

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ  
Кафедра HR-інжиніринг у бізнес-економіці

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

Удосконалення управління персоналом підприємства із застосуванням  
HR-технологій (на прикладі Приватного Малого Підприємства «ВІС»,  
м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

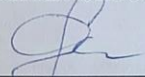
Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма HR-інжиніринг у бізнес-економіці

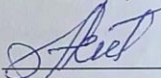
КВБІНЕ. 023307.01.10.00

Виконав:  
студент 2 курсу  
групи БІНЕМ 23-1

  
Підпис, дата


В'ячеслав КОВАЛЬСЬКИЙ

Керівник  
канд. екон. наук

  
Підпис, дата

Анастасія ДАНИЛКОВА

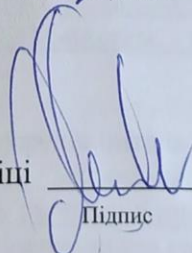
Нормоконтролер

  
Підпис, дата

Олена МАНТУР-ЧУБАТА

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри  
HR-інжиніринг у бізнес-економіці

  
Підпис

Михайло ВЕДЕРНІКОВ  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

17 - 12 - 2024 р.

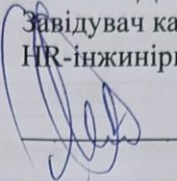
Хмельницький 2024

## ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет \_\_\_\_\_ економіки і управління  
Кафедра \_\_\_\_\_ HR-інжиніринг у бізнес-економіці  
Рівень вищої освіти \_\_\_\_\_ другий (магістерський)  
Галузь знань \_\_\_\_\_ 05 Соціальні та поведінкові науки  
Спеціальність \_\_\_\_\_ 051 Економіка  
Освітня програма \_\_\_\_\_ HR-інжиніринг у бізнес-економіці

## ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри  
HR-інжиніринг у бізнес-економіці

 Михайло ВЕДЕРНИКОВ

26 серпня 2024 р.

### ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Ковальський В'ячеслав В'ячеславович

1. Тема роботи: Удосконалення управління персоналом підприємства із застосуванням HR-технологій (на прикладі Приватного Малого Підприємства «ВІС», м. Хмельницький)

Керівник роботи Данілкова А.Ю., канд. екон. наук, старший викладач

Затверджено наказом ректора університету від «26» серпня 2024 р. № 60.

2. Строк подання студентом роботи на кафедру: 06.12.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукові дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених з питань впровадження HR-технологій у систему управління персоналом, аналіз фінансових та техніко-економічних показників ПМП «ВІС», а також дані щодо ефективності використання HRM-систем та оцінки результативності HR-технологій.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1. Теоретико-методичні засади застосування HR-технологій в управлінні персоналом 2. Аналіз діяльності та управління персоналом із застосуванням HR-технологій на ПМП «ВІС» 3. Вдосконалення системи управління персоналом ПМП «ВІС» за допомогою HR-технологій.

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень)

Рисунок – Ключові функції HRIS, рисунок - Переваги впровадження HRIS, таблиця - Основні сфери застосування HR-аналітики, таблиця - Технології підбору та адаптації персоналу, таблиця – Відомості про підприємство ПМП «ВІС».

таблиця - SWOT-аналіз ПМП «ВІС», таблиця - Показники інтенсифікації виробництва ПМП «ВІС», таблиця - Техніко-економічні показники діяльності ПМП «ВІС», таблиця - Аналіз фінансової стійкості ПМП «ВІС», таблиця - Підготовка і підвищення кваліфікації персоналу ПМП «ВІС» за 2021 - 2023 роки, таблиця - Етапи впровадження HR-технологій у систему управління ПМП «ВІС», таблиця - Проведення аудиту HR-процесів, таблиця - Впровадження HR-аналітики ПМС «ВІС», таблиця - Впровадження HRM-систем для автоматизації управління персоналом, таблиця - Система оцінки результативності HR-технологій.

#### 6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

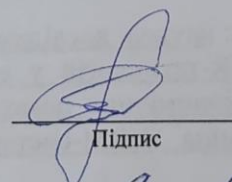
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання «26» серпня 2024 р.

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

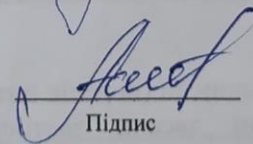
Назва розділу кваліфікаційної роботи	Строк виконання	Примітка
Теоретичний розділ	21.10.2024 р. - 10.11.2024 р.	Виконано
Аналітично-дослідницький розділ	11.11.2024 р. - 20.11.2024 р.	Виконано
Проектно-рекомендаційний розділ	21.11.2024 р. - 30.11.2024 р.	Виконано
Рецензування роботи	01.12.2024 р. - 05.12.2024 р.	Виконано
Підготовка роботи до захисту (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	06.12.2024 р. - 10.12.2024 р.	Виконано
Захист кваліфікаційної роботи	11.12.2024 р. - 27.12.2024 р.	

Студент

  
Підпис

В'ячеслав Ковальський

Керівник кваліфікаційної роботи

  
Підпис

Анастасія Данілко́ва

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота «Удосконалення управління персоналом підприємства із застосуванням HR-технологій (на прикладі Приватного Малого Підприємства «ВІС», м. Хмельницький)»

Виконав студент гр. БІНЕМ-23-1 Ковальський В.В.

Керівник Данілкова А. Ю., старший викладач, к.е.н.

Обсяг – 92 с., 7 рис., 42 табл., 2 додатки, 21 джерело.

Ключові слова: HR-технології, автоматизація, управління персоналом, система відбору резюме, HR-аналітика.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження впровадження HR-технологій на підприємстві ПМП «ВІС» для підвищення ефективності управління персоналом, автоматизації процесів відбору кадрів, управління кадровими даними та розвитку кваліфікації працівників.

Об'єктом дослідження є процеси управління персоналом на підприємстві ПМП «ВІС», зокрема впровадження HR-технологій та автоматизація відбору кадрів, управління даними і розвитку кваліфікації працівників.

У першому розділі наведено теоретичні основи впровадження HR-технологій в управлінні персоналом, зокрема, автоматизації процесів відбору кадрів та управління даними.

Другий розділ присвячено аналізу поточного стану HR-процесів на підприємстві ПМП «ВІС», а також оцінці ефективності використання технологій в управлінні персоналом.

Третій розділ зосереджено на розробці стратегічних заходів впровадження HR-технологій у ПМП «ВІС», включаючи автоматизацію відбору резюме, інтеграцію системи управління кадрами, впровадження електронного навчання для підвищення кваліфікації працівників та застосування HR-аналітики для покращення процесів управління персоналом.

01.12.2024

Дата

  
Підпис

## ЗМІСТ

	С.
Вступ .....	5
1. Теоретико-методичні засади застосування HR-технологій в управлінні персоналом .....	8
1.1 Сутність та роль HR-технологій в системі управління персоналом.....	8
1.2 Аналіз сучасних HR-технологій для вдосконалення управління персоналом.....	16
1.3 Досвід впровадження HR-технологій на вітчизняних та зарубіжних підприємствах.....	23
Висновки до розділу 1 .....	31
2. Аналіз діяльності та управління персоналом із застосуванням HR-технологій на ПМП «ВІС».....	34
2.1 Характеристика ПМП «ВІС» як суб'єкта господарювання.....	34
2.2 Аналіз основних техніко-економічних та фінансових показників ПМП «ВІС».....	40
2.3 Аналіз використання та управління персоналом ПМП «ВІС» із застосуванням HR-технологій.....	51
Висновки до розділу 2 .....	60
3. Вдосконалення системи управління персоналом ПМП «ВІС» за допомогою HR-технологій.....	63
3.1 Етапи впровадження HR-технологій у систему управління.....	63
3.2 Автоматизація процесів управління персоналом за допомогою HRM-систем: впровадження, інструменти та очікувані результати.....	71
3.3 Система оцінки результативності HR-технологій.....	80
Висновки до розділу 3 .....	88
Висновки .....	90
Перелік джерел посилання .....	93
Додатки .....	

## ВСТУП

У сучасних умовах розвитку ринку праці та бізнесу впровадження HR-технологій стає важливим інструментом для підвищення ефективності управління персоналом. Автоматизація процесів підбору, адаптації, навчання та оцінки персоналу дозволяє оптимізувати час і ресурси, знижуючи витрати на адміністративні функції та підвищуючи якість роботи HR-служб. У даній роботі досліджується процес впровадження HR-технологій на підприємстві ПМП «ВІС», аналізуються сучасні методи та інструменти, що сприяють покращенню управління персоналом, а також розробляються рекомендації щодо оптимізації цих процесів для підвищення ефективності роботи підприємства.

Дослідження з питань управління персоналом та використання HR-технологій активно розвиваються в наукових колах. Внесок у вивчення цих проблем зробили такі вчені, як Михайлов Л.А., Балабанова Л.В., Сардак О.В., Данюк В.М., Armstrong M., Виноградський М.Д., Крушельницька О.В., Мельничук Д.П., Щекін Г.В., Ситник Н.І., Noe R., Hollenbeck J., Gerhart B., Wright P., Collings D.G., Wood G.T., Szamosi L.T., Середа О.В., Костенко О.М., Волкова Н.А., Подвальна Н.Е., Семенова К.Д., Мулик Т.О., Шкроміда В.В., Василюк М.М., Гнатюк Т.М., Синькевич Н.І., Черниш С.С. та інші.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження впровадження HR-технологій на підприємстві ПМП «ВІС» для підвищення ефективності управління персоналом, автоматизації процесів відбору кадрів, управління кадровими даними та розвитку кваліфікації працівників.

Для реалізації поставленої мети визначено перелік завдань, серед яких:

- охарактеризувати сутність та роль HR-технологій в системі управління персоналом;
- проаналізувати сучасні HR-технології, що сприяють вдосконаленню управління персоналом;

- дослідити досвід впровадження HR-технологій на вітчизняних та зарубіжних підприємствах;
- охарактеризувати ПМП «ВІС» як суб'єкта господарювання;
- провести аналіз основних техніко-економічних та фінансових показників ПМП «ВІС»;
- провести аналіз використання та управління персоналом ПМП «ВІС» із застосуванням HR-технологій;
- описати етапи впровадження HR-технологій у систему управління персоналом;
- дослідити процес автоматизації управлінських процесів за допомогою HRM-систем, включаючи впровадження, інструменти та очікувані результати;
- розробити систему оцінки результативності впроваджених HR-технологій.

Об'єктом дослідження є процеси управління персоналом на підприємстві ПМП «ВІС», зокрема впровадження HR-технологій та автоматизація відбору кадрів, управління даними і розвитку кваліфікації працівників.

Предметом дослідження є впровадження та використання HR-технологій у системі управління персоналом на підприємстві ПМП «ВІС», а також аналіз їх впливу на ефективність управління персоналом і бізнес-процесів підприємства.

Для досягнення цілей дослідження та вирішення визначених завдань у роботі застосовано комплекс наукових методів: теоретичні методи – аналіз наукових публікацій і джерел, що стосуються застосування HR-технологій у управлінні персоналом, з метою визначення сучасних підходів та інструментів у цій галузі; метод аналізу – вивчення практик впровадження HR-технологій на підприємствах для оцінки ефективності їх застосування; метод порівняння – порівняння використання HR-технологій у ПМП «ВІС» з кращими практиками вітчизняних та зарубіжних підприємств; SWOT-аналіз – аналіз сильних і слабких сторін впровадження HR-технологій на підприємстві, а також можливостей і загроз, пов'язаних із удосконаленням цих процесів; метод логічного узагальнення – визначення оптимальних підходів для впровадження HR-технологій, зокрема через

автоматизацію процесів управління персоналом; метод економічного аналізу – оцінка ефективності впровадження HR-технологій з огляду на економічні результати та їх вплив на загальну ефективність підприємства.

Кваліфікаційна робота виконана на базі ПМП «ВІС», м. Хмельницький, основним видом діяльності якої є надання поліграфічних та рекламних послуг, включаючи друк різноманітних видів продукції, виготовлення рекламної продукції та оформлення друкованих матеріалів для бізнесу.

Інформаційною базою роботи є офіційні документи ПМП «ВІС», звіти, наукові публікації, а також спеціалізовані навчальні посібники та монографії, що стосуються теми впровадження HR-технологій, управління персоналом та автоматизації процесів у системах управління.

Практична цінність отриманих результатів полягає в можливості їх застосування для вдосконалення процесу управління персоналом на підприємствах поліграфічної галузі, зокрема на прикладі ПМП «ВІС». Запропоновані етапи впровадження HR-технологій, включаючи автоматизацію відбору кандидатів, інтеграцію HRM-систем та застосування HR-аналітики, дозволяють підвищити ефективність роботи HR-відділів, знизити витрати на адміністративні функції та прискорити процеси адаптації персоналу. Це сприятиме підвищенню продуктивності, мотивації співробітників та конкурентоспроможності підприємства.

За тематикою дослідження взято участь у III Міжнародному Економічному форумі 10-11 листопада 2023 року «ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ», м. Хмельницький.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, переліку джерел посилання. Зміст роботи викладений на 92 сторінках друкованого тексту. Матеріали містять 7 рисунків, 42 таблиці.

# 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ HR-ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

## 1.1. Сутність та значення управління персоналом у сучасних умовах

Результативне управління персоналом є одним із ключових елементів управління будь-якою організацією. Воно передбачає всебічний підхід до формування, ефективного використання та постійного вдосконалення людських ресурсів компанії.

Досягнення ефективності в управлінні персоналом потребує ретельного планування кадрової політики, оптимізації процесів залучення, відбору та найму кваліфікованих працівників. Це також включає розробку і впровадження дієвих систем мотивації та стимулювання, забезпечення комфортних умов праці, а також організацію безперервного навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

Таке управління дає змогу максимально реалізувати трудовий потенціал співробітників, що сприяє підвищенню продуктивності та якості роботи. У результаті це стає важливим чинником для досягнення стратегічних цілей організації у довгостроковій перспективі. Поняття "управління персоналом" можна розглядати у двох аспектах (більш детально на рис. 1.1):

- Функціональний аспект.
- Суб'єктний аспект.

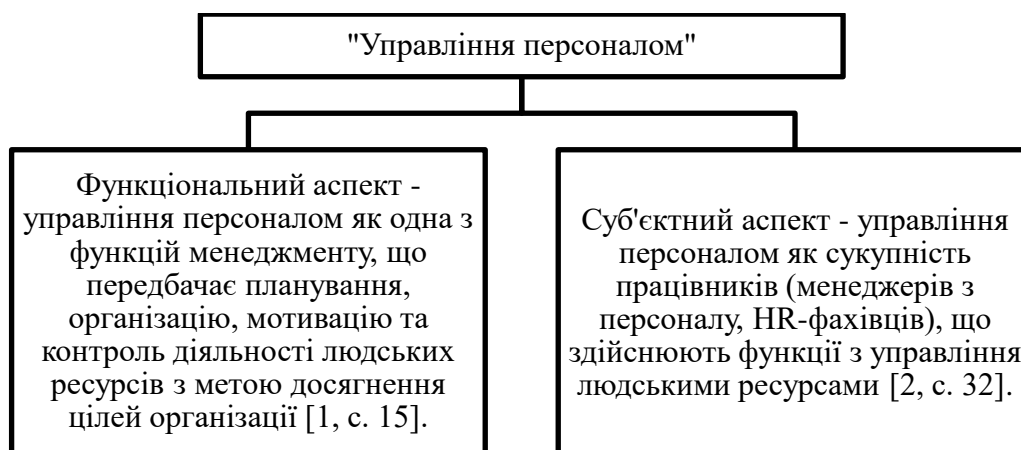


Рисунок 1.1 – Аспекти поняття «Управління персоналом» [1, с. 15; 2, с. 32]

Сутність управління персоналом полягає у встановленні організаційно-економічних, соціально-психологічних та правових відносин між працівниками та роботодавцем з метою ефективного використання людських ресурсів для досягнення організаційних цілей [3, с. 48].

Основними складовими управління персоналом є (рис. 1.2):

- формування персоналу;
- використання персоналу;
- розвиток персоналу;
- мотивація та стимулювання персоналу;
- створення належних умов праці та соціальний захист [4, с. 67].



Рисунок 1.2 - Складові управління персоналом, [4, с.67]

Поняття "управління персоналом" відображає процес планомірного впливу на трудовий колектив з метою досягнення стратегічних і тактичних цілей організації.

Управління персоналом - це цілеспрямована діяльність керівного складу організації, що включає розробку концепції і стратегії кадрової політики та методів управління людськими ресурсами.

Управління персоналом як функціональна сфера діяльності охоплює низку взаємопов'язаних напрямів, [5, с. 37], детально на рис. 1.3.

Кадрове планування і маркетинг персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Включає у себе прогнозування потреб у персоналі в майбутньому на основі стратегічних цілей компанії; визначення необхідних кваліфікацій та кількості працівників для виконання завдань; розробка стратегій приваблення, утримання та розвитку персоналу.</li> </ul>
Підбір і наймання персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Включає у себе пошук, відбір та прийом на роботу нових працівників; розробка критеріїв відбору, проведення співбесід, а також внутрішній і зовнішній маркетинг робочих місць.</li> </ul>
Оцінювання та атестація персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Включає у себе визначення ефективності та компетентності працівників; проведення оцінювання та атестації для визначення потреб у розвитку та кар'єрному рості.</li> </ul>
Професійний розвиток і навчання персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Включає у себе планування та організацію навчальних заходів для підвищення кваліфікації та розвитку працівників; розробка програм навчання та курсів для забезпечення потреб бізнесу.</li> </ul>
Мотивація і стимулювання трудової діяльності	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Включає у себе розробку та впровадження систем матеріальної та моральної мотивації; забезпечення привабливих умов праці та розвитку культури організації.</li> </ul>
Управління кар'єрою і службово-професійним просуванням	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Включає у себе розробку та реалізацію планів кар'єрного зростання працівників; стимулювання розвитку співробітників та підтримка їх професійного зростання.</li> </ul>
Управління соціальним розвитком	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Включає у себе розробку та реалізацію соціальних програм та заходів для покращення якості життя працівників; створення сприятливого соціального середовища в колективі, на підприємстві.</li> </ul>
Правове і інформаційне забезпечення процесів управління персоналом	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Включає у себе дотримання законодавства у сфері праці та трудових відносин; забезпечення доступності та точності інформації для ефективного управління персоналом.</li> </ul>

Рисунок 1.3 – Напрями управління персоналом, [5, с. 37]

Суб'єктами управління персоналом виступають керівники різних рівнів управління, а також HR-фахівці (менеджери з персоналу, спеціалісти кадрових служб).

Сутність управління персоналом полягає у формуванні, розвитку та раціональному використанні людських ресурсів організації з метою забезпечити ефективну реалізацію її стратегічних цілей. Це передбачає комплексний вплив на формування колективу та використання його трудового потенціалу, створення умов для розкриття здібностей працівників і досягнення максимальних результатів праці [6, с. 59].

Ефективне управління персоналом дозволяє досягти збалансованості між інтересами організації та її працівників, забезпечити раціональне використання трудового потенціалу, підвищити продуктивність праці та конкурентоспроможність підприємства.

Таким чином, управління персоналом є невід'ємною складовою системи менеджменту будь-якої організації, що забезпечує узгодження інтересів підприємства та його працівників, ефективне використання людського капіталу для досягнення стратегічних цілей.

Управління персоналом є цілеспрямованою діяльністю, тому має чітко визначені цілі та завдання, а також виконує низку специфічних функцій. Цілі управління персоналом, рис. 1.4.

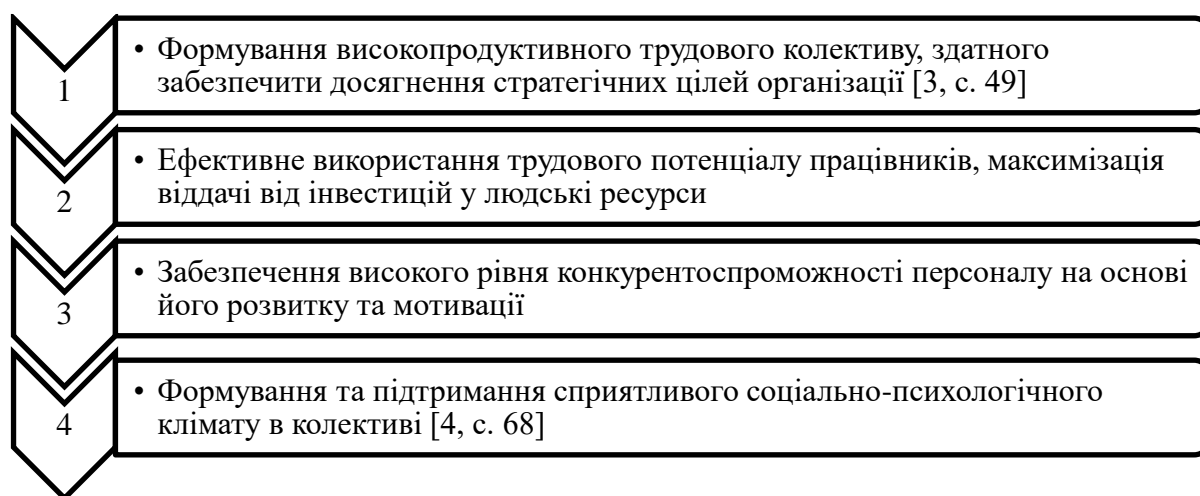


Рисунок 1.4 - Цілі управління персоналом

Основні завдання управління персоналом:

- Кадрове планування та маркетинг персоналу.
- Ефективний підбір, відбір та наймання працівників.
- Раціональна розстановка та використання персоналу.
- Оцінювання та атестація персоналу.
- Професійний розвиток та навчання працівників.
- Створення дієвої системи мотивації та стимулювання персоналу.
- Управління кар'єрним зростанням та службово-професійним просуванням.
- Забезпечення безпечних умов праці та соціального розвитку персоналу [3, с. 51].

Для реалізації поставлених цілей і завдань управління персоналом виконує низку специфічних функцій:

- Планування потреби в персоналі (кількісне та якісне).
- Підбір, відбір та наймання персоналу.
- Профорієнтація та адаптація нових працівників.
- Організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу.
- Розробка систем оцінювання та атестації персоналу.
- Аналіз та регулювання плинності кадрів.
- Мотивація та стимулювання трудової діяльності.
- Управління службово-професійним просуванням та кар'єрним ростом.
- Забезпечення безпеки праці та соціального захисту персоналу.
- Правове та інформаційне забезпечення процесів управління [4, с. 71].

Отже, цілі, завдання та функції управління персоналом формують комплексну систему впливу на трудові ресурси організації для забезпечення ефективної реалізації її стратегічних завдань.

Ефективне управління персоналом професійної ключової ролі у забезпеченні успішної діяльності будь-якої організації та досягнення нею поставлених стратегічних цілей. Людські ресурси є основним капіталом підприємства, а

раціональне їх використання та розвиток конкурентоспроможності та прибутковості бізнесу.

По-перше, управління персоналом дозволяє сформувати високопрофесійний трудовий колектив, здатний ефективно виконувати завдання організації. Кваліфікований та досвідчений працівник є запорукою якісного виробничого процесу та високої продуктивності праці.

По-друге, належний рівень мотивації та стимулювання персоналу забезпечує максимальну реалізацію трудового потенціалу працівників, зайнятість їх відданості організації та бажання докласти максимум зусиль для досягнення її цілей [5, с. 147].

По-третє, ефективна система розвитку та навчання персоналу дозволяє підтримувати високий рівень кваліфікації працівників, поступово оновлювати їхні знання та навички відповідно до нових вимог бізнесу.

По-четверте, досконалі механізми оцінювання та атестації персоналу забезпечують об'єктивний відбір найбільш компетентних працівників, їх раціональне розміщення та використання на відповідних посадах [5, с. 201].

Крім того, управління персоналом професійно впливає на ефективність діяльності організації.

Таким чином, ефективне управління персоналом є невід'ємною передумовою досягнення стратегічних цілей організації, що забезпечує оптимальне використання людських ресурсів, високу продуктивність праці, конкурентоспроможність та прибутковість бізнесу.

Концепція управління персоналом пройшла шлях тривалого еволюційного розвитку, відповідно до викликів та вимог до зміни часу ринку. Нові підходи формувалися під впливом змін у виробничих відносинах, розвитку науково-технічного прогресу, трансформації ціннісних орієнтирів суспільства.

Основні етапи еволюції концепції управління персоналом [6], таблиця 1.1.

Таблиця 1.1 - Етапи еволюції концепції управління персоналом

Назва етапу	Часовий проміжок	Зміст
Використання трудових ресурсів	Друга половина XIX - початок XX ст.	Персонал розглядався як один із факторів виробництва, основна увага приділялася підвищенню продуктивності праці
Управління кадрами	1920-1950 рр.	Виникнення кадрових служб, розвиток системи підбору, облік та звільнення персоналу.
Управління трудовими відносинами	1950-1970 рр.	Фокус на регулювання трудових відносин, розвиток профспілкового руху та соціального партнерства.
Управління людськими ресурсами	з початку 1980-х рр.	Персонал розглядається як ключовий стратегічний ресурс, впроваджуються системи мотивації, навчання та розвитку персоналу.

Ще одна концепція управління персоналом наведена у таблиця 1.2, [7].

Таблиця 1.2 - Етапи еволюції концепції управління персоналом

Назва етапу	Часовий проміжок	Зміст
Економічна концепція	(до 1920-х рр.).	Персонал розглядався як витратний продукт виробництва.
Організаційно-розпорядницька концепція	(1920-1950 рр.).	Фокус на адміністративно-контрольних методах керівництва персоналом.
Гуманістична концепція	(1950-1970 рр.).	Визнання працівника як особистості, орієнтація на демократичні цінності та соціальний захист.
Організаційно-технічна концепція	(1970-1980 рр.).	Персонал як технічний ресурс, системний підхід до управління.
Концепція управління людськими ресурсами	(з 1980-х рр.).	Об'єднання всіх аспектів управління персоналом в єдину систему менеджменту.

Сучасні концепції управління персоналом обґрунтовуються на визнанні людських ресурсів як ключового стратегічного активу організації, орієнтуються на розвиток персоналу, його мотивацію та максимальну реалізацію трудового потенціалу для забезпечення конкурентоспроможності компанії.

В умовах стрімких змін зовнішнього середовища, глобалізації ринків, інформатизації суспільства перед системами управління персоналом організацій постають нові виклики та формуються відповідні тенденції їх розвитку.

До ключових викликів у сферу управління персоналом відносяться [8, с. 117-121]:

- Цифрова трансформація та автоматизація виробничих процесів, що потребують перегляду професійних компетенцій та підходів до навчання персоналу.
- Старіння робочої сили та необхідно залучати до праці людей похилого віку.
- Зміна ціннісних орієнтирів та мотиваційних преференцій молодого покоління працівників.
- Глобалізація трудових ресурсів, активна міжнародна міграція робочої сили.
- Пандемія COVID-19 та потрібна адаптація до дистанційних форматів роботи.

Відповідно до цих викликів, формуються основні тенденції розвитку управління персоналом [9, с. 183-191]:

Діджиталізація HR-процесів, впровадження цифрових інструментів і технологій (HR-аналітика, електронне навчання, автоматизовані системи управління персоналом).

Перехід до гнучких форм зайнятості та дистанційної роботи.

Фокус на безперервному навчанні та розвитку персоналу для підвищення його адаптивності.

Персоналізація систем мотивації та стимулювання з індивідуальних потреб працівників.

Орієнтація на залучення персоналу, формування позитивного бренду роботодавця.

Забезпечення вікового та культурного різноманіття персоналу, інклюзивність політики управління.

Посилення ролі HR-аналітики та використання великих даних для прийняття кадрових рішень.

Таким чином, сучасні компанії повинні швидко реагувати на виклики

зовнішнього середовища та впроваджувати інноваційні підходи до управління персоналом для забезпечення його ефективної діяльності.

## 1.2 Аналіз сучасних HR-технологій для вдосконалення управління персоналом

Автоматизовані системи управління персоналом (Human Resource Information Systems, HRIS) є невід'ємною складовою сучасного HR-менеджменту в організаціях. Вони дозволяють комплексно автоматизувати всі процеси управління людськими ресурсами за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення та інтегрованих технологічних рішень.

HRIS виконують низку ключових функцій у сфері HR [11, с. 160-167], рис. 1.5.

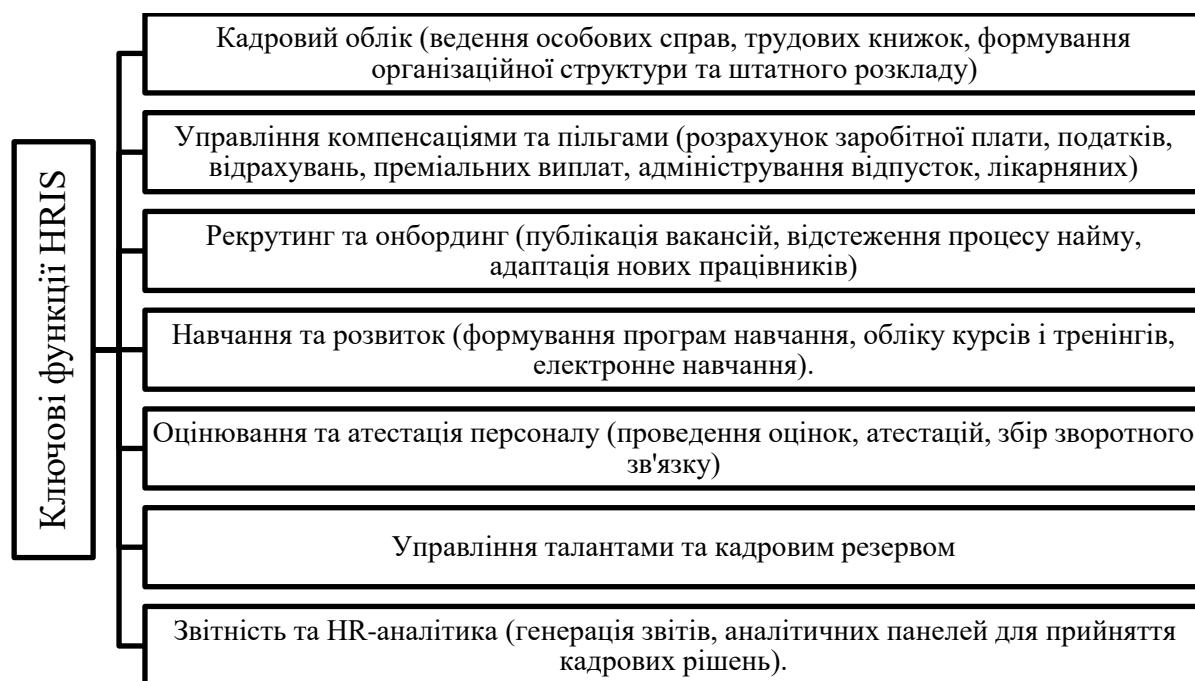


Рисунок 1.5 – Ключові функції HRIS

Сучасні HRIS характеризуються інтеграцією з хмарними технологіями, соціальними медіа, мобільними додатками, штучним інтелектом, чат-ботами та голосовими асистентами [4, с. 537-541].

Це дозволяє реалізовувати інноваційні підходи до HR-процесів, автоматизувати рутинні операції, персоналізувати взаємодію з працівниками та поліпшити аналітичні можливості.

Переваги впровадження HRIS наведені на рис. 1.6, [11, с. 154-158].

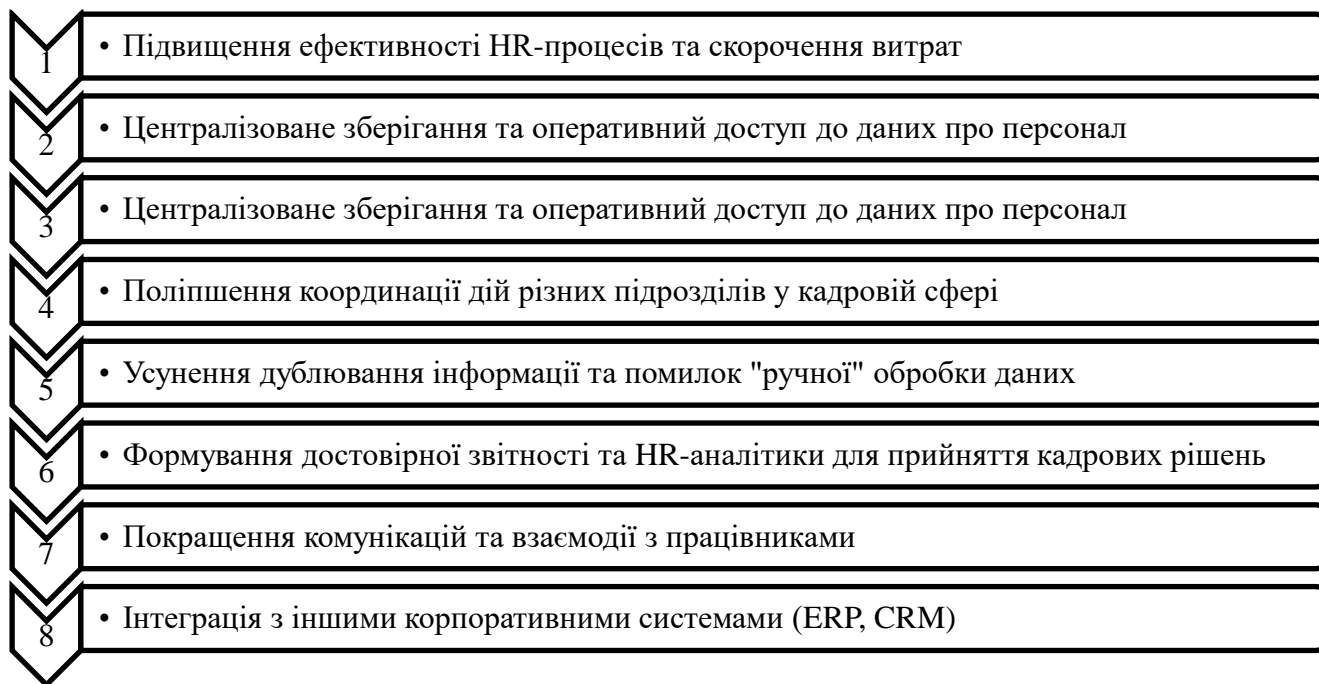


Рисунок 1.6 - Переваги впровадження HRIS

Проте впровадження HRIS також вимагає значних інвестицій, ретельного планування, навчання персоналу та адаптації наявних HR-процесів. Важливим аспектом є забезпечення безпеки конфіденційних даних та дотримання норм захисту персональної інформації.

Електронне навчання (e-learning) - активно зростаючий напрямок застосування цифрових технологій в управлінні персоналом. Воно дозволяє організувати гнучкий і персоналізований процес професійного навчання та розвитку працівників з використанням електронних засобів та ресурсів [9, с. 280-284].

Види технологій електронного навчання:

– Системи дистанційного навчання на основі онлайн-курсів, відео-тренінгів, вебінарів та вебкастів.

- Мультимедійні інтерактивні навчальні програми, симулятори та тренажери.
- Мобільні додатки та гейміфіковані рішення для навчання.
- Масові відкриті онлайн-курси (МООС), корпоративні портали знань та бази навчальних матеріалів.
- Віртуальні класи, інтерактивні навчальні середовища з елементами доповненої/віртуальної реальності.

Системи управління навчанням (LMS) та контенту (LCMS) для створення, розповсюдження та адміністрування електронних курсів.

Переваги електронного навчання [4, с. 580-584]:

- Доступність навчання у будь-який час та з будь-якого місця.
- Персоналізація та адаптація навчальних програм під потреби працівників та організації.
- Інтерактивний та мультимедійний формат, що підвищує залученість і мотивацію до навчання.
- Оперативне оновлення та розповсюдження актуального навчального контенту.
- Скорочення витрат на організацію традиційного навчального процесу.
- Автоматизований контроль та оцінювання рівня знань і компетенцій.
- Можливість самостійного навчання у зручному темпі.

Проте ефективність електронних технологій навчання залежить від низки факторів: цифрових навичок персоналу, якості навчального контенту, забезпечення технічної підтримки, атмосфери зацікавленості та мотивації до саморозвитку в організації [9, с. 289-293].

Інтеграція технологій електронного навчання з HR-аналітикою, системами управління талантами, мобільними додатками та соціальними медіа відкриває нові можливості для персоналізованого розвитку компетенцій працівників, адаптації їх навичок до постійних змін у професійному середовищі.

HR-аналітика є одним з новітніх і найбільш перспективних напрямків застосування цифрових технологій в управлінні персоналом. Вона передбачає збір,

обробку та аналіз великих даних (Big Data) з різних джерел для отримання об'єктивної інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих кадрових рішень [9, с. 101-105].

Основні сфери застосування HR-аналітики наведені у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 - Основні сфери застосування HR-аналітики

Аналіз ефективності найму, адаптації та утримання персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Оцінка ефективності процесів найму: витрати, тривалість, якість найму.</li> <li>– Аналіз процесів адаптації нових співробітників: час адаптації, успішність адаптації.</li> <li>– Оцінка ефективності заходів для утримання персоналу: рівень задоволеності, рівень збереження.</li> </ul>
Прогнозування потреб у персоналі та планування людських ресурсів	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Прогнозування кількості та складу персоналу для забезпечення потреб бізнесу.</li> <li>– Планування розвитку персоналу для вирішення майбутніх викликів та завдань компанії.</li> </ul>
Оцінка продуктивності праці, виявлення факторів її підвищення	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Визначення ефективності працівників на основі ключових показників.</li> <li>– Виявлення причин низької або високої продуктивності для подальшого покращення.</li> </ul>
Аналіз впливу програм навчання та розвитку на показники діяльності	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Визначення ефективності навчальних програм на підвищення кваліфікації та розвиток персоналу.</li> <li>– Оцінка впливу навчання на продуктивність та результативність роботи.</li> </ul>
Виявлення найбільш перспективних та цінних співробітників (управління талантами)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ідентифікація високопотенційних працівників для подальшого розвитку та утримання.</li> <li>– Виявлення ключових працівників, які мають найбільший внесок у досягнення стратегічних цілей компанії.</li> </ul>
Оптимізація систем компенсацій, пільг та мотиваційних програм	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Аналіз ефективності систем компенсацій та стимулювання праці.</li> <li>– Визначення оптимальних стратегій мотивації для підвищення задоволеності та продуктивності працівників.</li> </ul>
Моніторинг показників плинності кадрів, її причин та наслідків	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Визначення показників плинності кадрів та їх аналіз.</li> <li>– Виявлення причин звільнень та розробка стратегій для зменшення плинності.</li> </ul>
Аналіз демографічних даних та різноманіття персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Вивчення демографічного складу персоналу для визначення рівня різноманітності.</li> <li>– Розробка стратегій для підтримки та розвитку різноманітності в організації.</li> </ul>

HR-аналітика інтегрується з сучасними системами підтримки прийняття рішень (Decision Support Systems, DSS), які на основі статистичних методів, моделювання та прогнозування допомагають менеджерам з персоналу обирати

оптимальні варіанти дій [10, с. 207-213].

Переваги HR-аналітики та DSS [9, с. 106-109]:

Об'єктивність та обґрунтованість кадрових рішень на базі фактичних даних:

– використання об'єктивних даних при прийнятті кадрових рішень, що підвищує їх обґрунтованість і ефективність;

– аналіз фактичних даних дозволяє уникнути підкріплення рішень суб'єктивними вподобаннями або упередженнями.

Оперативність та своєчасність отримання аналітичної інформації:

– швидке отримання та аналіз інформації дозволяє реагувати на зміни в сфері управління персоналом та вчасно коригувати стратегії.

Комплексний підхід до аналізу HR-процесів та чинників продуктивності:

– врахування різноманітних аспектів роботи персоналу при аналізі, що дозволяє отримати повну картину ситуації.

Можливість прогнозування та превентивних дій:

– використання аналітичних даних для прогнозування майбутніх потреб у персоналі та уникнення можливих проблем.

Виявлення прихованих взаємозв'язків та тенденцій:

– аналіз даних дозволяє виявити тенденції та зв'язки, які не завжди очевидні на перший погляд, що може допомогти у вдосконаленні стратегій управління персоналом.

Оптимізація витрат на персонал та підвищення його віддачі:

– використання аналітичних даних дозволяє ефективно розподіляти ресурси та витрати на персонал, що сприяє підвищенню його продуктивності та віддачі.

Водночас, для ефективного використання HR-аналітики потрібні відповідні аналітичні навички персоналу, налагоджені процеси збору та обробки даних, а також інтеграція з іншими корпоративними системами.

Процеси залучення та відбору кваліфікованого персоналу є одними з найважливіших в системі управління людськими ресурсами організації. Сьогодні вони все більше переходять у цифровий формат із застосуванням новітніх

технологічних рішень [4, с. 282-292]:

- Корпоративні кар'єрні сайти та профілі компаній у соціальних мережах для залучення кандидатів.
- Автоматизовані системи відстеження кандидатів (Applicant Tracking Systems, ATS) для збору та попереднього відбору резюме.
- Цифрові відео-інтерв'ю та онлайн-оцінювання кандидатів.
- Використання Big Data та аналітики для пошуку підходящих кандидатів.
- Чат-боти та голосові асистенти для автоматизованого онбордингу та адаптації нових працівників.
- Хмарні рекрутингові платформи для розміщення вакансій та взаємодії з кандидатами.
- Гейміфікація та симуляційні інструменти для оцінювання навичок.

Переваги цифрових інструментів рекрутингу [11, с. 111-116]:

Розширення та диверсифікація каналів залучення кандидатів.

Підвищення ефективності та оперативності процесів відбору.

Зниження витрат на залучення персоналу.

Можливість масштабування процесів найму.

Доступ до віддалених талантів та міжнародного ринку праці.

Покращення якості та об'єктивності оцінювання кандидатів.

Автоматизація рутинних операцій, аналітична підтримка рішень.

Разом з тим, використання цифрових HR-технологій в процесах рекрутингу вимагає дотримання етичних норм та принципів рівних можливостей, недопущення дискримінації та порушення конфіденційності персональних даних кандидатів [4, с. 292-296].

Інтеграція цифрових інструментів залучення та відбору персоналу з HR-аналітикою, автоматизованими системами управління персоналом, засобами навчання та розвитку забезпечує комплексний підхід до формування висококваліфікованого та лояльного трудового колективу організації.

Технології мотивації персоналу є невід'ємною складовою ефективного

управління людськими ресурсами в організації. Вони спрямовані на спонукання працівників до високопродуктивної праці, розвитку їхніх здібностей, ініціативності та лояльності до компанії. Основними технологіями мотивації є:

Матеріальне стимулювання:

Грошове стимулювання, що включає підвищення заробітної плати, виплату премій, бонусів за досягнення визначених цілей чи показників [1, с.157; 2, с.276-279]. Для працівників це є потужним мотиватором, оскільки задовольняє базові потреби.

Пільги та компенсації: оплата транспортних витрат, мобільного зв'язку, надання путівок на оздоровлення, страхування тощо [4, с.436-439].

Участь у прибутку компанії через надання працівникам акцій або опціонів [9, с.439-445].

Нематеріальне стимулювання:

Кар'єрне зростання, професійний розвиток через навчання, тренінги, стажування [3, с.211-213].

Просування по службі, присвоєння звань, нагородження грамотами та відзнаками [2, с.279-281].

Гнучкий графік роботи, можливість працювати дистанційно [6, с.185-188].

Створення сприятливого психологічного клімату, відчуття причетності до справ організації [5, с.347-351].

Делегування повноважень, залучення до прийняття рішень [7, с.228-232]. Це підвищує відповідальність та мотивацію працівників.

Розвиток корпоративної культури, заснованої на цінностях компанії, її візії та місії [11, с.119-145]. Сприяє залученню та ідентифікації з організацією.

Технології зворотного зв'язку з персоналом:

Регулярні зустрічі керівників з підлеглими (щотижневі, щомісячні) для обговорення результатів роботи, труднощів, побажань [2, с.302-305].

Опитування, анкетування для виявлення потреб, очікувань та рівня задоволеності працівників [3, с.224-227].

Система розгляду пропозицій, скарг від співробітників. Ефективні канали

комунікації [5, с.359-363].

Оцінювання результатів діяльності та атестація персоналу дозволяють визначити потреби в навчанні, переміщенні та винагородженні [1, с.183-191; 6, с.201-209].

Використання HR-аналітики, цифрових інструментів для аналізу залученості, продуктивності, руху кадрів [11, с.167-203].

Розвиток відкритих комунікацій в організації через корпоративні ЗМІ, соцмережі [10, с.276-282].

Ефективне поєднання мотиваційних технологій та постійний зворотний зв'язок із персоналом дозволяють підвищити продуктивність праці, залученість та утримання цінних кадрів, досягти стратегічних цілей організації.

### **1.3 Досвід впровадження HR-технологій на вітчизняних та зарубіжних підприємствах**

Провідні компанії США та Західної Європи є лідерами у впровадженні інноваційних HR-технологій. Прикладами є:

Google використовує власну систему управління талантами та навчанням gHire для пошуку, оцінки та розвитку персоналу. Також застосовується People Analytics для збору та аналізу даних про співробітників [4, с.562-565].

IBM активно використовує хмарні рішення, аналітику та штучний інтелект у HR-процесах. Наприклад, Watson Candidate Assistant допомагає у пошуку підходящих кандидатів [10, с.341-348].

Watson Candidate Assistant - це інтелектуальний асистент, розроблений IBM, спрямований на поліпшення процесу найму та взаємодії з кандидатами на роботу. Цей інструмент використовує штучний інтелект (ШІ) для аналізу даних, розуміння мови та навчання з досвіду.

Основні функції Watson Candidate Assistant включають:

- Автоматичну обробку резюме: Система може автоматично аналізувати резюме кандидатів, виділяти ключові навички та досвід, що допомагає рекрутерам швидше знаходити потрібних працівників.
- Комунікацію з кандидатами: Інструмент може вести чат з кандидатами, відповідаючи на їх запитання про вакансії, процес найму та компанію в цілому.
- Підтримку прийняття рішень: Watson Candidate Assistant може надати аналіз даних про кандидатів, рекомендувати найбільш підходящі вакансії для них або навіть прогнозувати їхній успіх у вакансії.
- Персоналізовані рекомендації: Система може надати персоналізовані рекомендації щодо позицій, що відповідають навичкам та досвіду кандидатів.
- Watson Candidate Assistant допомагає підвищити ефективність процесу найму, зменшити час, необхідний для залучення нових працівників, та покращити взаємодію з кандидатами.

Microsoft застосовує HR-аналітику та цифрові інструменти для управління командами, розвитку лідерських якостей, аналізу залученості [9, с.536-540].

Microsoft використовує HR-аналітику та цифрові інструменти для покращення управління командами, розвитку лідерських якостей та аналізу залученості персоналу. Ось деякі приклади застосування цих підходів:

Управління командами: Microsoft використовує аналітику для оцінки ефективності команд та ідентифікації можливих покращень. Вони можуть аналізувати комунікаційні потоки, робочі процеси та взаємодію між співробітниками, щоб забезпечити ефективну роботу команди.

Розвиток лідерських якостей: Microsoft може використовувати аналітику для ідентифікації потенційних лідерів серед свого персоналу. Вони можуть аналізувати дані про успішність, навички та стиль керівництва працівників, щоб виявити талановитих кандидатів на ролі керівників.

Аналіз залученості: Microsoft може використовувати цифрові інструменти для вимірювання залученості персоналу та виявлення факторів, що впливають на неї. Вони можуть аналізувати дані про задоволеність працівників, частоту звільнень та інші метрики, щоб зрозуміти, як поліпшити залученість та збереження

персоналу.

Ці підходи допомагають Microsoft створювати більш ефективні та залучені команди, розвивати лідерські якості серед свого персоналу та вдосконалювати управлінські практики.

Німецький автовиробник BMW впровадив систему електронного навчання для розвитку персоналу та оптимізував процеси підбору і адаптації завдяки цифровим рішенням. Ця система надає можливість співробітникам самостійно вивчати матеріали з різних областей, що дозволяє їм покращити свої професійні навички та підготуватися до нових викликів у роботі.

Також, завдяки цифровим рішенням, BMW оптимізував процеси підбору та адаптації нових співробітників. Зокрема, вони використовують цифрові інструменти для швидкого аналізу резюме кандидатів, спрощення процедур співбесіди та вступу на роботу, а також для більш ефективної адаптації новачків до робочого процесу.

Ці цифрові інновації дозволили BMW підвищити якість та ефективність навчання свого персоналу, а також зменшити витрати та час, потрібний для підбору та адаптації нових співробітників. [4, с.576-579].

Нідерландська компанія Philips активно використовує хмарні HR-системи, аналітику для управління талантами, підвищення продуктивності праці [10, с.354-357]. Ці системи дозволяють компанії зберігати дані про співробітників у безпечному та доступному для аналізу форматі, що сприяє покращенню управління персоналом.

Philips використовує аналітику для управління талантами, що дозволяє компанії ідентифікувати та розвивати найбільш цінних співробітників. За допомогою аналітичних інструментів, компанія може визначити потенційних лідерів, виявити області для підвищення кваліфікації та підготувати персонал до нових викликів.

Крім того, Philips використовує аналітику для підвищення продуктивності праці. Шляхом аналізу робочих процесів та результатів роботи персоналу, компанія може ідентифікувати можливості для оптимізації та покращення ефективності

роботи своїх співробітників.

Усі ці заходи допомагають Philips забезпечити ефективне управління персоналом, розвивати свої таланти та підвищувати продуктивність праці своєї команди.

Азійські компанії також успішно впроваджують HR-технології, особливо в сфері цифрових інструментів:

Tata Consultancy Services (Індія) застосовує HR-аналітику, штучний інтелект для управління людськими ресурсами. Система Ignite впроваджена для мотивації, залучення та утримання персоналу [10, с.362-369]. Вони застосовують аналітичні інструменти для аналізу даних про персонал, щоб виявляти тенденції, визначати найефективніші методи управління та розвитку персоналу, а також для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Одним із ключових інструментів, які впроваджені в TCS для мотивації, залучення та утримання персоналу, є система Ignite. Ця система базується на використанні штучного інтелекту для аналізу даних про працівників, їхніх навичок, рівня задоволеності та інших факторів, що впливають на продуктивність та відданість співробітників. За допомогою Ignite, TCS може надавати персоналізовані рекомендації щодо розвитку кар'єри, підвищення мотивації та збереження персоналу, що допомагає компанії зберігати талановитих співробітників та підтримувати їхню високу продуктивність.

Samsung (Південна Корея) має розвинену платформу управління людьми, що охоплює процеси підбору, навчання, оцінки працівників, використовуючи хмарні технології та аналітику [4, с.591-595]. Хмарні технології дозволяють Samsung зберігати та обробляти великі обсяги даних про персонал у безпечному та доступному форматі. Це дозволяє компанії ефективно керувати інформацією про співробітників та швидко знаходити необхідну інформацію для управлінських рішень.

Аналітичні інструменти допомагають Samsung аналізувати дані про персонал для виявлення тенденцій, прогнозування потреб у кадрах та планування стратегій навчання та розвитку. Це дозволяє компанії ефективно управляти талантами,

підвищувати продуктивність працівників та забезпечувати їхнє постійне професійне зростання.

Alibaba Group (Китай) застосовує цифрові рішення для швидкого та ефективного підбору талантів, а також активно використовує HR-аналітику для прийняття кращих кадрових рішень [10, с. 371-376]. Одним з ключових інструментів є система управління талантами, яка дозволяє компанії вести базу даних кандидатів, автоматизувати процеси відбору та забезпечувати швидку інтеграцію нових співробітників.

Крім того, Alibaba активно використовує HR-аналітику для прийняття кращих кадрових рішень. За допомогою аналітики, компанія може аналізувати дані про своїх працівників, включаючи їхню продуктивність, рівень задоволеності роботою та ріст кар'єри. Це допомагає Alibaba ідентифікувати найкращих кандидатів для різних позицій та розробляти індивідуальні плани розвитку для свого персоналу.

Загалом, використання цифрових рішень та HR-аналітики дозволяє Alibaba залучати талановитих співробітників, оптимізувати процеси управління персоналом та приймати обгрунтовані кадрові рішення для досягнення стратегічних цілей компанії.

Зарубіжні компанії широко впроваджують сучасні HR-технології для оптимізації усіх процесів в управлінні персоналом, підвищення ефективності роботи та досягнення стратегічних цілей.

Що стосується вітчизняного досвіду, великі вітчизняні компанії все активніше впроваджують HR-технології, особливо у сфері підбору, навчання та оцінювання персоналу:

АТ "Укрзалізниця" використовує систему електронного навчання, атестації працівників, планування кар'єри та розвитку кадрів [5, с.423-426; 8, с.387-391].

ПрАТ "Київстар" застосовує хмарні рішення для управління персоналом, автоматизації HR-процесів, аналізу ефективності роботи [2, с.341-345; 11, с. 184-189].

Група компаній "ЛІГА" впровадила корпоративний портал для управління

персоналом, навчання, оцінки співробітників [3, с.212-215].

Корпорація "Артеріум" використовує цифрові інструменти для відбору, адаптації, розвитку талантів та HR-аналітики [6, с.228-233; 11, с.195-201].

Що стосується середніх та малих підприємств, менші компанії в Україні також активно впроваджують окремі HR-технології, переважно автоматизовані системи підбору, навчання, атестації: застосовують HRM-систему БІТ.Персонал для автоматизації основних HR-процесів; використовують хмарні рішення для електронного документообігу та навчання персоналу; здійснюють онлайн-тестування кандидатів при відборі.

Малі ІТ-компанії застосовують різні інструменти для формування корпоративної культури, адаптації новачків [6, с. 236; 11, с.209-213].

Найбільш поширені HR-технології в управлінні персоналом, рис. 1.7.

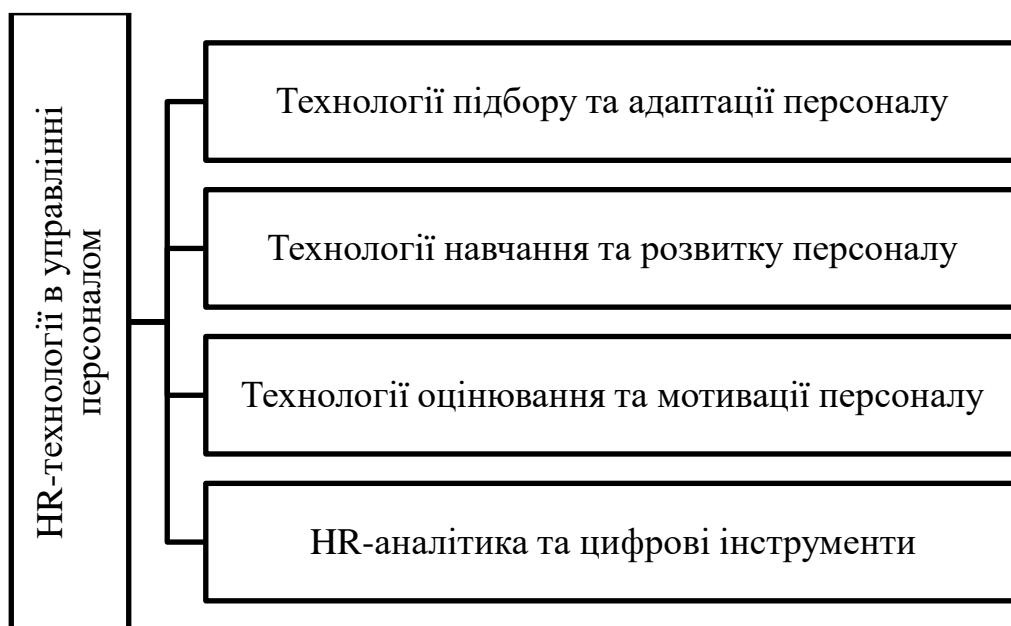


Рисунок 1.7 - Найбільш поширені HR-технології в управлінні персоналом

Технології підбору та адаптації персоналу наведені у таблиці 1.4.

Технології навчання та розвитку персоналу:

– Системи електронного та мобільного навчання: платформи дистанційного навчання (Moodle, Coursera, edX тощо); мобільні додатки для доступу до навчальних матеріалів та курсів; віртуальні класи, вебінари для

проведення онлайн-занять; гейміфіковані навчальні програми для більшої залученості.

Таблиця 1.4 - Технології підбору та адаптації персоналу

Види	Зміст
Системи автоматизованого відбору, скринінгу резюме	Дозволяють швидко і ефективно відбирати кандидатів за певними критеріями, такими як освіта, досвід роботи, навички тощо. Це зменшує час, необхідний для оцінки кандидатів із великої кількості резюме.
Онлайн-тестування кандидатів	Можуть включати різні типи тестів, такі як тести на знання, навички або психологічні тести. Це дозволяє ефективно оцінити потенційних співробітників ще до проведення співбесіди.
Відеоінтерв'ю, оцінювальні центри	Дозволяють проводити співбесіди з кандидатами віддалено, що особливо актуально в умовах розподіленої роботи або при великій кількості кандидатів на вакансію.
Інструменти адаптації новачків (чек-листи, віртуальні тури)	Такі як чек-листи або віртуальні тури по компанії, допомагають новим співробітникам швидше відчувати себе комфортно та ефективно впоратися з новими завданнями.
Цифрові інструменти формування корпоративної культури	Включають в себе внутрішні комунікаційні платформи, тренінги та онлайн-курси з розвитку особистості та професійних навичок, що сприяє зміцненню спільних цінностей та підвищенню мотивації співробітників.
Хмарні HRM-системи для обліку персоналу	Дозволяють ефективно вести облік персоналу, зокрема, включаючи управління відпустками, оплатою праці, відомостями про навчання та розвиток, що спрощує процеси управління персоналом і підвищує ефективність роботи відділу кадрів.

– Віртуальні тренажери, симулятори: інтерактивні тренажери для відпрацювання технічних навичок (для пілотів, операторів верстатів тощо); симулятори для відтворення виробничих ситуацій та прийняття рішень; віртуальна та доповнена реальність для навчання співробітників.

– Інструменти для створення навчального контенту: програми для створення електронних курсів, відеоуроків (Articulate, Camtasia тощо); інструменти для розробки інтерактивних навчальних модулів; платформи для створення мультимедійного контенту (презентації, інфографіки).

– Портали для керування навчальним процесом: системи управління навчанням (LMS) для адміністрування курсів, тестування, звітності; інтегровані корпоративні портали для навчання та розвитку персоналу; хмарні рішення для

організації навчального процесу.

– Платформи для розвитку лідерських навичок: онлайн-курси з лідерства, управління командами, ораторського мистецтва; віртуальні симуляції для відпрацювання лідерських компетенцій; корпоративні соціальні мережі для обміну досвідом між керівниками.

– Технології кар'єрного менеджменту: системи планування кар'єри та наставництва; інструменти для формування кадрового резерву та розвитку талантів; платформи для самонавчання та саморозвитку співробітників.

Технології оцінювання та мотивації персоналу включають:

– Автоматизовані системи оцінювання та атестації, які допомагають здійснювати об'єктивне оцінювання працівників на основі певних критеріїв та показників. Ці системи можуть використовувати різні методи оцінки, включаючи 360-градусний зворотний зв'язок.

– Програми грейдуння та KPI (Key Performance Indicators), які дозволяють встановлювати чіткі цілі та очікування для працівників, а також відстежувати їхню продуктивність та виконання завдань.

– Технології компенсацій і пільг, що допомагають встановлювати справедливую та конкурентоспроможную систему оплати праці, а також надавати додаткові пільги та бонуси для стимулювання працівників.

– Системи мотивації та визнання, які сприяють підвищенню мотивації та задоволеності працівників шляхом визнання їхніх досягнень та успіхів, а також наданням можливостей для розвитку та кар'єрного зростання.

– Інструменти управління талантами та високопотенційними працівниками, які допомагають виявляти та розвивати таланти в організації, а також ефективно управляти кадровим резервом для забезпечення потреб у кваліфікованих кадрах у майбутньому.

HR-аналітика та цифрові інструменти [4, 9, 10, 11]:

– Системи збору та аналізу HR-даних, бенчмаркінгу.

– Предиктивна HR-аналітика.

– Цифрові інструменти для управління віддаленими командами.

- Хмарні HRM-платформи з інтегрованою аналітикою.
- Використання штучного інтелекту та машинного навчання.

До основних проблем та перспектив впровадження HR-технологій слід віднести: недостатнє фінансування та інвестиції в цифрову трансформацію HR; відсутність кваліфікованих HR-фахівців з цифровими навичками; низька цифрова грамотність та опір змінам з боку персоналу; необхідність навчання нормативної бази застосування цифрових технологій; забезпечення безпеки та захисту персональних даних працівників; інтеграція різних цифрових рішень в єдину HR-екосистему підприємства; цифрова трансформація всієї HR-функції та культурні зміни в організації.

Попри виклики, перспективи впровадження HR-технологій обумовлені постійно зростаючими вимогами до підвищення ефективності управління персоналом.

## **Висновки до 1 розділу**

HR-технології відіграють ключову роль у підвищенні ефективності управління персоналом організацій. Вони дозволяють автоматизувати рутинні операції (підбір резюме, облік кадрів, розрахунок зарплат), оптимізувати складні HR-процеси (рекрутинг, навчання, оцінювання). Застосування цифрових інструментів підвищує продуктивність праці HR-фахівців. HR-аналітика на основі великих даних допомагає приймати виважені кадрові рішення. Технології залучення, мотивації та навчання сприяють підвищенню залученості та утриманню цінних кадрів.

Найбільш затребуваними є автоматизовані системи управління персоналом (HRIS), які інтегрують різні HR-процеси. Системи електронного та мобільного навчання забезпечують гнучкий і персоналізований розвиток компетенцій працівників. Цифрові інструменти рекрутингу (кар'єрні сайти, ATS, онлайн-

оцінювання) підвищують ефективність залучення персоналу. HR-аналітичні рішення на базі Big Data використовуються для прогнозування потреб у кадрах, управління талантами, оптимізації систем компенсацій. Технології оцінювання та мотивації персоналу (грейдинг, KPI, визнання досягнень) підвищують справедливість винагород та залученість.

Лідери впровадження HR-технологій серед міжнародних компаній: Google (gHire, People Analytics), IBM (Watson Candidate Assistant, хмарні рішення), Microsoft (HR-аналітика для управління командами та лідерства), BMW (електронне навчання, автоматизація рекрутингу), Samsung (хмарна HR-платформа з аналітикою), Philips (хмарні системи, аналітика для підвищення продуктивності). Вони активно використовують штучний інтелект, чат-ботів, прогнозну аналітику у HR-сфері.

В Україні великі підприємства впроваджують HR-технології переважно для підбору персоналу (автоматизовані системи відбору резюме), електронного навчання (Укрзалізниця, Київстар), оцінки та атестації працівників (Ліга, Артеріум). Поширені корпоративні портали, хмарні HRM-системи, онлайн-тестування. Проте використання передових інструментів (штучний інтелект, аналітика) обмежене через брак ресурсів та кваліфікованих фахівців.

Основними проблемами впровадження HR-технологій в Україні є: недостатнє фінансування цифрової трансформації, дефіцит HR-фахівців з цифровими навичками, низька цифрова грамотність персоналу та його опір змінам, прогалини в нормативній базі щодо використання цифрових даних про персонал, необхідність вдосконалення систем захисту персональних даних, труднощі інтеграції різнорідних цифрових рішень в єдину HR-екосистему підприємства.

Ключовими перспективами розвитку HR-технологій є: діджиталізація всіх HR-процесів, розвиток гнучких форм зайнятості і впровадження технологій для роботи з віддаленими командами, посилення фокусу на безперервному навчанні та самонавчанні персоналу за допомогою цифрових інструментів, персоналізація систем мотивації з використанням HR-аналітики, активне залучення персоналу через цифрові канали та формування позитивного бренду роботодавця,

забезпечення різноманіття персоналу та інклюзивна політика управління, інтеграція технологій штучного інтелекту, машинного навчання та аналітики великих даних для підвищення ефективності прийняття кадрових рішень, комплексна цифрова трансформація усієї системи управління людськими ресурсами та культурні зміни в організаціях.

Отже, деталізація висновків підкреслює важливість HR-технологій для вдосконалення управління персоналом, окреслює конкретні переваги та виклики їх впровадження, визначає ключові напрямки подальшого розвитку в цій сфері.

## 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ HR-ТЕХНОЛОГІЙ НА ПМП «ВІС»

### 2.1 Характеристика ПМП «ВІС» як суб'єкта господарювання

ПМП «ВІС» є суб'єктом малого підприємництва, яке активно діє у сфері виробництва паперових виробів, друкарської та рекламної діяльності, а також оптової торгівлі. Компанія зареєстрована в Хмельницькому і здійснює свою діяльність з 1998 року, займаючи стійкі позиції на ринку, загальні відомості наведені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Відомості про підприємство ПМП «ВІС»

Повне найменування	ПРИВАТНЕ МАЛЕ ПІДПРИЄМСТВО «ВІС»
Організаційно-правова форма підприємства	Приватне підприємство
Форма власності	Приватна
Код за ЄДРПОУ:	30064917
Скорочене найменування (згідно Статуту):	(ПМП «ВІС»)
Юридична адреса:	29001, ХМЕЛЬНИЦЬКА область, місто ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ, вулиця СВОБОДИ, будинок 53
Регіон:	Хмельницька область
Реєстратор, що обслуговує емітента:	ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У ХМЕЛЬНИЦЬКІЙ ОБЛАСТІ, ХМЕЛЬНИЦЬКА ДПІ (М.ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ)
Статутний капітал (грн.):	2000
Види діяльності:	17.23 Виробництво паперових канцелярських виробів 18.12 Друкування іншої продукції 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 58.19 Інші види видавничої діяльності 73.11 Рекламні агентства
Дата реєстрації	07.09.1998

ПМП «ВІС» є багатопрофільним суб'єктом господарювання з приватною формою власності, яке веде свою діяльність у кількох ключових напрямках: виробництво канцелярських товарів, друкарська діяльність, оптова торгівля, рекламні послуги та видавнича діяльність. Широкий спектр діяльності

підприємства дозволяє йому займати стійкі позиції на ринку та відповідати різним потребам своїх клієнтів, починаючи від виробничих замовлень до посередницької та рекламної діяльності.

ПМП «ВІС» спеціалізується на виготовленні широкого асортименту канцелярських виробів із паперу. Це можуть бути блокноти, зошити, папки, альбоми для малювання та інші вироби, які користуються попитом у сфері офісного та освітнього забезпечення.

Компанія займається друкуванням різних видів продукції, що виходить за межі традиційного поліграфічного виробництва. Це можуть бути рекламні матеріали, каталоги, буклети, інструкції, плакати та інші види друкованої продукції на замовлення.

ПМП «ВІС» також функціонує як посередник у торгівлі товарами, зокрема в різних сегментах ринку, що дозволяє компанії охоплювати широкий спектр споживачів. Ця діяльність включає координацію та укладання угод між виробниками та кінцевими споживачами.

Підприємство здійснює неспеціалізовану оптову торгівлю, що дає можливість реалізовувати товари різного асортименту без чіткої спеціалізації на конкретних продуктах. Це дозволяє компанії ефективно працювати з великим колом товарів і партнерами.

Компанія також працює в сфері видавничої діяльності, пропонуючи послуги з видання різної продукції, що не підпадає під стандартні класифікації. Це може включати електронні або друковані видання, а також спеціалізовані журнали та каталоги.

ПМП «ВІС» надає послуги в сфері реклами, включаючи розробку та реалізацію рекламних кампаній, створення рекламних матеріалів, просування брендів та товарів на ринку. Компанія може виступати як повноцінний учасник рекламного процесу, пропонуючи послуги агентства.

ПМП «ВІС» є провідним підприємством з надання поліграфічних та видавничих послуг у Хмельницькій області, що вирізняється наявністю найсучаснішого обладнання. Завдяки високотехнологічному оснащенню,

підприємство здатне виконувати складні види поліграфічних робіт, що вимагають високої точності та якості. ПМП «ВІС» спеціалізується на друку великотиражної продукції, забезпечуючи високу швидкість виробництва без втрати якості, що робить його надійним партнером для бізнесу та установ регіону.

Підтвердженням лідерських позицій ПМП «ВІС» на ринку є його активна участь у системі державних закупівель через платформу ProZorro. Підприємство успішно бере участь у численних тендерах, що свідчить про його надійність і конкурентоспроможність. ПМП «ВІС» є учасником 133 закупівель, у 99 з яких воно здобуло перемогу, уклавши договорів на загальну суму 2,14 млн грн. Станом на сьогодні підписано 97 договорів на ту ж суму, і ще один договір очікується на суму 336 грн. Це підкреслює високий рівень довіри до підприємства з боку замовників та його здатність виконувати великі замовлення.

У місті Хмельницький діють як великі друкарні, що обслуговують замовників з різних регіонів України, так і малі підприємства, що спеціалізуються на локальному ринку. Ці компанії пропонують різні види послуг: цифровий, офсетний друк, друк поліграфічної продукції на замовлення (візитки, брошури, каталоги), а також спеціалізовані послуги, як-от друк на тканині або рекламній продукції.

Попит формується переважно з боку бізнесу, громадських організацій, навчальних закладів, а також державних установ. З розвитком локальної економіки і розширенням малого та середнього бізнесу, поліграфічні послуги залишаються затребуваними для маркетингових кампаній, брендінгу, реклами, та ділової документації.

У галузі поліграфії зростає попит на:

- Цифровий друк, який дозволяє отримувати невеликі тиражі за короткий термін.
- Екологічно чисті матеріали та технології, такі як використання соєвих чорнил та переробленого паперу.
- Персоналізація продуктів (наприклад, іменні блокноти, календарі, індивідуальні подарункові пакунки).

– Інтеграція поліграфії та цифрових технологій через QR-коди, інтерактивні елементи та доповнену реальність.

У таблиці 2.2 наведений аналіз конкурентних переваг та ринкових можливостей ПМП «ВІС».

Таблиця 2.2 - Аналіз конкурентних переваг та ринкових можливостей ПМП «ВІС»

Пункт	Опис
Переваги ПМП «ВІС»	Пропонує всі види поліграфічних послуг, що робить компанію унікальною на ринку. Це забезпечує клієнтам повний спектр рішень в одному місці, що зручно і вигідно.
Головні конкуренти	ТОВ "Тріада-М", 4 ФОРМАТ, Рекламна агенція "PRO" та інші.
Конкуренція на ринку	Висока конкуренція, оскільки невеликі підприємства можуть конкурувати з великими гравцями завдяки гнучкості, індивідуальному підходу та оперативності. Це призводить до зниження цін і стимулює інновації.
Вартість послуг	Залежить від тиражу, складності замовлення та технологій друку. Цифровий друк для малих тиражів може бути дорожчим на одиницю, але вигіднішим для швидких замовлень.
Можливості розвитку	Зростаючий попит на персоналізовану продукцію, інтеграцію цифрових технологій, створення унікальних сувенірів, інтерактивної продукції та розвиток електронної комерції.

Загалом у місті Хмельницький на ринку представлено широкий спектр поліграфічних та суміжних послуг, серед яких:

- Поліграфічні послуги – 89 компаній.
- Широкоформатний друк – 35 компаній.
- Сувеніри та подарунки – 26 компаній.
- Рекламні агенції – 24 компанії
- Вивіски – 21 компанія.
- Упаковка та тара – 13 компаній.
- Друкарні – 9 компаній.
- Видавництва – 5 компаній.
- Гравірування – 5 компаній.
- Виготовлення пластикових карток – 3 компанії.

Особливою перевагою компанії ПМП «ВІС» є те, що вона пропонує

абсолютно всі види поліграфічних послуг, що робить її унікальною на ринку міста. Це дозволяє клієнтам отримати повний спектр поліграфічних рішень в одному місці, що є зручним і економічно вигідним для замовників.

Із головних конкурентів слід виокремити: ТОВ "Тріада-М"; 4 ФОРМАТ; Рекламна агенція "PRO" та інші.

Конкуренція на ринку висока, оскільки невеликі підприємства можуть конкурувати з великими гравцями за рахунок гнучкості, індивідуального підходу до клієнтів та оперативності. Велика конкуренція також призводить до зниження цін на стандартні послуги та стимулює впровадження інновацій.

Вартість послуг залежить від тиражу, складності замовлення та технологій друку. Наприклад, цифровий друк для малих тиражів може бути дорожчим на одиницю, але вигіднішим для швидких замовлень.

З огляду на зростаючий попит на персоналізовану продукцію та використання цифрових технологій, поліграфічні послуги можуть розширюватися через нові ніші, як-от створення унікальних сувенірів, інтерактивної продукції та розвиток електронної комерції, що стимулює потребу в рекламних матеріалах. Це відкриває нові можливості для поліграфічних підприємств, які здатні адаптуватися до змінних умов ринку та впроваджувати інноваційні технології. Водночас, такі тенденції вимагають від компаній постійного оновлення обладнання та підвищення кваліфікації персоналу для забезпечення конкурентоспроможності на динамічному ринку. Проведемо SWOT-аналіз ПМП «ВІС», таблиця 2.3.

Сильні сторони: ПМП «ВІС» має значну конкурентну перевагу завдяки повному спектру поліграфічних послуг, що дозволяє задовольнити всі потреби клієнтів в одному місці. Це підвищує лояльність клієнтів і зручність користування послугами.

Слабкі сторони: Підтримка всіх видів послуг вимагає великих витрат на обладнання та обслуговування. Обмеження роботи на локальному ринку також може стримувати масштабування бізнесу.

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз ПМП «ВІС»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Широкий спектр послуг: ПМП «ВІС» надає всі види поліграфічних послуг, що є значною перевагою на ринку Хмельницького, де окремі компанії спеціалізуються лише на певних послугах (друк, широкоформатний друк, сувеніри тощо).</p> <p>Комплексний підхід: Клієнти можуть отримати все необхідне в одному місці – від поліграфічних продуктів до виготовлення пластикових карток і гравіювання. Це підвищує зручність і лояльність клієнтів.</p> <p>Репутація та досвід: ПМП «ВІС» функціонує на ринку тривалий час, вона має хорошу репутацію та лояльну клієнтську базу, що підкріплює її конкурентоспроможність.</p> <p>Оперативність: Можливість швидкого виконання замовлень завдяки доступу до різних технологій друку, що важливо для клієнтів із терміновими потребами.</p>	<p>Великі витрати на обладнання: Підтримка всіх видів послуг потребує значних інвестицій у технічне обладнання, матеріали та обслуговування.</p> <p>Фокус на місцевий ринок: Основним ринком є Хмельницький, що може обмежувати можливості для зростання компанії на національному рівні.</p> <p>Конкуренція в окремих сегментах: Хоча компанія пропонує всі послуги, вона все одно стикається з конкуренцією від компаній, які спеціалізуються на вузьких нішах, таких як сувеніри чи широкоформатний друк.</p>
Можливості	Загрози
<p>Екологічні рішення: Впровадження екологічних матеріалів і технологій, таких як друк на переробленому папері або з використанням еко-чорнил, може залучити нових клієнтів, які надають перевагу екологічним ініціативам.</p> <p>Розширення географії послуг: Вихід на регіональні ринки або збільшення онлайн-присутності може дозволити компанії залучати більше клієнтів з інших міст і регіонів.</p> <p>Цифровізація: Інтеграція цифрових технологій, таких як персоналізація продуктів через онлайн-платформи, інтерактивні елементи в друкованій продукції (QR-коди, доповнена реальність), може збільшити інтерес клієнтів.</p> <p>Співпраця з бізнесами: Можливість створення стратегічних партнерств з іншими рекламними та маркетинговими компаніями для забезпечення комплексних рішень у брендингу та рекламі.</p>	<p>Зростаюча конкуренція: На ринку може з'явитися більше спеціалізованих компаній або великих національних гравців, що збільшить конкурентний тиск.</p> <p>Економічна нестабільність: Зміни у фінансовій ситуації в країні можуть вплинути на попит на поліграфічні послуги, особливо серед малого і середнього бізнесу.</p> <p>Технологічні зміни: Постійна потреба в оновленні обладнання та технологій для підтримки конкурентоспроможності може створювати фінансове навантаження.</p> <p>Зміна споживчих уподобань: Перехід до цифрових форм комунікації може зменшити попит на деякі види друкованої продукції, особливо рекламної.</p>

Можливості: Зростаючий попит на екологічно чисті матеріали, персоналізовану продукцію та інтеграцію з цифровими технологіями відкриває нові ринкові ніші. Розширення через регіональні ринки та онлайн-присутність також пропонують перспективи росту.

Загрози: Висока конкуренція з боку спеціалізованих компаній і зміна споживчих уподобань на користь цифрових форм можуть створювати виклики для компанії.

## **2.2 Аналіз основних техніко-економічних та фінансових показників ПМП «ВІС»**

Аналіз техніко-економічних показників є важливим етапом оцінки діяльності підприємства, оскільки дозволяє визначити ефективність використання ресурсів, оцінити темпи зростання продуктивності, доходів, а також виявити основні тенденції у виробничих та економічних процесах [12; 13; 14]. Аналіз таких показників допомагає оцінити, наскільки раціонально підприємство використовує свої матеріальні, трудові та фінансові ресурси. Він також дозволяє визначити, чи є підприємство конкурентоспроможним на ринку, і які внутрішні резерви можна використати для подальшого розвитку та оптимізації діяльності [15].

Проаналізуємо дані наведені у таблиці 2.4 Чистий дохід від реалізації продукції значно зріс: на 15,1% у 2022 році та на 71,4% у 2023 році, що свідчить про стрімке зростання обсягів продажів.

Кількість штатних працівників залишалася незмінною протягом трьох років, що вказує на підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Матеріальні затрати зросли на 26,8% у 2022 році та на 77,8% у 2023 році, що корелює зі зростанням обсягів виробництва.

Середньорічна вартість основних засобів зменшилась у 2022 р. на 15,2%, але зросла на 57,8% у 2023 р., що свідчити про оновлення виробничих потужностей.

Таблиця 2.4 - Показники інтенсифікації виробництва ПМП «ВІС»

Показник	Роки			Темп приросту, %	
	2021	2022	2023	2022 р./ 2021 р.	2023 р./ 2022 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	2830,3	3258,6	5586,3	15,1	71,4
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду, осіб	20	20	20	0	0
Матеріальні затрати, тис. грн.	1996,9	2532,8	4502,6	26,8	77,8
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	86,3	73,15	115,4	-15,2	57,8
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	629,8	689,0	722,65	9,4	4,9
Продуктивність праці, тис. грн. /особу	141,52	162,93	279,32	15,1	71,4
Матеріаловіддача, грн/грн.	1,42	1,29	1,24	-9,2	-3,9
Віддача основних засобів, грн./грн.	32,80	44,55	48,41	35,8	8,7
Оборотність оборотних засобів (кількість обертів)	4,49	4,73	7,73	5,3	63,4
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	658,0	809,1	1293,5	23,0	59,9

Продуктивність праці значно зросла: на 15,1% у 2022 році та на 71,4% у 2023 році, що вказує на підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Матеріаловіддача знизилась на 9,2% у 2022 році та на 3,9% у 2023 році, що може свідчити про зростання матеріаломісткості виробництва.

Віддача основних засобів зросла на 35,8% у 2022 році та на 8,7% у 2023 році, що вказує на підвищення ефективності використання основних засобів.

Оборотність оборотних засобів зросла на 5,3% у 2022 році та на 63,4% у 2023 році, що свідчить про покращення ефективності використання оборотних коштів.

Фонд оплати праці зріс на 23% у 2022 році та на 59,9% у 2023 році, що може бути пов'язано з підвищенням заробітної плати працівників.

Проведено аналіз елементів операційних витрат ПМП «ВІС», таблиця 2.5.

Матеріальні затрати зросли на 26,8% у 2022 році та на 77,8% у 2023 році, що є найбільшою статтею витрат і корелює зі зростанням обсягів виробництва.

Витрати на оплату праці збільшилися на 23% у 2022 році та на 59,9% у 2023 році, що відповідає зростанню фонду оплати праці.

Відрахування на соціальні заходи зросли пропорційно до витрат на оплату праці.

Таблиця 2.5 - Аналіз елементів операційних витрат ПМП «ВІС»

Показник	Роки			Темпи приросту, %	
	2021	2022	2023	2022 / 2021	2023 / 2022
Матеріальні затрати	1996,9	2532,8	4502,6	26,8	77,8
Витрати на оплату праці	658,0	809,1	1293,5	23,0	59,9
Відрахування на соціальні заходи	144,8	178,0	284,6	22,9	59,9
Амортизація	26,0	26,3	34,8	1,2	32,3
Інші операційні витрати	820,8	713,4	1602,8	-13,1	124,7
Разом	3646,5	4259,6	7718,3	16,8	81,2

Амортизація зросла незначно (1,2%) у 2022 році та більш суттєво (32,3%) у 2023 році, що може бути пов'язано з оновленням основних засобів.

Інші операційні витрати зменшились на 13,1% у 2022 році, але значно зросли (на 124,7%) у 2023 році, що потребує додаткового аналізу.

Загальні операційні витрати зросли на 16,8% у 2022 році та на 81,2% у 2023 році, що в цілому відповідає зростанню обсягів виробництва та реалізації.

Розглянемо техніко-економічні показники діяльності ПМП «ВІС» у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Техніко-економічні показники діяльності ПМП «ВІС»

Показник	Одиниця виміру	Роки			Темп приросту, %	
		2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	2830,3	3258,6	5586,3	15,1	71,4
Собівартість реал. продукції	тис. грн.	1996,9	2532,8	4502,6	26,8	77,8
Витрати на 1 грн реаліз. прод.	грн.	0,71	0,78	0,81	9,9	3,8
Чистий фін. результат: прибуток	тис. грн.	10,3	10,1	17,1	-1,9	69,3
Рентабельність реалізованої прод.	%	0,52	0,40	0,38	-23,1	-5,0
Вартість основних фондів на кінець звітного періоду	тис. грн.	86,3	60,0	170,8	-30,5	184,7
Фондовіддача	грн.	32,80	54,31	32,71	65,6	-39,8
Фондомісткість	грн.	0,03	0,02	0,03	-33,3	50,0
Запаси	тис. грн.	156,7	107,7	38,7	-31,3	-64,1
Облікова к-ть штатних працівників на кінець звітного періоду	осіб	20	20	20	0,0	0,0
Річний ефективний фонд роб. часу	год.	1920	1920	1920	0,0	0,0
Продуктивність праці одного прац.	тис. грн. / осіб	141,52	162,93	279,32	15,1	71,4
Фонд оплати праці штатних прац.	тис. грн.	658,0	809,1	1293,5	23,0	59,9
Середньомісячна з/п одного прац.	грн / осіб	2741,7	3371,3	5389,6	23,0	59,9

Чистий дохід від реалізації продукції значно зріс: на 15,1% у 2022 році та на 71,4% у 2023 році.

Собівартість реалізованої продукції зросла на 26,8% у 2022 році та на 77,8% у 2023 році, що перевищує темпи зростання доходу.

Витрати на 1 грн реалізованої продукції зросли на 9,9% у 2022 році та на 3,8% у 2023 році, що свідчить про зниження ефективності виробництва.

Чистий прибуток зменшився на 1,9% у 2022 році, але зріс на 69,3% у 2023 році.

Рентабельність реалізованої продукції знизилась на 23,1% у 2022 році та на 5% у 2023 році, що вказує на зниження прибутковості.

Вартість основних фондів зменшилась на 30,5% у 2022 році, але значно зросла (на 184,7%) у 2023 році.

Фондовіддача зросла на 65,6% у 2022 році, але знизилась на 39,8% у 2023 році.

Запаси зменшились на 31,3% у 2022 році та на 64,1% у 2023 році, що може свідчити про оптимізацію управління запасами.

Продуктивність праці зросла на 15,1% у 2022 році та на 71,4% у 2023 році.

Середньомісячна заробітна плата зросла на 23% у 2022 році та на 59,9% у 2023 році.

Проаналізуємо структуру оборотних активів ПМП «ВІС», таблиця 2.7.

Таблиця 2.7 - Аналіз структури оборотних активів ПМП «ВІС»

Оборотні активи	2021		2022		2023	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Запаси	156,7	24,9	107,7	13,4	38,7	4,4
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	63,3	10,1	81,5	10,1	117,2	13,2
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	-	-	-	-	-	-
- з бюджетом	-	-	-	-	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	255,7	40,6	346,8	43,1	370,0	41,8
Гроші та їх еквіваленти	104,7	16,6	115,5	14,4	56,3	6,4
Інші оборотні активи	49,4	7,8	150,3	18,7	304,1	34,3
Усього	629,8	100,0	801,8	100,0	886,3	100,0

Запаси зменшились як в абсолютному значенні, так і у відсотковому співвідношенні до загальних оборотних активів (з 24,9% у 2021 році до 4,4% у 2023 році). Дебіторська заборгованість за продукцію зросла з 10,1% у 2021 році до 13,2% у 2023 році. Інша поточна дебіторська заборгованість залишається найбільшою статтею оборотних активів, складаючи 41,8% у 2023 році. Гроші та їх еквіваленти зменшились з 16,6% у 2021 році до 6,4% у 2023 році. Інші оборотні активи значно зросли - з 7,8% у 2021 році до 34,3% у 2023 році. Загальна сума оборотних активів зросла з 629,8 тис. грн у 2021 році до 886,3 тис. грн у 2023 році.

Дослідимо динаміку основних показників ефективності управління на ПМП «ВІС», таблиця 2.8.

Таблиця 2.8 -Динаміка показників ефективності управління на ПМП «ВІС»

Показник	Од. вим.	2021	2022	2023	Темп зрост./падіння, % 2022/2021	Темп зрост./падіння, % 2023/2022
1. Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	2830,3	3258,6	5586,3	15,1	71,4
2. Обл. к-ть шт. прац. на кінець звітного періоду	Осіб	20	20	20	0,0	0,0
у т.ч. управл. прац.	Осіб	3	3	3	0,0	0,0
3. Фінансовий рез. від операц. діяльн. прибуток	тис. грн.	12,6	12,4	20,9	-1,6	68,5
4. Заг. операц. витрати	тис. грн.	3646,5	4259,6	7718,3	16,8	81,2
5. Адміністративні витрати	тис. грн.	820,8	713,4	1602,8	-13,1	124,7
6. Фонд оплати праці штатних працівників	тис. грн.	658,0	809,1	1293,5	23,0	59,9
у т.ч. управлінських працівників	тис. грн.	131,6	161,8	258,7	23,0	59,9
7. Обсяг реалізації на одного управлінського працівника	тис. грн.	943,4	1086,2	1862,1	15,1	71,4
8. Операц. Приб. на одну грн витрат на управл.	грн.	0,02	0,02	0,01	0,0	-50,0
9. Питома вага витрат на управл. в заг. операц. витратах	%	22,5	16,7	20,8	-25,8	24,6
10. Питома вага упр. прац. у загальній чис.	%	15,0	15,0	15,0	0,0	0,0
11. Питома вага з/п управлінських працівників у заг. ФЗП	%	20,0	20,0	20,0	0,0	0,0

Чистий дохід від реалізації продукції значно зріс: на 15,1% у 2022 році та на 71,4% у 2023 році.

Кількість штатних працівників та управлінських працівників залишалась незмінною протягом трьох років.

Фінансовий результат від операційної діяльності зменшився на 1,6% у 2022 році, але зріс на 68,5% у 2023 році.

Загальні операційні витрати зросли на 16,8% у 2022 році та на 81,2% у 2023 році.

Адміністративні витрати зменшились на 13,1% у 2022 році, але значно зросли (на 124,7%) у 2023 році.

Фонд оплати праці зріс на 23% у 2022 році та на 59,9% у 2023 році.

Обсяг реалізації на одного управлінського працівника зріс на 15,1% у 2022 році та на 71,4% у 2023 році.

Операційний прибуток на одну гривню витрат на управління залишався стабільним у 2021-2022 роках, але знизився на 50% у 2023 році.

Питома вага витрат на управління в загальних операційних витратах знизилась з 22,5% у 2021 році до 16,7% у 2022 році, але зросла до 20,8% у 2023 році.

Питома вага управлінських працівників та їх заробітної плати залишалася стабільною протягом трьох років.

Оцінка фінансово-економічного стану підприємства є критично важливою для розуміння його поточного становища, виявлення ключових проблемних зон та розробки ефективних управлінських рішень. Системний аналіз фінансової звітності та основних показників діяльності дозволяє отримати повну картину фінансового здоров'я підприємства, його кредитоспроможності, ефективності використання ресурсів та потенціалу для подальшого розвитку [15;16].

Саме тому проведено всебічний аналіз фінансово-економічних показників діяльності ПМП «ВІС» за 2021-2023 роки, таблиця 2.9.

Таблиця 2.9 - Характеристика зміни обсягу, структури та динаміки активів ПМП «ВІС»

Вид активів	2021		2022		2023		Відхилення 2023-2021 рр.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
I. Необоротні активи								
1.3. Основні засоби	86,3	12,1	60,0	7,0	170,8	16,1	84,5	97,9
Всього за розділом I	86,3	12,1	60,0	7,0	170,8	16,1	84,5	97,9
II. Оборотні активи								
2.1. Запаси	156,7	22,0	107,7	12,5	38,7	3,6	-118,0	-75,3
2.2. Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	63,3	8,9	81,5	9,5	117,2	11,0	53,9	85,2
2.3. Інша поточна дебіторська заборгованість	255,7	35,9	346,8	40,3	370,0	34,8	114,3	44,7
2.5. Гроші та їх еквіваленти	104,7	14,7	115,5	13,4	56,3	5,3	-48,4	-46,2
2.6. Інші оборотні активи	49,4	6,9	150,3	17,5	304,1	28,6	254,7	515,6
Усього за розділом II	629,8	88,4	801,8	93,0	886,3	83,3	256,5	40,7
Всього	716,1	100	861,8	100	1057,1	100	341,0	47,6

Таблиця 2.9 демонструє динаміку зміни обсягу та структури активів підприємства за 2021-2023 роки.

Необоротні активи: основні засоби є єдиною статтею необоротних активів, які наведені в таблиці.

Спостерігається значне зростання вартості основних засобів з 86,3 тис. грн у 2021 році до 170,8 тис. грн у 2023 році, або на 97,9%.

Частка основних засобів в загальній структурі активів також збільшилась з 12,1% у 2021 році до 16,1% у 2023 році.

Оборотні активи: серед оборотних активів найбільшу частку займають запаси, інша поточна дебіторська заборгованість та гроші і їх еквіваленти.

Запаси скоротилися з 156,7 тис. грн у 2021 році до 38,7 тис. грн у 2023 році (-75,3%). Частка запасів у структурі активів знизилася з 22% до 3,6%.

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи та послуги зросла на 85,2%, а її частка в активах збільшилась з 8,9% до 11%.

Інша поточна дебіторська заборгованість суттєво зросла на 44,7%, її частка в активах збільшилась з 35,9% до 34,8%.

Гроші та їх еквіваленти зменшилися на 46,2%, а їх частка в активах скоротилася з 14,7% до 5,3%.

Інші оборотні активи продемонстрували значне зростання на 515,6%, збільшивши свою частку в активах з 6,9% до 28,6%.

В цілому, відбулися суттєві структурні зміни в активах, з переважанням зростання оборотних активів над необоротними. Це може вказувати на розширення операційної діяльності підприємства.

Проаналізуємо джерела фінансування активів ПМП «ВІС», таблиця 2.10

Таблиця 2.10 - Аналіз джерел фінансування активів ПМП «ВІС»

Показник	2021		2022		2023		Відхилення 2023-2021 рр.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
1 Власний капітал	248,6	34,7	258,7	30,0	275,8	26,1	27,2	10,9
3 Поточні зобов'язання і забезпечення	467,5	65,3	603,1	70,0	781,3	73,9	313,8	67,1
Всього	716,1	100	861,8	100	1057,1	100	341,0	47,6

Таблиця 2.10 демонструє структуру джерел фінансування активів підприємства.

Власний капітал підприємства збільшився з 248,6 тис. грн у 2021 році до 275,8 тис. грн у 2023 році (+10,9%).

Проте, частка власного капіталу в загальній структурі джерел фінансування знизилася з 34,7% у 2021 році до 26,1% у 2023 році.

Натомість, поточні зобов'язання і забезпечення зросли з 467,5 тис. грн (65,3%) у 2021 році до 781,3 тис. грн (73,9%) у 2023 році.

Таким чином, спостерігається тенденція до збільшення фінансової залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування, зокрема короткострокових зобов'язань. Це може свідчити про погіршення фінансової стійкості підприємства.

Проведемо аналіз ліквідності ПМП «ВІС», таблиця 2.11.

Таблиця 2.11- Аналіз ліквідності ПМП «ВІС»

Показник	Роки			Темп приросту, %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
Коефіцієнт покриття (загальний коефіцієнт ліквідності)	1,35	1,33	1,13	-1,48	-15,04
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,01	1,15	1,08	13,86	-6,09
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,22	0,19	0,07	-13,64	-63,16
Робочий капітал (розмір власних оборотних засобів)	162,3	198,7	105,0	22,43	-47,16
Частка оборотних засобів в активах	0,88	0,93	0,84	5,68	-9,68

Вищенаведені дані відображають динаміку показників ліквідності підприємства.

Коефіцієнт покриття (загальний коефіцієнт ліквідності) знизився з 1,35 у 2021 році до 1,13 у 2023 році. Це свідчить про зменшення здатності підприємства погашати поточні зобов'язання.

Коефіцієнт швидкої ліквідності зменшився з 1,01 у 2021 році до 1,08 у 2023 році, хоча й перебуває в межах нормативного значення. Це вказує на деяке зниження здатності підприємства швидко погасити свої короткострокові зобов'язання.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності суттєво скоротився з 0,22 у 2021 році до 0,07 у 2023 році. Це свідчить про значне зниження можливості підприємства негайно погасити поточні зобов'язання за рахунок наявних грошових коштів та їх еквівалентів.

Розмір власних оборотних засобів (робочий капітал) зменшився з 162,3 тис. грн у 2021 році до 105,0 тис. грн у 2023 році (-47,16%). Це може створювати труднощі у фінансуванні поточної діяльності.

Частка оборотних засобів в активах знизилася з 88% у 2021 році до 84% у 2023 році.

Загалом, аналіз показників ліквідності свідчить про погіршення можливостей підприємства своєчасно розраховуватися за своїми поточними зобов'язаннями.

Проведемо аналіз фінансової стійкості ПМП «ВІС», таблиця 2.12

Таблиця 2.12 - Аналіз фінансової стійкості ПМП «ВІС»

Показник	Роки			Темп приросту, %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
Коефіцієнт автономії	0,35	0,30	0,26	-14,29	-13,33
Коефіцієнт маневреності власних засобів	0,65	0,77	0,38	18,46	-50,65
Коефіцієнт фінансової залежності	2,88	3,33	3,83	15,63	15,02
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	0,97	0,54	0,37	-44,33	-31,48
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,53	0,43	0,35	-18,87	-18,60
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	1,88	2,33	2,83	23,94	21,46
Коефіцієнт незалежності	0,35	0,30	0,26	-14,29	-13,33
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,65	0,70	0,74	7,69	5,71

Ця таблиця відображає динаміку показників фінансової стійкості підприємства.

Коефіцієнт автономії (незалежності) знизився з 0,35 у 2021 році до 0,26 у 2023 році. Це свідчить про зменшення частки власного капіталу в загальній сумі джерел фінансування, тобто підприємство стає більш залежним від зовнішніх джерел.

Коефіцієнт маневреності власних засобів зменшився з 0,65 у 2021 році до 0,38 у 2023 році. Це вказує на зниження можливості підприємства маневрувати власним капіталом.

Коефіцієнт фінансової залежності, навпаки, зріс з 2,88 у 2021 році до 3,83 у 2023 році. Це свідчить про збільшення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт маневреності робочого капіталу знизився з 0,97 у 2021 році до 0,37 у 2023 році. Це означає, що частина власних оборотних коштів спрямовується на фінансування необоротних активів.

Коефіцієнт фінансової стабільності зменшився з 0,53 у 2021 році до 0,35 у 2023 році. Це свідчить про зниження фінансової стійкості підприємства.

Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу зріс з 1,88 у 2021 році до 2,83 у 2023 році. Це вказує на посилення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт незалежності дорівнює коефіцієнту автономії і відображає аналогічну тенденцію зниження.

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу збільшився з 0,65 у 2021 році

до 0,74 у 2023 році. Це підтверджує зростання частки позикових джерел у загальній сумі фінансування.

В цілому, аналіз показників фінансової стійкості свідчить про погіршення фінансової стабільності підприємства, зростання його залежності від зовнішніх джерел фінансування та ризиків неплатоспроможності.

Проаналізуємо показники прибутку ПМП «ВІС», таблиця 2.13.

Таблиця 2.13 - Аналіз показників прибутку ПМП «ВІС»

Показник, тис. грн.	Роки			Відхилення 2023-2021 рр.	
	2021	2022	2023	тис. грн	%
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2830,3	3258,6	5586,3	2756,0	97,4
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1996,9	2532,8	4502,6	2505,7	125,5
3. Валовий прибуток	833,4	725,8	1083,7	250,3	30,0
7. Інші операційні витрати	820,8	713,4	1602,8	782,0	95,3
15. Фінансовий результат до оподаткування	12,6	12,4	20,9	8,3	65,9
16. Витрати (дохід) з податку на прибуток	2,3	2,3	3,8	1,5	65,2
18. Чистий фінансовий результат	10,3	10,1			

Ця таблиця відображає динаміку основних показників прибутковості підприємства.

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) суттєво зріс - на 97,4% з 2830,3 тис. грн у 2021 році до 5586,3 тис. грн у 2023 році.

Проте, собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) збільшилася ще більшими темпами - на 125,5%, що призвело до зниження валового прибутку.

Валовий прибуток зріс лише на 30% - з 833,4 тис. грн у 2021 році до 1083,7 тис. грн у 2023 році.

Інші операційні витрати зросли на 95,3%, що суттєво вплинуло на фінансовий результат від операційної діяльності.

Незважаючи на зростання виручки, фінансовий результат до оподаткування збільшився лише на 65,9% - з 12,6 тис. грн у 2021 році до 20,9 тис. грн у 2023 році.

Чистий фінансовий результат (прибуток) зріс на 66% - з 10,3 тис. грн у 2021

році до 17,1 тис. грн у 2023 році.

Таким чином, підприємство демонструє зростання обсягів діяльності, проте це зростання супроводжується випереджаючим зростанням витрат, що стримує зростання прибутковості. Це може вказувати на необхідність посилення контролю над витратами та оптимізацію операційної ефективності.

### **2.3 Аналіз використання та управління персоналом ПМП «ВІС» із застосуванням HR-технологій**

Аналіз персоналу є критично важливим для розуміння ефективності функціонування будь-якого підприємства, особливо в умовах малого бізнесу. ПМП «ВІС» - це приватне мале підприємство, яке функціонує в умовах динамічного ринкового середовища України.

Період 2021-2023 років був особливо складним для українського бізнесу через низку факторів:

Продовження пандемії COVID-19 та її наслідків для економіки.

Початок повномасштабної війни в Україні у лютому 2022 року, що призвело до значних економічних та соціальних змін.

Мобілізація частини працездатного населення, що вплинуло на ринок праці.

В таких умовах аналіз персоналу набуває особливого значення, оскільки дозволяє оцінити:

- стабільність підприємства в кризових умовах;
- адаптивність кадрової політики до зовнішніх викликів;
- ефективність використання людських ресурсів;
- потенціал для розвитку та зростання підприємства.

Таблиця 2.14 - Категоріальна структура персоналу ПМП «ВІС» за 2021-2023 роки

Показник	2021		2022		2023	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітнього періоду	20	100	20	100	20	100
у т.ч. управлінський персонал:	5	25	5	25	5	25
а) керівники	1	5	1	5	1	5
б) професіонали	2	10	2	10	2	10
в) фахівці	1	5	1	5	1	5
г) технічні службовці	1	5	1	5	1	5
д) робітники:	15	75	15	75	15	75
-- основні	12	60	12	60	12	60
-- допоміжні	3	15	3	15	3	15

Проаналізуємо дані таблиці 2.14. Загальна кількість персоналу залишалася незмінною протягом усього періоду - 20 осіб. Це свідчить про стабільність підприємства та відсутність значних змін у виробничих потужностях.

Така структура є типовою для малого підприємства, де один керівник може ефективно управляти 3-4 підлеглими.

Розподіл управлінського персоналу забезпечує необхідний мінімум управлінських функцій.

Для робітників притаманний розподіл у співвідношенні 4:1 між основними та допоміжними робітниками, такий розподіл є оптимальним для забезпечення ефективності виробничого процесу.

Відсутність змін у структурі протягом трьох років може свідчити про: стабільність бізнес-процесів; відсутність значних змін у технології виробництва; можливу консервативність в управлінні персоналом.

Підприємство має стабільну та збалансовану структуру персоналу, яка, ймовірно, відповідає його виробничим потребам. Однак відсутність змін може також вказувати на необхідність перегляду структури для підвищення ефективності.

Розглянемо підготовку і підвищення кваліфікації персоналу, таблиця 2.15.

Таблиця 2.15 - Підготовка і підвищення кваліфікації персоналу ПМП «ВІС» за 2021 - 2023 роки

Показник	Роки			Темп зростання, %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
Облікова кількість штатних працівників	20	20	20	100,0	100,0
Всього навчено, у т.ч.:	2	2	1	100,0	50,0
а) пройшли навчання новим професіям	0	0	0	-	-
б) навчено вперше	1	1	0	100,0	0,0
в) опанували другі (суміжні) професії	0	0	0	-	-
г) пройшли професійну підготовку	0	0	0	-	-
д) підвищили кваліфікацію, у т.ч.:	1	1	1	100,0	100,0
-у навчальних закладах	0	0	0	-	-
-безпосередньо на виробництві	1	1	1	100,0	100,0
-пройшли стажування	0	0	0	-	-

Підприємство демонструє мінімальну активність у сфері навчання та розвитку персоналу, з тенденцією до зниження. Це може негативно вплинути на конкурентоспроможність та інноваційність підприємства в довгостроковій перспективі.

Проведемо аналіз кількості штатних працівників, таблиця 2.16.

Таблиця 2.16 -Аналіз кількості штатних працівників ПМП «ВІС» за 2021-2023 роки

Показник	Роки			Темп зростання, %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
Кількість прийнятих штатних працівників, осіб	2	2	0	100,0	0,0
Кількість звільнених штатних працівників, осіб	2	2	0	100,0	0,0
Кількість звільнених штатних прац. з причини змін в організації виробництва і праці, осіб	0	2	0	-	0,0
Кількість звільнених штатних працівників з причини плинності кадрів, осіб	2	0	0	0,0	-
Облікова кількість штатних прац., прийнятих на умовах неповного роб. дня (тижня), осіб	0	0	0	-	-
Облікова кількість штатних працівників, які знаходяться у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами, осіб	0	0	0	-	-
Облікова к-ть штатних прац., які знаходяться у відпустці по догляду за дитиною до досягнення нею віку, встановленого законодавством, осіб	0	0	0	-	-

Підприємство демонструє збалансований рух персоналу в 2021-2022 роках, з повною стабілізацією у 2023 році. Відсутність гнучких форм зайнятості та соціальних відпусток може свідчити про специфіку виробничого процесу або демографічні особливості колективу.

Таблиця 2.17 - Рух персоналу на ПМП «ВІС» за 2021-2023 роки

Показник	Роки			Темп зростання, %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
Облікова кількість штатних працівників на початок року, осіб	20	20	20	100,0	100,0
Прийнято штатних працівників, осіб	2	2	0	100,0	0,0
у т. ч. на новостворені місця	0	0	0	-	-
Вибуло штатних працівників, осіб	2	2	0	100,0	0,0
у т.ч. з причин:					
-- змін в організації виробництва і праці	0	2	0	-	0,0
-- плинності кадрів	2	0	0	0,0	-
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітної періоду, осіб	20	20	20	100,0	100,0
Коефіцієнт обороту з прийняття персоналу	0,10	0,10	0,00	100,0	0,0
Коефіцієнт обороту зі звільнення персоналу	0,10	0,10	0,00	100,0	0,0
Коефіцієнт загального обороту персоналу	0,20	0,20	0,00	100,0	0,0
Коефіцієнт плинності персоналу	0,10	0,00	0,00	0,0	-
Коефіцієнт сталості персоналу	0,90	0,90	1,00	100,0	111,1

Підприємство демонструє тенденцію до стабілізації персоналу, з повною відсутністю руху в 2023 році. Це може бути позитивним з точки зору збереження досвіду та зниження витрат на адаптацію нових працівників, але також може призвести до застою в розвитку та інноваціях.

Резюмуючи усе вище зазначене, можна стверджувати, що на ПМП «ВІС» спостерігається тенденція до зниження активності в навчанні та розвитку персоналу, що може негативно вплинути на конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Повна відсутність руху персоналу в 2023 році може призвести до застою в розвитку підприємства, тому на нашу думку слід:

- активізувати програми навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- розглянути можливість впровадження програм ротації кадрів для підвищення гнучкості персоналу;

- провести аудит ефективності існуючої структури персоналу та розглянути можливості її оптимізації;
- впровадити систему оцінки персоналу для виявлення потенціалу працівників та планування їх кар'єрного розвитку;
- розглянути можливість залучення молодих спеціалістів для внесення нових ідей та підходів у роботу підприємства.

Продуктивність праці – найважливіший якісний показник використання трудових ресурсів підприємства і один із головних факторів зростання обсягів виробництва продукції.

Продуктивність праці характеризується вартісними, трудовими та натуральними показниками. Особливо важливо правильно вибрати систему її вимірників, маючи на увазі можливість використання натуральних (у штуках, тоннах, метрах, літрах тощо), трудових (у нормо-годинах, людино-годинах, людино-днях) і вартісних вимірників (у грн, тис. грн, млн грн). Під час аналізу обчислюють годинну, денну, місячну і річну (квартальну) продуктивність праці одного працюючого або одного робітника.

Завданням аналізу цього показника є: оцінка рівня продуктивності праці та її динаміки; дослідження впливу факторів на відхилення з продуктивності праці; виявлення резервів підвищення ефективності використання трудових ресурсів та розробка заходів щодо їх мобілізації.

Зниження трудомісткості продукції – найважливіший фактор підвищення продуктивності праці. Зростання продуктивності праці відбувається за рахунок зниження трудомісткості продукції, а саме за рахунок виконання плану оргтехзаходів (упровадження досягнень науки і техніки, механізація та автоматизація виробничих процесів, удосконалення організації виробництва і праці), збільшення частки покупних напівфабрикатів і комплектуючих виробів, перегляду норм виробітку і т. д. [15; 16].

Аналіз продуктивності праці розпочинають з оцінювання рівня її динаміки, який проведемо у таблиці 2.18.

Таблиця 2.18 - Аналіз продуктивності праці на ПМП «ВІС» за 2021-2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
Чистий дохід від реалізації прод., тис. грн	2830,3	3258,6	5586,3	15,1	71,4
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду, осіб	20	20	20	0	0
Облікова кількість робітників на кінець звітного періоду, осіб	17	17	17	0	0
Загальна кількість людино-днів, відпрацьованих всіма працівниками	4800	4800	4800	0	0
Загальна кількість людино-годин, відпрацьованих всіма працівниками	38400	38400	38400	0	0
Середньорічна продуктивність праці штатних працівників, тис. грн./особу	141,52	162,93	279,32	15,1	71,4
Середньорічна продуктивність праці робітників, тис. грн./особу	166,49	191,68	328,61	15,1	71,4
Середньод. прод. праці роб., тис. грн./особу	0,59	0,68	1,16	15,1	71,4
Середньогодинна продуктивність праці робітників, тис. грн./особу	0,074	0,085	0,145	15,1	71,4

При незмінній кількості працівників (20 осіб) та робочого часу досягнуто значного зростання продуктивності праці. Найбільший стрибок продуктивності відбувся у 2023 році (+71.4%). Всі показники продуктивності (річна, денна, годинна) демонструють позитивну динаміку росту.

Таблиця 2.19 - Аналіз показників трудомісткості виробництва продукції ПМП «ВІС» за 2021-2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	2830,3	3258,6	5586,3	15,1	71,4
Кількість відпрацьованого робочого часу штатними працівниками, людино-год	38400	38400	38400	0	0
Середньогодинна продуктивність праці штатних працівників, грн./людино-год	73,71	84,86	145,48	15,1	71,4
Трудомісткість реалізації продукції, людино-годин/грн.	0,0136	0,0118	0,0069	-13,2	-41,5

Спостерігається стабільне зниження трудомісткості продукції. У 2023 році трудомісткість знизилась на 41.5% порівняно з 2022. Середньогодинна продуктивність праці зросла майже вдвічі за три роки. Це свідчить про суттєве підвищення ефективності використання робочого часу.

Таблиця 2.20 - Співставлення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати ПМП «ВІС» за 2021-2023 рр.

Показник	2021	2022	2023
Середньорічна продуктивність праці штатних працівників, тис. грн/осіб	141,52	162,93	279,32
Темп приросту продуктивності праці, %	-	15,1	71,4
Індекс продуктивності праці	1,00	1,151	1,714

З таблиці 2.20 витікає висновок, що загальна динаміка показників свідчить про покращення ефективності використання фонду оплати праці у 2023 році.

На основі проведеного аналізу трудових показників ПМП «ВІС» за 2021-2023 роки можна зробити наступні висновки: підприємство демонструє стабільне зростання продуктивності праці при незмінній чисельності персоналу (20 осіб); особливо успішним був 2023 рік, коли продуктивність праці зросла на 71.4%; чистий дохід збільшився з 2830,3 тис. грн. до 5586,3 тис. грн. за три роки; трудомісткість продукції постійно знижується (-13.2% у 2022 та -41.5% у 2023); середньогодинна продуктивність праці зросла майже вдвічі (з 73,71 до 145,48 грн/людино-год). Це свідчить про суттєве підвищення ефективності використання робочого часу.

Отже, підприємство демонструє позитивну динаміку всіх трудових показників, спостерігається значне підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Політика управління персоналом є успішною та сприяє економічному зростанню підприємства

До основних рекомендацій варто віднести наступні:

- зберегти поточну політику управління трудовими ресурсами;
- продовжити впровадження заходів щодо підвищення продуктивності праці;
- підтримувати баланс між зростанням продуктивності праці та заробітної плати;
- вивчити та масштабувати успішні практики 2023 року для подальшого розвитку.

Розвиток сучасного бізнесу вимагає впровадження ефективних HR-

технологій для оптимізації процесів управління персоналом. У даному дослідженні проведено комплексний аналіз системи управління персоналом ПМП «ВІС» з метою оцінки поточного стану та визначення потенціалу для впровадження сучасних HR-технологій.

Аналіз охоплює ключові показники ефективності управління персоналом, включаючи кількісні та якісні метрики, а також оцінку існуючих HR-процесів. Особлива увага приділяється виявленню сильних та слабких сторін поточної системи управління персоналом для формування рекомендацій щодо її вдосконалення через впровадження інноваційних HR-технологій [17; 18].

Результати аналізу представлені в таблиці 2.21, яка містить детальну характеристику основних аспектів управління персоналом підприємства, включаючи структурні показники, продуктивність праці та ефективність HR-процесів.

Таблиця 2.21 – Характеристика управління персоналом

Показники	
<p>Кількісні показники:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Стабільна чисельність персоналу: 20 штатних працівників.</li> <li>– Структура: 17 робітників (85%) та 3 управлінці (15%).</li> <li>– Стабільна кількість відпрацьованого часу: 4800 людиноднів.</li> <li>– Висока продуктивність праці з позитивною динамікою.</li> </ul>	<p>Якісні показники:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ефективне використання робочого часу.</li> <li>– Зростання продуктивності праці випереджає зростання заробітної плати.</li> <li>– Низька трудомісткість з тенденцією до зниження.</li> </ul>
Оцінка існуючих HR-процесів:	
<p>Сильні сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– стабільність кадрового складу;</li> <li>– висока продуктивність праці;</li> <li>– ефективна система оплати праці;</li> <li>– позитивна динаміка всіх показників.</li> </ul>	<p>Слабкі сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– відсутність автоматизації HR-процесів;</li> <li>– обмежене використання сучасних HR-технологій;</li> <li>– потенційна залежність від ручного управління.</li> </ul>

Більш ретельно проаналізуємо сильні та слабкі сторони наявних HR-

процесів. До сильних сторін слід віднести:

1. Кадрова політика: стабільність колективу (відсутність плинності); оптимальна структура персоналу; ефективне співвідношення управлінського та виробничого персоналу; висока лояльність працівників.

2. Продуктивність: стабільне зростання продуктивності праці; висока ефективність використання робочого часу; позитивна динаміка виробничих показників; зниження трудомісткості.

3. Система мотивації: конкурентоспроможна заробітна плата; регулярне підвищення оплати праці; збалансоване співвідношення зростання продуктивності та заробітної плати; ефективна система стимулювання.

4. Організація праці: ефективне планування робочого часу; оптимальне навантаження на працівників; чіткий розподіл обов'язків; налагоджені бізнес-процеси.

До слабких сторін слід віднести:

1. Технологічні аспекти: відсутність автоматизованої HR-системи; ручне ведення кадрового обліку; обмежене використання цифрових інструментів; відсутність HR-аналітики.

2. Процеси управління: відсутність формалізованої системи KPI; обмежені можливості кар'єрного росту; відсутність структурованої системи навчання; недостатньо розвинена система оцінки персоналу.

3. Розвиток персоналу: відсутність системи управління талантами; обмежені можливості професійного розвитку; відсутність програм підвищення кваліфікації; недостатньо розвинена система наставництва.

4. HR-процеси: відсутність автоматизації рекрутингу; ручне ведення кадрової документації; відсутність електронного документообігу; обмежені можливості HR-планування.

Враховуючи дані аналізу, до потенційних загроз слід віднести:

- ризик втрати ключових співробітників;
- можливе зниження ефективності при розширенні штату;
- складність масштабування існуючих HR-процесів;

- відставання від конкурентів у сфері HR-технологій.

До основних можливостей розвитку для ПМП «ВІС» слід віднести:

- впровадження сучасних HR-технологій;
- автоматизація рутинних процесів;
- розвиток системи навчання та розвитку;
- удосконалення системи мотивації.

Цей детальний аналіз показує, що при наявності значних сильних сторін у сфері управління персоналом, існує потреба в модернізації HR-процесів та впровадженні сучасних технологій для забезпечення подальшого розвитку підприємства.

ПМП «ВІС» демонструє високу ефективність управління персоналом, що підтверджується показниками продуктивності праці та фінансовими результатами.

Впровадження сучасних HR-технологій дозволить:

- автоматизувати рутинні процеси;
- підвищити ефективність HR-функції;
- забезпечити подальше зростання продуктивності;
- створити базу для масштабування бізнесу.

## **Висновки до 2 розділу**

Під час проходження переддипломної практики на ПМП «ВІС» було проведено всебічне дослідження діяльності підприємства, проаналізовано ринкове середовище, техніко-економічні показники, фінансові результати, а також управління персоналом. На основі отриманих даних можна зробити такі висновки:

ПМП «ВІС» є приватним малим підприємством з багатопрофільною діяльністю, яке активно працює на ринку поліграфічних послуг, рекламних послуг, оптової торгівлі та видавництва. Підприємство має стійкі позиції на регіональному ринку, що зумовлено його широким спектром послуг та високою гнучкістю до змін

у бізнес-середовищі. Широкий асортимент продукції дозволяє ПМП «ВІС» залишатися конкурентоспроможним, виконуючи замовлення для різних категорій клієнтів.

Ринок, на якому функціонує ПМП «ВІС», характеризується високою конкуренцією, що змушує підприємство постійно вдосконалювати свої послуги та оптимізувати виробничі процеси. Основними конкурентами є компанії, що спеціалізуються на поліграфічних послугах, таких як ТОВ "Тріада-М" та інші. Перевагою ПМП «ВІС» є комплексний підхід до надання послуг – клієнти отримують всі необхідні поліграфічні рішення в одному місці, що робить співпрацю з компанією зручною і вигідною. Однак, на ринку є потенціал для розвитку нових ніш, таких як персоналізовані продукти та інтерактивна поліграфія.

Протягом 2021-2023 років ПМП «ВІС» демонструвало стійке зростання ключових показників. Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 97% у 2023 році порівняно з 2021 роком. Продуктивність праці на одного працівника зросла на 71,4%, що свідчить про оптимізацію виробничих процесів та впровадження сучасних технологій. Незважаючи на збільшення витрат, підприємство зберігає позитивну динаміку, що вказує на ефективне управління ресурсами та адаптивність до ринкових умов.

Фінансово-економічний аналіз показав стабільність підприємства, проте існує деяке зниження ліквідності. Коефіцієнт ліквідності знизився до 1,13 у 2023 році, що свідчить про потребу у покращенні фінансової стійкості. Однак, чистий фінансовий результат до оподаткування зріс на 65,9%, а чистий дохід підприємства продовжує зростати, що демонструє наявність потенціалу для розвитку. ПМП «ВІС» необхідно працювати над покращенням показників ліквідності та збільшенням рентабельності продукції для забезпечення довгострокової стійкості.

Персонал підприємства стабільний і складається з 20 працівників, з яких 85% залучені до виробничої діяльності. Продуктивність праці значно зросла, що вказує на ефективне використання трудових ресурсів. Однак, відсутність значних змін у структурі персоналу може свідчити про можливу стагнацію в управлінні кадрами. Для подальшого підвищення ефективності необхідно впроваджувати програми

підвищення кваліфікації та розвитку персоналу, що дозволить зберегти високий рівень продуктивності в майбутньому.

На сьогоднішній день управління персоналом на ПМП «ВІС» базується на традиційних методах. Існує потреба у впровадженні сучасних HR-технологій, таких як автоматизація рекрутингу, облік кадрів, управління талантами та електронний документообіг. Це дозволить оптимізувати рутинні процеси, покращити мотивацію працівників та сприяти ефективнішому використанню людських ресурсів. Впровадження таких технологій може значно підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Рекомендації:

1. Впровадити HR-технології для автоматизації кадрових процесів та підвищення ефективності управління персоналом.
2. Працювати над покращенням ліквідності та рентабельності, впроваджуючи нові фінансові стратегії для зміцнення фінансової стійкості.
3. Розширити програми підвищення кваліфікації та навчання для персоналу з метою підвищення продуктивності праці та залучення молодих фахівців.
4. Залучити інвестиції для модернізації обладнання, що дозволить зберегти лідерські позиції на ринку поліграфічних послуг та підвищити ефективність виробничих процесів.

Загалом, ПМП «ВІС» демонструє стабільне зростання, однак впровадження інновацій та модернізація управлінських процесів забезпечить підприємству ще більші перспективи розвитку.

### 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПМП «ВІС» ЗА ДОПОМОГОЮ HR-ТЕХНОЛОГІЙ

#### 3.1 Етапи впровадження HR-технологій у систему управління

Впровадження HR-технологій у систему управління підприємством є важливим кроком для підвищення ефективності роботи з персоналом, оптимізації процесів та підтримки адаптації до змінюваних умов бізнес-середовища. У таблиці 3.1 зазначені етапи впровадження HR-технологій у систему управління ПМП «ВІС».

Таблиця 3.1 - Етапи впровадження HR-технологій у систему управління ПМП «ВІС», [9;10; 19; 20]

№	Етапи	Процедури
1	2	3
1	Проведення попереднього аудиту HR-процесів	Оцінка поточного стану HR-функцій: оцінка рекрутингу; адаптації; навчання; мотивації; управління ефективністю. Визначення слабких місць: автоматизація документації; покращення комунікації між відділами. Аналіз витрат і вигод: врахування потреби у цифровізації кадрового обліку.
2	Вибір відповідних HR-технологій	Оцінка наявних рішень: вибір HRM-систем, інтеграція з ERP-системами. Врахування специфіки підприємства: підтримка автоматизації графіків роботи. Інтеграція з іншими системами: забезпечення взаємодії з фінансовим плануванням.
3	Підготовка інфраструктури	Технічна готовність: оновлення обладнання. Безпека даних: дотримання стандартів захисту, зокрема GDPR. Відповідність законодавству: виконання вимог щодо персональних даних.
4	Навчання персоналу	Тренінги: курси для HR-фахівців, враховуючи специфіку галузі. Підтримка співробітників: програми для зменшення стресу під час змін.
5	Етапне впровадження технологій	Пілотний проект: впровадження в окремих відділах. Моніторинг ефективності: оцінка результатів на кожному етапі.
6	Інтеграція автоматизованих процесів	Єдина система управління: інтеграція HR-функцій. Доступ до HR-даних: ролі й права доступу для керівників.

## Продовження таблиці 3.1

1	2	3
7	Впровадження HR-аналітики	Інструменти аналітики: аналіз продуктивності, плинності кадрів. Прогнозування: планування кадрових потреб.
8	Оцінка результатів та оптимізація	Регулярний аналіз: моніторинг впливу технологій на продуктивність. Коригування: зміни процесів відповідно до ринку.
9	Підтримка корпоративної культури	Цифрові платформи: для комунікації та зворотного зв'язку. Інформування працівників: прозорість змін і роз'яснення переваг.
10	Забезпечення сталого розвитку	Навчання: програми безперервного навчання. Адаптація функцій під нові потреби бізнесу. Моніторинг ринку: відстеження тенденцій.

Ось деякі рекомендації щодо їх впровадження:

### 1. Проведення попереднього аудиту HR-процесів, таблиця 3.2.

Таблиця 3.2 - Проведення аудиту HR-процесів, ПМП «ВІС», [9;10; 19; 20]

Аспект	Деталізація
Оцінка поточного стану HR-функцій:	
Рекрутинг	- Аналіз джерел пошуку кандидатів, ефективності оголошень, тривалості підбору персоналу. - Визначення відповідності критеріїв відбору потребам галузі. - Збір зворотного зв'язку від кандидатів щодо процесу найму.
Адаптація	- Оцінка програм адаптації: плани входження, наставництво, тривалість періоду адаптації. - Вивчення показників плинності персоналу за перші 6 місяців роботи.
Навчання і розвиток	- Аналіз відповідності навчальних програм ринку. - Відстеження змін продуктивності після навчання.
Мотивація	- Вивчення діючих програм стимулювання: матеріальних і нематеріальних. - Аналіз участі в корпоративних заходах.
Управління ефективністю	- Оцінка наявності систем оцінки ефективності: KPI, OKR. - Аналіз регулярності, об'єктивності оцінок і зворотного зв'язку.
Методи дослідження:	
Інтерв'ю	Проведення бесід з керівниками відділів для визначення потреб і оцінки HR-функцій
Анкетування	Збір зворотного зв'язку від співробітників щодо якості HR-послуг
Аналіз документів	Огляд посадових інструкцій, політик компанії, звітів про ефективність.
Визначення слабких місць:	
Управління документацією	- Оцінка обсягів паперової документації і часу на її обробку. - Визначення можливостей автоматизації (електронний облік, архів).
Комунікація між відділами	- Виявлення прогалин у координації між відділами. - Аналіз ролі автоматизованих платформ у покращенні взаємодії.

Продовження таблиці 3.2

Відсутність HR-аналітики	- Аналіз нестачі даних про персонал і можливостей впровадження аналітичних інструментів
Аналіз витрат і вигод:	
Витрати	- Впровадження HRM-системи, електронного обліку. - Навчання персоналу новим технологіям. - Інтеграція нових систем у бізнес-процеси.
Вигоди	- Економія часу (30–40%). - Покращення комунікації між відділами. - Зниження плинності персоналу. - Підвищення ефективності працівників.
Термін окупності	Розрахунок періоду окупності через економію ресурсів і зростання ефективності
Очікувані результати:	
Оптимізація процесів	Визначення потреб у покращенні чи автоматизації процесів
Виявлення проблем	Усунення дублювання задач, втрат часу чи ресурсів
Стратегічні рішення	Розробка плану дій для вдосконалення HR-процесів відповідно до бізнес-цілей компанії

Оцінка поточного стану HR-функцій: Оцінка поточних процесів управління персоналом в ПМП «ВІС», зокрема рекрутингу, адаптації, навчання, мотивації та управління ефективністю. Для цього можна використовувати інтерв'ю з керівниками відділів, анкетування співробітників та аналіз внутрішніх документів.

Визначення слабких місць: Виявлення процесів, які потребують автоматизації. Наприклад, може бути необхідність в автоматизації управління документацією або в покращенні комунікації між відділами.

Аналіз витрат і вигод: Оцінка витрат на впровадження HR-технологій в контексті поліграфічної галузі, зокрема врахування потреби в цифровізації кадрового обліку та автоматизації відбору персоналу.

## 2. Вибір відповідних HR-технологій:

– Оцінка наявних HR-рішень. Вибір HRM-системи для обліку персоналу, автоматизації рекрутингу та управління адаптацією співробітників. Рекомендується розглянути системи, що пропонують інтеграцію з ERP-системами для обліку замовлень і управління виробничими процесами.

– Врахування специфіки підприємства. Оскільки ПМП «ВІС» є компанією в поліграфічній галузі, важливо вибрати технології, які підтримують індустриальні процеси, зокрема автоматизацію планування графіків роботи,

управління замовленнями і виробництвом.

– Інтеграція з іншими бізнес-системами. Потрібно враховувати можливість інтеграції з ERP-системою, що забезпечить зручність управління даними персоналу у взаємодії з іншими операційними процесами компанії, зокрема фінансовим плануванням.

### 3. Підготовка інфраструктури:

– Технічна готовність. Оновлення обладнання та програмного забезпечення для забезпечення ефективного впровадження HR-технологій. Особливо важливо забезпечити стабільність і безперебійну роботу нових технологій в умовах роботи виробничого процесу.

– Безпека даних. Компанія повинна враховувати високі вимоги до безпеки даних персоналу, оскільки обробка персональних даних є критично важливою в рамках HR-системи.

– Відповідність законодавству. Необхідно забезпечити відповідність технологій вимогам законодавства щодо захисту персональних даних, зокрема врахувати стандарт GDPR для забезпечення конфіденційності інформації.

4. Навчання персоналу. Організація ефективного навчання персоналу є ключовим етапом впровадження нових HR-технологій у ПМП «ВІС». Це передбачає підготовку HR-фахівців і керівників до роботи з сучасними інструментами, а також створення сприятливого середовища для підтримки працівників під час адаптації до змін, таблиця 3.3.

Таблиця 3.3 - Навчання персоналу, [9;10; 19; 21]

Напрямок	Опис	Очікувані результати
Тренінги для HR-фахівців і керівників	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Підготовка HR-співробітників і менеджерів до роботи з новими технологіями.</li> <li>- Тематика: автоматизація HR-процесів, інтеграція HRM-систем у виробництво.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Покращення навичок управління та використання технологій.</li> <li>- Підвищення ефективності роботи HR-відділу.</li> </ul>
Підтримка співробітників у перехідний період	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Консультації та менторство для зниження стресу.</li> <li>- Створення навчальних матеріалів і простих інструкцій.</li> <li>- Організація тренінгів із адаптації.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зменшення опору змінам.</li> <li>- Підвищення залученості та мотивації працівників.</li> <li>- Оптимізація адаптації.</li> </ul>

Основні напрями:

1. Тренінги для HR-фахівців і керівників з метою підвищення кваліфікації співробітників HR-відділу та менеджерів середньої ланки.

Тематика:

– Використання сучасних HR-технологій для автоматизації обліку персоналу, рекрутингу та адаптації.

– Інтеграція HRM-систем у виробничі процеси поліграфічної галузі.

Формат проведення: практичні заняття, інтерактивні лекції, онлайн-курси.

Очікувані результати: покращення управлінських навичок і здатності ефективно застосовувати нові технології в роботі.

2. Підтримка співробітників у перехідний період з метою зменшення стресу від змін і оптимізація процесу адаптації працівників.

Заходи:

– Організація регулярних консультацій для співробітників щодо нових технологій і процесів.

– Запуск програм підтримки, таких як коучинг або менторство, для полегшення адаптації.

– Створення простих інструкцій і навчальних матеріалів для швидкого освоєння нових інструментів.

– Очікувані результати: зниження опору змінам, покращення мотивації та залученості персоналу.

5. Етапне впровадження технологій.

Поетапне впровадження: Почати з пілотного проекту на одному з відділів (наприклад, відділ рекрутингу чи управління персоналом), з подальшим тестуванням і масштабуванням впровадження по всіх підрозділах.

Моніторинг ефективності: Здійснювати постійний моніторинг результатів впровадження на кожному етапі для коригування стратегій і покращення процесів.

6. Інтеграція автоматизованих процесів.

Єдина система управління персоналом. Важливо забезпечити інтеграцію всіх HR-функцій у єдину систему для більш ефективного управління персоналом та

аналізу. Це дозволить більш швидко отримувати звіти та здійснювати моніторинг всіх важливих показників.

Доступ до HR-даних для керівництва. Керівники різних рівнів повинні мати доступ до необхідних HR-даних для прийняття обґрунтованих рішень. Для цього можна налаштувати систему з ролями та правами доступу.

7. Впровадження HR-аналітики. Розробка та впровадження системи HR-аналітики є ключовим елементом для підвищення ефективності управління персоналом у ПМП «ВІС». Аналітичні інструменти дозволяють об'єктивно оцінювати HR-процеси, приймати виважені рішення, а також забезпечують ефективне прогнозування кадрових потреб, детально, таблиця 3.4.

Таблиця 3.4 - Впровадження HR-аналітики, ПМС «ВІС», [4;10; 19; 20]

Напрямок	Опис	Ключові кроки
Впровадження HR-аналітики	Забезпечення компанії сучасними інструментами для збору та аналізу даних про персонал.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Вибір HRM-систем із функцією аналітики.</li> <li>- Автоматизація збору даних про продуктивність, адаптацію, плинність.</li> <li>- Формування регулярних звітів і моніторинг показників у реальному часі.</li> <li>- Виявлення проблемних зон і оперативне коригування HR-політик.</li> </ul>
Ключові показники:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Продуктивність працівників.</li> <li>- Успішність адаптації нових співробітників.</li> <li>- Рівень плинності кадрів та причини звільнень.</li> </ul>	
Прогнозування потреб у кадрах	Використання HR-аналітики для точного прогнозування кадрових потреб, оптимального планування найму та розвитку персоналу.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Аналіз даних (завантаження працівників, плинність, потреби в кадрах).</li> <li>- Моделювання сценаріїв кадрових потреб залежно від зміни обсягів замовлень.</li> <li>- Розробка стратегічних планів набору, адаптації та розвитку працівників.</li> <li>- Узгодження кадрових стратегій із виробничими циклами і бізнес-цілями.</li> </ul>
Переваги:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Об'єктивний аналіз даних для ухвалення рішень.</li> <li>- Зниження ризику дефіциту кадрів.</li> <li>- Підвищення ефективності кадрового планування.</li> </ul>	

Впровадження HR-аналітики на ПМП «ВІС» дозволяє об'єктивно оцінювати

ефективність персоналу, прогнозувати кадрові потреби та зменшувати плинність кадрів. Це сприяє оптимізації витрат на управління персоналом, покращенню адаптації нових співробітників і підвищенню стратегічної ефективності HR-відділу. Завдяки сучасним аналітичним інструментам компанія отримує конкурентні переваги на ринку.

## 8. Оцінка результатів та оптимізація.

### 1. Регулярний аналіз результатів:

– Моніторинг ефективності впроваджених технологій. Після інтеграції автоматизації у HR-процеси необхідно постійно проводити аналіз її впливу на ключові показники. Наприклад, відслідковувати, як автоматизація рекрутингу скорочує тривалість циклу найму або наскільки покращується точність обліку робочого часу.

– Специфічні метрики для поліграфічної галузі. Оцінюються вплив нових технологій на продуктивність виробничих процесів, зокрема: зменшення кількості помилок через автоматизацію планування робочих змін; скорочення часу виконання замовлень завдяки узгодженню даних між HR-системами та ERP.

– Збір зворотного зв'язку. Регулярне опитування співробітників і керівників для оцінки зручності використання нових систем і їх впливу на робочі процеси.

### 2. Коригування та оновлення:

– Аналіз отриманих даних. Дані, отримані з аналітичних інструментів, використовуються для виявлення слабких місць у функціонуванні HR-систем. Наприклад, якщо автоматизація не скоротила плинність кадрів, потрібно переглянути мотиваційні програми.

– Адаптація до змін. Постійні зміни в бізнес-середовищі, зокрема технологічні інновації та нові вимоги ринку, вимагають оперативного оновлення HR-систем.

– Інвестиції в оновлення. Запроваджуються нові функції, наприклад, додаткові модулі для інтеграції з іншими системами, оновлення програмного забезпечення для відповідності сучасним стандартам.

Очікувані результати:

1. Постійне підвищення продуктивності працівників через оптимізацію HR-процесів.
2. Швидке реагування на зміни у бізнес-середовищі, що забезпечує гнучкість у плануванні та управлінні.
3. Мінімізація витрат на підтримку застарілих систем через регулярне оновлення технологій.

#### 9. Підтримка корпоративної культури.

Використання HR-технологій для підтримки корпоративної культури. Впровадження цифрових платформ для комунікації та взаємодії між співробітниками допоможе зміцнити корпоративну культуру та підвищити рівень залученості персоналу. Можна організовувати регулярні онлайн-заходи та опитування для збору зворотного зв'язку.

Інформування працівників. Залучення співробітників до процесу змін є важливим фактором для підтримки впровадження нових технологій. Важливо забезпечити прозорість процесу і роз'яснення переваг від застосування HR-технологій.

#### 10. Забезпечення сталого розвитку:

– Система безперервного навчання. Розробка програм для постійного розвитку співробітників, що використовують цифрові платформи для навчання та підвищення кваліфікації.

– Адаптація нових функцій до розвитку бізнесу. Враховуючи зростання та зміни в поліграфічному виробництві, потрібно забезпечити можливість автоматизації нових HR-функцій відповідно до змін у структурі та потребах компанії.

– Моніторинг ринку HR-технологій. Регулярно слідкувати за новими тенденціями в HR-технологіях для забезпечення безперервного вдосконалення процесів та конкурентоспроможності компанії.

Ці рекомендації допоможуть ПМП «ВІС» ефективно інтегрувати HR-технології в систему управління, що дозволить покращити процеси управління

персоналом, підвищити продуктивність і зміцнити позиції на ринку поліграфічних послуг.

### **3.2 Автоматизація процесів управління персоналом за допомогою HRM-систем: впровадження, інструменти та очікувані результати**

Управління персоналом стає все більш автоматизованим завдяки використанню сучасних технологій. Впровадження HRM-систем дає змогу оптимізувати численні процеси управління персоналом, забезпечуючи більш ефективно ведення кадрової документації, поліпшення процесів підбору та адаптації працівників, а також підвищення якості навчання та оцінки ефективності праці. Використання таких систем, як SAP SuccessFactors, BambooHR, Recruitee, та інших, дозволяє значно зменшити час на рутинні завдання, підвищити точність оцінок, забезпечити прозорість і об'єктивність в управлінні персоналом.

У процесі автоматизації важливу роль відіграє впровадження цифрових інструментів, таких як платформи для відбору кандидатів (AI для аналізу резюме), онлайн-тестування, відеоінтерв'ю, а також інструменти для організації онбордингу та навчання нових співробітників. Це дозволяє не лише покращити комунікацію та зменшити навантаження на HR-відділ, але й створити здорове середовище для професійного розвитку та емоційного благополуччя співробітників через психологічну підтримку.

Далі представлені конкретні приклади впровадження HRM-систем та інструментів на різних етапах управління персоналом:

1. Впровадження HRM-систем для автоматизації управління персоналом, див. таблицю 3.5.

Таблиця 3.5 - Впровадження HRM-систем для автоматизації управління персоналом

Підсистема	Опис	Переваги	Приклади реалізації
Кадрове діловодство	Автоматизація створення та зберігання особових справ, трудових договорів, нарахування заробітної плати та ведення звітності	- Скорочення часу на рутинні завдання. - Зменшення людського фактора та помилок. - Покращення відповідності вимогам законодавства.	Використання SAP SuccessFactors або BambooHR для автоматизації кадрових процесів
Управління відпустками	Автоматичний облік відпусток, нарахування та узгодження днів відпочинку через електронні календарі	- Зменшення помилок у розрахунках. - Зручність узгодження графіків відпусток працівниками. - Своєчасне планування робочого часу.	Запровадження інструментів, як-от Zoho People або BambooHR
Інтеграція даних	Централізована база з інформацією про працівників, доступна HR-відділу та керівникам	- Швидкий доступ до інформації. - Можливість створення звітів у режимі реального часу. - Зручна аналітика даних.	Інтеграція всіх даних через хмарні платформи, такі як SAP SuccessFactors
Облік робочого часу	Моніторинг та облік робочого часу, автоматизований трекінг відвідуваності	- Контроль за робочими годинами. - Аналіз ефективності використання часу працівників. - Прозорість для HR-аналітики.	Інтеграція трекерів, таких як TimeDoctor або функцій BambooHR

1. Запровадження HRM-систем. Використання сучасних хмарних HRM-систем, таких як SAP SuccessFactors або BambooHR, для комплексного управління всіма HR-процесами.

2. Централізована база даних. Інтеграція інформації про працівників у єдину систему для забезпечення безперебійного доступу та зручного аналізу даних.

### 3. Автоматизація ключових процесів:

- Ведення кадрового діловодства: автоматичне створення документів, оновлення записів, відстеження стажу працівників.
- Управління графіками відпусток: інтерактивний календар відпусток із можливістю синхронізації з персональними планами.
- Моніторинг часу роботи: автоматичний облік відпрацьованого часу із використанням сучасних трекерів.

#### Ключові завдання:

- Визначити ключові потреби підприємства та адаптувати вибрані HRM-системи до цих вимог.
- Провести навчання персоналу для роботи з новими інструментами.
- Забезпечити технічну підтримку під час інтеграції систем.

#### Очікувані результати:

- Скорочення часу на виконання рутинних операцій за рахунок автоматизації.
- Прозорість процесів у кадровій діяльності, що сприяє ефективності управління персоналом.
- Зниження помилок, пов'язаних із людським фактором, завдяки автоматизованим обчисленням.
- Покращення планування, особливо у відпустках і обліку робочого часу.

### 2. Автоматизація процесу підбору персоналу.

Для підвищення ефективності підбору персоналу ПМП «ВІС» доцільно впровадити сучасні інструменти автоматизації, які дозволять оптимізувати процеси рекрутингу, знизити затрати часу та підвищити якість прийнятих рішень. Основні заходи включають:

1. Автоматичний відбір резюме. Використання платформ із застосуванням штучного інтелекту (AI) для аналізу відповідності резюме вимогам вакансії. Такі інструменти аналізують ключові слова, зазначений досвід та навички кандидатів, дозволяючи HR-фахівцям зосередитися лише на найбільш релевантних резюме. Це значно скорочує час на аналіз заявок і підвищує точність відбору. Як

прикладі систем можна назвати Recruitee або Workable.

2. Онлайн-тестування. Проведення тестів для оцінки професійних компетенцій, когнітивних навичок, логічного мислення та IQ за допомогою автоматизованих платформ. Онлайн-тестування забезпечує об'єктивність оцінювання, мінімізує ризик суб'єктивного впливу, а також дозволяє проводити оцінку дистанційно. Це особливо актуально для великих наборів кандидатів. Для впровадження цього інструменту можна використовувати такі платформи, як TestGorilla, HackerRank або eSkill.

3. Відеоінтерв'ю. Застосування технологій для організації відеоінтерв'ю, які містять автоматизовані функції аналізу невербальної комунікації, таких як емоції, тон голосу та міміка. Це дозволяє проводити попереднє оцінювання кандидатів без потреби очних зустрічей, економлячи час HR-фахівців. Такі інструменти, як HireVue або SparkHire, допомагають скоротити кількість етапів рекрутингу, а також зберігати записи інтерв'ю для повторного перегляду.

4. CRM для рекрутингу. Впровадження систем управління комунікаціями з кандидатами дозволяє автоматизувати процеси запрошень, нагадувань і зберігання інформації про історію взаємодії з кандидатами. Використання CRM для рекрутингу, таких як Zoho Recruit або HubSpot, сприяє покращенню комунікації, систематизації даних і забезпечує централізований доступ до всієї інформації.

Очікувані результати впровадження:

- Скорочення часу на виконання рутинних завдань у процесі рекрутингу.
- Підвищення точності й об'єктивності при оцінці кандидатів.
- Зручність для кандидатів і оптимізація процесів для компанії.
- Зниження кількості етапів рекрутингу без втрати якості оцінювання.

Ці заходи забезпечать модернізацію системи підбору персоналу ПМП «ВІС», підвищать її ефективність та адаптованість до сучасних умов.

### 3. Підвищення ефективності адаптації нових працівників, таблиця 3.6.

Підвищення ефективності адаптації нових працівників є важливим завданням для забезпечення швидкої інтеграції співробітників у робочі процеси та формування їхньої лояльності до компанії. Основним напрямом вдосконалення

цього процесу є впровадження сучасних цифрових інструментів та інтерактивних навчальних матеріалів.

Таблиця 3.6 - Підвищення ефективності адаптації нових працівників

Інструмент	Опис	Переваги
Цифрові інструменти	Використання Trello, Asana для персоналізації онбордингу	Чіткість і структура адаптації
Інтерактивні курси	Онлайн-матеріали для ознайомлення з політиками та цінностями компанії	Економія часу на адаптацію

Для автоматизації процесу онбордингу пропонується використовувати платформи, такі як Trello або Asana, які дозволяють створювати персоналізовані плани адаптації для кожного новачка. Завдяки таким інструментам можна чітко структурувати процес інтеграції, визначити конкретні завдання та кроки, які повинен виконати співробітник, а також відстежувати прогрес у реальному часі. Це забезпечує прозорість процесу та дозволяє HR-фахівцям і керівникам команд ефективніше координувати адаптацію новачків.

Ще одним важливим компонентом адаптації є розробка інтерактивних онлайн-курсів, які містять необхідну інформацію про політики компанії, корпоративну культуру та цінності. Використання таких матеріалів дає змогу працівникам швидко ознайомитися з основними правилами й очікуваннями компанії, а також зрозуміти її місію та стратегічні цілі. Інтерактивні курси забезпечують економію часу для HR-відділу, який може спрямувати зусилля на більш персоналізовані аспекти адаптації.

Очікуваними результатами впровадження цих інструментів є скорочення часу на адаптацію нових співробітників, підвищення їхньої задоволеності роботою та формування відчуття залученості до діяльності компанії з перших днів. Такий підхід сприяє зміцненню корпоративної культури та зниженню рівня плинності кадрів, що є ключовим фактором успішного управління персоналом.

#### 4. Оптимізація системи навчання та розвитку персоналу, таблиця 3.7.

Оптимізація системи навчання та розвитку персоналу з використанням сучасних цифрових платформ, таких як Coursera та Prometheus, для підвищення

кваліфікації працівників. Ці онлайн-платформи надають доступ до високоякісних навчальних матеріалів, що до

Одним із важливих елементів оптимізації є моніторинг результатів навчання, що

Важливою частиною оптимізації є створення внутрішніх курсів, орієнтованих на спеціальні потреби організації. Це дозволяє розвивати навички, які відповідають вимогам робочих процесів, що дає компанії змогу мати висококваліфікованих працівників, здатних ефективно виконувати свої завдання. Впровадження системи моніторингу результатів навчання дає можливість пост

Очікуваними результатами є підвищення професійного рівня працівників, що сприяє підвищенню загальної ефективності роботи організації, а також мотивація працівників до саморозвитку, оскільки доступ до якісних курсів та можливість обирати теми для навчання сприяють більшій ефективності до процесу розвитку кар'єри та досягнень.

Таблиця 3.7 - Оптимізація системи навчання та розвитку персоналу, [9; 19; 20]

Інструмент/Метод	Опис	Переваги
Дистанційне навчання	Використання платформ (Coursera, Prometheus)	Доступ до якісних матеріалів
Моніторинг результатів	Аналіз успішності навчання працівників	Визначення ефективності програм навчання

##### 5. Впровадження технологій для оцінки ефективності працівників.

Впровадження технологій для оцінки ефективності працівників є важливим кроком для створення системи управління персоналом, яка базується на об'єктивних і прозорих даних. Використання спеціалізованих програмних засобів, таких як BambooHR або Zoho People, дозволяє автоматизувати процес оцінки ключових показників ефективності (KPI), що дає можливість точно і своєчасно вимірювати результати праці кожного працівника. Ці інструменти дозволяють стежити за досягненнями працівників, порівнювати їх результати з установленими стандартами і об'єктивно оцінювати їхню продуктивність, що забезпечує прозорість процесу оцінки.

Завдяки такому підходу, оцінка ефективності стає більш об'єктивною, оскільки виключається людський фактор та можливість суб'єктивної оцінки з боку керівництва. Це допомагає створити рівні умови для всіх співробітників і забезпечити справедливу оцінку їхнього внеску в загальний результат компанії.

Важливою складовою цієї системи є створення індивідуальних планів розвитку на основі отриманих результатів оцінки ефективності працівників. Дані про виконання КРІ дозволяють виявити сильні та слабкі сторони працівника, на основі чого розробляються конкретні рекомендації щодо подальшого професійного розвитку. Це сприяє не тільки покращенню результативності роботи, але й мотивує працівників до самовдосконалення і професійного зростання.

Впровадження таких технологій дозволяє досягти прозорості оцінювання, що знижує ризик конфліктів та непорозумінь у процесі оцінки ефективності, а також підвищує ефективність праці. Працівники, знаючи, що їх оцінюють за чіткими і зрозумілими критеріями, стають більш зацікавленими в досягненні високих результатів і покращенні своїх показників. Це створює позитивну атмосферу в команді і стимулює до більш високої продуктивності.

#### 6. Забезпечення психологічної підтримки працівників, таблиця 3.8.

Таблиця 3.8 - Забезпечення психологічної підтримки працівників

Метод	Опис	Переваги
Онлайн-консультації	Анонімні сесії з психологами через спеціалізовані платформи (Wellbeing, BetterHelp)	Зменшення рівня стресу
Тренінги	Тренінги з емоційної стійкості, управління стресом	Підвищення продуктивності

Забезпечення психологічної підтримки працівників є важливим елементом для створення здорового робочого середовища, що сприяє емоційному благополуччю та підвищенню ефективності праці. Використання методів, таких як онлайн-консультації та тренінги з емоційної стійкості та управління стресом, дає змогу співробітникам отримувати необхідну підтримку в умовах високого робочого навантаження та стресових ситуацій.

Онлайн-консультації через спеціалізовані платформи, такі як Wellbeing та

BetterHelp, надають можливість працівникам анонімно звертатися за психологічною допомогою. Це особливо важливо в умовах, коли співробітники можуть відчувати незручність або страх звертатися за підтримкою в офлайн-форматі. Анонімність таких сесій знижує бар'єри для звернень і забезпечує відкритість у обговоренні особистих проблем. Психологічна підтримка через ці платформи допомагає зменшити рівень стресу у працівників, що, в свою чергу, покращує їхнє емоційне благополуччя та здатність справлятися з професійними викликами.

Окрім того, організація тренінгів із розвитку емоційної стійкості та управління стресом надає працівникам навички, які допомагають краще справлятися з напруженими ситуаціями. Такі тренінги вчать співробітників методам саморегуляції, як контролювати свої емоції, знижувати стрес і знаходити здорові способи взаємодії з колегами та керівництвом. Розвиток цих навичок не тільки покращує загальний психологічний стан працівників, але й сприяє підвищенню їх продуктивності.

Забезпечення психологічної підтримки за допомогою таких інструментів дозволяє досягти зниження рівня стресу в колективі, що веде до поліпшення атмосфери на робочому місці. Співробітники, які отримують підтримку та мають можливість розвивати навички емоційної стійкості, відчують себе більш впевненими та задоволеними своєю роботою. Це сприяє збереженню високого рівня мотивації, поліпшенню командної роботи та, загалом, створенню більш здорового робочого середовища.

7. Використання HR-аналітики для прийняття обґрунтованих рішень, таблиця 3.9.

Таблиця 3.9 - Використання HR-аналітики для прийняття обґрунтованих рішень

Інструмент	Опис	Переваги
Аналітичні платформи	Tableau, Power BI для аналізу плинності кадрів, продуктивності	Обґрунтованість рішень, скорочення витрат
Прогнозування потреб	Аналіз ринку праці та внутрішніх показників для прогнозу кадрових потреб	Ефективне планування ресурсів

Використання HR-аналітики для прийняття обґрунтованих рішень є важливим елементом сучасного управління персоналом, яке дозволяє приймати стратегічні рішення на основі точних та об'єктивних даних. Запровадження аналітичних інструментів, таких як Tableau та Power BI, дає змогу детально аналізувати ключові показники ефективності персоналу, зокрема плинність кадрів та продуктивність співробітників. Ці платформи дозволяють створювати інтерактивні панелі управління, що забезпечують доступ до візуалізації даних і дозволяють HR-менеджерам швидко оцінювати зміни в організації, виявляти тенденції та приймати обґрунтовані рішення для зниження плинності кадрів, поліпшення залученості працівників та підвищення їхньої ефективності. Оцінка задоволеності працівників також є важливою складовою цього процесу, оскільки високий рівень задоволення сприяє кращій продуктивності і знижує ризик втрати ключових співробітників.

Застосування прогнозування потреб у персоналі є ще одним важливим аспектом, що включає аналіз ринку праці та внутрішніх показників організації. За допомогою HR-аналітики можна прогнозувати, коли та в якій кількості необхідно наймати нових працівників або проводити навчання існуючого персоналу. Це дозволяє ефективно планувати ресурси, знижувати витрати на рекрутинг та забезпечувати організацію необхідними кадрами в потрібний час. Аналіз внутрішніх показників дозволяє також визначити потенційні дефіцити у кваліфікаціях працівників або проблеми з ефективністю, що дає можливість своєчасно вжити заходів для їх вирішення.

Запровадження HR-аналітики допомагає організаціям забезпечити обґрунтованість рішень, оскільки керівники отримують доступ до точних і актуальних даних, на основі яких можна робити стратегічні кроки для розвитку компанії. Крім того, ефективне використання цих інструментів дозволяє скорочувати витрати на управління персоналом, оскільки зменшується ймовірність неефективних наймів, що потребують додаткових ресурсів для адаптації або навчання нових співробітників.

### 3.3 Система оцінки результативності HR-технологій

HR-технології суттєво впливають на продуктивність і ефективність управлінських процесів, зменшуючи витрати часу, підвищуючи швидкість виконання завдань та знижуючи ймовірність помилок. Це забезпечує організаціям зниження витрат і покращення якості управління персоналом. Ми пропонуємо наступну систему оцінки результативності HR-технологій, таблиця 3.10.

Таблиця 3.10 - Система оцінки результативності HR-технологій, [9; 19; 20]

Ключовий елемент	Опис	Метрики оцінки
Продуктивність і ефективність	Оцінка часу виконання HR-процесів до і після впровадження технологій	Час на виконання задач, швидкість обробки даних, зниження витрат на адміністрування
Якість HR-процесів	Оцінка точності даних та задоволеності співробітників	Точність даних, рівень задоволеності співробітників, адаптація нових співробітників
Ефективність управлінських рішень	Оцінка впливу на плинність кадрів та прогнозування кадрових потреб	Плинність кадрів, точність прогнозів кадрових потреб, ефективність навчальних програм
Рівень інтеграції	Оцінка інтеграції з іншими бізнес-системами	Ефективність інтеграції з ERP, сумісність з корпоративною культурою
Користувацький досвід	Оцінка зручності використання системи користувачами	Залученість співробітників, зручність інтерфейсу, швидкість виконання задач
Рентабельність інвестицій (ROI)	Оцінка рентабельності інвестицій в HR-технології	Оцінка ROI, економія часу та зниження витрат на HR-процеси
Покращення стратегічного управління	Оцінка покращення стратегічного управління персоналом	Залучення та утримання талановитих співробітників, ефективність управлінських рішень щодо персоналу

Ця система дозволяє всебічно оцінити ефективність впроваджених HR-технологій та забезпечити їх постійне вдосконалення.

Більш детально розглянемо ключові елементи системи оцінки. Продуктивність і ефективність HR-технологій, детально див. таблицю 3.11.

Таблиця 3.11 - Продуктивність і ефективність HR-технологій, [19-21]

Показник	Опис	Методика оцінки
Час виконання HR-процесів	Визначення часу, необхідного для виконання рутинних HR-процесів, до і після впровадження автоматизації.	- Вимірювання часу на виконання операцій до і після автоматизації. - Порівняння часу на виконання завдань вручну та за допомогою HR-систем.
Швидкість обробки даних	Оцінка швидкості обробки та аналізу даних співробітників за допомогою автоматизованих систем, що дозволяє зменшити час на отримання і обробку інформації.	- Порівняння часу збору та обробки даних вручну та через автоматизовані системи. - Визначення зниження помилок при обробці даних.
Зниження витрат	Оцінка економії на витратах за рахунок автоматизації HR-функцій, таких як обробка документів, адміністрування кадрів, рекрутинг.	- Порівняння витрат до і після автоматизації. - Оцінка економії витрат на рекрутерів, документообіг та зберігання даних.

Час виконання HR-процесів. Автоматизація значно зменшує час на рутинні операції в HR, включаючи найм, адаптацію співробітників, облік робочого часу.

- Прискорення процесів: Автоматизація, наприклад, скринінгу резюме або перевірки кандидатів, скорочує час на ці етапи.
- Порівняння традиційного і автоматизованого процесів: Використання онлайн-оценки кандидатів дозволяє скоротити час на інтерв'ю та відбір кандидатів.
- Швидкість адаптації: Інтерактивні курси та онлайн-тренінги дозволяють скоротити час на адаптацію нових співробітників.

Швидкість обробки даних. Швидкість обробки даних критична для ефективного управління персоналом. Автоматизація дозволяє оперативно збирати та обробляти дані про співробітників.

- Реальний час: Інформація про ефективність співробітників або рівень плинності кадрів доступна в реальному часі.
- Точність та швидкість аналізу: Автоматизовані інструменти дають можливість швидко аналізувати дані про продуктивність або рівень задоволеності персоналу.
- Зниження помилок: Використання алгоритмів для обробки даних зменшує ймовірність помилок.

Зниження витрат. Автоматизація HR-процесів значно знижує витрати на

традиційні HR-функції.

– Обробка документів. Автоматизація підготовки, зберігання та обміну документами, таких як контракти або заяви на відпустку, дозволяє скоротити витрати часу на фізичне зберігання і документообіг.

– Адміністрування кадрів. HRM-системи для обліку робочого часу, розрахунку заробітної плати та управління відпустками знижують витрати на персонал, відповідальний за ці функції.

– Рекрутинг. Автоматизація процесу збору резюме, скринінгу кандидатів та призначення інтерв'ю дозволяє значно скоротити витрати на рекрутерів.

2. Якість HR-процесів. Якість HR-процесів визначає ефективність використання HR-технологій. Вони сприяють підвищенню точності даних, прозорості процесів і задоволеності співробітників. Оцінка якості включає три ключові аспекти, таблиця 3.12.

Таблиця 3.12 - Оцінка якості HR-процесів, [19-21]

Показник	Опис	Методи оцінки
Точність даних	Точність обліку відвідуваності, плинності кадрів, продуктивності працівників.	Порівняння точності даних до і після автоматизації.
Задоволеність співробітників	Задоволеність процесами найму, адаптації, навчання та оцінки ефективності через HR-технології.	Опитування, інтерв'ю, зворотний зв'язок.
Покращення адаптації	Оцінка рівня адаптації нових співробітників та часу на впровадження в робочий процес.	Аналіз часу адаптації та відгуки нових співробітників.

Точність даних. Автоматизація HR-процесів забезпечує точність збору і обробки даних, зменшуючи помилки, що можуть виникати при ручному введенні. Важливими показниками є точність відвідуваності, плинності кадрів та продуктивності працівників.

Методи оцінки: порівняння результатів до і після автоматизації; регулярні аудити даних.

Задоволеність співробітників. HR-технології полегшують процеси найму, адаптації, навчання і оцінки ефективності, що підвищує задоволеність співробітників. Оцінка задоволеності охоплює всі етапи взаємодії співробітника з

компанією.

Методи оцінки: опитування, інтерв'ю, зворотний зв'язок через HR-системи.

Покращення адаптації співробітників. Автоматизовані інструменти адаптації допомагають зменшити час на введення нових співробітників у робочі процеси, що підвищує їхню продуктивність і рівень задоволеності.

Методи оцінки: аналіз часу адаптації; відгуки нових співробітників і участь у програмах адаптації.

3. Ефективність управлінських рішень. Оцінка ефективності управлінських рішень після впровадження HR-технологій допомагає визначити, чи досягнуті стратегічні цілі щодо покращення процесів управління персоналом. Використання HR-систем дозволяє точніше оцінити, як зміни в автоматизації впливають на кадрові процеси, ефективність управлінських рішень і загальну продуктивність компанії, таблиця 3.13.

Таблиця 3.13 - Оцінка ефективності управлінських рішень, [19-21]

Показник	Опис	Методи оцінки
Зміни в плинності кадрів	Оцінка впливу HR-технологій на рівень плинності кадрів.	Аналіз плинності кадрів до і після автоматизації.
Прогнозування потреб у кадрах	Точність прогнозів щодо кількості працівників.	Порівняння прогнозів потреби в кадрах з фактичними даними.
Управління навчанням та розвитком	Оцінка впливу навчальних програм через HR-системи на продуктивність працівників.	Аналіз змін у продуктивності після навчання, відгуки співробітників.

Зміни в плинності кадрів. Плинність кадрів - це важливий показник стабільності організації і її здатності утримувати талановитих співробітників. HR-технології можуть знижувати рівень плинності через покращення процесів найму, адаптації, оцінки результативності та розвитку співробітників.

Показники для оцінки змін:

- Зниження плинності: Автоматизація HR-процесів, зокрема покращення адаптації нових співробітників і впровадження системи моніторингу задоволеності, може зменшити плинність.

- Збільшення плинності: Якщо системи не налаштовані правильно,

можуть виникати проблеми, такі як незадоволеність умовами праці чи відсутність навчання.

Методика оцінки: аналіз змін в показниках плинності до і після автоматизації; моніторинг причин звільнень через HR-системи.

Прогнозування потреб у кадрах. Прогнозування потреб у кадрах допомагає ефективно планувати кадрові ресурси. HR-аналітика дозволяє точно визначити, скільки працівників потрібно для виконання завдань.

Показники для оцінки точності прогнозів:

- Кількість необхідних працівників: Порівняння прогнозованої і реальної кількості працівників.
- Точність прогнозів: Оцінка розбіжностей між прогнозами та фактичними потребами.
- Моделювання сценаріїв: Використання HR-систем для тестування варіантів кадрових потреб.

Методика оцінки: порівняння прогнозів і фактичних даних щодо кількості працівників; оцінка точності прогнозів через аналітичні інструменти.

Управління навчанням та розвитком. HR-технології допомагають ефективно управляти навчанням і розвитком персоналу, що впливає на їхню продуктивність та кваліфікацію.

Показники для оцінки ефективності навчальних програм:

- Зміни в продуктивності: Оцінка результатів роботи співробітників після навчання.
- Кількість завершених програм: Вивчення числа співробітників, які завершили навчання, і їхню готовність до нових завдань.
- Задоволеність програмами: Збір зворотного зв'язку для визначення ефективності навчання.
- Методика оцінки: аналіз змін у продуктивності після навчання; оцінка якості навчальних програм через зворотний зв'язок.

4. Рівень інтеграції та сумісності HR-технологій. Для ефективного впровадження HR-технологій важливо забезпечити їх інтеграцію з іншими

корпоративними системами, що дозволяє оптимізувати взаємодію HR-процесів з іншими бізнес-процесами та створює єдину екосистему управління персоналом, таблиця 3.14.

Таблиця 3.14 - Оцінка рівня інтеграції та сумісності HR-технологій

Показник	Опис	Методи оцінки
Інтеграція з ERP	Взаємодія HR-системи з ERP для управління персоналом і бізнес-процесами	Тестування синхронізації даних між HR та ERP-системами
Інтеграція з CRM	Взаємодія HR-системи з CRM для оптимізації роботи з клієнтами	Оцінка впливу інтеграції на ефективність співробітників, що працюють з клієнтами
Сумісність з корпоративною культурою	Як HR-система підтримує цінності компанії і корпоративну культуру	Збір відгуків співробітників щодо сумісності технологій з культурою

Оцінка рівня інтеграції та сумісності включає інтеграцію з іншими бізнес-системами.

Інтеграція HR-систем з ERP, CRM та іншими корпоративними системами забезпечує безперебійний обмін даними та полегшує управління персоналом. Показники ефективності включають: взаємодія з ERP та CRM-системами; сумісність з іншими інструментами для управління проектами або обліку часу.

Методи оцінки: тестування процесів обміну даними між системами; оцінка автоматизації міжсистемних процесів; збір відгуків користувачів.

Сумісність з корпоративною культурою HR-технології повинні відповідати цінностям та культурі організації, що впливає на моральний клімат та взаємодію співробітників.

Важливими показниками є: відповідність цінностям організації; підтримка корпоративної комунікації та взаємодії; гнучкість у підходах до управління персоналом.

Методи оцінки: зворотний зв'язок від співробітників щодо сумісності технологій з культурою; оцінка ефективності комунікаційних інструментів у HR-системах.

5. Користувацький досвід і зручність. Оцінка користувацького досвіду є

ключовим фактором для успішного впровадження HR-технологій. Важливо, щоб HR-система мала інтуїтивно зрозумілий інтерфейс та була зручною для всіх користувачів. Висока зручність інтерфейсу та інтеграція з робочими процесами сприяють підвищенню ефективності та прийняттю технологій серед співробітників, більш детально у таблиці 3.15.

Таблиця 3.15 - Оцінка користувацького досвіду та зручності

Показник	Опис	Методи оцінки
Інтуїтивно зрозумілий інтерфейс	Легкість навігації та доступ до функцій	Анкетування, тестування інтерфейсу
Швидкість виконання завдань	Час для виконання типових процесів	Тестування швидкості завдань
Адаптивність інтерфейсу	Підтримка різних пристроїв та ОС	Тестування адаптації на різних пристроях
Участь у навчальних програмах	Залученість до навчання	Моніторинг участі в курсах
Використання інструментів оцінки	Активність у використанні інструментів ефективності	Оцінка кількості користувачів
Активність у зворотному зв'язку	Залученість до опитувань та відгуків	Аналіз участі в опитуваннях

6. Рентабельність інвестицій (ROI) у HR-технології. Оцінка ROI є ключовим інструментом для аналізу ефективності впровадження HR-технологій. Вона допомагає зрозуміти, чи відповідають витрати очікуваним результатам, таким як економія коштів, підвищення продуктивності та зниження витрат. Враховуються як прямі витрати, так і довгострокові вигоди від автоматизації HR-процесів, включаючи найм, адаптацію, навчання та оцінку ефективності, більш детально у таблиці 3.16.

Оцінка ROI допомагає обґрунтувати доцільність інвестицій у HR-технології. Вона дозволяє організаціям оптимізувати процеси, скоротити витрати та підвищити ефективність як HR-відділу, так і всієї компанії.

Таблиця 3.16 - Оцінка ROI від впровадження HR-технологій

Показник	Опис	Методи оцінки
Витрати на впровадження HR-технологій	Витрати на закупівлю програмного забезпечення, налаштування та підтримку HR-систем.	Аналіз витрат на впровадження, закупівлю і навчання персоналу.
Зростання ефективності HR-процесів	Оцінка поліпшення ефективності HR-функцій після впровадження технологій (скорочення часу, зменшення помилок).	Порівняння часу і якості виконання процесів до і після автоматизації.
Оцінка економії за рахунком автоматизації	Порівняння витрат до і після автоматизації, зокрема в адміністративних витратах і витратах на обробку даних.	Порівняння витрат на виконання однакових функцій до і після автоматизації.
Час, витрачений на HR-процеси	Аналіз часу, витраченого на виконання типових HR-завдань, таких як управління персоналом, звітність, і т.д.	Вимірювання часу, необхідного для виконання основних HR-функцій.
Зниження кількості помилок	Визначення скорочення кількості помилок (помилки в документації, у розрахунках).	Аналіз кількості помилок до і після автоматизації процесів.
Зниження адміністративних витрат	Оцінка зниження витрат на виконання рутинних адміністративних завдань (обробка документів, зберігання).	Порівняння витрат на обробку документів, оплату праці та зберігання до і після впровадження системи.

7. Покращення стратегічного управління персоналом. У таблиці 3.17 наведені показники оцінки стратегічного управління персоналом.

Таблиця 3.17 - Вплив HR-технологій на стратегічне управління персоналом

Показник	Опис	Методи оцінки
Залучення та утримання співробітників	Оцінка впливу HR-технологій на залучення та утримання кадрів.	Аналіз плинності кадрів, залученості, ефективності програм розвитку.
Автоматизація рекрутингу	Ефективність процесу найму через автоматизовані системи.	Порівняння часу обробки заявок та кількості найнятих кандидатів.
Оптимізація витрат на рекрутинг	Скорочення витрат завдяки використанню аналітичних інструментів.	Аналіз витрат на найм до і після впровадження технологій.
Покращення планування робочих змін	Ефективність розкладів через автоматизацію.	Порівняння розкладів до і після впровадження HR-систем.
Оцінка управлінських рішень	Аналіз, як HR-аналітика покращує управлінські рішення.	Оцінка змін у продуктивності, витратах та мотивації персоналу.

HR-технології забезпечують підвищення ефективності стратегічного управління персоналом. Аналітичні інструменти сприяють прийняттю

обґрунтованих рішень, оптимізації витрат і зростанню продуктивності. Інтеграція сучасних HR-систем підвищує конкурентоспроможність організації, сприяючи досягненню її довгострокових цілей.

### **Висновки до 3 розділу**

Впровадження HR-технологій в систему управління підприємством ПМП «ВІС» є важливим стратегічним кроком для підвищення ефективності роботи з персоналом, що включає оптимізацію внутрішніх процесів та покращення здатності до адаптації в умовах змінного бізнес-середовища. Окремо виділяються етапи, які включають проведення попереднього аудиту HR-процесів, вибір відповідних HR-рішень, підготовку інфраструктури, навчання персоналу, інтеграцію автоматизованих процесів і застосування HR-аналітики, що потребують ретельного планування та адаптації до специфіки підприємства. Аудит HR-процесів допомагає виявити слабкі місця, такі як неефективна комунікація між відділами або потреба в автоматизації, що сприяє вибору відповідних технологій для покращення управлінських процесів. Важливим аспектом є навчання персоналу для ефективного використання нових інструментів, що зменшує стрес і допомагає співробітникам краще адаптуватися до змін.

Інтеграція HR-функцій в єдину систему управління персоналом забезпечує зручний доступ до даних і пришвидшує прийняття рішень, що покращує загальну ефективність організації. Впровадження HR-аналітики дозволяє проводити об'єктивний моніторинг продуктивності, плинності кадрів і прогнозування кадрових потреб, що є критично важливим для розвитку підприємства. Очікується, що впровадження HR-технологій дозволить значно зменшити витрати часу, покращити комунікацію між відділами, знизити плинність персоналу та підвищити ефективність працівників, що позитивно вплине на загальну продуктивність підприємства та задоволеність співробітників.

Загалом, автоматизація управління персоналом за допомогою сучасних HRM-систем і цифрових інструментів дозволяє зменшити час на виконання рутинних завдань, підвищити точність оцінок і забезпечити прозорість управлінських процесів. Це сприяє підвищенню ефективності, зменшенню кількості помилок і створенню прозорого та підтримуючого середовища для розвитку співробітників. Впровадження таких інструментів, як автоматизовані системи для рекрутингу, онлайн-тестування та відеоінтерв'ю, дозволяє знижувати витрати часу на ці процеси, покращує ефективність підбору кандидатів та підвищує точність відбору.

Система оцінки результативності HR-технологій охоплює кілька ключових елементів, таких як продуктивність, якість HR-процесів, ефективність управлінських рішень, інтеграція, користувацький досвід і рентабельність інвестицій, що дозволяє всебічно оцінити ефективність впроваджених технологій і забезпечити їх постійне вдосконалення. Автоматизація значно зменшує час на виконання рутинних операцій, знижує витрати на обробку документів і адміністрування кадрів, що дозволяє скоротити витрати на традиційні HR-функції та підвищити ефективність роботи персоналу. Ці технології сприяють покращенню точності даних, прозорості процесів і задоволеності співробітників, що, в свою чергу, підвищує якість управління персоналом і створює сприятливе середовище для розвитку організації.

Впровадження інтегрованих HR-систем також дає змогу ефективно обмінюватися даними з іншими корпоративними системами, такими як ERP і CRM, що дозволяє оптимізувати бізнес-процеси та забезпечити відповідність HR-систем корпоративній культурі. Це має позитивний вплив на комунікацію і моральний клімат в організації, що є важливим для збереження конкурентоспроможності підприємства.

## ВИСНОВКИ

Впровадження HR-технологій на підприємстві ПМП «ВІС» є важливим кроком для підвищення ефективності управління персоналом, оскільки це дозволяє автоматизувати рутинні операції, знижуючи навантаження на HR-фахівців і підвищуючи точність виконання завдань. В умовах конкурентного ринку поліграфічних та рекламних послуг, де постійно змінюються вимоги до кваліфікації працівників, такі технології допоможуть значно оптимізувати процеси відбору персоналу, управління кадровими даними, оцінки ефективності працівників і мотивації співробітників.

Одним із основних напрямів автоматизації в ПМП «ВІС» є впровадження системи автоматичного відбору резюме та управління кандидатами (ATS). Це дасть змогу значно прискорити процес найму, знижуючи час на відбір кандидатів та мінімізуючи людські помилки при прийнятті на роботу. Використання такої системи дозволяє автоматично сканувати резюме, аналізувати їх на відповідність вимогам вакансії та зберігати інформацію в єдиній базі. Це, у свою чергу, покращує організацію та доступ до даних, полегшуючи процес подальшої роботи з кандидатами та працівниками.

Інтеграція системи обліку кадрів дозволить зберігати всі необхідні дані про персонал в єдиній цифровій базі. Завдяки цьому з'являється можливість оперативно відслідковувати зміни в кадровій структурі підприємства, автоматично обробляти інформацію про відпустки, лікарняні, підвищення кваліфікації тощо. Такі системи роблять управління кадрами більш прозорим і зручним, дозволяючи HR-фахівцям швидко реагувати на зміни в організації, що особливо важливо в умовах швидких змін на ринку праці.

Впровадження систем електронного навчання (LMS) також сприятиме підвищенню кваліфікації працівників, дозволяючи реалізовувати персоналізовані програми розвитку, які відповідають потребам кожного співробітника. Це забезпечить покращення професійної підготовки працівників без значних витрат на

традиційні навчальні методи. Враховуючи обмежену кількість кваліфікованих кадрів у галузі, застосування таких технологій допоможе залучати та утримувати талановитих працівників, що є важливим для стабільного розвитку підприємства.

Впровадження HR-аналітики на основі великих даних (Big Data) дозволить підприємству здійснювати точніше прогнозування потреб у кадрах, оцінювати продуктивність працівників, а також приймати обґрунтовані рішення щодо управління талантами та компенсацією. Завдяки такій аналітиці підприємство зможе оперативно реагувати на зміни на ринку праці, підвищуючи свою конкурентоспроможність. Враховуючи швидкі зміни в бізнес-середовищі, ці технології допоможуть вчасно коригувати кадрову політику та оптимізувати витрати на персонал.

Ще одним важливим елементом автоматизації є використання систем мотивації, заснованих на ключових показниках ефективності (KPIs) та гейміфікації. Це дозволить об'єктивно оцінювати досягнення працівників та створювати систему винагород, яка буде сприяти підвищенню залучення працівників до роботи та їх лояльності до компанії. Технології гейміфікації можуть також допомогти створити позитивну корпоративну культуру, залучаючи працівників до досягнення корпоративних цілей у захоплюючий та інтерактивний спосіб.

Мобільні та хмарні технології, що дозволяють доступ до HR-систем з будь-якої точки світу, є ще одним важливим кроком для покращення ефективності управлінських процесів. Враховуючи розвиток віддаленої роботи та зміну трудового середовища, хмарні рішення забезпечують зручність у роботі з персоналом і дозволяють зберігати високий рівень ефективності в умовах динамічних змін. Це також дозволяє покращити комунікацію з персоналом та забезпечити оперативний доступ до інформації для управлінців.

Загалом, впровадження HR-технологій на підприємстві ПМП «ВІС» дозволить покращити управління персоналом, оптимізувати процеси найму, навчання та оцінки працівників, а також підвищити рівень мотивації і лояльності співробітників. Це сприятиме зниженню витрат на традиційні HR-функції,

підвищенню ефективності роботи та створенню більш прозорої і ефективної організаційної структури. У результаті, впровадження HR-технологій дозволить підприємству зберігати свою конкурентоспроможність на ринку поліграфічних та рекламних послуг, залучати талановитих працівників і забезпечувати стабільний розвиток в умовах постійних змін.

**ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ**

1. Михайлов Л.А. Управління персоналом: Навчальний посібник. - К.: Центр учбової літератури, 2021. - 248 с.
2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: Навч. посіб. - К.: Центр учбової літератури, 2019. - 468 с.
3. Данюк В.М. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. - К.: КНЕУ, 2023. - 342 с.
4. Armstrong M., Taylor S. Handbook of Human Resource Management Practice. 15th ed. London : Kogan Page, 2020. 832 p.
5. Виноградський М.Д. Управління персоналом: Навч. посіб. - К.: ЦУЛ, 2022. - 502 с.
6. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навч. посіб. - К.: Кондор, 2020. - 304 с.
7. Щекін Г.В. Основи кадрового менеджменту: підручник / Г.В.Щекін. – 4-е вид., перероб. і доп. – К.: МАУП, 2005. – 347 с.
8. Ситник Н.І. Управління персоналом: Навч. посібник. – К.: Інкос, 2020. – 472 с.
9. Noe R., Hollenbeck J., Gerhart B., Wright P. Human Resource Management. - McGraw-Hill Education, 2023. - 672 p.
10. Collings D.G., Wood G.T., Szamosi L.T. Human Resource Management: A Critical Approach. - Routledge, 2019. - 488 p.
11. Середа О.В., Костенко О.М. Цифрові технології в управлінні персоналом. - К.: Кондор-Видавництво, 2022. - 248 с.
12. Волкова Н. А., Подвальна Н. Е., Семенова К. Д. Економічний аналіз: навч. посіб. Одеса: ППЦ «Белка», 2020. 240 с.
13. Мулик Т. О. Аналіз господарської діяльності: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 288 с.
14. Шкроміда В. В., Василюк М. М., Гнатюк Т. М. Економічний аналіз

діяльності суб'єктів господарювання: навч. посіб. Івано-Франківськ: Видавець Кушнір Г. М., 2016. 219 с.

15. Синькевич Н. І. Економічний аналіз: курс лекцій. Тернопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя, 2018. 97 с.

16. Черниш С. С. Економічний аналіз: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2019. 312 с.

17. Криворучко, Сергій Рекрутинг персоналу. Від азів до професійності – К.: Гнозіс, 2023. – 692 с.

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

19. Hoffman R., Wolfeld L. Recruiting Workbook. London : Routledge, 2019. 296 p.

20. Phillips J. M., Gully S. M. Strategic Staffing. 3rd ed. New York : Pearson, 2015. 520 p.

21. Jac Fitz-enz. The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance. Second edition. 2009. ISBN: 0814413358. 312 pages

## ДОДАТКИ

## ДОДАТОК В

