

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Автоматизація HR-функцій у малому бізнесі
(на прикладі ФОП Толстигін І.Л., м.Хмельницький)

Рівень вищої освіти _____ другий (магістерський) _____


Галузь знань _____ 05 Соціальні та поведінкові науки _____

Спеціальність _____ 051 Економіка _____

Освітня програма _____ HR-інжиніринг у бізнес-економіці _____

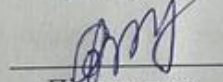
КВБІНЕ. 023285.01.23.00

Виконав:
студент 2 курсу
групи БІНЕМ–23–1


Підпис, дата

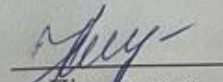
Андрій ЧМІЛЬ

Керівник
к.е.н., доцент


Підпис, дата

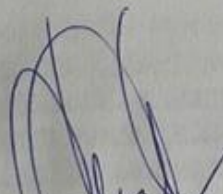
Євгенія ШЕЛЕСТ

Нормоконтролер
к.е.н., доцент


Підпис, дата

Оксана ЧЕРНУШКІНА

До захисту допускаю:
Завідувач кафедри
HR-інжиніринг у бізнес-
економіці
д.е.н., професор


Підпис, дата

Михайло ВЕДЕРНІКОВ

18 листопада 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 ВЕДЕРНІКОВ

26 серпня 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

_____ Чміль Андрій Володимирович _____

1. Тема роботи: «Автоматизація HR-функцій у малому бізнесі (на прикладі ФОП Толстигін І.Л., м.Хмельницький)».

Керівник роботи Шелест С. О., канд. екон. наук, доцент

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 забезпечення конкурентоспроможності персоналу та фінансова звітність підприємства.

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

1. Теоретичні основи автоматизації HR-функцій підприємства малого бізнесу. 2. Аналіз стану реалізації HR-функцій на підприємстві малого бізнесу на прикладі ФОП Толстигін І.Л. 3. Напрями автоматизації HR-функцій у малому бізнесі (на прикладі ФОП Толстигін І.Л., м.Хмельницький).

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

1. Сутність та структура HR-функцій. 2. Підходи до автоматизації HR-функцій. 3. Етапи впровадження автоматизації HR-функцій. 4. Рекомендації щодо успішного впровадження автоматизації HR-функцій. 5. Переваги автоматизації HR-функцій. 6. Виклики та ризики автоматизації HR-функцій. 7. Рекомендації для малого бізнесу щодо впровадження автоматизації HR-функцій. 8. Організаційна структура домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигін І. Л.). 9. Основні техніко-

економічні показники діяльності Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.). 10. Темпи росту основних фінансових показників Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.). 11. Темпи росту показників персоналу Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.). 12. Темпи росту показників витрат Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.). 13. Темпи росту рентабельності Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.). 14. Темпи росту показників основних фондів Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.). 15. Динаміка показників з праці персоналу Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.). 16. Порівняння сучасних HR систем. 17. Схема функціонування Zoho People для Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre». 18. Схема впровадження Zoho People для Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre».

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

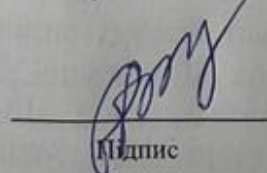
Назва розділу кваліфікаційної роботи	Строк виконання	Примітка
Теоретичний розділ	21.10.2024 р. - 10.11.2024 р.	Виконано
Аналітично-дослідницький розділ	11.11.2024 р. - 20.11.2024 р.	Виконано
Проектно-рекомендаційний розділ	21.11.2024 р. - 30.11.2024 р.	Виконано
Рецензування роботи	01.12.2024 р. - 05.12.2024 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

Андрій ЧМІЛЬ

Керівник кваліфікаційної роботи


Підпис

Євгенія ШЕЛЕСТ

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота «Автоматизація HR-функцій у малому бізнесі (на прикладі ФОП Толстигін І.Л., м.Хмельницький)».

Виконав студент гр. БІНЕМ-23-1 Чміль А.В.

Керівник Шелест Є.О., к.е.н., доц.

Обсяг – 71 с., 19 рис., 10 табл., 3 додатки, 34 джерела.

Ключові слова: HR-функції, автоматизація HR-функцій, малий бізнес, HR-управління, управління персоналом.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних основ управління автоматизацією HR-функцій підприємства малого бізнесу та розробка практичних рекомендацій щодо впровадження автоматизації HR-функцій на цьому підприємстві.

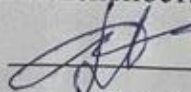
Об'єктом дослідження є процеси автоматизації HR-функцій підприємства малого бізнесу.

У першому розділі розглянуто теоретичні основи автоматизації HR-функцій підприємства малого бізнесу.

У другому розділі виконано аналіз господарської діяльності та стану реалізації HR-функцій підприємства малого бізнесу на прикладі ФОП Толстигін І.Л., м. Хмельницький.

У третьому розділі представлено основні напрями автоматизації HR-функцій підприємства малого бізнесу на прикладі ФОП Толстигін І.Л. щодо: застосування програмного забезпечення в системі автоматизації реалізації ключових HR-функцій управління персоналом підприємства, розробки та впровадження платформи оцінювання продуктивності персоналу для активізації його розвитку та підвищення мотивації, інтеграції системи навчання та розвитку персоналу для активізації його креативного потенціалу та підвищення професійної компетентності

18 грудня 2024
Дата


Підпис

ЗМІСТ

	С.
Вступ.....	6
1 Теоретичні основи автоматизації HR-функцій підприємства малого бізнесу.....	8
1.1 HR-функції: сутність, характеристика, структура.....	8
1.2 HR-функції у забезпеченні ефективного функціонування підприємств (організацій) малого бізнесу	13
1.3 Запровадження автоматизації HR-функцій у малому бізнесі..	16
Висновки до розділу 1.....	23
2 Аналіз стану реалізації HR-функцій на підприємстві малого бізнесу на прикладі ФОП Толстигін І.Л.....	25
2.1 Аналіз стану ринкового бізнес-середовища функціонування підприємства	25
2.2 Загальна характеристика діяльності підприємства та аналіз його основних техніко-економічних показників.....	28
2.3 Аналіз показників продуктивності та оплати праці персоналу підприємства, реалізації HR-функцій на підприємстві.....	36
Висновки до розділу 2.....	41
3 Напрями автоматизація HR-функцій у малому бізнесі (на прикладі ФОП Толстигін І.Л., м.Хмельницький).....	44
3.1 Застосування програмного забезпечення в системі автоматизації реалізації ключових HR-функцій управління персоналом підприємства.....	44
3.2 Розробка та впровадження платформи оцінювання продуктивності персоналу для активізації його розвитку та підвищення мотивації.....	52
3.3 Інтеграція систем навчання та розвитку персоналу для активізації його креативного потенціалу та підвищення професійної компетентності	57

Висновки до розділу 3.....	63
Висновки	65
Перелік джерел посилання.....	69
Додатки.....	72

ВСТУП

У контексті постійного тиску на малі бізнеси для ефективного управління ресурсами та збільшення конкурентоспроможності, автоматизація HR-функцій стає критично важливою. Навіть у сфері індивідуального підприємництва, на прикладі ФОП Толстигін І.Л. у місті Хмельницький, існує потреба у використанні сучасних технологій для ефективного управління кадровими процесами, від пошуку та відбору персоналу до управління навчанням та розвитком співробітників. Автоматизація HR-функцій дозволить оптимізувати час та ресурси, покращити якість прийняття управлінських рішень, підвищити задоволеність персоналу та забезпечити відповідність бізнес-процесів сучасним вимогам і стандартам.

Результати дослідження управління автоматизацією HR-функцій представлено в наукових працях багатьох вітчизняних та закордонних науковців та практиків, серед них: Балабанова Л. В., Сардак О. В., Данюк В. М., Петюх В. М., Колот А. М., Крушельницька О. В., Мельничук Д. П., Сладкевич В. П., Armstrong M., Banfield P., Kay R., Vohall P., Purcell J., Brewster C., Mayrhofer W., Dessler G. та інші. Водночас недостатньо розкриті особливості управління автоматизацією HR-функцій у малому бізнесі.

Метою кваліфікаційної роботи є розвиток теоретичних основ управління автоматизацією HR-функцій у малому бізнесі.

Основними завданнями кваліфікаційної роботи є:

- дослідити та розвинути теоретичні засади управління автоматизацією HR-функцій у малому бізнесі;
- проаналізувати фінансово-господарську діяльність, ефективність управління автоматизацією HR-функцій у малому бізнесі;
- розробити практичні рекомендації щодо напрямів удосконалення управління автоматизацією HR-функцій у малому бізнесі.

Об'єкт дослідження – процеси управління автоматизацією HR-функцій у малому бізнесі.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні аспекти управління автоматизацією HR-функцій у малому бізнесі.

Для вирішення поставлених завдань у кваліфікаційній роботі були використано такі методи: філософського пізнання (для осмислення сутності HR-функцій, їх ролі та значення у забезпеченні ефективного функціонування підприємств малого бізнесу), узагальнення (для об'єднання різноманітних підходів і думок щодо автоматизації HR-функцій, їх ефективності та переваг), порівняння (використано для аналізу відмінностей між традиційним управлінням HR-функціями та їх автоматизацією), систематизації (для структурування матеріалів про сутність HR-функцій та їх інтеграцію в підприємства малого бізнесу), графічний (для наочного представлення техніко-економічних показників і аналізу реалізації HR-функцій), статистичні (для обробки показників продуктивності, оплати праці, аналізу основних техніко-економічних показників підприємства), економіко-математичний (використано для розрахунків очікуваного ефекту від впровадження платформи оцінювання продуктивності персоналу та інших інструментів автоматизації) тощо.

Інформаційною базою досліджень стали літературні джерела з управління персоналом, звітні дані підприємства, матеріали періодичних видань, довідково-інформаційні матеріали, результати власних спостережень автора.

Результати досліджень, викладені в кваліфікаційній роботі, спрямовано на практичне вирішення проблем удосконалення системи управління автоматизацією HR-функцій у малому бізнесі.

За тематикою дослідження взято участь у публікації Чміль А.В., Бабичук Д.М., Шелест Є. О. Особливості управління персоналом в сільськогосподарських підприємствах // Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції *«Домінанти розвитку HR-інжинірингу, економіки і бізнесу у XXI столітті в умовах перманентної трансформації національної і світової економік»* : 17 -18 листопада 2022 р. [Електронний ресурс] / М-во освіти і науки України, Хмельницький. нац. ун-т. – Хмельницький : ХНУ, 2022. – С.

Кваліфікаційна складається із вступу, трьох розділів, висновків. Зміст роботи викладений на 71 сторінці друкованого тексту. Матеріали містять 19 рисунків та 10 таблиць.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АВТОМАТИЗАЦІЇ HR-ФУНКЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА МАЛОГО БІЗНЕСУ

1.1 HR-функції: сутність, характеристика, структура

Людські ресурси є однією з найважливіших складових успішного функціонування організації. Ефективне управління персоналом, його належний добір, розвиток та мотивація відіграють ключову роль у досягненні цілей компанії та забезпеченні її конкурентоспроможності. Саме тому HR-функції (функції управління людськими ресурсами) набувають все більшої ваги в сучасному бізнес-середовищі.

HR-функції – це сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, спрямованих на ефективне управління людськими ресурсами організації з метою досягнення її стратегічних та операційних цілей. Вони охоплюють широкий спектр завдань, пов'язаних з плануванням, набором, розвитком, мотивацією та утриманням талановитих працівників [1, с. 45; 2, с. 28] (рисунок 1.1).

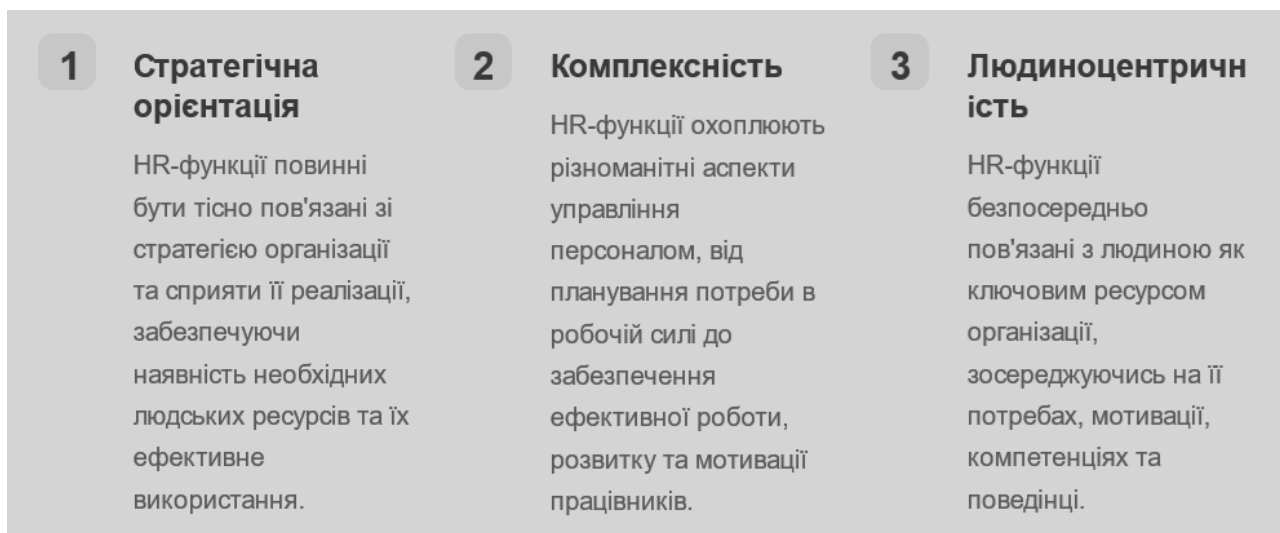


Рисунок 1.1 – Сутність та структура HR-функцій

HR-функції характеризуються низкою особливостей, серед яких:

– стратегічна орієнтація: HR-функції повинні бути тісно пов'язані зі стратегією організації та сприяти її реалізації, забезпечуючи наявність

необхідних людських ресурсів та їх ефективне використання [3, с. 65-80; 4, с. 95-115].

– комплексність: HR-функції охоплюють різноманітні аспекти управління персоналом, від планування потреби в робочій силі до забезпечення ефективної роботи, розвитку та мотивації працівників [5, с. 125-145; 6, с. 90-110].

– людиноцентричність: HR-функції безпосередньо пов'язані з людиною як ключовим ресурсом організації, зосереджуючись на її потребах, мотивації, компетенціях та поведінці [7, с. 120-140; 8, с. 185-205].

– адаптивність: HR-функції повинні бути гнучкими та адаптивними, щоб відповідати мінливим потребам організації та зовнішнього середовища [9, с. 175-195; 10, с. 210-230].

– міждисциплінарність: HR-функції поєднують у собі знання та навички з різних галузей, таких як психологія, соціологія, економіка, право та інформаційні технології [11, с. 80-100; 12, с. 125-145].

Хоча структура HR-функцій може варіюватися залежно від розміру організації, галузі та специфіки діяльності, загалом вона включає такі основні складові:

1. Планування та забезпечення потреби в персоналі:
 - аналіз та прогнозування потреби в людських ресурсах
 - розробка стратегії набору персоналу
 - пошук, відбір та найм кваліфікованих кандидатів [13, с. 95-115; 14, с. 65-85]
2. Розвиток персоналу
 - оцінка компетенцій та потенціалу працівників
 - навчання та професійний розвиток
 - планування кар'єрного зростання та наступництва [15, с. 130-150; 16, с. 210-240]
3. Мотивація та винагорода
 - розробка систем оплати праці та компенсацій
 - створення програм мотивації та стимулювання

– управління ефективністю та продуктивністю праці [13, с. 165-185; 17, с. 225-255]

4. Трудові відносини

– розробка та впровадження HR-політик та процедур
– дотримання трудового законодавства
– управління конфліктами та переговорами з профспілками [1, с. 215-235; 2, с. 165-185]

5. Організаційна культура та комунікації

– формування та підтримка корпоративної культури
– забезпечення ефективних внутрішніх комунікацій
– сприяння командній роботі та співпраці [5, с. 185-205; 7, с. 225-245]

6. Аналітика та звітність

– збір, аналіз та інтерпретація даних про персонал
– підготовка звітів та рекомендацій для керівництва
– забезпечення прийняття рішень на основі даних [2, с. 165-185; 13, с. 145-165]

7. Адміністрування та оцифровка HR-процесів

– управління HR-системами та технологіями
– автоматизація HR-процесів та оцифровка даних
– забезпечення безпеки та конфіденційності даних [13, с. 185-205; 16, с. 275-295]

HR-функції є невід'ємною частиною ефективного управління організацією, оскільки вони забезпечують наявність, розвиток та ефективне використання людських ресурсів – ключового активу будь-якої компанії. Структура HR-функцій охоплює широкий спектр завдань, спрямованих на залучення, утримання та мотивацію талановитих працівників, а також створення сприятливого середовища для їхнього розвитку та продуктивної роботи.

Розуміння сутності, характеристик та структури HR-функцій є важливим для ефективного управління персоналом та досягнення стратегічних цілей організації. Водночас, HR-функції повинні постійно адаптуватися до мінливих

умов бізнес-середовища, впроваджуючи інноваційні підходи та технології для підвищення своєї ефективності та відповідності потребам організації.

1.2 HR-функції у забезпеченні ефективного функціонування підприємств (організацій) малого бізнесу

У сучасному конкурентному бізнес-середовищі ефективне управління людськими ресурсами є ключовим фактором успіху для будь-якої організації, включно з підприємствами малого бізнесу. Не зважаючи на обмежені ресурси, малі підприємства повинні приділяти належну увагу HR-функціям для забезпечення свого ефективного функціонування, оскільки це дозволяє залучати, розвивати та утримувати талановитих працівників, формувати сприятливу корпоративну культуру та підвищувати продуктивність праці.

Хоча HR-функції відіграють важливу роль як для великих, так і для малих підприємств, організації малого бізнесу часто стикаються з унікальними викликами в цій сфері. До таких викликів належать:

1. Обмежені ресурси (фінансові, людські, часові) для ефективного виконання HR-функцій [18, с. 70-75; 14, с. 15-25].
2. Відсутність спеціалізованого HR-відділу або присутність лише одного HR-менеджера, що ускладнює здійснення всього комплексу HR-функцій [6, с. 125-135; 7, с. 265-280].
3. Труднощі у залученні та утриманні кваліфікованих працівників через обмежені можливості кар'єрного зростання та конкуренцію з великими компаніями [2, с. 195-210; 14, с. 45-65].
4. Складність у забезпеченні відповідності HR-практик чинному законодавству та нормативним вимогам [5, с. 230-245; 6, с. 205-220].

5. Недостатній рівень формалізації HR-процесів та HR-систем, що призводить до неефективного використання людських ресурсів [15, с. 85-95; 10, с. 310-325].

Незважаючи на наявні виклики, ефективне виконання HR-функцій є вкрай важливим для успішного функціонування малих підприємств з кількох причин:

1. Залучення та утримання талантів. Для малих підприємств залучення та утримання талановитих працівників є вирішальним фактором успіху. HR-функції, такі як ефективний пошук, відбір та соціалізація нових працівників, розвиток персоналу, мотиваційні програми та створення сприятливої корпоративної культури, дозволяють малим підприємствам конкурувати за таланти з великими компаніями [14, с. 75-95; 8, с. 225-245].

2. Підвищення продуктивності та ефективності. Ефективне управління людськими ресурсами безпосередньо впливає на продуктивність та ефективність роботи персоналу. HR-функції, спрямовані на підбір, навчання, мотивацію та оцінку ефективності працівників, допомагають забезпечити високий рівень їх залученості, задоволеності роботою та віддачі, що в свою чергу сприяє зростанню продуктивності малих підприємств [13, с. 120-140; 17, с. 275-295].

3. Підтримка стратегічного розвитку HR-функції відіграють важливу роль у підтримці стратегічного розвитку малих підприємств. Належне кадрове планування, розвиток лідерських навичок, управління змінами та формування корпоративної культури, орієнтованої на інновації, допомагають малим підприємствам адаптуватися до змін у бізнес-середовищі та забезпечувати стійке зростання [3, с. 95-115; 4, с. 130-150].

4. Дотримання законодавства та зниження ризиків. Належне виконання HR-функцій, пов'язаних із трудовим законодавством, правилами техніки безпеки, політиками недискримінації та рівних можливостей, допомагає малим підприємствам уникнути юридичних та репутаційних ризиків, пов'язаних з порушеннями норм та вимог у сфері HR [5, с. 260-280; 6, с. 235-250].

Для забезпечення ефективного функціонування HR-функцій у малому бізнесі необхідно вжити низку заходів:

1. Призначення відповідальної особи або створення HR-групи. Оскільки далеко не всі малі підприємства можуть дозволити собі повноцінний HR-відділ, важливо призначити відповідальну особу або створити невелику групу працівників, які будуть відповідати за HR-функції [6, с. 140-155; 7, с. 285-300].

2. Аутсорсинг або використання рішень HR-програмного забезпечення. Малі підприємства можуть розглянути можливість залучення зовнішніх HR-консультантів або використання доступних HR-програмних рішень для автоматизації та оптимізації HR-процесів [13, с. 215-235; 10, с. 330-350].

3. Розробка ефективних HR-політик та процедур. Важливо розробити чіткі HR-політики та процедури, які відповідають специфіці діяльності малого підприємства та забезпечують справедливе, етичне та ефективне управління персоналом [18, с. 95-115; 15, с. 105-125].

4. Інвестиції в навчання та розвиток персоналу. Навіть за обмежених ресурсів, інвестиції в навчання та професійний розвиток персоналу є критично важливими для малих підприємств. Це дозволяє підвищити компетентність працівників, забезпечити їх лояльність та готовність до змін [11, с. 165-185; 16, с. 265-285].

5. Формування сприятливої корпоративної культури. Створення сильної корпоративної культури, заснованої на цінностях довіри, командної роботи, інновацій та розвитку, допомагає

1.3 Запровадження автоматизації HR-функцій у малому бізнесі

У сучасному швидкоплинному діловому середовищі автоматизація HR-функцій стає все більш важливою для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності організацій. Хоча великі компанії часто мають значні ресурси та можливості для впровадження передових HR-систем, малі

підприємства також можуть отримати вагомі переваги від автоматизації HR-функцій. Автоматизація дозволяє оптимізувати та підвищити ефективність HR-процесів, заощадити час і ресурси, а також покращити якість HR-послуг для працівників.

Впровадження автоматизації HR-функцій у малому бізнесі може принести численні переваги, серед яких:

1. Підвищення ефективності та продуктивності HR-процесів. Автоматизація HR-функцій дозволяє значно оптимізувати та підвищити ефективність таких процесів, як набір персоналу, управління компенсаціями та пільгами, відстеження відпусток, управління тренінгами та розвитком, ведення кадрового обліку тощо. Це дозволяє HR-фахівцям зосередитися на більш стратегічних завданнях, пов'язаних з розвитком персоналу та підтримкою бізнес-цілей організації [2, с. 210-225; 13, с. 125-145].

2. Підвищення точності та своєчасності HR-аналітики. Автоматизація HR-функцій забезпечує більшу точність даних про персонал, а також дозволяє отримувати актуальну аналітичну інформацію в режимі реального часу. Це дає можливість керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо управління людськими ресурсами на основі достовірних даних [9, с. 305-325; 13, с. 165-185].

3. Покращення досвіду працівників. Впровадження автоматизованих HR-рішень може значно покращити досвід працівників під час взаємодії з HR-функціями, наприклад, за рахунок централізованого доступу до HR-послуг, можливості самообслуговування та швидкого вирішення запитів [6, с. 175-195; 7, с. 315-335].

4. Економія часу та ресурсів. Автоматизація HR-функцій може допомогти малим підприємствам значно заощадити час і ресурси, які зазвичай витрачаються на рутинні HR-операції. Це може звільнити додатковий час для HR-фахівців, який вони зможуть присвятити більш стратегічним завданням [14, с. 105-125; 10, с. 375-395].

5. Підвищення відповідності нормативним вимогам. Сучасні HR-системи часто інтегрують функції відстеження та моніторингу відповідності

трудовому законодавству, правилам охорони праці та іншим нормативним вимогам, що допомагає малим підприємствам уникнути потенційних порушень та штрафів [5, с. 265-285; 6, с. 205-225].

Малі підприємства можуть обрати різні підходи до автоматизації HR-функцій, залежно від своїх потреб, бюджету та наявних ресурсів. Серед основних варіантів (рисунок 1.2):



Рисунок 1.2 – Підходи до автоматизації HR-функцій

1. Локальні HR-системи. Локальні HR-системи встановлюються на внутрішніх серверах організації та можуть бути налаштовані відповідно до її специфічних вимог. Такі рішення, як правило, більш гнучкі, але вимагають значних початкових інвестицій, технічної підтримки та регулярного оновлення [13, с. 195-215; 10, с. 400-420].

2. Хмарні HR-рішення. Хмарні HR-рішення – це веб-орієнтовані системи, що надаються як послуга (SaaS) і не вимагають встановлення та обслуговування на внутрішніх серверах. Вони зазвичай більш економічно ефективні, легко масштабуються та регулярно оновлюються постачальником. Проте, вони можуть бути менш гнучкими у налаштуванні під специфічні потреби малого бізнесу [13, с. 215-235; 10, с. 420-440].

3. Аутсорсинг HR-функцій. Малі підприємства можуть також розглянути можливість аутсорсингу певних HR-функцій, таких як розрахунок заробітної плати, ведення кадрового обліку або навіть повноцінний аутсорсинг HR-функцій. Це може бути більш економічно ефективним рішенням для підприємств з обмеженими ресурсами, але також несе ризики втрати контролю та конфіденційності [2, с. 235-250; 14, с. 135-155].

4. Використання окремих HR-додатків та інструментів. Замість повноцінних HR-систем, малі підприємства можуть розглянути можливість використання окремих додатків та інструментів для автоматизації певних HR-функцій, наприклад, інструментів для відстеження часу та відпусток, ведення бази даних кандидатів, управління тренінгами тощо. Такий підхід може бути більш економічно вигідним, але вимагає ретельної інтеграції різних рішень [13, с. 245-265; 10, с. 445-465].

Незважаючи на численні переваги, впровадження автоматизації HR-функцій у малому бізнесі також може бути пов'язане з певними викликами та ризиками:

1. Фінансові обмеження. Малі підприємства часто мають обмежені бюджети, що може ускладнювати інвестування в сучасні HR-системи та технології. Необхідно ретельно оцінювати вартість впровадження, супроводу та регулярного оновлення HR-рішень [14, с. 165-185; 8, с. 305-325].

2. Технічні виклики та питання безпеки. Впровадження HR-систем може вимагати наявності відповідної технічної інфраструктури та експертизи в організації.

Слід зазначити, що впровадження автоматизації потребує ретельного планування та врахування специфіки малого бізнесу.

Етапи впровадження автоматизованих HR-процесів (рисунок 1.3):

1. Аналіз потреб та оцінка поточної ситуації. Перш ніж розпочати впровадження автоматизації, важливо проаналізувати поточні HR-процеси та визначити потреби бізнесу. Це включає в себе оцінку ефективності існуючих

процесів, виявлення вузьких місць, визначення пріоритетних завдань та встановлення чітких цілей для автоматизації [5; 8].

2. Вибір відповідного програмного забезпечення. На ринку доступна велика кількість HR-рішень для автоматизації, тому важливо ретельно вивчити та оцінити наявні варіанти. Необхідно зважити переваги та недоліки кожного рішення, враховуючи функціональність, масштабованість, вартість, сумісність з існуючими системами та рівень підтримки [11; 13; 15].

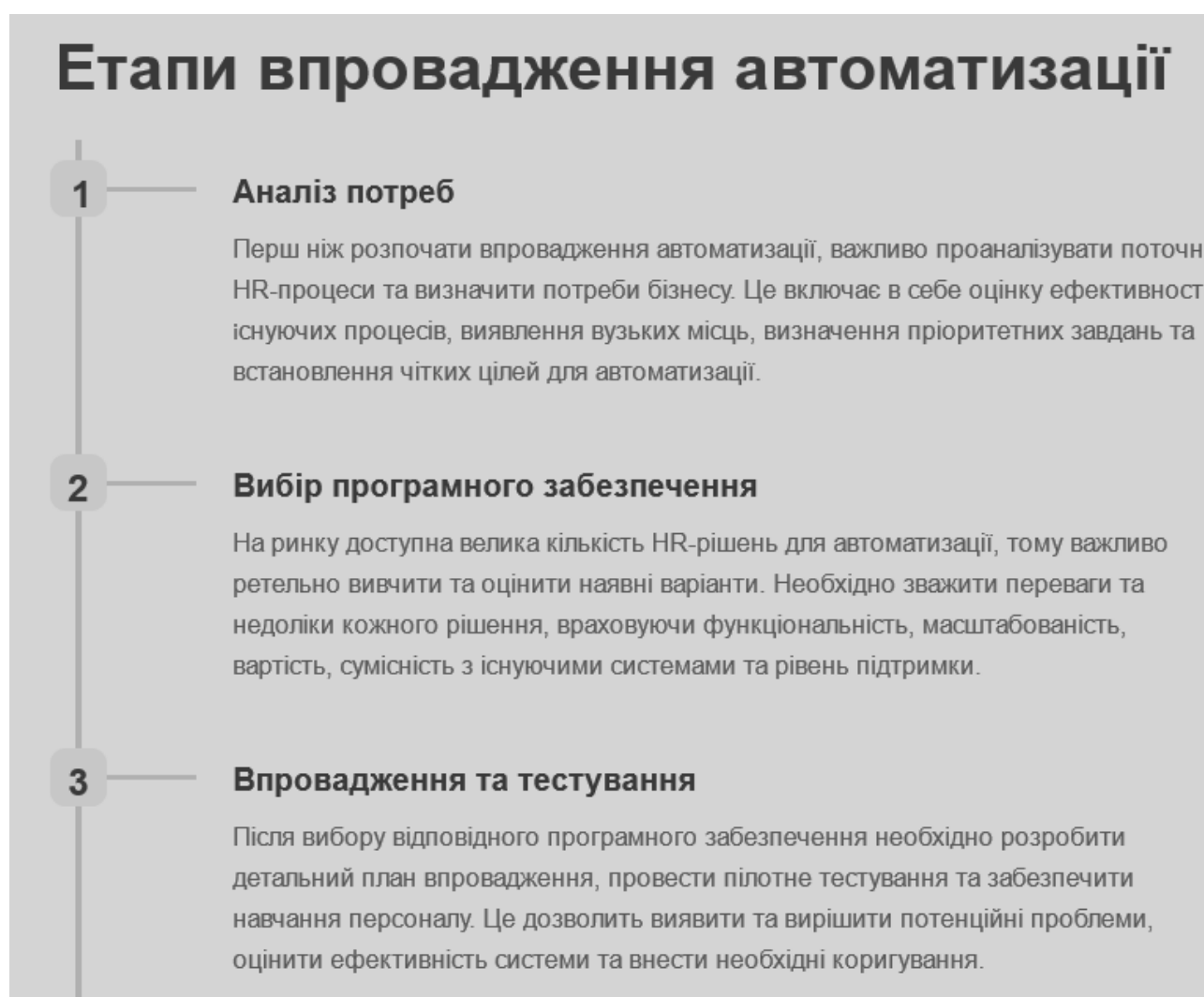


Рисунок 1.3 – Етапи впровадження автоматизації HR-функцій

3. Розробка плану впровадження. Після вибору відповідного програмного забезпечення необхідно розробити детальний план впровадження. Цей план повинен включати графік виконання робіт, розподіл обов'язків,

навчання персоналу, заходи з управління змінами, процедури тестування та стратегію комунікації [2; 3; 6].

4. Навчання та адаптація персоналу. Успішне впровадження автоматизованих HR-процесів значною мірою залежить від готовності персоналу до змін. Тому необхідно забезпечити належне навчання та підтримку працівників, щоб полегшити процес адаптації. Це може включати проведення тренінгів, створення навчальних матеріалів та надання консультацій [7; 9; 12].

5. Пілотне впровадження та тестування. Перед повномасштабним впровадженням автоматизованої системи рекомендується провести пілотне тестування. Це дозволить виявити та вирішити потенційні проблеми, оцінити ефективність системи та внести необхідні коригування до плану впровадження [4; 13; 14].

6. Повномасштабне впровадження та моніторинг. Після успішного пілотного тестування можна розпочати повномасштабне впровадження автоматизованої системи. На цьому етапі важливо забезпечити постійний моніторинг процесу, збирати зворотній зв'язок від користувачів та вносити необхідні корективи для досягнення максимальної ефективності [8; 10; 16].

7. Безперервне вдосконалення та підтримка. Автоматизація HR-процесів – це не разовий проєкт, а безперервний процес. Тому важливо забезпечити постійне вдосконалення системи, оновлювати програмне забезпечення, впроваджувати нові функції та надавати належну підтримку користувачам. Це дозволить підтримувати високий рівень ефективності та задоволеності працівників [17].

Рекомендації щодо успішного впровадження автоматизації HR-функцій (рисунок 1.4-1.7):

1. Залучення керівництва та персоналу. Успішне впровадження автоматизації вимагає залучення та підтримки як керівництва, так і персоналу. Керівництво повинно забезпечити необхідні ресурси та мотивацію, а персонал – активно брати участь у процесі та надавати зворотний зв'язок [5; 13; 18].

2. Ефективне управління змінами. Впровадження автоматизованих HR-процесів – це значна зміна для організації, тому важливо ефективно управляти цим процесом. Необхідно розробити стратегію комунікації, врахувати потенційний опір змінам та забезпечити належну підтримку персоналу [2; 11; 15].

3. Безпека та конфіденційність даних. Оскільки автоматизовані системи працюють з конфіденційними даними про персонал, необхідно забезпечити належний рівень безпеки та конфіденційності. Це включає впровадження заходів з захисту даних, контролю доступу та відповідності вимогам законодавства [3; 6; 12].



Залучення керівництва та персоналу

Успішне впровадження автоматизації вимагає залучення та підтримки як керівництва, так і персоналу.



Ефективне управління змінами

Впровадження автоматизованих HR-процесів – це значна зміна для організації, тому важливо ефективно управляти цим процесом.



Безпека та конфіденційність даних

Оскільки автоматизовані системи працюють з конфіденційними даними про персонал, необхідно забезпечити належний рівень безпеки та конфіденційності.



Інтеграція з існуючими системами

Для забезпечення безперебійної роботи та ефективного обміну даними важливо інтегрувати автоматизовану HR-систему з існуючими системами управління бізнесом.

Рисунок 1.4 – Рекомендації щодо успішного впровадження автоматизації HR-функцій

4. Інтеграція з існуючими системами. Для забезпечення безперебійної роботи та ефективного обміну даними важливо інтегрувати автоматизовану HR-систему з існуючими системами управління бізнесом, такими як ERP, CRM або системи обліку [7; 9; 14].

5. Гнучкість та масштабованість. Малий бізнес має динамічний характер, тому автоматизована HR-система повинна бути гнучкою та масштабованою, щоб задовольняти зростаючі потреби організації. Необхідно враховувати можливості системи розширюватися та адаптуватися до змін [4; 13; 16].



Рисунок 1.5 – Переваги автоматизації HR-функцій

Фінансові обмеження	Малі підприємства часто мають обмежені бюджети, що може ускладнювати інвестування в сучасні HR-системи та технології.
Технічні виклики	Впровадження HR-систем може вимагати наявності відповідної технічної інфраструктури та експертизи в організації.
Безпека та конфіденційність	Необхідно забезпечити належний рівень захисту конфіденційних даних про персонал.
Опір змінам	Впровадження автоматизації може зустріти опір з боку персоналу, тому важливо ефективно управляти процесом змін.

Рисунок 1.6 – Виклики та ризики автоматизації HR-функцій



Рисунок 1.7 – Рекомендації для малого бізнесу щодо впровадження автоматизації HR-функцій

6. **Безперервне навчання та підтримка.** Для максимальної віддачі від автоматизованої HR-системи необхідно забезпечити безперервне навчання та підтримку персоналу. Це дозволить працівникам ефективно використовувати систему та розвивати свої навички [10], [19], [17].

Впровадження автоматизованих HR-процесів у малому бізнесі є складним, але необхідним кроком для підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Дотримуючись рекомендованих етапів та враховуючи специфіку малого бізнесу, організації можуть успішно автоматизувати свої HR-процеси та отримати значні переваги, такі як скорочення витрат, підвищення продуктивності.

Висновки до розділу 1

За результатами розгляду теоретико-методичних основ удосконалення системи управління запровадження автоматизації HR-функцій у малому бізнесі нами сформовано такі висновки.

HR-функції є невід'ємною частиною ефективного управління організацією, оскільки вони забезпечують наявність, розвиток та ефективне використання людських ресурсів – ключового активу будь-якої компанії. Структура HR-функцій охоплює широкий спектр завдань, спрямованих на залучення, утримання та мотивацію талановитих працівників, а також створення сприятливого середовища для їхнього розвитку та продуктивної роботи.

Розуміння сутності, характеристик та структури HR-функцій є важливим для ефективного управління персоналом та досягнення стратегічних цілей організації. Водночас, HR-функції повинні постійно адаптуватися до мінливих умов бізнес-середовища, впроваджуючи інноваційні підходи та технології для підвищення своєї ефективності та відповідності потребам організації.

Хоча HR-функції відіграють важливу роль як для великих, так і для малих підприємств, організації малого бізнесу часто стикаються з унікальними викликами в цій сфері. До таких викликів належать: обмежені ресурси (фінансові, людські, часові) для ефективного виконання HR-функцій; відсутність спеціалізованого HR-відділу або присутність лише одного HR-менеджера, що ускладнює здійснення всього комплексу HR-функцій; труднощі у залученні та утриманні кваліфікованих працівників через обмежені можливості кар'єрного зростання та конкуренцію з великими компаніями; складність у забезпеченні відповідності HR-практик чинному законодавству та нормативним вимогам; недостатній рівень формалізації HR-процесів та HR-систем, що призводить до неефективного використання людських ресурсів.

Незважаючи на наявні виклики, ефективне виконання HR-функцій є вкрай важливим для успішного функціонування малих підприємств з кількох причин:

залучення та утримання талантів; підвищення продуктивності та ефективності; підтримка стратегічного розвитку; дотримання законодавства та зниження ризиків.

Для забезпечення ефективного функціонування HR-функцій у малому бізнесі необхідно вжити низку заходів: призначення відповідальної особи або створення HR-групи; аутсорсинг або використання рішень; HR-програмного забезпечення; розробка ефективних HR-політик та процедур; інвестиції в навчання та розвиток персоналу; формування сприятливої корпоративної культури.

Автоматизація HR-функцій стає все більш необхідною для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності організацій, включаючи малі підприємства. Впровадження автоматизації дозволяє оптимізувати та підвищити ефективність HR-процесів, заощадити час і ресурси, а також покращити якість HR-послуг для працівників. Основні переваги включають підвищення ефективності та продуктивності HR-процесів, поліпшення точності та своєчасності HR-аналітики, покращення досвіду працівників, економію часу та ресурсів, а також підвищення відповідності нормативним вимогам.

Малі підприємства можуть обрати різні підходи до автоматизації HR-функцій, серед яких локальні HR-системи, хмарні HR-рішення, аутсорсинг HR-функцій та використання окремих HR-додатків та інструментів. Вибір підходу залежить від потреб, бюджету та наявних ресурсів організації. Кожен підхід має свої переваги та недоліки, які необхідно ретельно зважити.

Проте впровадження автоматизації HR-функцій у малому бізнесі також може бути пов'язане з певними викликами та ризиками, такими як фінансові обмеження, технічні виклики та питання безпеки, а також потенційні проблеми з конфіденційністю даних та опором змінам серед персоналу. Для успішного впровадження необхідно ретельне планування та врахування специфіки малого бізнесу.

Процес впровадження автоматизованих HR-процесів включає кілька етапів: аналіз потреб та оцінку поточної ситуації, вибір відповідного

програмного забезпечення, розробку плану впровадження, навчання та адаптацію персоналу, пілотне впровадження та тестування, повномасштабне впровадження та моніторинг, а також безперервне вдосконалення та підтримку. Крім того, важливо дотримуватися рекомендацій щодо залучення керівництва та персоналу, ефективного управління змінами, забезпечення безпеки та конфіденційності даних, інтеграції з існуючими системами, гнучкості та масштабованості, а також безперервного навчання та підтримки персоналу.

2 АНАЛІЗ СТАНУ РЕАЛІЗАЦІЇ HR-ФУНКЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТАВ МАЛОГО БІЗНЕСУ НА ПРИКЛАДІ ФОП ТОЛСТИГІН І.Л

2.1 Аналіз стану ринкового бізнес-середовища функціонування підприємства

Аналіз стану ринкового бізнес-середовища функціонування салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигін І. Л.) базується на дослідженні кількох ключових факторів: стану ринку товарів для дому та інтер'єру, особливостей малого бізнесу в Україні, а також тенденцій і викликів, з якими стикаються підприємства в цій галузі. Урахування зовнішніх і внутрішніх чинників дозволяє визначити поточні перспективи для розвитку підприємства та потенційні загрози.

Салон домашнього інтер'єру «Art de Vivre» функціонує в ніші товарів для облаштування житла, яка за останні роки демонструє стабільний розвиток. Згідно з дослідженням ринку меблів та товарів для дому від компанії Pro-Consulting, вартість українського ринку меблів у 2021 році склала приблизно 1,4 млрд доларів США, що на 6,2% більше порівняно з попереднім роком [19]. Попит на продукцію для інтер'єру зріс через зміну споживчих пріоритетів, зокрема зростання інтересу до облаштування комфортного житлового простору. Важливу роль відіграє активний розвиток електронної комерції та збільшення доступності різноманітних товарів для дому через інтернет-магазини.

Однак, ситуація на ринку є неоднорідною. Пандемія COVID-19 та війна в Україні спричинили зміни у попиті та пропозиції. Зокрема, багато підприємств малого бізнесу зіткнулися з перебоями в ланцюгах постачань, зростанням цін на матеріали та зменшенням купівельної спроможності населення. Водночас підприємства, які активно використовують онлайн-продажі та автоматизовані системи управління бізнесом, змогли швидше адаптуватися до нових умов і зберегти свою частку на ринку.

ФОП Толстигін І. Л., як представник малого бізнесу, функціонує в умовах певних обмежень, характерних для цього сектору економіки. Згідно з даними Державної служби статистики України, станом на 2022 рік малий бізнес складав приблизно 90% від загальної кількості підприємств у країні, забезпечуючи близько 60% зайнятості та генеруючи 30% ВВП України [20]. Проте малий бізнес стикається з рядом труднощів, таких як недостатність фінансових ресурсів для розширення, складнощі з доступом до кредитування та високі податкові навантаження.

Незважаючи на ці труднощі, підприємства, що працюють у сфері товарів для дому та інтер'єру, мають певні переваги. Зокрема, через зростання попиту на якісні та індивідуалізовані рішення для облаштування житла, малі підприємства можуть запропонувати унікальні продукти та послуги, що підвищує їхню конкурентоспроможність. Крім того, на ринку зростає попит на будівельно-монтажні та дизайнерські послуги, які також входять до переліку діяльності ФОП Толстигін І. Л.

Однією з основних тенденцій ринку є зростання популярності екологічно чистих і стійких матеріалів для облаштування житла. За даними дослідження компанії Euromonitor International, у 2023 році понад 40% споживачів в Україні зазначили, що віддають перевагу товарам, виготовленим із натуральних матеріалів або тим, які мають сертифікати екологічної безпеки [21]. Це відкриває нові можливості для розвитку бізнесу, зокрема через включення до асортименту продукції, що відповідає екологічним стандартам.

Водночас важливим викликом для підприємства є необхідність адаптації до умов економічної нестабільності та зростання інфляції. За прогнозами Національного банку України, інфляція у 2024 році може перевищити 12%, що може негативно вплинути на купівельну спроможність населення та зменшити обсяги продажів у сфері товарів для дому [22]. У цьому контексті важливо звернути увагу на оптимізацію бізнес-процесів та використання сучасних технологій, зокрема автоматизації управління персоналом та продажами.

З огляду на поточні тенденції, салон домашнього інтер'єру «Art de Vivre» має кілька перспективних напрямів для розвитку. По-перше, можна розширити асортимент товарів, включивши екологічні матеріали для облаштування інтер'єру, що відповідатиме зростаючим потребам споживачів. По-друге, розвиток онлайн-продажів та участь у виставках-продажах може сприяти розширенню клієнтської бази, зокрема шляхом залучення покупців з інших регіонів і навіть країн.

Крім того, інвестиції в автоматизацію HR-функцій дозволять підприємству ефективніше керувати персоналом і зосередитися на стратегічних завданнях. Це стане важливим кроком для підвищення продуктивності та оптимізації операційних витрат. У майбутньому важливо також розглянути можливості залучення зовнішніх інвесторів або партнерів для фінансування розширення бізнесу, зокрема відкриття нових точок продажу або збільшення виробничих потужностей.

Отже, аналіз ринкового середовища свідчить про те, що підприємство ФОП Толстигін І. Л. має хороші перспективи для розвитку в умовах зростання попиту на товари для інтер'єру та послуги з облаштування житла. Однак, для забезпечення стабільного зростання необхідно враховувати виклики, пов'язані з економічною нестабільністю, інфляцією та зміною споживчих вподобань. Успішне розширення бізнесу потребує стратегічних інвестицій в автоматизацію, екологічні рішення та інноваційні методи продажів, зокрема онлайн-платформи.

2.2 Загальна характеристика діяльності підприємства та аналіз його основних техніко-економічних показників

Салон домашнього інтер'єру «Art de Vivre (ФОП Толстигін І. Л.) був заснований у 2010 році, в місті Хмельницький. Засновником салону став Толстигін Іван Леонідович.

Місце розташування підприємства: Україна, м. Хмельницький, Старокостянтинівське шосе, 2/1 Б.

Салон домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигін І. Л.) є малим торговельним підприємством.

Предметом діяльності Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигін І. Л.) є:

– в галузі торгівлі та реклами: оптова та роздрібна торгівля непродовольчими товарами з відкриттям власних торговельних мереж; організація ярмарок, аукціонів, виставок – продаж; розробка, виготовлення та розміщення реклами;

– в галузі будівництва: розробка та виготовлення проектно-кошторисної документації та здійснення архітектурно-художнього проектування; будівельні, будівельно-монтажні, оздоблювальні та ремонтні роботи; художньо-оформлювальні, дизайнерські та реставраційні роботи; здійснення електромонтажних та пусконаладжувальних робіт;

– в галузі виробництва: виготовлення поліграфічної продукції; видавнича та редакційна діяльність;

– в галузі транспортних послуг: здійснення внутрішніх та міжнародних перевезень вантажів всіма видами транспорту; ремонт і технічне обслуговування транспортних засобів;

– різне.

Організаційна структура Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигін І. Л.) схематично представлена на рисунку 2.1.

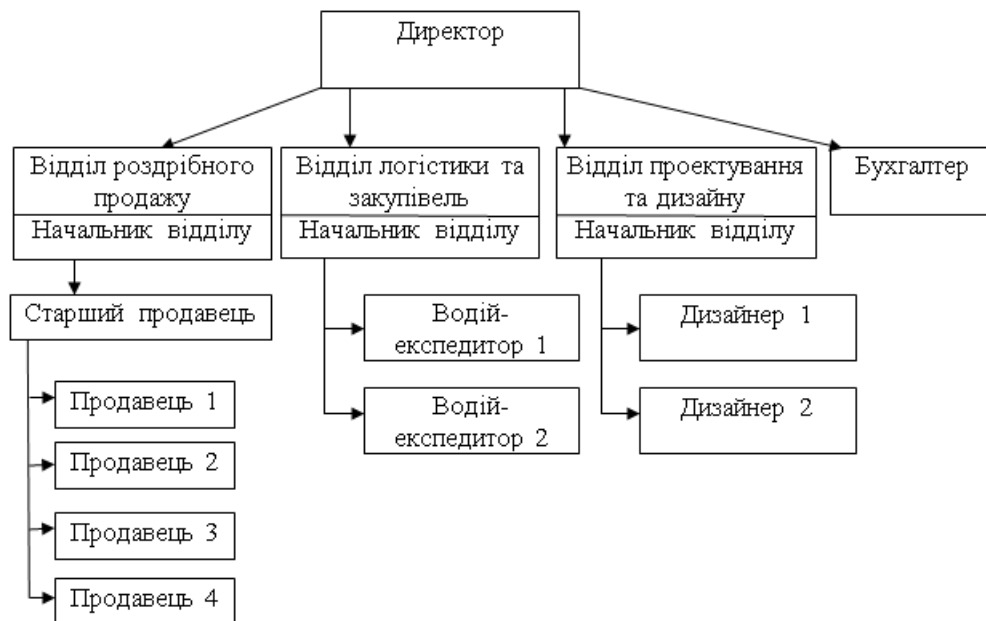


Рисунок 2.1 – Організаційна структура домашнього інтер'єру «Art de Vivre»
(ФОП Толстигін І. Л.)

Актуальність дослідження фінансово-господарської діяльності Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» зумовлена важливістю аналізу ефективності роботи підприємства в умовах сучасної економічної нестабільності та зростаючої конкуренції на ринку товарів для дому та інтер'єру. Успішне функціонування будь-якого бізнесу безпосередньо залежить від його здатності підтримувати стабільну фінансову діяльність, що дозволяє не лише покривати поточні витрати, але й забезпечувати розвиток та інновації. Важливо враховувати зовнішні фактори, такі як коливання попиту, зміни купівельної спроможності населення та вплив глобальних економічних процесів.

Основні техніко-економічні показники діяльності Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre», наведені в таблиці 2.1, демонструють, як підприємство справляється з цими викликами. Аналіз цих показників дозволяє оцінити фінансову стійкість компанії, виявити сильні та слабкі сторони її діяльності, а також розробити рекомендації для подальшого підвищення ефективності (розраховано на основі звітності, поданої у додатку А).

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники діяльності Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.)

Показник	Од. вим.	Рік			Абс.відх.		Темп росту, %	
		2021	2022	2023	2022-2021	2023-2022	(2022/ 2021)100	(2023/ 2022)100
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн	34 360,40	34 680,40	28 690,20	320,00	-5 990,20	100,93	82,73
Середньооблікова чисельність персоналу	чол.	6	8	14	2	6	133,33	175,00
Продуктивність праці персоналу	тис. грн/ чол.	5 726,73	4 335,05	2 049,30	-1 391,68	-2 285,75	75,70	47,27
Фонд заробітної плати персоналу	тис. грн	1 130,30	1 320,80	1 420,70	190,50	99,90	116,85	107,56
Середньомісячна заробітна плата персоналу	тис. грн/ чол.	15,69	13,75	8,45	-1,94	-5,30	87,64	61,46
Собівартість реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн	31 370,40	31 310,70	26 010,70	-59,70	-5 300,00	99,81	83,07
Сукупні операційні витрати підприємства	тис. грн	3 510,60	3 840,80	4 130,40	330,20	289,60	109,41	107,54
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, робіт, послуг	грн	0,91	0,90	0,91	-0,01	0,00	98,89	100,42
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	1 016,50	1 204,50	518,00	188,00	-686,50	118,49	43,01
Рентабельність (збитковість)	%	3,24	2,00	1,99	-1,24	-0,01	61,72	99,57
Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн	360,00	309,80	279,50	-50,20	-30,30	86,06	90,22
Фондовіддача	грн	95,45	111,94	102,65	16,50	-9,30	117,29	91,70

З таблиці видно, що Салон домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.) найбільш успішно функціонував у 2021-2022 роках. Разом з тим, чистий дохід від реалізації його продукції, робіт, послуг протягом 2021-2023 років скоротився майже на 17 % (рисунок 2.2).

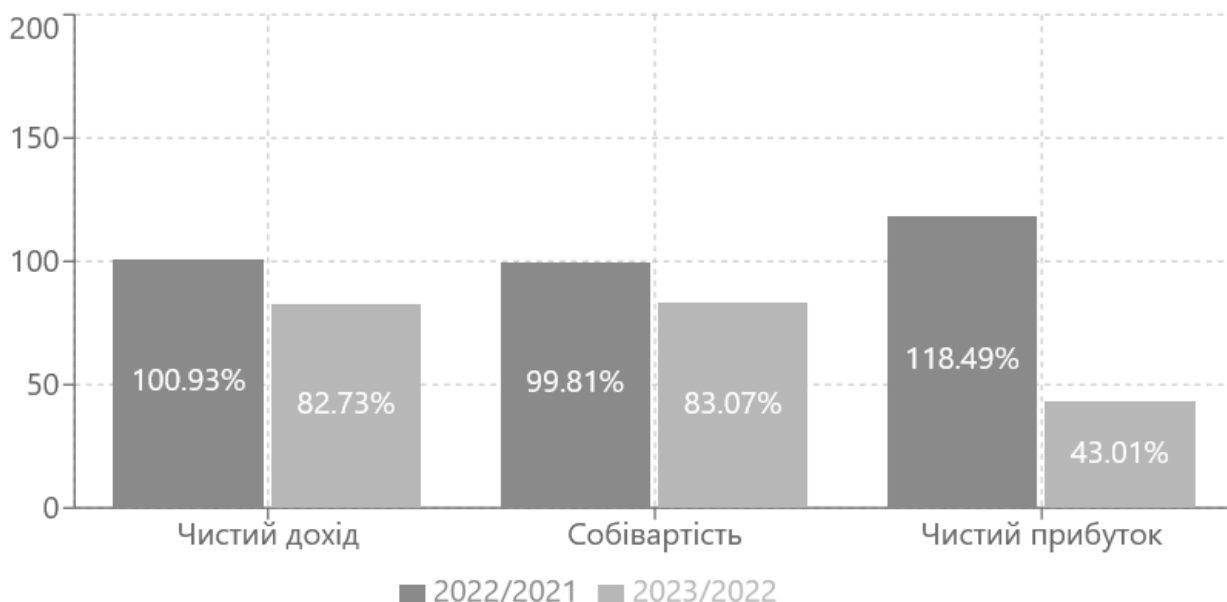


Рисунок 2.2 – Темпи росту основних фінансових показників Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.), %

Аналіз темпів росту основних фінансових показників демонструє критичне погіршення ситуації у 2023 році. Особливо тривожним є падіння темпу росту чистого прибутку з 118,49% до 43,01%, що свідчить про суттєве зниження ефективності діяльності підприємства. Темпи росту чистого доходу та собівартості також демонструють негативну динаміку, знизившись до рівня близько 83%.

Погіршення фінансових показників має прямий зв'язок з динамікою показників використання трудових ресурсів. Розглянемо, як змінювались темпи росту показників персоналу Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.) на рисунку 2.3.

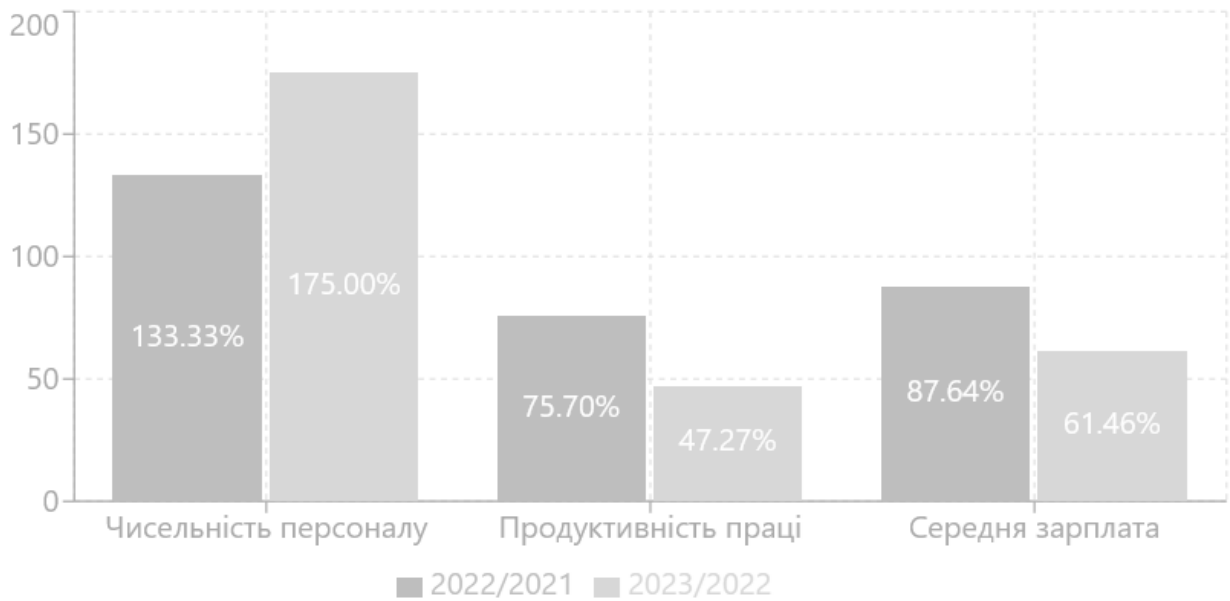


Рисунок 2.3 – Темпи росту показників персоналу Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.), %

Спостерігається значний дисбаланс, оскільки при стрімкому зростанні темпів росту чисельності персоналу (до 175% у 2023 році) відбувається драматичне падіння темпів росту продуктивності праці (до 47,27%) та середньої заробітної плати (до 61,46%). Це свідчить про неефективне використання трудових ресурсів та можливі проблеми в організації праці.

Важливо проаналізувати, як зміна показників персоналу вплинула на структуру витрат Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.) зображено на рисунку 2.4.

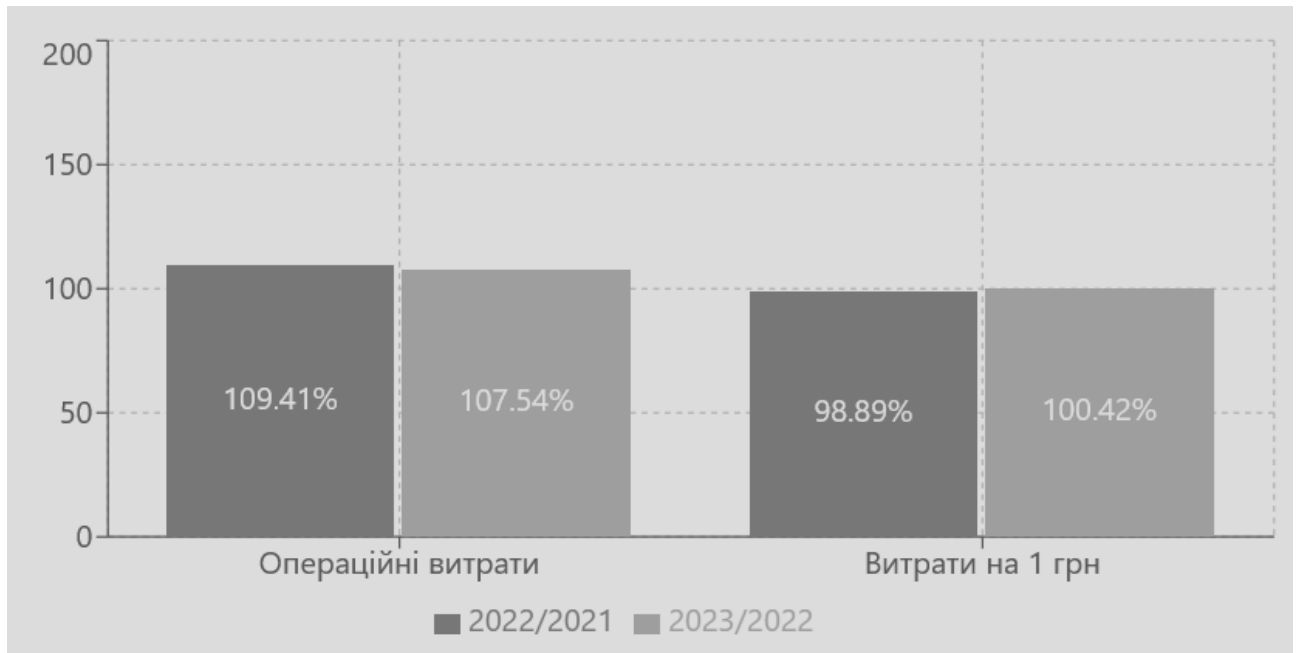


Рисунок 2.4 – Темпи росту показників витрат Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.), %

Темпи росту операційних витрат залишаються стабільно високими (107-109%), що в умовах падіння доходів створює додатковий тиск на фінансовий результат. Показник витрат на 1 грн продукції демонструє незначне зростання, що свідчить про зниження ефективності використання ресурсів.

Зростання витрат при падінні доходів безпосередньо впливає на показники рентабельності Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.) подано на рисунку 2.5.

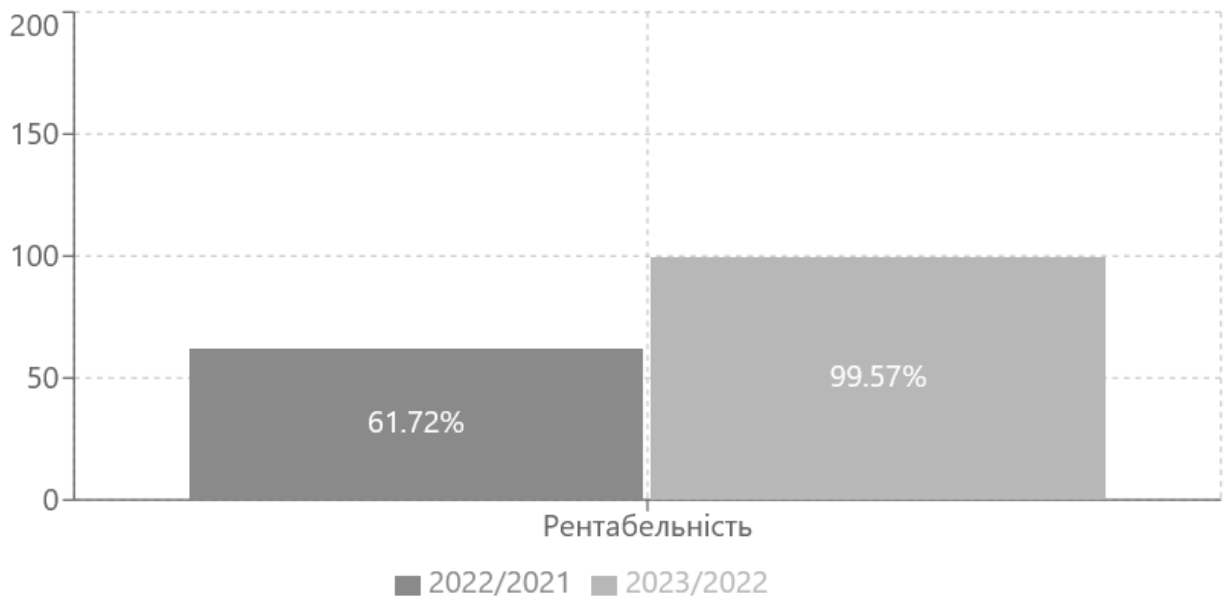


Рисунок 2.5 – Темпи росту рентабельності Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.), %

Після значного падіння темпу росту рентабельності у 2022 році (61,72%) показник дещо стабілізувався у 2023 році (99,57%). Однак, враховуючи низький базовий рівень рентабельності, така стабілізація не може розглядатися як позитивна тенденція.

Для розуміння довгострокових перспектив підприємства важливо проаналізувати динаміку показників основних фондів Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.) (рисунок 2.6).

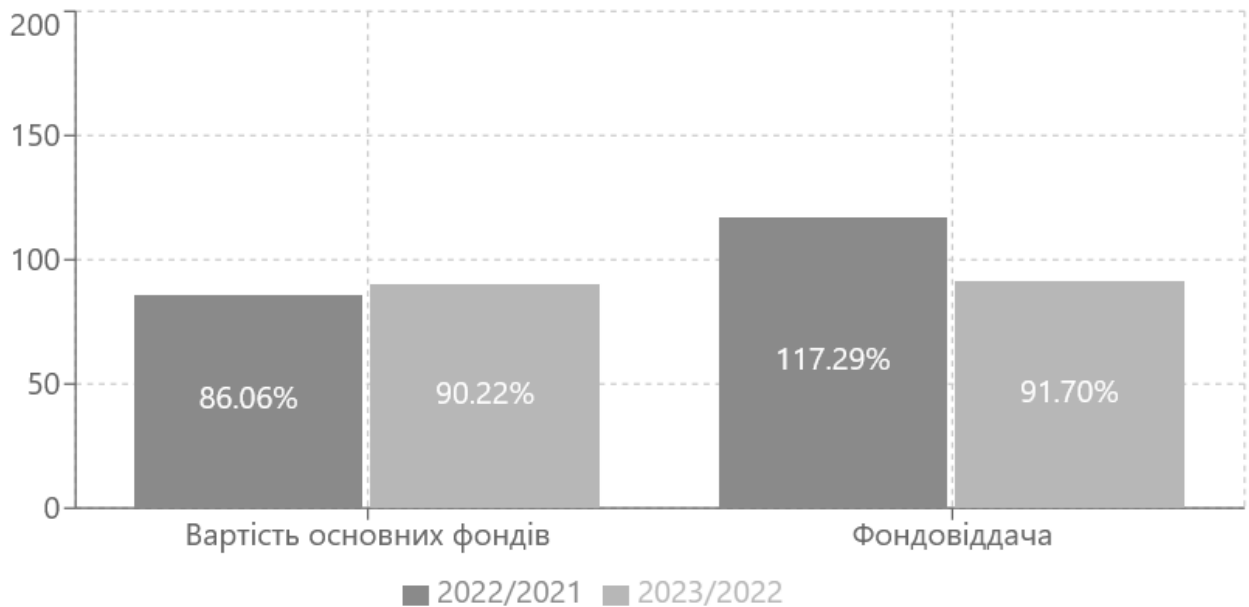


Рисунок 2.6 – Темпи росту показників основних фондів Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.), %

У сфері основних фондів спостерігається неоднозначна ситуація: при деякому покращенні темпів росту їх вартості (з 86,06% до 90,22%) відбувається суттєве погіршення показника фондовіддачі (темп росту знизився з 117,29% до 91,70%), що свідчить про зниження ефективності використання наявних виробничих потужностей.

Підсумовуючи, слід зазначити, що Салон домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.) демонструє системне погіршення темпів росту більшості ключових показників у 2023 році. Особливе занепокоєння викликає різке падіння темпів росту прибутку при збереженні високих темпів росту витрат. Значне збільшення чисельності персоналу не призвело до відповідного зростання продуктивності праці, що вказує на проблеми в управлінні людськими ресурсами. Стабілізація темпів росту рентабельності відбулася на критично низькому рівні. Зниження ефективності використання основних фондів може свідчити про необхідність технологічної модернізації виробництва.

2.3 Аналіз показників продуктивності та оплати праці персоналу підприємства, реалізації HR-функцій на підприємстві

За період з 2021 по 2023 рік підприємство «Art de Vivre» продемонструвало значні зміни в показниках продуктивності та оплати праці. Аналіз даних свідчить про складну ситуацію, з якою стикнувся колектив, що може мати серйозні наслідки для майбутнього розвитку компанії (рисунок 2.7).

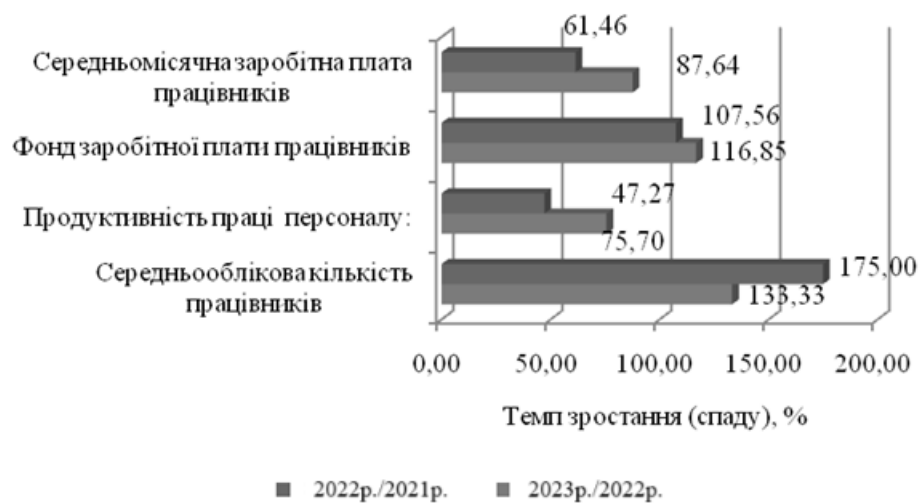


Рисунок 2.7 – Динаміка показників з праці персоналу Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.)

Середньооблікова чисельність працівників «Art de Vivre» за три роки збільшилася на 8 людей, що свідчить про зростання команди з 6 осіб у 2021 році до 14 у 2023 році. Таке збільшення чисельності може свідчити про розширення діяльності підприємства або підвищення вимог до обслуговування клієнтів, особливо в контексті торгівлі та надання послуг у сфері домашнього інтер'єру.

Однак, незважаючи на збільшення чисельності персоналу, продуктивність праці зазнала суттєвого скорочення. У 2022 році порівняно з 2021 роком продуктивність знизилася на 24,3 %, а у 2023 році показник становив лише 47,27 % від рівня 2022 року. Це свідчить про те, що зростання кількості працівників не супроводжувалося відповідним зростанням ефективності їхньої роботи. Однією

з причин цього можуть бути недостатня кваліфікація нових працівників, їх адаптація до нових умов роботи або ж відсутність належних мотиваційних механізмів.

Аналіз фонду заробітної плати показує, що у 2022 році його збільшення склало 116,85 % у порівнянні з попереднім роком, що, проте, не відповідає зростанню продуктивності. У 2023 році темпи зростання фонду заробітної плати сповільнилися до 107,56 %. Це відзначає тенденцію, при якій зростання витрат на оплату праці не приводить до відповідного зростання результатів.

Середньомісячна заробітна плата у 2022 році зменшилася на 12,36 % порівняно з 2021 роком, а у 2023 році – на 38,54 %. Враховуючи, що середньооблікова кількість працівників у 2023 році зросла на 75 %, а фонд заробітної плати зріс лише на 7,56 %, можна зробити висновок, що підприємство має серйозні проблеми з управлінням витратами на оплату праці.

Отже, аналіз показників продуктивності та оплати праці персоналу підприємства «Art de Vivre» вказує на кілька важливих аспектів, які потребують термінового уваги.

Дисбаланс між чисельністю працівників і продуктивністю. Незважаючи на збільшення персоналу, продуктивність праці скоротилася. Це може свідчити про відсутність належної системи адаптації нових працівників або ж про недостатню кваліфікацію.

Проблеми з оплатою праці. Зростання фонду заробітної плати не приводить до підвищення продуктивності, що може викликати невдоволення серед працівників і погіршити моральний клімат у колективі.

Необхідність перегляду стратегій управління персоналом. Для покращення показників продуктивності важливо впроваджувати нові методи мотивації, навчання та розвитку кадрів, а також здійснювати регулярний моніторинг результатів роботи.

Адаптація до ринкових умов. Підприємство повинно знайти способи адаптації до змін у ринковій ситуації, можливо, через впровадження нових технологій або вдосконалення бізнес-процесів.

Таким чином, ефективне управління персоналом є критично важливим для покращення продуктивності та стабільності підприємства. Тільки комплексний підхід до розвитку кадрової політики може забезпечити сталий успіх «Art de Vivre» в умовах конкурентного ринку.

Салон домашнього інтер'єру «Art de Vivre», заснований Іваном Леонідовичем Толстигіним у 2010 році, проходить через важливі етапи розвитку. У зв'язку зі зростанням чисельності персоналу, яка за останні три роки збільшилася на 8 осіб, підприємство стикається з викликами у сфері управління кадрами. Зниження продуктивності праці вказує на необхідність вдосконалення HR-функцій, і автоматизація може стати ключем до вирішення цих проблем.

Впровадження автоматизації починається з визначення потреб підприємства. Для «Art de Vivre» важливо зрозуміти, які саме HR-процеси потребують оптимізації. Наприклад, автоматизація рекрутингу може суттєво зменшити час на пошук і оцінку кандидатів. Це дозволить не тільки швидше заповнювати вакансії, але й знайти найбільш кваліфікованих фахівців. Крім того, управління документами в електронному форматі спростить облік трудових договорів, заявок на відпустки та інших важливих документів, що значно знизить ризик помилок.

Наступним етапом є вибір технологічних рішень, які відповідатимуть специфічним потребам підприємства. Системи управління персоналом (HRM) можуть охоплювати всі аспекти HR-діяльності, включаючи підбір кадрів, облік робочого часу та аналіз продуктивності. Спеціалізовані платформи для автоматизації рекрутингу також можуть стати в нагоді, забезпечуючи легкість у публікації вакансій та зборі резюме.

Однак важливо не тільки вибрати відповідні технології, а й інтегрувати їх в існуючі процеси. Це передбачає детальний аналіз поточних HR-функцій. Наприклад, якщо виявиться, що процеси найму потребують додаткової уваги, можна адаптувати обране програмне забезпечення під ці потреби. Навчання персоналу також відіграє важливу роль у цьому процесі: співробітники повинні знати, як ефективно використовувати нові інструменти.

Автоматизація управління продуктивністю стане ще одним важливим кроком. Встановлення чітких цілей і ключових показників ефективності (KPI) дозволить систематизувати підхід до оцінки роботи працівників. Регулярний зворотний зв'язок від керівництва забезпечить можливість своєчасно коригувати діяльність співробітників та заохочувати їх до досягнення кращих результатів. Аналітичні інструменти, в свою чергу, допоможуть виявити проблемні зони та розробити стратегії для їх вирішення.

Переваги автоматизації для «Art de Vivre» є очевидними. Вона дозволить зменшити витрати на виконання рутинних завдань, зосередивши увагу команди на більш важливих стратегічних питаннях. Поліпшення комунікації між співробітниками та керівництвом, а також збільшення загальної продуктивності можуть стати додатковими позитивними результатами.

Після впровадження нових технологій важливо провести оцінку результатів. Це може включати аналіз продуктивності до і після автоматизації, опитування задоволеності працівників новими системами та оцінку фінансових показників. Це дозволить підприємству зрозуміти, чи дійсно автоматизація призвела до очікуваних результатів.

Впровадження автоматизації HR-функцій на підприємстві «Art de Vivre» може стати важливим кроком у напрямку оптимізації управління персоналом. Це не лише поліпшить ефективність роботи, але й створить сприятливі умови для розвитку команди. Завдяки систематичному підходу до вибору та інтеграції технологій, а також до оцінки результатів, підприємство зможе досягти нових висот на конкурентному ринку.

Для салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигін І. Л.), з урахуванням його специфіки, масштабу діяльності та обмежених фінансових можливостей, рекомендується впровадження наступних програм автоматизації HR-функцій:

1. Базові системи управління персоналом (HRM)

Опис: Ці системи охоплюють всі основні функції HR, такі як облік працівників, управління трудовими договорами, ведення записів про відпустки та лікарняні.

Функції: облік робочого часу; управління документами; зберігання історії працівників.

2. Програми для автоматизації рекрутингу

Опис: Ці платформи допомагають спростити процес підбору кадрів, автоматизуючи публікацію вакансій, збір резюме та первинну оцінку кандидатів.

Функції: публікація вакансій на різних платформах; сортування та зберігання резюме; оцінка кандидатів за заданими критеріями.

3. Системи для управління навчанням (LMS)

Опис: Ці системи забезпечують онлайн-навчання, що дозволяє підвищити кваліфікацію працівників без значних витрат на організацію тренінгів.

Функції: проведення онлайн-курсів та тренінгів; відстеження прогресу навчання працівників; оцінка ефективності навчання.

4. Програми для управління продуктивністю

Опис: Ці рішення дозволяють встановлювати цілі, відстежувати досягнення працівників і забезпечувати зворотний зв'язок.

Функції: визначення ключових показників ефективності (KPI); регулярні оцінки продуктивності; ведення історії досягнень і зворотного зв'язку.

5. Онлайн-платформи для збору зворотного зв'язку

Опис: Інструменти для анонімного збору думок працівників про роботу, що дозволяє виявляти проблеми та вдосконалювати атмосферу в колективі.

Функції: проведення опитувань про задоволеність працівників; аналіз отриманих даних для покращення управлінських рішень.

6. Програми для управління документообігом

Опис: Ці системи дозволяють зберігати та обробляти всі необхідні документи в електронному вигляді, що значно спрощує доступ до них.

Функції: зберігання електронних копій трудових договорів та інших документів; автоматизація процесу підписання документів; легкий доступ до інформації для співробітників.

Впровадження цих програм автоматизації HR-функцій дозволить підприємству «Art de Vivre» підвищити ефективність управління персоналом, зменшити витрати на рутинні завдання та поліпшити загальну продуктивність. Обрання відповідних рішень з урахуванням фінансових можливостей допоможе створити більш структуровану та продуктивну робочу атмосферу.

Висновки до розділу 2

На основі проведеного у другому розділі дослідження можна сформулювати такі висновки.

З'ясовано, що Салон домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигін І. Л.) є малим торговельним підприємством, що спеціалізується на продажу шпалер, іншої продукції для декорування та ремонту осель.

Основні техніко-економічні показники діяльності Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.) засвідчили, що найбільш успішно Салон функціонував у 2021-2022 роках. Чистий дохід від реалізації його продукції, робіт, послуг протягом 2021-2023 років скоротився майже на 17 %. Середньооблікова чисельність персоналу за три роки збільшилася на 8 осіб. Суттєвого скорочення зазнала продуктивність праці персоналу підприємства, його рентабельність та фондоозброєність.

Ефективність управління діяльністю Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.) протягом 2021-2023 років була не досить високою, адже витрати на збут підприємства зростали на 2 % щорічно, однак, це не принесло очікуваного результату, оскільки дохід підприємства, а відповідно, й прибуток скорочувалися. Крім того, погіршувалися інші результативні показники (продуктивність, фондовіддача, рентабельність).

Салон домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигін І. Л.) переживає етап значних змін, пов'язаних з ростом чисельності персоналу та зниженням продуктивності праці. У зв'язку з цим, автоматизація HR-функцій може стати важливим кроком для оптимізації роботи з кадрами, підвищення ефективності управлінських процесів та зменшення адміністративного навантаження. Нами розроблено ряд пропозицій поданих нижче.

1. Визначення потреб у автоматизації

Перш ніж переходити до впровадження автоматизованих систем, важливо чітко визначити потреби підприємства. Основні сфери, які можуть виграти від автоматизації, включають: рекрутинг(автоматизація процесу підбору кадрів дозволить зменшити час на пошук і оцінку кандидатів); управління документами (зберігання та обробка трудових договорів, заявок на відпустки та інших документів у електронному вигляді); облік робочого часу (автоматизовані системи дозволяють точно фіксувати робочий час, що допоможе в розрахунках заробітної плати); аналіз продуктивності (впровадження систем для моніторингу та аналізу продуктивності праці співробітників).

2. Вибір технологічних рішень

Для автоматизації HR-функцій підприємство може розглянути різні програмні рішення, які відповідають його потребам. Основні категорії: HRM-системи (Human Resource Management) (платформи, які охоплюють всі аспекти управління персоналом, включаючи рекрутинг, облік робочого часу, оцінку продуктивності та управління навчанням; системи для автоматизації рекрутингу: спеціалізовані платформи, що дозволяють автоматизувати публікацію вакансій, збір резюме та оцінку кандидатів) платформи для управління проєктами (такі системи можуть допомогти в управлінні командою, розподілі завдань та контролі термінів виконання).

3. Інтеграція з існуючими процесами

Важливо, щоб нові технології були інтегровані в уже існуючі бізнес-процеси підприємства. Це передбачає: аналіз існуючих процесів (провести аудит поточних HR-функцій, щоб зрозуміти, де автоматизація принесе найбільшу користь); налаштування системи (обрати програмне забезпечення, яке можна адаптувати до

специфічних потреб підприємства); навчання персоналу (забезпечити навчання співробітників, щоб вони могли ефективно користуватися новими системами).

4. Впровадження системи управління продуктивністю

Автоматизація управління продуктивністю може включати: цілі та KPI (впровадження системи, яка дозволяє встановлювати цілі для співробітників і відстежувати їх досягнення); регулярний зворотний зв'язок (інтеграція механізмів для регулярного зворотного зв'язку від керівництва, що дозволяє вчасно коригувати роботу); аналітика (використання аналітичних інструментів для оцінки продуктивності та виявлення проблемних зон).

5. Переваги автоматизації

Автоматизація HR-функцій на підприємстві «Art de Vivre» має ряд переваг: зменшення витрат (зменшення часу, витраченого на рутинні завдання, дозволить зосередитися на стратегічних аспектах управління персоналом); покращення комунікації (автоматизовані системи забезпечують кращу взаємодію між співробітниками та керівництвом); збільшення продуктивності (зменшення адміністративного навантаження дозволяє працівникам більш ефективно виконувати свої обов'язки).

6. Оцінка результатів

Після впровадження автоматизації необхідно провести оцінку результатів. Це може включати: аналіз продуктивності (порівняння показників продуктивності до і після автоматизації); задоволеність працівників (проведення опитувань для оцінки рівня задоволеності співробітників новими системами); фінансові результати (оцінка зниження витрат на управління персоналом).

Впровадження автоматизації HR-функцій на підприємстві «Art de Vivre» стане важливим кроком до оптимізації управління персоналом. Це дозволить зменшити адміністративне навантаження, підвищити продуктивність праці та поліпшити загальний клімат в колективі. Систематичний підхід до вибору, інтеграції та оцінки нових технологій забезпечить стійке зростання та розвиток підприємства в умовах сучасного ринку.

3 НАПРЯМИ АВТОМАТИЗАЦІЯ HR-ФУНКЦІЙ У МАЛОМУ БІЗНЕСІ (НА ПРИКЛАДІ ФОП ТОЛСТИГІН І.Л., М.ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ)

3.1 Застосування програмного забезпечення в системі автоматизації реалізації ключових HR-функцій управління персоналом підприємства

Управління персоналом є ключовим елементом успішної діяльності будь-якого підприємства, зокрема у сфері дизайну інтер'єру, де основну роль відіграють творчі спеціалісти. Для Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигін І. Л.) актуальність впровадження HRM-системи полягає в необхідності оптимізації адміністративних процесів, підвищення ефективності управління кадрами та забезпечення більшої зручності у взаємодії між працівниками та керівництвом.

Застосування програмного забезпечення HRM (Human Resource Management), дозволить автоматизувати такі ключові HR-функції, як:

- облік співробітників та їх даних;
- моніторинг робочого часу, відпусток та лікарняних;
- автоматизація розрахунків зарплат;
- управління документацією;
- аналіз продуктивності персоналу.

Перевагами застосування програмного забезпечення HRM (Human Resource Management) є:

- ефективність – зменшення часу на виконання адміністративних завдань;
- точність – мінімізація помилок у розрахунках та звітності;
- зручність – швидкий доступ до даних співробітників та процесів;
- мотивація персоналу – створення прозорих систем обліку робочого часу та оцінювання продуктивності.

До запровадження можуть бути рекомендовані різні сучасні HRM-систем, порівняємо їх в межах таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Порівняння сучасних HRM-систем

Назва системи	Переваги	Недоліки	Вартість впровадження
Zoho People	Простий інтерфейс, інтеграція з іншими продуктами Zoho, низька ціна для малого бізнесу.	Обмежений функціонал для великих компаній	\$1–2/користувач на місяць.
BambooHR	Зручна система оцінки працівників, функції автоматизації відпусток та лікарняних.	Висока вартість для повного пакета послуг	\$99/місяць + \$5,25/користувач.
Gusto	Функції автоматизації розрахунків зарплат, податкового обліку, інтеграція з бухгалтерією.	Зосередженість більше на США, обмежена підтримка в Україні	\$6–12/користувач на місяць.
Freshteam	Повний набір HRM-функцій, включаючи ATS та управління наймом.	Базові тарифи обмежені, більшість функцій за доплату	\$1,20–4.80/користувач на місяць.

Зважаючи на специфіку діяльності Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre», оптимальним вибором є Zoho People. Ця система забезпечує всі базові потреби малого бізнесу за помірну вартість, дозволяючи ефективно автоматизувати ключові HR-функції. Її інтеграція з іншими програмами компанії Zoho стане додатковою перевагою для зручності управління підприємством.

Zoho People – це інтуїтивно зрозуміла HRM-система, створена для управління персоналом малого та середнього бізнесу. Її простий і логічний інтерфейс дозволяє швидко адаптуватися як адміністраторам, так і співробітникам. Вона надає всі необхідні інструменти для автоматизації HR-

процесів, підвищуючи ефективність роботи та зменшуючи адміністративні витрати.

Основний функціонал Zoho People:

- облік співробітників (зберігання інформації про персонал, включаючи контактні дані, досвід роботи, навички; легкий пошук та доступ до профілів співробітників);
- управління робочим часом (фіксація часу початку і закінчення роботи; автоматичний підрахунок відпрацьованих годин та облік відпусток);
- автоматизація розрахунків (ведення зарплатного обліку; інтеграція з бухгалтерськими системами для обробки податків);
- оцінка продуктивності (система оцінювання ефективності працівників через KPI; формування звітів для аналізу результатів роботи команди);
- управління відпустками (автоматизований облік заявок на відпустки та лікарняні; розрахунок залишків днів відпочинку);
- документообіг (зберігання важливих документів у цифровому форматі; швидке завантаження, редагування та доступ до документів);
- інтеграція (zoho people легко інтегрується з іншими продуктами zoho, а також сторонніми додатками (google workspace, microsoft office тощо).

Схема функціонування Zoho People для Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» зображена на рисунку 3.1.

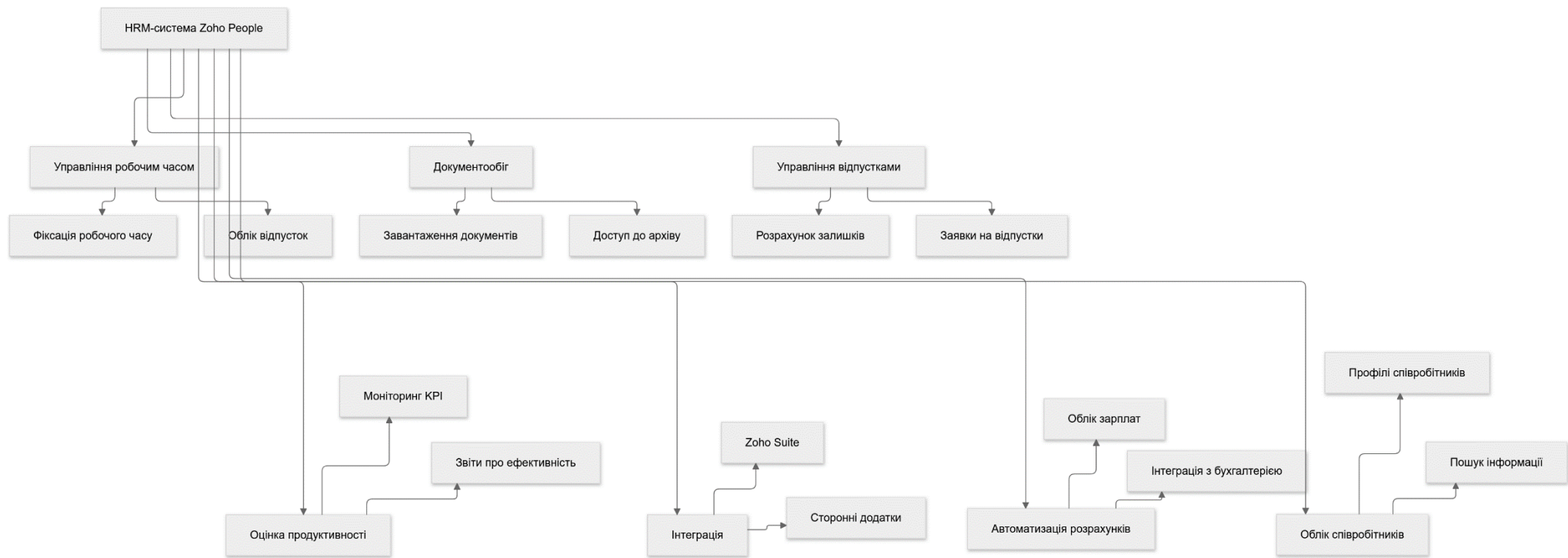


Рисунок 3.1 – Схема функціонування Zoho People для Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre»

Застосування Zoho People для Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» сприятиме такому функціоналу:

- облік співробітників дозволить вести цифровий реєстр персоналу з детальною інформацією, що спрощує пошук даних і забезпечує їх актуальність;
- управління робочим часом дасть змогу керівнику контролювати дисципліну, відстежувати робочі години та оперативно обробляти заявки на відпустки;
- автоматизація розрахунків забезпечить своєчасне нарахування заробітної плати та податків без ризику помилок;
- оцінювання продуктивності дозволить ефективно аналізувати результативність команди та визначати напрямки для розвитку співробітників;
- документообіг спростить доступ до важливих документів і скоротить час на обробку паперової роботи.

Це сучасне інформаційне рішення значно полегшить управління персоналом у «Art de Vivre», дозволяючи сфокусуватися на стратегічних завданнях та розвитку творчого потенціалу працівників.

Схема впровадження Zoho People для Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» представлена на рисунку 3.2.

З рисунку видно, що імплементація Zoho People для Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» містить п'ять основних етапів:

- підготовка до впровадження (проведення зустрічі з керівництвом для визначення потреб у автоматизації HR-функцій; аналіз специфіки роботи «Art de Vivre» для адаптації Zoho People тощо);
- навчання персоналу (проведення тренінгів із використання Zoho People; залучення всіх працівників до ознайомлення з новими процедурами тощо);
- тестове впровадження (запуск системи на тестовому періоді з обмеженим функціоналом; виявлення недоліків та налаштування процесів тощо);
- повне впровадження (підключення всіх співробітників та модулів системи; запуск системи в повному обсязі тощо);

– моніторинг ефективності (збір даних про результати роботи Zoho People; аналіз впливу автоматизації на продуктивність персоналу).

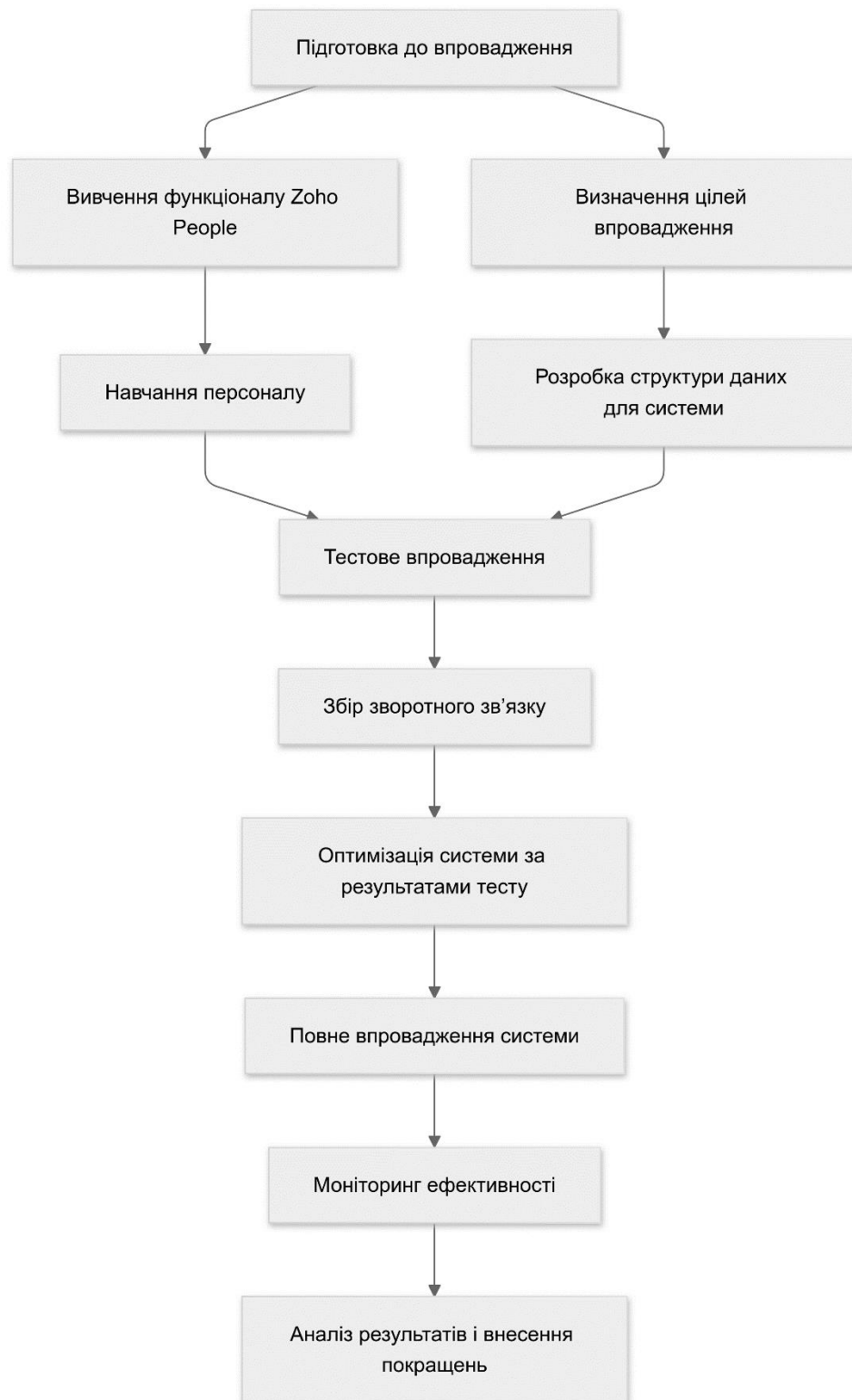


Рисунок 3.2 – Схема впровадження Zoho People для Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre»

Календарний план впровадження Zoho People для Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» подано в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Календарний план впровадження Zoho People для Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre»

Етап	Тривалість	Термін виконання
Підготовка	2 тижні	1–14 січня 2024 р.
Навчання персоналу	1 тиждень	15–21 січня 2024 р.
Тестове впровадження	2 тижні	22 січня – 4 лютого 2024 р.
Повне впровадження	2 тижні	5–18 лютого 2024 р.
Моніторинг ефективності та аналіз	1 місяць	19 лютого – 18 березня 2024 р.

Орієнтовний бюджет застосування Zoho People для Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» представлено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Загальний бюджет впровадження Zoho People для Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre»

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Придбання Zoho People	20,0
Навчання персоналу	5,0
Технічна підтримка	3,0
Витрати на адаптацію	2,0
Загальна сума інвестицій	30,0

Показники ефективності застосування Zoho People для Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» розраховано в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Показники ефективності застосування Zoho People для Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre»

Показник	Формула	Розрахунок	Значення
Сума інвестицій	–	Загальна сума витрат на впровадження	30,0 тис. грн
Грошовий потік (приріст прибутку)	Додатковий дохід – витрати	35,0 тис. грн – 30,0 тис. грн	5,0 тис. грн
Чиста теперішня вартість (NPV)	$\Sigma (\text{Грошовий потік} / (1 + \text{IRR})^n) - \text{Інвестиції}$	$\Sigma (5,0 / (1 + 0,12)^n) - 30,0$	10,0 тис. грн
Термін окупності проекту (PBP)	Сума інвестицій / Щорічний грошовий потік	30,0 / 5,0	6 років
Внутрішня норма рентабельності (IRR)	IRR: NPV = 0	Розрахунок на основі фінансових даних	12%
Коефіцієнт вигід/витрат (BCR)	$\Sigma (\text{Грошовий потік} / (1 + \text{IRR})^n) / \text{Сума інвестицій}$	$\Sigma (5,0 / (1 + 0,12)^n) / 30,0$	1,33
Індекс прибутковості (PI)	$\Sigma (\text{Грошовий потік} / \text{Інвестиції})$	$\Sigma (35,0 / 30,0)$	1,33

Як бачимо з таблиці 3.3, застосування HRM-системи Zoho People для Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» демонструє значний потенціал для оптимізації HR-процесів та підвищення економічної ефективності підприємства. Розрахунки показують, що: інвестиції окупляться через 6 років, що є прийнятним терміном для малого бізнесу; чиста теперішня вартість (NPV) позитивна, становить 10 тис. грн, що підтверджує фінансову доцільність проєкту; висока внутрішня норма рентабельності (IRR) на рівні 12 % свідчить про вигідність вкладення капіталу в автоматизацію HR-процесів; індекс прибутковості та коефіцієнт вигід/витрат перевищують 1, що вказує на ефективне використання ресурсів.

Отже, застосування Zoho People забезпечить не лише автоматизацію основних HR-функцій, але й створить основу для підвищення продуктивності праці та задоволеності співробітників. Це сприятиме сталому розвитку підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності.

3.2 Розробка та впровадження платформи оцінювання продуктивності персоналу для активізації його розвитку та підвищення мотивації

Метою розробки та впровадження платформи оцінювання продуктивності персоналу для Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» є підвищення ефективності роботи персоналу цього підприємства, стимулювання їхнього професійного розвитку та забезпечення прозорості оцінювання. Така платформа дозволить автоматизувати процес моніторингу продуктивності, відстежувати виконання цілей і завдань, а також надавати зворотний зв'язок для персоналу.

Функціонал платформи для Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» буде містити:

- встановлення індивідуальних та командних KPI;
- інтеграцію з системою мотивації (бонуси, заохочення);
- регулярне проведення оцінювання на основі результатів діяльності;
- можливість аналізу даних для HR-відділу.

Схема функціонування платформи оцінювання продуктивності персоналу Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» представлена на рисунку 3.3.



Рисунок 3.3 – Схема функціонування платформи оцінювання продуктивності персоналу Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre»

Важливим етапом на схемі функціонування платформи оцінювання продуктивності персоналу Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» є визначення та встановлення КРІ для персоналу підприємства. Рекомендований набір індивідуальних та командних КРІ персоналу Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» зображено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Набір індивідуальних та командних КРІ персоналу Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre»

Показник	Розрахунок	Значення
Індивідуальні КРІ		
Продуктивність праці (PP)	Обсяг виконаних робіт / Кількість робочих годин	90%
Виконання плану продажів (PPS)	Сума фактичних продажів / Планові продажі	95%
Рівень задоволеності клієнтів (CSAT)	Кількість позитивних відгуків / Загальна кількість відгуків · 100%	85%
Рівень участі в навчанні (LPR)	Кількість пройдених тренінгів / Заплановані тренінги · 100%	100%
Командні КРІ		
Виконання командного плану (СТР)	Сума виконаних командою продажів / Планові продажі команди	90%
Рівень спільної продуктивності (СТР)	Середній показник продуктивності всіх членів команди / Кількість працівників команди	88%
Показник своєчасного виконання завдань (OTR)	Кількість виконаних вчасно задач / Загальна кількість задач · 100%	95%

Використання КРІ в межах платформи виконує три важливі функції.

1. Інтеграція з системою мотивації:
 - індивідуальні бонуси (працівники, які перевищують ключові показники продуктивності (наприклад, PPS > 95%), отримуватимуть бонуси);
 - командні бонуси (у разі досягнення командних КРІ (наприклад, СТР = 90%) всій команді нараховуватиметься додаткова премія).
2. Регулярне проведення оцінювання на основі результатів діяльності:
 - КРІ аналізуватимуться щомісяця, результати порівнюватимуться з запланованими значеннями;

– працівники, які показують стабільно високі результати, отримуватимуть спеціальні нагороди (наприклад, звання «Працівник місяця»).

3. Аналіз даних для HR-відділу:

– дані з платформи дозволять HR-аналітикам оцінювати ефективність працівників, виявляти «вузькі місця» в роботі команди та індивідуальній продуктивності;

– на основі цих даних розроблятимуться персоналізовані програми розвитку.

Перевагами використання КРІ є:

- забезпечення прозорості оцінювання;
- стимулювання персоналу через систему заохочень;
- можливість планування довгострокового розвитку персоналу та команди.

Використання індивідуальних та командних КРІ дозволить створити гнучку та прозору систему оцінювання та мотивації, яка сприятиме розвитку персоналу та підвищенню загальної продуктивності.

Календарний план розробки та впровадження платформи оцінювання продуктивності персоналу Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» сформовано в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Календарний план розробки та впровадження платформи оцінювання продуктивності персоналу Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre»

Етап	Тривалість	Опис
Аналіз потреб підприємства	2 тижні	Оцінка поточного рівня продуктивності та потреб у системі
Розробка технічного завдання	3 тижні	Визначення функціональних вимог до платформи
Розробка програмного забезпечення	8 тижнів	Створення платформи із зазначеним функціоналом
Тестування та адаптація	2 тижні	Випробування системи на практиці
Навчання персоналу	1 тиждень	Проведення тренінгів для співробітників
Запуск системи	1 тиждень	Повноцінний старт використання платформи

Бюджет та показники ефективності проекту розробки та впровадження платформи оцінювання продуктивності персоналу Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» подано в таблицях 3.6 та 3.7 нижче.

Таблиця 3.6 – Бюджет проекту розробки та впровадження платформи оцінювання продуктивності персоналу Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre»

Стаття витрат	Сума, грн
Аналіз та розробка технічного завдання	10 000
Розробка програмного забезпечення	50 000
Тестування, адаптація, навчання	15 000
Витрати на підтримку та обслуговування (1 рік)	10 000
Загальна сума інвестицій	85 000

Таблиця 3.7 – Показники ефективності проекту розробки та впровадження платформи оцінювання продуктивності персоналу Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre»

Показник	Формула	Розрахунок для проекту	Значення
Сума інвестицій	–	Загальна сума витрат	85 000 грн
Грошовий потік	Додатковий дохід – витрати	100 000 – 85 000	15 000 грн
Чиста теперішня вартість (NPV)	$\Sigma (\text{Грошовий потік} / (1 + \text{IRR})^n) - \text{Інвестиції}$	$\Sigma (15\,000 / (1 + 0,15)^n) - 85\,000$	10 000 грн
Термін окупності проекту (PBP)	Сума інвестицій / Щорічний грошовий потік	85 000 / 15 000	5,67 років
Внутрішня норма рентабельності (IRR)	IRR: NPV = 0	Розрахунок на основі фінансових даних	15%
Коефіцієнт вигід/витрат (BCR)	$\Sigma (\text{Грошовий потік} / (1 + \text{IRR})^n) / \text{Сума інвестицій}$	$\Sigma (15\,000 / (1 + 0,15)^n) / 85\,000$	1,18
Індекс прибутковості (PI)	$\Sigma (\text{Грошовий потік} / \text{Інвестиції})$	$\Sigma (100\,000 / 85\,000)$	1,18

Таким чином, розробка та впровадження платформи оцінювання продуктивності дозволить оптимізувати HR-функції та автоматизувати процеси оцінювання персоналу Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre», сприятиме забезпеченню прозорості у встановленні KPI та заохоченні працівників, підвищенню мотивації та продуктивності персоналу.

Розробка та впровадження платформи є доцільною, оскільки проєкт має позитивні економічні показники. Це допоможе підприємству залишатися конкурентоспроможним і досягати стратегічних цілей.

3.3 Інтеграція систем навчання та розвитку персоналу для активізації його креативного потенціалу та підвищення професійної компетентності

У сучасних умовах конкуренції та динамічного розвитку ринку інтеграція системи навчання та розвитку персоналу є важливим кроком для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Для Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» це актуально з огляду на кілька ключових аспектів.

Швидкий розвиток галузі. Сфера дизайну інтер'єру постійно змінюється через появу нових матеріалів, технологій та трендів. Постійне навчання працівників дозволить оперативно адаптуватися до змін та надавати клієнтам сучасні рішення.

Зростання потреб клієнтів. Сучасний клієнт очікує не лише якісного сервісу, а й інноваційних, креативних ідей у дизайні. Підвищення професійного рівня співробітників сприятиме задоволенню цих очікувань.

Мотивація персоналу. Надання можливостей для навчання є одним із головних стимулів для працівників. Це сприяє зростанню лояльності, зниженню плинності кадрів і створенню позитивного робочого середовища.

Ефективність управління. Система навчання дозволить автоматизувати процеси оцінки, навчання та розвитку, що скорочує адміністративне навантаження на HR-відділ.

На нашу думку, впровадження інтегрованої системи навчання забезпечить Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» можливість утримувати лідерські позиції в галузі, формувати сильну команду професіоналів і підвищувати фінансову стабільність.

Функціональний інтерфейс системи навчання слід організувати у вигляді модульної структури. Кожен модуль відповідатиме за конкретну функцію та забезпечуватиме ефективну взаємодію між працівниками, HR-цями і керівництвом (рисунок 3.4).

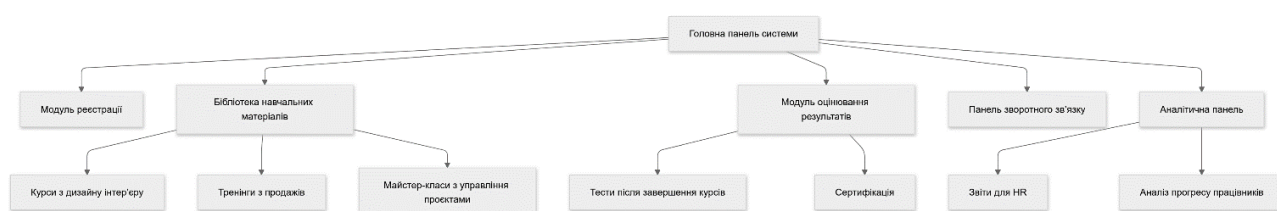


Рисунок 3.4 – Схема функціонального інтерфейсу системи навчання персоналу Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre»

Як бачимо з рисунку, функціональний інтерфейс системи навчання персоналу Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» складається з таких важливих елементів:

- модуль реєстрації дозволяє створювати облікові записи для співробітників, забезпечуючи доступ до персоналізованого навчального контенту;
- бібліотека навчальних матеріалів включає інтерактивні курси, відео, презентації та тестові завдання з дизайну інтер'єру, продажів, управління клієнтськими проектами;

- модуль оцінювання результатів забезпечує проведення тестів, практичних завдань і видачу сертифікатів, що підтверджують освоєння матеріалу;
- панель зворотного зв'язку дозволяє працівникам надавати відгуки про навчання та пропонувати ідеї для вдосконалення програми;
- аналітична панель формує звіти про результати навчання, успішність курсів і прогрес співробітників. Це допомагає HR-аналітикам і керівництву ухвалювати зважені рішення щодо розвитку персоналу.

Вважаємо, що запровадження такої системи дасть змогу «Art de Vivre» підтримувати високий рівень професійної компетентності персоналу та забезпечити довгостроковий успіх компанії.

Впровадження системи навчання та розвитку персоналу в Салоні домашнього інтер'єру «Art de Vivre» потребує структурованого підходу для забезпечення її ефективності. Нижче подано детальний алгоритм, що складається з п'яти ключових етапів (рисунок 3.5).

З рисунку бачимо, що на першому етапі схеми алгоритму впровадження системи навчання та розвитку персоналу проводиться детальне вивчення специфіки роботи підприємства, визначення ключових компетенцій, які необхідно розвивати, та аналіз поточних рівнів кваліфікації працівників. Основними джерелами даних стають:

- внутрішні опитування персоналу;
- аналіз скарг і пропозицій клієнтів;
- оцінка показників продуктивності.

Результатом цього етапу є створення профілю потреб компанії в навчанні.

На основі проведеного аналізу розробляється детальний план впровадження системи. План містить:

- перелік необхідних функцій;
- розподіл завдань між відповідальними особами;
- визначення термінів реалізації.



Рисунок 3.5 – Схема алгоритму розробки та впровадження системи навчання та розвитку персоналу

Крім того, формується бюджет проекту, в якому враховуються витрати на програмне забезпечення, створення навчального контенту та навчання персоналу.

На етапі вибору програмного забезпечення обирається HRM-платформа, яка відповідає потребам підприємства. Вибір враховує:

- доступний бюджет;
- масштаб системи;

- функціонал, зокрема можливість інтеграції з існуючими процесами.

Нами було рекомендовано зупинитися на платформі з адаптивним інтерфейсом і гнучкими налаштуваннями, наприклад, Zoho People або аналогічному програмному забезпеченні.

Розробку контенту навчання слід проводити через створення навчальних матеріалів охоплює:

- розробку онлайн-курсів і практичних завдань;
- підготовку тестів і сертифікацій;
- інтеграцію матеріалів у систему.

Цей етап забезпечує наявність персоналізованого контенту, адаптованого до потреб конкретного підприємства.

Перед запуском системи проводяться тренінги для співробітників, де їх ознайомлюють із функціоналом платформи. Тестовий запуск дозволяє виявити можливі недоліки та внести необхідні корективи.

Після запуску системи проводиться постійний моніторинг її ефективності. Регулярний аналіз результатів навчання допомагає вчасно оновлювати контент і вдосконалювати функціонал.

Впровадження системи саме за такою схемою сприятиме досягненню основних цілей: підвищення кваліфікації персоналу, зростання мотивації та забезпечення конкурентоспроможності компанії.

Далі представимо календарний план впровадження платформи оцінювання продуктивності персоналу Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre», а також бюджет та показники ефективності цього проєкту (таблиці 3.8, 3.9).

Таблиця 3.8 – Календарний план розробки та впровадження платформи оцінювання продуктивності персоналу Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre»

Етап	Тривалість	Відповідальні	Опис дій
Планування проєкту	2 тижні	HR-відділ, керівництво	Визначення цілей, складання бюджету
Оцінка потреб персоналу	3 тижні	HR-аналітики	Проведення опитувань, аналіз професійних потреб
Вибір платформи для інтеграції	2 тижні	IT-відділ, HR-відділ	Порівняння платформ, вибір оптимальної
Налаштування системи	1 місяць	IT-відділ, постачальник послуг	Технічне налаштування та запуск
Пілотний запуск	2 тижні	HR-відділ, ключові працівники	Тестування системи
Збір зворотного зв'язку	2 тижні	HR-відділ	Аналіз відгуків, внесення змін
Повномасштабне впровадження	1 місяць	HR-відділ, керівництво	Запуск для всього персоналу

Таблиця 3.9 – Бюджет та показники ефективності проєкту розробки та впровадження платформи оцінювання продуктивності персоналу Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre»

Показник	Формула	Значення
Сума інвестицій	Витрати на платформу + навчання	50 000 грн
Грошовий потік	Збільшення доходів - Витрати	28 000 грн
Чиста теперішня вартість (NPV)	$\Sigma (CF_t / (1+r)^t) - C_0$	68 500 грн
Термін окупності (PP)	C_0 / CF_t	1,78 року
Внутрішня норма рентабельності (IRR)	Знаходиться через рівняння NPV = 0	30%
Коефіцієнт вигід/витрат (BCR)	$\Sigma \text{вигоди} / \Sigma \text{витрати}$	1,37
Індекс прибутковості (PI)	$\Sigma \text{доходів} / \Sigma \text{інвестицій}$	1,4

Розробка та впровадження системи навчання та розвитку персоналу дозволить «Art de Vivre» активізувати креативний потенціал співробітників та підвищити їхню професійну компетентність. Інвестиції окупляться за 1,78 року, а загальна вигода перевищує витрати на 37%.

Система навчання є економічно вигідною, дозволяє підвищити продуктивність, задоволеність працівників і сприятиме розвитку бізнесу в умовах високої конкуренції.

Висновки до розділу 3

За результатами дослідження застосування програмного забезпечення в системі автоматизації HR-функцій встановлено, що для Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» оптимальним рішенням є система Zoho People, яка забезпечить автоматизацію основних HR-процесів: обліку співробітників, управління робочим часом, автоматизації розрахунків, оцінки продуктивності та документообігу. Впровадження системи передбачає п'ять етапів реалізації протягом січня-березня 2024 року.

Економічна ефективність застосування Zoho People підтверджується розрахованими показниками: термін окупності інвестицій складає 6 років, чиста теперішня вартість (NPV) становить 10 тис. грн, внутрішня норма рентабельності (IRR) – 12%, а індекс прибутковості – 1,33. При загальних інвестиціях у 30 тис. грн проект забезпечить додатковий грошовий потік у розмірі 5 тис. грн.

Розроблена платформа оцінювання продуктивності персоналу та її впровадження спрямовані на підвищення ефективності роботи працівників через застосування системи KPI та інтеграцію з системою мотивації. Платформа включає функціонал для встановлення індивідуальних та командних KPI, проведення регулярного оцінювання та аналізу даних, що забезпечить прозорість оцінювання та стимулювання персоналу.

Фінансові показники демонструють доцільність розробки та впровадження платформи: при інвестиціях у 85 тис. грн очікується отримання щорічного грошового потоку в розмірі 15 тис. грн, термін окупності складає 5,67 років, NPV – 10 тис. грн, IRR – 15%, а коефіцієнт вигід/витрат – 1,18, що свідчить про економічну ефективність проекту.

Запропонована інтеграція систем навчання та розвитку персоналу передбачає розробку та впровадження модульної структури з функціональним інтерфейсом, що включає модулі реєстрації, бібліотеку навчальних матеріалів, оцінювання результатів, зворотного зв'язку та аналітичну панель. Реалізація проекту запланована на основі п'яти послідовних етапів з детальним календарним планом впровадження.

Економічний аналіз проекту показав високу ефективність інвестицій: при вкладеннях у 50 тис. грн очікується щорічний грошовий потік у розмірі 28 тис. грн, термін окупності складає 1,78 року, NPV – 68,5 тис. грн, IRR – 30%, а коефіцієнт вигід/витрат – 1,37. Впровадження системи дозволить підвищити професійну компетентність персоналу та забезпечити конкурентні переваги підприємства на ринку.

ВИСНОВКИ

HR-функції є невід'ємною частиною ефективного управління організацією, оскільки вони забезпечують наявність, розвиток та ефективне використання людських ресурсів – ключового активу будь-якої компанії. Структура HR-функцій охоплює широкий спектр завдань, спрямованих на залучення, утримання та мотивацію талановитих працівників, а також створення сприятливого середовища для їхнього розвитку та продуктивної роботи.

Розуміння сутності, характеристик та структури HR-функцій є важливим для ефективного управління персоналом та досягнення стратегічних цілей організації. Водночас, HR-функції повинні постійно адаптуватися до мінливих умов бізнес-середовища, впроваджуючи інноваційні підходи та технології для підвищення своєї ефективності та відповідності потребам організації.

Хоча HR-функції відіграють важливу роль як для великих, так і для малих підприємств, організації малого бізнесу часто стикаються з унікальними викликами в цій сфері. До таких викликів належать: обмежені ресурси (фінансові, людські, часові) для ефективного виконання HR-функцій; відсутність спеціалізованого HR-відділу або присутність лише одного HR-менеджера, що ускладнює здійснення всього комплексу HR-функцій; труднощі у залученні та утриманні кваліфікованих працівників через обмежені можливості кар'єрного зростання та конкуренцію з великими компаніями; складність у забезпеченні відповідності HR-практик чинному законодавству та нормативним вимогам; недостатній рівень формалізації HR-процесів та HR-систем, що призводить до неефективного використання людських ресурсів.

Незважаючи на наявні виклики, ефективне виконання HR-функцій є вкрай важливим для успішного функціонування малих підприємств з кількох причин: залучення та утримання талантів; підвищення продуктивності та ефективності; підтримка стратегічного розвитку; дотримання законодавства та зниження ризиків.

Для забезпечення ефективного функціонування HR-функцій у малому бізнесі необхідно вжити низку заходів: призначення відповідальної особи або створення HR-групи; аутсорсинг або використання рішень; HR-програмного забезпечення; розробка ефективних HR-політик та процедур; інвестиції в навчання та розвиток персоналу; формування сприятливої корпоративної культури.

Автоматизація HR-функцій стає все більш необхідною для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності організацій, включаючи малі підприємства. Впровадження автоматизації дозволяє оптимізувати та підвищити ефективність HR-процесів, заощадити час і ресурси, а також покращити якість HR-послуг для працівників. Основні переваги включають підвищення ефективності та продуктивності HR-процесів, поліпшення точності та своєчасності HR-аналітики, покращення досвіду працівників, економію часу та ресурсів, а також підвищення відповідності нормативним вимогам.

Малі підприємства можуть обрати різні підходи до автоматизації HR-функцій, серед яких локальні HR-системи, хмарні HR-рішення, аутсорсинг HR-функцій та використання окремих HR-додатків та інструментів. Вибір підходу залежить від потреб, бюджету та наявних ресурсів організації. Кожен підхід має свої переваги та недоліки, які необхідно ретельно зважити.

Проте впровадження автоматизації HR-функцій у малому бізнесі також може бути пов'язане з певними викликами та ризиками, такими як фінансові обмеження, технічні виклики та питання безпеки, а також потенційні проблеми з конфіденційністю даних та опором змінам серед персоналу. Для успішного впровадження необхідно ретельне планування та врахування специфіки малого бізнесу.

Процес впровадження автоматизованих HR-процесів включає кілька етапів: аналіз потреб та оцінку поточної ситуації, вибір відповідного програмного забезпечення, розробку плану впровадження, навчання та адаптацію персоналу, пілотне впровадження та тестування, повномасштабне впровадження та моніторинг, а також безперервне вдосконалення та підтримку. Крім того, важливо дотримуватися рекомендацій щодо залучення керівництва та персоналу,

ефективного управління змінами, забезпечення безпеки та конфіденційності даних, інтеграції з існуючими системами, гнучкості та масштабованості, а також безперервного навчання та підтримки персоналу.

З'ясовано, що Салон домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигін І. Л.) є малим торговельним підприємством, що спеціалізується на продажу шпалер, іншої продукції для декорування та ремонту осель.

Основні техніко-економічні показники діяльності Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.) засвідчили, що найбільш успішно Салон функціонував у 2021-2022 роках. Чистий дохід від реалізації його продукції, робіт, послуг протягом 2021-2023 років скоротився майже на 17 %. Середньооблікова чисельність персоналу за три роки збільшилася на 8 осіб. Суттєвого скорочення зазнала продуктивність праці персоналу підприємства, його рентабельність та фондоозброєність.

Ефективність управління діяльністю Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.) протягом 2021-2023 років була не досить високою, адже витрати на збут підприємства зростали на 2 % щорічно, однак, це не принесло очікуваного результату, оскільки дохід підприємства, а відповідно, й прибуток скорочувалися. Крім того, погіршувалися інші результативні показники (продуктивність, фондівіддача, рентабельність).

Салон домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигін І. Л.) переживає етап значних змін, пов'язаних з ростом чисельності персоналу та зниженням продуктивності праці. У зв'язку з цим, автоматизація HR-функцій може стати важливим кроком для оптимізації роботи з кадрами, підвищення ефективності управлінських процесів та зменшення адміністративного навантаження.

За результатами дослідження застосування програмного забезпечення в системі автоматизації HR-функцій встановлено, що для Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» оптимальним рішенням є система Zoho People, яка забезпечить автоматизацію основних HR-процесів: обліку співробітників, управління робочим часом, автоматизації розрахунків, оцінки продуктивності та

документообігу. Впровадження системи передбачає п'ять етапів реалізації протягом січня-березня 2024 року.

Економічна ефективність застосування Zoho People підтверджується розрахованими показниками: термін окупності інвестицій складає 6 років, чиста теперішня вартість (NPV) становить 10 тис. грн, внутрішня норма рентабельності (IRR) – 12%, а індекс прибутковості – 1,33. При загальних інвестиціях у 30 тис. грн проект забезпечить додатковий грошовий потік у розмірі 5 тис. грн.

Розроблена платформа оцінювання продуктивності персоналу та її впровадження спрямовані на підвищення ефективності роботи працівників через застосування системи KPI та інтеграцію з системою мотивації. Платформа включає функціонал для встановлення індивідуальних та командних KPI, проведення регулярного оцінювання та аналізу даних, що забезпечить прозорість оцінювання та стимулювання персоналу.

Фінансові показники демонструють доцільність розробки та впровадження платформи: при інвестиціях у 85 тис. грн очікується отримання щорічного грошового потоку в розмірі 15 тис. грн, термін окупності складає 5,67 років, NPV – 10 тис. грн, IRR – 15%, а коефіцієнт вигід/витрат – 1,18, що свідчить про економічну ефективність проекту.

Запропонована інтеграція систем навчання та розвитку персоналу передбачає розробку та впровадження модульної структури з функціональним інтерфейсом, що включає модулі реєстрації, бібліотеку навчальних матеріалів, оцінювання результатів, зворотного зв'язку та аналітичну панель. Реалізація проекту запланована на основі п'яти послідовних етапів з детальним календарним планом впровадження.

Економічний аналіз проекту показав високу ефективність інвестицій: при вкладеннях у 50 тис. грн очікується щорічний грошовий потік у розмірі 28 тис. грн, термін окупності складає 1,78 року, NPV – 68,5 тис. грн, IRR – 30 %, а коефіцієнт вигід/витрат – 1,37. Впровадження системи дозволить підвищити професійну компетентність персоналу та забезпечити конкурентні переваги підприємства на ринку.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Данюк В. М., Петюх В. М. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2020. 398 с.
2. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2021. 337 с.
3. Armstrong M. Strategic Human Resource Management: A Guide to Action. 5th ed. London : Kogan Page, 2019. 432 p.
4. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2022. 206 с.
5. Сладкевич В. П. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : МАУП, 2024. 488 с.
6. Armstrong M. Strategic Human Resource Management: A Guide to Action. 5th ed. London : Kogan Page, 2019. 432 p.
7. Banfield P., Kay R. Introduction to Human Resource Management. 3rd ed. Oxford : Oxford University Press, 2020. 361 p.
8. Boxall P., Purcell J. Strategy and Human Resource Management. 5th ed. London : Palgrave Macmillan, 2021. 384 p.
9. Brewster C., Mayrhofer W. Handbook of Research on Comparative Human Resource Management. 2nd ed. Cheltenham : Edward Elgar Publishing, 2022. 672 p.
10. Dessler G. Human Resource Management. 16th ed. Harlow : Pearson, 2023. 720 p.
11. Noe R. A., Hollenbeck J. R., Gerhart B., Wright P. M. Fundamentals of Human Resource Management. 8th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2019. 656 p.
12. Olian J. D., Milliman J. F. Human Resource Management in Small Business: Achieving Peak Performance. Cheltenham : Edward Elgar Publishing, 2022. 256 p.

13. Ruel H., Bondarouk T., Looise J. K. *Electronic HRM in the Smart Era*. Bingley : Emerald Publishing Limited, 2020. 328 p.
14. Ulrich D., Dulebohn J. H. *Strategic Human Resource Management: A Comprehensive Review*. 2nd ed. New York : Oxford University Press, 2019. 320 p.
15. Werner J. M., Desimone R. L. *Human Resource Development*. 8th ed. Boston : Cengage Learning, 2023. 528 p.
16. Desseler G. *Human Resource Management*. 14th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson, 2021. 637 p.
17. Балабанова Л. В., Сардак О. В. *Управління персоналом : підручник*. Київ : ЦУЛ, 2019. 468 с.
18. Noe R.A. et al. *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. 10th ed. New York: McGraw-Hill, 2022. 558 p.
19. Stone R.J. *Human Resource Management*. 10th ed. John Wiley & Sons, 2023. 506 p.
20. ПроКонсалтинг. *Аналітичний огляд ринку меблів та товарів для дому в Україні за 2021 рік*. Київ : ПроКонсалтинг, 2022. 35 с.
21. Державна служба статистики України. *Малий бізнес в Україні : основні статистичні показники за 2022 рік*. Київ : Держстат, 2023. 45 с.
22. Euromonitor International. *Sustainable Products in Ukrainian Market : Consumer Preferences*. Лондон : Euromonitor, 2023. 30 с.
23. Національний банк України. *Прогноз інфляції на 2024 рік*. Київ: НБУ, 2023. 25 с.
24. Татаревська, М. С., Збрицька, Т. П., Савченко, Г. О. *Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник*. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.
25. Гречаник, О. В. *Управління персоналом: теорія і практика*. Київ: КНЕУ, 2021.
26. Коваленко, Н. В. *Стратегії управління людськими ресурсами в умовах цифровізації*. Журнал управління, 12(3), 45–58, 2020.

27. Бондаренко, А. В. Моделі автоматизації HR-функцій в малому бізнесі. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, 10(15), 77–83, 2019.
28. Smith, J. Human Resource Management in the Digital Age. London: Routledge, 2020.
29. Johnson, L., & Miller, R. Trends in HR Technology: A Comprehensive Overview. *International Journal of Human Resource Management*, 30(5), 733–756, 2019.
30. Davis, P. Automating HR Processes: Benefits and Challenges. *Human Resource Development International*, 24(2), 174–190, 2021.
31. Кузнецова, І. О. Інноваційні технології в управлінні персоналом. Науковий вісник Ужгородського університету, 15(1), 50–64, 2022.
32. Taylor, S., & Brown, A. HR Metrics and Analytics: Transforming Human Resources. New York: McGraw-Hill, 2021.
33. Олійник, Т. І. Електронне навчання в управлінні персоналом. Вісник економічної науки України, 34(2), 112–118, 2019. Wang, Y. (2020).
34. Digital HR: Strategies for Success. *International Journal of Business Management and Economic Research*, 11(1), 55–67.