. Організації, що досягають стабільного успіху, як правило, характеризуються гнучким, проактивним керівництвом і високим рівнем управлінської компетентності. Навички керівництва не є вродженими в повній мірі — їх можна розвивати шляхом систематичного навчання, практичного досвіду та постійного самовдосконалення. Ефективне управління людськими ресурсами передбачає адаптацію до змінних умов діяльності, врахування ступеня свідомості працівників як особистостей, а також їхній освітній рівень. Формування управлінських здібностей відбувається під впливом організаційної культури, вимог вищого менеджменту та індивідуальних рис керівника.

Покращення системи управління персоналом обумовлене потребою відповідності сучасним викликам економічного розвитку. Стан сучасних підприємств характеризується зростаючим попитом на висококваліфікованих спеціалістів, а також посиленням ролі людського капіталу як ключового чинника продуктивності, інноваційного прогресу та стратегічного розвитку. Управлінська практика реалізується через те, як керівники мотивують команди до творчого й ініціативного виконання завдань, а також як забезпечують контроль за діяльністю підлеглих. Обраний підхід до керівництва відображає професійний рівень менеджера, його здатність організовувати ефективну роботу та формувати сприятливий психологічний клімат, що сприяє конструктивній взаємодії в колективі. Характер делегування повноважень, тип використовуваної влади та акцент на відносинах чи на результаті — все це є складовими стилю керівництва.

Сучасний етап розвитку кадрового менеджменту характеризується активним впровадженням інноваційних технологій, що трансформують традиційні практики управління персоналом. Цей процес знаходить теоретичне

обґрунтування в працях українських науковців, зокрема Балановської Т. І., Мороз О. В., Гриненко А. М., Харченка Г. А., Петюха В. М., Батракової Т. І., Гогулі О. П., Цюрупи М. В., Подольчак Н. Ю. та інших. Аналіз їхніх досліджень дозволяє виділити провідні напрямки розвитку HR-теорії та виявити існуючі пробіли, особливо в умовах надзвичайних ситуацій.

Одним із ключових напрямків є мотивація персоналу та формування сприятливого соціально-психологічного клімату. Дослідження Балановської Т. І., Гогулі О. П., Петюха В. М. та Чухрай Н. І. зосереджені на комплексному стимулюванні працівників через поєднання матеріальних, нематеріальних та професійних чинників. Автори обґрунтовують ефективність KPI, оцінювання 360 градусів, гейміфікації та цифрових платформ для вимірювання задоволеності колективу. Проте ці моделі розроблені для стабільних умов і недостатньо враховують специфіку воєнного стану, де високий рівень стресу, переміщення співробітників та зміна життєвих пріоритетів значно знижують ефективність традиційних механізмів мотивації.

Інший важливий аспект — стратегічне управління людськими ресурсами, яке активно досліджується Мороз О. В., Кузьмінім О. Є., Харченком Г. А. та Цюрупою М. В. У їхніх працях персонал розглядається як стратегічний актив, що потребує інтеграції з бізнес-стратегією, планування та аналізу за допомогою HR-аналітики та HCM-систем. Впровадження Big Data, автоматизація найму та оцінка продуктивності стають основою сучасного HRM. Разом з тим, ці підходи недостатньо адаптовані до кризових реалій, коли необхідно враховувати масову мобілізацію, скорочення штатів, зміну профілю діяльності підприємств і нестабільність бізнес-середовища.

Не менш значущим є внесок науковців, що присвячені розвитку персоналу та управлінню знаннями. Праці Гриненко А. М., Подольчак Н. Ю., Гришової І. Ю. та Ємельяненко Л. М. висвітлюють ефективність e-learning, LMS, VR/AR-тренажерів та індивідуальних планів розвитку. Проте запропоновані моделі навчання розраховані на стабільний доступ до технологій і високу мотивацію співробітників, що не завжди можливо в умовах війни. Відсутність науково

обґрунтованих підходів до швидкого перекваліфікування кадрів і підтримки психоемоційного стану свідчить про істотний пробіл у цьому напрямку.

Особливе місце посідають дослідження організаційної поведінки та управління змінами, представлені працями Батракової Т. І., Захарчина Г. М., Панова М. І. та Мельника О. Г. Автори аналізують вплив керівництва на внутрішні процеси, досліджують стилі лідерства, комунікації та фактори стійкості колективу. Розглядаються сучасні інструменти вимірювання клімату (eNPS, pulse surveys) та цифрові платформи для взаємодії. Проте ці моделі передбачають наявність стабільного командного середовища, тоді як умови воєнного стану призводять до фрагментації колективів, втрати зв'язку між підрозділами та зростання психологічного навантаження, що вимагає нових підходів до підтримки команд і забезпечення психологічної безпеки.

Отже, аналіз наукових джерел свідчить про значний внесок українських дослідників у розвиток кадрового менеджменту. Проте переважна більшість досліджень базується на стабільних економічних умовах і недостатньо враховує специфіку довготривалої кризи. Це вказує на актуальність подальшого пошуку адаптивних технологічних рішень, здатних забезпечити стійкість системи управління персоналом шляхом інтеграції цифрових інструментів, гнучких HR-стратегій та людиноорієнтованих механізмів підтримки в умовах воєнного стану.

Саме цим зумовлений вибір і актуальність теми дипломної роботи.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Обраний напрямок досліджень збігається з фундаментальними науковими дослідженнями кафедри економіки та митної справи: «Дослідження формування та функціонування бізнес-екосистем в умовах сталого розвитку».

Мета і задачі дослідження. Метою дипломної роботи є глибоке теоретичне обґрунтування сучасних технологічних підходів у кадровому менеджменті та розробка практично орієнтованих рекомендацій щодо їх ефективного застосування в діяльності організації. Ураховуючи сучасні виклики, зокрема воєнний стан, цифрову трансформацію та необхідність забезпечення стійкості HR-систем, мета роботи також передбачає формування комплексного погляду на

адаптацію технологій управління персоналом до умов довготривалої кризи та підвищення їхньої ефективності через інтеграцію інноваційних інструментів.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- розкрити сутність поняття «управління персоналом» в умовах сучасного бізнес-середовища, враховуючи його еволюцію від адміністративної функції до стратегічного компонента управління;
- обґрунтувати місце та роль технологій управління персоналом у системі сучасного менеджменту, визначивши їхню взаємодію з іншими функціональними блоками підприємства;
- вивчити сучасні цифрові технології в управлінні персоналом, зокрема HRIS, HCM-системи, платформи e-learning, штучний інтелект у наймі та аналітику даних;
- здійснити аналіз організаційно-економічної характеристики підприємства з урахуванням його структури, сфери діяльності, рівня цифровізації та особливостей кадрової політики;
- проаналізувати існуючі методи та підходи до управління персоналом на обраному підприємстві, виявити їхні переваги та недоліки, зокрема в контексті гібридної роботи та кризових умов;
- розробити пропозиції щодо удосконалення технологій управління персоналом, спрямовані на підвищення ефективності, гнучкості та працездатності HR-процесів;
- запропонувати напрями впровадження адаптивних інструментів управління персоналом, здатних функціонувати в умовах невизначеності та забезпечувати стабільність кадрової системи.

Об'єктом дослідження виступає система управління персоналом на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти застосування технологій управління персоналом в організації.

Методи дослідження. Для реалізації поставлених у бакалаврській кваліфікаційній роботі завдань було використано такі методи дослідження: діалектичний, монографічний, опитування; абстрактно-логічний, статистико-економічний, графічний та інші. Діалектичний метод використано для аналізу процесів управління персоналом у їхньому розвитку та взаємозв'язках. Монографічний метод застосовано для детального вивчення конкретного підприємства. Опитування дозволило отримати первинну інформацію від працівників щодо стану HR-процесів. Абстрактно-логічний метод використано для узагальнення теоретичних положень і побудови логічних висновків. Статистико-економічний метод застосовано для аналізу кількісних показників діяльності підприємства. Графічний метод використано для наочного представлення структурних елементів та динаміки HR-показників.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів з питань управління персоналом, цифрової трансформації HR-процесів та стратегічного менеджменту людських ресурсів. Використано нормативно-правові акти, а також міжнародні стандарти (ISO 30414). До основи увійшли наукові статті, матеріали конференцій, підручники та монографії, присвячені сучасним технологіям у кадровому менеджменті, зокрема e-learning, HR-аналітиці, автоматизації найму та управлінню віддаленими командами. Як первинні джерела використано річні звіти, штатний розпис, положення про відділ кадрів, регламенти оцінювання та навчання, внутрішні накази Центру інновацій освіти «Навчайся.ZP». Для порівняння використано практики провідних міжнародних компаній щодо впровадження HCM-систем (SAP SuccessFactors, Workday) та digital HR-підходів.

Практична значимість результатів. Практичне значення дослідження полягає у розробці науково обґрунтованих рекомендацій щодо впровадження сучасних технологічних підходів у систему управління персоналом Центру інновацій освіти «Навчайся.ZP». Запропоновані рішення спрямовані на оптимізацію ключових HR-процесів — зокрема, підбір, адаптація, навчання, мотивація та оцінювання працівників — з урахуванням специфіки діяльності

освітньої організації та умов воєнного стану. Отримані результати можуть бути використані для удосконалення внутрішніх регламентів, формування цифрової HR-стратегії, підвищення ефективності гібридної взаємодії в колективі та підготовки керівників до управління в умовах невизначеності. Матеріали дослідження також можуть знайти застосування в інших освітніх та навчальних структурах, що прагнуть до інтеграції адаптивних технологій у кадровий менеджмент.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у подальшому розвитку теоретичних засад та практичних механізмів технологічного управління персоналом в освітніх організаціях з урахуванням специфіки діяльності та умов воєнного стану. Зокрема:

— розроблено модель адаптивного керування людськими ресурсами, орієнтовану на гнучке реагування на зміни, що виникають у надзвичайних умовах, зокрема — переміщення співробітників, обмежений доступ до технологій, підвищений психологічний навантаження. Запропонована модель передбачає інтеграцію цифрових HR-інструментів, децентралізованих процесів прийняття рішень та гуманістичного підходу до управління, що дозволяє забезпечити неперервність бізнес-процесів та зберігання кадрового потенціалу;

— доповнено методологічну базу кадрового менеджменту шляхом інтеграції сучасних технологій, зокрема систем штучного інтелекту для підбору персоналу, аналітики даних (HR-аналітика) для прогнозування виручки, LMS-платформ для безперервного навчання та digital well-being інструментів для підтримки психологічного здоров'я співробітників.

Апробація результатів дипломної роботи. Основні результати дипломної роботи були викладені і ухвалені на щорічній науково-практичній конференції викладачів, науковців, молодих учених, аспірантів та студентів «Тиждень науки 2025» (Запоріжжя, 2025 р.).

Структура дипломної роботи обумовлена метою та завданнями дослідження та включає вступ, три розділи, висновок та список використаних

джерел. Загальний обсяг дипломної роботи – 87 сторінок, 14 таблиць, 6 рисунків. Список використаних джерел нараховує 58 найменування.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ І ЇХ ВПЛИВ НА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Теоретичні засади управління персоналом: цілі, функціональне наповнення та завдання

У минулому система управління в більшості організацій передбачала наявність функціональних підсистем, спрямованих на керування людськими ресурсами та соціальний розвиток колективу. Проте значна частина завдань, пов'язаних з персоналом, залишалася у компетенції лінійних керівників підрозділів, що обмежувало професійну спеціалізацію та стратегічне планування HR-діяльності. У такій моделі відділ кадрів виступав основною структурною ланкою, відповідальною за формальне оформлення найму й звільнення, ведення кадрової документації, а також організацію навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки працівників.

Сучасне розуміння управління персоналом виходить за межі адміністративних функцій, акцентуючи увагу на працівниках як стратегічному активі, що визначає конкурентоспроможність організації. Ефективне керування людськими ресурсами передбачає не лише задоволення поточних потреб у персоналі, а й системне формування, розвиток та реалізацію його потенціалу для досягнення довгострокових цілей підприємства. Основна мета полягає у забезпеченні максимально ефективного використання робочої сили шляхом створення сприятливих умов для професійного зростання, мотивації та стабільності колективу.

Структура цілей системи управління людськими ресурсами, яка відображена на Рисунку 1.1, демонструє ієрархічну взаємодію стратегічних, тактичних та оперативних завдань, спрямованих на інтеграцію кадрової політики з загальним курсом розвитку організації [16].



Рисунок 1.1 – Структурно-рівнева модель цілей та завдань управління персоналом.

Розглядаючи набір організаційних цілей, можна виділити наступні категорії:

– економічні — спрямовані на забезпечення фінансової стійкості, рентабельності діяльності та ефективного використання ресурсів. Саме економічні цілі формують основу для довгострокового існування організації, оскільки без стабільного доходу неможливий розвиток персоналу, інновацій чи соціальних програм.

– науково-технічні — передбачають впровадження нових технологій, підвищення рівня автоматизації процесів та розвиток інтелектуального капіталу. Для освітніх організацій, ці цілі є особливо актуальними, оскільки вони безпосередньо пов'язані з якістю навчальних послуг та конкурентоспроможністю на ринку освіти.

– комерційні та промислові — охоплюють розширення ринків збуту, підвищення попиту на послуги, формування сильного бренду. У контексті навчальних установ це означає залучення нових клієнтів, розробку актуальних курсів та побудову довіри серед слухачів і партнерів.

– соціальні — мають на меті покращення умов праці, підтримку психологічного здоров'я колективу, реалізацію соціальної відповідальності. У сфері освіти соціальні цілі також включають внесок у розвиток суспільства через просвітницьку діяльність, доступність навчання та підтримку вразливих груп.

До завдань системи управління людськими ресурсами відносяться:

– надання компанії кваліфікованих співробітників — базова функція HR, оскільки від якості найму залежить ефективність усіх подальших процесів. У умовах дефіциту спеціалістів у сфері освіти це особливо важливо.

– реалізація можливостей колективу — передбачає виявлення потенціалу кожної особистості та його використання на користь організації. Це дозволяє максимізувати продуктивність і зберігати мотивацію працівників.

– підтримка комфортних умов праці — включає не лише фізичне середовище, а й психологічний клімат, рівень комунікації, робочий графік. У гібридному форматі роботи це ключовий фактор утримання персоналу.

– розвиток позитивних особистих навичок у команді — сприяє формуванню культури взаємодії, емоційного інтелекту, ефективних комунікацій. Для тренерів, методистів і менеджерів освітніх проектів це є невід'ємною частиною професійної компетентності.

– створення умов для кар'єрного росту співробітників — забезпечує довгострокову лояльність, зменшує виручку та стимулює професійний розвиток.

Мета управління персоналом досягається за рахунок виконання суб'єктом загальних і спеціальних функцій. Загальні функції (планування, організація, мотивація, управління) виконуються всіма менеджерами в рамках призначених повноважень. Спеціальні функції управління персоналом — зокрема підбір, адаптація, навчання, оцінювання, мотивація — виконуються функціональними підрозділами відповідно до покладених на них обов'язків [10].

Функція управління персоналом є ключовим напрямком діяльності, спрямованої на системне задоволення потреб організації у кваліфікованих кадрах, ефективних HR-процесах та стабільному розвитку трудового колективу. Вона охоплює сукупність взаємопов'язаних дій, спрямованих на формування,

залучення, утримання та розвиток людських ресурсів у відповідності до стратегічних цілей підприємства. Сукупність основних функцій управління персоналом та відповідних завдань наведено в таблиці 1.1, де вони представлені в узагальненому вигляді з урахуванням сучасних технологічних підходів та специфіки діяльності організацій. Така структуризація дозволяє чітко визначити ролі, відповідальність та очікувані результати на кожному етапі кадрового менеджменту.

Таблиця 1.1 – Основні функції управління персоналом та відповідні завдання.

Функція управління персоналом	Основні завдання
Кадрове планування	Прогнозування виручки та поповнення кадрового складу, аналіз навантаження на підрозділи, розробка графіків найму та розвитку.,
Підбір та відбір персоналу	Проведення співбесід (особисто/онлайн), оцінювання компетентностей, використання тестів та AI-інструментів для відбору, оформлення трудових відносин.
Адаптація персоналу	Ознайомлення з корпоративною культурою, регламентами роботи, командою, підтримка новачків протягом перших місяців, впровадження цифрових адаптаційних програм.",
Навчання та розвиток	Розробка індивідуальних планів розвитку (IDP), організація тренінгів, вебінарів, e-learning курсів, підвищення кваліфікації тренерів та методистів, використання LMS."
Оцінювання персоналу	360-degree feedback, оцінка ефективності роботи тренерів і менеджерів проєктів, аналіз результативності навчальних програм, документування досягнень.
Мотивація та стимулювання	Впровадження гейміфікації, визнання досягнень, преміювання за якість навчання, підтримка балансу робота–життя.
Управління кар'єрою	Консультації щодо професійного росту, створення внутрішніх можливостей для просування, підтримка проєктної діяльності як форми росту.,
Соціальний розвиток та добробут	Організація wellness-програм, підтримка комунікації в гібридному форматі, реалізація соціальних ініціатив, виявлення рівня задоволеності працею.
Кадрове документування та HR-аналітика	Використання HRIS/HCM-систем, аналіз показників (turnover, cost per hire, training effectiveness), прийняття рішень на основі даних.",

Наведена в таблиці 1.1 структура функцій управління персоналом демонструє широкий спектр завдань, які має виконувати сучасна HR-служба для

забезпечення стратегічної ефективності організації. Проте на практиці, особливо в середніх та невеликих підприємствах, реальний обсяг кадрової роботи значною мірою обмежується адміністративними операціями. Відділ кадрів часто має низький організаційний статус, недостатню професійну підготовку фахівців та обмежені повноваження, що не дозволяє йому виконувати багато стратегічних і аналітичних функцій, характерних для сучасного HRM. У результаті значна частина важливих завдань залишається нереалізованою, що призводить до формального, а не системного підходу до управління людськими ресурсами [19].

До таких недовиконуваних функцій належать:

- аналіз і регулювання групових і особистісних відносин — передбачає дослідження внутрішньокolleктивної взаємодії, виявлення латентних конфліктів, формування командної спільності. Його відсутність призводить до зниження психологічної безпеки та комунікативної ефективності;

- соціально-психологічна діагностика — охоплює оцінювання мотиваційної готовності, типів лідерства, стилю комунікації в колективі. Без цієї функції неможливо обґрунтовано планувати розвиток команди чи впроваджувати HR-ініціативи;

- управління виробничими, соціальними конфліктами та стресом — полягає у проактивному виявленні джерел напруженості, впровадженні антикризових протоколів, підтримці співробітників у складних життєвих ситуаціях, що особливо актуально в умовах воєнного стану;

- інформаційна підтримка системи управління людськими ресурсами — передбачає створення баз даних, автоматизацію звітності, використання HR-аналітики. За відсутності такої підтримки прийняття рішень ґрунтується на інтуїції, а не на даних;

- управління зайнятістю — включає прогнозування потреб у персоналі, контроль за рівнем безробітності в організації, підтримку працівників під час скорочень. Ця функція важлива для підтримки стабільності трудового колективу;

– оцінка та відбір кандидатів на вакансії — вимагає використання стандартизованих методик (інтерв'ю, тестування, assessment center), а не лише формального співбесідування. Недофункціонування цієї сфери призводить до помилок найму;

– аналіз людських ресурсів і потреб в людських ресурсах — стратегічна функція, спрямована на прогнозування дефіциту чи надлишку кадрів, що дозволяє запобігти кризам у комплектації підрозділів;

– маркетинг людських ресурсів — охоплює формування роботодавця як привабливого бренду, просування вакансій, роботу з employer branding. У разі його відсутності організація втрачає конкурентоспроможність на ринку праці;

– планування та управління бізнес-кар'єрою — передбачає побудову кар'єрних шляхів, супровід професійного росту, підтримку внутрішньої мобільності. Без цього співробітники втрачають мотивацію до довгострокової роботи;

– професійна та соціально-психологічна адаптація співробітників — система онбордингу, що забезпечує швидке включення новачка в робочий процес, знайомство з культурою, командою, технологіями. Її відсутність збільшує термін виходу на продуктивність;

– управління мотивацією до роботи — виходить за межі зарплати і передбачає комплексне стимулювання: від нематеріальних заохочень до розуміння сенсу праці. Без ефективної мотивації знижується продуктивність і лояльність;

– регулювання правових питань ділово-управлінських відносин — включає контроль за дотриманням трудового законодавства, оформленням договорів, вирішенням спорів. Правова непрофесійність веде до ризиків для організації;

– досягнення вимог психофізіології, економіки та естетики роботи — забезпечення комфортних умов праці, врахування антропометричних, емоційних

та ергономічних факторів, що впливають на здоров'я та продуктивність співробітників.

У традиційних моделях систем управління зазначені функції часто класифікувалися як допоміжні або вторинні, оскільки пріоритет надавався економічним та виробничим показникам. Проте в умовах сучасного бізнес-середовища, де людський капітал стає ключовим фактором конкурентоспроможності, ці завдання набувають стратегічного значення. Ефективне управління персоналом вимагає їх систематичного вирішення, оскільки саме вони забезпечують стабільність, адаптивність та інноваційний потенціал організації. У зв'язку з цим сьогодні всі типи підприємств, зокрема й освітні установи, зацікавлені у впровадженні комплексних підходів до реалізації цих функцій.

Система управління людськими ресурсами сучасного підприємства може бути структурована у вигляді сукупності взаємопов'язаних функціональних підсистем, кожна з яких відповідає за певний аспект кадрової діяльності. До таких підсистем належать:

- підсистема трудових відносин;
- підсистема умов праці;
- підсистема обліку та документування персоналу;
- підсистема планування та прогнозування кадрових потреб;
- підсистема розвитку та навчання персоналу;
- підсистема мотивації та матеріального стимулювання;
- підсистема соціальної інфраструктури та підтримки добробуту співробітників;
- підсистема організаційного проектування, що включає вибір та оптимізацію структур управління.

Кожна з цих підсистем має багаторівневу організаційну структуру та охоплює різноманітні види управлінської діяльності — від стратегічного планування до оперативного контролю. Їхня інтеграція забезпечує цілісність HR-

процесів і сприяє досягненню як тактичних, так і довгострокових цілей організації. Більш детальна структура підсистем наведена в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Функціональні підсистеми системи управління людськими ресурсами та їх складові

Підсистема,	Основні складові (види діяльності)
Підсистема трудових відносин	регулювання трудових договорів; забезпечення дотримання трудового законодавства; вирішення колективних та індивідуальних спорів; взаємодія з профспілками; моніторинг прав працівників
Підсистема умов праці	організація безпечного робочого середовища; оцінка ергономічних, психофізіологічних та емоційних навантажень; забезпечення комфортних умов у гібридному форматі; контроль за режимами праці та відпочинку.
Підсистема обліку персоналу	ведення кадрової документації (електронної та паперової); реєстрація найму, звільнення, переміщень; підтримка HRIS-системи; формування внутрішніх звітів; забезпечення конфіденційності даних
Підсистема планування та прогнозування персоналу	аналіз поточних і майбутніх потреб у кадрах; прогнозування виручки; розробка стратегії найму; планування заміщення керівників; сценарне моделювання ризиків для кадрового складу
Підсистема розвитку та навчання персоналу	діагностика навчальних потреб; розробка індивідуальних планів розвитку (IDP); організація тренінгів, вебінарів, e-learning курсів; впровадження LMS; оцінка ефективності навчання
Підсистема мотивації та матеріального стимулювання	формування системи оплати праці; преміювання за результати; нематеріальні заохочення; гейміфікація; KPI-моніторинг; баланс fixed та variable pay
Підсистема соціальної інфраструктури та добробуту	реалізація wellness-програм; психологічна підтримка; антистресові ініціативи; соціальна адаптація новачків; підтримка переміщених співробітників; формування культури підтримки
Підсистема організаційного проектування	аналіз ефективності організаційної структури; впровадження гнучких форм управління (проектні команди, матричні моделі); оптимізація підрозділів; адаптація структури до кризових умов

Максимальної ефективності керівництво досягає лише за умови комплексної взаємодії всіх функціональних підсистем, що входять до сфери його відповідальності. Ця взаємодія передбачає не лише часову та просторову узгодженість управлінських дій, а й їхню синхронізацію на стратегічному,

тактичному та оперативному рівнях. Саме інтегрований характер функціонування підсистем забезпечує стабільність організаційних процесів і сприяє досягненню поставлених цілей.

Цілі системи управління людськими ресурсами є диференційованими і формуються залежно від специфіки діяльності організації, її місця на ринку, результативності бізнес-процесів та загальної стратегічної орієнтації. У промислових підприємствах акцент може робитися на оптимізації трудових процесів, у сервісних — на якості обслуговування клієнтів, у інноваційних компаніях — на розвитку творчого потенціалу. Таким чином, система HR-менеджменту має бути адаптованою до внутрішнього контексту організації.

У широкому розумінні управління людськими ресурсами визначається як сукупність цілеспрямованих дій, спрямованих на раціональне формування, використання, розвиток і утримання персоналу. Мета цієї діяльності полягає у забезпеченні максимально ефективної взаємодії між організаційними завданнями та індивідуальними потребами працівників, що сприяє досягненню як корпоративних, так і особистісних цілей.

Узагальнення практики національних і міжнародних організацій дозволяє виділити три базові цілі системи управління персоналом: забезпечення організації кваліфікованими кадрами, ефективне використання людських ресурсів та їх професійний і соціальний розвиток. На основі цих цілей формується єдина система управління людськими ресурсами, побудова якої ґрунтується на науково розроблених принципах та методах, що довели свою ефективність у практичному застосуванні [5].

1.2 Технологічні підходи в управлінні персоналом: місце в системі сучасного менеджменту

У межах сучасної системи управління технології керування персоналом посідають одне із ключових місць, трансформуючись від допоміжної функції до стратегічного інструменту забезпечення конкурентоспроможності організації. У

цьому контексті технології управління персоналом розглядаються не лише як сукупність методів і прийомів, спрямованих на регулювання трудових відносин, а й як інтегрована система інноваційних підходів, що забезпечують ефективне формування, розвиток, мотивацію та утримання кадрового потенціалу.

У структурі сучасного менеджменту HR-технології тісно пов'язані з іншими функціональними блоками: фінансовим, операційним, маркетинговим та інноваційним управлінням. Їхня інтеграція дозволяє забезпечити узгодженість стратегічних рішень, оптимізувати внутрішні процеси та підвищити адаптивність організації до змін зовнішнього середовища. Цифровізація, глобалізація ринків праці, висока конкуренція за таланти та нестабільність у бізнес-середовищі змушують компанії переходити від традиційного кадрового обслуговування до технологічно орієнтованого HRM, спрямованого на прогнозування потреб, аналіз даних, автоматизацію процесів та створення гнучких моделей взаємодії з персоналом.

Ця еволюція підтверджується практикою багатьох організацій, які активно впроваджують комплексні системи управління людськими ресурсами, побудовані на поєднанні передових закордонних підходів і вітчизняного досвіду. Такі системи охоплюють усі етапи життєвого циклу персоналу — від планування та найму до розвитку, мотивації та соціального забезпечення, формуючи єдину інтегровану модель, що забезпечує сталість і конкурентну перевагу.

Ефективність управління організацією залежить від низки факторів, серед яких особливе місце посідає технологічне забезпечення кадрового менеджменту. У сучасних умовах підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стабільного розвитку підприємств все більше визначається якістю управління людськими ресурсами. Усвідомлення того, що працівники є стратегічним активом, а не лише витратним елементом, призвело до трансформації HR-функції від адміністративної до стратегічної складової загальної системи управління.

Управління персоналом характеризується комплексністю, системністю та інтегрованим впливом на всі сфери діяльності організації. Воно охоплює

широкий спектр взаємопов'язаних процесів, спрямованих на формування, розвиток, мотивацію та утримання кадрового потенціалу. Разом з тим, повноцінне впровадження сучасних технологій управління персоналом у практику діяльності підприємств потребує подальшого теоретичного осмислення, наукового обґрунтування та методологічної підтримки.

Сучасні системи управління людськими ресурсами сформовані на основі синтезу передових закордонних практик та власного досвіду вітчизняних компаній. Вони мають модульну структуру й включають такі ключові підсистеми: аналіз та планування персоналу; оцінювання ефективності працівників; організація навчання та підвищення кваліфікації; атестація та кадрова ротація; управління оплатою праці; система мотивації; облік та документування персоналу; регулювання трудових відносин; забезпечення умов праці; соціальний розвиток колективу та безпека працівників. Більш детальна структура цих підсистем наведена в таблиці 1.3 [7].

Таблиця 1.3 – Порівняння традиційної та сучасної систем управління персоналом

Підсистема	Основний зміст та завдання	
	Традиційна система управління персоналом	Сучасна система управління персоналом
Аналіз та планування персоналу	Планування виконується формально, на основі поточних потреб; не враховуються стратегічні цілі організації; відсутній прогнозування кадрових потреб.	Інтегроване стратегічне планування, зв'язане з бізнес-стратегією; використання HR-аналітики, моделювання сценаріїв; врахування майбутніх трендів на ринку праці.
Оцінювання персоналу	Оцінка проводиться раз на рік, формально, за суб'єктивними критеріями; відсутність систематичного аналізу компетентностей.	Регулярне (квартальне/річне) оцінювання за KPI, 360° feedback, діагностика компетенцій; використання цифрових платформ для автоматизації процесу.
Навчання та підвищення кваліфікації	Навчання організовується як обов'язковий курс, часто без зв'язку з реальними потребами; відсутність індивідуальних планів розвитку.	Персоналізоване навчання через LMS, e-learning, IDP; фокус на розвитку ключових компетентностей; інтеграція навчання в робочий процес.

Продовження Таблиці 1.3

Атестація та кадрова ротація	Атестація має адміністративний характер; переміщення відбувається рідко, без чіткої системи.	Систематична атестація з метою кар'єрного росту; активна внутрішня мобільність; формування кадрового резерву.
Управління оплатою праці	Оплата визначається за посадою, без зв'язку з результатами; відсутність гнучких систем мотивації.	Комплексна система оплати: fixed + variable pay; преміювання за результати; впровадження бонусів за інновації та командну роботу.
Мотивація співробітників	Мотивація базується лише на матеріальних факторах; немає системи нематеріального заохочення.	Комплексна система мотивації: матеріальна, нематеріальна (визнання, кар'єра), гейміфікація, соціальна підтримка.
Облік персоналу	Ведення документів у паперовому форматі; високий рівень помилок; відсутність централізованої бази даних.	Автоматизований облік через HRIS/HCM-системи; централізована база даних; швидкий доступ до інформації.
Регулювання трудових відносин	Формальне виконання обов'язків за трудовим законодавством; відсутність проактивного управління конфліктами.	Проактивне управління трудовими відносинами; вирішення конфліктів, підтримка психологічного здоров'я, впровадження корпоративної культури.
Умови праці	Увага приділяється лише фізичному середовищу (освітлення, температура); відсутність аналізу емоційного навантаження.	Комплексне забезпечення комфортних умов: фізичні, психологічні, ергономічні; впровадження wellness-програм.
Соціальний розвиток та безпека персоналу	Соціальні програми відсутні або мінімальні; не враховується психофізіологічний стан працівників.	Активна соціальна підтримка: психологічна допомога, антистресові ініціативи, підтримка балансу робота–життя, особливо в кризових умовах.

У сучасній системі управління підприємством управління персоналом посідає одне із ключових місць, виступаючи важливою складовою операційної структури організації. З організаційного погляду воно охоплює всіх працівників та передбачає взаємодію між усіма структурними підрозділами, що беруть участь у керуванні людськими ресурсами. Це явище має складну, багатофакторну природу і відображає соціально-економічні процеси, пов'язані з формуванням, розвитком і ефективним використанням трудового потенціалу.

Система управління персоналом охоплює комплексну організаційну діяльність, спрямовану на забезпечення компанії кваліфікованими кадрами, їхню

мотивацію, професійний ріст та відповідну поведінку у виробничому середовищі. Основою цієї системи є визнання працівників стратегічним активом організації, що потребує цілеспрямованого управління для реалізації корпоративних цілей.

Узагальнення досвіду вітчизняних і міжнародних теоретиків та практиків дозволяє визначити головну мету управління персоналом як формування, розвиток і максимально ефективне використання людських ресурсів та їхнього потенціалу в інтересах стабільного функціонування та стратегічного розвитку підприємства.

Як складова система, управління персоналом включає низку взаємопов'язаних напрямків, що забезпечують безперервність HR-процесів. До основних з них належать: набір і відбір персоналу, адаптація нових співробітників, мотивація та стимулювання, утримання кадрового складу, професійний розвиток і навчання, а також оцінювання ефективності праці. Кожен із цих напрямків спрямований на досягнення загальних організаційних цілей шляхом системного управління людським капіталом.

Розробка та впровадження кадрових технологій у діяльність організації є системним процесом, що реалізується за допомогою чітко визначеної послідовності етапів. Перший етап — діагностика стану персоналу, спрямована на аналіз поточних HR-процесів, виявлення слабких місць, оцінювання потреб у змінах та визначення стратегічних пріоритетів. На другому етапі проводяться корективи до існуючих нормативних положень, які забезпечують правову та організаційну базу для нових підходів. Третій етап передбачає підготовку та затвердження проекту кадрових технологій, включаючи розробку регламентів, алгоритмів дій, інструментарію та показників ефективності. Четвертий — затвердження обраної технології керівництвом як офіційної складової системи управління. П'ятий етап — розширення механізмів реалізації заходів, що полягає у визначенні ресурсного забезпечення, графіку впровадження та контрольних точок. Шостим етапом є навчання персоналу новим технологіям, яке охоплює як керівників, так і рядових співробітників, забезпечуючи їхню готовність до змін.

Останній, сьомий етап — визначення відповідальної особи або команди, яка координує процес впровадження, контролює його хід та несе відповідальність за результат.

Технологія управління персоналом розглядається як сукупність цілеспрямованих прийомів, методів, форм і способів впливу на працівників на всіх етапах їхнього життєвого циклу в організації — від найму до виходу з колективу. Мета таких технологій — забезпечити максимальну ефективність трудової діяльності через оптимізацію взаємодії, підвищення продуктивності та розвиток потенціалу людських ресурсів.

У сучасній практиці все більшого поширення набувають персонал-технології, які враховують специфіку організаційного середовища, цифрові тренди та соціально-психологічні особливості колективу. Характеристики традиційних і сучасних підходів до управління персоналом наведено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 - Класифікація персонал-технологій

Назва технології	Короткий опис	Приклад технологій	Ціль застосування
Підбір і відбір персоналу	Система методів для пошуку, оцінки та вибору працівників	Співбесіди, тестування, асесмент-центри, рекрутинг-платформи	Забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами
Адаптаційні технології	Введення нових працівників у колектив та корпоративну культуру	Програма «онбординг», наставництво (менторство)	Швидке включення нових співробітників у робочий процес
Мотиваційні технології	Методи стимулювання працівників матеріальними й нематеріальними засобами	KPI, система бонусів, корпоративні заходи	Підвищення продуктивності та задоволеності працею
Технології навчання і розвитку	Форми й методи професійного та особистісного росту працівників	Тренінги, e-learning, коучинг, корпоративний університет	Підвищення кваліфікації та розвиток потенціалу персоналу

Продовження Таблиці 1.4

Оціночні технології	Методи контролю та оцінки ефективності роботи персоналу	Атестація, оцінка 360°, Performance review	Виявлення сильних і слабких сторін працівників
Технології управління кар'єрою	Планування професійного зростання та резерву керівних кадрів	Кадровий резерв, індивідуальні кар'єрні плани	Формування майбутніх керівників та ключових спеціалістів
HR-аналітика	Використання даних і програмних систем для аналізу HR-процесів	HRM-системи (SAP SuccessFactors, BambooHR), Big Data	Прогнозування плинності кадрів, оптимізація HR-рішень
Цифрові HR-технології	Автоматизація та цифровізація процесів управління персоналом	Використання ІІІ у рекрутингу, онлайн-платформи для навчання	Оптимізація HR-процесів, скорочення витрат часу і ресурсів

Основною метою технології управління персоналом є оптимізація адміністративних процесів у сфері кадрового менеджменту та підвищення їхньої ефективності шляхом системного аналізу, впровадження інноваційних методів та механізмів впливу на працівників. Це досягається за рахунок раціоналізації процедур найму, оцінювання, мотивації, розвитку та документування, а також через інтеграцію цифрових інструментів, що забезпечують швидкість, точність та прозорість HR-рішень [10].

Адміністративні методи управління персоналом ґрунтуються на використанні владних повноважень та регуляторних механізмів. Вони реалізуються через накази, інструкції, команди та внутрішні нормативні акти, спрямовані на забезпечення дотримання трудової дисципліни, чіткості розподілу обов'язків та підпорядкованості. Ефективність цих методів базується на формуванні у працівників почуття відповідальності, усвідомлення ролі в організації та готовності до виконання поставлених завдань.

Економічні методи передбачають стимулювання працівників через матеріальні блага та фінансові індикатори. До них належать: система оплати праці, преміювання за якість та продуктивність, бонуси за досягнення цілей, а також механізми фінансового стимулювання, зокрема штрафні санкції. Ця група охоплює також елементи соціального пакету — компенсації харчування,

транспортні виплати, медичне страхування, програми добробуту, — які, хоча й мають соціальну природу, виступають важливим інструментом економічного впливу на мотивацію та лояльність.

Комбінація адміністративних, економічних та соціально-психологічних підходів формує комплексну систему управління персоналом, ефективність якої залежить від балансу між контролем, стимулюванням та підтримкою працівників. Більш детальний огляд основних елементів такої системи наведено в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Елементи системи управління персоналом за групами методів управління

Група методів	Елементи системи управління персоналом
Адміністративні методи	— Внутрішні накази та розпорядження; — Положення про підрозділи та посадові інструкції; — Регламенти трудового розпорядку; — Система контролю за дотриманням дисципліни; — Команди керівництва; — Документовані процедури найму, переміщення, звільнення.
Економічні методи	— Тарифна сітка та система окладів; — Преміювання за результати роботи; — Бонуси за якість, ініціативу, командну взаємодію; — Штрафні санкції (за прострочення, помилки); — Поділ прибутку (частково або опосередковано); — Компенсації: харчування, проїзд, комунальні; — Медичне страхування, добробут-програми (wellness).
Соціально-психологічні методи	— Формування корпоративної культури; — Визнання досягнень (public recognition, «співробітник місяця»); — Гейміфікація процесів; — Психологічна підтримка та консультування; — Розвиток командної взаємодії (team-building); — Програми кар'єрного супроводу; — Залучення до прийняття рішень; — Створення комфортного психологічного клімату.

Аналіз елементів систем управління персоналом свідчить про те, що цілі таких систем є багатограними й значною мірою залежать від специфіки, масштабу та стратегічного курсу організації. У великих компаніях акцент робиться на стратегічному плануванні кадрового потенціалу, цифровізації HR-

процесів, розвитку корпоративної культури та управлінні талантами. У середніх і малих підприємствах пріоритетом часто є оперативне забезпечення кваліфікованими кадрами, ефективна мотивація та мінімізація виручки. Таким чином, структура та напрямки діяльності системи управління людськими ресурсами формуються з урахуванням організаційного контексту, галузевої належності, рівня цифрової зрілості та зовнішніх викликів, зокрема економічних, соціальних і політичних.

У сучасному розумінні управління людськими ресурсами — це не просто адміністративна функція, а системний, планомірний та інституційно закріплений процес, спрямований на формування, оптимальну розстановку, професійний розвиток та ефективне використання персоналу. Він передбачає комплексний вплив через взаємопов'язані організаційні, економічні та соціальні механізми, які забезпечують не лише виконання поточних завдань, а й підтримують довгострокову стійкість організації. Цей процес охоплює весь життєвий цикл працівника — від найму до виходу з колективу, включаючи адаптацію, навчання, оцінювання, кар'єрний ріст та соціальну підтримку.

Ключова роль сучасного HR полягає у визнанні працівників не як витратного фактора, а як стратегічно цінного активу, що є джерелом інновацій, конкурентних переваг і організаційної стійкості. Ефективне використання талантів, знань і досвіду персоналу стає вирішальним чинником успіху в умовах швидкозмінного бізнес-середовища. Тому система управління людськими ресурсами має бути орієнтована на максимальне розкриття потенціалу кожного співробітника, створення умов для професійного самовдосконалення, ініціативи та високої включеності.

Суть управління персоналом полягає в тому, щоб системно ставитися до людей як до найважливішого ресурсу організації. Саме такий підхід дозволяє забезпечити високу продуктивність праці, скоротити виручку, підвищити лояльність та адаптивність колективу. Успіх компанії у довгостроковій перспективі неможливий без чітко визначеної, добре організованої та постійно

удосконалюваної системи HR-менеджменту, яка інтегрує технологічні, економічні та гуманістичні підходи до керування людським капіталом.

1.3 Цифрові інструменти оптимізації управління персоналом

У сучасному бізнес-середовищі, формованому хвилею цифрової революції, зовнішні умови функціонування організацій набувають надзвичайної динамічності, невизначеності та складності. Цифрова трансформація, яка охоплює всі сфери економіки, не лише змінює технологічний ландшафт, а й кардинально впливає на природу праці, структуру організаційних процесів та роль людського капіталу в досягненні стратегічних цілей підприємства. У цьому контексті системи управління людськими ресурсами змушені переходити від традиційних адміністративних моделей до технологічно орієнтованих підходів, здатних забезпечити швидку адаптацію, проактивне планування та стратегічне керування персоналом [8].

Сучасні компанії все активніше впроваджують автоматизацію бізнес-процесів, що дозволяє підвищити продуктивність, скоротити операційні витрати та зменшити вплив людського фактору на якість прийняття рішень. У результаті діджиталізація перестала бути просто інструментом оптимізації — вона стала невід’ємною частиною повсякденного функціонування організацій і безпосередньо впливає на взаємодію співробітників, культуру комунікації та механізми управління. Особливо глибокі зміни відбуваються в HR-сфері, де цифрові технології трансформують навіть фундаментальні принципи найму, розвитку, мотивації та оцінювання персоналу.

Для відділів кадрів ключовим завданням стає створення цілісного цифрового середовища, яке забезпечує комплексну підтримку всіх етапів життєвого циклу працівника. Сучасні HRIS (Human Resource Information Systems) та HCM-платформи (Human Capital Management) дозволяють не лише централізувати дані, а й організовувати процеси планування, управління, комунікації та контролю через єдиний особистий обліковий запис кожного

співробітника. Такі системи дають змогу оперативно відстежувати відпрацьований час, планувати відпустки, коригувати KPI, оновлювати курси підвищення кваліфікації, реалізовувати програми професійного розвитку та зберігати історію досягнень.

Цифрова трансформація значно підвищує прозорість та ефективність внутрішніх процесів. Процедури постановки завдань, контролю за їх виконанням та оцінювання ефективності стають стандартизованими, централізованими та менш підверженими суб'єктивним помилкам. Впровадження інструментів HR-аналітики дозволяє проводити багатофакторний аналіз даних про персонал — від рівня продуктивності до прогнозування виручки — з можливістю візуалізації показників у реальному часі. Це створює основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень на основі даних (data-driven decisions), а не інтуїції.

Крім того, внутрішні корпоративні портали та цифрові комунікаційні платформи (MS Teams, Slack, Notion тощо) сприяють швидкому та ефективному розповсюдженню інформації, зміцнюють внутрішню комунікацію, особливо в умовах гібридної чи віддаленої роботи. Вони стають центрами знань, де доступні новини, нормативні документи, тренінги, регламенти та інструкції, що значно полегшує адаптацію нових співробітників і підвищує загальну включеність колективу.

Таким чином, сучасні цифрові технології не просто допомагають HR-службам виконувати свої функції — вони трансформують саму парадигму управління персоналом, роблячи її більш стратегічною, гнучкою та орієнтованою на результат. Більш детальний огляд найпоширеніших видів цифрових технологій у кадровому менеджменті наведено в таблиці 1.6.

Важливо підкреслити, що успішна реалізація процесів цифрової трансформації значною мірою залежить від кваліфікації спеціалістів, які до неї залучені. Фахівці з цифровізації повинні володіти комплексом професійних компетентностей, що включають не лише технічні знання, а й розуміння бізнес-процесів, стратегічного планування та змін у організаційній культурі. Особливе значення має їхня здатність ідентифікувати потенційні можливості для

впровадження цифрових інновацій не тільки в системі управління персоналом, а й у технологічних, виробничих та логістичних процесах підприємства. Саме інтегрований підхід до діджиталізації забезпечує синергетичний ефект і сприяє комплексному підвищенню конкурентоспроможності організації.

Таблиця 1.6 – Сучасні цифрові технології в управлінні персоналом

Завдання цифрової системи	Характеристика цифрової системи	Приклад програмного забезпечення
Автоматизація підбору персоналу (e-recruitment)	Використання алгоритмів штучного інтелекту для пошуку кандидатів, аналізу резюме та попереднього відбору	Workday, SmartRecruiters, Huntflow
Управління навчанням і розвитком	Платформи електронного навчання (LMS), які дозволяють створювати онлайн-курси, відстежувати прогрес співробітників і формувати персональні траєкторії розвитку	Moodle, TalentLMS, Coursera for Business
Оцінка та управління ефективністю	Системи моніторингу KPI та OKR, що забезпечують прозору оцінку результативності працівників у реальному часі	SAP SuccessFactors, 15Five, BambooHR
Управління робочим часом і відвідуваністю	Системи фіксації робочого часу, графіків змін та віддаленої роботи	TMetric, Time Doctor, Bitrix24
HR-аналітика та прогнозування	Використання Big Data та AI для аналізу кадрових процесів, прогнозування плинності кадрів, визначення кадрових ризиків	Power BI, Oracle HCM Cloud, Visier
Електронний документообіг у HR	Автоматизація кадрових процесів: створення наказів, ведення електронних трудових книжок, підписання документів ЕЦП	M.E.Doc, Vchasno, PeopleForce
Управління корпоративною культурою та комунікаціями	Цифрові платформи для внутрішніх комунікацій, обміну інформацією, підтримки командної роботи	Microsoft Teams, Slack, Workplace by Meta

Крім того, HR-спеціалісти, які беруть участь у цифровій трансформації, мають чітко орієнтуватися в сучасному ландшафті інформаційних технологій: розуміти принципи роботи штучного інтелекту, хмарних платформ, систем аналітики даних (HR Analytics), автоматизації процесів (RPA) та інтегрованих HCM-рішень. Проте технічна обізнаність — лише частина успіху. Не менш важливими є навички управління змінами, комунікативна компетентність,

здатність пояснювати переваги нових інструментів керівництву та працівникам, а також забезпечувати безболісну адаптацію колективу до нових умов роботи.

Таким чином, ефективне впровадження цифрових технологій вимагає не просто технічної підготовки, а формування цифрової культури в організації, де ключову роль відіграють фахівці, здатні не лише використовувати сучасні інструменти, а й стратегічно планувати їхню інтеграцію в усі сфери діяльності підприємства.

Ефективне функціонування цифрового підприємства та успішний розвиток людських ресурсів мають ґрунтуватися на системі принципів, які забезпечують стратегічну орієнтованість, гнучкість та людиноорієнтованість управління. До таких принципів належать:

- людина як основа корпоративної культури та рушійна сила організаційних змін — у цифрову епоху працівник перестає бути лише виконавцем завдань і стає активним учасником трансформації. Саме його знання, креативність і готовність до змін стають ключовими чинниками інноваційного розвитку;

- створення ефективних управлінських команд та залучення працівників до управління — передбачає формування міжфункціональних експертних груп, дешифрованість прийняття рішень та використання колективного інтелекту. Це сприяє підвищенню відповідальності, включеності та швидкості реагування на виклики;

- формування сприятливого морально-психологічного клімату — є запорукою стабільності в умовах невизначеності. Важливо забезпечити довіру, відкритість комунікації, підтримку співробітників, особливо в кризових ситуаціях, що безпосередньо впливає на продуктивність та лояльність;

- якість як комплексна характеристика діяльності — охоплює не лише якість продукції чи послуг, а й особисту професійну якість працівника, якість роботи команди, рівень обслуговування клієнтів та загальну ефективність організації. У цифровому середовищі якість забезпечується через

стандартизацію процесів, KPI та системи безперервного покращення (наприклад, Lean, Six Sigma);

- команда як критерій організаційного успіху — у сучасних умовах індивідуальні досягнення поступаються місцем командним результатам. Ефективність робочих груп, їхня згуртованість, взаємодія та здатність до самоорганізації стають вирішальними показниками успіху проектів і всієї організації;

- навчання як ключ до розвитку та управління змінами — постійне навчання (lifelong learning), доступ до e-learning платформ, індивідуальні плани розвитку (IDP) та внутрішній коучинг стають необхідними умовами адаптації до нових технологій і бізнес-моделей. Без системи безперервного навчання неможлива стійка цифрова трансформація.

Цифрова економіка вносить істотні зміни до структури систем управління, впроваджуючи такі ключові елементи, як: цифрова інформація (наявність централізованих баз даних), цифрові операційні моделі (автоматизація бізнес-процесів), цифрове управління (HCM, HRIS, аналітика), цифрове залучення працівників (через портали, pulse surveys, gamification) та цифрові робочі місця (гібридні та віддалені формати з підтримкою digital tools) [14].

Основні аспекти цифрофікації в системах корпоративного управління можна систематизувати наступним чином:

- цифрове управління — передбачає формування керівництвом нової організаційної культури, орієнтованої на прозорість, швидке прийняття рішень на основі даних та активне залучення співробітників до процесів трансформації. Цей принцип ґрунтується на регулярному зворотному зв'язку, спільних цінностях, децентралізації повноважень і довірі, що особливо важливо під час впровадження цифрових технологій;

- цифрова взаємодія — полягає у використанні цифрових та соціальних платформ (MS Teams, Slack, корпоративні соцмережі) як інструментів щоденної комунікації. Це забезпечує оперативний обмін інформацією, сприяє командній

роботі, навіть у гібридному чи віддаленому форматі, і формує середовище безперервної взаємодії між підрозділами;

- цифрова робоча сила — означає інтеграцію всіх етапів життєвого циклу працівника в єдине цифрове середовище: від найму до виходу з колективу. Впровадження HCM-систем дозволяє автоматизувати оповіщення, централізовано збирати дані, візуалізувати аналітичні звіти, забезпечуючи високу мобільність, безпеку даних та ефективний контроль за діяльністю персоналу незалежно від його фізичного розташування;

- цифрові комунікації — є ключовим елементом ефективного функціонування сучасної організації. Вони забезпечують своєчасну, точну та масштабовану передачу інформації, зменшують комунікаційні бар'єри, підвищують відповідальність і включеність співробітників, особливо в умовах багатозадачності та розосередженості команд;

- цифрова операційна модель — представляє собою комплексну систему, що поєднує стратегічні цілі, бізнес-процеси, організаційну структуру, показники KPI та технологічну інфраструктуру. Ефективна операційна модель враховує якість обслуговування клієнтів, механізми координації, дизайн послуг та внутрішню екосистему компанії, забезпечуючи єдиний підхід до реалізації цифрової стратегії.

Слід зазначити, що успішне впровадження цифрових технологій у систему управління персоналом значною мірою залежить не лише від технічних можливостей, а й від організаційного клімату, рівня довіри між керівництвом та підлеглими, а також готовності до змін. Процес цифровації є постійним і еволюційним, тому вимагає чіткої комунікаційної стратегії, відкритого діалогу та проактивного управління опором. Саме здорові міжособистісні відносини, прозорість рішень та підтримка знизу-вгору стають запорукою стійкої та ефективної трансформації.

Комп'ютеризація суттєво оптимізує процес участі співробітників у цифровій трансформації, забезпечуючи їх необхідними інструментами, доступом до інформації та інтеграцією в єдине цифрове середовище. У контексті

швидкозмінного зовнішнього середовища та трансформації професійних ролей, критично важливим стає не лише оволодіння новітніми технологіями, а й систематичне підвищення кваліфікації, формування цифрової компетентності та адаптація до нових моделей праці.

Згідно з прогнозами Міжнародної організації праці (МОП) та Всесвітнього економічного форуму, до 2025 року найбільший попит буде мати десятка ключових навичок, зокрема: технологічне проектування, програмування, розгортання та інтеграція цифрових рішень, моніторинг і контроль автоматизованих процесів [48]. Ці зміни обумовлені масштабною роботизацією та автоматизацією, які кардинально змінюють характер і зміст праці. Сьогодні багато працівників вже не є безпосередніми виконавцями виробничих операцій, а виступають як оператори, контролери точності та аналітики роботизованих процесів. Такий зсув призводить до скорочення трудомісткості, зниження втрат продукції та значного підвищення загальної продуктивності праці.

Проте цифровізація робочого місця — це не просто заміна аналогових інструментів на цифрові. Це комплексна трансформація, спрямована на формування нових, більш ефективних способів роботи. Ключовим напрямком є створення цифрового робочого місця, яке інтегрує співробітника в бізнес-процеси компанії, забезпечує гнучкість, доступність ресурсів та безперервну комунікацію. Основу концепції цифрового робочого місця становлять чотири взаємопов'язані елементи:

- співпраця — обмін даними, знаннями та досвідом через корпоративні платформи, що сприяє формуванню культури колективного інтелекту;
- технології — надання співробітникам сучасних інструментів для виконання службових завдань (HCM-системи, LMS, RPA, AI-асистенти);
- контроль — аналітика цифрових навичок, моніторинг продуктивності, оцінювання ефективності за допомогою data-driven підходів;
- бізнес-драйвери — інтеграція робочих місць із стратегічними активами організації, забезпечення відповідності цифрових процесів бізнес-цілям [34].

Цифрова трансформація світу праці призводить до переосмислення ролі людини в організації: працівники все більше стають користувачами цифрових послуг, менеджерами даних та учасниками контент-потоків. Це вимагає від системи управління людськими ресурсами нового підходу, орієнтованого на постійний розвиток компетентностей, перепрофілювання кадрів та підтримку цифрової грамотності.

Сучасне HR-управління все активніше використовує цифрові інструменти для навчання, планування, мотивації, комунікації та контролю. Автоматизація дозволяє мінімізувати рутинні операції, знизити ризик людської помилки, звільнити фахівців від адміністративного навантаження та спрямувати їхню увагу на стратегічні завдання. У результаті підвищується не лише ефективність окремих працівників, а й загальна адаптивність організації до бізнес-викликів.

Досягнення в галузі інформаційних технологій, мережових рішень, методологій моделювання та аналітики даних створюють передумови для якісного стрибка в розвитку систем управління людськими ресурсами, роблячи їх більш стратегічними, точними та людиноорієнтованими.

Висновок до розділу 1

У результаті аналізу теоретичних засад управління персоналом виявлено, що сучасна система HR-менеджменту еволюціонувала від адміністративної функції до стратегічного компонента корпоративного управління. Управління людськими ресурсами у сучасному розумінні охоплює комплексний процес формування, розвитку, мотивації, ефективного використання та утримання кадрового потенціалу, спрямований на досягнення організаційних цілей. Основою цього процесу є визнання працівників не як витратного фактора, а як стратегічно цінного активу, що вимагає системного, планомірного та інституційного впливу.

Визначено, що система управління персоналом складається з низки взаємопов'язаних функціональних підсистем: планування, найму, адаптації,

навчання, оцінювання, мотивації, управління кар'єрою та соціального розвитку. Ефективність їхньої діяльності залежить від ступеня інтеграції, координації в часі та просторі, а також від рівня професійної підготовки HR-спеціалістів. Разом з тим, багато організацій досі обмежуються формальним виконанням адміністративних операцій, недостатньо реалізуючи стратегічні функції, такі як соціально-психологічна діагностика, управління конфліктами, прогнозування кадрових потреб чи маркетинг людських ресурсів.

Аналіз показав, що технології управління персоналом посідають ключове місце в структурі сучасного менеджменту, забезпечуючи гнучкість, прозорість та адаптивність організації. Вони інтегруються з іншими функціональними блоками — фінансовим, операційним, інноваційним управлінням, формуючи єдину систему стратегічного розвитку. Особливе значення набуває впровадження комплексних HR-технологій, які охоплюють весь життєвий цикл працівника, включаючи діагностику, проектування, навчання, контроль та відповідальність за реалізацію змін.

Найсуттєвішим чинником трансформації сучасного HR-менеджменту є цифрова революція. Цифровізація змінює не лише інструментарій управління, а й саму парадигму взаємодії між працівниками, керівництвом та системами. Впровадження HCM-платформ, HRIS, систем аналітики, e-learning, автоматизації найму та оцінювання дозволяє підвищити ефективність, скоротити час прийняття рішень, мінімізувати помилки та забезпечити data-driven підхід до управління. При цьому успіх цифрової трансформації залежить не лише від технічних рішень, а й від культури довіри, готовності до змін, рівня цифрової компетентності фахівців та якості комунікації між усіма рівнями управління.

Таким чином, сучасне управління персоналом — це не просто набір процедур, а динамічна, технологічно орієнтована система, здатна забезпечити конкурентну перевагу організації шляхом ефективного використання людського капіталу. Подальший розвиток цієї сфери пов'язаний із інтеграцією цифрових інновацій, формуванням гнучких моделей роботи, підтримкою добробуту співробітників та побудовою адаптивних HR-стратегій, особливо в умовах довготривалих кризових викликів.

2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «BEGENIUS»

2.1 Організаційно-економічні особливості функціонування підприємства

Об'єктом дослідження є Товариство з обмеженою відповідальністю «BEGENIUS», що здійснює діяльність у сфері освіти, розвитку інтелектуальних компетентностей та навчання сучасним цифровим технологіям. Діяльність підприємства регулюється Конституцією України, законодавством України у сфері освіти та підприємництва, а також іншими нормативно-правовими актами, що стосуються реалізації освітніх послуг, захисту персональних даних та трудових відносин. Загальна характеристика підприємства наведена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ТОВ «BeGenius»

Показник	Значення
Назва	«BEGENIUS»
Назва англійською	«BEGENIUS EDUCATION & TECHNOLOGY COMPANY»
Форма власності	Приватна
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Юридична адреса	м. Запоріжжя, просп. Соборний, 169
Дата реєстрації	15.03.2020 р.
Основний вид діяльності (КВЕД)	85.59 — Інша навчальна діяльність; 62.01 — Розробка ПЗ
Сфера діяльності	Освіта: ментальна арифметика, швидке читання, фінансова грамотність, англійська мова, логопедія, каліграфія, нейрофітнес, малювання тощо
Вікова категорія учнів	Від 2 до 55+ років
Формат навчання	Очно (центр у Запоріжжі) та онлайн – по всьому світу
Кількість учнів	Більше 10 500
Стаж роботи	9+ років успішної діяльності
Унікальна пропозиція	Запатентована авторська методика розвитку інтелекту за технологією ТМ "BeGenius"

Метою діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «BEGENIUS» є всебічний розвиток інтелектуальних, когнітивних та особистісних якостей дітей та дорослих через реалізацію авторських освітніх програм. У сучасному суспільстві батьки все частіше шукають ефективні альтернативи традиційним формам додаткового навчання, прагнучи до системного розвитку дитини замість фрагментарного підтягування окремих предметів. TOV «BEGENIUS» пропонує комплексний підхід до розвитку потенціалу особистості, орієнтований не лише на академічні досягнення, а й на формування ключових компетентностей: пам'яті, уваги, логічного мислення, самостійності, креативності та фінансової грамотності.

Центр інтелектуального розвитку «BEGENIUS» надає широкий спектр спеціалізованих курсів, розроблених за запатентованою авторською методикою ТМ "BeGenius", що забезпечує високу ефективність навчання для дітей від 2 років та дорослих. Основні освітні програми мають чітку цільову спрямованість і ґрунтуються на науково обґрунтованих підходах до нейророзвитку та когнітивної психології.

Характеристика основних програм:

«Ментальна арифметика та логіка “BeGenius”» (5–16 років) — спрямована на активізацію роботи мозку, розвиток нейронних зв'язків, концентрації уваги, логічного мислення та швидкого усного рахунку. Програма покликана розкрити природній потенціал кожної дитини, забезпечуючи їй перевагу в навчанні та повсякденному житті.

«Швидке читання та пам'ять “BeRead”» (7–16 років) — формує навички швидкого сприйняття інформації, розвиває зорову та слухову пам'ять, а також здатність до якісного запам'ятовування. У світі, де обсяги інформації постійно зростають, ця програма стає важливим інструментом успішного навчання та саморозвитку.

«Фінансова грамотність “BeRich”» (8–16 років) — навчає основам управління фінансами, маркетингу, підприємницькому мисленню та

самостійності. Курс закладає основи бізнес-компетентності, розвиває ініціативність, лідерські якості та цілеспрямованість.

«Міні-садок “BeGeniusKids”» (3–6 років) — забезпечує ранній комплексний розвиток дітей через гру, творчість, нейрофітнес, креативну математику та розвиток мовлення. Програма сприяє формуванню здорового фізичного стану, уваги, пам’яті та соціальних навичок.

«Підготовка до школи “BeSchool”» (5–7 років) — готує дітей до успішного навчання в першому класі, формуючи навички читання, письма, базової математики та уважності. Включення нейрогімнастики допомагає оптимально навантажити мозок і підвищити ефективність навчання.

«Англійська мова “BeEnglish”» (5–55+ років) — пропонує комплексний підхід до вивчення мови для всіх вікових категорій. Навчання будується на комунікативних методиках, що забезпечує практичне володіння англійською як інструментом міжособистісної взаємодії.

«Каліграфія “BeWrite”» (6–16 років) — спрямована на корекцію та поліпшення почерку, розвиток акуратності, терпіння та самостійності. Результати видно вже за короткий час, що позитивно впливає на успішність у школі.

«Фітнес для мозку “BeBest”» (15–55+ років) — унікальна програма для дорослих, спрямована на тренування пам’яті, уваги, швидкості мислення та обробки інформації, що особливо актуально в умовах інформаційного навантаження.

Додатково представлені курси «Нейрофітнес “BeSmart”», «Малювання та майстер-класи “BeCreative”» та логопедична підтримка “BeSpeak”, які сприяють гармонійному розвитку дитини, подоланню стресу, розвитку творчих здібностей та корекції мовлення.

Таким чином, «BEGENIUS» виходить за межі традиційної позашкільної освіти, пропонуючи сучасну, технологічно орієнтовану модель розвитку людського капіталу, доступну як в очному, так і в онлайн-форматі по всьому світу.

За допомогою сучасних, науково обґрунтованих методик професійні педагоги забезпечують ефективний і всебічний розвиток кожної дитини під час навчання в Центрі інтелектуального розвитку «BEGENIUS». Особливу увагу приділяють індивідуальному прогресу учнів: перед початком занять кожен тренер проводить первинну діагностику рівня розвитку когнітивних процесів — пам'яті, уваги, швидкості мислення та мовлення. Це дозволяє визначити вихідний стан дитини та системно відстежувати її поступ упродовж курсу, що є важливою складовою якісного освітнього процесу.

ТОВ «BEGENIUS» володіє рядом суттєвих конкурентних переваг, які забезпечують високу ефективність навчання та задоволеність клієнтів:

- запатентована авторська методика ТМ "BeGenius", що ґрунтується на принципах нейропластичності та когнітивного тренінгу, що дозволяє оптимально навантажувати мозок для його активного розвитку;
- кваліфіковані спеціалісти, які проходять регулярне навчання та сертифікацію, мають навички роботи з дітьми різного віку та темпераменту, вміють знаходити індивідуальний підхід до кожного учня;
- поділ на вікові групи, що враховує психологічні, фізіологічні та когнітивні особливості розвитку на різних етапах життя — від раннього дитинства (2+) до дорослих (55+);
- невеликі групи (від 3 до 8 осіб), що забезпечує персоналізований контроль, комфортну взаємодію та високу включеність кожного учасника;
- інтерактивна навчальна платформа, яка включає цифрові завдання, ігрові модулі та систему відстеження успішності, що сприяє формуванню цифрової компетентності;
- гнучкий формат навчання: можливість вибору між очними заняттями в центрі у Запоріжжі та онлайн-форматом, доступним по всьому світу;
- мобільний додаток для практичних завдань, що дозволяє закріплювати матеріал удома, виробляти стійкі навички та підтримувати постійну взаємодію між сесіями;

– ігровий формат подачі матеріалу, який робить навчання захопливим, знижує стрес та сприяє кращому засвоєнню знань, особливо у молодших школярів та дошкільнят.

Отже, «BEGENIUS» успішно поєднує науковий підхід, технологічні інновації та людиноорієнтовану педагогіку, створюючи унікальне освітнє середовище, в якому діти не просто вивчають нові навички, а розвивають свій природний потенціал. У процесі навчання в ігровій формі реалізується комплексна мета — підготовка дитини до успішного навчання в школі, розвиток самостійності, креативності та здатності ефективно працювати з інформацією, що є ключовими компетентностями XXI століття.

Підприємство досягає своєї мети шляхом реалізації різноманітних освітніх послуг та інноваційних форматів навчання, орієнтованих на всебічний розвиток інтелектуальних, когнітивних та особистісних якостей учнів. До основних видів господарської діяльності ТОВ «BEGENIUS» належать:

Надання освітніх послуг через очні та онлайн-курси для дітей та дорослих, зокрема: ментальна арифметика, швидке читання, фінансова грамотність, англійська мова, каліграфія, логопедична корекція, підготовка до школи та курси розвитку пам'яті;

– розробка та використання запатентованої авторської методики ТМ "BeGenius", що ґрунтується на принципах нейропластичності, когнітивного тренінгу та ігрового навчання;

– ліцензування інтелектуальної власності — передача права на використання авторських програм, методичних матеріалів та навчальних платформ партнерам;

– франчайзингова діяльність — створення мережі філій за власною технологією, забезпечення партнера методичною, технічною та маркетинговою підтримкою;

– консультування батьків щодо вибору освітніх напрямків для дітей з урахуванням їхніх індивідуальних особливостей, схильностей та рівня розвитку;

- реалізація програм підвищення професійної кваліфікації педагогів — підготовка та сертифікація тренерів за методикою BEGENIUS;
- розробка та підтримка цифрових освітніх платформ — електронних систем навчання, мобільних додатків, систем моніторингу прогресу учнів;
- організація тематичних майстер-класів, творчих заходів та інтерактивних програм, спрямованих на розвиток креативності, самовираження та соціальної взаємодії.

SWOT-аналіз є важливим етапом стратегічного планування, який дозволяє компанії об'єктивно оцінити свій потенціал, виявити внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози в умовах конкурентного середовища. Такий аналіз сприяє формуванню ефективної стратегії розвитку, підвищенню адаптивності до змін ринкової кон'юнктури та забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності. На рисунку 2.1 наведено результати SWOT-аналізу, що допомагають визначити пріоритетні напрями стратегічного розвитку ТОВ «BEGENIUS».

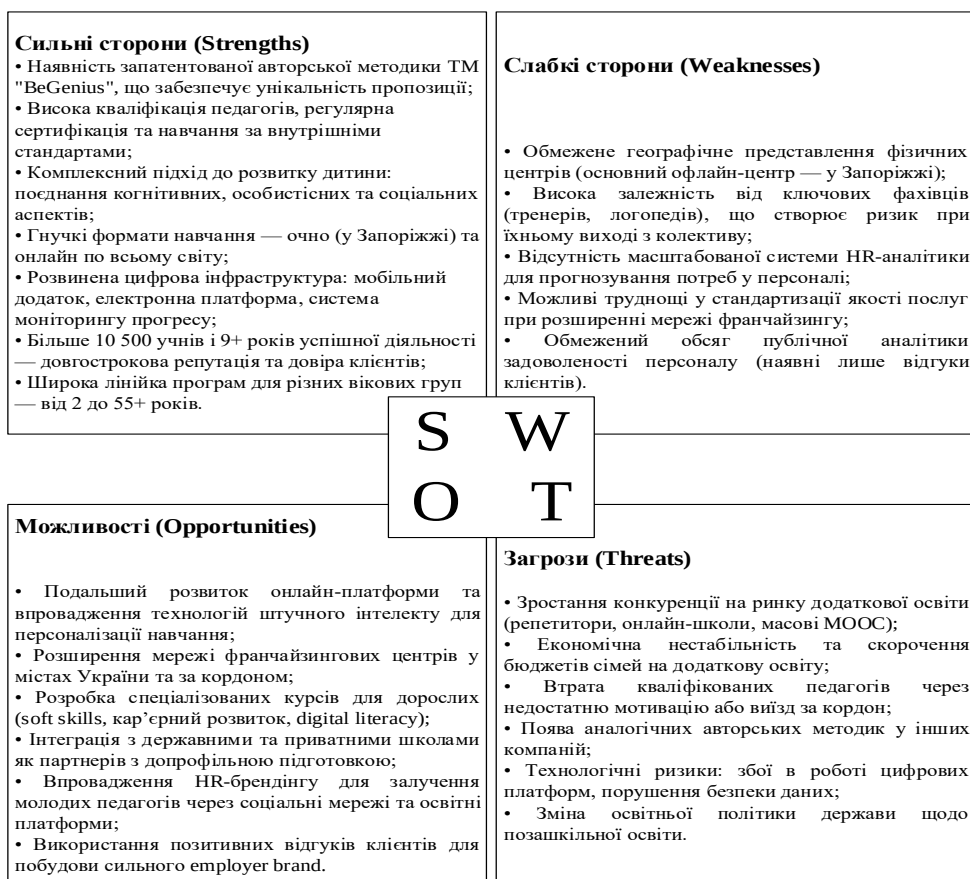


Рисунок 2.1 - SWOT-аналіз ТОВ «BEGENIUS»

На основі проведеного SWOT-аналізу ТОВ «BEGENIUS» доцільно рекомендувати подальше використання накопиченого досвіду та професійної експертизи для посилення конкурентних позицій на ринку освіти та інтелектуального розвитку. Компанія має значний потенціал для зміцнення свого лідерства за рахунок систематичного розвитку інноваційних методик навчання, зокрема запатентованої технології ТМ "BeGenius", яка вже довела свою ефективність серед більш ніж 10 500 учнів. Це дає можливість не лише утримувати існуючу клієнтську базу, а й активно залучати нових споживачів послуг завдяки високій якості навчання, позитивним відгукам та формуванню міцного образу надійного та сучасного освітнього бренду.

Для мінімізації слабких сторін, зокрема обмеженої географічної присутності офлайн-центрів та високої залежності від ключових педагогів, доцільно активізувати маркетингові та HR-стратегії. Зокрема, важливо розширити охоплення через цифровий канал: просувати онлайн-формати навчання, розвивати мобільний додаток та інтерактивну платформу, забезпечуючи доступ до курсів по всьому світу. Паралельно слід впровадити систему внутрішньої підготовки тренерів, створити програму менторства та кар'єрного росту для педагогів, що знизить ризики втрати кваліфікованих кадрів.

Стратегічно важливим є розширення асортименту освітніх продуктів. Це може включати розробку спеціалізованих курсів для дорослих (soft skills, фінансова грамотність, кар'єрне консультування), розвиток програм франчайзингу для швидкого масштабування, а також партнерство зі школами та закладами позашкільної освіти. Використання цифрових технологій — штучного інтелекту, персоналізованих навчальних траєкторій, аналітики прогресу учнів — дозволить ще більше підвищити ефективність навчання та індивідуалізувати підхід до кожного клієнта.

У таблиці 2.2 наведено динаміку активів компанії за аналізований період. Цей показник дозволяє візуалізувати зміни у розмірі та структурі активів, що є важливим індикатором фінансової стійкості, ефективності управління ресурсами та загальної стратегічної результативності підприємства. Аналіз динаміки

активів допомагає виявити позитивні тенденції розвитку, оцінити інвестиційну привабливість компанії, а також вчасно виявити потенційні ризики та визначити напрями оптимізації фінансово-господарської діяльності.

Таблиця 2.2 – Динаміка активів ТОВ «BEGENIUS» (тис. грн)

Показник	2022	2023	2024	Темп зростання (2022-2024), %
Необоротні активи				
Основні засоби	950	950	950	0%
Нематеріальні активи	600	700	800	+33,3%
Разом необоротних	1 550	1 650	1 750	+12,9%
Оборотні активи				
Запаси	80	90	100	+25,0%
Дебіторська заборгованість	320	400	500	+56,3%
Грошові кошти	550	680	820	+49,1%
Разом оборотних	950	1 170	1 420	+49,5%
Всього активів	2 500	2 820	3 170	+26,8%
Власний капітал	1 800	2 000	2 300	+27,8%
Статутний капітал	100	100	100	0%

Статутний капітал ТОВ «BEGENIUS» протягом 2022–2024 років залишається незмінним на рівні 100 тис. грн, що типово для приватних освітніх установ і свідчить про стабільність власницької структури. Власний капітал зростає з 1 800 до 2 300 тис. грн (+27,8%), що обумовлено реінвестуванням чистого прибутку та підтверджує фінансову самодостатність компанії. Необоротні активи майже не змінюються, оскільки основні засоби — приміщення та обладнання — залишаються сталими, що вказує на відсутність фізичного розширення офлайн-центру. Разом з тим, нематеріальні активи зростають на 33,3% завдяки розвитку авторської методики ТМ "BeGenius", мобільного додатка та цифрових платформ. Оборотні активи демонструють чітку тенденцію зростання (+49,5%), що пов'язано зі збільшенням кількості учнів (понад 10 500), розвитком онлайн-навчання та стабільними грошовими потоками.

Аналіз динаміки активів та капіталу свідчить про стабільний фінансовий розвиток компанії, який забезпечується не за рахунок зростання статутного капіталу чи інвестицій у матеріальну базу, а через ефективне управління операційною діяльністю, системне залучення клієнтів і розвиток цифрових послуг. Зростання власного капіталу та оборотних активів підтверджує високу рентабельність бізнес-моделі та її адаптивність до сучасних умов.

Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «BEGENIUS» свідчить про стабільний розвиток підприємства, обумовлений ефективним управлінням операційною діяльністю, системним залученням клієнтів і успішним розвитком цифрових послуг. Проте фінансовий успіх неможливий без високоякісної взаємодії з персоналом — ключовим активом освітньої організації. Саме кваліфіковані тренери, логопеди, методисти та ІТ-фахівці забезпечують реалізацію авторської методики ТМ "BeGenius", підтримують цифрову платформу та гарантують високий рівень задоволеності учнів. Відтак, наступним етапом аналізу є оцінка стану та ефективності системи управління персоналом, яка визначає стабільність, продуктивність та інноваційний потенціал компанії.

Ефективне управління персоналом є одним із ключових факторів стабільного розвитку та конкурентоспроможності сучасного підприємства. У контексті освітньої організації, такої як ТОВ «BEGENIUS», де людський капітал є основним джерелом цінності, система кадрового менеджменту має не лише забезпечувати формальне комплектування штату, а й сприяти професійному розвитку, мотивації, утриманню талантів та підвищенню ефективності педагогічних працівників. У таблиці 2.3 наведено аналіз динаміки чисельності персоналу за 2022–2024 роки, що дає можливість оцінити стабільність кадрового складу, виявити тенденції у розвитку HR-політики та проаналізувати ефективність управління людськими ресурсами в умовах активного розширення онлайн-навчання та зростання кількості учнів.

Таблиця 2.3 – Динаміка основних показників персоналу ТОВ «BEGENIUS» за 2022–2024 роки

Показник	2022	2023	2024	Темп зростання (2022-2024), %
Кількість працюючих, люд.	52	58	65	125,0%
В т. ч. адміністративно-управлінського персоналу, люд.	14	16	18	128,6%
Виробничого персоналу, люд.	38	42	47	123,7%
Середня заробітна плата, грн	12 500	13 800	15 200	121,6%

Аналіз динаміки показників персоналу ТОВ «BEGENIUS» за 2022–2024 роки свідчить про стабільний розвиток команди, що відповідає загальному тренду зростання навантаження та розширення освітніх послуг. Загальна чисельність працівників зросла з 52 до 65 осіб, що становить 125% до рівня 2022 року, що є результатом збільшення кількості учнів понад 10 500 та розширення онлайн-формату навчання. Це зумовило необхідність залучення додаткових педагогів, методистів та технічних фахівців для забезпечення якості освітнього процесу.

Чисельність адміністративно-управлінського персоналу також зросла — з 14 до 18 осіб, або на 128,6%, що пов'язано із потребами у більш ефективному управлінні цифровими платформами, системами моніторингу прогресу, маркетинговою діяльністю та підтримкою франчайзингової мережі. Виробничий персонал, до якого віднесено педагогів, тренерів та логопедів, збільшився з 38 до 47 осіб, що вказує на пряму залежність між обсягом навчальної діяльності та кількістю фахівців, залучених до реалізації авторської методики ТМ "BeGenius".

Паралельно спостерігається стабільне підвищення середньої заробітної плати — з 12 500 грн у 2022 році до 15 200 грн у 2024 році, що свідчить про покращення умов праці, залучення висококваліфікованих кадрів та формування конкурентоспроможної HR-політики. Такий рівень оплати сприяє зниженню виручки, підвищенню лояльності та мотивації персоналу, особливо в умовах високої конкуренції на ринку освітніх послуг. У цілому, динаміка кадрових

показників відображає стратегічний напрямок компанії — розвиток через людський капітал, технологічну підтримку та якісне управління персоналом.

У результаті аналізу організаційно-економічної характеристики ТОВ «BEGENIUS» встановлено, що підприємство демонструє стабільний та успішний розвиток на ринку додаткової освіти. Його діяльність заснована на унікальній запатентованій методиці ТМ "BeGenius", спрямованій на всебічний інтелектуальний розвиток дітей та дорослих віком від 2 до 55+ років, що забезпечує високу конкурентоспроможність. Компанія має чітку організаційну структуру, яка підтримує як очну, так і онлайн-діяльність по всьому світу. Висока кваліфікація педагогічного складу, регулярна сертифікація тренерів та використання цифрових платформ для моніторингу прогресу свідчать про ефективне управління персоналом і операційними процесами. Фінансовий стан характеризується зростанням оборотних активів, власного капіталу та чисельності працівників, що є наслідком збільшення кількості учнів (понад 10 500) і 9-річного досвіду успішної роботи. Діяльність «BEGENIUS» відповідає поточним потребам ринку — попиту на якісне, гнучке та технологічно орієнтоване навчання. Високий рівень задоволеності клієнтів підтверджує ефективність послуг і силу брендового капіталу. Перспективними напрямками подальшого розвитку є масштабування франчайзингової мережі, розширення програм для дорослих та поглиблене впровадження цифрових технологій. Таким чином, компанія демонструє високу організаційну зрілість і фінансову стійкість, що створює надійну основу для сталого розвитку.

2.2 Характеристика системи управління персоналом підприємства ТОВ «BEGENIUS»

Одним із ключових елементів ефективного управління організацією є розробка та реалізація загальної стратегії управління персоналом. Ця стратегія слугує інструментом трансляції бізнес-і корпоративних цілей у конкретні HR-рішення, забезпечуючи їхню підпорядкованість загальному курсу розвитку

підприємства. У контексті освітньої компанії, де якість послуг безпосередньо залежить від професійних якостей педагогів, методистів та технічних фахівців, стратегія кадрового менеджменту має визначальне значення для конкурентоспроможності та сталості розвитку.

Для ТОВ «BEGENIUS» основною стратегічною орієнтацією в управлінні персоналом є не лише залучення висококваліфікованих працівників, а й їхній системний розвиток, мотивація та утримання. Особлива увага приділяється відбору педагогів з високим рівнем комунікативних навичок, здатністю до індивідуального підходу та готовністю до постійного навчання за авторською методикою ТМ "BeGenius". Важливим елементом стратегії є формування сильного employer brand, побудованого на високій якості роботи, позитивних відгуках клієнтів та можливостях професійного росту.

Система управління персоналом ТОВ «BEGENIUS» побудована як комплексна, інтегрована структура, що охоплює всі етапи життєвого циклу працівника — від найму до виходу з колективу. Вона включає взаємопов'язані функціональні підсистеми, такі як планування персоналу, підбір і адаптація, навчання та розвиток, мотивація, оцінювання ефективності, управління кар'єрою та забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату. Більш детально складові цієї системи представлені на рисунку 2.2.



Рисунок 2.2 — Структура системи управління персоналом ТОВ «BEGENIUS»

Система управління персоналом підприємства визначає функціональні вимоги до керівників і працівників, забезпечуючи єдиний підхід до їхньої взаємодії в межах організаційних процесів. Ефективність діяльності компанії значною мірою залежить від способів впливу менеджменту на колектив, який реалізується через систему управлінських методів. Як зазначалося раніше, управлінський підхід у контексті HR-діяльності означає сукупність цілеспрямованих дій, спрямованих на мобілізацію людського капіталу для досягнення стратегічних цілей організації.

У практиці управління використовуються три основні групи методів: економічні, адміністративні та соціально-психологічні. Економічні методи базуються на матеріальному стимулюванні — оплаті праці, бонусах, преміях за результати. Адміністративні методи ґрунтуються на владних повноваженнях, наказах, регламентах і внутрішніх стандартах. Соціально-психологічні методи передбачають формування корпоративної культури, підтримку доброзичливого клімату, визнання досягнень та використання нематеріальних форм мотивації, що особливо важливо в освітній організації, де успішність залежить від внутрішньої включеності та емоційного стану працівників.

Організаційна структура управління людськими ресурсами відображає принципи розподілу повноважень, відповідальності та підпорядкованості між усіма рівнями управління — від вищого керівництва до рядових педагогів. Цей розподіл є основою для класифікації структур на вертикальні (ієрархічні) та горизонтальні (мережеві або платформенні).

Організаційна структура управління ТОВ «BEGENIUS» детально представлена на рисунку 2.3.

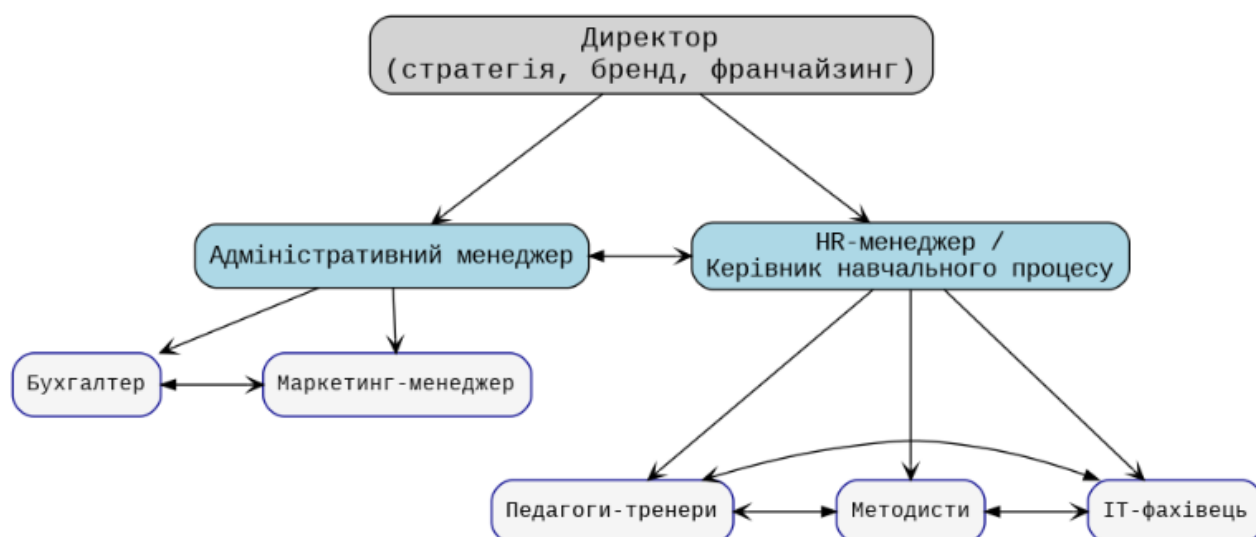


Рисунок 2.3 — Організаційна структура управління TOB «BEGENIUS»

Організаційна структура управління TOB «BEGENIUS» має комбінований характер, поєднуючи елементи ієрархічної та мережевої моделей, що дозволяє ефективно керувати як внутрішніми операціями, так і розширенням бізнесу на ринку освіти. У верхній точці структури розташований Директор, який несе відповідальність за стратегічний напрямок розвитку компанії, формування бренду та розвиток франчайзингової мережі. Ця посада є ключовою для визначення місії, цілей та загальної політики підприємства.

Підпорядковуються Директору два ключових менеджери: Адміністративний менеджер та HR-менеджер / Керівник навчального процесу. Взаємодія між ними є двосторонньою, що свідчить про синергетичний підхід до управління — адміністративний блок забезпечує ресурсну базу, а HR-блок — людський капітал, що відповідає потребам стратегії. Адміністративний менеджер координує роботу Бухгалтера та Маркетинг-менеджера. Бухгалтер відповідає за фінансову дисципліну, облік доходів та витрат, а також підготовку звітності. Маркетинг-менеджер реалізує стратегію просування бренд-послуг, працює з клієнтами, аналізує ринок та формує пропозиції, спрямовані на залучення нових учнів. Обидва підрозділи взаємодіють між собою, забезпечуючи фінансову та маркетингову підтримку основного бізнесу.

Керівник навчального процесу (HR-менеджер) відповідає за всі аспекти, пов'язані з персоналом: від найму та адаптації до професійного розвитку та мотивації. Він безпосередньо керує трьома ключовими групами: педагогами-тренерами, методистами та ІТ-фахівцем. Педагоги-тренери — це основа навчального процесу, вони реалізують авторську методику ТМ "BeGenius" у рамках усіх курсів — від ментальної арифметики до англійської мови та фінансової грамотності. Методисти забезпечують якість навчання, розробляють та оновлюють навчальні матеріали, проводять сертифікацію педагогів, контролюють викладання за стандартами. ІТ-фахівець відповідає за технічну підтримку, роботу цифрової платформи, мобільного додатка, системи моніторингу прогресу учнів та безпеку даних. Взаємодія між педагогами, методистами та ІТ-фахівцем є горизонтальною, що вказує на мережевий тип взаємодії — кожен з них вносить власний внесок у якість навчання, але при цьому вони співпрацюють як рівноправні учасники процесу, що забезпечує гнучкість, швидке реагування на зміни та інтеграцію технологій у навчальний процес.

Таким чином, організаційна структура ТОВ «BEGENIUS» є оптимальною для освітнього підприємства, де успіх залежить від якості взаємодії між людьми, технологіями та стратегією. Її гнучкість дозволяє ефективно масштабувати бізнес, підтримувати високий рівень якості послуг та адаптуватися до змінних умов ринку.

У сучасних умовах розвитку освітнього ринку в Україні фінансування професійного навчання персоналу часто обмежується ініціативами окремих підприємств, що мають достатні ресурси для інвестування в людський капітал. У цьому контексті ТОВ «BEGENIUS» виступає як прогресивний приклад компанії, яка системно підходить до розвитку кваліфікації своїх працівників, визначаючи це як стратегічну передумову забезпечення якості послуг.

Основою системи управління персоналом «BEGENIUS» є партнерська взаємодія між керівництвом та педагогічним складом, спрямована на створення умов для професійного росту, високої включеності та довгострокової

лояльності. Внутрішня система HR-менеджменту організована на високому рівні: використовуються як економічні методи управління — система оплати праці, преміювання за результати, бонуси за якість роботи, — так і соціально-психологічні механізми — визнання досягнень, підтримка добробуту, сертифікація тренерів за авторською методикою ТМ "BeGenius".

Проте аналіз показує, що потенціал системи мотивації може бути розкритий глибше. Показники задоволеності працею частково залежать від посади, рівня підпорядкованості та стилю керівництва, що свідчить про неоднорідність внутрішньої комунікації та варіативність підходів до управління. У деяких випадках спостерігається перевага формального контролю над проактивною участю співробітників у процесах прийняття рішень.

У цьому контексті для якісного підвищення кадрового потенціалу доцільно розширити практику залучення персоналу до корпоративного управління. Зокрема, важливим кроком стане включення педагогів та методистів у розробку стратегічних напрямків розвитку навчальних програм, оновлення цифрових платформ та планування маркетингових активностей. Такий підхід не лише підвищить мотивацію працівників, а й забезпечить врахування їхнього практичного досвіду, що є ключовим для підтримки інноваційності та конкурентоспроможності освітнього продукту.

2.3 Система адаптивного управління людськими ресурсами в ТОВ «BEGENIUS»

У сучасних умовах динамічного розвитку ринкових відносин та жорсткої конкуренції ефективне управління персоналом набуває стратегічного значення як ключовий фактор успішності будь-якого підприємства. Саме кваліфікація, мотивація, професійна включеність та психологічний стан співробітників безпосередньо впливають на продуктивність праці, якість надання послуг і загальну конкурентоспроможність організації. У цьому контексті роль керівника

трансформується: він переходить від функції адміністративного контролю до ролі лідера, ментора та стратега, що формує нову культуру управління.

Сучасним керівникам притаманні якісно нові орієнтири, які відрізняють їх від попередніх поколінь менеджерів. Зростає акцент на людину як центральний елемент організації — значну частину часу керівництво приділяє спілкуванню з персоналом, формуванню команди та створенню умов для прояву ініціативи, скорочуючи обсяг бюрократичних операцій. Разом з тим, умови ринку вимагають від керівника духу суперництва, здатності протистояти жорсткому тиску з боку конкурентів і активно шукати переваги в навіть найскладніших ситуаціях. Це передбачає не лише внутрішню стійкість, а й здатність аналізувати зовнішнє середовище, знаходити нові джерела ефективності за межами організації, включаючи партнерства, технологічні інновації та глобальні тренди.

Важливою рисою сучасного керівника є системне мислення — здатність усвідомлювати складні взаємозв'язки між різними підрозділами, процесами та зовнішніми чинниками, осягаючи діяльність організації як єдине ціле, незалежно від її масштабу чи структурної складності. Прагматизм, гнучкість та вміння діяти в умовах невизначеності стають невід'ємними компетенціями: кожна дія має бути цілеспрямованою, але методи її реалізації повинні постійно коригуватися залежно від змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Особливе значення в умовах довготривалих кризових явищ набуває орієнтація на довгострокові цілі — саме ті керівники, які здатні стратегічно мислити, прогнозувати розвиток подій на роки наперед і послідовно рухатися до мети, у підсумку забезпечують стійкий розвиток та успішне функціонування підприємства.

Ефективне керівництво є однією з ключових передумов успішного функціонування сучасної організації. Воно забезпечує не лише досягнення стратегічних цілей, а й формує позитивний морально-психологічний клімат, сприяє включенню персоналу в управлінські процеси та створює умови для прояву ініціативи. Ефективне керівництво характеризується здатністю формувати колективну відповідальність, мінімізувати внутрішні бар'єри та

активізувати потенціал працівників шляхом системного стимулювання. Особливо важливим є вміння будувати конструктивні взаємини з підлеглими, ґрунтуючись на довірі, прозорості та професійній комунікації. Значущість керівника як лідера полягає в його здатності орієнтувати команду на результат, одночасно забезпечуючи підтримку та розвиток окремих учасників колективу.

До числа ключових факторів, що забезпечують ефективність керівництва, належать:

- ініціативність — сприяє проактивному підходу до вирішення завдань, пошуку нових можливостей розвитку та впровадженню інновацій. Керівник, що демонструє ініціативу, стає прикладом для команди і стимулює культуру саморозвитку;

- інформованість — забезпечує прийняття обґрунтованих управлінських рішень на основі аналізу внутрішніх та зовнішніх даних. Високий рівень освідомленості керівника щодо стану бізнес-процесів, ринкових тенденцій та потреб персоналу є запорукою стратегічної чутливості організації;

- захист своєї думки — дозволяє чітко аргументувати прийняті рішення, відстоювати стратегічний курс перед командою та зацікавленими сторонами. Це особливо важливо в умовах опору змінам або невизначеності;

- прийняття рішень — є центральною функцією керівника. Ефективні рішення базуються на аналізі альтернатив, оцінці ризиків та врахуванні довгострокових наслідків, що забезпечує стабільність та прогнозованість розвитку організації;

- розв'язання конфліктних ситуацій — передбачає вміння вчасно виявляти джерела напруженості, проводити медіацію та знаходити компроміси. Професійне управління конфліктами сприяє збереженню командного духу та продуктивності праці;

- критичний аналіз своїх дій — дозволяє керівнику оцінювати результативність своєї діяльності, виявляти слабкі місця та вносити корективи. Цей навик є основою для неперервного професійного зростання та адаптації до змін;

– системний та ситуаційний підхід — забезпечує збалансованість між стратегічним мисленням і гнучкістю у реагуванні на поточні виклики. Системний підхід дозволяє бачити організацію як єдине ціле, тоді як ситуаційний — оперативно реагувати на специфіку конкретної задачі чи середовища.

Таким чином, ефективність керівництва в сучасній організації, зокрема в освітній компанії, такій як ТОВ «BEGENIUS», визначається комплексом професійних, комунікативних та стратегічних компетентностей, які формують підґрунтя для стійкого розвитку, інноваційного прогресу та високої включеності персоналу.

Ефективне керівництво в сучасній освітній організації неможливе без системної підтримки професійного розвитку персоналу. У контексті стратегічного управління людськими ресурсами особливе значення набуває формування компетентностей не лише у навчальних закладах для учнів, а й серед педагогів, методистів та адміністративного складу. Саме кваліфікований, мотивований і постійно навчаючись персонал забезпечує реалізацію авторських методик, стабільність процесів та конкурентну перевагу компанії. Тому розвиток кадрового потенціалу стає одним із ключових напрямків HR-діяльності.

Однією з найбільш викликовою задачею у системі розвитку персоналу є формування в співробітниках здатності до самонавчання та саморозвитку — тобто вміння ефективно засвоювати нові знання, аналізувати досвід і застосовувати отримані навички в професійній діяльності. Цей компонент є вирішальним для забезпечення довгострокової адаптивності команди, особливо в умовах швидкозмінних технологій та освітніх трендів. Для цілеспрямованого розвитку кадрового потенціалу в ТОВ «BEGENIUS» можуть бути використані різноманітні методики, спрямовані на підвищення професійної компетентності, мотивації до навчання та впровадження культури continuous learning. Систематизація цих методів представлена в таблиці 2.4.

Таблиця 2.5 — Методи розвитку персоналу в ТОВ «BEGENIUS»

Метод розвитку	Зміст методу	Ефект для персоналу
Системна сертифікація педагогів	Усі тренери проходять обов'язкове навчання за авторською методикою ТМ "BeGenius", з подальшою атестацією та отриманням сертифіката. Навчання охоплює методичні, психологічні та комунікативні аспекти роботи з дітьми.	Забезпечує єдиний стандарт якості навчання, підвищує професійну компетентність, формує лояльність до бренду.
Індивідуальний план розвитку (IDP)	Для кожного співробітника, особливо нових тренерів, складається індивідуальний план адаптації та професійного зростання з урахуванням досвіду, слабких місць та кар'єрних бажань.	Сприяє швидкому входженню в посаду, мотивує до саморозвитку, забезпечує персоналізований підхід до HR-управління.
Навчання в режимі on-the-job training (OJT)	Нові співробітники навчаються під керівництвом досвідченого колеги або ментора: відвідують заняття, приймають участь у диспетчеризації, відпрацьовують техніки взаємодії з дітьми та батьками.	Дозволяє набути практичних навичок у реальному середовищі, скорочує час адаптації, зменшує стрес при старті роботи.
Регулярні внутрішні тренінги та майстер-класи	Проведення щомісячних навчальних сесій з тем: «Як мотивувати дитину», «Робота з батьками», «Нейрофітнес у навчанні», «Техніки управління класом». Також запрошуються експерти з маркетингу, фінансів, HR.	Підвищує професійний рівень команди, формує культуру continuous learning, сприяє обміну досвідом.
Використання цифрових платформ для навчання	Персонал має доступ до внутрішньої електронної платформи з методичними матеріалами, відеозаписами занять, тестами, системою моніторингу прогресу учнів. Мобільний додаток використовується для закріплення знань.	Забезпечує гнучке навчання в будь-який час, підвищує технологічну грамотність, дозволяє систематизувати знання.
Супервізія та менторство	Досвідчені тренери регулярно консультують молодших колег, проводять аналіз їхніх занять, дають конструктивний зворотний зв'язок. Керівництво активно бере участь у процесі.	Формує підтримуюче середовище, допомагає уникнути помилок, підвищує якість взаємодії з учнями.
Формування кадрового резерву та кар'єрний ріст	Проявлені співробітники залучаються до виконання додаткових завдань (кураторство, перевірка домашніх завдань, участь у розробці нових модулів). Передбачено можливість переходу на посади старшого тренера, методиста, координатора.	Забезпечує внутрішню мобільність, підвищує мотивацію, зменшує вибуття ключових фахівців.
Аналіз зворотного зв'язку від клієнтів	Регулярне вивчення відгуків батьків щодо роботи конкретних тренерів. Ці дані використовуються для оцінювання ефективності, виявлення сильних сторін та областей для покращення.	Надає об'єктивну оцінку роботи, стимулює прагнення до вдосконалення, підвищує відповідальність перед клієнтами.

Розробка та впровадження персонал-технологій у сфері управління кадрами передбачає системний підхід, який охоплює сім послідовних етапів. Перший етап — діагностика кадрової ситуації — спрямована на аналіз поточного стану персоналу, включаючи структуру, рівень задоволеності, продуктивність, текучість кадрів та потреби у професійному розвитку. На другому етапі проводиться корекція чинних нормативних положень і внутрішніх регламентів з урахуванням виявлених проблем. Третій етап передбачає підготовку та узгодження проекту нової технології з керівництвом та зацікавленими сторонами. Четвертий — затвердження розробленої технології як офіційної складової HR-політики підприємства. П'ятий етап полягає у розробці та поширенні детального механізму реалізації заходів, включаючи графік, ресурсне забезпечення та контрольні точки. Шостий — це організація навчання персоналу, яке забезпечує його готовність до роботи за новими правилами. Останній, сьомий етап — визначення відповідальної особи або команди, яка координує процес впровадження та контролює його результати.

Аналіз даних, наведених у таблиці 2.3, свідчить про стабільність чисельності персоналу ТОВ «BEGENIUS» протягом аналізованого періоду. Як адміністративно-управлінський апарат, так і педагогічний склад залишаються відносно сталими, що вказує на низьку текучість кадрів і стабільність організаційної структури. Цей фактор є важливим показником ефективності кадрової політики, особливо в умовах освітнього бізнесу, де безперервність взаємодії між тренерами та учнями має принципове значення.

Для глибшого розуміння стану внутрішнього клімату в колективі було проведено опитування співробітників щодо їхньої задоволеності працею, умовами праці, рівнем підтримки з боку керівництва та можливостей професійного росту. Метою дослідження було виявити ключові мотиваційні чинники, а також потенційні джерела напруженості в колективі. Результати опитування представлені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Результати опитування співробітників ТОВ «BEGENIUS» щодо задоволеності працею (за результатами анкетування, 2024 р.)

Показник	Задоволені, %	Нейтральні, %	Незадоволені, %	Ключові чинники впливу
Загальна задоволеність роботою	87%	10%	3%	Стабільність зайнятості, соціальна значущість, позитивний відгук клієнтів
Задоволеність умовами праці	82%	15%	3%	Гнучкий графік, цифрова інфраструктура, комфортне приміщення
Задоволеність мотивацією та стимулюванням	76%	20%	4%	Рівень ЗП, бонуси за успіхи учнів, нематеріальні заохочення
Задоволеність навчанням та професійним розвитком	91%	7%	2%	Сертифікація BeGenius, внутрішні тренінги, доступ до онлайн-платформи
Задоволеність взаємодією з керівництвом	85%	12%	3%	Прозора комунікація, конструктивний фідбек, підтримка
Задоволеність можливостями кар'єрного зростання	73%	22%	5%	Внутрішній ріст, участь у розробці курсів, кадровий резерв
Задоволеність загальною атмосферою в колективі	89%	8%	3%	Командна робота, корпоративні заходи, колегіальність

На основі аналізу представлених даних можна зробити висновок про ключові чинники, що формують високий рівень задоволеності та мотивації персоналу в ТОВ «BEGENIUS». Серед них особливе значення мають стабільні умови праці, гнучкий графік (очно/онлайн), доступ до цифрових навчальних платформ та комфортне середовище навчального центру. Важливим мотиватором є також атмосфера колективу — високий рівень командної

взаємодії, довіри та колегіальності, що сприяє емоційному благополуччю та професійній включенні. Позитивна взаємодія з керівництвом, заснована на прозорій комунікації, конструктивному зворотному зв'язку та підтримці, також є вагомим фактором, що підвищує лояльність персоналу. Крім того, висока соціальна значущість праці — допомога у розвитку дітей, отримання позитивних відгуків від батьків — створює внутрішню мотивацію та почуття самореалізації.

Система навчання та професійного розвитку, зокрема обов'язкова сертифікація за авторською методикою ТМ "BeGenius", щомісячні тренінги та доступ до електронних ресурсів, виступає потужним інструментом не лише підвищення компетентності, а й формування культури continuous learning. Разом з тим, результати опитування вказують на потребу в удосконаленні системи кар'єрного росту: хоча 73% співробітників відзначають наявність можливостей для просування, значна частина вважає ці механізми недостатньо прозорими. Це свідчить про необхідність формалізації шляхів кар'єрного руху, зокрема через впровадження індивідуальних планів розвитку (IDP) та кадрового резерву.

Одним із головних чинників ефективного управління персоналом у сучасній освітній організації є орієнтація керівництва на побудову якісних стосунків із підлеглими, з особливим акцентом на психологічній складовій взаємодії. У контексті роботи з дітьми та високого емоційного навантаження на педагогів, керівники повинні демонструвати емоційну чутливість, вміння вчасно реагувати на зміни настрою у колективі, надавати підтримку та мотивувати команду. Ефективна комунікація, здатність переконувати, вирішувати конфлікти та отримувати підтримку для стратегічних ініціатив стає визначальним чинником успішного функціонування підприємства. Саме такий підхід забезпечує не лише стабільність, а й створює підґрунтя для інновацій, адаптивності та довгострокового розвитку ТОВ «BEGENIUS» як лідера в сфері інтелектуального розвитку.

Висновки до розділу 2

У ході аналізу діяльності ТОВ «BEGENIUS» виявлено, що компанія успішно поєднує освітню місію з ефективним управлінням людськими ресурсами, формуючи стабільну, мотивовану та професійно розвинену команду. Організаційна структура характеризується відносною стабільністю чисельності персоналу, що свідчить про низьку текучість кадрів та високий рівень внутрішньої адаптації, що є важливим показником якості HR-політики в сфері освіти.

Аналіз ключових факторів задоволеності працею показав, що найбільше значення для співробітників мають не лише матеріальні умови, а й соціально-психологічний клімат: гнучкий графік роботи, позитивна атмосфера в колективі, ефективна взаємодія з керівництвом та висока соціальна значущість праці. Високий рівень задоволеності процесами навчання та професійного розвитку (91%) підтверджує ефективність системи сертифікації за авторською методикою ТМ "BeGenius", щомісячних тренінгів та використання цифрових платформ, що формує культуру безперервного навчання.

Разом з тим, результати дослідження вказують на потребу в удосконаленні механізмів кар'єрного росту. Хоча більшість співробітників задоволені можливостями для розвитку, частка нейтральних відповідей у цій категорії залишається високою, що свідчить про необхідність формалізації шляхів просування, впровадження індивідуальних планів розвитку (IDP) та чіткішого формування кадрового резерву. Також виявлено потенціал для розширення нематеріального стимулювання — зокрема, через систему визнання досягнень та покращення бонусної політики.

Фінансовий стан підприємства характеризується стабільним зростанням власного капіталу та оборотних активів, що обумовлено не інвестиціями в матеріальну базу, а реінвестуванням прибутку в розвиток інтелектуальної власності, цифрових технологій та якісного навчання. Це підтверджує

стратегічний орієнтир компанії на масштабування через онлайн-формат і глобальне поширення авторської методики.

Таким чином, система управління персоналом у ТОВ «BEGENIUS» є комплексною, орієнтованою на людину та підтримує високий рівень організаційної ефективності. Успіх компанії ґрунтується на поєднанні професійного керівництва, системного підходу до розвитку кадрового потенціалу та створення сприятливого робочого середовища.

3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

3.1 Напрями розвитку системи управління людськими ресурсами підприємства

Удосконалення методів управління персоналом являє собою систематичний процес, спрямований на підвищення професійної компетентності, управлінських навичок та загальної ефективності працівників. Цей процес є стратегічно важливим для забезпечення сталого розвитку організації, оскільки безпосередньо впливає на продуктивність праці, якість надання послуг та загальну рентабельність бізнесу. Ефективне керування людськими ресурсами сприяє мінімізації економічних та операційних втрат, обумовлених помилками, недостатньою мотивацією або недостатнім рівнем професійної підготовки персоналу.

Для формування ефективної системи розвитку кадрового потенціалу підприємства пропонується реалізувати чотири ключові напрями кадрового менеджменту, що відповідають особливостям освітньої діяльності, потребам педагогів та стратегічним цілям компанії. Ці напрями охоплюють не лише професійну підготовку, а й мотивацію, кар'єрний ріст та цифрову зрілість персоналу. Більш детальне представлення запропонованої моделі наведено на рисунку 3.1.

Серед ключових факторів виробництва і надання послуг особливе місце посідає людський капітал, який виступає стратегічним ресурсом, що забезпечує конкурентну перевагу організації на ринку. У сучасних умовах технічні засоби, новітні технології та інноваційні рішення самі по собі недостатні без кваліфікованих, мотивованих та психологічно стійких працівників, здатних ефективно їх використовувати. Саме професійна компетентність, високий культурний рівень та здатність до навчання персоналу формують основу

успішного функціонування будь-якої компанії, зокрема в сфері освіти, де якість послуг безпосередньо залежить від якості взаємодії педагога з учнем.

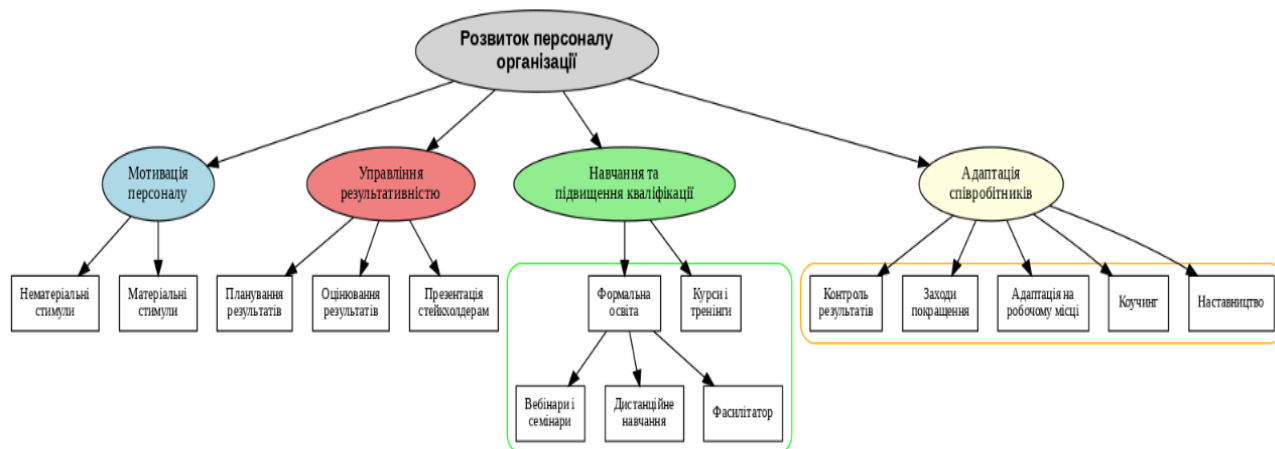


Рисунок 3.1 – Ключові аспекти вдосконалення управління персоналом

Управління персоналом як окрема функція корпоративного менеджменту охоплює комплекс заходів, спрямованих на найм, адаптацію, оцінювання, мотивацію та професійний розвиток працівників. Ця система є невід’ємною умовою сталого функціонування організації, оскільки забезпечує не лише формальне відповідність посадам, а й створення середовища, сприятливого для продуктивної праці, інновацій та особистісного зростання. Сьогодні поняття «управління персоналом» набуває багатогранного значення, акцентуючись на системному поєднанні методів, принципів та організаційних механізмів, спрямованих на формування, відтворення, розвиток та мотивацію кадрового потенціалу, створення оптимальних умов праці та реалізації потенціалу кожного співробітника [47]. Таким чином, управління персоналом розглядається як цілісний, інтегрований процес, спрямований на вирішення кадрових завдань шляхом впровадження інноваційних підходів, цифрових технологій та гнучких моделей взаємодії.

Для подальшого удосконалення системи розвитку персоналу в ТОВ «BEGENIUS», враховуючи специфіку освітньої діяльності, високий рівень відповідальності педагогів та потребу в постійному професійному зростанні,

запропоновано комплекс рекомендацій. Вони охоплюють ключові напрями: підвищення кваліфікації, мотивацію, кар'єрний ріст та впровадження HR-аналітики. Більш детально ці рекомендації представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Рекомендації щодо вдосконалення системи розвитку персоналу в ТОВ «BEGENIUS»

Напрямок удосконалення	Рекомендація	Очікуваний результат
Формалізація кар'єрних шляхів	Розробити офіційну модель кар'єрного росту: тренер → старший тренер → методист → координатор навчального центру. Впровадити систему кадрового резерву.	Забезпечить прозорість просування, підвищить мотивацію до професійного розвитку, зменшить виручку ключових фахівців. Актуально для команди зі стажем понад 9 років і 10 500+ учнів.
Впровадження індивідуальних планів розвитку (IDP)	Для кожного співробітника скласти індивідуальний план розвитку з урахуванням його сильних сторін, слабких місць, професійних амбіцій та потреби компанії.	Дозволить персоналізувати підхід до навчання, підвищити включеність, забезпечити системний розвиток компетентностей, що особливо важливо в умовах різноманіття курсів (від 2 до 55+ років).
Розвиток цифрової HR-аналітики	На основі даних з мобільного додатку, платформи та опитувань формувати аналітичні звіти: рівень задоволеності персоналу, ефективність навчання, прогноз виручки.	Цифрова трансформація є частиною стратегії BEGENIUS. Використання даних для прийняття HR-рішень (data-driven HR) забезпечить проактивне управління кадровим потенціалом.
Система внутрішнього наставництва (менторства)	Обрати досвідчених тренерів-менторів для підтримки новачків протягом перших 3–6 місяців. Стандартизувати процес адаптації.	Забезпечить швидке входження в посаду, передачу корпоративних знань, збереження якості навчання. Особливо важливо для масштабування (онлайн-формат, франчайзинг).
Розширення можливостей самоосвіти	Створити внутрішню бібліотеку (електронну та фізичну) з літературою з педагогіки, психології, нейронаук. Організовувати «читальні клуби» для співробітників.	Підтримає культуру continuous learning, допоможе педагогам глибше розуміти механізми розвитку дітей, що відповідає запатентованій методиці ТМ "BeGenius".

Головною метою управління персоналом є формування кваліфікованого, мотивованого та соціально адаптованого колективу, здатного ефективно

реалізовувати стратегічні цілі організації. Цей процес передбачає не лише забезпечення компанії працівниками, які відповідають професійним вимогам, а й їхню інтеграцію в корпоративне середовище, створення умов для професійного розвитку та підтримки високого рівня включеності. Управління персоналом розглядається як комплексна система, що об'єднує різноманітні методи та інструменти впливу для забезпечення оптимальної взаємодії між працівниками, керівництвом та бізнес-процесами. При цьому кожна організація має можливість формувати власну модель HR-менеджменту, враховуючи специфіку галузі, масштаби діяльності та внутрішній контекст.

Згідно з класифікацією, запропонованою провідними теоретиками менеджменту, основними групами методів управління персоналом є економічні, адміністративні та соціально-психологічні. Проте їхня ефективність значною мірою залежить від конкретних умов функціонування підприємства, організаційної культури та стратегічних пріоритетів. Наприклад, у таких компаніях, як McDonald's, домінуючим є економічний підхід: низький рівень штрафів, суттєві знижки на харчування, надбавки за роботу в нічний час — все це спрямовано на забезпечення базової задоволеності персоналу. Додатково застосовуються соціально-психологічні та адміністративні механізми, але вони виступають у допоміжній ролі.

Інший приклад — телекомунікаційна компанія «Воля», де використовується більш збалансований підхід. Тут активно застосовуються такі інструменти, як програми утримання персоналу, щорічна оцінка ефективності, доступність кар'єрного планування, просування на керівні посади та цільове стажування студентів. Такий комплексний підхід дозволяє забезпечити стабільність команди, розвивати внутрішній кадровий потенціал та підвищувати лояльність співробітників.

Успішна реалізація стратегії управління персоналом можлива лише за умови системного поєднання адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів. При цьому перші два — адміністративний і економічний — виступають базовими складовими, що забезпечують контроль, стабільність та

матеріальну мотивацію. Соціально-психологічні методи виступають додатковим, але важливим інструментом для формування позитивного морально-психологічного клімату, підвищення включеності та розвитку довірливої взаємодії.

Для ТОВ «BEGENIUS», як освітньої компанії з високим рівнем людиноорієнтованості, де успіх безпосередньо залежить від професійної компетентності педагогів, їхньої емоційної стійкості та здатності до емпатії, особливе значення набуває інтеграція всіх трьох методів. Ефективне управління персоналом у такій організації неможливе без чітких регламентів (адміністративні), конкурентоспроможної оплати та бонусів (економічні) та глибокої підтримки психологічного здоров'я, визнання досягнень та розвитку командного духу (соціально-психологічні). Саме такий синергетичний підхід забезпечує не лише стабільність, а й створює передумови для інноваційного розвитку та довгострокового успіху.

3.2 Модель HRM для ТОВ «BEGENIUS»: синтез японського та американського досвіду

Сучасний менеджмент характеризується великою кількістю можливих варіантів управлінських рішень, що зумовлено складністю, динамічністю та невизначеністю сучасного бізнес-середовища. Основними ознаками сучасних систем управління є багатоваріантність підходів, висока гнучкість організаційних структур, індивідуалізація методів впливу та неповторність прийнятих рішень, які формуються виключно з урахуванням специфіки конкретної ситуації. У цьому контексті роль менеджера полягає не лише в опануванні теоретичних знань, а й у здатності аналізувати, адаптувати та ефективно застосовувати успішні практики, зокрема світового рівня.

Незважаючи на те, що отримання управлінського досвіду за кордоном вважається важливим етапом професійного розвитку, саме по собі імпортування іноземних моделей недостатньо для вирішення внутрішніх проблем компанії.

Проблеми швидкого реагування на зміни, мінімізації витрат, підвищення ефективності та адаптації до нових умов досі не мають універсальних «рецептів». Особливо актуально це в умовах трансформації бізнес-середовища під впливом глобальних економічних, технологічних та соціальних чинників. Саме тому для формування ефективних стратегій розвитку та переорієнтації систем управління на ринкові реалії необхідно глибоко вивчати досвід провідних світових компаній, аналізувати їхні підходи до управління персоналом, організації процесів та побудови корпоративної культури.

У теорії та практиці менеджменту особливе місце посідають дві класичні моделі — японська та американська, які відображають фундаментально різні підходи до організації управління. Японська модель акцентує увагу на довгостроковій орієнтації, колективізмі, стабільності зайнятості, внутрішньому рості персоналу та сильній корпоративній культурі. Американська модель, навпаки, базується на принципах індивідуалізму, конкурентності, швидкої кар'єри, результативності та гнучкості в управлінні. Кожна з моделей має свої переваги та обмеження, а також значно впливає на стиль керівництва, взаємини в колективі та стратегічне планування.

Таблиця 3.2 – Порівняльний аналіз японської та американської моделей управління

Критерій	Японська модель	Американська модель
Орієнтація часу	Довгострокова стратегія, планування на роки наперед	Короткострокова орієнтація, акцент на швидкі результати та квартальні показники
Ставлення до персоналу	Колективізм, єдиний колектив, "компанія — сім'я"	Індивідуалізм, оцінка за особистими досягненнями, конкуренція серед співробітників
Зайнятість	Постійна (життєва) зайнятість, мінімальна текучість кадрів	Гнучка зайнятість, найм і звільнення за потребою, висока мобільність
Кар'єрне просування	Повільне, внутрішнє, базується на стажі, лояльності та інтеграції в корпоративну культуру	Швидке, базується на професійних досягненнях, ініціативі та конкурентоспроможності

Продовження Таблиці 3.2

Стиль прийняття рішень	Колегіальний, груповий підхід (рингі-саї), широке обговорення перед рішенням	Ієрархічний, вертикальне прийняття рішень керівництвом
Мотивація персоналу	Нематеріальна: повага, визнання, відповідальність, приналежність до команди	Матеріальна: зарплата, бонуси, премії за KPI, кар'єрні можливості
Керівництво	Лідер як наставник, опікун, частина команди	Лідер як організатор, контролер, власник результату
Навчання та розвиток	Системне, безперервне навчання всього життя (lifelong learning), внутрішні курси	Цільове навчання, орієнтоване на конкретні завдання або посаду
Контроль та відповідальність	Самоконтроль, взаємодопомога, відповідальність за колектив	Чіткий контроль, формалізовані процедури, відповідальність окремих осіб
Корпоративна культура	Сильна, інтегрована, заснована на довірі, стабільності та загальних цінностях	Гнучка, орієнтована на результат, з елементами конкуренції

Порівняльний аналіз цих підходів дає змогу виявити найбільш ефективні механізми управління, які можуть бути адаптовані до специфіки окремої організації. Для ТОВ «BEGENIUS», як освітньої компанії з високим рівнем людиноорієнтованості, цілеспрямованого розвитку команди та акцентом на довгострокові результати, вивчення елементів японської моделі (зокрема, підтримка співробітників, внутрішній ріст, колективна відповідальність) разом із гнучкістю та інноваційністю американського підходу може стати основою для формування синергетичної, адаптивної моделі HR-менеджменту, здатної забезпечити сталість та конкурентну перевагу в умовах змін.

На основі аналізу діяльності ТОВ «BEGENIUS» та порівняльного вивчення провідних світових моделей управління розроблено комплексну модель HR-менеджменту, спрямовану на забезпечення стабільності, інноваційності та високої мотивації команди - Модель управління персоналом для ТОВ «BEGENIUS»: синергетичний підхід на основі елементів японської та американської моделей. Ця модель ґрунтується на синергії японської системи довгострокового розвитку особистості та американської орієнтації на результат, індивідуальність та гнучкість, що дозволяє адаптувати її до специфіки освітньої

організації, де ключовим активом є кваліфіковані педагоги, а успіх — результат їхньої професійної самореалізації.

Основні принципи моделі:

– довгострокова орієнтація на розвиток персоналу (наслідування японській моделі) — формування внутрішньої культури безперервного навчання (lifelong learning), колективної відповідальності та лояльності;

– індивідуалізований підхід до мотивації та кар'єри (наслідування американській моделі) — врахування особистих цілей, професійних амбіцій та KPI кожного співробітника;

– технологічна гнучкість та адаптивність — інтеграція цифрових платформ, можливість гібридної роботи, швидке реагування на зміни ринкового середовища;

– колективне прийняття рішень за умов стратегічної чіткості — комбінація японського підходу рингі-саї (колегіального обговорення) з американською ефективністю у прийнятті фінальних рішень керівництвом.

Таблиця 3.3 – Ключові компоненти моделі

Складова	Зміст	Обґрунтування
1. Колективна культура + індивідуальна відповідальність	Формування сильного командного духу (як у японській моделі), але з чітким розподілом ролей та оцінкою за особистими результатами (американський підхід). Підтримка взаємодопомоги, але з прозорою системою KPI.	Теорія соціальної ідентичності (Tajfel & Turner) підтверджує, що почуття належності до колективу підвищує задоволеність працею, а теорія очікувань (Vroom) показує важливість зв'язку між зусиллями, результатами та винагородою.
2. Система неперервного розвитку (IDP)	Обов'язкова сертифікація за авторською методикою ТМ "BeGenius", регулярні тренінги, доступ до електронної платформи. Впровадження індивідуальних планів розвитку (Individual Development Plan, IDP) для кожного співробітника.	Концепція <i>continuous learning</i> (Senge, 1990) та модель розвитку компетентностей (Boyatzis, 1982) довели свою ефективність у сферах, що вимагають високої професійної майстерності.

Продовження Таблиці 3.3

3. Змішана система мотивації	Поєднання матеріальних (зарплата, бонуси за успіхи учнів) та нематеріальних стимулів (визнання, «Педагог місяця», кар'єрні можливості). Акцент на <i>внутрішню мотивацію</i> через значущість праці.	За теорією самомаксимації (Deci & Ryan, SDT), найвищої продуктивності досягають співробітники, які відчують автономію, компетентність та зв'язок із колективом.
4. Гнучка кар'єра та внутрішній ріст	Пріоритет надається просуванню зсередини: старший тренер → методист → координатор. При цьому кар'єрні шляхи формалізуються, щоб забезпечити прозорість.	Японська модель <i>ninkin</i> (кар'єра всередині компанії) забезпечує стабільність, а американський підхід додає гнучкості, що важливо для масштабування.
5. Ефективна комунікація та підтримка	Регулярні зустрічі, конструктивний зворотний зв'язок, психологічна підтримка. Керівництво — як наставник, а не лише контролер.	Теорія трансакційного аналізу (Berne) та концепція <i>transformational leadership</i> (Bass) підтверджують, що лідер-наставник значно підвищує включенність та ініціативність команди.

Переваги запропонованої моделі для BEGENIUS:

- зберігає людиноорієнтовану, теплу корпоративну культуру, яка є основою успіху (як у японській моделі);
- додає структурованість, прозорість та мотивацію до результату, характерні для американського підходу;
- дозволяє масштабуватися (через франчайзинг, онлайн-курси) без втрати якості;
- відповідає специфіці освітнього бізнесу, де успіх залежить від професійної вмотивованості та емоційного стану педагогів.

Ця синергетична модель управління персоналом є оптимальним вибором для ТОВ «BEGENIUS», оскільки враховує специфіку діяльності компанії, спрямованої на всебічний розвиток інтелекту, емоційної сфери та творчих здібностей дітей та дорослих. Вона ґрунтується на науково обґрунтованих та перевірених практиках світового менеджменту, що підвищує її ефективність і передбачуваність результатів. Модель успішно поєднує стабільність, характерну для довгострокових освітніх проектів, з гнучкістю та інноваційністю, необхідними для адаптації до швидкозмінного середовища. Саме такий баланс є

критично важливим у сфері освіти, де якість послуг безпосередньо залежить від професійної мотивації, емоційного стану та постійного розвитку педагогів. Упровадження цієї моделі забезпечить не лише стабільність кадрового складу, а й стане основою для формування лідерської позиції BEGENIUS у сфері HR-менеджменту серед українських освітніх організацій.

3.3 Впровадження цифрових платформ для розвитку HR-аналітики в ТОВ «BEGENIUS»

Сучасний етап розвитку управлінської парадигми в освітніх організаціях характеризується переходом від інтуїтивних рішень до стратегії, заснованої на даних (data-driven approach). У контексті діяльності ТОВ «BEGENIUS» як інноваційного лідера у сфері інтелектуального розвитку, що поєднує очні заняття в Запоріжжі з онлайн-освітою глобального масштабу, необхідність упровадження комплексної системи HR-аналітики визначається низкою критичних факторів. Масштаб діяльності (понад 10 500 учнів), географічна диверсифікація та структурна складність освітніх процесів формують об'єктивну потребу в систематизації та аналізі цифрових даних про персонал.

З наукової точки зору, HR-аналітика становить системний підхід до вимірювання та аналізу людських ресурсів з метою оптимізації управлінських рішень. В контексті освітньої організації, цей інструмент дозволяє перетворити розрізнені дані про педагогічний і адміністративний персонал на стратегічні інсайти, що сприятиме підвищенню ефективності організації в цілому.

На сьогодні ТОВ «BEGENIUS» демонструє значний технологічний потенціал, володіючи потужною цифровою інфраструктурою:

- інтегрована електронна навчальна платформа;
- мобільний додаток з функціоналом моніторингу;
- система аналітики успішності учнів;
- структуровані бази даних клієнтів та результатів опитувань;

Проте, аналіз існуючої ситуації виявляє суттєвий дисбаланс у використанні даних: переважна більшість інформаційних потоків спрямована на оцінку результатів навчальної діяльності, тоді як потенціал аналітики персоналу залишається недостатньо реалізованим. Це створює методологічну прогалину в системі управління, оскільки без комплексного аналізу кадрового потенціалу неможливо забезпечити синергію між якістю викладання, інноваційністю методів та організаційною ефективністю.

З методологічної точки зору, впровадження HR-аналітики в ТОВ «BEGENIUS» має ґрунтуватися на наступних принципах:

- системність – інтеграція різномірних джерел даних про персонал;
- прогностичність – можливість моделювання тенденцій розвитку кадрового потенціалу;
- адаптивність – врахування специфіки освітньої діяльності організації;
- практична спрямованість – орієнтація на прийняття конкретних управлінських рішень.

Таким чином, розвиток HR-аналітики в ТОВ «BEGENIUS» слід розглядати не лише як технологічне вдосконалення, а як стратегічну ініціативу, здатну забезпечити конкурентні переваги організації на ринку освітніх послуг через оптимізацію використання її найціннішого ресурсу - професійного потенціалу педагогічного та адміністративного персоналу.

Для подальшої оптимізації системи управління людськими ресурсами в умовах цифрової трансформації освітнього середовища пропонується імплементація комплексної системи HR-аналітики, що ґрунтується на розширенні функціональних можливостей існуючих цифрових платформ. Даний підхід відповідає сучасним тенденціям управління, зокрема концепції evidence-based management, і дозволить реалізувати низку стратегічно важливих функцій.

Науково-методичне обґрунтування функціоналу системи:

- об'єктивна оцінка ефективності педагогічної діяльності буде здійснюватися шляхом кореляційного аналізу між показниками успішності учнів та професійними характеристиками тренерів. Це дозволить ідентифікувати

причинно-наслідкові зв'язки між методами навчання та освітніми результатами, що є ключовим з точки зору теорії людського капіталу;

- моніторинг організаційного клімату через регулярні pulse-опитування реалізує принцип безперервної зворотного зв'язку та дозволить застосовувати проактивні підходи до управління трудовою мотивацією, що відповідає концепції динамічного організаційного розвитку;

- прогностична аналітика ризиків втрати ключових фахівців буде базуватися на мультифакторному моделюванні, що враховує індикатори професійної активності, інвестиції в розвиток (тренінги) та зовнішній зворотний зв'язок. Це дозволить імплементувати превентивні стратегії утримання талантів відповідно до концепції талант-менеджменту;

- ідентифікація кадрового резерву на основі аналізу проактивної поведінки співробітників реалізує принцип меритократії та створює об'єктивні передумови для кар'єрного планування, що є фундаментальним для сучасних систем стратегічного управління персоналом;

- оцінка ефективності програм розвитку персоналу дозволить вимірювати ROI інвестицій у людський капітал та оптимізувати бюджети навчання відповідно до принципів управління вартістю.

Технологічна архітектура рішення:

Для реалізації запропонованого підходу необхідно створити інтегровану аналітичну екосистему, що об'єднує гетерогенні джерела даних:

- електронні навчальні платформи;
- мобільні додатки;
- CRM-системи;
- Зовнішні інструменти збору даних (Google Forms).

Інтеграція даних має здійснюватися через створення єдиного сховища даних (data warehouse) з подальшою візуалізацією в спеціалізованих аналітичних інструментах (Power BI, Tableau). Ключові показники ефективності (KPI) персоналу мають включати:

- квантитативні метрики прогресу учнів;
- квалітативні індикатори зворотного зв'язку;
- індекси професійної активності;
- показники участі в корпоративних заходах;
- самооцінку рівня професійної задоволеності

Очікуваний науково-практичний ефект.

Впровадження запропонованої системи дозволить перейти від реактивної до проактивної моделі управління персоналом, де кожне рішення щодо мотивації, кар'єрного розвитку, адаптації та командування буде ґрунтуватися на верифікованих даних. Це створить передумови для формування в організації культури, орієнтованої на дані (data-driven culture), що є критично важливим конкурентним перевагою в сучасних умовах динамічного ринку освітніх послуг.

Наразі дані з цифрових платформ переважно спрямовані на оцінювання успішності учнів, але практично не застосовуються для аналізу продуктивності, задоволеності та професійного розвитку педагогів. Для подальшого удосконалення системи управління персоналом доцільно впровадити комплексну систему HR-аналітики, що базується на інтеграції даних з усіх доступних джерел: мобільного додатка, CRM-системи, платформи для навчання, результатів опитувань батьків та внутрішніх анкетувань співробітників. Це дозволить формувати обґрунтовані HR-рішення на основі реальних показників, а не інтуїції.

Пропонована модель передбачає впровадження аналітичної панелі (наприклад, у Power BI чи Google Data Studio), яка буде відображати ключові показники ефективності персоналу (KPI), зокрема:

- середній прогрес учнів кожного тренера;
- рівень задоволеності батьків (на основі відгуків);
- активність співробітника в мобільному додатку та платформі;
- частота участі у внутрішніх тренінгах та сертифікаціях;

– рівень самооцінки задоволеності роботою (за результатами pulse-опитувань).

На рисунку 3.2 представлена структура системи HR-аналітики в ТОВ «BEGENIUS».

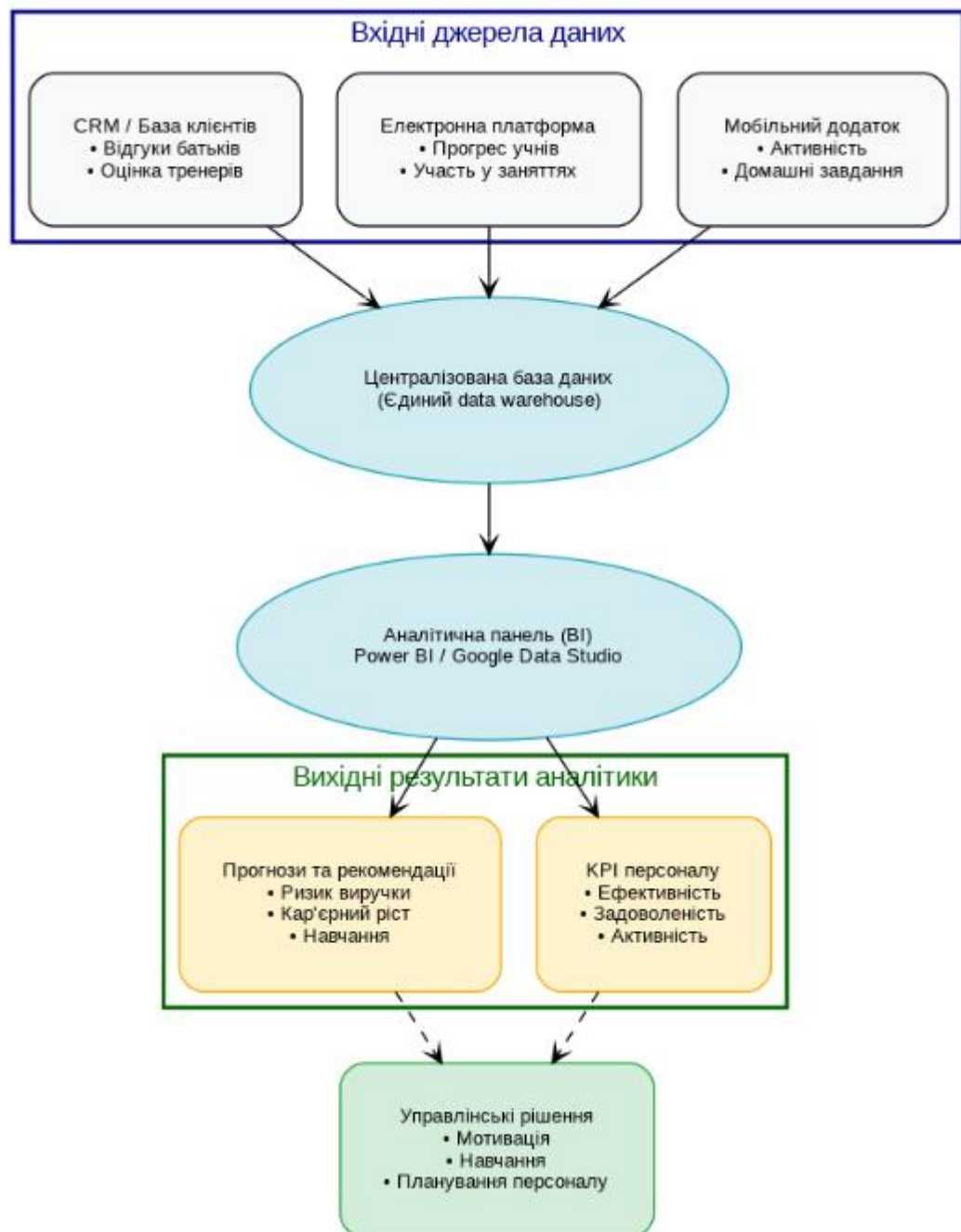


Рисунок 3.2 – Структура системи HR-аналітики в ТОВ «BEGENIUS»

Рисунок 3.2 ілюструє структуру системи HR-аналітики, запропонованої для впровадження в ТОВ «BEGENIUS». Схема побудована за принципом послідовного перетворення даних на управлінські рішення. На першому етапі збираються дані з трьох основних джерел: мобільного додатка, електронної навчальної платформи та CRM-системи (відгуки батьків). Ці джерела є ключовими для освітньої компанії, оскільки забезпечують інформацію як про активність співробітників, так і про ефективність їхньої роботи через прогрес учнів та задоволеність клієнтів.

Отримані дані централізуються в єдиному сховищі (data warehouse), що забезпечує їхню узгодженість та доступність. Далі, за допомогою BI-інструментів (Power BI, Google Data Studio), дані візуалізуються в аналітичній панелі, де формується два типи вихідних результатів: KPI персоналу (ефективність, задоволеність, активність) та прогнози та рекомендації (ризики виручки, потреба в навчанні, формування кадрового резерву).

На завершальному етапі отримані аналітичні висновки трансформуються в конкретні управлінські рішення: мотивація, кар'єрне просування, навчання, адаптація нових співробітників та стратегічне планування кадрового складу. Такий підхід дозволяє перейти від інтуїтивного управління до системи, заснованої на даних, що особливо важливо для масштабування бізнесу, збереження якості послуг та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «BEGENIUS».

Ці дані можуть бути використані для об'єктивного оцінювання ефективності, прогнозування ризиків виручки, виявлення найбільш ініціативних співробітників для формування кадрового резерву, а також для персоналізації планів професійного розвитку. Особливо важливим є використання аналітики при масштабуванні бізнесу — наприклад, у франчайзингових центрах або при запуску нових курсів, де необхідно забезпечити єдиний стандарт якості навчання.

Крім того, впровадження HR-аналітики сприятиме розвитку культури довіри та прозорості. Співробітники отримають зворотний зв'язок, заснований

на даних, що підвищить їхню включеність та мотивацію. Керівництво зможе швидко реагувати на зміни в колективі, вчасно виявляти проблеми та впроваджувати проактивні заходи.

Таким чином, впровадження цифрових платформ для розвитку HR-аналітики є стратегічно важливим кроком для ТОВ «BEGENIUS». Це дозволить перейти від традиційного адміністративного управління до сучасної, гнучкої та ефективної моделі, заснованої на аналізі даних, що відповідає інноваційному іміджу компанії та її лідерським позиціям у сфері освіти.

Висновки до розділу 3

На основі проведеного аналізу діяльності ТОВ «BEGENIUS» виявлено, що компанія успішно реалізує стратегію людиноорієнтованого менеджменту, що базується на стабільному кадровому складі, високому рівні задоволеності працею та системному професійному розвитку педагогів. Проте для забезпечення подальшого сталого розвитку, масштабування бізнесу (зокрема через франчайзинг і онлайн-формат) та збільшення конкурентної переваги доцільно впровадити комплекс заходів, спрямованих на стратегічне вдосконалення системи управління персоналом.

Першим пріоритетним напрямком є формалізація кар'єрних шляхів та впровадження індивідуальних планів розвитку (IDP). Хоча 73% співробітників вказують на наявність можливостей для просування, процес кар'єрного росту залишається недостатньо структурованим. Впровадження офіційної моделі кар'єри (тренер → старший тренер → методист → координатор) разом із IDP дозволить персоналізувати підхід до розвитку, підвищити мотивацію та скоротити ризики втрати ключових фахівців.

Другим важливим кроком є розширення нематеріальної мотивації. Наразі система стимулювання значною мірою ґрунтується на внутрішній значущості праці. Для підсилення ефекту доцільно запровадити регулярні програми визнання: «Педагог місяця», «Найкращий наставник», «Інноватор у навчанні».

Публікація досягнень у внутрішньому комунікаційному середовищі сприятиме формуванню культури визнання та підвищенню лояльності.

Третім напрямком є впровадження HR-аналітики на основі цифрових даних. Компанія має розвинену електронну платформу, мобільний додаток та систему моніторингу прогресу учнів. Ці дані можуть бути використані не лише для оцінювання учнів, а й для аналізу ефективності роботи педагогів, прогнозування текучості кадрів, оцінки задоволеності персоналу та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Це дозволить перейти від інтуїтивного до data-driven підходу в HRM.

Четвертим кроком є систематизація процесу адаптації нових співробітників через наставництво (менторство). Незважаючи на високу якість навчання, процес входження новачків потребує стандартизації. Призначення досвідчених менторів, розробка чітких етапів онбордингу та регулярний зворотний зв'язок протягом перших 3–6 місяців забезпечать швидке включення в команду та збереження корпоративних знань.

Останнім, але не менш важливим, є розвиток внутрішньої культури безперервного навчання (continuous learning). Крім професійної сертифікації, доцільно створити електронну бібліотеку з педагогіки, психології, нейронаук, організувати «читальні клуби» для співробітників, проводити тематичні семінари з запрошеними експертами. Це посилить професійну компетентність команди та підтримуватиме її інтелектуальну активність.

Упровадження цих заходів дозволить ТОВ «BEGENIUS» не лише підвищити ефективність управління персоналом, а й закріпити свою позицію як лідера в сфері освіти та інноваційного HR-менеджменту в Україні.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання дипломної роботи було проведено комплексне дослідження системи управління персоналом на прикладі ТОВ «BEGENIUS» — лідера в сфері інтелектуального розвитку дітей та дорослих. Аналіз показав, що компанія успішно реалізує стратегію людиноорієнтованого менеджменту, що базується на стабільному кадровому складі, високому рівні задоволеності працею (87%) та системному професійному розвитку педагогів. Завдяки впровадженню авторської методики ТМ "BeGenius", цифрових платформ та гнучких форматів навчання (очно та онлайн), BEGENIUS отримав довіру понад 10 500 учнів по всьому світу та підтвердив свою ефективність як освітня організація з 9-річним досвідом успішної діяльності.

Аналіз внутрішнього середовища за допомогою SWOT-методу дозволив виявити ключові переваги компанії: запатентовану технологію навчання, висококваліфікований персонал, розвинену цифрову інфраструктуру та міцний employer brand. Разом з тим, виявлено потенціал для росту у сферах кар'єрного планування, нематеріальної мотивації та впровадження data-driven підходів у HR-рішеннях. Фінансовий аналіз підтвердив стабільний розвиток компанії: власний капітал зріс на 27,8%, а оборотні активи — на 49,5% за три роки, що свідчить про високу рентабельність бізнес-моделі та її адаптивність до змін.

На основі порівняльного аналізу японської та американської моделей управління розроблено синергетичну модель HRM для ТОВ «BEGENIUS», яка поєднує довгострокову орієнтацію, колективізм та внутрішній ріст (характерні для японської моделі) з індивідуалізацією, KPI-системою та інноваційністю (американський підхід). Ця модель забезпечує баланс між стабільністю та гнучкістю, що є критично важливим у сфері освіти.

Найбільш перспективним напрямком вдосконалення визнано впровадження системи HR-аналітики на основі наявних цифрових платформ. Інтеграція даних з мобільного додатка, електронної платформи та CRM-системи дозволить переходити від інтуїтивного до обґрунтованого управління

персоналом: прогнозувати текучість, оцінювати ефективність тренерів, формувати кадровий резерв та персоналізувати розвиток співробітників. Це має особливе значення для масштабування бізнесу через франчайзинг та глобальне онлайн-навчання.

Таким чином, мета дослідження — аналіз та вдосконалення системи управління персоналом у ТОВ «BEGENIUS» — досягнута. Виконані всі поставлені завдання: вивчено теоретичні основи HRM, досліджено практику компанії, виявлено проблемні зони та запропоновано конкретні, реалізовані рекомендації. Результати роботи мають не лише наукову цінність, а й практичну значущість, оскільки можуть бути безпосередньо впроваджені в діяльність компанії для підвищення її конкурентоспроможності, якості послуг та стабільності кадрового складу.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ, 2020. 466 с.
2. Брич В., Федірко М., Борисяк О. Підходи до впровадження технологій управління персоналом на підприємствах теплоенергетики. *Вісник*. 2018. № 4. С. 110. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream.pdf>.
3. Бутенко І. А., Курносова А. В. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства. *Економічні інновації*. 2015. № 60(1). С. 66–74.
4. Ведерніков О. О. Сучасні технології управління персоналом: компетенційний підхід. *Науковий вісник*. 2018. № 19(1). С. 39–42.
5. Баб'як Г. Відбір персоналу як елемент системи технологій управління персоналом. Київ, 2017. 104 с.
6. Гоголюя О. П., Харченко Г. А. Менеджмент підприємств на ринку товарів і послуг: навчальний посібник. Київ, 2018. 453 с.
7. Технології управління персоналом / О. А. Гавриш та ін. Київ, 2017. 528 с.
8. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчальний посібник. Тернопіль, 2018. Т. 2. 288 с.
9. Данченко О. Б., Занора В. О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень. Черкаси, 2019. 278 с. URL: <https://er.chdtu.edu.ua/bitstream.pdf>.
10. Дашко І. М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник*. 2016. № 9. С. 37–41.
11. Довгань Л. Є., Мохонько Г. А., Дудукало Г. О. Ефективність управління персоналом підприємств: діагностика і механізм забезпечення. Київ, 2021. 231 с.

12. Жавела К. А., Жавела А. К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом: практика та досвід. 2019. № 22. С. 73–78. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/22_2019/14.pdf.
13. Жосан Г. В. Сучасні тенденції формування ефективної системи оцінки персоналу на підприємстві. *Вчені записки університету*. 2019. С. 116–125. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-%20universitetu-krok/article/view/154/174>.
14. Загрева В. Управління персоналом у системі менеджменту організацій. Київ, 2015. С. 86–90.
15. Зачко О. Б., Івануса А. І., Кобилкін Д. С. Управління проектами: теорія, практика, інформаційні технології. Львів, 2019. 173 с.
16. Сочинська-Сибірцева І. М., Сторожук О. В., Доренська А. О. Новітні технології управління персоналом: навчальний посібник. Кропивницький, 2023. 279 с.
17. Кичко І. І., Горбаченко М. А. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці. Київ, 2018. 210 с.
18. Козар О. В. Кадрове забезпечення підприємства: сутність, структура фактори впливу. Київ, 2017. 243 с. URL: <http://mev.khnu.km.ua/load/1-0-425>.
19. Стратегічне управління персоналом промислового підприємства: монографія / Д. Є. Козенков та ін. Дніпро, 2022. 116 с. URL: <https://crust.ust.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b20ff2ff-5a8b-4abd-af59-0f306ea688a0/content>.
20. Волянська-Савчук Л. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. Вінниця, 2019. Т. 1. 196 с.
21. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г. А. Технології управління людськими ресурсами. Київ, 2018. 511 с.
22. Лисак В. Ю., Ткачук В. В., Олійник О. С. Менеджмент персоналу підприємств. Одеса, 2016. С. 67–70.
23. Лук'янихін В. О., Лук'янихіна О. А., Сороколіт Я. В. Аналіз ефективних взаємодій управлінських стилів та методів у кадровому

менеджменті. *Вісник*. 2020. С. 79–89. URL: https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/2_2020/9.pdf.

24. Шкробот М. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ, 2022. 194 с.

25. Макаренко С., Ліканова А. Впровадження інноваційних технологій управління персоналом. Київ, 2021. 356 с.

26. Машевська А. А. Зарубіжний досвід використання системи праці та мотивації працівників підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. С. 84. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2022/154.pdf.

27. Гуцуляк Н. Сучасні технології управління персоналом. *Журнал*. 2019. № 3.

28. Новак І., Покотиленко Р. Зайнятисть в індустрії. Київ, 2020. 306 с.

29. Офіційна сторінка компанії ТОВ «Академія розвитку інтелекту Smartum». URL: <https://smartum.com.ua/>.

30. Панасюк О. Цифровізація процесу оцінювання персоналу як стратегічний напрям вдосконалення управління персоналом компанії. Київ, 2018. С. 72–85.

31. Пługіна Ю. А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. *Вісник*. 2021. № 42. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/8872/1/Plugina.pdf>.

32. Дейнека Л. О., Позднякова І. В., Паламарчук О. В. Управління персоналом: навчальний посібник. Харків, 2019. 226 с.

33. Процак К. В. Креативність персоналу як важливий чинник інноваційного розвитку підприємства. Львів, 2016. 276 с. URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/0a1ff1e2-3804-4ef9-9825-ec12a6531802/content>.

34. Сиволап Л. А., Галіцина А. О. Дослідження сучасних методів оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL: https://science.iea.gov.ua/wp-content/uploads/2023/07/5_Litynska_223_2023_61-71.pdf.

35. Соболев В. Г. Визначення сутності поняття «технологія менеджменту персоналу». Київ, 2016. 198 с.
36. Станіславик О. В. Роль і значення персоналу діяльності сучасного підприємства. Київ, 2023. 267 с.
37. Стратійчук В. М., Новак І. Сутність та класифікація трудових ресурсів підприємства. *Вісник*. 2020. С. 146–150. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/88969/1>.
38. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навчальний посібник. Київ, 2018. 554 с.
39. Третяк О. П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. *Вісник*. 2014. № 24(4). С. 389–396.
40. Управління персоналом: навчальний посібник / А. О. Азарова та ін. Вінниця, 2021. 283 с.
41. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І. Управління персоналом: підручник. Луцьк, 2018. 404 с. URL: <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03.pdf>.
42. Ушенко Н. В., Минаєва В. В. Система управління формуванням та використанням персоналу. Київ, 2019. 109 с. URL: https://kubg.edu.ua/images/stories/Departaments/vdd/documenty/rozdil_10/nakaz_83_4_16.12.2021.pdf.
43. Проблеми підготовки керівників у сфері державного управління в умовах цивільної економіки / Ю. Федорова та ін. Дніпро, 2019. 501 с.
44. Чернікова Н. М. Проблеми кадрового забезпечення підприємств в умовах цифрової революції. Хмельницький, 2020. С. 52–55.
45. Шевченко О., Євтушенко Г. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. Київ, 2019. 757 с.
46. Управління персоналом / О. М. Шубалий та ін. Луцьк, 2018. 406 с.
47. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management. Kogan Page Publishers, 2017. 89 p.

48. Bratton J., Gold J. Human Resource Management: Theory and Practice. Palgrave Macmillan, 2017. 145 p.
49. Cascio W., Boudreau J. The Oxford Handbook of Human Resource Management. Oxford University Press, 2016. 225 p.
50. Delery J. E., Tansky J. W. Strategic Human Resource Management. Oxford University Press, 2014. 48 p.
51. Кузьмін О. Є., Петренко Л. М. HR-аналітика та Big Data в управлінні персоналом: від теорії до практики. Київ, 2022. 312 с.
52. Ковальчук С. Я., Мельник В. І. Імплементація системи HR-аналітики в умовах цифрової трансформації підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. С. 1–8. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2482>.
53. Савченко М. П., Лисенко Т. В. Цифрові платформи в управлінні людськими ресурсами: аналітика та візуалізація даних. Львів, 2021. 278 с.
54. Бондаренко А. О., Шевчук І. В. Інтеграція HR-аналітики в корпоративні інформаційні системи. *Сучасні технології управління бізнесом*. Харків, 2022. С. 145–162.
55. Марченко Д. С. Data-driven підхід до управління талантами в українських ІТ-компаніях. *Вісник Київського національного університету*. 2023. Т. 25, № 2. С. 88–95.
56. Fitz-enz J., Mattox J. Predictive Analytics for Human Resources. Wiley, 2018. 304 p.
57. Lawler E. E., Boudreau J. W. Effective Human Resource Management: A Global Analysis. Stanford University Press, 2020. 232 p.
58. Davenport T. H., Harris J., Shapiro J. Competing on Talent Analytics. *Harvard Business Review*. 2019. Vol. 97, no. 4. P. 52–58.