

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій і адміністрування»
на тему: «Діджиталізація системи управління персоналом підприємства:
досвід, цифрові рішення та тренди»

Виконала:

студентка II курсу, групи 2МЕМо

Ветоха Аліна Леонідівна _____

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики, к.е.н.,

доцент Марченко О.В. _____

Полтава – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	6
1.1 Сутність, зміст та переваги діджиталізації системи управління персоналом підприємства.....	6
1.2 Характеристика процесу діджиталізації системи управління персоналом підприємства.....	11
1.3 Досвід застосування цифрових рішень в системі управління персоналом підприємства.....	17
Висновки до розділу 1.....	24
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ЕКСПЕРТ-МОНТАЖ».....	26
2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Експерт-Монтаж».....	26
2.2 Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Експерт-Монтаж».....	32
2.3 Аналіз наявного стану діджиталізації системи управління персоналом ТОВ «Експерт-Монтаж».....	44
Висновки до розділу 2.....	50
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ЕКСПЕРТ-МОНТАЖ» ЗА РАХУНОК ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ.....	52
3.1 Стратегічні напрями удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Експерт-Монтаж» за рахунок діджиталізації.....	52
3.2 Пропозиції щодо впровадження цифрових рішень у систему управління персоналом ТОВ «Експерт-Монтаж».....	58
3.3 Оцінка економічного ефекту від запропонованих заходів.....	64
Висновки до розділу 3.....	69
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73
ДОДАТКИ.....	80

ВСТУП

Сучасні підприємства України функціонують у досить складних умовах господарювання, які є найбільш критичними за весь час незалежності України. Це пояснюється невиправданою повномасштабною війною в країні, яка призвела до колосальних втрат людських та фінансових ресурсів, девальвації національної валюти, порушення логістичної системи, демографічної кризи тощо. У таких умовах підприємствам важливо шукати та використовувати усі можливі внутрішні резерви для свого подальшого розвитку. Одним з найбільш реальних варіантів є удосконалення системи управління персоналом, що можна здійснити за рахунок діджиталізації.

Адже саме персонал є головним ресурсом, від роботи якого залежать кінцеві результати діяльності підприємства. Тому важливо забезпечити ефективне управління персоналу. Сучасним трендом цього є діджиталізація, яка полягає у впровадженні спеціалізованого програмного забезпечення в систему управління персоналом, яка дозволяє автоматизувати усі кадрові процеси, позбутися паперових операцій, а також збирати, обробляти, аналізувати та інтерпретувати значні масиви інформації, що дозволить приймати більш ефективні управлінські рішення. Однак, як показує практика, більшість вітчизняних підприємств у даному питанні є консервативними та не мають у своєму арсеналі подібного програмного забезпечення. Як результат вони не використовують переваги діджиталізації й не мають змоги за рахунок неї підвищити ефективність своєї системи управління персоналом. З огляду на вищенаведене вважаємо обрану тему для дослідження досить актуальною на сьогодні й таку, яка потребує подальшого розкриття.

Тема управління персоналом завжди розглядалося вченими з різних точок зору. Зокрема, вагомий внесок у дослідження питання управління персоналом здійснили: Білоус Л., Борисяк О., Брич В., Бузько І.Р., Волкова Н. В., Галиш Н., Горбачова І.В., Денисенко М.П., Довгань Л.Є., Драган О.І., Древецька О.І., Дрималовська Х.В. та інші. У працях цих науковців розглянуто базові поняття, пов'язані з управлінням персоналом, методами, способами мотивації тощо. Окремі

питання безпосередньо діджиталізації системи управління персоналом розглядали такі вчені як: Бардадим С.А., Варіс І.О., Гуренко А., Дінкевич Д., Кравчук О.І., Семилітко Д. Смолінець І., Шкляр В., та інші. Водночас вважаємо, що на сьогодні обрана тема для дослідження недостатньо розкрита, особливо зважаючи на постійний розвиток діджиталізації та посилення її ролі в умовах воєнного стану.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних основ і розробка практичних рекомендацій щодо впровадження діджиталізації системи управління персоналом підприємства: досвід, цифрові рішення та тренди ТОВ «Експерт-Монтаж».

Основними завданнями кваліфікаційної роботи є такі:

дослідити сутність, зміст та переваги діджиталізації системи управління персоналом підприємства;

надати характеристику процесу діджиталізації системи управління персоналом підприємства;

розглянути досвід застосування цифрових рішень в системі управління персоналом підприємства;

провести аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Експерт-Монтаж»;

здійснити фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Експерт-Монтаж»;

проаналізувати наявний стан діджиталізації системи управління персоналом ТОВ «Експерт-Монтаж»;

запропонувати стратегічні напрями удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Експерт-Монтаж» за рахунок діджиталізації;

розробити пропозиції щодо впровадження цифрових рішень у систему управління персоналом ТОВ «Експерт-Монтаж»;

оцінити економічний ефект від запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є удосконалення діджиталізації системи управління персоналом підприємства: досвід, цифрові рішення та тренди.

Предметом дослідження є особливості впровадження діджиталізації системи управління персоналом підприємства: досвід, цифрові рішення та тренди.

Інформаційною базою для дослідження слугують законодавчі та нормативні документи, навчальна, наукова, довідкова і методична література, фахові періодичні видання, інші інформаційні ресурси, установчі документи підприємства, фінансова та статистична звітність підприємства.

Методологічну базу дослідження складають такі методи, як: порівняння, спостереження, абстрагування, індукції та дедукції, планування та прогнозування, аналізу та синтезу, формалізації, планування та прогнозування, трендовий та коефіцієнтний аналіз тощо.

Отримані результати мають практичне значення, оскільки запропоновані пропозиції розроблено відповідно до реальних потреб ТОВ «Експерт-Монтаж» та можуть бути впроваджені у його діяльність. Економічну доцільність запропонованих заходів підтверджує проведений розрахунок економічного ефекту.

За темою кваліфікаційної роботи опубліковано тези: Марченко О.В., Ветоха А.Л. Діджиталізація системи управління персоналом. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції: матеріали X Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції* (м. Полтава, 09 листопада 2023 р.). Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2023. С. 70-72.

Кваліфікаційна робота включає вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Обсяг роботи – 80 сторінок. Містить 17 таблиць, 19 рисунків, список використаних джерел – 68 найменування, 4 додатка.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Сутність, зміст та переваги діджиталізації системи управління персоналом підприємства

В епоху інформаційних технологій дедалі більшого значення набуває діджиталізація бізнес-процесів, яка допомагає оцифрувати інформацію, автоматизувати більшість операцій, полегшити роботу персоналу. Однією з сфер, яка активно трансформується під впливом діджиталізації є система управління персоналом.

Працівники є головним стратегічним ресурсом будь-якого підприємства, без них втрачається цінність усіх інших ресурсів. Саме персонал розпоряджається ресурсами, виконує вказівки та розпорядження управлінської підсистеми, приймає та реалізовує рішення тощо. Від того як персонал працює залежить ефективність використання усіх інших ресурсів. Тому надзвичайно важливим на кожному підприємстві є забезпечення належного управління ним. Підприємства постійно знаходяться у пошуках шляхів підвищення ефективності власної системи управління й в сучасних умовах дозволяє цього домогтися діджиталізація [50].

Значення діджиталізації системи управління персоналом особливо посилилася в останні роки під дією пандемії Covid-19 та війни в Україні, коли у разі зросла потреба у дистанційному керуванні, потребою в обробці великого масиву даних, на основі яких приймаються у подальшому рішення в частині управління персоналом. Діджиталізація підвищує ймовірність прийняття правильних рішень в частині управління персоналом та дозволяє позбутися від виконання рутинних малоефективних операцій. Поняття «діджиталізації» активно розглядається під різними точками зору науковцями з різних країн світу й протягом останніх декілька років стало центральною темою серед науковців. Безпосередньо

поняття «діджиталізація» означає оцифрування, переведення інформації у цифрову форму й може бути застосована до різних сфер діяльності [17]. Систематизація наукової літератури дозволила у табл. 1.1 навести наукові підходи до поняття «діджиталізація системи управління персоналом».

Таблиця 1.1 – Наукові підходи до поняття «діджиталізація системи управління персоналом»

Автор	Діджиталізація системи управління персоналом – це ...	Джерело
Г.Б. Веретенникова, О.С. Устименко	«глибинне проникнення цифрових та інноваційних технологій до кадрових бізнес-процесів»	[14]
І.М. Сочинська-Сибірцева, А.О. Доренська, Т.В. Тушевська.	«заснований на можливостях сучасної ІТ-індустрії процес застосування підприємствами сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для досягнення своєї мети, зорієнтований на трансформацію існуючої системи управління персоналом»	[44]
A. Gurtner, I. Clerc, L. Scheidegger	«цифрова трансформація системи управління персоналом, яка відбувається завдяки впровадженню цифрових та інноваційних технологій»	[56]
L. Holbeche	«процес перетворення ручних або паперових кадрових функцій і записів в електронні формати, що забезпечує ефективне й автоматизоване керування даними про співробітників, нарахуванням заробітної плати та іншими кадровими процесами за допомогою цифрових технологій»	[57]
S. Kerwin	«перетворення традиційних кадрових практик у цифрові системи, що охоплює використання програмного забезпечення, баз даних і цифрових інструментів для оптимізації набору співробітників, адаптації, оцінки ефективності та ведення записів»	[59]
S.K. Kirilmaz	«перетворення інформації про співробітників, документів і записів у цифрові формати, що забезпечує легкий доступ, пошук і аналіз, забезпечуючи безпеку та конфіденційність даних»	[60]
I. Pantelidis	«стратегічна ініціатива всередині організації з модернізації та оптимізації її відділів кадрів шляхом використання цифрових технологій, покращення управління робочою силою та вдосконалення процесу прийняття рішень за допомогою аналітики даних»	[62]

Примітка: розроблено за джерелами [14, 44, 56-57, 59-60, 62]

З наведеного аналізу можемо зробити висновок про те, що на сьогодні у науковому дискурсі відсутнє загальноприйняте визначення поняття «діджиталізація системи управління персоналом». Більшість розглянутих визначень запропоновані іноземними дослідниками. Даний термін активно розглядають науковці з різних точок зору, що як результат породило існування різних варіантів його інтерпретації. На основі узагальнення наукових думок вчених можемо запропонувати наступне визначення цього терміну: діджиталізація системи управління персоналом – це впровадження спеціалізованих інформаційних технологій у сферу управління персоналом, яка дозволяє оцифрувати кадрову інформацію, забезпечити автоматизацію кадрових процесів, що істотно підвищує ефективність системи управління персоналом.

Система управління персоналом підприємства по суті виконує ті ж самі функції та завдання, що й раніше. Проте під впливом діджиталізації вони суттєво трансформувалися набувши більш якісних змін. Діджиталізація дозволяє системі управління персоналом реалізовувати ці ж функції на більш вищому рівні. О. Літорович у своїй науковій праці зазначає, що функції системи управління персоналом під впливом діджиталізації наповнилися новим змістом, а також трансформувалися через появу таких напрямків роботи, як [35]:

використання сучасних цифрових технологій таких, як віртуальна реальність, доповнена реальність та змішана реальність з використанням штучного інтелекту, що забезпечують на практиці високу результативність освітнього процесу на підприємстві;

використання чат-ботів, що контролює освоєння нових знань у форматі інтерактивної взаємодії та аналізує відповіді кандидатів, їх грамотність, володіння мовою, рівень компетенцій на первинній співбесіді;

збільшення рівня конфіденційності інформації;

опрацювання та сортування резюме за допомогою сучасних програм;

зіставлення характеристики потенційного кандидата і співробітників підрозділу для отримання прогнозу його адаптації та розробка системи превентивних заходів для її скорочення;

розробка індивідуальних освітніх траєкторій для розвитку компетенцій персоналу шляхом моніторингу його характеристик та результатів діяльності;

розробка комплексних рішень кар'єрного зросту шляхом відстеження динаміки особистих характеристик та результатів діяльності персоналу.

По суті діджиталізація дозволила розширити спектр корисних функцій системі управління персоналом. До того ж всього діджиталізація автоматизує рутинні операції, які раніше співробітникам відділу кадрів доводилося виконувати вручну, витрачаючи при цьому значний час. Останньою тенденцією діджиталізації стало використання елементів штучного інтелекту, який допомагає у прийнятті кадрових рішень, моделює різноманітні ситуації тощо. Відповідно з використанням можливостей діджиталізації суттєво зростає ймовірність прийняття правильних кадрових рішень.

Відтак діджиталізація системи управління персоналом є сучасною парадигмою розвитку та удосконалення. Разом з тим вивчення різних точок зору вчених, які детально вивчали дане поняття, дозволило поряд з його перевагами виділити ризики та недоліки. У табл. 1.2 систематизовано основні переваги та недоліки діджиталізації системи управління персоналом.

Таблиця 1.2 – Переваги та недоліки діджиталізації системи управління персоналом

Переваги	Недоліки
1	2
Автоматизація процесів збору, обробки, аналізу та інтерпретації інформації	Потребує суттєвих фінансових ресурсів спрямованих на діджиталізацію
Допомога у прийнятті кадрових рішень	Вимагає спеціальних навичок у персоналу
Автоматизація рутинних малоефективних кадрових процесів	Потреба в якісній технічній підтримці, оновленні з часом програмного забезпечення
Мінімізація фактору допущення помилок через людський фактор	Можливий супротив співробітників щодо впровадження незнайомих раніше їм технологій
Можливість дистанційного управління	Тривалий час для оцифрування даних
Спрощення ведення кадрових процесів	Доступ до особистих даних

Продовження табл. 1.2

1	2
Підвищення HR-бренду підприємства	
Підвищення продуктивності праці через прийняття більш ефективних кадрових рішень	
Візуалізація та аналітика великого масиву інформації	

Примітка: розроблено за джерелами [14, 31, 44]

Діджиталізація системи управління персоналом означає зміну парадигми в HR. Він має потенціал кардинально змінити те, як організації набирають, керують і розвивають своїх співробітників. Хоча це пов'язано з труднощами, переваги з точки зору ефективності, прийняття рішень на основі даних і досвіду співробітників є значними. Окремо можна додати економію фінансових ресурсів підприємства у довгостроковій перспективі за рахунок діджиталізації. На перших етапах діджиталізації підприємству навпаки необхідно інвестувати значні фінансові кошти на придбання інформаційних технологій. У наступних роках ефект полягатиме у підвищенні результативності роботи персоналу, а також зменшення потреби у великій кількості працівників відділу кадрів. З діджиталізацією робота, яку раніше виконували 3 фахівця зможе виконувати 1 працівник.

Як показує досвід, велика кількість вітчизняних підприємств не поспішає впроваджувати досягнення діджиталізації в систему управління персоналом підприємства. Головним стримуючим фактором є нестача фінансових ресурсів та бажання зекономити, отримати більше у короткостроковому періоду. Ті ж підприємства, які приймають рішення щодо впровадження інформаційних технологій в систему управління персоналом у перші роки несуть витрати, але уже починаючи з другого року отримують суттєві дивіденди. В окремих випадках діджиталізація дозволяє підприємствам отримати відчутні переваги уже в перший рік після переходу системи управління персоналом на більш високий рівень. Тому

підприємства слід розвиватися враховуючи останні тренди та можливості науково-технічного прогресу.

Таким чином, діджиталізація системи управління персоналом є сучасною парадигмою розвитку. Під нею розуміється впровадження інформаційних технологій, що дозволяє автоматизувати кадрові процеси, перевести їх у цифровий вимір, підвищити ефективність системи управління персоналом за рахунок оцифрування та аналітики даних. З діджиталізацією функції системи управління персоналом набули більш широкого змісту, а головним генератором впровадження інформаційних технологій стала такі фактори як пандемія Covid-19, повномасштабна війна та потреба підприємств у обробці великих масивів даних.

Процес діджиталізації системи управління персоналом підприємства є надзвичайно важливим та потребує значних зусиль й часу. Це не одна операція, яка дозволить підприємству отримати усі переваги від діджиталізації. Тому в наступному підрозділі кваліфікаційної роботи надано характеристику процесу діджиталізації системи управління персоналом підприємства.

1.2 Характеристика процесу діджиталізації системи управління персоналом підприємства

Діджиталізація системи управління персоналом підприємства є досить тривалим процесом, який вимагає виконання великої кількості послідовних операцій. Діджиталізація це не лише впровадження єдиного програмного забезпечення, а більш глобальний процес, який передбачає проведення попереднього аудиту, підбір необхідного програмного забезпечення, оцифрування даних, створення особистих кабінетів в програмному середовищі, переведення системи управління персоналом на нові умови життєдіяльності, розмежування доступу до інформації, навчання й підготовка персоналу та багато чого іншого. З діджиталізацією відбувається зміна всього підходу до управління персоналом.

Діджиталізація системи управління персоналом може відбуватися трьома способами. Перший передбачає впровадження підприємством власними силами спеціалізованого програмного забезпечення, яке дозволяє автоматизувати окремі кадрові процеси. Це може бути як автоматизація декількох кадрових процесів, так і великий їх спектр. Все залежить від потужності програмного забезпечення, яке впроваджує підприємство. Другий спосіб передбачає залучення спеціалізованої ІТ-компанії, яке проводить попередній аудит, підбирає необхідне готове програмне забезпечення та впроваджує його. У такому разі ІТ-компанії надають послуги по інтеграції всіх кадрових даних у єдину інформаційну систему з проведенням навчання співробітників. При цьому в обох випадках з часом потрібно вкладення коштів в оновлення програмного забезпечення, додавання більше функцій тощо. З часом все має здатність застарівати, а в епоху інформаційної ери постійно відбуваються певні якісні зміни, які слід урахувати з метою розвитку системи управління персоналом [42].

Найбільш вартісним та водночас ефективним є третій спосіб діджиталізації системи управління персоналом, який передбачає індивідуальну розробку програмного забезпечення під конкретні потреби підприємства. Даний спосіб найбільше підходить для потужних великих підприємств, які мають велику кількість працівників та складні кадрові процеси. У такому разі спеціальна ІТ-компанія проводить аудит наявної системи управління персоналом, визначаються функції, які підприємство прагне автоматизувати, а також завдання й цілі цього процесу. Після цього ІТ-компанія розробляє індивідуальне програмне рішення для підприємства, інтегрує його, навчає персонал й забезпечує технічне обслуговування.

Який би спосіб діджиталізації системи управління персоналом підприємства не обрало, даний процес не повинен ніколи зупинятися. Він повинен постійно тривати та розвиватися, залучаючи нові інформаційні технології, збільшуючи кількість кадрових процесів, які автоматизовуватимуться. Персонал також повинен розвиватися, опановувати нові навички використання інформаційних технологій з метою поліпшення системи управління персоналом підприємства.

При процесі діджиталізації системи управління персоналом підприємства слід урахувати, що даний процес є ризиковим. Оскільки впровадження інформаційних технологій потребує фінансових інвестицій, відповідно допущення помилок може коштувати втраті фінансових ресурсів підприємства. О.І. Кравчук, І.О. Варіс та І.О. Рябоконт [32] у своїй науковій праці запропонували процес діджиталізації системи управління персоналом підприємства, який включає декілька послідовних етапів. Нами даний підхід дещо удосконалений та наведений на рис. 1.1.

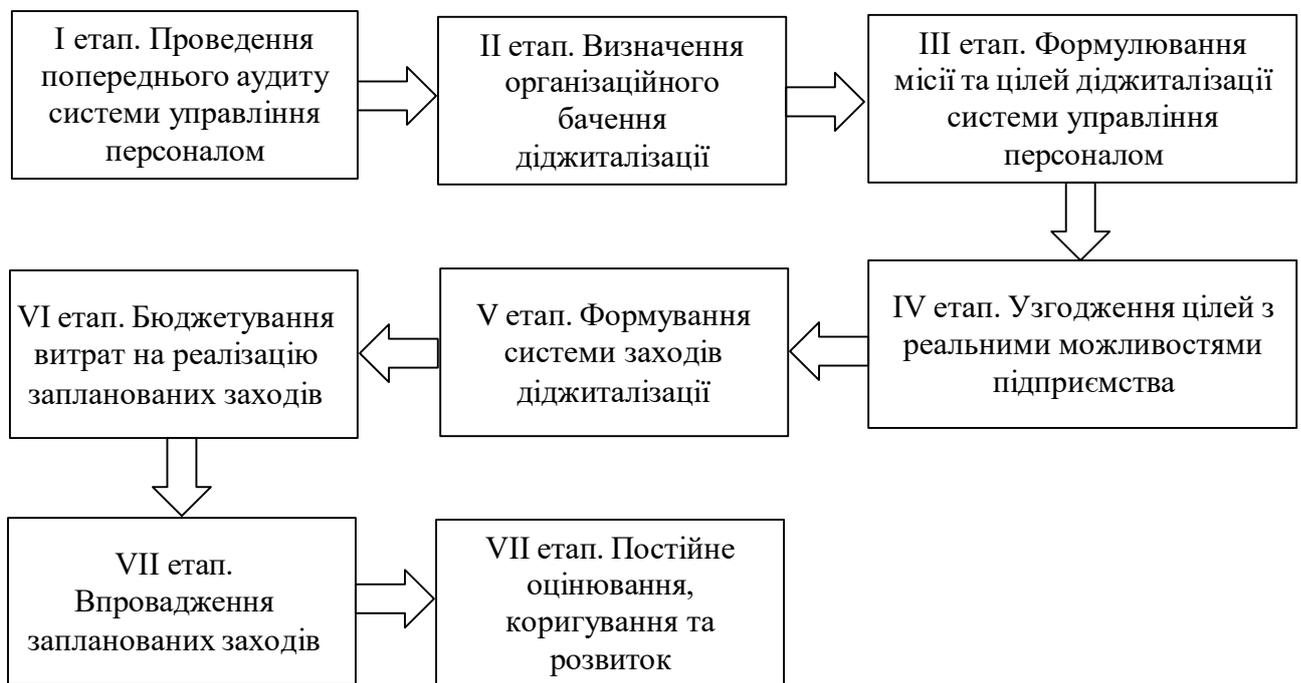


Рисунок 1.1 – Процес діджиталізації системи управління персоналом підприємства

Примітка: розроблено за джерелом [32]

Згідно запропонованого підходу на першому етапі слід провести аудит системи управління персоналом, що дозволить визначити її особливості, проблемні аспекти, наявний рівень діджиталізації. Отримана інформація на даному етапі дозволить приймати у подальшому правильні рішення в частині діджиталізації.

Наступний етап передбачає визначення організаційного бачення діджиталізації. У даному питанні важливо визначити, яким саме способом

здійснюватиметься даний процес: із залученням послуг сторонньої організації, обійтися власними силами чи замовити індивідуальну розробку програмного забезпечення. Також на цьому етапі слід сформувавши перелік кадрових процесів, які потребують автоматизації. Кількість цих процесів насамперед залежить від величини працівників на підприємстві. Чим більше підприємство за чисельністю працюючих, тим більша потреба у автоматизації кадрових процесів.

Третій етап передбачає формування місії та цілей діджиталізації системи управління персоналом. Керівництву підприємства важливо розуміти для цього це відбувається і яких результатів планується досягти. Вони у подальшому стануть метриками для оцінки ефективності процесу діджиталізації системи управління персоналом.

Важливим є узгодження сформованих цілей з реальними можливостями підприємства та станом зовнішнього середовища. Підприємство може бажати одразу автоматизувати всі кадрові процеси та впровадити найкраще програмне забезпечення, але чи є для цього у нього доступні фінансові ресурси та чи дозволить наявний рівень кваліфікації працівників працювати у ньому. Також важливим постає вибір програмного забезпечення з усього наявного, яке буде впроваджено у діяльність підприємства [33].

Після цього на підприємстві формується системи заходів з діджиталізації. Обов'язковим елементом цього є складання плану-графіку згідно з яким здійснюватиметься діджиталізації системи управління персоналом підприємства. Ключовими заходами є вибір програмного забезпечення, його інтеграція у наявну інформаційну систему, навчання персоналу, технічне обслуговування тощо. Все це повинно завчасно бути сплановане та реалізовувати відповідно до затвердженого плану-графіку.

На шостому етапі відбувається бюджетування витрат на реалізацію запланованих заходів. Діджиталізація системи управління персоналом сама по собі є досить витратною, тому необхідно забезпечити належне його фінансування. Це можуть бути як власні фінансові ресурси підприємства, так й позикові. І уже лише

після належного фінансового забезпечення реалізовуватимуться заходи по діджиталізації системи управління персоналом підприємства.

Завершальний етап полягає у постійному оцінюванні процесу діджиталізації системи управління персоналом, коригуванню обраної стратегії та постійному розвитку. Метриками в плані оцінювання будуть служити поставлені цілі на попередніх етапах. Якщо ціль не досягнута, то важливо визначити причини цього та вживати заходів з метою коригування процесі діджиталізації.

Більшість науковців наголошують на тому, що процес діджиталізації системи управління персоналом підприємства ніколи не зупиняється, він повинен постійно тривати. На ринку постійно відбуваються зміни, з'являються нові цифрові рішення, це слід відслідковувати та впроваджувати у систему управління персоналом. Діджиталізація системи управління персоналом підприємства це не лише впровадження окремого програмного забезпечення, але й зміну світогляду й підходу до всієї даної сфери.

О.І. Кравчук [32] разом зі своїми співавторами запропонували рівні діджиталізації системи управління персоналом, які наведено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Рівні діджиталізації системи управління персоналом

№	Назва	Характеристика
1	2	3
1	Традиційний	HR-команда працює зі знайомою традиційною перспективою внутрішніх клієнтів, процесів, показників, операційних моделей, послуг і технологій. Існує поширена думка, що поточні рішення залишаються актуальними для HR у найближчі роки
2	Активний	Осередки експериментів стимулюють цифрову грамотність і креативність, хоч і нерівномірно, у всій HR-системі. активізуються ініціативи працівників щодо цифрових інновацій і намагання експериментувати разом
3	Формалізований	Експерименти стають навмисними при виконанні на більш перспективних і ефективних рівнях. Ініціативи стають сміливішими; в результаті агенти змін шукають підтримки керівництва для нових HR ресурсів і технологій
4	Стратегічний	HR команди визнають силу співпраці, оскільки їхні дослідження, робота та спільні ідеї сприяють цифровій трансформації, власності, зусиллям та інвестиціям. Мультидисциплінарні проектні групи реалізують більшість цифрових HR-ініціатив

1	2	3
5	Конвергентний	Створюється спеціальна команда цифрової трансформації, яка керуватиме цифровою підтримкою HR-стратегії та операцій на основі цілей, орієнтованих на бізнес і клієнта. Нова цифрова HR інфраструктура набуває форми, оскільки ролі, досвід, моделі, процеси та системи формуються для підтримки цифрової трансформації
6	Інноваційно-адаптивний	Цифрова трансформація стає безперервним процесом. Формується нова цифрова екосистема для визначення та реагування на технологічні та ринкові тенденції. Бізнес покладається на HR команду для забезпечення кращих цифрових рішень для бізнес-завдань

Примітка: розроблено за джерелами [32]

Кожне підприємство, яке прийняло рішення щодо переходу до діджиталізації системи управління персоналом проходять послідовно кожен з зазначених рівнів. Останнього рівня досягає мала кількість підприємств для яких діджиталізація стала невід’ємною частиною загальної стратегії їх розвитку. Це рівень, який передбачає постійний розвиток, впровадження новітніх цифрових рішень, пошук нових підходів тощо.

Слід додати, що український вчений Р.В. Каланшніков [30] у своєму дослідженні запропонував комплекс заходів, які необхідно реалізувати у процесі діджиталізації системи управління персоналом. До них він відносить:

створення цифрової стратегії підприємства та оцінка доцільності впровадження діджиталізації, враховуючи відповідні ризики та можливості;

впровадження постійного моніторингу змінних умов зовнішнього середовища підприємства та впровадження нових технологій у сферах, що пов’язані з діяльністю підприємства. А також виходячи з отриманих результатів, визначаються заходи адаптації до сучасних умов функціонування;

виявлення обмежень, таких як фінансові, технічні, кадрові, або правові, задля реалізації запланованих заходів та пошук шляхів їх усунення;

аналізування даних та створення відповідних прогнозів щодо розвитку галузі функціонування підприємства, а також визначення та коригування напрямів подальшого інноваційного розвитку підприємства, у тому числі й впровадження діджиталізації;

на основі отриманих результатів здійснюється порівняння запропонованих альтернативних заходів та оцінка очікуваного ефекту від діджиталізації, приймається остаточне рішення щодо реалізації процесу діджиталізації [30].

Таким чином, процес діджиталізації системи управління персоналом підприємства – це постійний процес, який розвивається разом із технологіями та організаційними потребами. Він вимагає ретельного планування, інвестицій і постійного обслуговування, щоб забезпечити ефективну підтримку кадрових функцій компанії. Діджиталізація системи управління персоналом підприємства може бути ефективною лише за умови безперервного розвитку, подальше впровадження цифрових рішень, слідування трендів у даній сфері та їх наслідуванню.

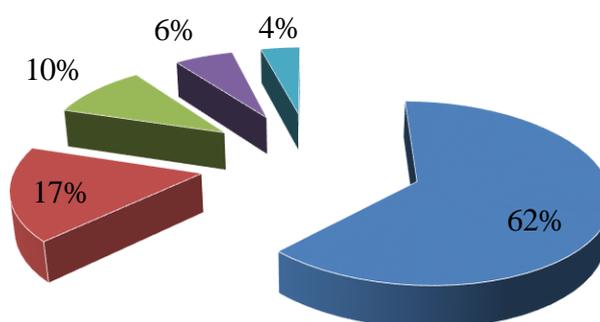
Наступним завданням кваліфікаційної роботи є розгляд досвіду застосування цифрових рішень в системі управління персоналом підприємства.

1.3 Досвід застосування цифрових рішень в системі управління персоналом підприємства

Сучасною тенденцією розвитку системи управління персоналом підприємства є впровадження різноманітних цифрових рішень, що дозволяє автоматизувати кадрові процеси, полегшити роботу відділу кадрів й у кінцевому підсумку підвищити ефективність даної сфери. Експерти з усього світу активно обговорюють тренди діджиталізації, дискутують на рахунок даної теми та висувають свої тези й прогнози. Зокрема, за даними американської консалтингової компанії Grand View міжнародний ринок інновацій у сфері управління персоналом оцінюється у розмірі 14 млрд. дол. США і з прогнозом подальшого зростання до 30 млрд. дол. США у 2025 р. Таким стрімкий розвиток даної сфери обумовлений тим, що все більша кількість ІТ-компаній зацікавлюються ідеєю створення програмних продуктів, які б автоматизували кадрові процеси. Окремі негативні наслідки такі як пандемія Covid-19, війни у світі вказують на потреби у можливості дистанційного

управління персоналом. Окрім того велика кількість підприємств знаходяться на низькому рівні діджиталізації системи управління персоналом. Відповідно існує високий потенціал щодо подальшого зростання попиту на цифрові рішення у частині діджиталізації системи управління персоналом.

Н.П. Гуцуляк [21] у своєму дисертаційному дослідженні провела опитування вітчизняних підприємств, що дозволило оцінити рівень діджиталізації системи управління персоналом (рис. 1.2).



- автоматизовані деякі функції HRM, подальший розвиток планують
- компанії знаходяться на базовій стадії розвитку цифрових технологій в HRM
- компанія пройшла базовий етап цифрової трансформації, автоматизовані базові функції
- автоматизовані деякі функції HRM, подальший розвиток не планують
- компанія пройшла повну цифрову трансформацію, автоматизовані всі основні функції HRM

Рисунок 1.2 – Рівень розвитку діджиталізації системи управління персоналом підприємства [21]

Згідно наведених даних лише 4 % українських підприємств пройшли етап повної цифрової трансформації, автоматизували усі основні функції системи управління персоналом. Тоді, як 62 % автоматизували за рахунок цифрових технологій лише окремі кадрові процеси та планують подальший розвиток у даному напрямку і лише 6 % з опитуваних не планують діджиталізацію. Основною причиною цьому є нестача фінансових ресурсів та відсутність потреби в цьому.

Зважаючи на те, що 62 % опитаних підприємств планують подальшу діджиталізацію системи управління персоналом можемо стверджувати, що дане питання є надзвичайно актуальним.

Існує велика кількість кадрових процесів, на більшості підприємств лише окремі з них автоматизовані. На рис. 1.3 наведено частоту автоматизації функцій управління персоналом на вітчизняних підприємствах.

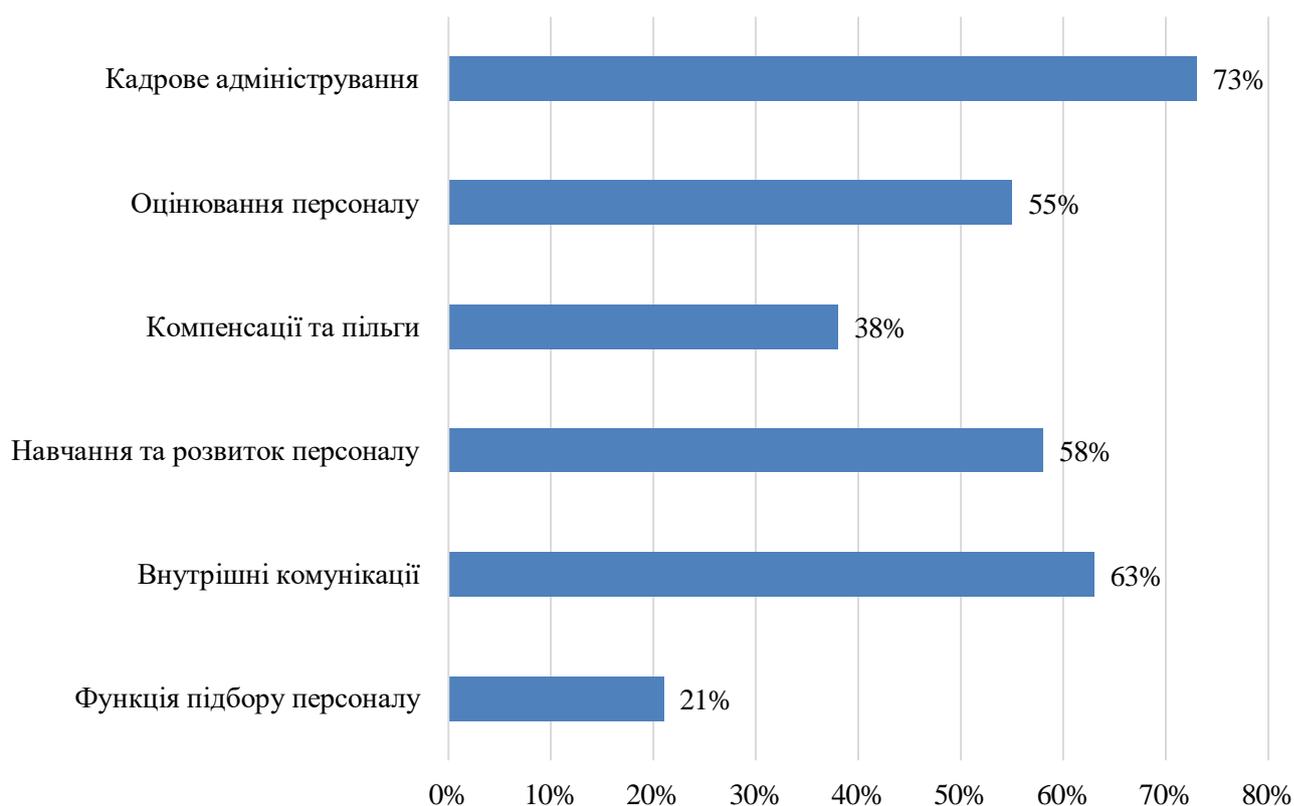


Рисунок 1.3 – Частота автоматизації функцій управління персоналом на вітчизняних підприємствах [21]

Серед кадрових функцій, які автоматизувалися на вітчизняних підприємствах переважає кадрове адміністрування. Дана функція автоматизована у 77 % опитаних підприємств. Це на підприємствах проявляється у автоматизації ведення кадрового обліку, реєстрації наказів, табелювання робочого часу, збору й аналізу масивів інформації, складання плану-графіку відпусток тощо.

Завдяки цьому спеціалісти з персоналу мали змогу виконувати різноманітні завдання з мінімізацією ризику допущення помилок. Наприклад, автоматизація кадрового діловодства дозволила усунути необхідність введення зайвих даних у системі кадрового обліку та забезпечила точність і повноту всієї інформації про персонал. Близько 55% компаній запровадили автоматизовані процедури оцінки персоналу, головним чином спрямовані на формування резерву кваліфікованих кадрів для підвищення загальної продуктивності та потенціалу організації. Цей процес передбачає визначення сильних і слабких сторін співробітників, визначення найбільш досвідченого персоналу та подальшу розробку індивідуальних планів розвитку на основі цих даних. Зазначене особливо важливе в умовах демографічної кризи в Україні та дефіциту кваліфікованих кадрів. Підприємства, які автоматизували процедуру оцінки змогли краще адаптуватися до функціонування в умовах війни та зуміли підготувати кадровий резерв.

Слід звернути увагу, що досить велика кількість підприємств, а саме 58 % з опитаних автоматизували функцію навчання та розвитку. Стимулом до цього стала пандемія Covid-19 та повномасштабна війна в Україні. Ці негативні події продемонстрували, що звичні методи навчання у форматі офлайн не підходять для більшості підприємств. До того ж онлайн навчання може проводитися без відриву від основному місця роботи.

Ще 38 % опитаних підприємств автоматизували функцію компенсацій та пільг. Це доволі низький показник серед вітчизняних підприємств, який показує, що здебільшого нарахування рівня заробітної плати відбувається вручну. Автоматизація даної функції дозволяє підприємствам створити прозору систему нарахування заробітної плати, яка сприяє підвищенню результативності праці, а також дозволяє сформуванню компенсаційний пакет, який відповідає реальним потребам співробітників.

Близько 63% підприємств автоматизували процеси внутрішньої комунікації. Керівництво підприємства прагне покращити співпрацю співробітників шляхом створення середовища, сприятливого для швидкого та ефективного зв'язку, що включає використання таких інструментів, як месенджерів, IP-телефонію та

системи конференц-зв'язку. Крім того, впроваджуються корпоративні портали з вичерпною інформацією про компанію. Ці портали не лише надають оновлену інформацію про діяльність організації, але й пропонують зручний засіб доступу до інформації про колег і контактних даних для швидкого спілкування. Крім того, автоматизація допомагає у полегшенні варіантів віддаленої роботи для співробітників.

Доволі мала кількість підприємств, а саме 21 %, автоматизували функцію підбору персоналу. Сьогодні існує велика кількість програм, які дозволяють систематизувати дані про кандидатів, проаналізувати їх компетенції, провести тестування в автоматизованому режимі, скласти їх рейтинг, підібрати найбільш кращих тощо. Більшість же українських підприємств не використовують ці можливості та ведуть базу кандидатів у найпростіших програмах подібних до MS Excel. Як наслідок вони витрачають багато часу на заповнення всієї інформації про кандидатів, обробку її та аналіз.

Вивчення та аналіз сучасних тенденцій у сфері діджиталізації системи управління персоналом дозволила виокремити ключові напрямки застосування цифрових рішень, які наведено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Ключові напрямки застосування цифрових рішень в системі управління персоналом підприємства

№	Напрямок	Характеристика
1	2	3
1	Зменшення документації у паперовому вигляді	Використання спеціалізованих програм, у яких вбудовані макети типових наказів, розпоряджень, заяв та інших документів з можливістю електронного підпису
2	Поява додатків, які сприяють більшій самостійності співробітників	Використання «розумних» додатків спростило кадрові процеси для співробітників і змінило спосіб взаємодії співробітників з організацією. Deloitte розробив систему, яка відстежує час, проведений консультантами зі своїми клієнтами, оплачувані години та порівнює їх із своїми колегами.
3	Автоматизація рутинних процесів кадрового діловодства	Автоматизація виключає години ручної роботи. Крім того, ручна робота сприяє появі випадкових (систематичних та несистематичних помилок).

Продовження табл. 1.4

1	2	3
4	Рекрутинг через соціальні мережі	Підбір персоналу змінився з появою соціальних мереж. Наприклад, LinkedIn змінив традиції соціальних мереж та полегшив взаємодію потенційних кандидатів на вакантні посади та рекрутерів.
5	Віртуальна реальність (VR) для навчання	З появою віртуальної реальності (VR) компанії можуть моделювати приклади з реального життя під час навчання. Наприклад, Walmart використовує технологію віртуальної реальності, щоб підготувати співробітників до розпродажів у «чорну п'ятницю».
6	Гейміфікація в роботі	Застосування ігрової динаміки в типових неігрових контекстах допоможе компаніям краще залучити співробітників. Наприклад, компанії можуть винагороджувати співробітників, коли вони досягають своїх ключових показників ефективності, визнають їхні зусилля під час вирішення складних ситуацій. Компанії також можуть впроваджувати дошки лідерів у режимі реального часу, щоб створити дружню конкуренцію між колегами.
7	Безперервне навчання	Проведення тренінгів для новачків та для працівників компаній в еру цифрових технологій перестали бути проблемою. Хмарні навчальні системи, онлайн навчальні платформи вирішують цю проблему, де єдиною вимогою є підключення до Інтернету
8	Штучний інтелект	Вбудована функція штучного інтелекту дозволяє на основі автоматизованого аналізу рекомендувати спеціалісту з кадрових рішень прийняття тих чи інших рішень. Зокрема, визначення фахівців, які першочергово можуть бути рекомендовані до переведення у кадровий резерв
9	Big data	Прийняття рішень на основі обробки та аналізу великого масиву інформації. З сучасними технологіями такий аналіз проводиться автоматизовано й інтерпретується на цифровий екран спеціаліста з кадрових питань
10	Чат-боти	Дозволяють автоматизовано проводити первинну співбесіду, відбирати кращих кадрів. Це суттєво економить час спеціалістів з кадрових питань.

Примітка: розроблено за джерелами [32, 35, 38]

Існує велика кількість напрямків системи управління персоналом підприємства, які можуть бути автоматизовані за рахунок цифрових рішень. Усе зводить до впровадження чи застосування спеціалізованих інформаційних технологій, програмного забезпечення, які надають відповідні можливості щодо автоматизації кадрових процесів. Останньою тенденцією є використання елементів штучного інтелекту, який стає ключовим елементом в управлінні персоналом. Штучний інтелект може самостійно підібрати навчальні програми для працівників, визначити працівників, які заслуговують на підвищення, потребують підвищення

кваліфікації, підібрати кращі системи мотивації на основі реальних потреб персоналу. При цьому штучний інтелект не є інструментом вирішення усіх проблем в системі управління персоналом, але його використання здатне суттєво спростити роботу відповідальних за кадрові процеси, допомогти у прийнятті усіх рішень, звільнити від виконання рутинних операцій тощо. Цифрові рішення суттєво трансформують систему управління персоналом й значно підвищують її ефективність.

Діджиталізація системи управління персоналом передусім передбачає впровадження спеціалізованого програмного забезпечення. Це може бути як одна програма, яка дозволяє автоматизувати одночасно всі функції, так й декілька, які автоматизують лише окремі кадрові процеси [44]. Проведений аналіз дозволив на рис. 1.4 навести найбільш поширене програмне забезпечення, яке використовується для діджиталізації системи управління персоналом.



Рисунок 1.4 – Найбільш поширене програмне забезпечення, яке використовується для діджиталізації системи управління персоналом [37]

Наведений перелік програмного забезпечення для діджиталізації системи управління персоналом не є вичерпним. На сучасному IT-ринку є великий вибір програмного забезпечення, кожен з яких має різні функціональні можливості та відповідно ціну. Вибір тієї чи іншої програми залежить від конкретних потреб підприємства, його можливостей та цілей системи управління персоналом.

Таким чином, ринок цифровізації в сфері системи управління персоналом не тільки зростає, а й постійно задає нові вектори розвитку. Отримані результати показують, що в Україні лише 4 % підприємство пройшли етап повної цифровізації системи управління персоналом, а на 62 % активно триває даний процес. Останніми трендами у даній сфері є створення чат-ботів, прийняття рішень на основі Big Data, використання можливостей штучного інтелекту тощо. Цифровізація дозволяє автоматизувати практично усі кадрові процеси та надати потужний аналітичний інструментарій для прийняття кадровим спеціалістам ефективних кадрових рішень. Впровадження того чи іншого програмного забезпечення у систему управління персоналом залежить від цілей, потреб та можливостей підприємства. В цілому на сучасному IT-ринку є велика кількість програмних продуктів, які можуть бути використаними на сучасних підприємствах з метою автоматизації кадрових процесів.

Висновки до розділу 1

У першому теоретичному розділі кваліфікаційної роботи досліджено теоретичні основи діджиталізації системи управління персоналом.

1. Досліджено сутність, зміст та переваги діджиталізації системи управління персоналом підприємства. Діджиталізація системи управління персоналом є сучасною парадигмою розвитку. Під нею розуміється впровадження інформаційних технологій, що дозволяє автоматизувати кадрові процеси, перевести їх у цифровий вимір, підвищити ефективність системи управління персоналом за рахунок оцифрування та аналітики даних. З діджиталізацією функції системи управління персоналом набули більш широкого змісту, а головним генератором впровадження інформаційних технологій стала такі фактори як пандемія Covid-19, повномасштабна війна та потреба підприємств у обробці великих масивів даних.

2. Надано характеристику процесу діджиталізації системи управління персоналом підприємства. Встановлено, що процес діджиталізації системи управління персоналом підприємства – це постійний процес, який розвивається разом із технологіями та організаційними потребами. Він вимагає ретельного планування, інвестицій і постійного обслуговування, щоб забезпечити ефективну підтримку кадрових функцій компанії. Діджиталізація системи управління персоналом підприємства може бути ефективною лише за умови безперервного розвитку, подальше впровадження цифрових рішень, слідування трендів у даній сфері та їх наслідуванню.

3. Розглянуто досвід застосування цифрових рішень в системі управління персоналом підприємства. Ринок цифровізації в сфері системи управління персоналом не тільки зростає, а й постійно задає нові вектори розвитку. Отримані результати показують, що в Україні лише 4 % підприємство пройшли етап повної цифровізації системи управління персоналом, а на 62 % активно триває даний процес. Останніми трендами у даній сфері є створення чат-ботів, прийняття рішень на основі Big Data, використання можливостей штучного інтелекту тощо. Цифровізація дозволяє автоматизувати практично усі кадрові процеси та надати потужний аналітичний інструментарій для прийняття кадровим спеціалістам ефективних кадрових рішень. Впровадження того чи іншого програмного забезпечення у систему управління персоналом залежить від цілей, потреб та можливостей підприємства. В цілому на сучасному IT-ринку є велика кількість програмних продуктів, які можуть бути використаними на сучасних підприємствах з метою автоматизації кадрових процесів.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СТАНУ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ТОВ «ЕКСПЕРТ-МОНТАЖ»

2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Експерт-Монтаж»

Для аналізу у роботі виступає товариство з обмеженою відповідальністю «Експерт-Монтаж», яке є одним з представників будівельної галузі Полтавщини. ТОВ «Експерт-Монтаж» зареєстроване у м. Полтава 4 лютого 2014 р. Кінцевими бенефіціарами є Темник Вадим Іванович та Черневецький Сергій Валентинович. Останній на ТОВ «Експерт-Монтаж» виконує й функції виконавчого директора. Кожен із засновників товариства має 50 % частки у статутному капіталі товариства. У табл. 2.1 наведено коротку інформаційну характеристику даного товариства.

Таблиця 2.1 – Інформаційна характеристика ТОВ «Експерт-Монтаж»

№	Найменування статті	Характеристика
1	Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «Експерт-Монтаж»
2	Скорочена назва підприємства	ТОВ «Експерт-Монтаж»
3	ЄДРПОУ	39080193
4	Юридична адреса	Україна, 36020, Полтавська обл., місто Полтава, вулиця Соборності, будинок 22
5	Дата реєстрації	04.02.2014
6	Керівник	Черневецький Сергій Валентинович
7	Вид економічної діяльності	42.21 Будівництво трубопроводів 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 42.22 Будівництво розподільчих об'єктів для забезпечення електроенергією та телекомунікаціями
8	Ринки збуту	Полтавська, Харківська, Львівська область

Примітка: розроблено за джерелами [67]

У своїй діяльності ТОВ «Експерт-Монтаж» керується чинною законодавчою базою, яка включає Конституцію України, Господарський, Податковий та Цивільний кодекси України, Кодекс законів про працю, Закон України «Про господарські товариства» та інші закони, акти, офіційні директиви, які регулюють діяльність вітчизняних підприємств. Закони про зовнішньоекономічну діяльність на ТОВ «Експерт-Монтаж» не поширюються, оскільки товариство проводить діяльність лише на внутрішньому ринку. Головними внутрішніми документами ТОВ «Експерт-Монтаж» є Статут та Положення про внутрішній трудовий розпорядок.

Слід зазначити, що ТОВ «Експерт-Монтаж» є нетиповим будівельним підприємством. На відміну від ряду інших підприємств товариство не спеціалізується на наданні послуг по проведенню будівельно-ремонтних робіт, будівництві будинків тощо. ТОВ «Експерт-Монтаж» спеціалізується на будівництві розподільчих інженерних об'єктів, зокрема для забезпечення електроенергією та телекомунікаціями. Також необхідно додати, що в умовах введеного воєнного стану на території України та систематичних ракетних обстрілів, діяльність ТОВ «Експерт-Монтаж» має особливе значення. Працівники товариства долучені до відбудови критичної інфраструктури, ремонту пошкоджених електричних та телекомунікаційних споруд. На рис. 2.1 зображено перелік основних напрямків роботи товариства.

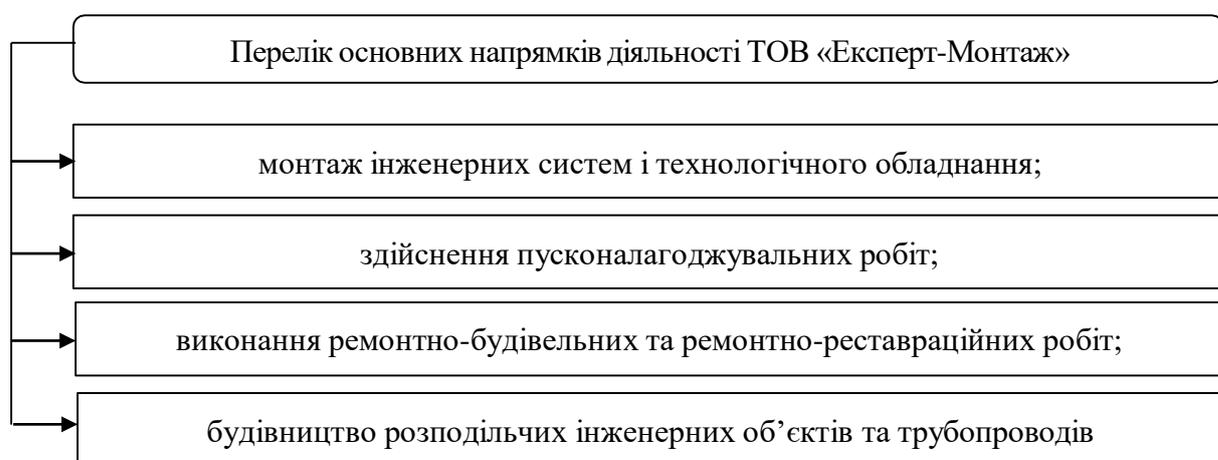


Рисунок 2.1 – Перелік основних напрямків діяльності ТОВ «Експерт-Монтаж»

Примітка: розроблено за джерелами [67]

Свою історію функціонування ТОВ «Експерт-Монтаж» розпочало з 2014 р. й протягом наступних років активно розвивалося, розширювало свою виробничу базу, виходило на нові ринки збуту. Нині ТОВ «Експерт-Монтаж» проводить свою будівельну діяльність переважно на Полтавській області, але також товариство має будівельні об'єкти й у Львівській та Харківській області. Головною перевагою ТОВ «Експерт-Монтаж» є відносно не висока ціна при високій якості з суворим дотриманням часових рамок здійснення будівельних робіт.

Місія діяльності ТОВ «Експерт-Монтаж» полягає у сприянні розвитку будівельної сфери шляхом надання професійних послуг по будівництві трубопроводів та інженерних споруд й задоволення на цій основі потреб клієнтів, а також приросту вартості товариства.

У діяльності ТОВ «Експерт-Монтаж» не останню ролі відіграє сформована організаційна структура управління. Вона визначає розподіл завдань та функцій між працівниками, зони відповідальності, підпорядкованість структурних підрозділів керівникам та зв'язки між ними. На ТОВ «Експерт-Монтаж» використовується лінійно-функціональна організаційна структура, яка включає низку структурних підрозділів та керівників. Схематично зображення організаційної структури управління ТОВ «Експерт-Монтаж» наведено на рис. 2.2.

Загальний трудовий склад ТОВ «Експерт-Монтаж» налічує 48 кваліфікованих працівників. Вищим органом управління є загальний збори учасників, які складаються із засновників товариства. На даний орган управління покладено завдання щодо прийняття стратегічно важливих рішень, як наприклад визначення напрямків діяльності товариства, зміни розміру статуту чи організаційно-правової форми господарювання тощо.

Усіма поточними процесами на ТОВ «Експерт-Монтаж» керує директор. З початку заснування товариства незмінним директором є Черневецький Сергій Валентинович, який має вищу освіту та за період своєї роботи зарекомендував себе на посаді як менеджер вищої категорії з високими комунікаційними вміннями. Він займається всіма керівниками процесами на товариства, як наприклад: представлення товариства у зовнішньому середовищі, затвердження кадрової політики,

підписання договорів та контрактів, впровадження різноманітних премій тощо. Зона відповідальності директора ТОВ «Експерт-Монтаж» є досить велика й відповідає за досягнуті результати перед загальними зборами учасників.

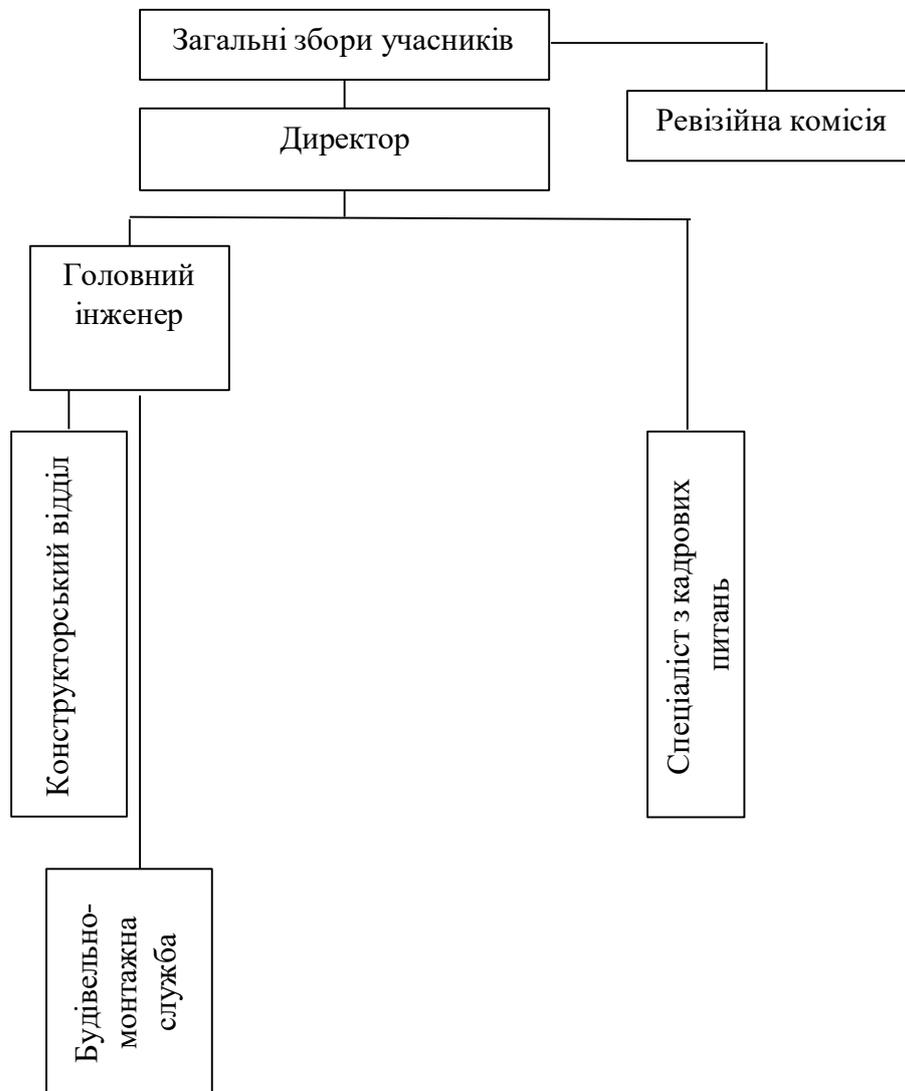


Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління ТОВ «Експерт-Монтаж»

Так, як одним з центральних ресурсів ТОВ «Експерт-Монтаж» є персонал, доцільно провести більш детальний його аналіз. У табл. 2.2 наведено характеристику та динаміку загальної структури персоналу товариства за 2020-2022 рр.

Таблиця 2.2 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ТОВ «Експерт-Монтаж» за категоріями зайнятих за 2020-2022 рр.

Категорія зайнятих	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2022 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2020 р.	2021 р.
Управлінський персонал	2	40	3	33,33	3	37,5	(2,5)	4,17
У тому числі:								
керівники	1	20	1	11,11	1	12,5	(7,5)	1,39
спеціалісти	1	20	2	22,22	2	25	5	2,78
технічні працівники	0	0	0	0	0	0	-	-
Виробничий персонал	3	60	6	66,67	5	62,5	2,5	(4,17)
Разом	5	100	9	100	8	100	x	x
Кількість виробничого персоналу на 1 особу управлінського персоналу	1,5	-	2	-	1,66	-	-	-

На ТОВ «Експерт-Монтаж» протягом останніх трьох років помітні зміни у постійному штаті працівників. За 2020-2021 рр. збільшилася їх чисельність з 5 до 9 осіб, але у 2022 р. зменшилася до 8 осіб. ТОВ «Експерт-Монтаж» відноситься до малих за чисельністю працюючих підприємств України. Також при реалізації проектів товариство застосовує бригадний спосіб організації роботи шляхом залучення тимчасових робітників на умовах цивільно-правових договорів. Такий спосіб дозволяє товариству економити на персоналі в умовах нестачі роботи. Розширення трудового штату у 2021 р. відбувалося за рахунок виробничого персоналу, кількість якого зросла з 3 до 6 осіб. У питомій вазі виробничий персонал складає 62,5% на кінець 2022 р., відповідно питома вага управлінського персоналу становить 37,5 %. Протягом 2020-2022 рр. норма керованості на 1 управлінського працівників ТОВ «Експерт-Монтаж» складає 1,5-2 особи.

Слід зважати, що протягом 2022-2023 рр. ТОВ «Експерт-Монтаж» функціонує у досить складному зовнішньому середовищі, що зумовлено початком повномасштабної війни в Україні та цілою низкою її наслідків. Для оцінки подальших перспектив функціонування ТОВ «Експерт-Монтаж» у табл. 2.3 наведено результати SWOT-аналізу товариства.

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз ТОВ «Експерт-Монтаж»

Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Вихід на нові ринки збуту 2. Полегшення процедури узгодження кошторисної та дозвільної документації. 3. Отримання «дешевих» кредитів. 4. Впровадження різноманітних податкових пільг 5. Участь в державних та міжнародних фінансових програмах підтримки бізнесу 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Посилення військових дій 2. Загроза знищення енергетичної інфраструктури 3. Демографічна криза, яка призведе до нестачі кваліфікованих кадрів 4. Проблеми з постачанням палива та дефіцитом окремих будівельних матеріалів 5. Зниження платоспроможності основних груп клієнтів 6. Подальша девальвація національної валюти 7. Дефіцит фінансових ресурсів в місцевих радах, які є основними замовниками на послуги товариства
Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегічне значення діяльності товариства в умовах війни 2. Наявність постійних клієнтів 3. Висока репутація та імідж надійного підрядника 4. Конкурентна цінова політика 5. Широкий спектр послуг 6. Висока соціальна відповідальність, підтримка ЗСУ 7. Висока якість проведених будівельних робіт 8. Наявність великої кількості проведених успішних будівельних кейсів 9. Впроваджена система якості ISO 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока залежність від державних тендерів 2. Слабка рекламна та маркетингова діяльність 3. Низький рівень діджиталізації 4. Нестача сучасної будівельної техніки 5. Недосконала система управління персоналом

Для підведення підсумків за результатами SWOT-аналізу ТОВ «Експерт-Монтаж» у табл. 2.4 складено матрицю.

Таблиця 2.4 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Експерт-Монтаж»

Можливості + Сильні сторони	Можливості + Слабкі сторони
5+9=14	5+5=10
Загрози + Сильні сторони	Загрози + Слабкі сторони
7+9=16	7+5=12

Результати SWOT-аналізу ТОВ «Експерт-Монтаж» дозволяють констатувати, що товариство функціонує у досить нестабільному зовнішньому середовищі. У якому переважають загрози над можливостями. Основні загрози об'єктивно пов'язані з повномасштабною війною, точно спрогнозувати подальший розвиток подій неможливо. Однак, якщо враховувати, що війна завершиться, то потенціал для розвитку ТОВ «Експерт-Монтаж» матиме суттєвий ураховуючи його діяльність по будівництву інженерних споруд.

Таким чином, ТОВ «Експерт-Монтаж» є одним з підприємств Полтави, задіяних у будівельній сфері. Основним видом діяльності даного суб'єкта господарювання є будівництво розподільчих інженерних об'єктів, що в умовах війни особливо важливе. Відноситься за чисельністю працюючих ТОВ «Експерт-Монтаж» до малих підприємств України. За результатами 2022 р. на товаристві працювало офіційно 8 осіб. Протягом 2020-2022 рр. ТОВ «Експерт-Монтаж» розширює свою діяльність, реалізовує будівельні проекти на території Полтавської, Львівської та Харківської області.

2.2 Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Експерт-Монтаж»

Функціонування в умовах сучасних викликів та загроз вимагає від вітчизняних підприємств проведення регулярного аналізу результатів його діяльності. У табл. 2.5 наведено результати аналізу фінансово-економічних показників діяльності досліджуваного товариства за 2020-2022 рр.

Таблиця 2.5 – Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Експерт-Монтаж» 2020-2022 рр.

Показники	Од. виміру	Джерела інформації, розрахунок	Роки			Відхилення			
			2020	2021	2022	Третій до першого		Третій до другого	
						Абсо- лютне	Темп приросту, %	Абсо- лютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7=6-4	8=6/4*100- 100	9=6-5	10=6/5*100- 100
1. Капітал підприємства									
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	878,05	815,15	831,55	(46,5)	(5,3)	16,4	2,01
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	(160,75)	(367,15)	(438,5)	(277,75)	172,78	(71,35)	19,43
2. Ресурси підприємства									
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	121	121	155,9	34,90	28,84	34,90	28,84
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	0,00	0,00	0,00	0,00	-	0,00	-
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	860,60	815,15	755,25	(105,35)	(12,24)	(59,9)	(7,35)
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	форма 1-ПВ	5,00	9,00	8,00	3,00	60,00	(1)	(11,11)
3. Економічні показники									
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	Форма 2	343,3	242,5	542	198,7	57,88	299,50	123,51
3.2. Операційні витрати	тис. грн.	Форма 2	596,7	365,5	548,1	(48,6)	(8,14)	182,60	49,96

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	Форма 1-ПВ	399,42	944,244	919,488	520,07	130,21	(24,76)	(2,62)
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	$(3.4/2.4/12)*100$ 0	6657	8743	9578	2921	43,88	835	9,55
4. Фінансові результати									
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	(253,4)	(123)	(6,1)	247,30	(97,59)	116,90	(95,04)
4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	(282,5)	(130,3)	(12,4)	270,10	(95,61)	117,90	(90,48)
4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	(282,5)	(130,3)	(12,4)	270,10	(95,61)	117,90	(90,48)
4.4 Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	(282,5)	(130,30)	(12,4)	270,10	(95,61)	117,90	(90,48)
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат									
5.1. Продуктивність праці працівників	тис.грн./ особу	3.2 / п.2.4	68,66	26,94	67,75	(0,91)	(1,33)	40,81	151,48
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		Сума зносу/Первісна вартість ОЗ (форма 1)	1,00	1,00	0,20	(0,8)	(80)	(0,8)	(80)

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.3. Фондовіддача	грн./ грн.	п.3.2 / п.2.1	0,1	0,0	0,1	0,0	0,0	0,1	-
5.4. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	п.3.1 / п.2.3	0,40	0,30	0,72	0,32	80,00	0,42	140
5.5. Середній період обороту оборотних засобів	дні	360 дн. / п.5.6	902	1210	502	(400)	(44,35)	(708)	(58,51)
5.6. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача)	обороти	п.4.1 / п.1.1	(0,29)	(0,15)	(0,01)	0,28	(96,55)	0,14	(93,33)
5.7. Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	коп.	п.3.3 / п.3.2*100	1,74	1,51	1,01	(0,73)	(41,95)	(0,5)	(33,11)
6. Показники рентабельності підприємства									
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	п.4.3 / п.1.1*100	(32,17)	(15,98)	(1,49)	30,68	X	14,49	X
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	п.4.4 / п.1.2*100	(175,74)	(35,49)	(2,83)	(172,91)	X	(32,66)	X
6.3. Рентабельність продукції	%	п.4.2 / п.3.3*100	(47,34)	(35,65)	(2,26)	45,08	X	33,39	X

Середня вартість сукупного капіталу показує зростання на кінець аналізованого періоду. Станом на кінець 2022 р. середня вартість сукупного капіталу становила 831,55 тис. грн., що на 16,4 тис. грн. перевищувало його значення 2021 р., але на 46,5 тис. грн. було менше значення попереднього року. З позиції фінансового аналізу зростання сукупного капіталу свідчить про розвиток ТОВ «Експерт-Монтаж» та розширення його виробничо-господарської бази.

Власний капітал протягом 2020-2022 рр. мав від'ємні значення, що свідчить про його дефіцит. Помітним є те, що темпи приросту сукупного капіталу перевищують темпи приросту власного капіталу. Відповідно це є свідченням зростання позикового капіталу, зростає залежність ТОВ «Експерт-Монтаж» від кредитних коштів. Погіршення фінансового стану товариства може бути пов'язано економічною рецесією в Україні. На рис. 2.3 наведено графічно зміни даних показників.

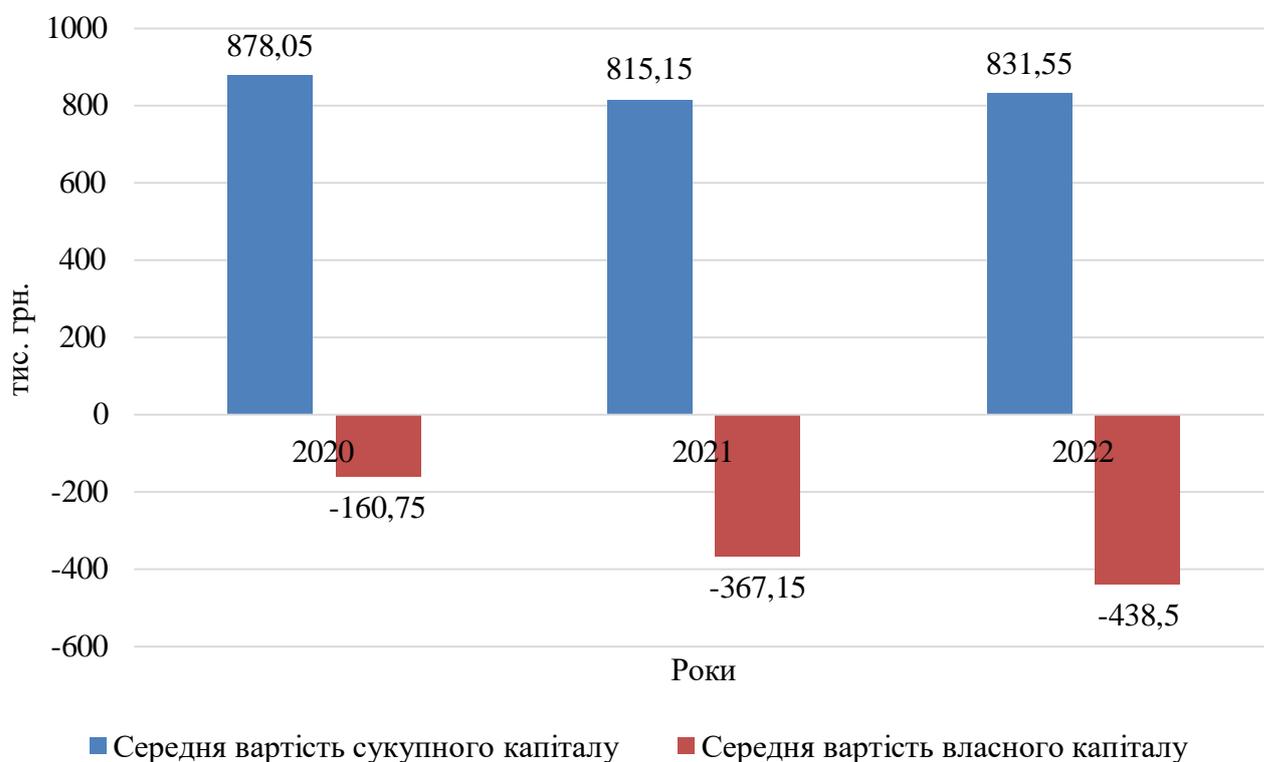


Рисунок 2.3 – Динаміка середньої вартості сукупного та власного капіталу ТОВ «Експерт-Монтаж» за 2020-2022 рр.

Станом на кінець 2022 р. середньорічна вартість основних засобів складала 155,9 тис. грн., що перебільшує показник 2020 р. на 34,9 тис. грн., а значення попереднього року також на 34,9 тис. грн. Зростання середньорічної вартості основних засобів вказує на зростання виробничого потенціалу ТОВ «Експерт-Монтаж», збільшується кількість обладнання, яке знаходиться у власності товариства та використовується під час будівництва. Також на ТОВ «Експерт-Монтаж» поширена практика, за якою товариство орендує частину будівельної техніки при надання послуг.

Розмір чистого доходу від реалізації продукції (послуг) станом на кінець 2022 р. складав 542 тис. грн., що на 299,5 тис. грн. перевищує показник попереднього року та на 198,7 тис. грн. більше за 2020 р. Зростання цього показника викликано загальним збільшенням кількості реалізованих будівельних проєктів. З кожним роком ТОВ «Експерт-Монтаж» нарощує обсяги своєї діяльності, розвивається, збільшує кількість клієнтів, що відповідним чином впливає на показники результативності його діяльності. На рис. 2.4 наведено динаміку цього показника.

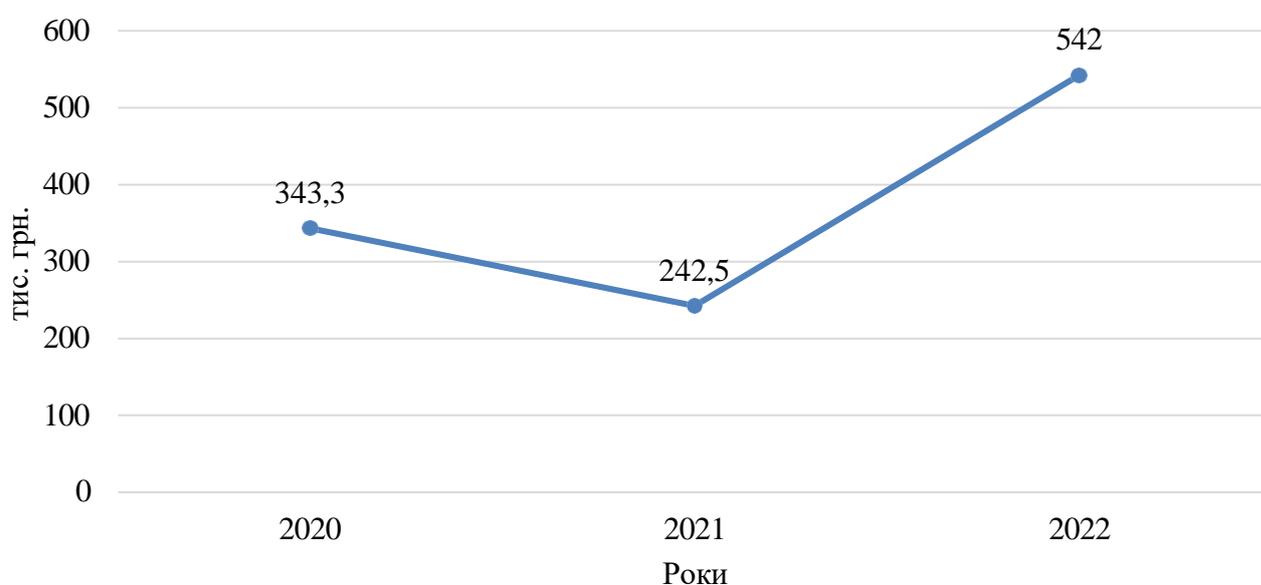


Рисунок 2.4 – Динаміка чистого доходу від реалізації продукції (послуг) ТОВ «Експерт-Монтаж» за 2020-2022 рр.

Паралельно зі зростанням отриманих доходів ТОВ «Експерт-Монтаж» збільшуються й операційні витрати. Станом на кінець 2022 р. розмір операційних витрат складає 548,1 тис. грн., що на 48,6 тис. грн. менше від рівня витрат 2020 р. та на 182,6 тис. грн. перевищує показник попереднього року. Суттєве зростання витрат викликане як загальним збільшенням кількості реалізованих будівельних проєктів, так й значним зростанням вартості сировини й матеріалів.

Важливими показниками діяльності ТОВ «Експерт-Монтаж» є фінансові результати, які демонструють позитивні зміни. На рис. 2.5 наведено динаміку чистого прибутку.

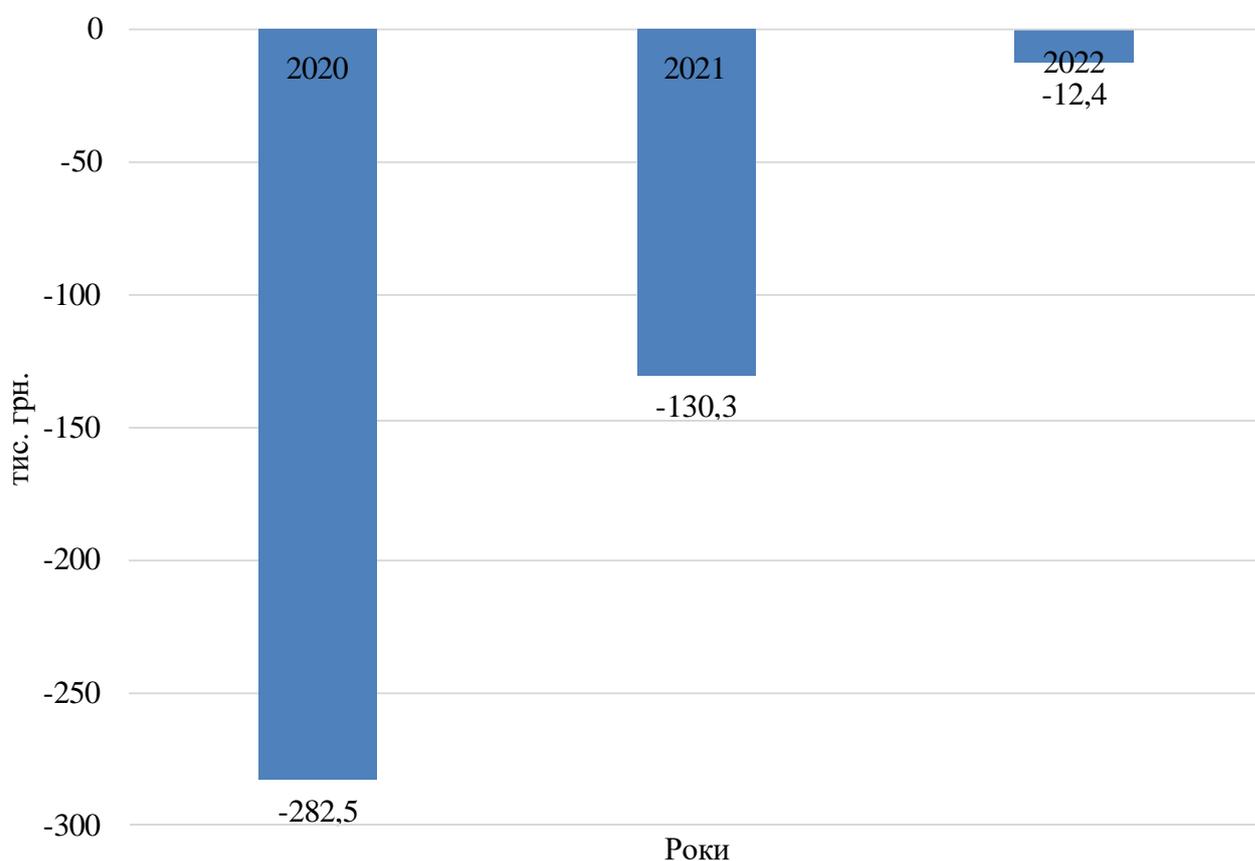


Рисунок 2.5 – Динаміка чистого прибутку ТОВ «Експерт-Монтаж» за 2020-2022 рр.

Зростання фінансових результатів ТОВ «Експерт-Монтаж» вказує на збитковий бізнес товариства. Станом на кінець 2022 р. чистий збиток склав

12,4 тис. грн., що менше у порівнянні з попередніми роками. Попри складну економіко-політичну ситуацію в Україні, війну, демографічну кризу, інфляцію та інші складнощі ТОВ «Експерт-Монтаж» зуміло зменшити збиток у 2022 р. Це товариству вдалося завдяки ефективній й швидкій адаптації до викликів сьогодення за рахунок прийняття антикризових заходів.

Слід звернути увагу на таку групу показників, як рентабельність підприємства. Вони вказують на неефективне використання ресурсів ТОВ «Експерт-Монтаж». Показники рентабельності мають від’ємні значення, що сигналізує про неефективне використання наявних ресурсів та викликане збитковою діяльністю досліджуваного товариства протягом 2020-2022 рр. Динаміка показників рентабельності наведена на рис. 2.6.

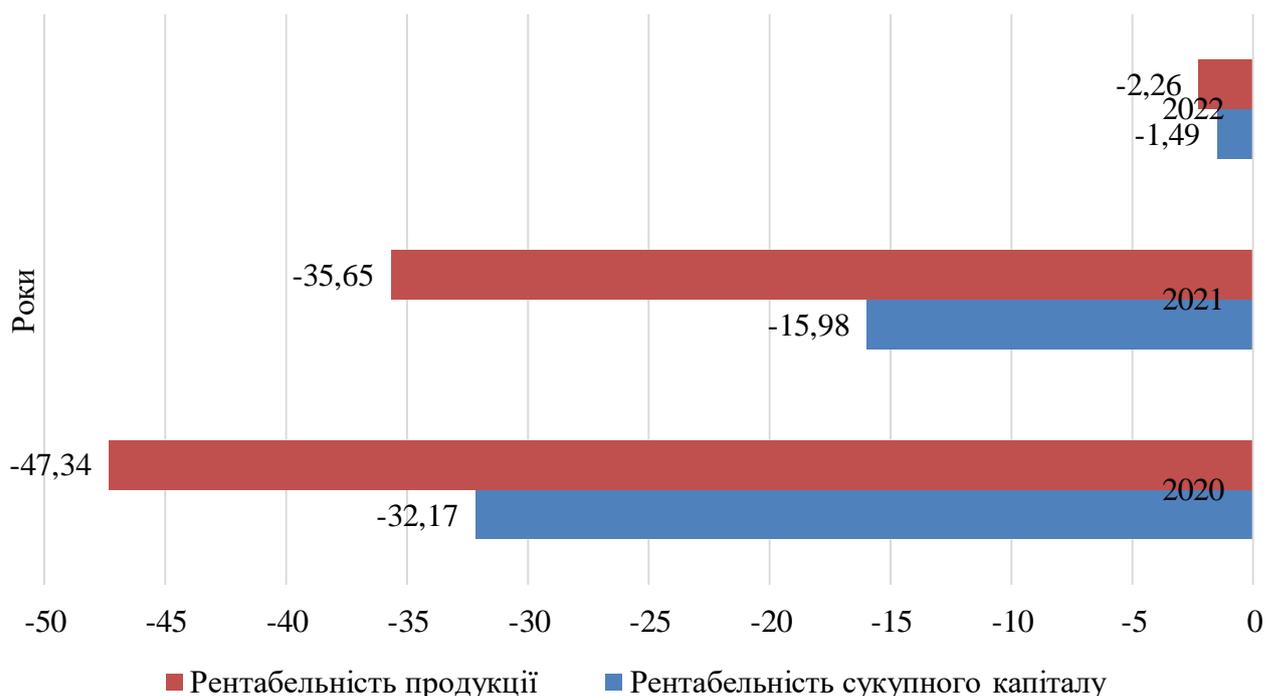


Рисунок 2.6 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «Експерт-Монтаж» за 2020-2022 рр.

У табл. 2.6 наведено аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Експерт-Монтаж» за 2020-2022 рр.

Таблиця 2.6 – Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Експерт-Монтаж» за 2020-2022 рр.

Показники	Норма- тив	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+,-) від нормативу		
					2020 р.	2021 р.	2022 р.
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	-0,39	-0,51	-0,55	-0,89	-1,01	-1,05
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	$< 0,5$	1,39	1,51	1,55	0,89	1,01	1,05
Коефіцієнт фінансової залежності	< 2	-3,57	-2,98	-2,82	-5,57	-4,98	-4,82
Коефіцієнт фінансування	> 1	-0,28	-0,34	-0,36	-1,28	-1,34	-1,36
Коефіцієнт заборгованості	< 1	1,39	1,51	1,55	0,39	0,51	0,55
Коефіцієнт забезпеченості запасів	$> 0,8$	0	0	0	-0,8	-0,8	-0,8
Коефіцієнт забезпеченості обігових засобів	$\geq 0,5$	-0,88	-1,27	-14,75	-1,38	-1,77	-15,25
Коефіцієнт маневреності	$> 0,5$	-0,39	-0,51	-0,91	-0,89	-1,01	-1,41
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	-	1	1	1,34	x	x	x
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	-	1	1	1	x	x	x

Проведений аналіз дозволив виявити проблеми ТОВ «Експерт-Монтаж» у частині погіршення фінансового стану товариства. Про це свідчать негативні тенденції по ряду показників фінансової стійкості. Коефіцієнт автономії протягом 2020-2022 рр. має від'ємне значення. Відповідно це є свідченням дефіциту власного капіталу на товаристві. Натомість зростає частка позикового капіталу. ТОВ «Експерт-Монтаж» дефіцит власних фінансових коштів покриває за рахунок залучення позикових коштів. Станом на кінець 2022 р. коефіцієнт концентрації залученого капіталу склав 0,55 та зріс з 1,39 з 2020 р. Графічно динаміка цих показників наведена на рис. 2.7.

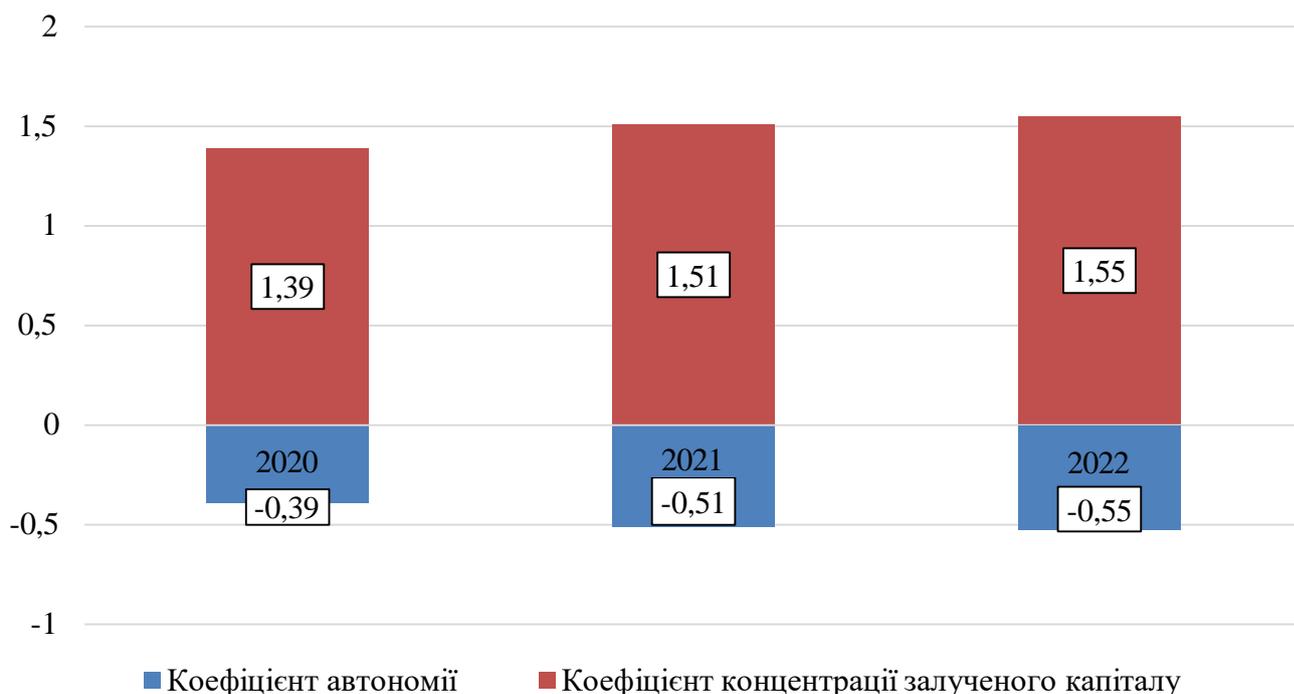


Рисунок 2.7 – Динаміка коефіцієнту автономії та концентрації залученого капіталу ТОВ «Експерт-Монтаж» за 2020-2022 рр.

За 2020-2022 рр. суттєво зростає коефіцієнт фінансового залежності, який на кінець звітного року не відповідає нормативному значенню та складає 2,82. На кожну 1 грн. власного капіталу припадає 2,82 грн. загальних джерел фінансування господарської діяльності товариства. У той же час нормативним значення є < 2 . Коефіцієнт фінансування своєю чергою знижується і станом на кінець 2022 р. складає 0,36 зі знаком мінус. Це та частина власного капіталу, яка припадає на 1 грн. загальних джерел фінансування. Нормативним значенням вважається значення даного коефіцієнту, яке > 2 . Такі зміни свідчать про погіршення фінансового стану товариства.

У якості залучених джерел фінансування ТОВ «Експерт-Монтаж» використовує виключно короткострокові зобов'язання. Аналіз структури балансу виявив відсутність довгострокових зобов'язань на рахунках ТОВ «Експерт-Монтаж».

У табл. 2.7 наведено розраховані коефіцієнти платоспроможності досліджуваного товариства за 2020-2022 рр.

Таблиця 2.7 – Аналіз показників платоспроможності (ліквідності) ТОВ «Експерт-Монтаж» за 2020-2022 рр.

Показники	Норматив	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+,-) від нормативу		
					2020 р.	2021 р.	2022 р.
Коефіцієнт покриття	> 1-1,5	0,72	0,66	0,52	-0,28	-0,34	-0,48
Коефіцієнт швидкої ліквідності	> 0,5-0,6	0,4	0,4	0,49	-0,1	-0,1	-0,01
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,2-0,3	0	0	0,0002	-0,2	-0,2	-0,1998

Усі показники ліквідності демонструють стрімке зниження значення коефіцієнтів. Коефіцієнт покриття на кінець 2022 р. складав 0,52, що на 0,2 менше від базового періоду та на 0,14 менше від попереднього року. Фактично оборотні активи ТОВ «Експерт-Монтаж» були меншими за поточні зобов'язання. Згідно з нормативом сума оборотних активів повинна перевищувати поточні зобов'язання у два рази. Для ТОВ «Експерт-Монтаж» протягом аналізованого періоду коефіцієнт покриття не відповідав нормативному значенню. Подібні зміни щодо погіршення стосуються й коефіцієнту швидкої ліквідності та абсолютної. Останній за 2020-2022 р. взагалі має критично низьке значення, що свідчить про нестачу вільних грошових коштів у товариства.

На рис. 2.8 наведено динаміку показників ліквідності ТОВ «Експерт-Монтаж» за 2020-2022 рр.

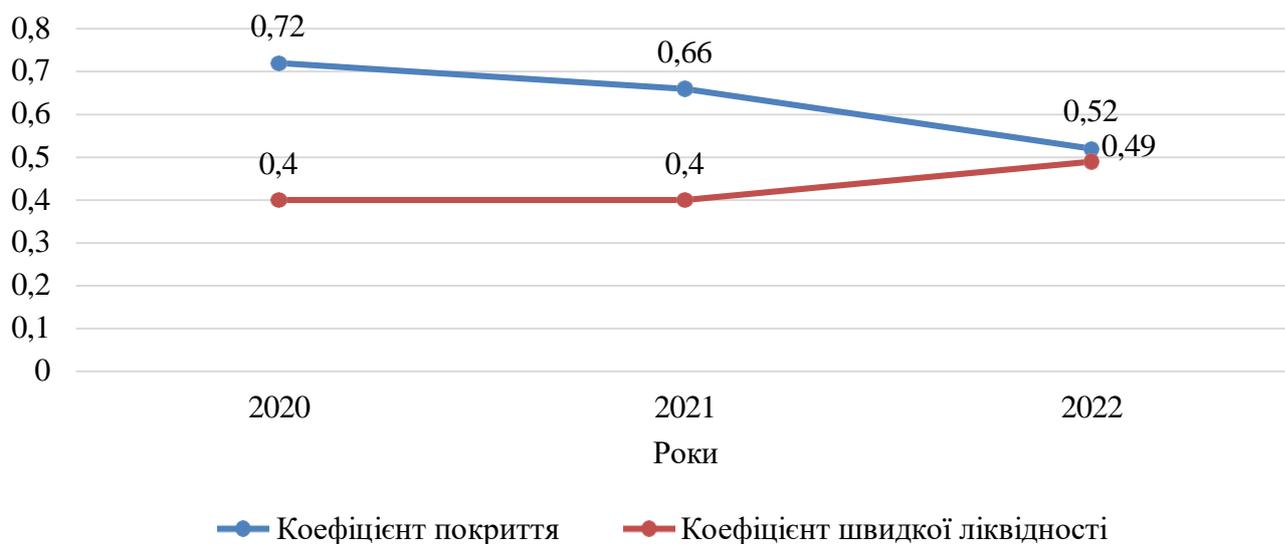


Рисунок 2.8 – Динаміка коефіцієнтів ліквідності ТОВ «Експерт-Монтаж» за 2020-2022 рр.

В цілому ТОВ «Експерт-Монтаж» здатне виконувати взяті перед собою зобов'язання та своєчасно розраховуватися з кредиторами. Завдяки прибутковій діяльності товариству вдалося наростити обсяги власних фінансових ресурсів. Аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості ТОВ «Експерт-Монтаж» за 2020-2022 рр. наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості ТОВ «Експерт-Монтаж» за 2020-2022 рр.

Показники	На кінець базового року	На кінець попереднього року	На кінець звітнього року
1	2	3	4
1. Наявність власних обігових коштів для формування запасів – Н1	-302	-432,3	-597,3
2. Наявність власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Н2	-302	-432,3	-597,3
3. Наявність власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Н3	774,9	855,4	655,1

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4
4. Запаси – Н4	342,8	339,3	40,5
5. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових коштів для формування запасів – Е1	-644,8	-771,6	-637,8
6. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Е2	-40,8	93	556,8
7. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Е3	432,1	516,1	614,6

Протягом 2020-2022 рр. на ТОВ «Експерт-Монтаж» помітна нестача власних обігових коштів для покриття потреби у запасах. Внаслідок цього товариство змушене залучати короткострокові позикові кошти, щоб покрити цей дефіцит та забезпечити безперебійну господарську діяльність ТОВ «Експерт-Монтаж».

Таким чином, ТОВ «Експерт-Монтаж» є збитковим підприємством України, розмір чистого збитку у 2022 р. дещо зменшився і склав 12,4 тис. грн. З проблем слід відзначити зростання кредиторської заборгованості товариства, дефіцит власного капіталу та повну залежність ТОВ «Експерт-Монтаж» від позикового капіталу. ТОВ «Експерт-Монтаж» потребує вжиття заходів направлених на підвищення ефективності своєї діяльності та виходу з кризового стану.

2.3 Аналіз наявного стану діджиталізації системи управління персоналом ТОВ «Експерт-Монтаж»

ТОВ «Експерт-Монтаж» згідно із законодавством України відноситься за чисельністю працюючих до малих підприємств України. Так, як протягом 2020-2022 рр. середньооблікова кількість працівників за рік не перевищувала 50 осіб. Зважаючи на невелику кількість працівників на ТОВ «Експерт-Монтаж» відсутній відокремлений структурний підрозділ, який би займався сферою управління

персоналом. Усі функції даної сфери покладено на спеціаліста з кадрових питань. Попри невелику кількість працівників спеціаліст з кадрових питань ТОВ «Експерт-Монтаж» вирішує досить велику кількість різноманітних HR-процесів. Зокрема, це включає:

- планування робочої сили;
- організація співбесіди та відбір кращих працівників;
- розрахунок компенсацій, нарахування заробітної плати;
- розвиток системи мотивації персоналу;
- організаційним розвитком;
- навчанням та розвитком персоналу;
- адаптацією персоналу;
- оцінкою персоналу;
- кадровим адмініструванням;
- іншими кадровими процесами.

Спеціаліст з кадрових питань ТОВ «Експерт-Монтаж» вирішує усі кадрові питання та процеси. Від його роботи залежить ефективність персоналу ТОВ «Експерт-Монтаж» в цілому та як результат досягнення ними поставлених цілей. Виконує спеціаліст з кадрових питань ТОВ «Експерт-Монтаж» свої завдання за допомогою використання інформаційних технологій, які дещо автоматизують окремі кадрові процеси.

Робоче місце спеціаліста з кадрових питань ТОВ «Експерт-Монтаж» обладнане сучасним комп'ютером та багатофункціональним пристроєм (МФУ – сканер, ксерокс, принтер). У частині програмного забезпечення робота спеціаліста з кадрових питань дещо обмежена, оскільки він усі кадрові процеси здійснює найпростішої прикладної програми MS Excel. Дана програма у першу чергу призначена для роботи з електронними таблицями та є потужним інструментом для візуалізації даних. Разом з тим його використання було ефективним ще років 10 назад, нині ж на провідних підприємствах використовується спеціалізоване програмне забезпечення, яке призначене виключно для кадрових процесів. На ТОВ «Експерт-Монтаж» таке програмне забезпечення відсутнє. У першу чергу це

обумовлено бажанням вищого керівництва зекономити, вони вважають, що з наявними кадровими процесами спеціаліст з кадрових питань зможе справитися використовуючи функції MS Excel.

На основі цього можемо стверджувати, що ТОВ «Експерт-Монтаж» перебуває на базовій стадії діджиталізації системи управління персоналом. Так як товариство для цього використовує лише базове безкоштовне програмне забезпечення. В основному прикладне програмне забезпечення MS Excel на ТОВ «Експерт-Монтаж» дозволяє автоматизувати лише кадрові адміністрування. У табл. 2.9 наведено перелік кадрових процесів, які автоматизовані на ТОВ «Експерт-Монтаж».

Таблиця 2.9 – Автоматизовані кадрові процеси на ТОВ «Експерт-Монтаж»

№	Кадрові процеси	Характеристика
1	Ведення бази даних	створено електронну таблицю з таким відомостями про співробітників як: імена, контактні дані, назви посад, дати початку роботи та інші відповідні дані. Існує функція пошуку та фільтрування даних
2	Час та відвідуваність	створено шаблон, щоб реєструвати щоденну відвідуваність працівників та автоматизовано процес відстеження відвідуваності
3	Управління відпустками	відстеження залишків відпусток працівників і процеси запитів/затвердження, їх оформлення
4	Нарахування заробітної плати	проводиться розрахунок заробітної плати відповідно до тарифних ставок, кількості відпрацьованих годин. Створюється звіт про заробітну плату та інші кадрові документи
5	Відстеження кадрового резерву та претендентів на роботу	створено систему для відстеження претендентів на роботу, їхніх статусів і графіків співбесід. З наявного персоналу сформовано кадровий резерв, у електронному режимі є можливість переглядати їх статус, досягнення, результати роботи
6	Плинність кадрів	на основі базових даних проводиться регулярна оцінка показників плинності кадрів
7	Кадрове адміністрування	створено велику кількість шаблонів готових електронних документів, у які вписуються лише індивідуальні реквізити та оформлюється необхідний документ за лічені хвилини.
8	Зв'язок	створена спільна група в месенджері Telegram, де анонсуються основні події, відбувається спілкування усіх членів трудового колективу, можна знайти основні відомості про того чи іншого колегу

Примітка. Авторська розробка

Можемо бачити, що окремі кадрові процеси на ТОВ «Експерт-Монтаж» автоматизовані за рахунок найпростішого програмного забезпечення. Окрім Excel спеціаліст з кадрових питань веде базу працівників у програмі Access, а створення текстових документів здійснюється у Word. Програмне забезпечення, що використовується спеціалістом з кадрових питань ТОВ «Експерт-Монтаж» хоч і є надійним, перевіреним практикою та дозволяє автоматизувати окремі кадрові процеси, але все одно воно має обмежений функціонал. Як результат спеціалісту з кадрових питань доводиться велику кількість роботи та операцій проводити вручну, витрачається значний обсяг часу. У підсумку існує загроза допущення дрібних помилок, а основний робочий час витрачається на малоефективні та рутинні операції. Останнє дозволяє уникнути виключно використання спеціалізованого програмного забезпечення, яке відсутнє на досліджуваному товаристві.

З головних переваг використання наявного програмного забезпечення на ТОВ «Експерт-Монтаж» слід виділити автоматизований облік працівників та робочого часу. Спеціаліст з кадрових питань, а також керівники інших структурних підрозділів мають можливість автоматично передавати з відділу у відділ за допомогою мережі Інтернет резолюції наказів, вказівок, призначень тощо.

Серед явних недоліків існуючого рівня діджиталізації системи управління персоналом слід відзначити те, що лише фрагментарні кадрові процеси автоматизовані, ведення кадрових даних за допомогою Excel вимагає більших витрат часу на введення даних та їх аналізу, а ніж це можна було здійснити за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення. На разі спеціалісту з кадрових питань ТОВ «Експерт-Монтаж» доводиться велику кількість операцій проводити вручну. Керівництво ТОВ «Експерт-Монтаж» намагається діджиталізувати систему управління персоналом лише за рахунок найпростішого програмного забезпечення, яке є безкоштовним. Основними причинами такої ситуації є наступне:

відсутність бажання вищого керівництва фінансувати спеціалізовані програмні рішення для автоматизації системи управління персоналом;

не усвідомлення важливості діджиталізації системи управління персоналом товариства;

нестача цифрових компетентностей у працівників ТОВ «Експерт-Монтаж», що заважає перейти на повноцінну автоматизацію системи управління персоналом.

Як результат на сьогодні, в умовах інформаційної ери, ТОВ «Експерт-Монтаж» знаходиться на низькому рівні діджиталізації системи управління персоналом. Повноцінна автоматизація кадрових процесів на досліджуваному товаристві відсутня. Стандартне офісне програмне забезпечення не дозволяє виконувати весь кадровий обсяг роботи, який покладається на спеціаліста з кадрових питань.

На основі результатів проведеного аналізу на рис. 2.9 виділено основні недоліки наявного стану діджиталізації системи управління персоналом ТОВ «Експерт-Монтаж».



Рисунок 2.9 – Основні недоліки наявного стану діджиталізації системи управління персоналом ТОВ «Експерт-Монтаж»

Примітка. Авторська розробка

Наявне програмне забезпечення, яке використовується на ТОВ «Експерт-Монтаж» у системі управління персоналом доволі обмежене у автоматизації кадрових процесів. Для більш комплексного й автоматизованого управління

персоналом ТОВ «Експерт-Монтаж» потребує впровадження спеціалізованих програмних рішень, які пропонують додаткові функції, інтеграцію та безпеку. Зокрема, останнім часом популярності набуває програмне забезпечення з вбудованим інструментом штучного інтелекту, що дозволяє також на основі наявної інформації прогнозувати та планувати й надає підтримку кадрових рішень.

Як результат недостатній рівень діджиталізації системи управління персоналом ТОВ «Експерт-Монтаж» призводить до:

великої кількості ручних HR-процесів, які часто займають багато часу та можуть призвести до неефективності. Це означає, що спеціаліст з кадрових питань витрачає більше часу на адміністративні завдання, ніж на стратегічну діяльність;

регулярно виникають затримки в обробці кадрових документів;

під час введення даних вручну виникають помилки, які призводять до неточностей у записах про працівників, відомостях про заробітну плату та документації щодо відповідності;

повільна реакція спеціаліста з кадрових питань та керівників структурних підрозділів на запити персоналу, що призводить до їх незадоволення та прийняття запізнених кадрових рішень;

слабка аналітика кадрових процесів, що не дозволяє товариству діяти на випередження, прогнозувати можливі зміни, приймати антикризові заходи тощо.

Таким чином, на ТОВ «Експерт-Монтаж» система управління персоналом складається з спеціаліста з кадрових питань. Невелика чисельність працюючих, яка не перевищує 50 осіб дозволяє даному працівнику виконувати всі кадрові процеси. ТОВ «Експерт-Монтаж» перебуває на базовій стадії діджиталізації системи управління персоналом. Оскільки на товаристві автоматизовані лише окремі кадрові процеси, переважно ті, які пов'язані з кадровим адмініструванням. Спеціаліст з кадрових питань виконує свої функції за допомогою найпростішого прикладного програмного забезпечення MS Office (Excel, Word, Access). Ці програми в сучасних умовах є не досить ефективними та як результат спеціалісту з кадрових питань доводиться виконувати велику кількість операцій вручну, що призводить до підвищеної ймовірності допущення помилок та витрат часу на

виконання рутинних кадрових операцій. В умовах сьогоднішньої цифрової автоматизації наявний рівень діджиталізації системи управління персоналом ТОВ «Експерт-Монтаж» є недостатнім.

Висновки до розділу 2

У другому аналітико-дослідницькому розділі кваліфікаційної роботи проведено оцінку стану діджиталізації системи управління персоналом ТОВ «Експерт-Монтаж».

1. Проведено аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Експерт-Монтаж». Обране товариство для дослідження є одним з підприємств Полтави, задіяних у будівельній сфері. Основним видом діяльності даного суб'єкта господарювання є будівництво розподільчих інженерних об'єктів, що в умовах війни особливо важливе. Відноситься за чисельністю працюючих ТОВ «Експерт-Монтаж» до малих підприємств України. За результатами 2022 р. на товаристві працювало офіційно 8 осіб.

2. Здійснено фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Експерт-Монтаж». За результатами якого встановлено, що ТОВ «Експерт-Монтаж» є збитковим підприємством України, розмір чистого збитку у 2022 р. дещо зменшився і склав 12,4 тис. грн. З проблем слід відзначити зростання кредиторської заборгованості товариства, дефіцит власного капіталу та повну залежність ТОВ «Експерт-Монтаж» від позикового капіталу. ТОВ «Експерт-Монтаж» потребує вжиття заходів направлених на підвищення ефективності своєї діяльності та виходу з кризового стану.

3. Проаналізовано наявний стан діджиталізації системи управління персоналом ТОВ «Експерт-Монтаж». На ТОВ «Експерт-Монтаж» система управління персоналом складається з спеціаліста з кадрових питань. Невелика чисельність працюючих, яка не перевищує 50 осіб дозволяє даному працівнику виконувати всі кадрові процеси. ТОВ «Експерт-Монтаж» перебуває на базовій

стадії діджиталізації системи управління персоналом. Оскільки на товаристві автоматизовані лише окремі кадрові процеси, переважно ті, які пов'язані з кадровим адмініструванням. Спеціаліст з кадрових питань виконує свої функції за допомогою найпростішого прикладного програмного забезпечення MS Office (Excel, Word, Access). Ці програми в сучасних умовах є не досить ефективними та як результат спеціалісту з кадрових питань доводиться виконувати велику кількість операцій вручну, що призводить до підвищеної ймовірності допущення помилок та витрат часу на виконання рутинних кадрових операцій.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ЕКСПЕРТ-МОНТАЖ» ЗА РАХУНОК ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

3.1 Стратегічні напрями удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Експерт-Монтаж» за рахунок діджиталізації

Отримані результати у попередньому розділі кваліфікаційної роботи засвідчили проведення певної роботи ТОВ «Експерт-Монтаж» в частині діджиталізації. Здійснені кроки у даному напрямку з боку товариства є мінімальними, ТОВ «Експерт-Монтаж» перебуває лише на початковому етапі діджиталізації системи управління персоналом. З метою подальшого удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Експерт-Монтаж» вважаємо за потребу рекомендувати подальшу її діджиталізацію за рахунок впровадження цифрових рішень. У цьому вбачаються головні резерви щодо підвищення ефективності всієї системи управління персоналом.

ТОВ «Експерт-Монтаж» слід відповідно до сучасних трендів та вивчення кращого міжнародного досвіду трансформувати існуючу систему управління персоналом за рахунок діджиталізації. Це забезпечить більш ефективні, прозорі та керовані даними підходи до управління персоналом.

Однак важливо підходити до діджиталізації з акцентом на забезпечення її ефективності. Діджиталізація вимагає вкладення фінансових ресурсів, які є обмеженими на ТОВ «Експерт-Монтаж», що й гальмує даний процес. Тому важливим є проведення попередньої оцінки доцільності діджиталізації системи управління персоналом товариства. Крім того, співробітники повинні бути навчені використанню цифрових інструментів і мати можливість надати відгук про свій досвід, щоб забезпечити успішне впровадження.

Першочергово вважаємо за потребу на рис. 3.1 запропонувати процес прийняття рішення про діджиталізацію системи управління персоналом ТОВ «Експерт-Монтаж».



Рисунок 3.1 – Пропонований процес прийняття рішення про діджиталізацію системи управління персоналом ТОВ «Експерт-Монтаж»

Примітка. Авторська розробка

Передбачається, що слідування запропонованим етапам дозволить ТОВ «Експерт-Монтаж» мінімізувати ризики прийняття неправильних рішень у контексті діджиталізації системи управління персоналом.

Головним нововведенням даного процесу є те, що пропонується розробляти декілька альтернативних планів діджиталізації системи управління персоналом. Уже подальшому на основі їх критичного аналізу та оцінку вище керівництво може обрати найкращий варіант по співвідношенню результат/витрати. В умовах воєнного часу та хронічного дефіциту фінансових ресурсів важливо, щоб усі ініціативи були економічно виправданими для ТОВ «Експерт-Монтаж». Зважаючи на те, що діджиталізація передбачає впровадження ІТ-рішень, то це є доволі вартісним процесом. Допущення помилок чи неправильне прийняття рішень може коштувати ТОВ «Експерт-Монтаж» досить дорого.

З цієї позиції на ТОВ «Експерт-Монтаж» рекомендується створити одночасно декілька альтернативних планів діджиталізації системи управління персоналом. Важливим є порівняння розгляду усіх можливих варіантів діджиталізації. Це може бути як впровадження уже готового програмного рішення, декількох програм або ж розробка на індивідуальне замовлення під ключ інформаційної технології, яка буде адаптована до потреб ТОВ «Експерт-Монтаж».

Також проведення попередньої діагностики діючої системи управління персоналом ТОВ «Експерт-Монтаж» дозволить визначити сфери, які потребують першочергової діджиталізації. На ТОВ «Експерт-Монтаж» працює невелика кількість працівників, тому впровадження масштабних цифрових рішень у систему управління персоналом може бути недоцільним. Оскільки обсяг роботи з персоналом на ТОВ «Експерт-Монтаж» з невеликою кількістю працюючих значно менших, а ніж на великих підприємствах. З огляду на це рішення в частині діджиталізації системи управління персоналом повинно бути в усіх сенсах оптимальним для досліджуваного товариства.

Активне запровадження цифрових рішень в систему управління персоналом ТОВ «Експерт-Монтаж» передбачає організацію робочого середовища, яке стимулює високу продуктивність праці, використовує сучасні комунікаційні інструменти та сприяє залученню співробітників до активної співпраці на всіх рівнях управління, забезпечення комфортної та відповідної до цільових функцій діяльності всіх команд та кожного окремого фахівця. Інформаційна екосистема

управління персоналом представляє собою синергетичну сукупність технологій управління людськими ресурсами та засобів їх реалізації з можливостями оптимального використання внутрішніх та зовнішніх інформаційних ресурсів та здійснення динамічних комунікацій між всіма компонентами системи. Реалізація інформаційної екосистеми управління персоналом потребує наявності високого рівня готовності суб'єктів управління до впровадження сучасних цифрових рішень. На рис. 3.2 схематично зображено інформаційну модель діджиталізації системи управління персоналом ТОВ «Експерт-Монтаж».



Рисунок 3.2 – Інформаційна модель діджиталізації системи управління персоналом ТОВ «Експерт-Монтаж»

Примітка. Авторська розробка

Передбачається, що така інформаційна модель системи управління персоналом ТОВ «Експерт-Монтаж» забезпечить автоматизацію більшості кадрових процесів. Окрім цього помітно покращиться якість вхідної інформації, на основі яких приймаються на товаристві кадрові рішення. Це своєю чергою повинно відобразитися на підвищенні ефективності роботи персоналу товариства в цілому.

Діджиталізація допоможе ТОВ «Експерт-Монтаж» будувати правильні комунікації зі співробітниками, ефективно протистояти новим викликам і забезпечувати подальше зростання товариства. Діджиталізація процесу управління персоналом дозволяє не лише посилити ефективність команди, а й забезпечити індивідуальну увагу та турботу про кожного співробітника.

Діджиталізація системи управління персоналом ТОВ «Експерт-Монтаж» може реалізовуватися різними напрямками. У табл. 3.1 наведено пріоритетні напрями удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Експерт-Монтаж» за рахунок діджиталізації.

Таблиця 3.1 – Пріоритетні напрями удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Експерт-Монтаж» за рахунок діджиталізації

№	Напрямок	Опис
1	2	3
1	Використання штучного інтелекту	Штучний інтелект (ШІ) як технологія надає можливість виконувати інтелектуальні операції за аналогією людського мозку. Використання його можливостей допоможе у прийнятті рішень, оскільки ШІ має здатність до швидкої обробки даних, прогнозування можливих змін та розробку альтернативних кадрових рішень
2	Застосування HR-аналітики	Вбудована та когнітивна аналітика значно скорочує трудові витрати та час спеціаліста з кадрових питань ТОВ «Експерт-Монтаж», адже можна вивантажувати звіти в режимі реального часу Використання HR-аналітики дає змогу візуалізувати та аналізувати великі обсяги даних, прогнозувати сценарії розвитку та більш об'єктивно приймати управлінські рішення

Продовження табл. 3.1

1	2	3
3	Автоматизація рекрутменту	Автоматизація дозволить шукати та залучати у ТОВ «Експерт-Монтаж» кандидатів. Можливості сучасного програмного забезпечення дозволяє автоматично відслідковувати резюме претендентів на найбільш популярних job-сайтах. Це дозволить швидко реакцію товариства на зміни на ринку праці
4	Комп'ютерна та платформова грамотність	Використання цифрових технологій вимагає наявності відповідних знань та цифрової грамотності в персоналу. Відповідно на ТОВ «Експерт-Монтаж» слід створити умови для підвищення комп'ютерної грамотності персоналу
5	Нарахування заробітної плати	Головним мотиватором до високоефективної роботи персоналу служить оплата праці. З метою забезпечення її справедливе нарахування доцільно використовувати програмне забезпечення, яке на основі КРІ буде автоматично нараховувати заробітну плату кожному з співробітників урахуваючи його індивідуальні досягнення. Це забезпечить нарахування справедливої заробітної плати персоналу
6	Повна автоматизація кадрового адміністрування	Реалізація даного заходу дозволить автоматизувати більшість кадрових процесів, які водночас приносять малу ефективність, але забирають вагомий час у спеціаліста з кадрових питань. Завдяки цьому у спеціаліста з кадрових питань з'явиться більше часу на виконання більш стратегічних кадрових завдань.

Примітка. Авторська розробка

Діджиталізація системи управління персоналом ТОВ «Експерт-Монтаж» може не обмежуватися лише наведеними вище напрямками, а включати всі можливі напрямки. Водночас, на нашу думку, в сучасних умовах ТОВ «Експерт-Монтаж» слід поетапно підходити до даного процесу й визначити найбільш пріоритетні напрями для цього.

Отже, удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Експерт-Монтаж» запропоновано здійснити за рахунок її діджиталізації. З цією метою розроблено покрокові дії, які необхідно реалізувати товариству в ході проведення діджиталізації. Пріоритетними напрямками діджиталізації системи управління персоналом ТОВ «Експерт-Монтаж» є такі: використання штучного інтелекту, застосування HR-аналітики, автоматизація рекрутменту, комп'ютерна та платформова грамотність, нарахування заробітної плати, а також повна автоматизація кадрового адміністрування. Впровадження цих ініціатив дозволить

на ТОВ «Експерт-Монтаж» суттєво підвищити ефективність діючої системи управління персоналом. Вона якісно трансформується під впливом впровадження сучасних інформаційних технологій.

Реалізувати запропоноване можливо виключно за рахунок впровадження певних цифрових рішень у систему управління персоналом ТОВ «Експерт-Монтаж».

3.2 Пропозиції щодо впровадження цифрових рішень у систему управління персоналом ТОВ «Експерт-Монтаж»

Система управління персоналом ТОВ «Експерт-Монтаж» потребує її повну цифровізацію, що забезпечить більш високу її ефективність. Варіантів для цифровізації системи управління персоналом на ТОВ «Експерт-Монтаж» є багато. Однак існують обмежувальні фактори, пов'язані з нестачею фінансових ресурсів, невеликою чисельністю працюючих та реальними потребами ТОВ «Експерт-Монтаж». З урахуванням цього для товариства недоцільним є створення окремого ІТ-рішення для потреб товариства. Так, як даний варіант діджиталізації є найбільш вартісним, а реальні потреби системи управління персоналом можна автоматизувати за рахунок впровадження уже готового ІТ-рішення.

Власними силами ТОВ «Експерт-Монтаж» справитися з впровадженням цифрових рішень у систему управління персоналом не зможе. Головна причина цьому полягає в нестачі цифрової грамотності в персоналу товариства. Відповідно персонал також потребуватиме навчання роботи в сучасних програмних продуктах. Тому впровадження цифрових рішень буде здійснюватися шляхом використанням послуг ІТ-компанії, яка впровадить, налаштує та інтегрує програмне забезпечення в єдиний інформаційний простір ТОВ «Експерт-Монтаж».

ТОВ «Експерт-Монтаж» слід знайти такий програмний продукт, який дозволить автоматизувати всі кадрові процеси, які потребують цього на товаристві.

З цією метою у табл. 3.2 нами проведено порівняльний аналіз найбільш поширених програмних продуктів у сфері діджиталізації системи управління персоналом.

Таблиця 3.2 – Порівняльний аналіз можливостей найбільш поширених програмних продуктів у сфері діджиталізації системи управління персоналом

№ з/п	HR-процеси	SAP HCM	Oracle HCM	Microsoft Dynamics 365 for Human Resources	Workable	Hurma	PeopleForce	BambooHR	Zoho People	BAS ERP
1	Кадрове планування та прогнозування	+	+	+	-	+	+	+	-	+
2	Добір персоналу	+	+	+	+	+	+	+	-	-
3	Оцінювання персоналу	+	-	+	-	+	+	-	-	+
4	Менеджмент продуктивності персоналу	+	+	+	-	+	+	+	-	+
5	Аналіз робіт	+	-	+	-	+	-	-	+	-
6	Управління компетентностями	-	-	+	+	+	+	-	-	-
7	Оформлення трудових відносин	-	+	+	-	-	-	+	-	+
8	Адаптація персоналу	+	+	-	-	+	-	+	-	-
9	Кадрове діловодство	+	+	+	-	+	+	+	+	+
10	Управління навчанням працівників	+	+	+	-	-	-	+	-	-
11	Управління трудовою кар'єрою	+	-	+	+	+	+	-	+	+
12	Обслуговування робочих місць	-	-	+	+	-	-	-	-	-
13	Нормування праці й управління трудомісткістю	+	-	+	-	-	-	+	+	-
14	Менеджмент робочого часу	+	-	+	+	+	+	+	+	+
15	Оперативне управління підрозділами й працівниками	+	-	-	+	-	-	+	-	-
16	Безпека персоналу	-	+	-	-	-	-	-	-	+
17	Мотиваційний менеджмент	+	+	+	-	-	-	+	-	+
18	HR-аналітика	+	+	+	+	+	+	+	+	-
19	Управління витратами на персонал	+	-	-	-	-	-	+	-	-
20	Комплексна автоматизація HR-процесів	+	+	+	+	-	-	+	+	-

Примітка: розроблено за джерелами [21, 51-52, 64, 66, 68]

Результати порівняльного аналізу свідчать про те, що кожен з програмних продуктів у сфері діджиталізації системи управління персоналом має подібний функціонал. Основні відмінності полягають у кількості кадрових процесів, які вони можуть автоматизувати. Коли одні програмні продукти можуть автоматизувати лише окремі кадрові процеси, інші володіють більш потужним функціоналом. Відповідно й вартість впровадження таких програмних продуктів різниться.

Виходячи з реальних потреб ТОВ «Експерт-Монтаж» обрано до впровадження програмного продукту «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources». Його вибір у першу чергу обумовлений широким функціоналом, який дозволяє вирішити усі пріоритетні завдання системи управління персоналом ТОВ «Експерт-Монтаж». Інші програмні продукти дозволяють автоматизувати лише окремі сектори системи управління персоналом. Використання двох програмних продуктів ускладнить роботу спеціалісту з кадрових питань. За таких умов не буде реалізовуватися принцип оптимальності та унеможливить створення єдиної інформаційної системи.

Впровадження програмного продукту «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources» забезпечить виконання усіх кадрових процесів у єдиному цифровому просторі. Це дозволить виконувати весь спектр кадрових процесів, який існує на ТОВ «Експерт-Монтаж». Доступ до даного програмного забезпечення матиме весь трудовий склад, однак функціонал буде розмежований відповідно до потреб. Так, найбільші можливості матиме вище керівництво та спеціаліст з кадрових питань. Інші працівники матимуть змогу проглядати загальну інформацію про їх досягнення, результати праці, розміри нарахування заробітної плати з деталізацією та іншу корисну інформацію.

Узагальнюючи вищенаведене вбачається доцільним на рис. 3.3 систематизувати основні переваги впровадження програмного забезпечення «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources» в систему управління персоналом ТОВ «Експерт-Монтаж».

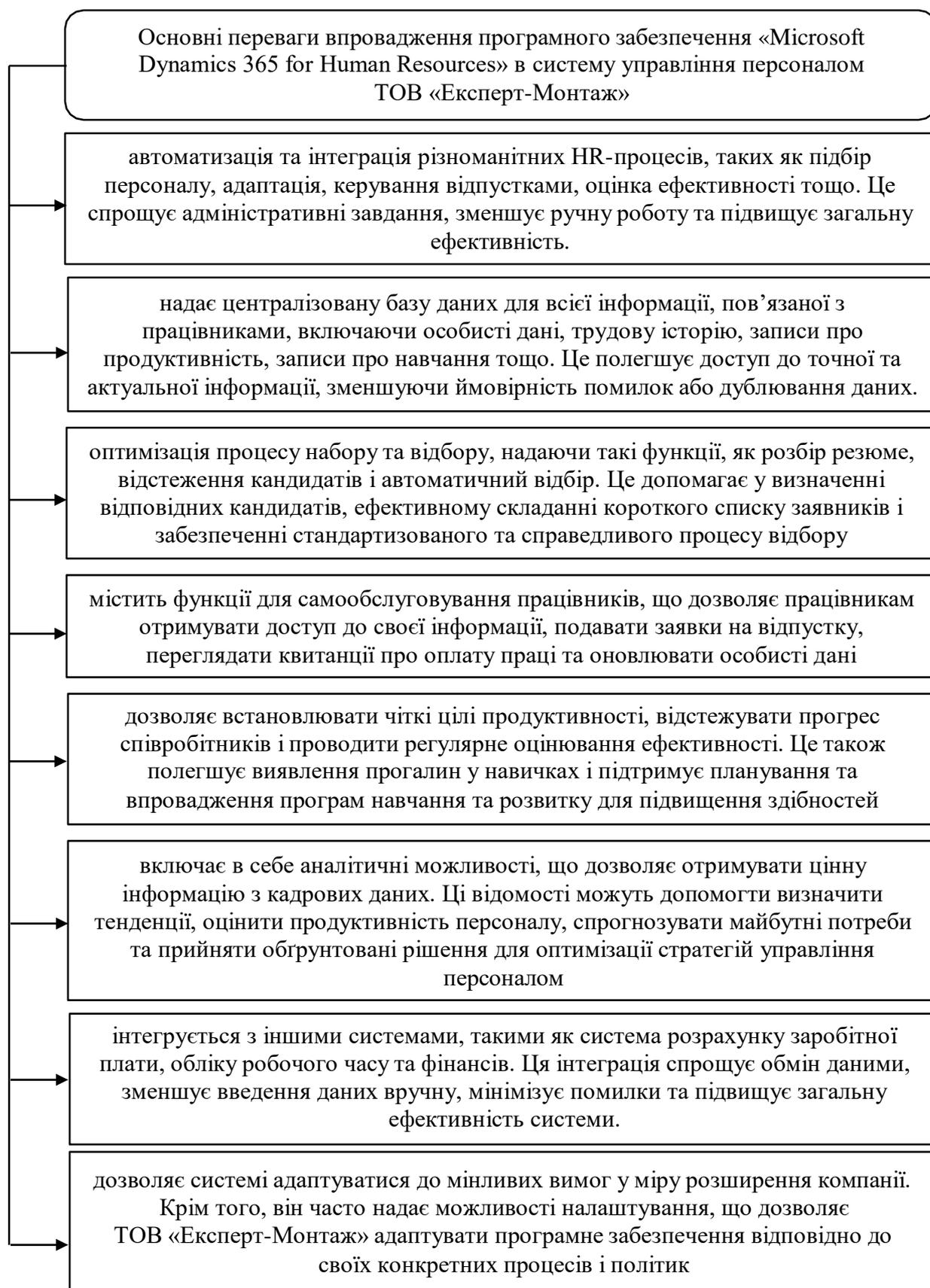


Рисунок 3.3 – Основні переваги впровадження програмного забезпечення «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources»

Примітка: розроблено за джерелом [61]

Нова цифрова модель системи управління персоналом передбачає методологічну та організаційну централізацію основних HRM-функцій на основі децентралізації введення даних через особисті кабінети користувачів (для автоматичного формування кадрових наказів, таблицю обліку робочого часу, розрахунку зарплат, управління оцінкою персоналу та атестаціями), модулі самообслуговування (замовлення та виготовлення довідок для співробітників), калькуляторів розрахунку стажу, програмного продукту для рекрутингу (синхронізація з обліковими записами ТОВ «Експерт-Монтаж» на сайтах роботи, зберігання резюме та бази кандидатів, призначення співбесід, тестувань та інших оцінювань, автоматизована комунікація з кандидатами), чат-ботів адаптації, порталу навчання та розвитку, модулів централізованої HR-аналітики. Завдяки системній автоматизації та діджиталізації HRM-функцій з'являться можливості стратегічного розвитку людських ресурсів ТОВ «Експерт-Монтаж».

Впровадження цифрових рішень у систему управління персоналом ТОВ «Експерт-Монтаж» допоможе спростити кадрові процеси, підвищити точність даних і підвищити загальну ефективність. Однак ретельне планування, увага до безпеки та зосередження на взаємодії з користувачем є важливими для успішного переходу ТОВ «Експерт-Монтаж» на повну цифровізацію.

Також вищому керівництву ТОВ «Експерт-Монтаж» слід розуміти, що питання діджиталізації системи управління персоналом є довготривалим процесом, а тому все впровадженням єдиного програмного забезпечення не повинно обмежуватися. На перших етапах діджиталізації ТОВ «Експерт-Монтаж» обмежиться впровадженням окремого програмного забезпечення, надалі слід проводити регулярну оцінку досягнутих результатів, виявляти цифрові тренди на ринку HR та їх впроваджувати з метою постійного розвитку системи управління персоналом.

На рис. 3.4 узагальнено основні переваги ТОВ «Експерт-Монтаж» від впровадження цифрових рішень у систему управління персоналом.



Рисунок 3.4 – Основні переваги ТОВ «Експерт-Монтаж» від впровадження цифрових рішень у систему управління персоналом

Примітка: розроблено за джерелом [61]

У загальному впровадження цифрових рішень у систему управління персоналом ТОВ «Експерт-Монтаж» дозволить збільшити розміри доходів завдяки більш продуктивній роботі персоналу, зменшити фінансові та часові витрати завдяки автоматизації кадрових процесів, а також полегшити процес залучення кращих доступних на ринку праці кадрів.

Таким чином, на сучасному ринку HR постійно відбуваються зміни, з'являють нові цифрові рішення. Відповідно до реальних потреб ТОВ «Експерт-Монтаж» на сучасному етапі рекомендовано впровадити програмний продукт «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources» в систему управління персоналом ТОВ «Експерт-Монтаж». Головною його перевагою є широкий функціонал, що дозволить автоматизувати практично усі кадрові процеси й створити єдиний цифровий простір системи управління персоналом. Також даний продукт

наділений елементами штучного інтелекту, що дозволить прогнозувати зміни, допомагати у прийнятті кадрових рішень

Впровадження цифрових рішень у систему управління персоналом ТОВ «Експерт-Монтаж» вимагає фінансових витрат. Тому кінцеве рішення щодо впровадження цифрових рішень повинно виходити шляхом співставлення отриманого результату з витратами. У наступному підрозділі кваліфікаційної роботи проведено оцінку економічного ефекту від запропонованих заходів.

3.3 Оцінка економічного ефекту від запропонованих заходів

Очікується, що впровадження цифрових рішень у систему управління персоналом ТОВ «Експерт-Монтаж» забезпечить отримання одночасно декількох різновидів ефекту: соціального, організаційного та економічного. Соціальний ефект полягає у покращенні обслуговування персоналу, швидшій обробці та їх реакції на запити, поліпшення комунікації в трудовому колективі, а також формування позитивного HR-бренду ТОВ «Експерт-Монтаж» на ринку праці.

Організаційний ефект полягає у створенні цифрового робочого середовища спеціаліста з кадрових питань ТОВ «Експерт-Монтаж», що покращить умови його роботи, звільнить від виконання багатьох адміністративних кадрових завдань, зменшить навантаження на нього й мінімізує ризики допущення помилок. Цифрові рішення збирають величезну кількість даних про продуктивність співробітників, задоволеність та інші відповідні показники. ТОВ «Експерт-Монтаж» зможе використовувати ці дані для прийняття обґрунтованих рішень щодо управління персоналом.

Економічний ефект від впровадження цифрових рішень у систему управління персоналом ТОВ «Експерт-Монтаж» полягає у економії фінансових ресурсів завдяки автоматизації ряду кадрових процесів, а також підвищенні продуктивності праці персоналу. Останнє буде забезпечено завдяки прийняттю більш ефективних кадрових процесів, а також підвищення рівня задоволення персоналу. На рис. 3.5

графічно наведено розподіл часу спеціаліста з кадрових питань ТОВ «Експерт-Монтаж» на виконання функціональних обов'язків до впровадження запропонованих заходів.



Рисунок 3.5 – Розподіл часу спеціаліста з кадрових питань ТОВ «Експерт-Монтаж» на виконання функціональних обов'язків до впровадження запропонованих заходів

Примітка. Авторська розробка

З наведеного розподілу можемо зробити висновок про те, що 50 % витрат робочого часу спеціаліст з кадрових питань ТОВ «Експерт-Монтаж» витрачав на кадрове адміністрування. До даної сфери відноситься здебільшого паперова документація, пов'язана з підготовкою документів, звітів, формування наказів тощо. Також лівова частина часу, а саме 12 % витрачалося на зустрічі з персоналом, оформлення їх запитів, консультування з різних питань. Рекрутмент забирив у спеціаліста з кадрових питань близько 15 % робочого часу. Відповідно виконання поточних кадрових процесів забирало весь корисний робочий час у спеціаліста з

кадрових питань. Як наслідок у нього не вистачало часу на виконання стратегічно важливих кадрових процесів.

На рис. 3.6 відображено розподіл часу спеціаліста з кадрових питань ТОВ «Експерт-Монтаж» на виконання функціональних обов'язків після впровадження запропонованих заходів



Рисунок 3.6 – Розподіл часу спеціаліста з кадрових питань ТОВ «Експерт-Монтаж» на виконання функціональних обов'язків після впровадження запропонованих заходів

Примітка. Авторська розробка

Після впровадження цифрових рішень у систему управління персоналом спеціаліст з кадрових питань ТОВ «Експерт-Монтаж» зможе використати робочий час більш ефективно. У даному випадку даний фахівець основний робочий час витратить не на виконання рутинних кадрових операцій, а зосередитися на стратегічному управлінні персоналом. За рахунок цього ефективність роботи як спеціаліста з кадрових питань ТОВ «Експерт-Монтаж», так і всієї системи управління персоналом суттєво підвищиться. Завдяки цьому товариство зможе

отримати економічний ефект. У табл. 3.3 складено бюджет витрат на впровадження запропонованих заходів.

Таблиця 3.3 – Бюджет витрат на впровадження запропонованих заходів

№	Заходи	Витрати, тис. грн.
1	Аудит системи управління персоналом	5
2	Впровадження програмного забезпечення «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources»	30
3	Налаштування програмного забезпечення «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources»	15
4	Інтеграція усіх даних у єдину інформаційну систему	5
5	Навчання персоналу	3
6	Оновлення системи	12
Разом		70

Примітка. Авторська розробка

Відповідно до прогнозних даних ТОВ «Експерт-Монтаж» необхідно інвестувати у впровадження цифрових рішень близько 70 тис. грн. Дану суму товариство зможе інвестувати з суми нерозподіленого прибутку, який утворився за рахунок прибутку отриманих протягом останніх років свого функціонування на ринку.

Ефективність впроваджених заходів проявлятиметься через підвищення продуктивності праці, що позначиться на отриманні додаткового чистого доходу. Адже діджиталізація забезпечить удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Експерт-Монтаж», що сприятиме підвищенню ефективності роботи персоналу. Згідно за даними міжнародних та вітчизняних компаній, які провели роботу по діджиталізації системи управління персоналом, домоглися зростання рівня продуктивності праці на 20 % та зниження адміністративних витрат на 12 %. Використовуючи наведені дані у табл. 3.4 представлено результати очікуваної ефективності запропонованих заходів.

При цьому ураховуємо, що у подальші роки ТОВ «Експерт-Монтаж» нестиме витрати виключно на оновлення наявного програмного забезпечення. Можна спрогнозувати, що з розвитком системи управління персоналом

підвищуватиметься й ефективність роботи всього персоналу товариства. При цьому загальні результати діяльності ТОВ «Експерт-Монтаж» залежать від ряду факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Тому при прогностичній оцінці ураховано стабільний їх стан відповідно до даних 2022 р.

Таблиця 3.4 – Оцінка ефективності запропонованих заходів

№	Заходи	До впровадження	Після впровадження	Відхилення
1	Продуктивність праці, тис. грн./особу	67,75	81,3	13,55
2	Чистий дохід від реалізації продукції (послуг), тис. грн.	542	650,4	108,4
3	Собівартість реалізованої продукції (послуг), тис. грн.	548,1	482,3	-65,8
4	Прибуток (збиток) до оподаткування, тис. грн.	(12,4)	168,1	180,5
5	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	(12,4)	137,84	150,24
6	Витрати на впровадження запропонованих заходів, тис. грн.	-	70	70
7	Економічний ефект, тис. грн.	-	80,24	80,24
8	Економічна ефективність, тис. грн.	-	1,15	1,15

Примітка. Авторська розробка

Таким чином, проведена оцінка вказує на економічну доцільність впровадження запропонованих заходів у систему управління персоналом ТОВ «Експерт-Монтаж». Планові витрати на їх впровадження складуть 70 тис. грн., натомість очікується отримання додаткового чистого прибутку в розмірі 137,84 тис. грн. Останнє відбудеться за рахунок збільшення продуктивності праці персоналу на 20 % та зниженні на 12 % адміністративних витрат. Економічний ефект при цьому складе 80,24 тис. грн. з урахування понесених витрат, а економічна ефективність становитися 1,15 грн. На кожен інвестований гривню у впровадження цифрових рішень ТОВ «Експерт-Монтаж» отримає 1,15 грн. додаткового чистого прибутку.

Висновки до розділу 3

У третьому рекомендаційному розділі кваліфікаційної роботи розроблено пропозиції щодо підвищення ефективності системи управління персоналом ТОВ «Експерт-Монтаж» за рахунок діджиталізації.

1. Запропоновано стратегічні напрями удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Експерт-Монтаж» за рахунок діджиталізації. Пріоритетними напрямками діджиталізації системи управління персоналом ТОВ «Експерт-Монтаж» є такі: використання штучного інтелекту, застосування HR-аналітики, автоматизація рекрутменту, комп'ютерна та платформова грамотність, нарахування заробітної плати, а також повна автоматизація кадрового адміністрування.

2. Розроблено пропозиції щодо впровадження цифрових рішень у систему управління персоналом ТОВ «Експерт-Монтаж». На сучасному ринку HR постійно відбуваються зміни, з'являють нові цифрові рішення. Відповідно до реальних потреб ТОВ «Експерт-Монтаж» на сучасному етапі рекомендовано впровадити програмний продукт «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources» в систему управління персоналом ТОВ «Експерт-Монтаж». Головною його перевагою є широкий функціонал, що дозволить автоматизувати практично усі кадрові процеси.

3. Оцінено економічний ефект від запропонованих заходів. Проведена оцінка вказує на економічну доцільність впровадження запропонованих заходів у систему управління персоналом ТОВ «Експерт-Монтаж». Планові витрати на їх впровадження складуть 70 тис. грн., натомість очікується отримання додаткового чистого прибутку в розмірі 137,84 тис. грн. Останнє відбудеться за рахунок збільшення продуктивності праці персоналу на 20 % та зниженні на 12 % адміністративних витрат. Економічний ефект при цьому складе 80,24 тис. грн. з урахування понесених витрат, а економічна ефективність становитися 1,15 грн. На кожную інвестовану гривню у впровадження цифрових рішень ТОВ «Експерт-Монтаж» отримає 1,15 грн. додаткового чистого прибутку.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження зроблено ряд наступних висновків.

1. Досліджено сутність, зміст та переваги діджиталізації системи управління персоналом підприємства. Діджиталізація системи управління персоналом є сучасною парадигмою розвитку. Під нею розуміється впровадження інформаційних технологій, що дозволяє автоматизувати кадрові процеси, перевести їх у цифровий вимір, підвищити ефективність системи управління персоналом за рахунок оцифрування та аналітики даних. З діджиталізацією функції системи управління персоналом набули більш широкого змісту, а головним генератором впровадження інформаційних технологій стала такі фактори як пандемія Covid-19 та повномасштабна війна.

2. Надано характеристику процесу діджиталізації системи управління персоналом підприємства. Встановлено, що процес діджиталізації системи управління персоналом підприємства – це постійний процес, який розвивається разом із технологіями та організаційними потребами. Він вимагає ретельного планування, інвестицій і постійного обслуговування, щоб забезпечити ефективну підтримку кадрових функцій компанії. Діджиталізація системи управління персоналом підприємства може бути ефективною лише за умови безперервного розвитку, подальше впровадження цифрових рішень, слідування трендів у даній сфері та їх наслідуванню.

3. Розглянуто досвід застосування цифрових рішень в системі управління персоналом підприємства. Ринок цифровізації в сфері системи управління персоналом не тільки зростає, а й постійно задає нові вектори розвитку. Отримані результати показують, що в Україні лише 4 % підприємство пройшли етап повної цифровізації системи управління персоналом, а на 62 % активно триває даний процес. Останніми трендами у даній сфері є створення чат-ботів, прийняття рішень на основі Big Data, використання можливостей штучного інтелекту тощо. Цифровізація дозволяє автоматизувати практично усі кадрові процеси та надати

потужний аналітичний інструментарій для прийняття кадровим спеціалістам ефективних кадрових рішень. Впровадження того чи іншого програмного забезпечення у систему управління персоналом залежить від цілей, потреб та можливостей підприємства. В цілому на сучасному ІТ-ринку є велика кількість програмних продуктів, які можуть бути використаними на сучасних підприємствах з метою автоматизації кадрових процесів.

4. Проведено аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Експерт-Монтаж». Обране товариство для дослідження є одним з підприємств Полтави, задіяних у будівельній сфері. Основним видом діяльності даного суб'єкта господарювання є будівництво розподільчих інженерних об'єктів, що в умовах війни особливо важливе. Відноситься за чисельністю працюючих ТОВ «Експерт-Монтаж» до малих підприємств України. За результатами 2022 р. на товаристві працювало офіційно 8 осіб. Протягом 2020-2022 рр. ТОВ «Експерт-Монтаж» розширює свою діяльність, реалізовує будівельні проекти на території Полтавської, Львівської та Харківської області.

5. Здійснено фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Експерт-Монтаж». За результатами якого встановлено, що ТОВ «Експерт-Монтаж» є збитковим підприємством України, розмір чистого збитку у 2022 р. дещо зменшився і склав 12,4 тис. грн. З проблем слід відзначити зростання кредиторської заборгованості товариства, дефіцит власного капіталу та повну залежність ТОВ «Експерт-Монтаж» від позикового капіталу. ТОВ «Експерт-Монтаж» потребує вжиття заходів направлених на підвищення ефективності своєї діяльності та виходу з кризового стану.

6. Проаналізовано наявний стан діджиталізації системи управління персоналом ТОВ «Експерт-Монтаж». На ТОВ «Експерт-Монтаж» система управління персоналом складається з спеціаліста з кадрових питань. Невелика чисельність працюючих, яка не перевищує 50 осіб дозволяє даному працівнику виконувати всі кадрові процеси. ТОВ «Експерт-Монтаж» перебуває на базовій стадії діджиталізації системи управління персоналом. Оскільки на товаристві автоматизовані лише окремі кадрові процеси, переважно ті, які пов'язані з

кадровим адмініструванням. Спеціаліст з кадрових питань виконує свої функції за допомогою найпростішого прикладного програмного забезпечення MS Office (Excel, Word, Access). Ці програми в сучасних умовах є не досить ефективними та як результат спеціалісту з кадрових питань доводиться виконувати велику кількість операцій вручну, що призводить до підвищеної ймовірності допущення помилок та витрат часу на виконання рутинних кадрових операцій.

7. Запропоновано стратегічні напрями удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Експерт-Монтаж» за рахунок діджиталізації. Пріоритетними напрямками діджиталізації системи управління персоналом ТОВ «Експерт-Монтаж» є такі: використання штучного інтелекту, застосування HR-аналітики, автоматизація рекрутменту, комп'ютерна та платформова грамотність, нарахування заробітної плати, повна автоматизація кадрового адміністрування.

8. Розроблено пропозиції щодо впровадження цифрових рішень у систему управління персоналом ТОВ «Експерт-Монтаж». На сучасному ринку HR постійно відбуваються зміни, з'являють нові цифрові рішення. Відповідно до реальних потреб ТОВ «Експерт-Монтаж» на сучасному етапі рекомендовано впровадити програмний продукт «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources» в систему управління персоналом ТОВ «Експерт-Монтаж». Головною його перевагою є широкий функціонал, що дозволить автоматизувати кадрові процеси.

9. Оцінено економічний ефект від запропонованих заходів. Проведена оцінка вказує на економічну доцільність впровадження запропонованих заходів у систему управління персоналом ТОВ «Експерт-Монтаж». Планові витрати на їх впровадження складуть 70 тис. грн., натомість очікується отримання додаткового чистого прибутку в розмірі 137,84 тис. грн. Останнє відбудеться за рахунок збільшення продуктивності праці персоналу на 20 % та зниженні на 12 % адміністративних витрат. Економічний ефект при цьому складе 80,24 тис. грн. з урахування понесених витрат, а економічна ефективність становитися 1,15 грн. На кожную інвестовану гривню у впровадження цифрових рішень ТОВ «Експерт-Монтаж» отримає 1,15 грн. додаткового чистого прибутку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80/print> (дата звернення: 12.10.2023).
2. Податковий кодекс України від 23.12.2020 №2856-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 12.10.2023).
3. Кодекс законів про працю України від 19.12.71 року №322-VIII / Верховна рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 12.10.2023).
4. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю: Закон України від 19.09.91 року № 1577-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text> (дата звернення: 12.11.2023)
5. Амеліна І.В., Біланенко К.П. Діджиталізація у сфері управління персоналом підприємства. *Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції»*. 2021. С. 73-74.
6. Багацька К., Гейдор А. Бізнес-процеси в умовах диджиталізації економіки. *Вісник КНТЕУ*. 2019. №5. С. 23-32.
7. Баля К.Р. Впровадження сучасних ІТ для управління підприємством. *Тези 75-ї наукової конференції професорів, викладачів, наукових працівників, аспірантів та студентів Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*. Том 2. (Полтава, 02 травня – 25 травня 2023 року). Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2023. С. 7-8.
8. Бардадим С.А., Невмержицька С.М. Діджиталізація HR-процесів в організації. *Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості*. 2021. №2. С. 54-59.
9. Бодненко Д. М., Яковенко І. В., Кучаковська Г. А., Локазюк О. В. Хмароорієнтовані технології навчання як інструмент системи цифрової підготовки

менеджерів. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2022. Том 89. № 3. С. 131-158.

10. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія. Тернопіль: ВПЦ “Економічна думка ТНЕУ”, 2020. 212 с.

11. Бузько І.Р. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2019. 304 с.

12. Варіс І. О., Кравчук О. І., Паращук Є. Ю. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: можливості HRM-систем. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль: ТНТУ, 2022. Том 74. № 1. С. 90-102

13. Васільєва Л. Діджиталізація HR-процесів в менеджменті персоналу. *Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті* : Матеріали 89 Міжнародної наукової конференції молодих учених, аспірантів і студентів, м. Київ, 3-7 квітня 2023 р. Київ : НУХТ, 2023 р. Ч. 3. С. 64.

14. Веретенникова Г. Б. Діджиталізація, як інструмент управління підприємством. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : матеріали II міжнар. наук.-практ. конф.*, 22 квіт. 2021 р. : тези допов. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид. «Політехніка», 2021. С. 42-43.

15. Ветоха А.Л., Марченко О.В. Діджиталізація системи управління персоналом. *X міжнародна науково-практична Інтернет-конференція*. 2023. С. 50-54.

16. Волкова Н. В., Жованик О. В. Удосконалення управління системою мотивації персоналу підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. Економіка та управління підприємствами. 2019. Вип. 6 (23). С. 243-249.

17. Волянська-Савчук Л.В., Руднева В.Ю., Радішевська В.В. Діджиталізація як потужний чинник забезпечення високої конкурентоспроможності підприємства. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. 2023. Вип. 68. С. 38-45.

18. Горбачова І. В. HR-стратегії та технології управління компанією в умовах пандемії COVID-19. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. Випуск 36. С. 65-69.
19. Гудзь О., Федюнін С., Щербина В. Діджиталізація, як конкурентна перевага підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 3 (29). С.18-24.
20. Гуренко А., Гашутіна О. Напрями розвитку систем управління в умовах діджиталізації бізнесу в Україні. *Економіка і суспільство. Мукачівський державний університет*. 2018. Випуск № 19. С. 739-745.
21. Гуцуляк Н.П. Розвиток HRM-технологій в новій економіці. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» за спеціальністю 051 «Економіка». – Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2021. 297 с.
22. Данилевич Н., Рудакова С., Щетініна Л., Касяненко Я. Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях. *Галицький економічний вісник*. 2020. Том 64. № 3. С. 147-156.
23. Денисенко М.П., Будякова О.Ю., Волощук Ю.В. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Вчені записки університету «КРОК». Серія : Економіка*. 2019. Вип. 2. С. 137-144.
24. Дінкевич Д. 5 діджитал-інструментів, які спростять життя рекрутера. *WORK.ua*. URL: <https://www.work.ua/articles/expert-opinion/2435/> (дата звернення 14.11.2023).
25. Довгань Л. Є. Технології управління людськими ресурсами: навч. посібник для здобувч. ступ-ня маг-ра за ОП «Менеджмент і бізнес-адміністрування». Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.
26. Драган О. І., Тертична Л. І. Вплив сучасних змін у менеджменті персоналу на розвиток менеджменту продуктивності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Випуск 46. С. 176-181.
27. Древецька О.І., Юрчик Г.М. Сутність та складові управління персоналом в сучасному науковому дискурсі. *Студентський вісник національного університету водного господарства та природокористування*. 2017. № 2. С. 78-80.

28. Дрималовська Х. В. Сутність та значення HR-менеджменту в умовах глобалізації. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2022. № 3 (66). С. 58-62.
29. Жавела К.А., Жавела А.К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 73-78.
30. Калашніков Р. В. Трансформація системи управління підприємства як складова діджиталізації економічних процесів в Україні. Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології : Матеріали XXI Всеукраїнської щорічної студентської науково-практичної конференції за міжнародною участю, м. Одеса, 23 квітня 2020 р. Одеса, 2020. С. 52-53.
31. Коваленко А.О., Гриненко В.В. Кадрова політика як ефективний інструмент безпеки орієнтованого управління персоналом організації. *Modern Economics*. 2020. № 24. С. 75-80.
32. Кравчук О. І., Варіс І. О., Бідна Т. О. Цифрові технології рекрутингу персоналу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. № 6 (1). С. 92-110.
33. Кушнерик О.В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 12. С. 125–129.
34. Лазаренко Л. Особливості сучасного управління людськими ресурсами. *Персонал*. 2019. №1. С. 53-57.
35. Літорович О. Особливості менеджменту персоналу підприємств в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. С. 66-72.
36. Мазник Л. В. Економіко-математичні методи і моделі в галузі управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кафедра, 2019. 278 с.
37. Новікова М. М., Швед А. Б. Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту на підприємствах України. *Проблеми економіки*. 2021. № 4 (50). С. 127-133.
38. Олешко Т. І., Касьянова Н. В., Смерічевський С. Ф. Цифрова економіка : підручник. Київ : НАУ, 2022. 200 с.

39. Почтовюк А. Б., Семеніхіна В. В. HR-менеджмент та можливості його використання для професійного розвитку персоналу. *Економічний простір*. 2020. №160. С. 103-107
40. Придятько Е.М. Моделювання впливу внутрішніх і зовнішніх чинників на ефективність процесу формування персоналу промислового підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2018. №1(34). С.125-133.
41. Ремньова Л.М. Основні виклики та детермінанти нової моделі управління персоналом у VUCA-світі. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 3 (19). С. 99-105.
42. Семилітко Д. Диджиталізація в дії: як цифрова трансформація бізнесу впливає на успіх компанії. *Аудитор України*. 2019. № 5. С. 76-79.
43. Смолінець І., Левків Г. Управління персоналом в умовах цифровізації. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна Серія економічна*. 2021. № 101. С. 94-100.
44. Сочинська-Сибірцева І.М., Доренська А.О., Тушевська Т.В. HR-менеджмент: навч. посіб. Кропивницький: ЦНТУ, 2022. 278 с.
45. Телишевська Л.І., Ільченко Д.В. Особливості управління персоналом на підприємстві. *Управління економікою: теорія та практика. Сьомі Чумаченківські читання: зб. наук. праць*. Київ, 2018. 166 с.
46. Тертична Л. І. Професійна мобільність як необхідна умова самореалізації сучасного фахівця. *Проблеми управління підприємств у сучасних умовах* : Матеріали XIX Міжнарод. наук.-практ. конф., Київ, 18-19 квітня 2023 р. : тези доп. Київ : НУХТ, 2023. С. 125-126.
47. Тертична Л. І. Професійна перепідготовка персоналу як тренд цифрових технологій і пандемії. *Innovative Educational Technologies: European Experience and its Application in Internship in Economics and Management* : Scientific and pedagogic internship. Internship proceedings, January 20-31, 2021. Kielce, Poland : Konsorcjum Naukowo-Edukacyjne, 2021. 176 p. P. 155-158.

48. Управління персоналом: сучасні тренди. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8441>. (дата звернення: 23.11.2023).
49. Шевченко О. Л., Стрілець А. Ю. Цифровізація бізнес-процесів під час війни. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : збірник тез та доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції*. м. Київ, 08 грудня 2022 р. Київ, 2022. С. 246-247.
50. Шкляр В., Петухов А. Роль цифрових технологій в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. *Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці : матеріали Міжнар. наук. практ. конф.* м. Київ, 22 листоп. 2022 р. Київ, 2022. С. 232-235.
51. BambooHR. URL: <https://www.bamboohr.com/> (дата звернення: 16.11.2023)
52. BAS ERP Управління персоналом. URL: <https://bas-soft.eu/soft/bas-corp/bas-erp/> (дата звернення: 16.11.2023)
53. Brown E Digital-HR: How Technology Affects Team Management. URL: <https://techdayhq.com/community/articles/digital-hr-how-technology-affects-team-management> (дата звернення: 16.11.2023)
54. Deloitte : веб-сайт. URL: <https://www2.deloitte.com/global/en.html>. (дата звернення: 16.11.2023)
55. Grand View Research. URL: <https://www.grandviewresearch.com/> (дата звернення: 13.10.2023)
56. Gurtner A., Clerc I., Scheidegger L. Digital human resource management. *Digital Business*. Wiesbaden, 2021. P. 159-181.
57. Holbeche L. HR in the digital age. *Aligning human resources and business strategy*. London, 2022. P. 110-133.
58. HRPro Ukrainian Association : веб-сайт. URL: <https://hrpro.com.ua>. (дата звернення: 16.11.2023)
59. Kerwin S. Human Resource Management and Digital Technology. *The Routledge Handbook of Digital Sport Management*. London, 2022. P. 22-36.

60. Kirilmaz S. K. Digital transformation and human resources management: digital HR application examples of businesses. *Pressacademia*. 2020. Vol. 11, No 1. p. 224–225.
61. Microsoft Dynamics 365 for Human Resources. URL: https://www.crms.world/?gclid=CjwKCAjw36GjBhAkEiwAKwIWYfvEdilNIIdK_Ls4IXPacv7X48XZduDCN5JP53AWQIKMMiT3Nu2cYxoC_L0QAvD_BwE (дата звернення: 16.11.2023)
62. Pantelidis I. Digital human resource management. *Digital business strategies in blockchain ecosystems. contributions to management science* / ред. U. Hacıoglu. Cham, 2019. p. 337-352.
63. Petrashevskaya, A., Kniazieva, O., Kolontai, S., Minich, N., Kalashnikov, R. Influence of decentralization processes in Ukraine on the organizational structure of the enterprise. *Strategies for sustainable socio-economic development and mechanisms their implementation in the global dimension: collective monograph* / edited by M. Bezpartochnyi. 2019. Vol. 2. P. 298-307.
64. Top 5 HR Trends and Priorities for HR Leaders in 2022. (n.d.). Gartner. URL: <https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/top-priorities-for-hr-leaders> (дата звернення: 16.11.2023)
65. Vardarlier P. Digital transformation of human resource management: digital applications and strategic tools in HRM. *Contributions to management science*. Cham, 2019. P. 239–264.
66. Workable. URL: <https://www.workable.com/> (дата звернення: 16.11.2023)
67. Youcontrol ТОВ «Експерт-Монтаж». URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/39080193/ (дата звернення: 03.12.2023)
68. Zoho People. URL: <https://www.zoho.com/people/> (дата звернення: 16.11.2023)

ДОДАТКИ