

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 «бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
на тему: «Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях»

Виконала:

студентка групи 5ЕМ

Савченко Альбіна Іванівна _____

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.е.н., доцент Чайкіна А.О. _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ ДІДЖІТАЛІЗАЦІЇ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ У СУЧАСНИХ РЕАЛІЯХ.....	5
1.1 Сутність та значення HR-менеджменту.....	5
1.2 Особливості процесу діджиталізації HR-менеджменту у сучасних реаліях.....	13
1.3 Сучасні технології діджиталізації HR-процесів.....	20
Висновки до розділу 1.....	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РІВНЯ ДІДЖІТАЛІЗАЦІЇ HR-ПРОЦЕСІВ ТОВ «ПАЛВІС».....	30
2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Палвіс».....	30
2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Палвіс».....	38
2.3 Оцінка рівня діджиталізації HR-процесів на ТОВ «Палвіс».....	48
Висновки до розділу 2.....	60
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ HR-ПРОЦЕСІВ ТОВ «ПАЛВІС» У СУЧАСНИХ РЕАЛІЯХ ЗА РАХУНОК ДІДЖІТАЛІЗАЦІЇ.....	62
3.1 Напрями підвищення ефективності HR-процесів ТОВ «Палвіс» за рахунок діджиталізації.....	62
3.2 Пропозиції по впровадженню сучасних digital-технологій у HR-менеджмент ТОВ «Палвіс».....	70
Висновки до розділу 3.....	79
ВИСНОВКИ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	84
ДОДАТКИ.....	92

ВСТУП

Нині ринок праці динамічно розвивається, кидаючи бізнесу і HR-службі нові виклики. Якщо раніше виробництво не могло обійтися без людської праці, то зараз багато процесів автоматизовано. Саме ці зміни ставлять перед HR-службами нові завдання та мотивують до несподіваних рішень і змушують працювати в умовах постійних ризиків та соціальних потрясінь. В умовах загальної автоматизації та цифровізації на перший план виходить зміцнення кадрового потенціалу. Діджіталізація HR-процесів стає все більш актуальною в сучасних реаліях. Автоматизація процесів управління персоналом може заощадити час і зменшити кількість помилок. Завдяки цифровим інструментам і системам кадровий персонал може оптимізувати адміністративні завдання, такі як введення даних, ведення записів і створення звітів, звільняючи час для більш стратегічної діяльності.

Загалом, діджіталізація HR-процесів є важливою в сучасних реаліях, оскільки вона допомагає організаціям підвищити ефективність, покращити досвід співробітників, отримати цінну інформацію, керувати віддаленою робочою силою та забезпечити відповідність нормам.

Дослідження й аналіз діджіталізації сфери управління персоналом є актуальними. Зокрема, вагомий внесок у дослідження даної теми зробили такі вчені: Балусєва О.В., Бардадим С.А., Горбачова І.В., Гусєва О.Ю., Данилевич Н., Данилюк В., Новікова М.М., Armstrong M.A., Gupta D., Maharjan P. та інші. Варто також зазначити, що еволюція управління персоналом спричинена впливом цифрових технологій все більше прискорюється. Це вимагає глибокого дослідження обраної теми.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка шляхів підвищення ефективності HR-процесів у сучасних реаліях за рахунок діджіталізації.

Для досягнення зазначеної мети у роботі буде виконано такі завдання:

дослідити сутність та значення HR-менеджменту;

розкрити особливості процесу діджіталізації HR-процесів у сучасних реаліях;

розглянути сучасні технології діджіталізації HR-процесів;
провести аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Палвіс»;
здійснити аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Палвіс»;
оцінити HR-процеси ТОВ «Палвіс»;
запропонувати напрями підвищення ефективності HR-процесів ТОВ «Палвіс» за рахунок діджіталізації;
розробити пропозиції по впровадженню сучасних digital-технологій у HR-менеджмент ТОВ «Палвіс».

Об'єктом дослідження є процес управління підприємством.

Предметом дослідження є процес діджіталізації HR-менеджменту на підприємстві.

У ході виконання кваліфікаційної роботи було використано такі методи наукового дослідження як систематизації, узагальнення, порівняння. При проведенні аналізу фінансово-господарської та управлінської діяльності ТОВ «Палвіс» застосовувалися статистичний метод та метод аналізу фінансових результатів.

Інформаційною базою роботи є дослідження провідних зарубіжних та вітчизняних науковців, законодавча база, інтернет-ресурси та фінансова звітність ТОВ «Палвіс».

За темою кваліфікаційної роботи опубліковано тези:

Савченко А., Чайкіна А.О. Діджіталізація HR-процесів на підприємстві в умовах динамічного середовища. *Матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій», 15 червня 2023 р. Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2022. С. 41-42.*

Кваліфікаційна робота включає вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Обсяг роботи – 92 сторінки. Робота містить 24 таблиць, 19 рисунків, список використаних джерел – 78 найменувань, 3 додатка.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ У СУЧАСНИХ РЕАЛІЯХ

1.1 Сутність та значення HR-менеджменту

HR-менеджмент (Human Resource Management) як система управління людськими ресурсами виник у 80-тих роках ХХ ст., а у 90-тих роках, концепцію управління персоналом було переглянуто. По-перше, складні взаємовідносини між роботодавцями та найманими працівниками середини ХХ ст., за яких у робочій обстановці організації домінантною була жорстка регламентація процедур взаємодії з працівниками, було замінено співпрацею, основу якої утворювали невеликі робочі групи, які орієнтувались на те, щоб задовільнити споживацьку аудиторію та проходити навчання на робочому місці. Ключовими аспектами нової концепції є: внесок персоналу, який задоволений роботою, у досягнення корпоративних завдань, таких як лояльність споживачів, економія витрат та висока рентабельність, тобто більше уваги наразі приділяють бізнес-цілям. По-друге, важливим процесом стало залучення персоналу до послідовного досягнення цих цілей [29].

Завоювати лояльність сотень або тисяч людей в одному бізнес-середовищі, щоб вони спрямували свою енергію на досягнення цілей компанії, надзвичайно важко. Цілі корпорації мають довгостроковий і загальний характер – прибуток і зростання. Але працівники зазвичай зосереджуються на коротких часових горизонтах, щоб задовольнити свої потреби в заробітній платі, умовах праці, справедливому ставленні та просуванні по службі. Встановити зв'язок між цими наборами цілей нелегко [76].

Ефективні відносини між окремими людьми та компаніями ґрунтуються на довірі співробітників до пов'язаності цілей. Але розвиток довіри часто вимагає подолання багаторічного досвіду та переконання багатьох працівників,

що компанії експлуатують людей. З кожних 100 співробітників 5 або 10 будуть розчаровані певним досвідом роботи, який, можливо, був поза контролем компанії. Їхнє подальше відчуження може підірвати зусилля менеджерів і кадрових працівників по зміцненню морального духу [Skinner].

Саме тому управління людськими ресурсами – HR-менеджмент – є завжди актуальним питанням у кожній компанії. Для розуміння сутності категорії «HR-менеджмент» необхідно розглянути точки зору представників різних наукових шкіл у галузі управління.

Найбільш розповсюджені на сьогоднішній день визначення HR-менеджменту, які запропоновані сучасними західними вченими, наводить Н. Корнеліус:

зادля підтримки стратегічних цілей компанії основне завдання HR-менеджменту полягає у приведенні у відповідність формальної структури і систем трудових ресурсів (відбір, оцінку, винагороду і розвиток);

основні виміри HR-менеджменту, пов'язують з поняттями: інтеграція, прихильність персоналу, забезпечення гнучкості та якості;

HR-менеджмент спрямований на те, щоб забезпечити і використовувати управлінські потреби у сфері трудових ресурсів (не обов'язково потреби персоналу) [73].

Значення терміну HR-менеджмент за Дж. Сторі:

HR-менеджмент як стратегічна ініціатива, спрямована на забезпечення відданості співробітників і розвиток їхнього потенціалу;

HR-менеджмент як стратегічна ініціатива, покликана забезпечити повне використання трудових ресурсів;

HR-менеджмент як ще один термін для позначення управління персоналом [77].

В цілому проведений критичний аналітичний огляд дозволив виявити велике різноманіття підходів до терміну «HR-менеджмент». У табл. 1.1 наведено найбільш поширені точки зору авторів щодо сутності «HR-менеджменту».

Таблиця 1.1 – Сутність HR-менеджменту

Автор	HR-менеджмент – це ...	Джерело
І. Горбачова	«система стратегічної орієнтації компанії, яка має свої особливості, зумовлені мультинаціональністю міжнародних колективів: культурною та психологічною сумісністю персоналу, можливостями обміну знаннями й досвідом тощо»	[17]
О. Кушнерик	«стратегічний і цілісний підхід до управління персоналом суб'єкта господарської діяльності, який робить свій внесок для досягнення поставлених цілей організації»	[33]
А. Почтовюк, В. Семеніхіна	«головний соціальний напрям діяльності організації і має на меті стратегічний підхід до управління персоналом – найціннішим активом організації»	[44]
М. Новікова, А. Швед	«інноваційний стратегічний підхід до управління найбільш цінними активами підприємства, а саме персоналом, який реалізує свої професійні здібності для досягнення цілей організації»	[41]
М. Армстронг	«стратегічний і узгоджений підхід до управління найбільш цінними активами організації – людьми, які там працюють та здійснюють свій індивідуально-колективний вклад у досягнення цілей»	[58]
П. Махарджан	«сучасний підхід до управління людьми на робочому місці, який має справу з поєднанням фізичної енергії та сильних сторін із компетенціями»	[73]
В. Данилюк	«наука, в якій головна увага приділяється людським ресурсам, їхньому формуванню, розвитку та відповідності стратегічній цілі підприємства»	[23]
С. Маркова	«не тільки адміністрування кадрової служби, а й планування; залучення; добір; соціалізація; професійний розвиток; оцінювання діяльності; оплата праці; мотивація; підтримка робочих відносин з метою максимального використання потенціалу»	[39]
С. Сурбхі	«мистецтво використання людських ресурсів організації найбільш ефективним способом»	[77]

Примітка: розроблено за джерелами [17, 23, 33, 39, 41, 44, 58, 73, 77]

Згідно наведених у табл.1.1 визначень, науковці для розуміння сутності поняття «HR-менеджмент» використовують системний, стратегічний, соціальний та інноваційний підходи. Окрім цього, сутність вказаного поняття вчені пов'язують із наукою, адмініструванням та мистецтвом.

Х. Дрималовська [27] зауважила, що різні інтерпретації сутності HR-менеджменту, для викладання яких науковцями застосовувались відповідні підходи, відображені на рис. 1.1.

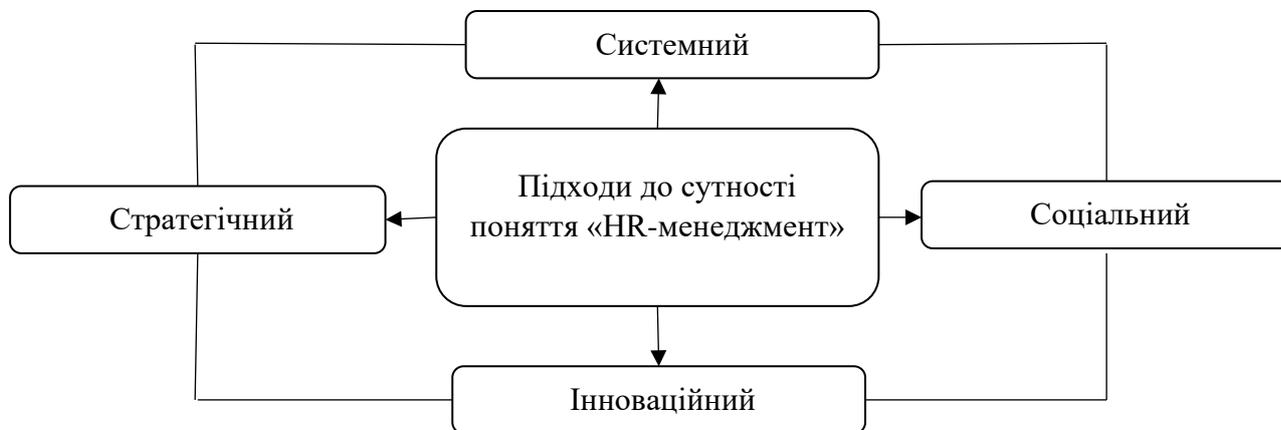


Рисунок 1.1 – Підходи щодо розуміння сутності економічної категорії «HR-менеджмент» (розроблено автором на основі [27])

Аналіз сукупності визначень дав змогу запропонувати власне визначення. Так, HR-менеджмент являє собою інноваційний стратегічний підхід до управління персоналом компанії, як найціннішого активу, пов'язаний з їх формуванням, розвитком, оцінкою та відповідністю меті компанії. Саме професіоналізм, вміння, навички та особисті якості дозволяють досягнути цілі.

Метою HR-менеджменту С. Маркова називає поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та трудової мотивації для розвитку здібностей працівників і стимулювання їх до виконання функцій більш високого рівня [39].

Методи управління персоналом, які реалізуються за допомогою HR-менеджменту виділили М. Новікова та А. Швед:

економічні: матеріальне стимулювання і санкції, фінансування і кредитування, зарплата, собівартість, прибуток, ціна;

організаційно-розпорядчі: дисципліна, відповідальність, застосування засобів примусу, нормативно-документальне закріплення функцій;

соціально-психологічні: мотивація, моральне заохочення, соціальне планування [41].

Основні завдання, які можна розв'язати за допомогою HR-менеджменту: комплектувати штат компанії у відповідності до стратегії її розвитку в коротко-, середньо- та довгостроковому періоді;

залучати, утримувати та мотивувати більш кваліфікований персонал;

створити систему підготовки керівного резерву, забезпечити наступництво керівництва і знизити ризик кадрових втрат;

орієнтувати службу управління персоналом на досягнення виробничих результатів;

забезпечувати розвиток і навчання персоналу відповідно до цілей діяльності компанії і її підрозділів;

реалізувати оптимальну та з низькими витратами функцію обліку у сфері управління персоналом [41].

С. Маркова виділила основні принципи HR-менеджменту (рис. 1.2).

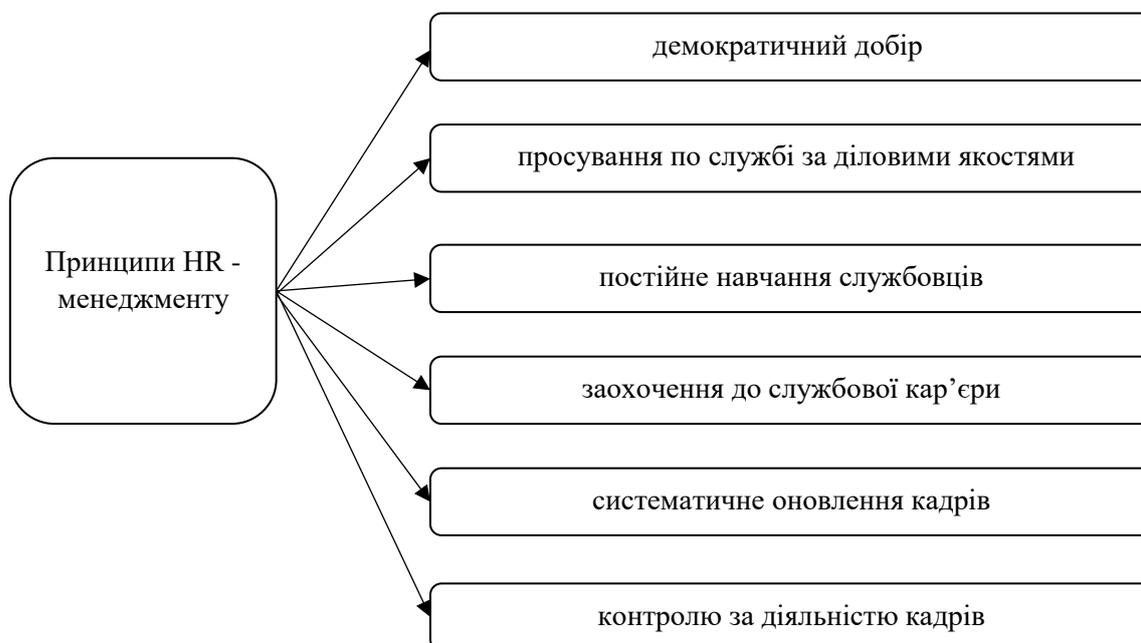


Рисунок 1.2 – Основні принципи HR-менеджменту (розроблено автором на основі [39])

З даних рис. 1.2 можна зробити висновок, що С. Маркова [41] виділила 6 основних принципів HR-менеджменту, починаючи від добору персоналу до контролю над ним.

Окрім принципів, вчені виділяють функції HR-менеджменту. Однак у кожного науковця своя точка зору на це питання.

Так, М. Новікова та А. Швед функції HR-менеджменту поділяють на 2 основні групи:

загальні, які виконуються всіма членами колективу і керівниками незалежно від їх положення. Вони пов'язані з організацією, плануванням, контролем і мотивацією;

специфічні, що визначаються функціональним поділом праці серед структурних підрозділів і виконавцями. Основні цілі: підвищення рівня конкурентоспроможності продукції та господарюючого суб'єкта, забезпечення ефективності роботи персоналу, підвищення продуктивності праці і досягнення максимального прибутку підприємства [41].

Натомість П. Махарджан виділила лише 4 основні функції HRM [73]:

функція залучення кадрів. Ця функція пов'язана з наймом компетентної робочої сили в компанію. Простими словами, це пов'язано з розміщенням гарних співробітників на різних робочих місцях в компанії. До цієї функції відносять наступні завдання: вивчення потреб у працевлаштуванні, прогнозування попиту та пропозиції працівника, аналіз роботи, план роботи, набір, співбесіда та відбір, прийняття на роботу та соціалізація;

функція розвитку персоналу пов'язана з підвищенням кваліфікації та навичок людських ресурсів, щоб зробити їх здатними виконувати складні завдання. Це необхідно для особистого та кар'єрного розвитку співробітників і для розбудови самої компанії;

функція використання персоналу. Не всі компанії з достатніми людськими ресурсами можуть залишатися на піку; бути на висоті вимагає високої продуктивності, яка можлива лише за умови повного використання людських ресурсів. Функція використання персоналу пов'язана з продуктивним

використанням співробітників для підвищення продуктивності та результатів, щоб призвести до підвищення продуктивності та успіху компанії. Простіше кажучи, ця функція пов'язана з мотивацією своїх співробітників. завдання, які виконуються в рамках цієї функції: мотивація, оцінка продуктивності, винагородження та покарання;

функція кадрового забезпечення підтримки персоналу. Компетентні та віддані своїй справі співробітники є безцінним активом будь-якої компанії. Дуже важливо утримувати таких співробітників, оскільки вони здатні вивести свою компанію на вершину. Функція підтримки персоналу має на меті завоювати чесність і лояльність своїх співробітників, намагаючись утримати їх у компанії на тривалий термін. Відповідно до цієї функції HRM зосереджується на різних секторах: дисциплінованість співробітників, трудові відносини, гарний робочий клімат, соціально-побутова діяльність працівників.

С. Сурбхі виділив 8 функцій HR-менеджменту (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Основні принципи HR-менеджменту (розроблено автором на основі [77])

Функції HR-менеджменту розкривають роль та значення даної економічної категорії в компанії. Ми погоджуємось з точкою зору П. Махарджан щодо сутності основних функцій досліджуваного явища. Реалізація вказаних функцій спрямована на досягнення цілей компанії, враховуючи вплив факторів зовнішнього середовища (рис. 1.4).



Рисунок 1.4 – Значення HR-менеджменту на підприємстві (розроблено автором на основі [74])

Отже, людські ресурси є найбільш цінним ресурсом підприємства, від яких залежить ефективність використання усіх інших ресурсів та досягнення поставлених цілей. Для того, щоб ефективно управляти персоналом необхідний HR-менеджмент, який є доволі новим терміном в сучасній науковій термінології. Проведений аналіз дозволив виявити наявність різних підходів щодо визначення цього поняття. У загальному під HR-менеджмент розуміють інноваційний стратегічний підхід до управління найбільш цінними активами підприємства, а саме персоналом, який реалізує свої професійні здібності для досягнення цілей організації. Сучасною тенденцією у сфері HR-менеджменту є активна діджиталізація, яка передбачає використання інформаційних технологій.

1.2 Особливості процесу діджиталізації HR-менеджменту у сучасних реаліях

Зміна економічних умов або кризи, що виникають спонтанно, як пандемія коронавірусу, або повномасштабне вторгнення РФ в Україну, зможуть раптово спричинити зміни багатьох речей. Робота вдома та нові форми співпраці разом із новими ІТ-додатками, платформами та іншими аспектами цифровізації стали частиною повсякденного життя в компанії та відділі кадрів. І оскільки все має відбуватися швидко, щоб операції продовжувалися без перерв, інколи важливі спеціальні рішення.

Структурна трансформація робочого місця набирає обертів у всьому світі та проголошує нову еру організації праці, навіть незалежно від таких подій. Нові технології, глобалізація та демографічні зміни різко змінюють світ праці. Ці фактори супроводжуються швидкою зміною нових робочих вимог, які компанії мають дотримуватися, щоб залишатися конкурентоспроможними.

Іноді буває складно залишатися на випередженні, особливо для відділів персоналу з їх великим обсягом конфіденційних даних, процесів і суворих вимог безпеки. Насправді багато хто все ще відстає, коли йдеться про цифровізацію. Правильні HR-інструменти, правильні цифрові HR-процеси та електронні файли, системна архітектура, оптимально адаптована до потреб компанії, або навіть хмарне підключення можуть допомогти заощадити дорогоцінний час і гроші. А використання інструментів самообслуговування та співпраці співробітників або керівництва може сприяти плавній та навіть значно швидшій співпраці, незважаючи на роботу вдома чи віддалено.

Взагалі, для оптимізації бізнесу за допомогою програмного забезпечення та ІТ-рішень, що допоможуть зробити його простішим, економічнішим та якіснішим у контексті надання послуг клієнтам та задоволенні їх потреб, необхідна діджиталізація [62].

Науковцями І. Сочинською-Сибірцевою, А. Доренською та Т. Тушевською зазначено, що діджиталізацією є заснований на можливостях сучасної ІТ-

індустрії процес застосування підприємствами сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для досягнення своєї цілі, орієнтований на трансформацію існуючих бізнес-процесів шляхом їх цифровізації [50].

О. Балусєва та Г. Снопєнко визначили діджиталізацію як це глибоку трансформацію бізнесу, що передбачає використання цифрових технологій для оптимізації бізнес-процесів, підвищення продуктивності компанії й поліпшення досвіду взаємодії з клієнтами [10].

З точки зору С. Бардадим, діджиталізоване управління персоналом є парадигмою управління людським капіталом, якою передбачено формування проактивного інформаційно-цифрового простору для ефективного використання праці, досвіду і талантів співробітників [11].

Отже, діджиталізація – це введення технологій та інновацій у бізнес з метою збільшення цінності продукту та прибутку.

Діджиталізація не оминула і сферу HR. Під HR-процесами компанії розуміють пошук та підбір кадрів, адаптація, мотивація та стимулювання співробітників, розвиток та управління кар'єрою, оцінка персоналу, кадровий облік тощо. На рис. 1.5 наведено співставлення HR-процесів, HR-технологій та діджиталізації.

Діджиталізація HR-процесів та рекрутингу перестає бути просто новомодним напрямком і поступово стає необхідністю для тих, хто хоче залишатися конкурентоспроможним. Діджиталізація HR є повним переглядом HR-процесів і, якщо завгодно, зміною філософії всередині компанії.

Як зазначає Гусєва Є. О., процес діджиталізації проходить 3 основних етапи [21]:

спочатку потрібно провести аналіз всіх бізнес-процесів та стратегічних можливостей компанії, а саме: визначити ефективність роботи відділів, внутрішніх та зовнішніх комунікацій, та проаналізувати, як діджиталізація може вплинути на їх покращення. Для того, щоб мінімізувати ризики, потрібно сформулювати стратегію, в якій нові технології не повинні докорінно змінювати бізнес-процеси, а лише їх спростити та покращити;

для того, щоб втілити задумане, потрібно виділити або команду з працівників, або залучити спеціалістів ззовні. Для впровадження нових технологій: тестування, виправлення технічних помилок, навчання персоналу, потрібно чимало часу та фінансових ресурсів;

після реалізації кожного діджитал-рішення потрібно провести детальний аналіз ефективності даних нововведень.

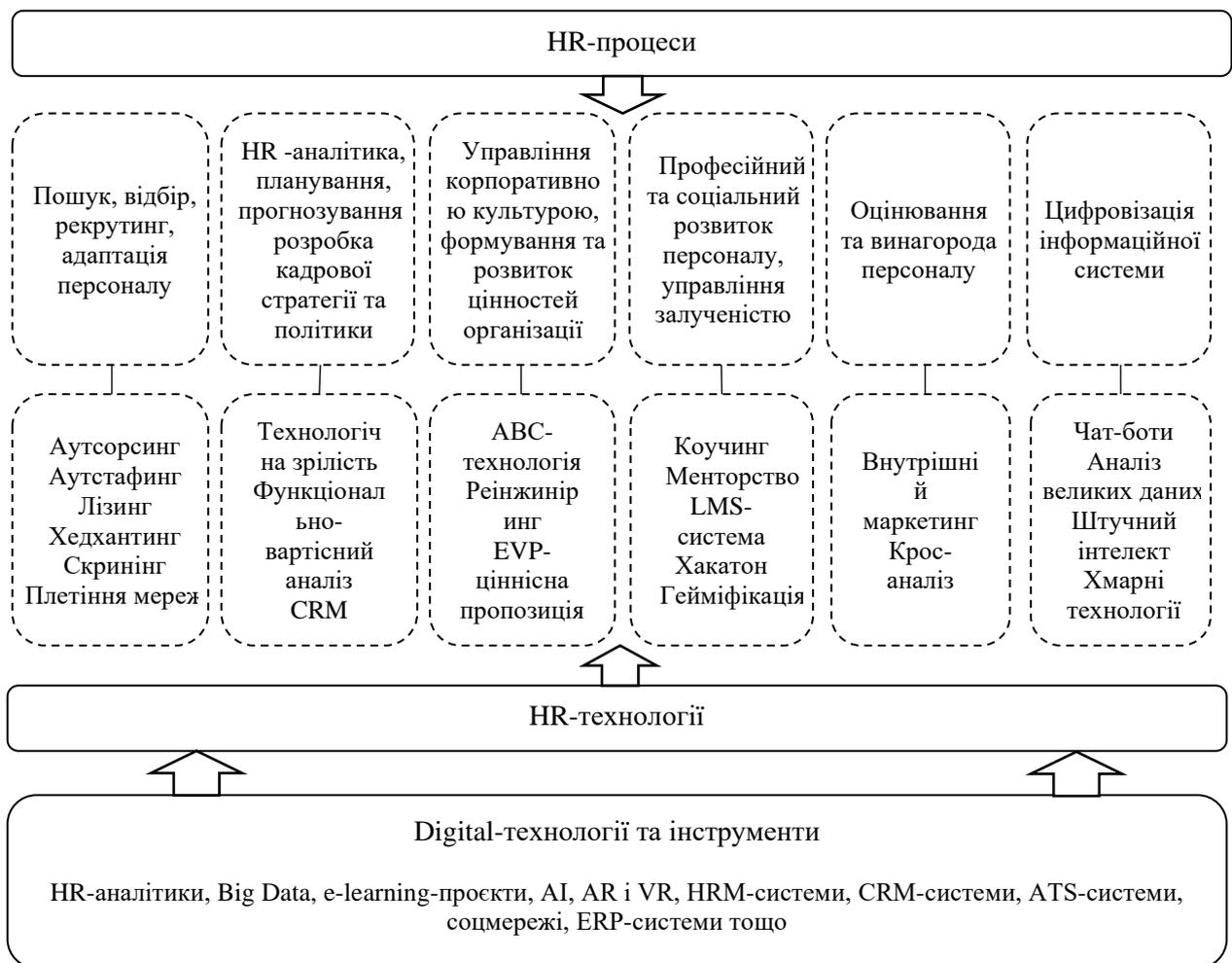


Рисунок 1.5 – Процес діджиталізації HR-процесів (розроблено автором на основі [22])

Взагалі, процес цифрової трансформації в Україні розпочався задовго до повномасштабного російського вторгнення, однак сферу HR цифровізовано не у кожній компанії.

Пандемія Covid-19, повномасштабне вторгнення РФ стали додатковим поштовхом для компаній у процесі діджиталізації HR-процесів.

У забезпеченні стійкості бізнесу у воєнний час ключову роль зіграла діджиталізація процесів, яку багато компаній почали розгортати ще за пандемії. З початком війни діджиталізація лише поглибилась та стала більш системною. Завдяки сучасним технологічним рішенням багатьом компаніям вдалось повноцінно забезпечити дистанційну роботу, комунікації зі співробітниками, навчання та сервіс в компанії.

Автоматизацію можна впроваджувати частинами. Діджиталізація – комплексний процес. Для його запуску необхідно проаналізувати, що відбувається в компанії та на ринку і глобально переосмислити всі ці процеси. Автоматизація – це вчора та сьогодні, діджиталізація – завтрашній день, це майбутнє.

В Україні проходить проєкт «Премія HR-бренд Україна» – головна, щорічна, незалежна, авторитетна премія в Україні за найбільш успішні проєкти в галузі управління людським капіталом, репутацією та іміджем компаній як роботодавців [45]. 2022 рік у проведенні премії не став виключенням, не дивлячись на ситуацію. Лише з'явилися нові номінації, пов'язані з волонтерством та новими проєктами у військовий час.

Окремою тематичною номінацією є «Digital HR». В номінації приймають участь інноваційні проєкти в HR, кейси з автоматизації HR-процесів, HR-аналітики та використанню Big Data, діджитальне робоче середовище, гейміфікація в навчанні, розвитку та мотивації співробітників, онлайн-оцінка і управління ефективністю, e-learning-проєкти. У 2021 році у номінації «Digital HR» виграла МГУ, проєкт Гра Кібербос – програма навчання керівників Медіа Групи Україна практикам регулярного менеджменту [53].

Метою проєкту було трансформування корпоративної культури через поглиблення управлінської експертизи. Головна ідея навчання – орієнтація на застосування стандартних управлінських інструментів в практичній діяльності керівника, його операційна довершеність [53].

У 2022 року, не дивлячись на військові дії в країні, також було проведено Премію HR-бренд з назвою «Досвід роботодавців в умовах війни» та у номінації «Digital HR» виграли 2 проєкти [45]:

KIDDISVIT – проєкт «Асистент-бот як система управління ефективністю персоналу»;

N-IX – проєкт «Використання роботизованої автоматизації для ефективної публікації вакансій та аналізу подач кандидатів» [оголошено].

Проєкт «Використання роботизованої автоматизації для ефективної публікації вакансій та аналізу подач кандидатів»

Проєкт «Асистент-бот як система управління ефективністю персоналу» представляє собою створення асистент-бота DONE WORK KIDDISVIT за допомогою підходів Agile та Scrum.

Після повномасштабного вторгнення всі робітники компанії KIDDISVIT працювали відділено – працювали, займались волонтерством по Україні та закордоном.

В першу чергу, потрібно було знати, де знаходиться персонал. Стрімко змінювалися бізнес-процеси і для оперативного ухвалення рішень потребувався швидкий доступ до інформації.

Асистент-бот дозволяє керувати ефективністю персоналу та залучати його до виконання оперативних задач за фактичним місцем знаходження. Наприклад, продакт-тренер компанії у 2022 році перебувала у Варшаві. Тож вона провела в шоурумі партнерів онлайн-презентацію нових іграшок для клієнтів зі всієї України.

Переваги створеного боту:

своєчасність та автоматичність закриття фонду оплати праці за місяць;

чітке розуміння бюджету на оплату праці за трьома напрямками: робочий час, волонтерство в компанії;

заощадження фонду оплати праці – 1,35 штатної одиниці в підрозділі HR;

заощадження часу на заповнення звітності всіма керівниками та працівниками – від 1% до 5% робочого часу на місяць;

отримання інформації щодо місцезнаходження та переміщення працівників;

швидке ухвалення рішень в рамках компанії;

оцінка та покращення процесу адаптації нових співробітників;

збільшення відсотку працівників, які витримали випробувальний період;

вплив на емоційну складову працівників за допомогою розуміння їх стану [54].

HR є стратегічним рушієм, що перетворює організацію на цифрову платформу. Професіонали з управління персоналом перебувають на передньому краї стратегічного лідерства, керуючи та розробляючи технологічні рішення, необхідні для поточної епохи роботи.

Діджиталізація торкнеться HR-процесів у форматі:

HR-аналітика Big Data із застосуванням штучного інтелекту;

автоматизація підбору за допомогою ATS (система управління кандидатами)

діджиталізація рекрутингу (відеоконференції, тести через Codility, TestDome, TestForGeeks);

проходження квесту замість інтерв'ю, VR-екскурсії до головного офісу або на виробництво;

автоматизація absence management (відпустки, лікарняні, відраджень) та перегляд моделі зайнятості;

навчання у форматі 5-7 хвилинних роликів;

застосування SMM для підвищення ефективності рекрутингу [23].

Окрім переваг, К. Глушеня визначила «темні» сторони діджиталізації:

адаптивність та зручність. Необхідно враховувати, що середовище, в якому функціонує програмний продукт, ніколи не буває статичним. Цінний вчора функціонал завтра може бути марним. Тому інструмент повинен бути адаптивним та приносити задоволення користувачам. Якою б класною не була система, якщо вона незручна, люди не захочуть нею користуватися;

комплексне прискорення. Впроваджуючи діджиталізацію в компанії, важливо розуміти, що прискорення одного процесу може сповільнити роботу загалом (наприклад, автоматизували спілкування з кандидатом, але не прискорили керівників). Поступово діджиталізація витіснить джуніор-рекрутерів: робот зможе перевірити резюме, провести телефонний скринінг чи поспілкуватися з кандидатом у чаті. Поріг входу в професію буде вищим [24].

Окрім негативних аспектів у процесі діджиталізації HR-процесів є й позитивні аспекти. У табл. 1.2 наведено ризики та переваги діджиталізації HR-процесів.

Таблиця 1.2 – Ризики та переваги діджиталізації HR-процесів (розроблено автором на основі [50])

Перевагами є:	Ризиками є:
підвищення HR-бренду компанії та її іміджу	швидкість морального старіння технологій
консолідація й індивідуалізація HR-інформації у компанії	висока вартість впровадження технологій
спрощення ведення HR-процесів	можливість опору з боку працівників
удосконаленість збору та аналізу даних щодо роботи працівників	проблемність розмежування особистого і робочого простору працівників
підвищення продуктивності праці через зменшення затрат часу і сил	доступність особистих даних
постійність зворотного зв'язку з персоналом	цифровий розрив у техніці володіння навичками у молодих та більш зрілих співробітників

Взагалі, діджиталізація персоналу формує перелік конкурентних переваг компанії: високий рівень конкурентоздатності; спрощення роботи з масивом інформації; економія коштів; лояльність клієнтів; позитивне ставлення до іміджу компанії тощо [11].

Отже, діджиталізація є введенням технологій та інновацій у бізнес з метою збільшення цінності продукту та прибутку. Актуальним питанням у сучасних реаліях є діджиталізація HR-процесів, під якими розуміють пошук та підбір

кадрів, адаптацію, мотивацію та стимулювання співробітників, розвиток та управління кар'єрою, оцінку персоналу, кадровий облік тощо. Сучасні цифрові технології дозволяють автоматизувати ряд HR-процесів, що своєю чергою підвищує їх ефективність, а також своєчасність прийняття кадрових рішень.

На сучасному IT-ринку представлена велика кількість технологій діджиталізації HR-процесів. Наступним завданням кваліфікаційної роботи є виявлення сучасних технологій діджиталізації HR-процесів.

1.3 Сучасні технології діджиталізації HR-процесів

У XXI столітті провідна роль належить сучасним технологіям, які являють собою підсумки науково-технічного процесу, виражені у конкретних речах, системах, методах, пристроях.

Сучасний HR-менеджмент заснований на поєднанні людських ресурсів із сучасними цифровими технологіями. Діджиталізація є не лише сучасною технологією, а й цифровими компетенціями робочого персоналу.

Взагалі, HR-процеси у компанії є доволі трудомісткими. Впровадження сучасних digital-технологій HR в компанію неможливе без повсякчасного моніторингу пропозицій програмного забезпечення.

Штучний інтелект (II), віртуальна реальність (VR) та доповнена реальність (AR) суттєво впливають на процеси залучення талановитих кандидатів та управління співробітниками. Розглянемо деякі з найбільш актуальних додатків AI, AR і VR, які можуть принести користь процесам найму [14].

Автоматичне зіставлення вакансій. Платформи автоматизованого зіставлення професійних навичок на базі штучного інтелекту можуть полегшити HR-фахівцям завдання пошуку відповідних вакансій для відповідних кандидатів без будь-яких помилок та затримок. Це забезпечує швидке та точне зіставлення кваліфікованих кандидатів із відкритими вакансіями. Механізм штучного інтелекту сканує резюме та порівнює їх з описом роботи та обробляє цю

інформацію на основі релевантності, близькості, тривалості періоду повідомлення тощо.

Таргетована реклама. Завдяки програмній рекламі вакансій роботодавці можуть орієнтуватися на потрібну аудиторію, яка з більшою ймовірністю побачить рекламу, відреагує на неї та конвертується. На відміну від звичайної реклами, програмна реклама на основі ІІІ гарантує попадання в яблучко, орієнтуючись на кандидатів, що найбільш підходять.

Чат-боти для співбесід із персоналом. Програмні продукти на основі штучного інтелекту дозволяють взаємодіяти з людьми для покращення якості обслуговування клієнтів та встановлення зв'язку з ними. Наприклад, чат-боти можуть допомогти роботодавцям відбирати відповідних кандидатів з кращою кваліфікацією, ставлячи їм правильні питання та надаючи оптимальні умови для кандидатів.

Фільтри бази даних резюме. З купами резюме, що ллються щохвилини, фільтри бази даних резюме можуть скоротити задачі рекрутерів, які переглядають всі ці резюме та додатки. Одна з провідних платформ фільтрації баз даних, Naukri дозволяє роботодавцям фільтрувати резюме кандидатів на основі ключових слів та навичок, які вони шукають, що робить процес більш цілеспрямованим, простим та швидким [57].

Крім того, масове розсилання резюме кандидатів електронною поштою на основі відповідності ключових слів, що використовуються роботодавцями, є ще одним чудовим прикладом того, як ІІІ може спростити процес найму [58].

Віртуальні тури робочими місцями. Пандемія зробила роботу з дому загальною тенденцією у всіх галузях та країнах. У цьому сценарії адаптація співробітників може бути непростим завданням; вони ніколи не побачать своїх нових робочих місць. Віртуальні тури робочими місцями можуть стати стимулом, схожим на реальне життя, який може допомогти їм познайомитися зі своїми новими офісами та робочим процесом.

Агрегатори вакансій з урахуванням ІІІ. Ці віртуальні агрегатори вакансій поєднують вакансії з різних сайтів роботодавців у загальну базу даних. В

результаті претенденти можуть безпосередньо заходити на ці сайти і знаходити потрібну посаду, використовуючи правильні ключові слова, що спрощує роботу рекрутерів.

Гейміфікація процесу найму. Гейміфікація процесу найму є новою тенденцією. Замість того, щоб використовувати той самий старий процес відправки резюме поштою або участі в телефонних дзвінках як перший раунд оцінки, кандидатам дають інтерактивні ігри та головоломки, щоб заповнити свою заяву та пройти серію поведінкових, психологічних та особистісних тестів.

Крім підвищення ефективності всього процесу, це додає веселощів до зазвичай нудного процесу найму для рекрутерів і кандидатів.

Автоматизована оцінка повноважень. Багато компаній створили комплексні шаблони оцінки цифрових можливостей, які полегшують роботу рекрутерів. Наприклад, програмне забезпечення та форми автоматизованої цифрової оцінки – ще один приклад того, як кандидатів можна тестувати навіть без участі рекрутера з компанії. Їм необхідно заповнити форму та надіслати свої записи, щоб отримати звіт про загальну ефективність, на основі якого приймаються рішення про їх оцінки [57].

Отже, використання AI, VR та AR у процесах найму дає багато переваг. Ці програми у процесі найму:

- допомагають спростити та оптимізувати процес найму;

- знижують навантаження на рекрутерів, що економить час та підвищує ефективність;

- підвищують сумлінність, контролюють упередженість, оскільки машини не визначають відмінності на основі касти, віросповідання, статі, раси, етнічної приналежності чи релігійних упереджень;

- підвищують конфіденційність інформації про кандидатів [56].

HRM-систем є дуже важливим елементом у переході рекрутерів на діджитал-технології. Так, у 2021 році стартап PeopleForce, розробник HRM-системи для малого та середнього бізнесу, залучив 700000 \$ від фонду Sturgeon Capital та інших інвесторів. PeopleForce пропонує HRM-рішення для

автоматизації HR та рекрутинг-процесів: онбордингу, найму, обліку робочого часу, управління продуктивністю, оцінки залучення співробітників та інших завдань. Система також забезпечує інтеграцію з інструментами підвищення продуктивності: Google, Slack, Zoom та Teams.

Hurma System – український хмарний сервіс, що автоматизує всі HR-процеси, рекрутинг та управління цілями (OKR). Система звільняє HR-фахівців від рутини, оптимізує залучення талантів, адаптацію та утримання співробітників, збирає статистику та аналітику. Допомагає керувати цілями та ключовими результатами компанії. За допомогою ШІ (штучного інтелекту) Hurma прогнозує ризик звільнення працівників. Вартість системи, наприклад, за 50 співробітників - \$130/міс [72]

Команда SMART business у 2021 році випустила нову версію HR-системи SMART HCM&LMS, побудованої на базі сервісів Dynamics 365 та сучасних інструментах звітності. Тепер усі сторінки порталу адаптовані до єдиного дизайну. З'явилася можливість інтегрувати сторінки порталу в інші веб-програми, наприклад, корпоративний портал, створений на базі SharePoint. Система може автоматично заповнювати загальний опис вакансій для публікації на інших сервісах (work.ua, rabota.ua, grc.ua, olx.ua). Це дозволяє заощадити час HR-фахівця з пошуку та підбору персоналу на заповнення полів, необхідних для формування загального опису вакансії. Також система може автоматично заповнити карту кандидата, якого HR-менеджер додає до бази. Також розробники доопрацювали механізм звільнення працівника. Не забуто і про інтеграцію з Outlook. Тепер співробітник може переглянути пріоритетність призначених завдань та зустрічей, а також бачити вкладені файли з пошти [72].

Соціальний рекрутинг входить в життя фахівців з найму все міцніше і тому ігнорувати нові тренди в соціальних мережах – не найкраща ідея. До того ж соціальними мережами зручно користуватися зі смартфона, а 86% кандидатів використовують саме його, коли шукають роботу [48].

Онлайн-режим вимагає від HR і рекрутерів вміння спілкуватися зі своєю аудиторією в соціальних мережах, залучати нових користувачів, розвивати

внутрішній і зовнішній бренд роботодавця. За часів, коли конкуренція за таланти зростає з кожним днем все більше, рекрутерам важливе використання всіх доступних інструментів для привернення в компанії кращих і забезпечення їм кращих умов. А соцмережі та нові тренди є гарною допомогою у вказаному процесі.

Українська ATS CleverStaff. Серед її відмінних рис – інтеграції з популярними сервісами типу LinkedIn, Outlook, Gmail, Rabota.ua, Work.ua та іншими.

Ще один український продукт – HURMA. Серед інших переваг HURMA – швидке налаштування, проста навігація, добре реалізована служба підтримки. А ще систему можуть використовувати HR-фахівці: наприклад, проводити опитування серед співробітників, збирати HR-аналітику та автоматизувати HR-процеси (онбординг, різноманітні запити співробітників, performance review та багато іншого), є також Telegram-бот для співробітників та HR. Одна з відмінних рис HURMA – це плагін для браузера, який дозволяє менше ніж за секунду сканувати та зберігати в системі дані кандидатів не тільки з порталів пошуку роботи, а ще й з соціальних мереж (наприклад, Facebook або Instagram) та інших сайтів [28].

Прикладами найбільш ефективних додатків та чат бот-сервісів з точки зору І. Сочинської-Сибірцевої, А. Доренської та Т. Тушевської є такі [50]:

Вейд і Венді (Wade and Wendy) – чатбот-сервіс, що допомагає співробітникам у їх стратегіях кар'єри і показує їм кар'єрні можливості в компанії. Венді розмовляє з кандидатами і допомагає їм зрозуміти культуру компанії, можливості працевлаштування і процес найму.

чат-бот Firstjob Mya може усунути до 75% питань, які задають люди в процесі рекрутингу.

Switch, новий додаток для рекрутингу, допомагає кандидатам знайти роботу, надаючи їм досвід, схожий на Tinder для пошуку роботи і найму.

постачальник програмного забезпечення Unitive використовується для написання посадових обов'язків обговорення, засновані на фактичних дискусіях

про роботу, і може алгоритмічно визначати гендерні, расові чи генеалогічні девіації для зменшення неусвідомлених похибок при наймі.

Прозорість стає стандартом в світі HR і талантів. В області компенсацій – тепер є – Glassdoor знає вашу вартість (Glassdoor’s Know Your Worth) і –LinkedIn Зарплата (LinkedIn’s Salary), які приєдналися до таких гігантів відомостей про компенсації, як Salary.com і Payscale.

Збираючи анонімні дані по окладах від десятків тисяч до мільйонів, ці інструменти дозволяють співробітникам порівнювати свою зарплату з тими, хто працює в аналогічних місцях по містах, вислугою, галузям промисловості і навіть компанії [50].

У табл. 1.3 наведено сучасні технології та інструменти діджиталізації HR-процесів.

Таблиця 1.3 – Сучасні технології та інструменти діджиталізації HR-процесів (розроблено автором на основі [28, 50, 57])

HR digital-інструменти та технології	Сутність інструменту, технології та приклади програм
1	2
HRM-системи	Автоматизовані комплексні системи управління персоналом. Приклади: «SAP HCM» та «Oracle HCM», PeopleForce, Hurma,
Соціальні мережі	Приклади: Viadeo.com, Xing.com, Facebook, Instagram, LinkedIn
Job-сайти	Програми, яка дозволюють переглядати вакансії за фахом або публікувати резюме. Приклади: work.ua, rabota.ua, job.ukr.net, hh.ua
CRM-системи	Спеціальні програмні забезпечення роботи з лідами, контролю дій клієнтів і автоматизації комунікацій.
Хмарні технології в HR	Використання інноваційних методик для розподіленої обробки інформації в цифровому вигляді з подальшим їх наданням користувачеві у якості онлайн-сервісу
ATS-системи	Спеціальний програмний комплекс, який автоматизує процес підбору персоналу, відслідковує його ефективність і обробляє інформацію, беручи за основу завдання найму. Приклади: CleverStaff, Excel, Breezy, Greenhouse, Zoho
HR-аналітика	надання керівництву та співробітникам організації інформації про власні операції, яка може допомогти в ефективному управлінні компанією. Приклади: IMB Websphere Data Stage і Cognos Data Manager або Microsoft SQL Server Integration Services

Продовження табл. 1.3

1	2
ERP-системи	це програмне забезпечення, що допомагає компаніям автоматизувати основні бізнес-процеси та керувати ними для досягнення оптимальної продуктивності.
Big Data	Структуровані чи неструктуровані масиви даних великого обсягу
GoCo	Сучасна платформа управління персоналом, пільг та заробітної плати, яка автоматизує робочий процес, не змушуючи змінювати процеси
Boolean search	Структурований процес пошуку, який дозволяє користувачеві вставляти слова або фрази, щоб обмежити, розширити та визначити результати

З даних табл. 1.3 можна зробити висновок, що не дивлячись на велику кількість технологій та їх різноманітність, не існує універсальних діджитал-технологій та інструментів для всіх компаній. Для кожної окремої компанії може бути застосовано лише ті, які корисні в умовах її розвитку та існування. Необхідно поєднувати різні підходи й методи. Це дозволить компаніям оптимізувати HR-процеси підбору персоналу, підвищити ефективність і їх конкурентоспроможність.

Д. Гупта назвала найважливіші HR-тренди 2023 року:

- зміцнення цифрового досвіду працівників;
- підвищення прозорості діяльності (різноманітність, рівність, інклюзивність);
- перегляд екологічних, соціальних та управлінських програм;
- перекваліфікація та підвищення кваліфікації;
- зосередження на добробуті співробітників;
- вирішення проблем залучення та утримання талантів;
- управління персоналом та HR-аналітика на основі даних;
- гнучкість робочого місця для зручності працівників;
- самообслуговування співробітників [65].

Авторами навчального посібника «HR-менеджмент» І. Сочинською-Сибірцевою, А. Доренською та Т. Тушевською [50] виділено 5 основних принципів впровадження сучасних технологій діджиталізації HR в компанію, які розглянемо більш детально ніжче.

Централізація *Ultimate centralization* – максимальна централізація. Компанії виграють за рахунок централізації людей, знань і технологій в одному місці. Розподілені знання не дають потрібного ефекту, оскільки важлива критична маса фахівців, що працюють над ключовими напрямками або проектами. Централізація дозволяє мінімізувати кількість взаємодій і ітерацій. Зв'язок з реальністю підтримується на високому рівні за рахунок того, що впроваджується автоматизація, інструментарій та виконується аналітика.

Автоматизація *Ultimate automation* – максимальна автоматизація. У Діджитал компаніях то, що виходить автоматизувати, – автоматизується, перекладається в новий формат, щоб відмовитися від ручної праці, який призводить до помилок [65].

Легка та фіксована організація *Ultimate lean and flat organization* – максимальна легкість і фіксована компанія. Це скорочує спотворення сигналу між рівнями, дозволяє зменшити кількість ітерацій і витрат. Особливо важливо для компаній, які надають умовно безкоштовні послуги. Але такі компанії не завжди можуть впроваджувати технології digital HR, так як вони не закладені в бюджет.

Концентрація *Ultimate concentration* – максимальна концентрація. Digital-компанії концентруються на невеликому наборі послуг, але надають їх якісно і швидко, оскільки ресурси зосереджені уздовж обмеженого набору напрямків. Якщо напрямків декілька, кожний розробляється і опрацьовується сфокусованою командою.

Простота *Ultimate simplicity* – максимальна простота digital HR. Все повинно бути просто для клієнта, всередині компанії, при взаємовідносинах з постачальниками і партнерами. Простота в усьому допомагає знизити навантаження на всю систему. Digital-компанії повинні працювати над змістом, а не лише над зовнішнім виглядом [50].

Отже, не зважаючи на всі страхи та ризики, компанії для ефективної діяльності повинні розвивати й автоматизувати свої HR-процеси. Саме діджиталізація є актуальним варіантом покращення діяльності компаній та

ведення діяльності у відповідності до умов XXI століття. На сьогодні існує велика кількість сучасних інформаційних технологій, які дозволяють автоматизувати ряд HR-процесів. Зокрема, найбільш популярними рішеннями у сфері діджиталізації HR-процесів є такі інформаційні технології як: «SAP HCM», «Oracle HCM», PeopleForce, Hurma, IBM Websphere Data Stage, Cognos Data Manager та інші. Кожен з них має як переваги, так і недоліки й обмеження у використанні. Підприємства при виборі необхідної інформаційної технології повинні виходити з власних потреби, можливостей та цілей автоматизації HR-процесів.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи проведено дослідження теоретичних аспектів процесу діджиталізації HR-процесів у сучасних реаліях та зроблено наступні висновки:

1. Досліджено сутність та значення HR-менеджменту. Людські ресурси є найбільш цінним ресурсом підприємства, від яких залежить ефективність використання усіх інших ресурсів та досягнення поставлених цілей. Для того, щоб ефективно управляти персоналом необхідний HR-менеджмент, який є доволі новим терміном в сучасній науковій термінології. Проведений аналіз дозволив виявити наявність різних підходів щодо визначення цього поняття. У загальному під HR-менеджмент розуміють інноваційний стратегічний підхід до управління найбільш цінними активами підприємства, а саме персоналом, який реалізує свої професійні здібності для досягнення цілей організації.

2. Визначено особливості процесу діджиталізації HR-процесів у сучасних реаліях. Діджиталізація є введенням технологій та інновацій у бізнес з метою збільшення цінності продукту та прибутку. Актуальним питанням у сучасних реаліях є діджиталізація HR-процесів, під якими розуміють пошук та підбір кадрів, адаптацію, мотивацію та стимулювання співробітників, розвиток та

управління кар'єрою, оцінку персоналу, кадровий облік тощо. Сучасні цифрові технології дозволяють автоматизувати ряд HR-процесів, що своєю чергою підвищує їх ефективність, а також своєчасність прийняття кадрових рішень.

3. Розглянуто сучасні технології діджиталізації HR-процесів. Не зважаючи на всі страхи та ризики, компанії для ефективної діяльності повинні розвивати й автоматизувати свої HR-процеси. Саме діджиталізація є актуальним варіантом покращення діяльності компаній та ведення діяльності у відповідності до умов XXI століття. На сьогодні існує велика кількість сучасних інформаційних технологій, які дозволяють автоматизувати ряд HR-процесів. Зокрема, найбільш популярними рішеннями у сфері діджиталізації HR-процесів є такі інформаційні технології як: «SAP HCM», «Oracle HCM», PeopleForce, Hurma, IBM Websphere Data Stage, Cognos Data Manager та інші. Кожен з них має як переваги, так і недоліки й обмеження у використанні. Підприємства при виборі необхідної інформаційної технології повинні виходити з власних потреби, можливостей та цілей автоматизації HR-процесів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РІВНЯ ДІДЖІТАЛІЗАЦІЇ HR-ПРОЦЕСІВ ТОВ «ПАЛВІС»

2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Палвіс»

ТОВ «Палвіс» є одним з передових машинобудівних підприємств Полтавської області. Юридичне місцезнаходження досліджуваного суб'єкта господарювання: Україна, 36020, Полтавська обл., місто Полтава, вулиця Зіньківська, 19. Організаційно-правова форму господарювання – товариство з обмеженою відповідальністю, що є однією з найбільш поширених в Україні форм господарських товариств. Відповідно до неї статутний капітал ТОВ «Палвіс» поділений на частки, відповідно до внесків засновників товариства. У табл. 2.1 наведено базову характеристику ТОВ «Палвіс».

Таблиця 2.1 – Базова характеристика ТОВ «Палвіс»

№	Найменування статті	Характеристика
1	Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «Палвіс»
2	Скорочена назва підприємства	ТОВ «Палвіс»
3	ЄДРПОУ	31034904
4	Юридична адреса	Україна, 36020, Полтавська обл., місто Полтава, вулиця Зіньківська, 19
5	Дата заснування	16.06.2000
6	Керівник	Павленко Юрій Миколайович
7	Розмір статутного капіталу	7400 грн.
8	Форма власності	Приватна
9	Основний вид діяльності	28.30 Виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства
8	Інші види діяльності	28.13 Виробництво інших pomp і компресорів 28.29 Виробництво інших машин і устаткування загального призначення 30.99 Виробництво інших транспортних засобів і обладнання
9	Веб-сторінка	https://palvis2000.ucoz.ua/

ТОВ «Палвіс» проводить свою виробничу діяльність на території м. Полтави, де і знаходяться його виробчі потужності. Зовнішньоекономічною діяльністю даний суб'єкт господарювання не займається. Уся діяльність ТОВ «Палвіс» спрямована на внутрішній ринок. ТОВ «Палвіс» є соціально відповідальним, неухильно дотримується чинного законодавства України. За час свого функціонування до ТОВ «Палвіс» жодного разу не було претензій з боку контролюючих державних органів. ТОВ «Палвіс» у фінансових звітах відображає точні дані, своєчасно подає їх у податкові органи влади та сплачує податки до місцевого та державного бюджету. Серед внутрішніх документів ТОВ «Палвіс» слід відмітити Статут, який визначає основні напрямки діяльності товариства, предмет діяльності, права та обов'язків учасників, розмір статутного капіталу тощо.

Функціонує ТОВ «Палвіс» на ринку B2B продаж, оскільки здебільшого продукція товариства призначена для інших підприємств, які задіяні у сфері харчової промисловості, а також сільського та лісового господарства. ТОВ «Палвіс» пропонує клієнтам широки асортимент продукції, який включає: ємності харчові, твердопаливні котли, плавители жиру, преси для сиру, вироби з нержавійки, маслоутворюювачі, лінії для виробництва, насоси перекачування рідких харчових продуктів, диспергатори, установки для мийки донних пластин, установки охолодження та пресування сиру тощо. Крім того ТОВ «Палвіс» здатне виробляти продукцію під конкретне замовлення клієнта, а також надає послуги по монтажу та технічному обслуговуванню устаткування.

Відповідно до специфіки своєї діяльності ТОВ «Палвіс» має велику кількість клієнтів. Основними з них є підприємства харчової промисловості, організації сільського та лісового господарства, а також роздрібні покупці, які придбавають продукцію для власних потреб (зокрема, це стосується твердопаливних котлів). У відсотковому співвідношенні на підприємства харчової промисловості припадає близько 75 % продаж, ще 20 % продажу забезпечують підприємства сільського та лісового господарства, а 5 % – роздрібні покупці для власних потреб. Серед найбільш відомих клієнтів

ТОВ «Палвіс» слід виділити: ПрАТ «Пирятинський сирзавод», ПрАТ «Домінік», ТОВ «Лубенський молочний завод», ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат», ТОВ «Компанія «Фармко» тощо. Клієнти цінують ТОВ «Палвіс» за високу якість та надійність продукції, неухильне дотримання з боку виробника своїх зобов'язань, а також можливість розрахунків за продукцію на умовах кредиту.

Важливого значення у діяльності ТОВ «Палвіс» мають і постачальники. Від своєчасного постачання різноманітних матеріалів та ресурсів залежить безперебійність виробничої діяльності досліджуваного товариства. ТОВ «Палвіс» співпрацює виключно з надійними постачальниками. Виробничі технології на ТОВ «Палвіс» здебільшого імпортні, що пояснюється відсутністю вітчизняних аналогів. Так, на ТОВ «Палвіс» використовується обладнання польського та німецького виробництва, окремі виробничі інструменти українського бренду «Дніпро-М». Постачається на виробничі цехи ТОВ «Палвіс» в основному метал, до початку повномасштабної війни основним постачальником даного виду матеріалів був ПрАТ «Азовсталь» та ПрАТ «Запоріжсталь». Після початку війни, зниження першого підприємства та обстрілами другого проблема постачання стала для ТОВ «Палвіс» досить великою. Оскільки були повністю порушені ланцюги поставок та втратили чинність вибудовані роками партнерські відносини.

Рівень конкуренції на ринку машинобудівної галузі досить великий. ТОВ «Палвіс» на ринку Полтавщини доводиться конкурувати з такими гігантами машинобудівної промисловості, як: ПрАТ «Полтавамаш», ПП «Лубнимаш», ПрАТ «Електромотор», ПрАТ «Промсантехніка» та інші підприємства. Рівень конкуренції досить високий, тому ТОВ «Палвіс» необхідно постійно удосконалювати внутрішні бізнес-процеси, працювати над підвищенням якості продукції, розвивати торгівельну мережу тощо.

Важливого значення для успішного розвитку ТОВ «Палвіс» має система управління. Від того, як здійснюється управління товариством залежать його кінцеві результати діяльності. На рис. 2.1 графічно відображено схему управління ТОВ «Палвіс» як відкритої системи.

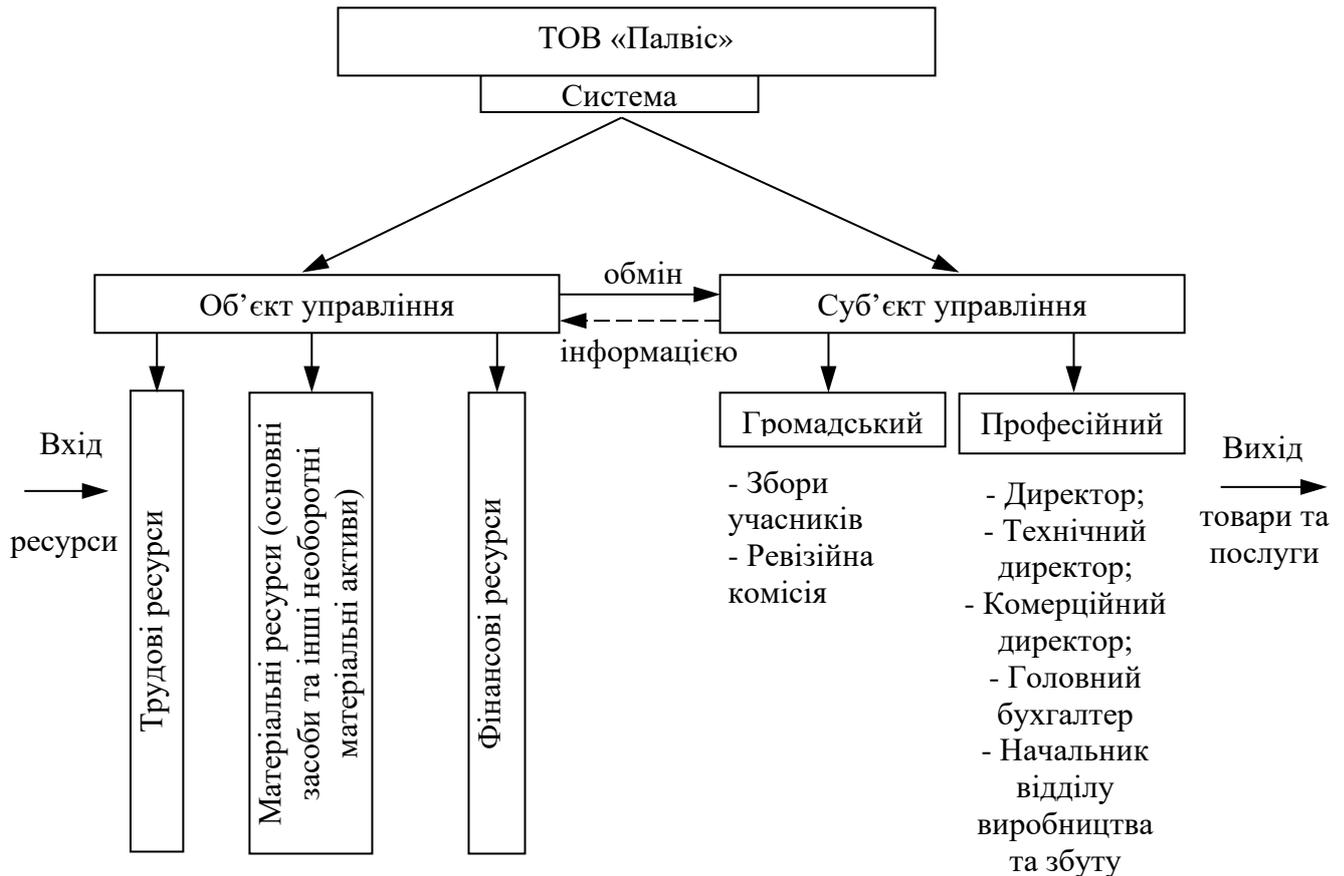


Рисунок 2.1 – Система управління ТОВ «Палвіс»

Характеризуючи ТОВ «Палвіс» як систему управління, можна виділити об'єкт та суб'єкт. До об'єкта управління слід віднести керовані складові, а саме: трудові ресурси, матеріальні ресурси (основні засоби та інші необоротні матеріальні активи), фінансові ресурси (власні та залучені кошти).

Суб'єкт управління це керуюча підсистема підприємства, яка поділяється на громадський та професійний. Громадський суб'єкт складається із загальних зборів учасників, ревізійної комісії ТОВ «Палвіс», їх обов'язки розглянемо нижче. Професійний включає в себе апарат управління досліджуваного товариства. На рис. 2.2 наведено організаційну структуру управління ТОВ «Палвіс».

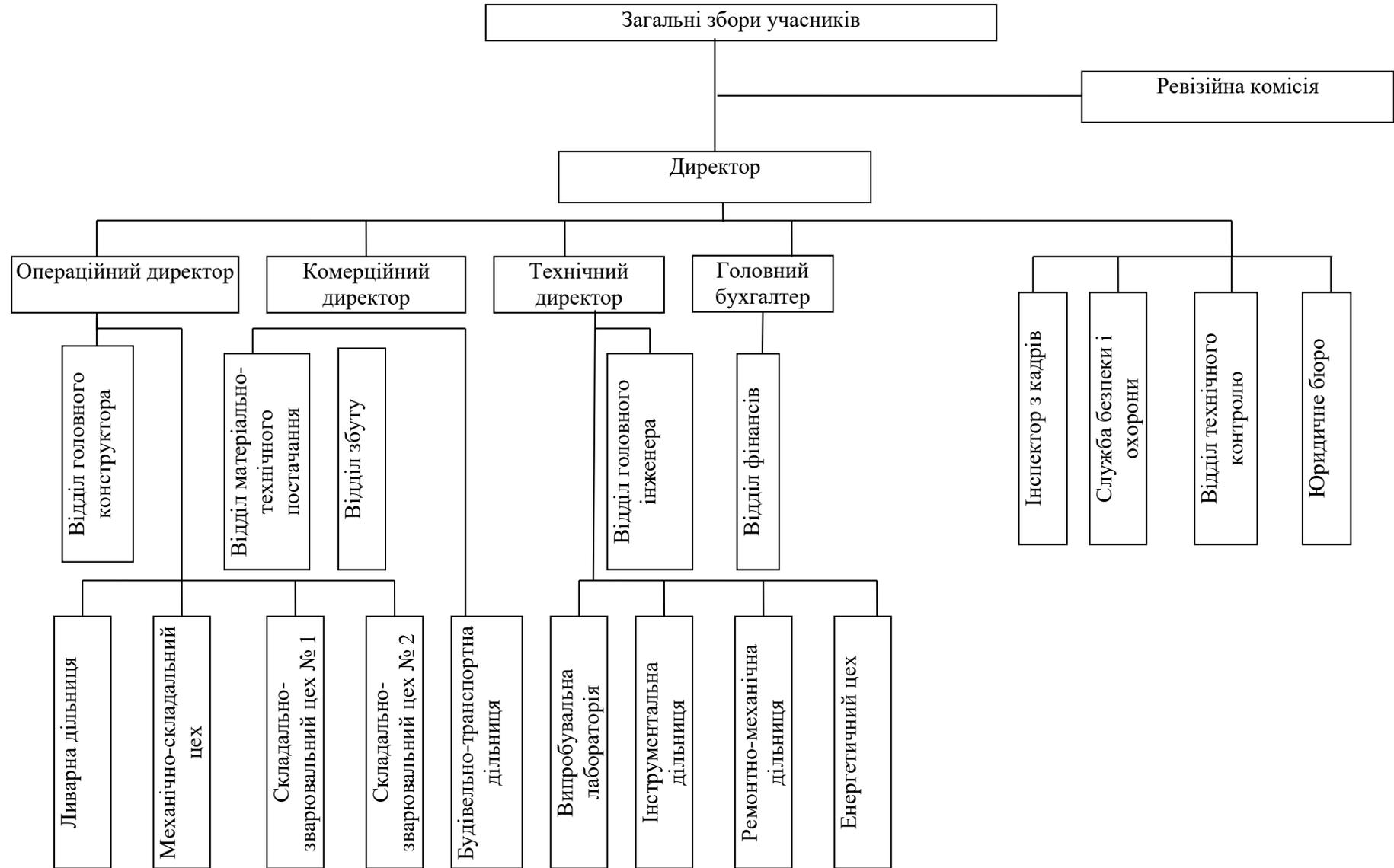


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Палвіс»

Загальні збори учасників є вищим органом управління досліджуваного товариства. До їх складу входять засновники ТОВ «Палвіс», кожен з яких володіє певною часткою статутного капіталу товариства. Загальні збори учасників відповідають за рішення, що стосуються подальшого функціонування товариства. Їх завдання чітко визначені статутом товариства.

Одним з ключових завдань загальних зборів учасників є призначення директора, який здійснює поточне керівництво товариством. Директор є ключовою особою на товаристві. До основних завдань директора на ТОВ «Палвіс» входить наступне:

- оперативне управління роботою товариства;
- розробка загальної стратегії розвитку товариства;
- забезпечення максимальної ефективності роботи товариства;
- пошук шляхів оптимізації бізнес-процесів товариства;
- забезпечення досягнення поставлених цілей перед ним та товариством;
- організація роботи персоналу на товаристві;
- затвердження кадрової, маркетингової та фінансової політики товариства тощо.

На ТОВ «Палвіс» проведенням планових та спеціальних перевірок за результатами діяльності товариства займається ревізійна комісія. Вона звітує перед загальними зборами учасників та доповідає при виявленні порушення, помилки тощо. Саме результати ревізійної комісії стають основою для прийняття стратегічних рішень на загальних зборах учасників.

Слід додати, що організаційною структурою управління передбалено велику кількість структурних підрозділів. Питанням охорони праці на товаристві займається служба безпеки і охорони. Ключові завдання у сфері охорони праці покладено на інженера з охорони праці, який відповідальний за проведення інструктажів, перевірки дотримання працівниками техніки безпеки тощо. Також на ТОВ «Палвіс» працює фельдшер, який у разі потреби надає першу медичну допомогу працівникам. В цілому, на ТОВ «Палвіс» приділено велику увагу питанням належної організації праці.

ТОВ «Палвіс» є відкритою системою, відповідно воно свою діяльність вибудовує ураховуючи стан зовнішнього та внутрішнього середовища. Для його аналізу в сучасному менеджменту існують різноманітні методи та інструменти. У нашому дослідження використано PEST-аналіз та SWOT-аналіз. Результати PEST-аналізу наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – PEST-аналіз ТОВ «Палвіс»

Політичні фактори	V	B	P	Соціальні фактори	V	B	P
1.Регулювання галузі	0,2	3	0,6	1.Зниження рівня соціальної забезпеченості населення	0,3	3	0,9
2.Вступ по ЄС	0,3	2	0,6	2.Зростання соціальної напруги	0,3	2	0,6
3.Війна в Україні	0,3	3	0,9	3.Демографічні зміни	0,2	1	0,2
4.Зміни в законодавстві	0,2	2	0,4	4.Активність споживачів	0,2	3	0,6
	1		2,5		1		2,3
Економічні фактори	V	B	P	Технологічні фактори	V	B	P
1.Стабільність національної валюти	0,3	3	0,9	1.Введення нових технологій	0,3	2	0,6
2.Підвищення цін на енергоресурси	0,3	3	0,9	2.Державна технічна підтримка	0,3	3	0,9
3.Зниження платоспроможності клієнтів	0,1	3	0,3	3. Впровадження європейських стандартів якості на національному рівні	0,4	3	1,2
4. Рівень зайнятості працівників	0,3	3	0,9				
	1		3		1		2,7

За результатами PEST-аналізу встановлено, що вплив факторів макросередовища на діяльність ТОВ «Палвіс» є негативним. Найбільші загрози обумовлені повномасштабною війною в Україні, ослабленням національної економіки та енергетичною кризою. На дані фактори ТОВ «Палвіс» не має змогу жодним чином вплинути, а змушене лише пристосовуватися до цих викликів та змінювати стратегію розвитку. На разі для ТОВ «Палвіс» головним завданням є збереження наявних ринкових позицій.

Для проведення одночасно аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища використано SWOT-аналіз, результати якого наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз ТОВ «Палвіс»

Можливості	Загрози
1.Розвиток машинобудівельної галузі	1.Посилення військових дій
2.Покращення зв'язків із громадськістю та місцевими органами влади	2.Енергетична криза
3.Збільшення державної підтримки	3.Зниження платоспроможності клієнтів
4.Вихід на європейський ринок збуту	4.Демографічна криза
	5.Втрата ключових працівників через мобілізацію
	6.Підвищення цін постачальниками
	7.Порушення вибудованої роками логістики
	8. Девальвація національної валюти
Сильні сторони	Слабкі сторони
1.Вигідне місцезнаходження товариства	1.Великі операційні витрати
2.Хороша якість продукції	2.Висока частка зношеного обладнання
3.Широкий асортимент продукції	3.Неефективне використання персоналу
4.Замкнутий цикл: від виробництва до доставки, установки та обслуговування обладнання	4.Відсутність діджитал-технологій у сфері управління персоналом
5.Відносно невисока ціна на продукцію	5. Нестача сучасних технологій
6. Репутація надійного виробника	6. Незначна ринкова частка
7.Висока кваліфікація працівників	
8.Висока соціальна відповідальність	
9.Має стратегічне значення для економіки країни	

За результатами проведеного аналізу в табл. 2.4 складено матрицю SWOT-аналізу, що дозволяє обрати найбільш оптимальну стратегію розвитку.

Таблиця 2.4 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Палвіс»

Можливості + Сильні сторони	Можливості + Слабкі сторони
4+9=13	4+6=10
Загрози + Сильні сторони	Загрози + Слабкі сторони
8+9=17	8+6=14

SWOT-аналіз дозволив визначити, що для ТОВ «Палвіс» зважаючи на сучасний стан зовнішнього та внутрішнього середовища оптимальним є вибір стратегії обмеженого зростання. Дана стратегія є найменш ризиковою в сучасних

нестабільних умов господарювання та дозволяє оперативно коригувати стратегію у відповідності до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, ТОВ «Палвіс» займається виробництвом та продажем устаткування для харчової промисловості та аграрного й лісового господарства. Управління поточною діяльністю ТОВ «Палвіс» здійснюється директором, а вищим органом управління є загальні збори учасників. Організаційна структура управління є лінійно-функціональною та включає наявність великої кількості взаємопов'язаних структурних підрозділів. За кожним з них закріплені певні завдання, обов'язки та відповідальність. Результати SWOT-аналізу показали, що стан зовнішнього середовища ТОВ «Палвіс» є нестабільним, існує значна кількість загроз, які перешкоджають діяльності товариства. ТОВ «Палвіс» слід сконцентруватися на вирішенні існуючих недоліків.

Далі доречно провести аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Палвіс», що дозволить зробити висновок про ефективність його функціонування в сучасному нестабільному середовищі.

2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Палвіс»

Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності зорієнтований на оцінювання його фінансового стану, фінансових результатів та ефективності діяльності підприємства в цілому. Він надає змогу виявити напрямки і обмеження розвитку підприємства.

Аналіз результатів господарської діяльності базується на даних фінансової звітності й бухгалтерського обліку, на розрахунку й зіставленні великої кількості показників і коефіцієнтів. надзвичайно важливим є проведення аналізу результатів господарської діяльності ТОВ «Палвіс» здійснюється на підставі річної фінансової та статистичної звітності підприємства за 2020-2022 рр.. Розраховані фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Палвіс» за 2020-2022 рр. представлено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Палвіс» за 2020-2022 рр.

Показники	Од. виміру	Роки			Відхилення			
		2020	2021	2022	2022 до 2020		2022 до 2021	
					Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Капітал підприємства								
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	8367	9357,5	9123	756	9,04	(234,5)	(2,51)
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	1906,5	3619,5	4149,5	2243	117,65	530	14,64
2. Ресурси підприємства								
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	5042	4998,5	4802	(240)	(4,76)	(196,5)	(3,93)
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн.	1	3	5,5	4,5	450	2,5	83,33
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	3320	4356	4292	972	29,28	(64)	(1,47)
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	141	127	112	(29)	(20,57)	(15)	(11,81)
3. Економічні показники								
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	17185	24088	25075	7890	45,91	987	4,1
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн.	17185	24088	25075	7890	45,91	987	4,1
3.3. Операційні витрати	тис. грн.	14340	22806	25773	11433	79,73	2967	13,01

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	9813,6	9535,7	9078,7	(734,9)	(7,49)	(457)	(4,79)
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	5800,00	6257,02	6754,99	954,99	16,47	497,97	7,96
4. Фінансові результати								
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	6687	6272	4965	(1722)	(25,75)	(1307)	(20,84)
4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	3610	1872	571	(3039)	(84,18)	(1301)	(69,5)
4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	2727	1281	196	(2531)	(92,81)	(1085)	(84,7)
4.4 Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	2431	995	108	(2323)	(95,56)	(887)	(89,15)
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат								
5.1. Продуктивність праці працівників	тис.грн./особу	121,88	189,67	223,88	102	83,69	34,21	18,04
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		0,68	0,69	0,71	0,03	3,83	0,02	2,59
5.3. Фондовіддача	грн./ грн.	3,3	3,5	4,8	1,5	45,5	1,3	37,1
5.4. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	2,19	2,04	2,27	0,08	3,65	0,23	11,27
5.5. Середній період обороту оборотних засобів	дні	165	176	159	(6)	(3,64)	(17)	(9,66)
5.6. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача)	обороти	0,49	0,54	0,6	0,11	22,45	0,06	11,11
5.7. Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	коп.	0,76	0,90	0,96	0,2	26,32	0,06	6,67
6. Показники рентабельності підприємства								
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	32,59	13,69	2,15	(30,44)	x	(11,54)	x
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	127,51	27,49	2,6	(124,91)	x	(24,89)	x
6.3. Рентабельність продукції	%	25,17	8,21	2,22	(22,96)	x	(5,99)	x

Проаналізувавши показники капіталу ТОВ «Палвіс» можна зробити висновок про звуження виробничо-господарської діяльності у 2022 р. даного товариства. Оскільки середня вартість капіталу протягом 2020-2021 рр. зростає з 8367 тис. грн. до 9357,5 тис. грн., аде уже в 2022 р. зменшилася до 9123 тис. грн. Тобто зменшення у 2022 р. склало 234,5 тис. грн. Його зменшення виникло в результаті погашення значних обсягів кредиторської заборгованості. Аде, власний капітал має чітку тенденцію до накопичення та зростання. У 2022 р. власний капітал складає 4149,5 тис. грн., що більше чим у двічі переважає показник 2020 р. та на 14,64 % вище 2021 р. Суттєве зростання власного капіталу відбулося завдяки накопиченню нерозподіленого прибутку, який утворюється в результаті не освоєння отриманого чистого прибутку в попередніх роках. Це є позитивним та дозволяє ТОВ «Палвіс» сформувати певний резерв власних фінансових ресурсів, які можуть в за потреби покрити збитки.

На рис. 2.3 наведено графічно динаміку змін середньої вартості показників сукупного та власного капіталу.

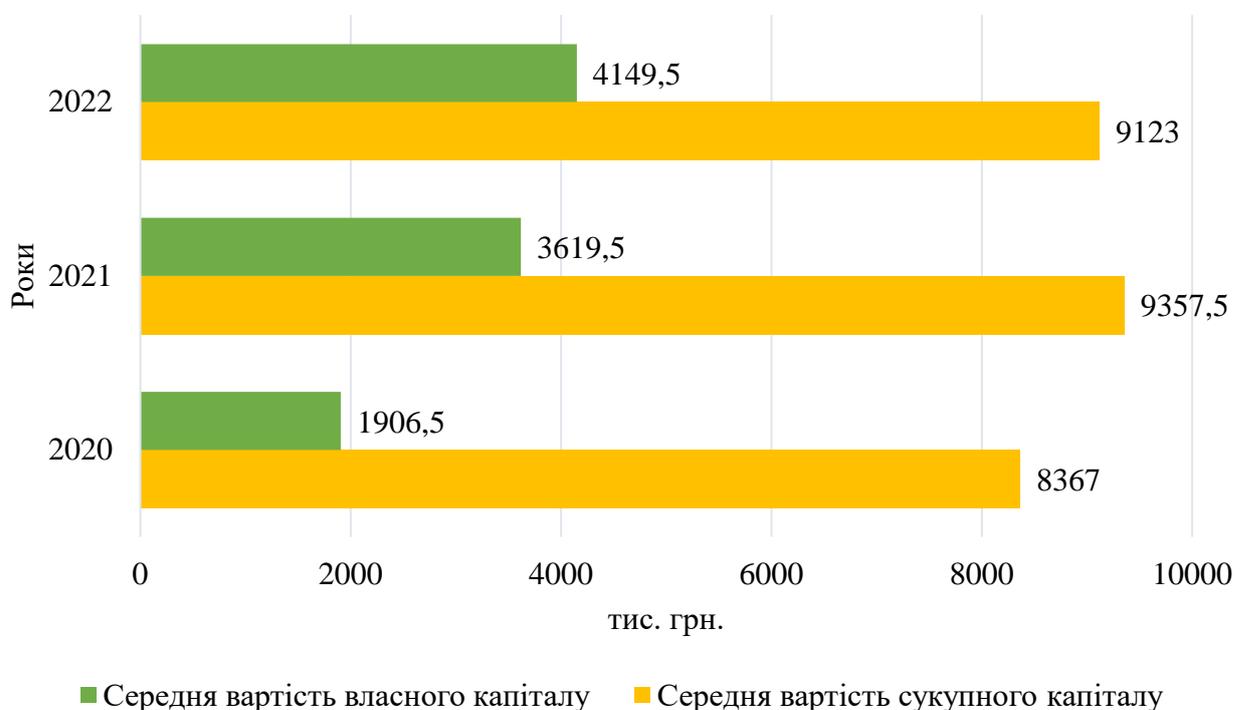


Рисунок 2.3 – Динаміка середньої вартості сукупного та власного капіталу ТОВ «Палвіс» за 2020-2022 рр.

Показники ресурсів мають негативні зміни на ТОВ «Палвіс». Зокрема, у процесі аналізу встановлено, що середньорічна вартість основних засобів щороку зменшується. У 2022 р. їх вартість складала 4802 тис. грн., через знос частина з них втратила свою вартість й відповідно зменшення порівняно з 2020 р. склало 240 тис. грн., а у порівнянні з 2021 р. зменшення склало 196,5 тис. грн. Графічно динаміка середньорічної вартості основних засобів наведено на рис. 2.4.

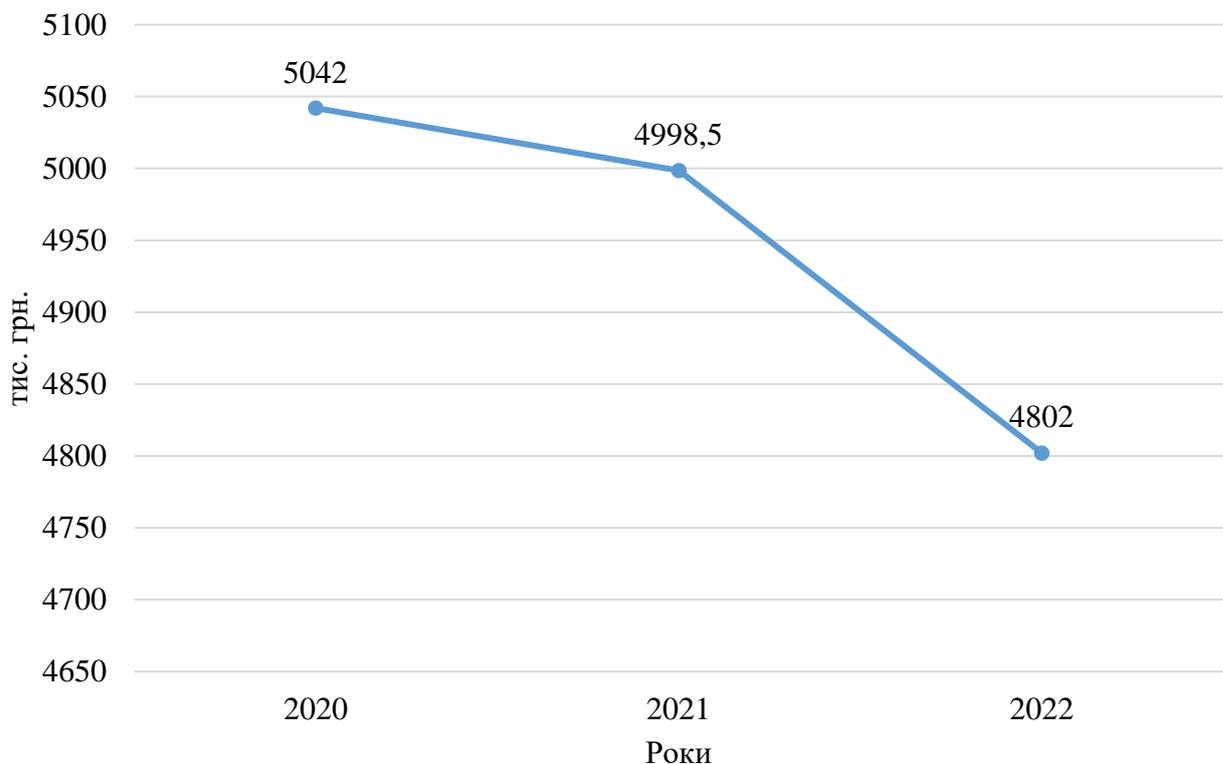


Рисунок 2.4 – Динаміка середньорічної вартості основних засобів ТОВ «Палвіс» за 2020-2022 рр.

Зниження середньорічної вартості основних засобів ТОВ «Палвіс» свідчить про проблеми товариства у частині забезпечення сучасними технологіями виробництва. Велика кількість обладнання, період корисної експлуатації, якої завершився не дозволяє ТОВ «Палвіс» повноцінно використати свій власний потенціал.

Середньорічна вартість нематеріальних активів ТОВ «Палвіс» зростає, але загального впливу на структуру балансу не має. У 2022 р. їх вартість складала 5,5 тис. грн. У цю вартість входить торговий знак ТОВ «Палвіс».

Середні залишки оборотних засобів в динаміці змінюються без чіткої тенденції. Протягом 2020-2021 рр. їх вартість зростає з 3320 тис. грн. до 4356 тис. грн., а уже в 2022 р. зменшується на 64 тис. грн. У складі оборотних засобів зменшення відбулося головним чином в обсягах дебіторської заборгованості. Через ускладнення економічних процесів ТОВ «Палвіс» скоротив обсяги продаж на умовах кредиту.

Середньооблікова чисельність працівників протягом аналізованого періоду часу скорочується з 141 особи до 112 осіб за 2020-2022 рр. Скорочення чисельності обумовлено зменшенням обсягів виробництва, скороченням виробництва та дефіцитом сучасних технологій. Такі зміни однозначно є негативними та не сприяють розвитку та зміцненню конкурентного статусу товариства.

Головними економічними показниками є виручка від реалізації продукції та операційні витрати. На ТОВ «Палвіс» обидва показники щорічно зростають. Виручка збільшується здебільшого під впливом інфляції та загального підвищення вартості на продукцію товариства. Тоді ж як обсяги збуту продукції ТОВ «Палвіс» у абсолютних значеннях зменшуються. Це обумовлено слабо розвиненою збутовою мережею досліджуваного товариства. У питанні реалізації продукції товариство суттєво поступається своїм конкурентам. Однією з причин цього є ігнорування маркетингової діяльності. Товариство покладається на традиційні інструменти просування продукції до кінцевого споживача. Операційні витрати зростають через підвищення рівня заробітної плати працівників, зростання ціни на енергоресурси, метал тощо. Найбільш суттєвий вплив на розміри операційних витрат мають значні енергетичні витрати через енергомісткість виробництва. Динаміка чистого доходу від реалізації продукції наведена на рис. 2.5.

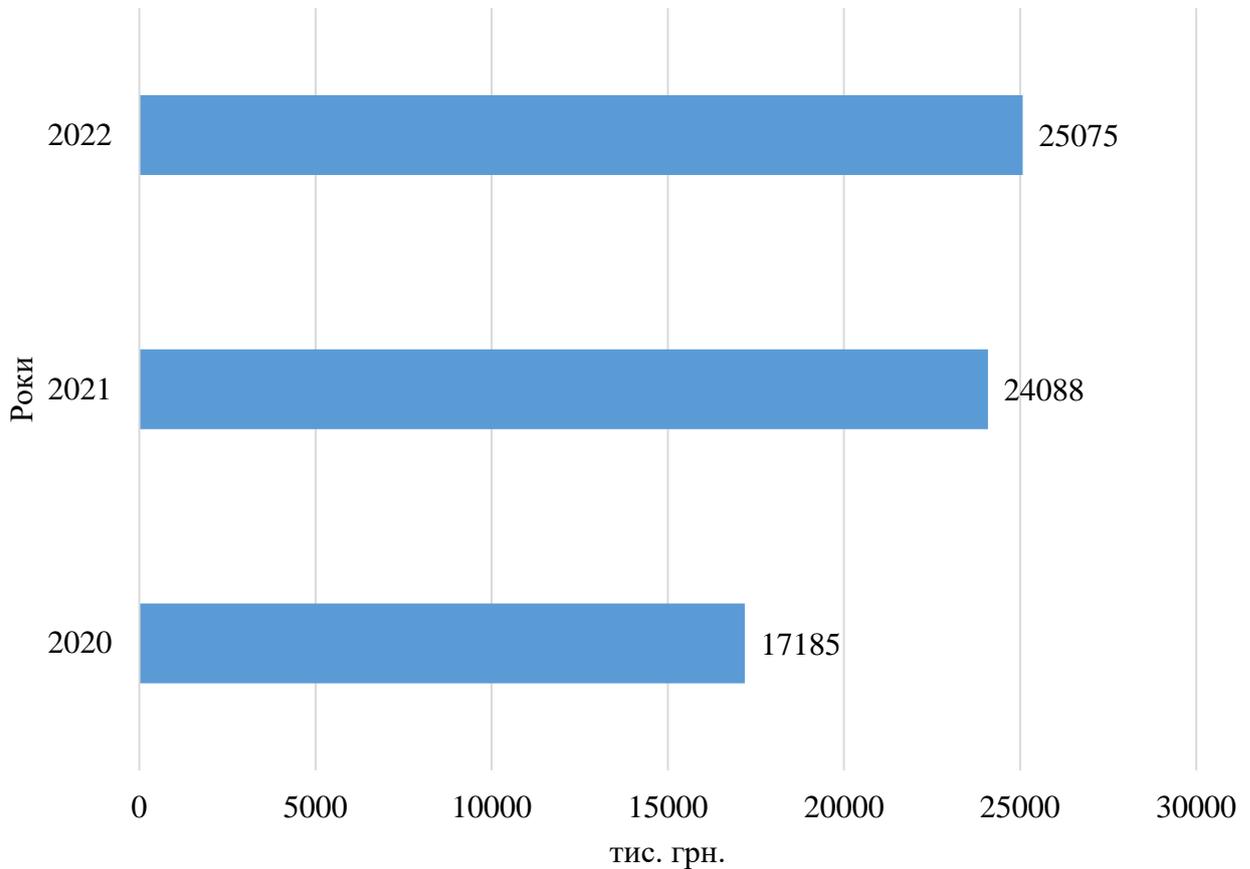


Рисунок 2.5 – Динаміка чистого доходу від реалізації продукції на ТОВ «Палвіс» за 2020-2022 рр.

Негативним на ТОВ «Палвіс» є зростання операційних витрат на 1 грн. реалізованої продукції, який у 2022 р. досяг 0,96 грн. Тобто у 2022 р. товариству на отримання 1 грн. доходу необхідно було витрати 96 коп., тоді як 2 роками раніше даний показник складав 76 коп. Відповідно це свідчить про суттєве підвищення операційних витрат. Зростання операційних витрат негативно впливає на формування прибутку ТОВ «Палвіс». Зважаючи на результати проведеного аналізу для товариства актуальним є вжиття заходів направлених на оптимізацію операційних витрат. Динаміку операційних витрат ТОВ «Палвіс» наведено на рис. 2.6.



Рисунок 2.6 – Динаміка операційних витрат на ТОВ «Палвіс» за 2020-2022 рр.

Власне високі операційні витрати не дозволяють ТОВ «Палвіс» отримувати стабільні прибутки від своєї діяльності. Аналіз фінансових показників показав, що ТОВ «Палвіс» щорічно зменшує розміри отриманих прибутків. Якщо до уваги взяти чистий прибуток, то у 2022 р. він склав 108 тис. грн., що на 2323 тис. грн. менше за 2020 р. та на 887 тис. грн. менше від 2021 р. Зменшення розміру чистого прибутку є негативним для ТОВ «Палвіс» та найменш сприятливим сценарієм з усіх можливих. Низький рівень прибутку в 2022 р. не дозволяє ТОВ «Палвіс» розвивати на належному рівні матеріально-технічну базу, поліпшувати умови праці на товариства й удосконалювати усі бізнес-процеси. Більш детально динаміку даного показника графічно відображено на рис. 2.7.

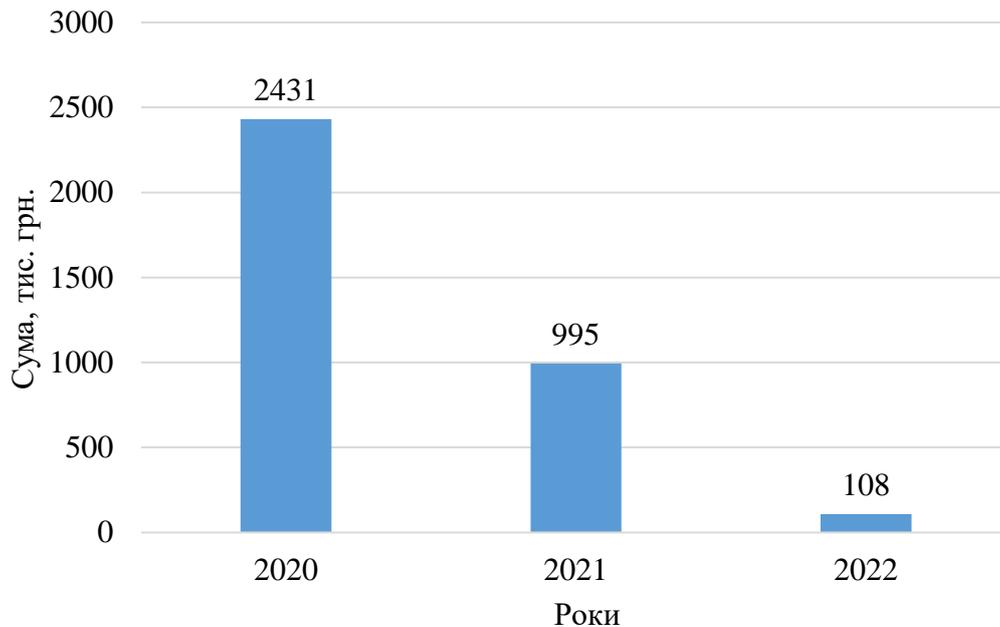


Рисунок 2.7 – Динаміка чистого прибутку ТОВ «Палвіс» за 2020-2022 рр.

Зменшення чистого прибутку накладає обмеження на ТОВ «Палвіс» у частині оновлення матеріально-технічної бази, поліпшення умов праці, підвищення рівня заробітної плати, розширення виробництва тощо. Для ТОВ «Палвіс» вкрай необхідно шукати резерви для оптимізації операційних витрат та збільшення обсягів продажу.

Слід зазначити, що основні засоби на ТОВ «Палвіс» використовувалися на межі своїх можливостей. Показник фондівдачі у 2022 р. склав 4,8 грн./грн., що на 1,5 грн./грн. більше за 2020 р. та на 1,3 грн./грн. вище 2021 р. При цьому коефіцієнт зносу основних засобів досить високий та у 2022 р. досягає 71 %. На ТОВ «Палвіс» стоїть гостро питання по зміцненню матеріально-технічної бази, придбання сучасних технологій, які б дозволили підвищити ефективність виробничих процесів. Оскільки наявні технології ТОВ «Палвіс» є досить енергомісткими та споживають багато електроенергії.

Загальне зниження розмірів отриманих прибутків негативно вплинуло на показники рентабельності, динаміка яких наведена на рис. 2.8.

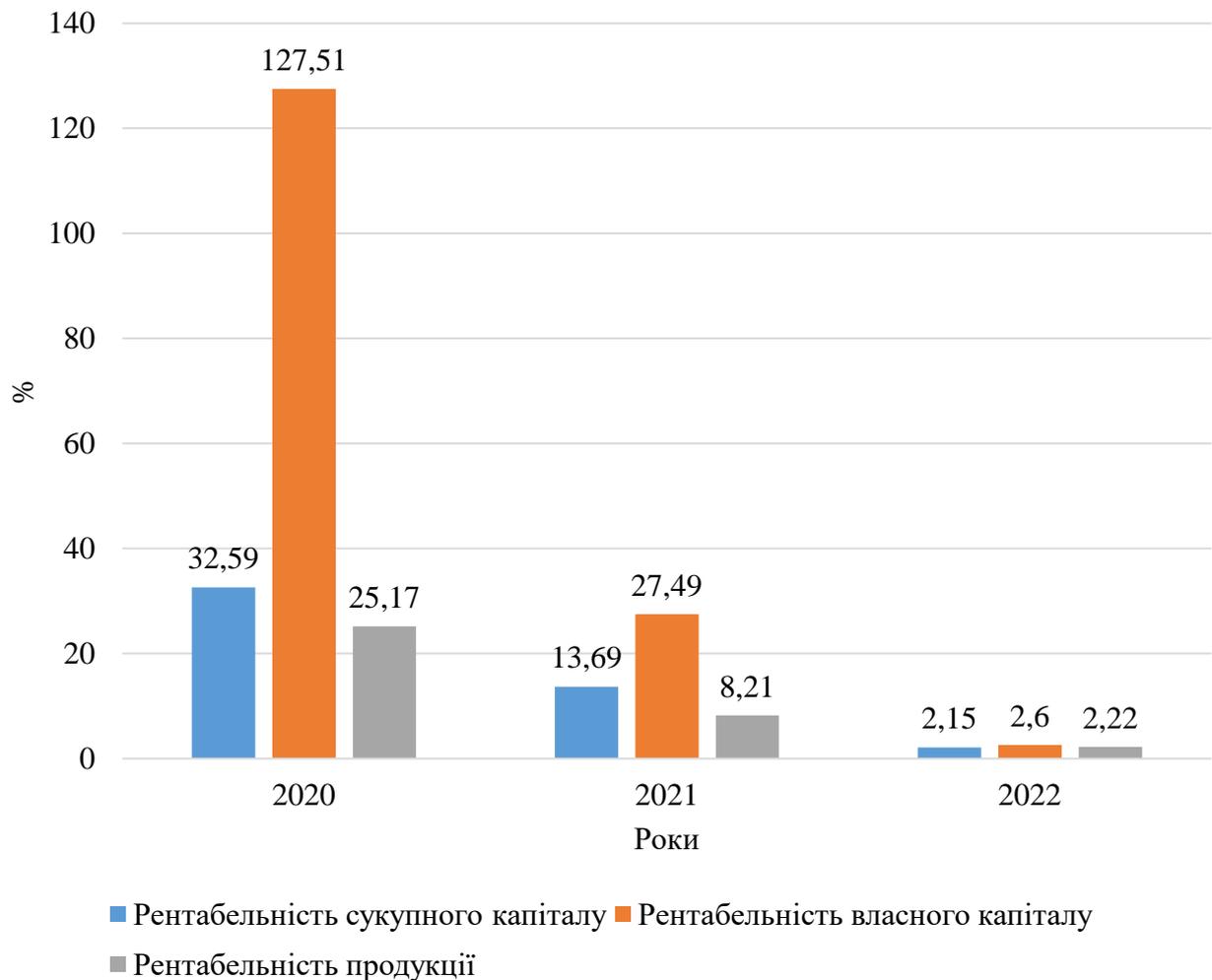


Рисунок 2.8 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «Палвіс» за 2020-2022 рр.

Показники рентабельності постійно зменшуються і за результатами 2022 р. мають найменші значення по усім ключовим показникам. Рівень ефективності використання ресурсів на товаристві знижується, існує потреба в удосконаленні своєї діяльності.

Таким чином, за результатами проведеного аналізу зроблено висновок про те, що ефективність діяльності ТОВ «Палвіс» знижується. На ТОВ «Палвіс» високий рівень зносу основних засобів, який досягає 71 %, існує гостра проблема в оновленні матеріально-технічної бази. Розміри чистого прибутку знижуються, у 2022 р. він склав 108 тис. грн. ТОВ «Палвіс» потребує в життя заходів

направлених на оптимізацію виробничих процесів, більш раціонального використання наявних ресурсів, придбання сучасних технологій тощо.

Зважаючи на отримані результати можна констатувати, що ефективність функціонування ТОВ «Палвіс» знижується. ТОВ «Палвіс» потребує пошуку внутрішніх резервів для підвищення ефективності своєї діяльності. Одні з них можуть критися у поліпшення HR-процесів. Для виявлення цих резервів у даній сфері далі проведено оцінку HR-процесів ТОВ «Палвіс».

2.3 Оцінка рівня діджиталізації HR-процесів на ТОВ «Палвіс»

Ключову роль у діяльності ТОВ «Палвіс» відводиться персоналу, від роботи якого й залежать кінцеві результати його діяльності. Для того, щоб ефективно використовувати персонал необхідно відповідним чином управляти ними. На ТОВ «Палвіс» склалася децентралізована система управління персоналом. Кожен керівник здійснює управління персоналом, які знаходяться у його підпорядкування, відповідному структурному підрозділу, який він очолює. Також організаційною структурою управління ТОВ «Палвіс» передбачено посаду інспектора з кадрів, який здійснює загальні функції у сфері управління персоналом.

Зокрема, до безпосередніх функцій інспектора з кадрів на ТОВ «Палвіс» відносяться наступні:

- ведення обліку особистого складу підприємства, його підрозділів і встановлену документацію щодо кадрів;

- оформлення прийому, переведення і звільнення працівників відповідно до трудового законодавства, положень, інструкцій і наказів керівника підприємства;

- формування і ведення особистих справ працівників;

- участь у розробленні перспективних і річних планів з праці і кадрів;

заповнення та ведення обліку і зберігання трудових книжок, видання довідок про теперішню і минулу трудову діяльність працівників;

ведення обліку надання відпусток працівникам, здійснює контроль за складанням і одержанням графіків чергових відпусток;

вивчення ринку праці з метою визначення можливих джерел забезпечення потрібними кадрами;

участь у плануванні соціального розвитку колективу, вирішенні трудових спорів та конфліктів;

відбір серед кандидатів на вакантні посади висококваліфікованих працівників, які відповідають корпоративній культурі підприємства;

побудова системи адаптації співробітників;

вивчення особливостей переміщення і причин плинності кадрів, участь у розробленні заходів щодо їх усунення.

Більшість завдань та функцій інспектора з кадрів на ТОВ «Палвіс» зводяться до роботи з паперами, заповнення особових карток, ведення обліку кадрових ресурсів тощо. Також активну участь в питанні управління персоналом на товаристві беруть керівники структурних підрозділів. У табл. 2.6 наведено розподіл завдань між інспектором з кадрів ТОВ «Палвіс» та іншими керівниками структурних підрозділів.

Таблиця 2.6 – Розподіл завдань між інспектором з кадрів ТОВ «Палвіс» та іншими керівниками структурних підрозділів

Завдання	Керівники лінійних і функціональних підрозділів	Інспектор з кадрів
1	2	3
1. Прогнозування і планування чисельності персоналу		+
2. Професійний підбір кадрів		+
3. Виробнича і соціальна адаптація		+
4. Навчання персоналу	+	
5. Проектування трудових процесів	+	
6. Нормування праці	+	

Продовження табл. 2.6

7. Організація та обслуговування робочих місць	+	
8. Оплата праці	+	
9. Охорона праці	+	
10. Контроль за використанням робочого часу	+	
11. Формування і підготовка кадрового резерву		+
12. Планування ділової кар'єри		+
13. Наймання, переміщення і звільнення працівників		+
14. Облік наявності та руху персоналу		+
15. Розгляд заяв, скарг і пропозицій працівників	+	
16. Ведення і зберігання трудових книжок працівників		+
17. Ведення особових справ		+

Основні функції у сфері управління персоналом покладено на інспектора з кадрів. Він відповідальний за розробку загальної кадрової політики, формування системи мотивації, розробки пропозицій по удосконаленню оплати праці, підбір персоналу тощо. У межах кожного окремого структурного підрозділу процесами управління персоналом керують їх керівники. У процесі прийняття кадрових рішень керівники структурних підрозділів ТОВ «Палвіс» повинні суворо дотримуватися загальноприйнятих принципів та нормам кадрової політики товариства.

Керівники структурних підрозділів тісно взаємодіють з інспектором з кадрів, які передають останньому інформацію про кількість виходів працівника на роботу, досягнуті результати у роботі, кількість днів у відрядженні, потреби у залученні додаткових працівників чи проходження окремими курсів підвищення кваліфікації. Тісна взаємодія інспектора з кадрів ТОВ «Палвіс» з керівниками структурних підрозділів забезпечує злагоджену роботу та оперативні вирішення кадрових питань. Однак один суттєвий недолік при такій взаємодії виявлений. Він стосується переважанням паперового документообігу на ТОВ «Палвіс» у сфері управління персоналом. Як наслідок керівниками та інспектором з кадрів можуть допускатися велика кількість помилок, передача інформації

ускладнюється та уповільнюється. На ТОВ «Палвіс» не має єдиного програмного забезпечення чи інформаційної системи, яка б дозволяла автоматизувати HR-процеси. Статистичні дані, ведення обліку персоналу, їх особистих карток здійснюється виключно у безкоштовному офісному пакеті програм Microsoft Office. Робота у даному пакеті програм займає велику кількість часу, а будь-які зміни вимагають ручного внесення. Зазначене ускладнює HR-процеси на ТОВ «Палвіс» та знижує їх ефективність. Особливо з урахуванням того, що на досліджуваному товаристві працює більше 100 осіб, й за стан управління персоналом відповідає один працівник. Як результат високий рівень завантаженості інспектора з кадрів, низька комунікація з керівниками інших структурних підрозділів, ускладнення процедури справедливої оцінки персоналу, допущення помилок у процесі прийняття кадрових рішень.

На ТОВ «Палвіс» середньооблікова чисельність працівників за результатами 2022 р. становила 112 осіб. Аналіз кожного працівника, його якісних та кількісних показників роботи в ручному режимі є досить тривалим, як наслідок велика кількість кадрових рішень приймається із запізненням або ж є несправедливою. Останнє знижує рівень задоволеності персоналу умовами роботи, погіршує їх мотивацію до праці та виконання його безпосередніх трудових функцій й обов'язків. Відсутність сучасних діджитал-технологій унеможлиблює ефективне управління персоналом при наявній кількості співробітників та лише одному працівнику, який відповідає за дану сферу.

Далі доцільно оцінити кількісні показники стану HR-процесів ТОВ «Палвіс» та оцінити їх ефективність. На першому етапі такої оцінки доцільно надати характеристику та динаміку загальної структури персоналу ТОВ «Палвіс» за категоріями зайнятих за 2020-2022 рр. Результати такого аналізу представлено у табл. 2.7.

На ТОВ «Палвіс» зі значною перевагою переважає виробничий персонал, частка якого в загальній структурі складає 72,32 % у 2021 р. Проте, частка даної категорії працівників в звітному році зменшилася на 6,4 % порівняно з 2020 р. та на 3,27 % порівняно з минулим роком.

Таблиця 2.7 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ТОВ «Палвіс» 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.	2021р.
Управлінський персонал	30	21,28	31	24,41	31	27,68	6,4	3,27
У тому числі:								
керівники	7	4,96	7	5,51	5	4,46	(0,5)	(1,05)
спеціалісти	22	15,6	23	18,11	25	22,32	6,72	4,21
технічні працівники	1	0,71	1	0,79	1	0,89	0,18	0,1
Виробничий персонал	111	78,72	96	75,59	81	72,32	(6,4)	(3,27)
Разом	141	100	127	100	112	100	x	x
Кількість виробничого персоналу на 1 особу управлінського персоналу	3,7	-	3,09	-	2,61	-	-	-

Це свідчить про скорочення чисельності працівників на ТОВ «Палвіс», що може бути зумовлене погіршенням фінансового стану товариства, звуженням виробничих програм тощо. Чисельність управлінського персоналу на протязі 2021-2022 рр. була незмінною та налічувала 31 особу, що на 1 особу більше за 2022 р. Відповідно помітною є тенденція щодо зменшення виробничого персоналу та зростання управлінського. При цьому в 2022 р. відбулася оптимізація керівного складу персоналу товариства, яка полягала у скороченні 2 керівників та збільшенні чисельності спеціалістів з 23 осіб у 2021 р. до 25 осіб на кінець звітної року. На рис. 2.9 наведено загальну структуру персоналу ТОВ «Палвіс».

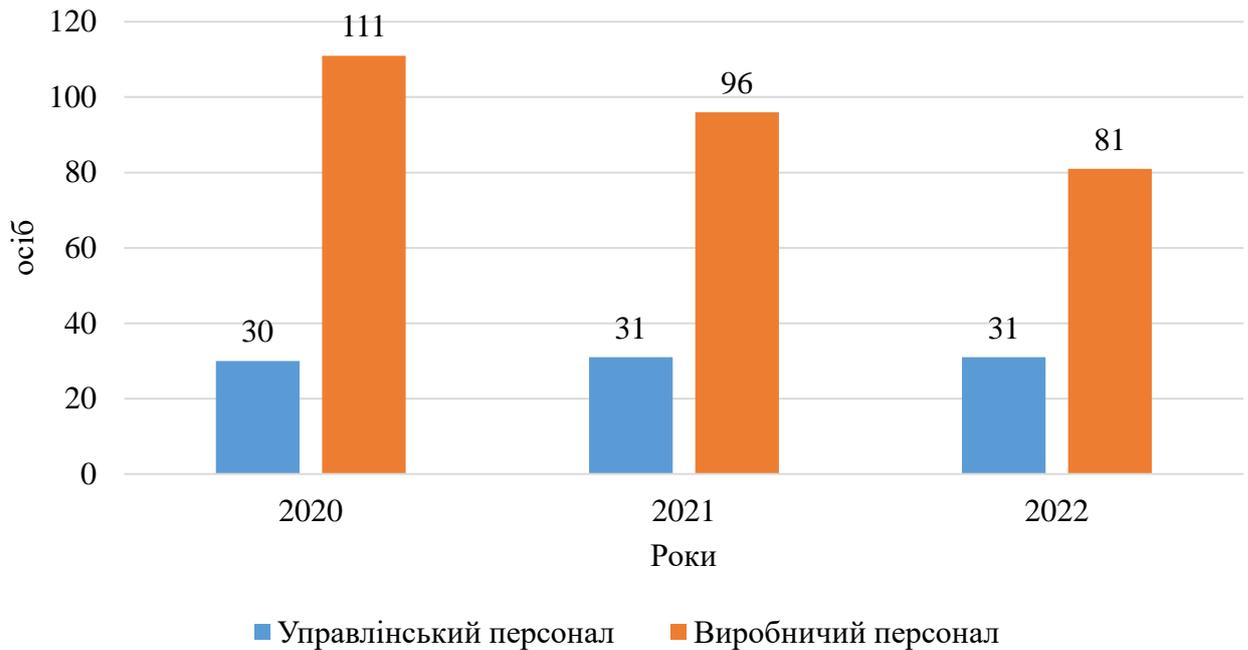


Рисунок 2.9 – Загальна структура персоналу ТОВ «Палвіс» за 2020-2022 рр.

В цілому в структурі персоналу ТОВ «Палвіс» помітне зростання частки управлінського персоналу. Загальна чисельність працівників зменшується через звуження виробничої діяльності товариства. У табл. 2.8 розглянуто вікову структуру персоналу ТОВ «Палвіс» за 2020-2022 рр.

Таблиця 2.8 – Характеристика та динаміка вікової структури персоналу ТОВ «Палвіс» за 2020-2022 рр.

Вікові категорії	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2022 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2020 р.	2021 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Молодь віком 15-24 років	17	12,06	15	11,81	13	11,61	(0,45)	(0,2)
25-49 років	82	58,16	75	59,06	63	56,25	(1,91)	(2,81)
50-59 років	32	22,70	28	22,05	28	25,00	2,3	2,95

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9
60-65 років	7	4,96	6	4,72	6	5,36	0,4	0,64
Пенсійного віку	3	2,13	3	2,36	2	1,79	(0,34)	(0,57)
Разом	141	100	127	100	112	100	x	x

На ТОВ «Палвіс» працюють працівники різних вікових груп, але найбільш чисельною є особи віком 25-49 років. Саме дана вікова група є найбільш мобільною та активною й становить основне трудове ядро на ТОВ «Палвіс». Частка даної категорії працівники на ТОВ «Палвіс» у 2022 р. займає 56,25 %, що на 1,91 % та 2,81 % менше від 2020-2021 рр. Помітною є тенденція щодо збільшення частки працівників більш старших вікових груп. Зокрема, це стосується працівників віком 50-59 років, частка яких у 2022 р. становить 25 %, а це на 2,3 % та 2,95 % більше за попередні роки. Також у структурі персоналу ТОВ «Палвіс» в 2022 р. працювало 2 працівників пенсійного віку. В цілому є негативним зменшення частки молоді в структурі трудового складу ТОВ «Палвіс» та збільшення питомої ваги працівників пенсійних та передпенсійних років. У табл. 2.9 розглянуто освітню структуру персоналу досліджуваного товариства.

Таблиця 2.9 – Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу ТОВ «Палвіс» за 2020-2022 рр.

Рівень освіти	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2022 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2020 р.	2021 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Середня освіта	35	24,82	26	20,47	19	16,96	(7,86)	(3,51)
Початковий рівень вищої освіти	74	52,48	59	46,46	45	40,18	(12,3)	(6,28)
Перший рівень вищої освіти – «бакалавр»	10	7,09	18	14,17	23	20,54	13,45	6,37

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Другий рівень вищої освіти – «магістр»	22	15,6	24	18,9	25	22,32	6,72	3,42
Разом	141	100	127	100	112	100	х	х
Перекваліфікація персоналу	33	23,4	28	22,05	25	22,32	(1,08)	0,27
Навчались за кордоном	-	-	-	-	-	-	-	-

При аналізі освітньої структури персоналу ТОВ «Палвіс» виявлена тенденція щодо збільшення частки працівників, які мають вищу освіту та зменшення питомої ваги працівників з середнім рівнем освіти та початковим рівнем вищої освіти. Частка працівників, які мають вищу освіту «бакалавра» за досліджуваний період збільшується з 7,09 % (10 осіб) до 20,54 % (23 осіб), а частка працівників з рівнем «магістра» збільшується з 15,6 % (22 особи) до 22,32 % (25 осіб). Керівництво ТОВ «Палвіс» у своїй діяльності надає перевагу працівникам з вищою освітою. Також на ТОВ «Палвіс» працівники мають змогу брати участь в програмах перекваліфікації. Щороку близько 20 % працівників на ТОВ «Палвіс» проходять перекваліфікацію. У табл. 2.10 наведено показники плинності кадрів персоналу ТОВ «Палвіс» за 2020-2022 рр.

Таблиця 2.10 – Характеристика та динаміка показників плинності персоналу ТОВ «Палвіс» за 2020-2022 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Зміна (+; -) 2022 р. від	
				2020 р.	2021 р.
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт оновлення персоналу	0,28	0,26	0,24	(0,04)	(0,02)
Коефіцієнт вибуття персоналу	0,18	0,26	0,37	0,19	0,11

Продовження табл. 2.10

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт плинності кадрів	0,14	0,18	0,2	0,06	0,02
Коефіцієнт абстенгеїзму	0,04	0,05	0,06	0,02	0,01
Коефіцієнт внутрішньої мобільності	0,03	0,02	0,04	0,01	0,02

На ТОВ «Палвіс» відбуваються процеси оновлення та вибуття персоналу. Коефіцієнт вибуття зростає за аналізований період з 0,18 до 0,37. Стрімке зростання даного коефіцієнта обумовлено скороченням чисельності працівників на товаристві. Коефіцієнт оновлення персоналу натомість зменшується з 0,28 до 0,24. Відповідно можемо зробити висновок, що на ТОВ «Палвіс» щороку кількість звільнених працівників перевищує кількість прийнятих.

У табл. 2.11 наведено структуру та склад фонду заробітної плати ТОВ «Палвіс» за 2020-2022 рр.

Таблиця 2.11 – Структура та склад фонду заробітної плати ТОВ «Палвіс» за 2020-2022 рр.

Показники	Звітні роки						Зміна (+; -) 2022 р. від	
	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2020 р.	2021 р.
	сума	%	сума	%	сума	%		
Фонд заробітної плати всього	9813,6	100	9535,7	100	9078,7	100	х	х
в тому числі:								
1.1 Фонд основної заробітної плати	6897,5	70,29	6543,2	68,62	6145,9	67,7	(2,59)	(0,92)
1.2 Фонд додаткової заробітної плати	2916,1	29,71	2992,5	31,38	2932,8	32,3	2,59	0,92
з нього:								
- надбавки та доплати згідно чинного законодавства	765,5	7,8	453,2	4,75	398,7	4,39	(3,41)	(0,36)
- премії за виробничі результати	2150,6	21,91	2539,3	26,63	2534,1	27,91	6	1,28

Розмір заробітної плати є одним з ключових, який впливає на рівень мотивації працівників, можливість залучення кращих кадрів тощо. На ТОВ «Палвіс» фонд заробітної плати зменшується. Так, у 2020 р. він складав 9813,6 тис. грн., а у 2022 р. зменшився до 9078,7 тис. грн. Можемо припустити, що такі процеси відбуваються під впливом загального скорочення чисельності працюючих. Питома вага фонду основної заробітної плати у 2022 р. складає 67,7 %, що на 2,59 % та 0,92 % менше за 2020-2022 рр. Відповідно питома вага фонду додаткової заробітної плати змінюється обернено пропорційно до частки фонду основної заробітної плати.

Для узагальнення висновків у табл. 2.12 проведено оцінку ефективності HR-процесів ТОВ «Палвіс».

Таблиця 2.16 – Оцінка ефективності HR-процесів ТОВ «Палвіс»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від:	
				2020 р.	2021 р.
Продуктивність праці; тис. грн./чол.	121,88	189,67	223,88	102	34,21
Темп росту продуктивності праці, %	184,78	155,62	118,04	-66,74	-37,58
Середньорічна заробітна плата 1 працівника, грн.	5800	6257,02	6754,99	954,99	497,97
Темп росту середньорічної заробітної плати 1 працівника, %	109,66	107,88	107,96	-1,7	0,08
Співвідношення темпів росту продуктивності праці та заробітної плати	1,69	1,44	1,09	-0,6	-0,35
Коефіцієнт плинності кадрів	0,14	0,18	0,2	0,06	0,02
Коефіцієнт освіченості персоналу	0,23	0,33	0,43	0,2	0,1
Економічна ефективність системи управління персоналом, %	24,77	10,43	1,19	-23,58	-9,24

Проведена оцінка вказує на певні позитивні, а також негативні тенденції. Продуктивність праці протягом 2020-2022 рр. зростає і на кінець аналізованого періоду складає 223,88 тис.грн./чол, що на 102 тис.грн./чол та 34,21 тис.грн./чол. більше за попередні роки відповідно. Однак, якщо провести аналіз темпів росту

у співвідношенні до попереднього року, то можемо помітити, що темпи суттєво сповільнилися. У 2022 р. темпи росту склали 118,04 %, що на 66,74 % менше за 2020 р. та на 37,58 % менше від 2021 р.

Показник середньорічної заробітної плати працівників ТОВ «Палвіс» за 2020-2022 рр. виріс з 5800 грн. до 6754,99 грн. Незважаючи на зростання даного показника в умовах економічних реалій наявний рівень заробітної плати є недостатнім та не може створити належної матеріальної зацікавленості персоналом у високій результативності праці.

Співвідношення темпів росту продуктивності праці та заробітної плати показує, що темпи росту першого показника випереджає першого. У сфері управління персоналом це вважається сприятливою ознакою. Найбільш важливим показником є економічна ефективність системи управління персоналом, яка вказує на відношення розміру прибутку до витрат на персонал. На рис. 2.10 наведено динаміку даного показника.

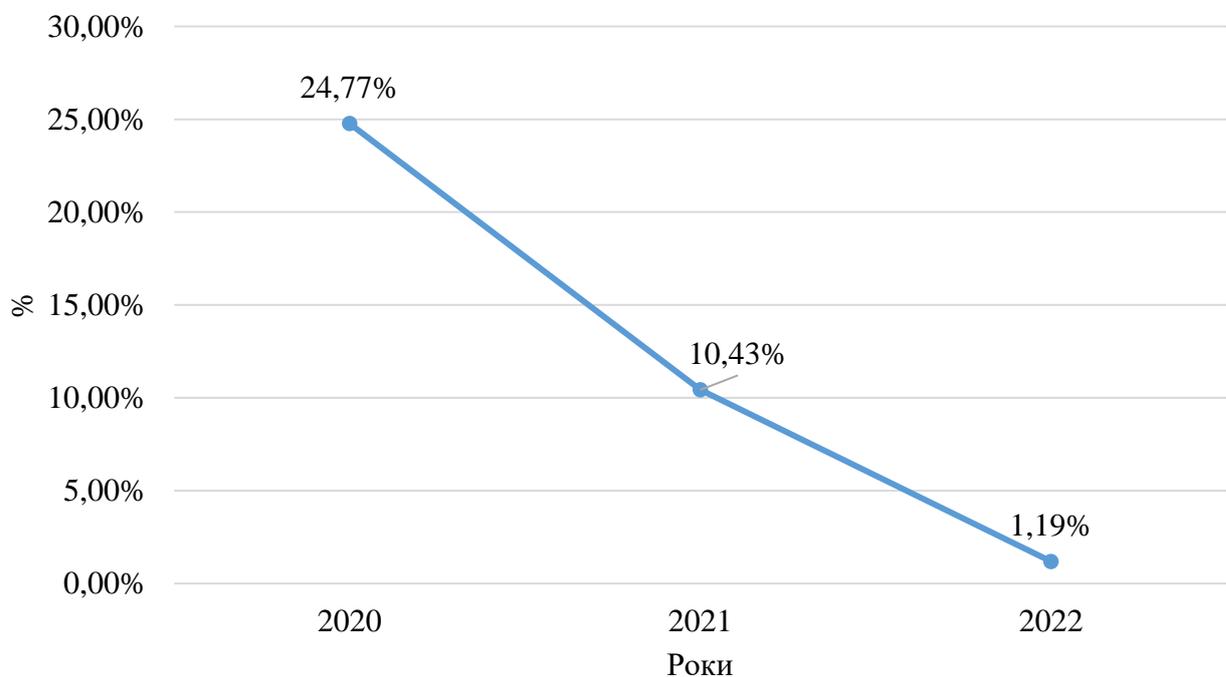


Рисунок 2.9 – Економічна ефективність системи управління персоналом ТОВ «Палвіс» за 2020-2022 рр.

З наведеної динаміки чітко видно, що ефективність системи управління персоналом ТОВ «Палвіс» у динаміці знижується. Це дозволяє зробити висновок про те, що ефективність HR-процесів на досліджуваному товаристві знижується. В умовах сучасних економічних реалій, ведення війни на території України це є неприпустимим. Ефективність використання кадрових ресурсів повністю залежить від дій ТОВ «Палвіс», це повна зона впливу товариства. ТОВ «Палвіс» слід удосконалювати ті аспекти бізнесу, на які товариство має повний вплив, і таким якраз і є сфера управління персоналом.

Зважаючи на отримані результати на рис. 2.10 виділено ключові проблеми HR-процесів на ТОВ «Палвіс».

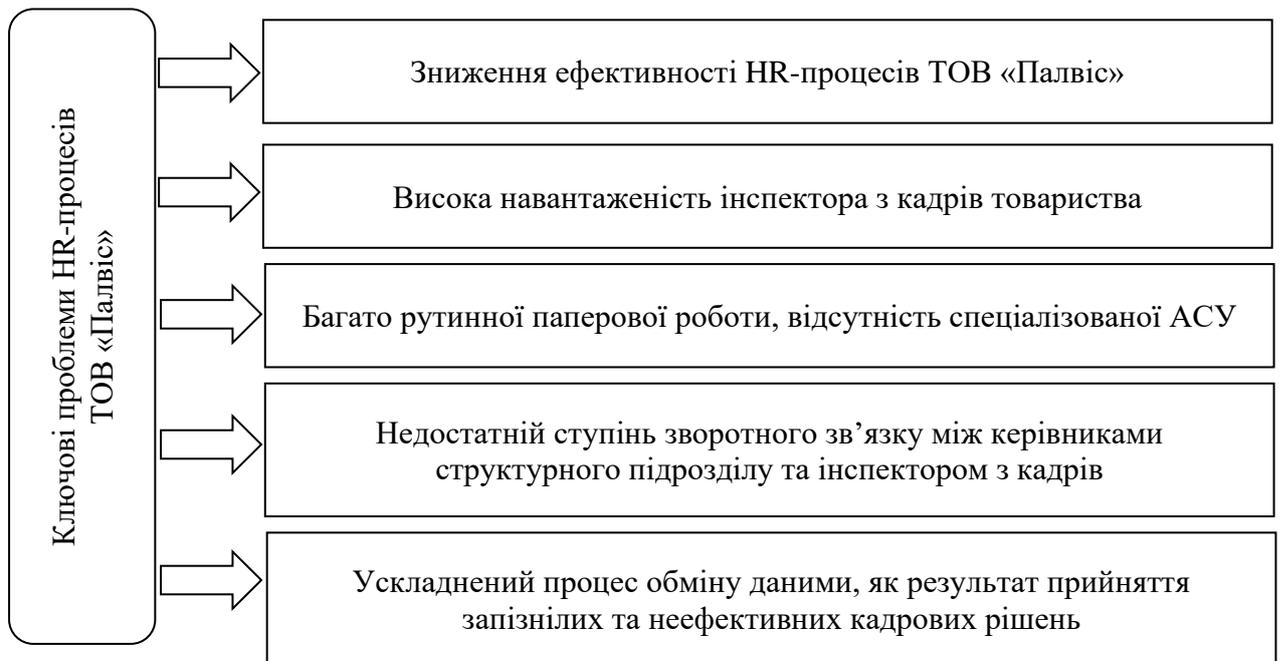


Рисунок 2.10 – Ключові проблеми HR-процесів на ТОВ «Палвіс»

Примітка. Авторська розробка

Виявлені проблеми сигналізують про недосконалість системи управління персоналом ТОВ «Палвіс». У подальшому товариству слід усувати їх, що повинно позитивно відобразитися на прийнятті ефективних кадрових рішень. Якщо слідувати останнім трендам, то найкращим рішенням для ТОВ «Палвіс»

буде впровадження сучасних діджитал-технологій у сферу управління персоналом.

Таким чином, на ТОВ «Палвіс» за сферу управління персоналом відповідає інспектор з кадрів. Також до процесів управління персоналом залучаються керівники різних структурних підрозділів, які керують працівниками, що знаходяться у їх підпорядкуванні. Процес взаємодії між керівниками структурних підрозділів та інспектором з кадрів є неефективним через відсутність єдиної інформаційної системи у даній сфері. Інспектору з кадрів доводиться щоденно опрацьовувати велику кількість даних про персонал у ручному режимі. Чисельність працівників на ТОВ «Палвіс» протягом 2020-2022 рр. перевищує 100 осіб і на кінець аналізованого періоду часу складає 112 осіб. Ефективність системи управління персоналом ТОВ «Палвіс» знизилася з 24,77 % до 1,19 % за 2020-2022 рр. Виявлені недоліки та проблеми HR-процесів дозволяють констатувати про наявність резервів для підвищення їх ефективності.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз рівня діджиталізації HR-процесів ТОВ «Палвіс» дозволяє зробити наступні висновки:

1. Проведено аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Палвіс». Досліджуване товариство займається виробництвом та продажем устаткування для харчової промисловості та аграрного й лісового господарства. Управління поточною діяльністю ТОВ «Палвіс» здійснюється директором, а вищим органом управління є загальні збори учасників. Організаційна структура управління є лінійно-функціональною та включає наявність великої кількості взаємопов'язаних структурних підрозділів. За кожним з них закріплені певні завдання, обов'язки та відповідальність. Результати SWOT-аналізу показали, що стан зовнішнього середовища ТОВ «Палвіс» є нестабільним, існує значна

кількість загроз, які перешкоджають діяльності товариства. ТОВ «Палвіс» слід сконцентруватися на вирішенні існуючих недоліків.

2. Здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Палвіс». За результатами проведеного аналізу зроблено висновок про те, що ефективність діяльності ТОВ «Палвіс» знижується. На ТОВ «Палвіс» високий рівень зносу основних засобів, який досягає 71 %, існує гостра проблема в оновленні матеріально-технічної бази. Розміри чистого прибутку знижуються, у 2022 р. він склав 108 тис. грн. ТОВ «Палвіс» потребує вжиття заходів направлених на оптимізацію виробничих процесів, більш раціонального використання наявних ресурсів, придбання сучасних технологій тощо.

3. Проведено оцінку HR-процесів ТОВ «Палвіс». На ТОВ «Палвіс» за сферу управління персоналом відповідає інспектор з кадрів. Також до процесів управління персоналом залучаються керівники різних структурних підрозділів, які керують працівниками, що знаходяться у їх підпорядкуванні. Процес взаємодії між керівниками структурних підрозділів та інспектором з кадрів є неефективним через відсутність єдиної інформаційної системи у даній сфері. Інспектору з кадрів доводиться щоденно опрацьовувати велику кількість даних про персонал у ручному режимі. Чисельність працівників на ТОВ «Палвіс» протягом 2020-2022 рр. перевищує 100 осіб і на кінець аналізованого періоду часу складає 112 осіб. Ефективність системи управління персоналом ТОВ «Палвіс» знизилася з 24,77 % до 1,19 % за 2020-2022 рр. Виявлені недоліки та проблеми HR-процесів дозволяють констатувати про наявність резервів для підвищення їх ефективності.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ HR-ПРОЦЕСІВ ТОВ «ПАЛВІС» У СУЧАСНИХ РЕАЛІЯХ ЗА РАХУНОК ДІДЖІТАЛІЗАЦІЇ

3.1 Напрями підвищення ефективності HR-процесів ТОВ «Палвіс» в умовах сучасних викликів

Виявлені негативні зміни в системі управління персоналом свідчать про потребу вжиття заходів направлених на підвищення ефективності HR-процесів ТОВ «Палвіс». Існує велика кількість варіантів, успішних кейсів відомих корпорацій, які за рахунок певних нововведень зуміли суттєво підвищити ефективність HR-процесів. У сучасній практиці не має єдиної універсальної моделі, яка б дозволила на кожному підприємстві вирішити наявні проблеми у частині HR-процесів. Одна й та сама модель може мати кардинально різні наслідки та результати на різних підприємствах.

Важливо розглядати усі можливі шляхи підвищення ефективності HR-процесів, але при цьому критично їх оцінювати, урахувати внутрішні особливості, побудову наявної системи управління персоналом й відповідно до цього обирати найкращі шляхи для підвищення ефективності HR-процесів.

Ми на основі проведеного дослідження можемо констатувати, що найбільш раціональним шляхом підвищення ефективності HR-процесів є здійснення цього за рахунок діджиталізації. Це передбачає впровадження та використання у сфері управління персоналом різноманітних інформаційних технологій, які дозволять автоматизувати HR-процеси. Вибір саме даного напрямку підвищення ефективності HR-процесів обумовлений наступними причинами:

ряд останніх подій обумовлений covid-19 та воєнним станом актуалізує діяльність у дистанційному режимі. Діджиталізація дозволяє виконання працівником своїх функцій дистанційно;

головним трендом у сфері управління персоналом є широке впровадження інформаційних технологій, які дозволяють автоматизувати та тим самим полегшити роботу кадрових служб.

Зважаючи на те, що на ТОВ «Палвіс» не використовують сучасні інформаційні технології у сфері управління персоналом доцільним є підвищення ефективності HR-процесів ТОВ «Палвіс» за рахунок діджіталізації. На рис. 3.1 наведено пропонуваній процес підвищення ефективності HR-процесів ТОВ «Палвіс» за рахунок діджіталізації.

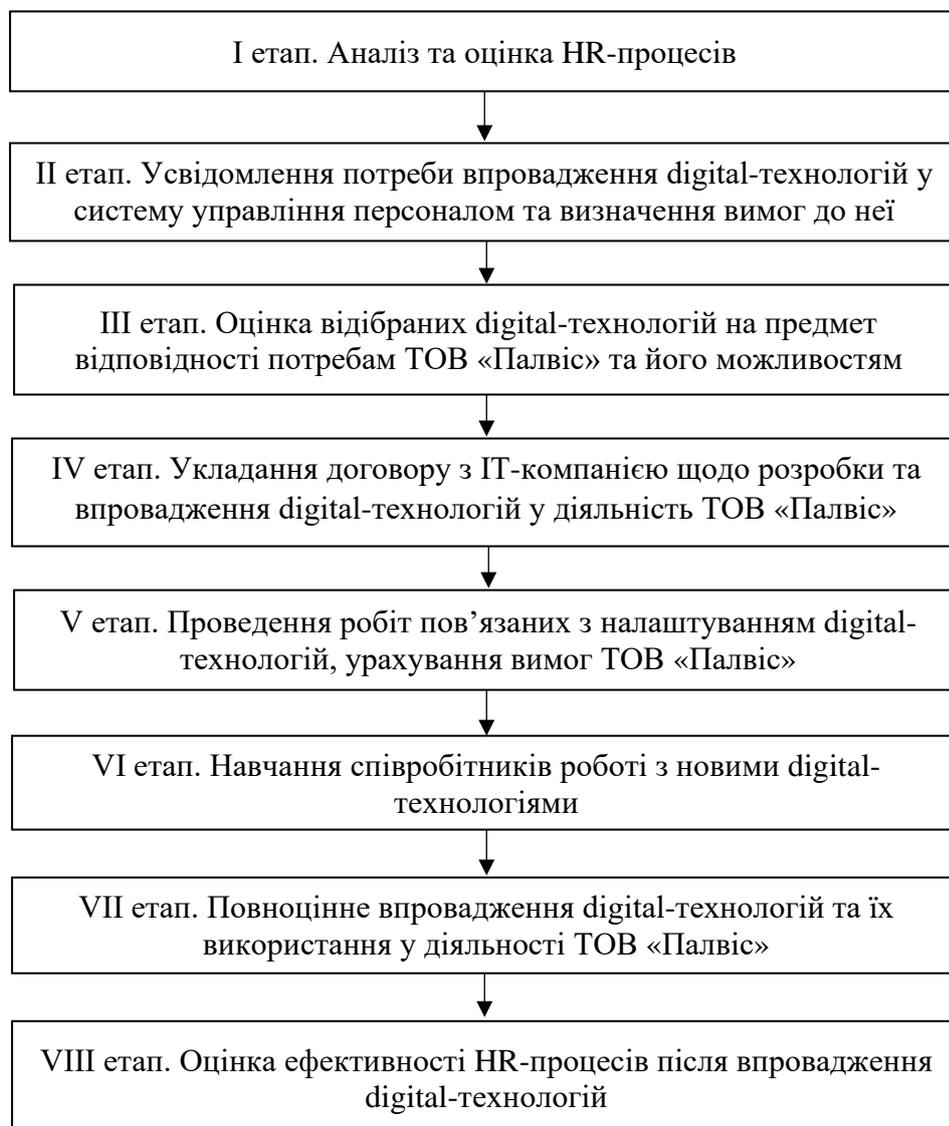


Рисунок 3.1 – Пропонуваній процес підвищення ефективності HR-процесів ТОВ «Палвіс» за рахунок діджіталізації

Примітка. Авторська розробка

На початковому етапі важливо провести всеохоплюючий аналіз та оцінку поточного стану HR-процесів ТОВ «Палвіс». Подібний аналіз проведено у п.п. 2.3 даної кваліфікаційної роботи. За результатами чого необхідно визначити ефективність HR-процесів ТОВ «Палвіс», виявити проблемні зони, оцінити рівень діджиталізації сфери управління персоналом.

Отримані дані на початковому етапі дозволять сформувавши необхідний обсяг даних, на основі яких надалі керівництво ТОВ «Палвіс» прийматиме рішення щодо діджиталізації окремих HR-процесів чи всієї системи управління персоналом.

Далі відповідно до отриманих результатів на ТОВ «Палвіс» виникає усвідомлення потреби у впровадженні digital-технологій у систему управління персоналом. На даному етапі важливо сформулювати перелік вимог, яким вони повинні відповідати. Нині існує велика кількість digital-технологій, які дозволяють автоматизувати різні HR-процеси: автоматизувати робоче місце інспектора з кадрів, рекрутмент, оцінку персоналу, управління кар'єрою та талантами товариства, HR-аналітику тощо. Виходячи з проведених результатів дослідження можемо у першу чергу запропонувати впровадження digital-технологій для створення автоматизованого робочого місця інспектора з кадрів, smart-рекрутмент та HR-аналітику.

Коли визначено перелік HR-процесів, які слід автоматизувати ТОВ «Палвіс», необхідно визначити можливі варіанти для цього. Варіантів для цього власне два: впровадження уже готового рішення (певного програмного забезпечення, яке уже зарекомендувало себе на ринку) або ж розробка індивідуально під потреби та особливості ТОВ «Палвіс» digital-технології. У другому варіанті обов'язковим є користування послугами ІТ-компаній, які займаються розробкою програмних продуктів під індивідуальні вимоги клієнтів. У першому випадку далі слід провести аналіз наявних digital-технологій, оцінити кожного з них можливості, вартість та обрати найкращий варіант для ТОВ «Палвіс» виходячи з необхідного функціоналу та вартості.

Для відбору кращих digital-технологій на ТОВ «Палвіс» може бути створена група працівників, яка включатиме: директора, інспектора з кадрів, операційного директора, комерційного директора та економіста. Вони обговорять проблемне питання, інспектора з кадрів представить звіт про наявні варіанти автоматизації й на основі консенсусу, урахування усіх за і проти оберуть кращий на їх погляд варіант. Усі керівники структурних підрозділів задіяні у процесах управління персоналом, а тому мають розуміння даного питання та ключові проблеми, з якими доводиться їм стикатися.

На ТОВ «Палвіс» не має фахівця з інформаційних технологій чи структурного відділу – ІТ. Тому найкращим рішенням буде скористатися послугами ІТ-компанії, яка здійснить установку та налаштування digital-технологій, навчить співробітників користуватися ними й об'єднає усі дані в єдину інформаційну систему ТОВ «Палвіс». На даному етапі необхідно обрати надійну ІТ-компанію та укласти з нею договір. Після цього розпочнеться процес налаштування обраних digital-технологій. Також важливо попередньо домовитися про їх оновлення, можливість додавання нових функцій, при виникненні на це потреб. Еволюція рухається швидкими темпами, відповідно може виникати потреба ТОВ «Палвіс» у розширенні функціоналу певних digital-технологій. Тому слід орієнтуватися на перспективу та ураховувати можливу потребу в цьому.

П'ятий етап пропонованого процесу передбачає уже безпосередньо проведення робіт пов'язаних з налаштуванням digital-технологій, урахування вимог ТОВ «Палвіс». Даний етап може зайняти від 1 до декількох місяців, особливо якщо окремі digital-технології будуть розроблені під індивідуальне замовлення досліджуваного товариства. На даному етапі також здійснюватиметься пробний запуск, апробація впроваджуваних digital-технологій. Робота з сучасними digital-технологій вимагає певних знань з боку працівників, а особливо інспектора з кадрів та керівників структурних підрозділів. Тому працівникам слід пройти невеликі курси навчання роботи у впроваджуваних digital-технологій.

Після цих усіх робіт ТОВ «Палвіс» зможе повноцінно використовувати у своїй діяльності digital-технології та тим самим автоматизувати HR-процеси. Таким чином чекає якісна та повна трансформація системи управління персоналом. Очікується, що у результаті цього значно підвищиться ефективність HR-процесів.

Завжди у процесах впровадження digital-технологій існують певні ризики та загрози. Тому після впровадження digital-технологій необхідно проводити регулярні заміри ефективності системи управління персоналом, роботи працівників, їх задоволеності новими підходами, впливу digital-технологій на персонал тощо. За результатами чого керівництво ТОВ «Палвіс» покращуватиме процес діджиталізації системи управління персоналом.

Головне для ТОВ «Палвіс» не зупинятися на досягнутому та завжди продовжувати роботу по удосконаленню HR-процесів, їх удосконаленню за рахунок digital-технологій. На сучасному ринку постійно з'являють нові розробки, IT-продукти, які мають більший функціонал. ТОВ «Палвіс» слід критично оцінювати наявну ситуацію, знайомитися з останніми новинками та розглядати можливість їх впровадження у свою практичну діяльність.

Використовуючи та слідуючи запропонованому процесу ТОВ «Палвіс» зможе підвищити ефективність HR-процесів ТОВ «Палвіс» за рахунок діджиталізації. В умовах сучасних реалій саме діджиталізація є головною альтернативою для забезпечення підвищення ефективності HR-процесів на ТОВ «Палвіс».

Сучасні тенденції діджиталізації можуть забезпечити автоматизацію різних HR-процесів підприємства. В умовах ТОВ «Палвіс», яке хаарктеризується низьким рівнем забезпеченості сучасними інформаційним технологіями, рекомендованом діджиталізацію здійснювати у трьох напрямках (цифрова робоча сила, цифрове робоче місце та цифровий HR-менеджмент), які наведено на рис. 3.2.

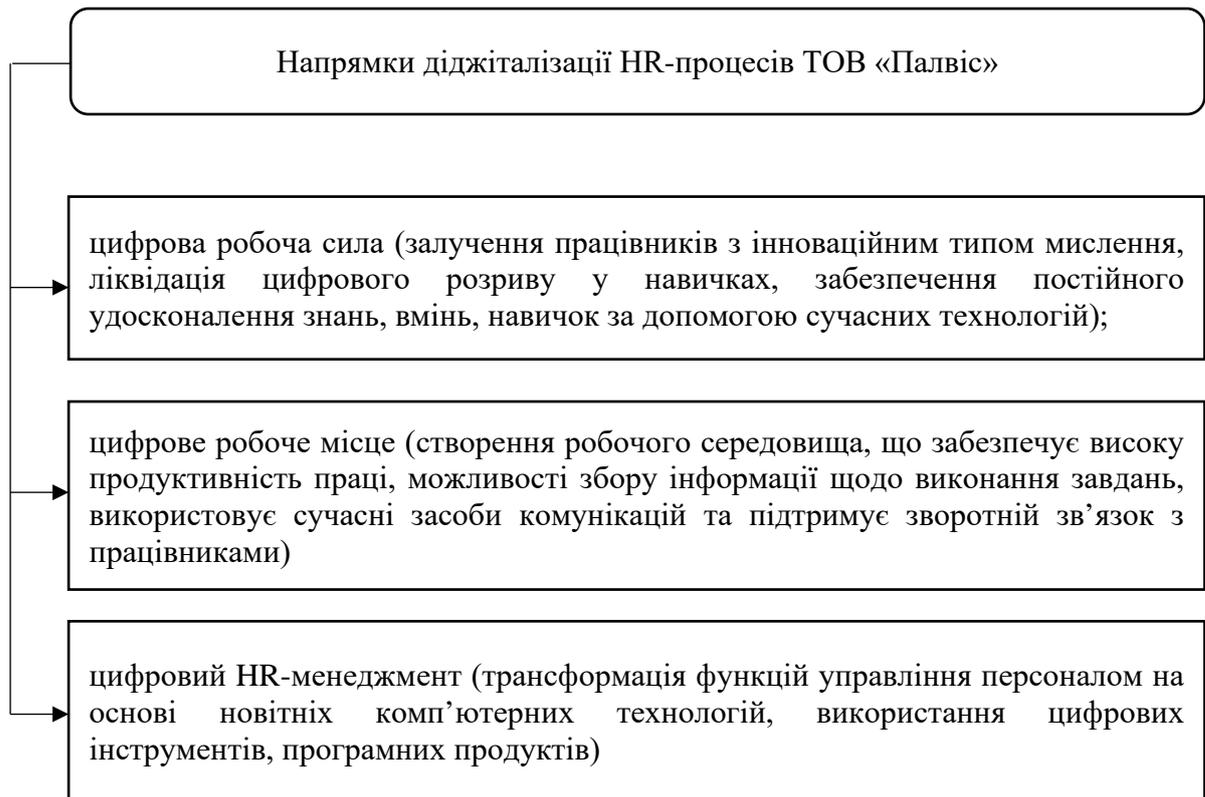


Рисунок 3.2 – Напрямки діджиталізації HR-процесів ТОВ «Палвіс»

Примітка. Авторська розробка

Ефективний процес цифрової трансформації управління персоналом на ТОВ «Палвіс» передбачає врахування існуючих можливостей та загроз і вироблення на цій основі ефективної стратегії діджиталізації. ТОВ «Палвіс» слід підходити комплексно враховуючи усі напрямки системи управління персоналом товариства.

Слід зазначити, що кожна з функцій HR-менеджменту (рекрутмент, адаптація, мотивування, розвиток персоналу, оцінювання персоналу, контролювання) має свій особливий напрям діджиталізації та використання тих чи інших технологій, застосування яких надає суттєвих переваг та покращує якість виконання функцій.

Особливості напрямків використання цифрових технологій в HR-менеджменті ТОВ «Палвіс» згідно ключових функцій зведено до табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Особливості напрямків використання цифрових технологій в HR-процесах ТОВ «Палвіс»

Напрямки діджиталізації	Функції	Переваги
Використання соціальних мереж, сайтів пошуку роботи для збору інформації, створення та публікування вакансій	Рекрутмент	Створення бази даних потенційних претендентів, розширення можливостей залучення працівників «нової» якості
Використання геймефікації та єдиної платформи	Адаптація	Акумуляування всієї необхідної для роботи інформації, в тому числі про компанію та паролі, графік роботи, план офісу, посадові інструкції, компенсаційну системи на єдиній платформі
Акумуляування інформації про особистісні особливості, цінності і переваги працівників та використання її для мотиваційних програм	Мотивування	Забезпечення вищого рівня мотивації працівника на основі використання нових прогресивних форм і методів мотивації
Проходження освітніх курсів через мобільні додатки, створення електронної платформи для навчання	Розвиток персоналу	Забезпечення безперервності освіти; різноманітність вибору форм та методів навчання у зручний час та місці; вивільнення ресурсів HR-відділу
Проведення електронного тестування, забезпечення оцінювання у режимі реального часу онлайн	Оцінювання персоналу	Забезпечення прозорості та об'єктивності процесу оцінювання знань, вмінь та навичок співробітників
Використання цифрових інструментів з метою збирання звітності щодо усіх процесів та виконання завдань на підприємстві	Контролювання	Можливість оцінити ефективність діяльності кожного працівника; забезпечення зворотного зв'язку з працівниками

Примітка. Авторська розробка

Сучасна цифровізація дійшла дуже далеко і темпи її розвитку не зупиняють. Постійно з'являються нові рішення у сфері цифровізації. Доступно ряд інформаційних технологій, які дозволяють автоматизувати кожен з HR-процесів ТОВ «Палвіс».

Тенденції HR-автоматизації передбачають автоматизацію внутрішнього документообігу, рекрутингу, оцінювання і атестації персоналу компанії, навчання персоналу, створення та впровадження схем гнучкого графіка роботи, оцінювання лояльності і залучення персоналу, моніторингу hr-бренду компанії, hr-аналітики. HR-аналітика передбачає використання Big Data і Data mining в сфері управління персоналом та перетворення HR-даних в успішні бізнес-рішення. Фактично, діджиталізація ТОВ «Палвіс» передбачає кардинальну зміну організаційного дизайну, моделей та методів менеджменту, центрів відповідальності. Слід не забувати, що процес діджиталізації має ряд ризиків та недоліків, окрім переваг, які слід урахувати ТОВ «Палвіс». Схематично ризики та переваги діджиталізації HR-процесів ТОВ «Палвіс» згруповано в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Ризики та переваги діджиталізації HR-процесів ТОВ «Палвіс»

Переваги	Ризики
Підвищення HR-бренду ТОВ «Палвіс» та його іміджу	Швидке моральне старіння технологій
Консолідація й індивідуалізація HR-інформації на ТОВ «Палвіс»	Висока вартість впровадження
Спрощення ведення HR-процесів	Можливий опір з боку працівників
Удосконалення процесу збору та аналізу даних щодо роботи персоналу	Проблема розмежування особистого і робочого простору працівника
Підвищення продуктивності праці через зменшення затрат часу і сил	Доступ до особистих даних
Постійний зворотній зв'язок з працівниками	Цифровий розрив у навичках працівників старшого і молодшого віку

Примітка. Авторська розробка

Діджиталізація HR-процесів ТОВ «Палвіс» надає велику кількість переваг та можливостей для розвитку. З іншої сторони у даному процесі міститься значна

кількість ризиків, які слід урахувати в процесі впровадження digital-технологій. Діджиталізація це не лише використання цифрових технологій, а передусім зміна в мисленні, стилі керівництва, системі заохочення і в прийнятті нових бізнес-моделей.

Отже, підвищення ефективності HR-процесів ТОВ «Палвіс» можливе завдяки діджиталізації, що передбачає впровадження digital-технологій. Для підвищення ефективності даного процесу запропоновано слідувати таким операціям як: аналіз та оцінка HR-процесів, усвідомлення потреби впровадження digital-технологій у систему управління персоналом та визначення вимог до неї, оцінка відібраних digital-технологій на предмет відповідності потребам ТОВ «Палвіс» та його можливостям, укладання договору з ІТ-компанією щодо розробки та впровадження digital-технологій у діяльність ТОВ «Палвіс», проведення робіт пов'язаних з налаштуванням digital-технологій, урахування вимог ТОВ «Палвіс», навчання співробітників роботі з новими digital-технологіями, повноцінне впровадження digital-технологій та їх використання у діяльності ТОВ «Палвіс» та оцінка ефективності HR-процесів після впровадження digital-технологій. Щоб досягнути максимальної ефективності діджиталізація ТОВ «Палвіс» повинна охоплювати різні напрями HR-процесів, зокрема запропоновано здійснювати це за такими напрямками як: цифровізація робочої сили, цифровізація робочого місця та цифровізація HR-менеджменту.

Існує велика кількість сучасних digital-технологій, які можуть бути впроваджені у HR-менеджмент ТОВ «Палвіс».

3.2 Пропозиції по впровадженню сучасних digital-технологій у HR-менеджмент ТОВ «Палвіс»

Існує велика кількість доступних сучасних digital-технологій у сфері HR-менеджменту, які потенційно можуть бути впроваджені у діяльність ТОВ «Палвіс». Адже нині у HR-менеджменті ТОВ «Палвіс» відсутнє будь-яке

спеціалізоване програмне забезпечення. Інспектор з кадрів користується стандартним набором офісних програмних продуктів. Тому потенційно у діяльність ТОВ «Палвіс» можна впровадити digital-технології, які дозволять автоматизувати будь-який HR-процес. На основі цього нами відібрано три сучасні digital-технології, які доцільно першочергово впровадити у HR-менеджмент ТОВ «Палвіс» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Рекомендовані сучасні digital-технології для впровадження у HR-менеджмент ТОВ «Палвіс»

№	Digital-технологія	Суть/особливості
1	Програмне забезпечення Hurma	Спеціалізоване програмне забезпечення, яке дозволяє автоматизувати HR-менеджмент товариства. Забезпечує єдину інформаційну систему між інспектором по кадрам та керівником кожного структурного підрозділу. Hurma дозволяє щоденно оцінювати роботи працівника, розміщувати інформацію про його результати роботи, автоматизує процеси розрахунку заробітних плат, автоматизована аналітика та підтримка прийняття кадрових рішень
2	Чат-бот «Palvis-рекрутмент»	Чат-бот для підбору працівників, який працює на основі елементів штучного інтелекту. Дозволяє імітувати поведінку користувача, проводить попередній відбір кандидатів. Звільняє інспектора по кадрам від рутинних задач, які замість нього буде виконувати чат-бот. Також допомагає новому співробітнику швидше адаптуватися до нових умов, пройти адаптацію, ознайомитися з трудовими колективом та своїми обов'язками у формі гри.
3	Чат-бот «Palvis-people»	Канал комунікації у Telegram з доступом 24/7 для співробітників, що покликаний пришвидшити процес інформування персоналу про нові завдання та звітування про їх виконання й досягнутий результат, підвищити рівень обізнаності працівників про новини товариства, залучення до корпоративного життя. Дозволяє подати заявку на отримання відпустки, повідомити про лікарняне, замовити довідку про доходи тощо. Даний чат-бот звільнить співробітників від виконання непотрібних дій

Примітка. Авторська розробка

Ці три digital-технології на даному етапі розвитку ТОВ «Палвіс» є найбільш затребуваними та дозволяють вирішити найбільш гострі проблеми товариства в частині HR-менеджменті.

Програмне забезпечення Hurma на даний час є одним з найбільш поширених програмних продуктів для діджіталізації HR-процесів на українських та міжнародних підприємствах. Зокрема, даний продукт використовують такі підприємства, як: Укренерго, Епіцентр, SendPulse, Telesens, Sloboda Studio, Multimedia Nordic, Софія центр та інші. Для його впровадження необхідно придбати ліцензійне забезпечення та налаштувати його відповідно до специфіки діяльності ТОВ «Палвіс». Даним питанням займається будь-яка ІТ-компанія України та Полтавщини зокрема. Програмне забезпечення Hurma має українське походження, тому придбання саме даного програмного продукту забезпечить ще й підтримку національної економіки країни в умовах війни.

З програмним забезпеченням Hurma суттєво можна зекономити час завдяки автоматизації рутинних процесів, підвищити ефективність найму та більш ефективно керувати кадрами. Доступ до даного програмного забезпечення матиме інспектор з кадрів та керівники структурних підрозділів, окремі функції можна відкрити й для інших співробітників. На головній панелі даного програмного продукту розміщено інформацію про поточні завдання, кількість відсутніх на роботі з різних причин, запити від співробітників, які слід розглянути тощо.

Програмне забезпечення Hurma служить агломератом усієї інформації про співробітників ТОВ «Палвіс». Є можливість переглянути дні народження працівників, що дозволяє не забути про їх привітання від імені товариства, дні народження дітей співробітників та їх кількість, інші визначальні дні в сім'ї працівника. Ця функція досить зручна ТОВ «Палвіс» й оперування даною інформацією дозволяє розвивати лояльність з боку співробітників до товариства. Необхідно лише дану інформацію ввести у програмне забезпечення Hurma й надалі програма сама буде нагадувати про необхідні завдання, важливі події та

іншу важливу інформацію. На рис. 3.3 наведено стартова панель програмного забезпечення.

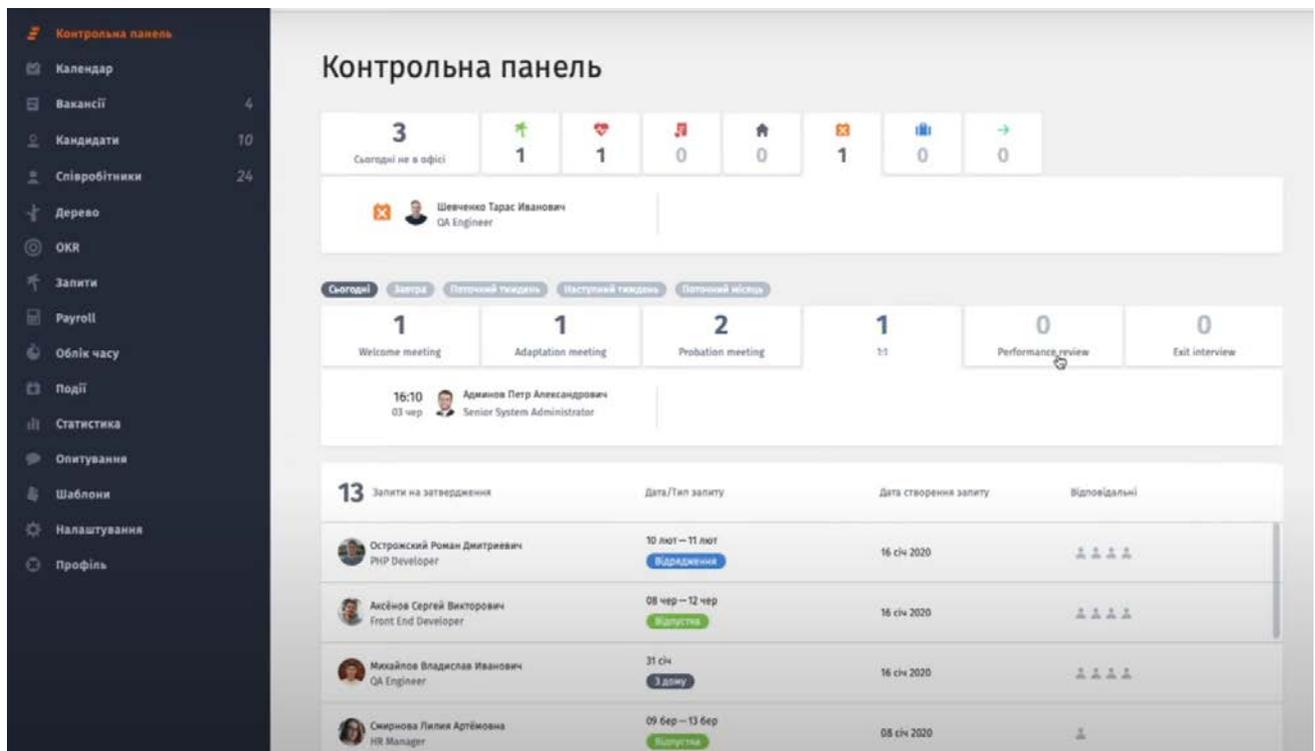


Рисунок 3.3 – Стартова панель програмного забезпечення Nitro

Програмне забезпечення Nitro дозволяє автоматизувати рекрутмент, для цього у вкладці вакансії інспектор з кадрів може бачити джерела звідки прийшли кандидати і канба-дошку, на якій можна переміщати кандидатів по етапах найму та їх рейтингу. Важливою особливістю даного програмного забезпечення є інтеграція з джобс-порталами. Можна кандидатів фільтрувати за різними характеристиками, зберігати, упорядковувати за різними параметрами, формувати вимоги до кандидата, а програма на основі штучного інтелекту сформує рейтинг найбільш підходящих. У даній програмі можна й створювати вакансію, яка автоматично буде інтегрована у найбільш популярні джобс-портали.

Наразі інспектору з кадрів доводиться самостійно в ручному режимі фільтрувати всі дані, шукати кандидатів на різних сайтах, що забирає багато часу

й не дозволяє охопити усіх кандидатів. Відповідно зменшується вибірка кандидатів, у яку можуть не потрапити найбільш потрібні та кваліфіковані кандидати.

У програмі Hurta представлена уся інформація про співробітників: стаж роботи, кількість відсутності на роботі з різних причин, кількість завдань, які виконав у динаміці й досягнуті результати, запити працівників, його сімейний стан та інша інформація. Дані, які заносять керівники структурних підрозділів про виконану роботу кожного конкретного працівника програма Hurta аналізує та визначає рівень впливу його на кінцеві результати. Відповідно на цій основі програма пропонує для кожного працівника різну виплату винагороди, що сприяє справедливій мотивації до праці. До впровадження даної програми на ТОВ «Палвіс» все це здійснювалося, але у ручному режимі та допускало факти не справедливої мотивації, суттєвого впливу суб'єктивізму, допущення помилок, втрати окремих даних тощо. Автоматизація даного питання за допомогою програми ТОВ «Палвіс» знизить рівень ризику прийняття не справедливого рішення або допущення помилок.

Кожен співробітник у режимі онлайн зможе замовити довідку про доходи, відпустку, лікарняний, запит на можливість виконати роботу з дому, відрядження, понаднормову роботу, роботу в нічний час тощо. Інспектор з кадрів чи керівник структурного підрозділу має змогу в дистанційному режимі затвердити запит співробітника чи відхилити його.

На вкладці статистика є змога переглянути зміни в чисельності працівників, результатах їх роботи у динаміці та під впливом застосування різних систем оплати праці, мотивації, умов праці, кількість звільнених працівників тощо. Це дозволяє знаходити для керівників найбільш ефективні рішення впливу на персонал. Інспектору з кадрів чи керівнику структурних підрозділів програма Hurta дозволяє швидко реагувати на різні непередбачувані ситуації. У табл. 3.4 узагальнено можливості програмного забезпечення Hurta.

Таблиця 3.4 – Можливості програмного забезпечення Hurta

№	Функція	Можливості
1	HR-система	уся інформація про товариство на одному екрані; особистий кабінет для кожного співробітника отримання зворотного зв'язку від співробітника; автоматизація зі штучним інтелектом; автоматизація HR-запитів співробітників; система оповіщення співробітників; оцінка продуктивності праці; розрахунок зарплати співробітників
2	Рекрутинг	інтеграція з Job-порталами; комунікація з кандидатами прямо із системи; управління вакансіями візуальна воронка із гнучким налаштуванням; база кандидатів і кадровий резерв товариства; аналітика рекрутингу, оцінка ефективності каналів
3	OKR-система	управління цілями товариства та персональними цілями співробітників; прозорість цілей та результатів усіх співробітників; відстежування показників у режимі реального часу; історія зміни ключових результатів досягнення цілі; автоматичні розрахунки досягнення цілей; визначення внеску кожного співробітника у залальні цілі товариства
4	Опитування	конструктор опитувань; аналітика опитувань; шаблони опитувань; планування та проведення регулярних опитувань; анонімні та відкриті опитування; історія проведення опитувань
5	Аналітика	статистика даних співробітників та кандидатів; відстеження плинності персоналу; гендерна та вікова статистика; моніторинг настрою працівників

Примітка. Авторська розробка

Програмне забезпечення Hurta успішно інтегрується з чат-ботами. На його базі працюватимуть чат-бот «Palvis-рекрутмент» та чат-бот «Palvis-people», які розроблятимуться під індивідуальний запит ТОВ «Палвіс». Чат-бот «Palvis-рекрутмент» буде створено з метою повної автоматизації процесу рекрутменту. Процеси звільнення та прийняття працівників є типовими для ТОВ «Палвіс», які здійснюються постійно. В умовах воєнного стану та міграції може виникати

«кадровий голод», знайти не просто працівника, а кваліфікованого стає досить складним завданням, який вимагає значних витрат часу. За рахунок діджиталізації цей процес можна максимально спростити та зробити ефективним. Завдяки інтеграції програмного забезпечення Hurma з усіма найбільш популярними Job-платформами програма самостійно по заданим критеріям сформує перелік кандидатів на прийом на роботу. На далі чат-бот «Palvis-рекрутмент» з претендентами на вакантні посади проведе попередній відбір, щоб ранжувати їх у рейтингу.

Чат-бот «Palvis-рекрутмент» може збирати та сортувати анкети згідно з зазначеними параметрами, показуючи лише найбільш релевантні. Наприклад, опинившись у чат-боті, користувач надсилає резюме, після чого бот пропонує відповісти на кілька питань для формування анкети. Усі відповіді зберігатимуться на адмін панелі рекрутера, де на початку списку будуть анкети, які найбільше відповідають заданим критеріям. Чат-бот «Palvis-рекрутмент», отримавши команду, починає дружній діалог із кандидатом, допомагає вибрати дату та час, вказує додаткові дані та адресу, а перед співбесідою нагадує про нього. Після погодження дати рекрутер може переглянути заплановані зустрічі у вигляді зручного списку або календаря.

Чат-бот «Palvis-рекрутмент» на себе візьме рутинні операції, а кінцеве рішення по найму кандидата прийматиме інспектор з кадрів та керівник структурного підрозділу.

Окрім того чат-бот «Palvis-рекрутмент» допомагатиме у проходженні адаптації. Чат-бот «Palvis-рекрутмент» може суттєво знизити стрес співробітника в перший робочий день: бот познайомить з колективом, розповість корпоративні правила та цінності ТОВ «Палвіс», надасть необхідні контакти, вкаже план дій для перших робочих днів, а також супроводжуватиме під час всього періоду адаптації. Чат-бот «Palvis-рекрутмент» проводить опитування задоволеності першими робочими днями і повідомляє менеджера у ситуаціях, коли потрібна його допомога.

Чат-бот «Palvis-people» буде створено у вигляді корпоративного каналу зв'язку між усіма співробітниками. Через нього працівники матимуть змогу отримувати своєчасну інформацію про новини ТОВ «Палвіс», завдання та вказівки від своїх керівників, звітувати перед ними по виконанні роботи, відправляти запити на отримання різних дозволів тощо. У чат-боті «Palvis-people» вітатимуть працівників з днем народження, народженням дитини, річницею весілля та іншою знаменною датою у сім'ї. Як показує практика, це суттєво сприяє зростанню прихильності співробітників до товариства.

Ще однією особливістю чат-боту «Palvis-people» є вбудовані системи опитування та можливість створити власний шаблон опитування. Опитування можна легко як створювати так і встановлювати таймінг для їх проведення. За допомогою опитування ТОВ «Палвіс» зможе визначати морально-психологічний клімат у колективі, дімку співробітників з різних причин, обирати найбільш оптимальну систему мотивації та багато чого іншого.

На рис. 3.4 наведено основні переваги впровадження digital-технологій у HR-менеджмент ТОВ «Палвіс».



Рисунок 3.4 – Основні переваги впровадження digital-технологій у HR-менеджмент ТОВ «Палвіс»

Примітка. Авторська розробка

В цілому підсумовуючи вище викладене зазначимо, що виважене впровадження digital-технологій у HR-менеджмент ТОВ «Палвіс» дозволить товариству отримати наступне:

зміщення фокусу з автоматизації на продуктивність;

постійний контроль ефективності;

зворотній зв'язок, залученість і аналітика;

нова хвиля корпоративного навчання;

інновації на ринку рекрутингу включають масові рекламні кампанії, націлені на відбір кращих співробітників. Чат-бот ставить декілька питань і відсіває невідповідних, іншим призначають інтерв'юз рекрутером;

благополуччя як метрика;

людиноцентрична аналітика. Дані про співробітників важливі так само, як дані про клієнтів. На основі аналітики створюються панелі моніторингу для менеджерів. За допомогою аналітики можна контролювати продажі, ефективність роботи команди і інші ключові показники;

«розумне» самообслуговування. Стрімко розвивається штучний інтелект. Можна зайти в систему, запросити відпустку на тиждень і навіть не звертатися до відділу кадрів.

У табл. 3.5 наведено кошторис витрат на впровадження digital-технології у HR-менеджмент ТОВ «Палвіс».

Таблиця 3.5 – Кошторис витрат на впровадження digital-технології у HR-менеджмент ТОВ «Палвіс»

№	Digital-технологія	Витрати, тис. грн.
1	Програмне забезпечення Hirma	240
2	Чат-бот «Palvis-рекрутмент»	40
3	Чат-бот «Palvis-people»	20
Разом		300

Примітка. Авторська розробка

Орієнтовний кошторис впровадження запропонованих digital-технології у HR-менеджмент ТОВ «Палвіс» складе 300 тис. грн. За ці кошти досліджуване товариство отримає ефективний інструмент для автоматизації HR-процесів, що сприятиме поліпшенню результатів роботи персоналу й управління ними. ТОВ «Палвіс» необхідно слідувати трендам та рухатися у напрямку діджіталізації. Впровадження запропонованих digital-технології повинно стати першою ланкою до трансформації бізнес-моделі товариства.

Таким чином, для підвищення ефективності HR-процесів ТОВ «Палвіс» запропоновано впровадження трьох digital-технологій у HR-менеджмент ТОВ «Палвіс», а саме: програмне забезпечення Hurma, чат-бот «Palvis-рекрутмент» та чат-бот «Palvis-people». Для впровадження першого необхідне придбання ліцензії, а два інші будуть розроблені під індивідуальне замовлення ТОВ «Палвіс». Орієнтовний кошторис на їх повноцінне впровадження складе близько 300 тис. грн. За ці кошти ТОВ «Палвіс» отримає повноцінні інструменти автоматизації усіх основних HR-процесів.

Висновки до розділу 3

Розроблені шляхи підвищення ефективності HR ТОВ «Палвіс» в умовах сучасних викликів на основі діджіталізації бізнес-процесів дозволяють узагальнити наступні висновки:

1. Розроблено напрями підвищення ефективності HR-процесів ТОВ «Палвіс» в умовах сучасних викликів. Підвищення ефективності HR-процесів ТОВ «Палвіс» можливе завдяки діджіталізації, що передбачає впровадження digital-технологій. Для підвищення ефективності даного процесу запропоновано слідувати таким операціям як: аналіз та оцінка HR-процесів, усвідомлення потреби впровадження digital-технологій у систему управління персоналом та визначення вимог до неї, оцінка відібраних digital-технологій на предмет відповідності потребам ТОВ «Палвіс» та його можливостям, укладання

договору з ІТ-компанією щодо розробки та впровадження digital-технологій у діяльність ТОВ «Палвіс», проведення робіт пов'язаних з налаштуванням digital-технологій, урахування вимог ТОВ «Палвіс», навчання співробітників роботі з новими digital-технологіями, повноцінне впровадження digital-технологій та їх використання у діяльності ТОВ «Палвіс» та оцінка ефективності HR-процесів після впровадження digital-технологій. Щоб досягнути максимальної ефективності діджиталізація ТОВ «Палвіс» повинна охоплювати різні напрями HR-процесів, зокрема запропоновано здійснювати це за такими напрямками як: цифровізація робочої сили, цифровізація робочого місця та цифровізація HR-менеджменту.

2. Запропоновано пропозиції по впровадженню сучасних digital-технологій у HR-менеджмент ТОВ «Палвіс». Для підвищення ефективності HR-процесів ТОВ «Палвіс» запропоновано впровадження трьох digital-технологій у HR-менеджмент ТОВ «Палвіс», а саме: програмне забезпечення Nurta, чат-бот «Palvis-рекрутмент» та чат-бот «Palvis-people». Для впровадження першого необхідне придбання ліцензії, а два інші будуть розроблені під індивідуальне замовлення ТОВ «Палвіс». Орієнтовний кошторис на їх повноцінне впровадження складе близько 300 тис. грн. За ці кошти ТОВ «Палвіс» отримає повноцінні інструменти автоматизації усіх основних HR-процесів.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження на тему «Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях» дозволило зробити наступні висновки.

1. Досліджено сутність та значення HR-менеджменту. Людські ресурси є найбільш цінним ресурсом підприємства, від яких залежить ефективність використання усіх інших ресурсів та досягнення поставлених цілей. Для того, щоб ефективно управляти персоналом необхідний HR-менеджмент, який є доволі новим терміном в сучасній науковій термінології. Проведений аналіз дозволив виявити наявність різних підходів щодо визначення цього поняття. У загальному під HR-менеджмент розуміють інноваційний стратегічний підхід до управління найбільш цінними активами підприємства, а саме персоналом, який реалізує свої професійні здібності для досягнення цілей організації.

2. Визначено особливості процесу діджиталізації HR-процесів у сучасних реаліях. Діджиталізація є введенням технологій та інновацій у бізнес з метою збільшення цінності продукту та прибутку. Актуальним питанням у сучасних реаліях є діджиталізація HR-процесів, під якими розуміють пошук та підбір кадрів, адаптацію, мотивацію та стимулювання співробітників, розвиток та управління кар'єрою, оцінку персоналу, кадровий облік тощо. Сучасні цифрові технології дозволяють автоматизувати ряд HR-процесів, що своєю чергою підвищує їх ефективність, а також своєчасність прийняття кадрових рішень.

3. Розглянуто сучасні технології діджиталізації HR-процесів. Не зважаючи на всі страхи та ризики, компанії для ефективної діяльності повинні розвивати й автоматизувати свої HR-процеси. Саме діджиталізація є актуальним варіантом покращення діяльності компаній та ведення діяльності у відповідності до умов XXI століття. На сьогодні існує велика кількість сучасних інформаційних технологій, які дозволяють автоматизувати ряд HR-процесів. Зокрема, найбільш популярними рішеннями у сфері діджиталізації HR-процесів є такі інформаційні технології як: «SAP HCM», «Oracle HCM», PeopleForce, Hurma, IBM Websphere Data Stage, Cognos Data Manager та інші. Кожен з них має

як переваги, так і недоліки й обмеження у використанні. Підприємства при виборі необхідної інформаційної технології повинні виходити з власних потреби, можливостей та цілей автоматизації HR-процесів.

4. Проведено аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Палвіс». Досліджуване товариство займається виробництвом та продажем устаткування для харчової промисловості та аграрного й лісового господарства. Управління поточною діяльністю ТОВ «Палвіс» здійснюється директором, а вищим органом управління є загальні збори учасників. Організаційна структура управління є лінійно-функціональною та включає наявність великої кількості взаємопов'язаних структурних підрозділів. За кожним з них закріплені певні завдання, обов'язки та відповідальність. Результати SWOT-аналізу показали, що стан зовнішнього середовища ТОВ «Палвіс» є нестабільним, існує значна кількість загроз, які перешкоджають діяльності товариства. ТОВ «Палвіс» слід сконцентруватися на вирішенні існуючих недоліків.

5. Здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Палвіс». За результатами проведеного аналізу зроблено висновок про те, що ефективність діяльності ТОВ «Палвіс» знижується. На ТОВ «Палвіс» високий рівень зносу основних засобів, який досягає 71 %, існує гостра проблема в оновленні матеріально-технічної бази. Розміри чистого прибутку знижуються, у 2022 р. він склав 108 тис. грн. ТОВ «Палвіс» потребує вжиття заходів направлених на оптимізацію виробничих процесів, більш раціонального використання наявних ресурсів, придбання сучасних технологій тощо.

6. Проведено оцінку HR-процесів ТОВ «Палвіс». На ТОВ «Палвіс» за сферу управління персоналом відповідає інспектор з кадрів. Також до процесів управління персоналом залучаються керівники різних структурних підрозділів, які керують працівниками, що знаходяться у їх підпорядкуванні. Процес взаємодії між керівниками структурних підрозділів та інспектором з кадрів є неефективним через відсутність єдиної інформаційної системи у даній сфері. Інспектору з кадрів доводиться щоденно опрацьовувати велику кількість даних про персонал у ручному режимі. Чисельність працівників на ТОВ «Палвіс» протягом

2020-2022 рр. перевищує 100 осіб і на кінець аналізованого періоду часу складає 112 осіб. Ефективність системи управління персоналом ТОВ «Палвіс» знизилася з 24,77 % до 1,19 % за 2020-2022 рр. Виявлені недоліки та проблеми HR-процесів дозволяють констатувати про наявність резервів для підвищення їх ефективності.

7. Розроблено напрями підвищення ефективності HR-процесів ТОВ «Палвіс» в умовах сучасних викликів. Підвищення ефективності HR-процесів ТОВ «Палвіс» можливе завдяки діджіталізації, що передбачає впровадження digital-технологій. Для підвищення ефективності даного процесу запропоновано слідувати таким операціям як: аналіз та оцінка HR-процесів, усвідомлення потреби впровадження digital-технологій у систему управління персоналом та визначення вимог до неї, оцінка відібраних digital-технологій на предмет відповідності потребам ТОВ «Палвіс» та його можливостям, укладання договору з ІТ-компанією щодо розробки та впровадження digital-технологій у діяльність ТОВ «Палвіс», проведення робіт пов'язаних з налаштуванням digital-технологій, урахування вимог ТОВ «Палвіс», навчання співробітників роботі з новими digital-технологіями, повноцінне впровадження digital-технологій та їх використання у діяльності ТОВ «Палвіс» та оцінка ефективності HR-процесів після впровадження digital-технологій.

8. Запропоновано пропозиції по впровадженню сучасних digital-технологій у HR-менеджмент ТОВ «Палвіс». Для підвищення ефективності HR-процесів ТОВ «Палвіс» запропоновано впровадження трьох digital-технологій у HR-менеджмент ТОВ «Палвіс», а саме: програмне забезпечення Nurta, чат-бот «Palvis-рекрутмент» та чат-бот «Palvis-people». Для впровадження першого необхідне придбання ліцензії, а два інші будуть розроблені під індивідуальне замовлення ТОВ «Палвіс». Орієнтовний кошторис на їх повноцінне впровадження складе близько 300 тис. грн. За ці кошти ТОВ «Палвіс» отримає повноцінні інструменти автоматизації усіх основних HR-процесів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 12.05. 2023).
2. Господарський кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 12.05. 2023).
3. Кодекси законів про працю. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 12.05. 2023).
4. Про відпустки: Закон України від 11 листопада 1996 року № 2073-III / Верховна рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/504/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення 15.05.2023).
5. Про господарські товариства: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text> (дата звернення: 12.05. 2023).
6. Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії: Закон України від 28.12.2007 р. № 107-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2017-14#Text> (дата звернення 15.05.2023).
7. Про колективні договори і угоди: Закон України від 01 липня 1993 року № 3357-XII / Верховна рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12> (дата звернення 15.05.2023).
8. Про оплату праці: Закон України від 24 березня 1995 року № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 15.05.2023).
9. Про охорону праці: Закон України від 14 жовтня 1992 р. №2694–XII (зі змінами та доповненнями). URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2694-12> (дата звернення 15.05.2023).
10. Балусєва О.В., Снопєнко Г.В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8441>. (дата звернення: 23.02.2023).

11. 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.
12. 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.
13. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія. Тернопіль: ВПЦ “Економічна думка ТНЕУ”, 2020. 212 с.
14. 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
15. 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.
16. Веб-сайт ТОВ «Палвіс». URL: <https://palvis.uaprom.net/ua/> (дата звернення: 01.05.2023).
17. 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.
18. Грибіненко О. Діджиталізація економіки в новій парадигмі цифрової трансформації. *Міжнародні відносини. Серія «Економічні науки»*. 2018. № 16. С. 35-37.
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. Гусєва О.Ю. Легомінова С.В. Діджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 1. С. 33-39.
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. Данилюк В. Роль HR-служби в управлінні людськими ресурсами. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки : матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю (м. Тернопіль, 28 трав. 2021 р.). Тернопіль :ЗУНУ, 2021.
24. Діджитал-технології (системи) HRM [Електронний ресурс]: конспект лекцій для здобувачів освітнього ступеня «Бакалавр» спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу» денної та заочної форм навчання / уклад. Л. В. Мазник. Київ : НУХТ, 2022. 130 с.
25. Дінкевич Д. 5 діджитал-інструментів, які спростять життя рекрутера. *WORK.ua*. URL: <https://www.work.ua/articles/expert-opinion/2435/> (дата звернення 14.05.2023).
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. 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
28. Завийборода М. 5 популярних систем управління кандидатами (ATS): огляд для рекрутерів. URL: <https://happymonday.ua/5-populyarnyh-ats> (дата звернення: 24.02.2023).
29. Книш П.В. Сучасні концептуальні підходи до управління людськими ресурсами. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2014. Вип. 3(22) С. 234-244.

30. Король С., Польовик Є. Діджиталізація економіки як фактор професійного розвитку. *Modern Economics*. 2019. Випуск № 18. С.67-73.
31. Кравчук О. І. Цифрова компетентність менеджера з персоналу. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2018. № 1. С. 172-191.
32. Кравчук О. І., Варіс І. О., Заривних К. В. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73> (дата звернення: 26.04.2023).
33. Кушнерик О.В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 12. С. 125–129.
34. Лазебник Л. Л., Войтенко В. О. Інформаційна інфраструктура в цифровізації бізнес-процесів підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. Випуск 42. С. 18-22.
35. Лігоненко Л., Хріпко А. Доманський А. Зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Економічні науки*. 2018. Випуск № 22 (62). 2 т. С. 21-24.
36. Літорович О. Особливості менеджменту персоналу підприємств в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-34> (дата звернення 12.05.2023).
37. Лопушняк Г. С., Кравчук О. І. Реінжиніринг бізнес-процесів управління персоналом в цифровій екосистемі. *Управління персоналом в умовах інтелектуалізації й трансформації суспільства: ідеологія, технології та пріоритети* : колективна монографія. Львів : НУ «Львівська політехніка», 2021. С. 106-125.
38. Мазник Л. В. Економіко-математичні методи і моделі в галузі управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кафедра, 2019. 278 с.
39. Маркова С. В., Олійник О. М. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр». Запоріжжя: ЗНУ, 2013. 80 с.

40. Новікова М.М. HR-менеджмент: конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 111 с.
41. Новікова М.М., Швед А.Б. Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту на підприємствах України. *Проблеми економіки*. 2021. №4(50). С. 127–133.
42. Оголошено переможців премії HR-Бренд Україна 2022! URL: <https://eba.com.ua/ogolosheno-peremozhstiv-premiyi-hr-brend-ukrayina-2022/> (дата звернення: 23.02.2023).
43. Олешко Т. І., Касьянова Н. В., Смерічевський С. Ф. Цифрова економіка: підручник. Київ : НАУ, 2022. 200 с.
44. Почтовюк А. Б., Семеніхіна В. В. HR-менеджмент та можливості його використання для професійного розвитку персоналу. *Економічний простір*. 2020. №160. С. 103-107
45. Премія HR-бренд 2022. URL: <https://hr-brand.com> дата звернення: (22.02.2023).
46. Програмне забезпечення Hurma. URL: <https://hurma.work/> (дата звернення: 24.05.2023).
47. Путівник по Hurma System: інструкція для співробітників. URL: <https://hurma.work/blog/putivnik-po-hurma-system-instrukciya-dlya-spivrobitnikiv/> (дата звернення: 24.05.2023).
48. Сім трендів соціальних мереж 2021 для рекрутерів <https://hurma.work/blog/7-trendiv-rekrutyngu-v-soczialnyh-merezhah-yaki-ne-mozhna-ignoruvaty-u-2021/> (дата звернення: 23.02.2023).
49. Смолінець І., Левків Г. Управління персоналом в умовах цифровізації. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна Серія економічна*. 2021. № 101. С. 94-100.
50. Сочинська-Сибірцева І.М., Доренська А.О., Тушевська Т.В. HR-менеджмент: навч. посіб. Кропивницький: ЦНТУ, 2022. 278 с.

51. 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.

52. 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.

53. Трофімов А. Гра для керівників: як проєкт Кібербосс став найкращим в країні. URL: <https://tech.segodnya.ua/ua/tech/igra-dlya-rukovoditeley-kak-proekt-kiberboss-stal-luchshim-v-strane-1580747.html> (дата звернення: 25.02.2023).

54. Чумаченко В. Скоротили робочий час на 17%: як ми за місяць створили бота-асистента всередині компанії. URL: <https://highload.today/uk/blogs/skorotili-robochij-chas-na-17-yak-mi-za-misyats-stvorili-bota-asistenta-vseredini-kompaniyi/> (дата звернення: 25.02.2023).

55. 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.

56. 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.

57. Allthingstalent. How AR and VR Technologies Are Impacting HR and Recruiting. URL: <https://allthingstalent.org/how-ar-and-vr-technologies-are-impacting-hr-and-recruiting/2022/03/31/#:~:text=The%20use%20of%20AI%2C%20>

VR, saving% 20time% 20and% 20increasing% 20efficiency (дата звернення: 24.02.2023).

58. Armstrong M. A handbook of human resource management practice. URL: http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/PERSONEL%20%20MANAGEMENT%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice%200749446315.pdf (дата звернення: 20.02.2023).

59. BAS ERP Управління персоналом. URL: <https://bas-soft.eu/soft/bas-corp/bas-erp/> (дата звернення: 28.04.2023).

60. Brown E Digital-HR: How Technology Affects Team Management. URL: <https://techdayhq.com/community/articles/digital-hr-how-technology-affects-team-management> (дата звернення: 27.04.2023).

61. Deloitte: веб-сайт. URL: <https://www2.deloitte.com/global/en.html>. (дата звернення 12.05.2023).

62. Digitization, digitalization and didgital transformation: the differences. *I-scoop*. URL: <https://www.i-scoop.eu/digitization-digitalization-didgital-transformationdisruption/> (дата звернення 12.05.2023).

63. Gbadegeshin S. A. The effect of digitalization on the commercialization process of high-technology companies in the life sciences industry. *Technology Innovation Management Review*. 2019. Vol. 9 (1). P. 49-63.

64. Gueutal H., Stone D.L., & Salas E. The brave new world of eHR: Human Resources in the Digital Age. 2015. Pfeiffer. 352 p.

65. Gupta D. 10 HR Trends To Expect in 2023. URL: <https://whatfix.com/blog/hr-trends/> (дата звернення: 22.02.2023).

66. Holbeche L. HR in the digital age. Aligning human resources and business strategy. London, 2022. P. 110-133.

67. HRPro Ukrainian Association : веб-сайт. URL: <https://hrpro.com.ua>.

68. HURMA – преміальний HR-продукт, який рекомендують гуру галузі. *HURMA*. URL: <https://hurma.work/#:~:text=%D0%A1%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0%20HURMA%20%D0%B7%D0%B1%D0%B8%D1%80%D0%B0%D1%94%20%D0%B4%D0%B0%D0%BD%D1%96%20%D1%8>

9%D0%BE%D0%B4%D0%BE,%D0%B7%D0%B2%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%82%D0%B8%20%D1%97%D1%85%20%D0%B2%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D1%83%20%D0%B2%20Excel. (дата звернення: 16.05.2023)

69. Imm J. The Importance of HR Management. URL: <https://www.northcentralcollege.edu/news/2021/06/04/importance-hr-management> (дата звернення: 23.02.2023).

70. Kerwin S. Human Resource Management and Digital Technology. The Routledge Handbook of Digital Sport Management. London, 2022. P. 22-36.

71. Kolot A. and Herasymenko O. Digital transformation and new business models as determinants of formation of the economy of nontypical employment. *Social and labour relations: theory and practice*. 2020. 10 (1). P. 33-54.

72. Livebusiness. Топ 10: HRM системи (Україна та Східна Європа). URL: <https://www.livebusiness.com.ua/tags/hrm/> (дата звернення: 23.04.2023).

73. Maharjan P. Functions of Human Resource Management. *Businessstopia*. 2018. URL: <https://www.businessstopia.net/human-resource/functions-human-resource-management> (дата звернення: 23.04.2023).

74. Malik A., Froese F.J., & Sharma P. Role of HRM in knowledge integration: Towards a conceptual framework. *Journal of Business Research*. 2020. Vol. 109. P. 524-535.

75. Media for creators. URL: <https://mc.today/popytki-hr-menedzherov-stroit-iz-sebya-psihologov-smeshny-chem-na-samom-dele-dolzhen-zanimatsya-hr/> (дата звернення: 16.05.2023)

76. Skinner W. Managing Human Resources. URL: <https://hbr.org/1981/09/managing-human-resources> (дата звернення: 25.02.2023).

77. Surbhi S. Difference Between Personnel Management and Human Resource Management URL: <https://keydifferences.com/difference-between-personnel-management-and-human-resource-management.html> (дата звернення: 22.02.2023).

78. Youcontrol ТОВ «Палвіс». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31034904/ (дата звернення: 01.05.2023).

ДОДАТКИ