

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ
Кафедра: менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

на тему: «Інноваційні технології управління персоналом підприємства
на матеріалах ТОВ НВФ «Адвісмаш»

Виконав: студент 4 курсу
спеціальності
073 Менеджмент

Дунець І.О.

(прізвище та ініціали)

Керівник: к.е.н., доц. Піхняк Т.А.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Рецензент начальник економічного
відділу ТОВ НВФ «Адвісмаш»

Олександренко Г.П.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Хмельницький – 2025 рік

АНОТАЦІЯ

Дунець І.О. Інноваційні технології управління персоналом підприємства (на матеріалах ТОВ НВФ «Адвісмаш»). Бакалаврська робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 073 Менеджмент. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2025. 53 с.

Тема інноваційних технологій управління персоналом є надзвичайно актуальною в умовах цифровізації, високої конкуренції на ринку праці та зростаючих вимог до ефективності управлінських процесів. Упровадження сучасних HRM-технологій, автоматизація кадрових процесів, використання цифрових платформ навчання та новітніх методів мотивації працівників забезпечують підприємствам адаптивність, зниження витрат, підвищення продуктивності та залучення кваліфікованих кадрів.

У першому розділі розкрито теоретичні основи інноваційних технологій управління персоналом, визначено їх сутність, роль і функції в сучасних умовах, а також проаналізовано актуальні види HR-технологій та сфери їх застосування.

У другому розділі проаналізовано діяльність ТОВ НВФ «Адвісмаш», вивчено кадрову політику підприємства, оцінено вплив упроваджених інноваційних рішень на продуктивність, плинність кадрів та рівень задоволеності працівників.

У третьому розділі розроблено практичні рекомендації щодо подальшого вдосконалення управління персоналом із використанням інноваційних технологій, обґрунтовано їх економічну доцільність, а також проведено SWOT-аналіз кадрової системи підприємства.

Ключові слова: інновації, управління персоналом, HRM-технології, автоматизація, мотивація, цифрові платформи, ефективність, підприємство.

ABSTRACT

Dunets I.O. Innovative Technologies of Personnel Management at the Enterprise (based on the materials of LLC NPF «Advismash»). Bachelor's thesis for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 Management. Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law, Khmelnytskyi, 2025. 53 pages.

The topic of innovative technologies in personnel management is highly relevant in the context of digitalization, increasing market competition, and growing demands for managerial efficiency. The implementation of modern HRM technologies, automation of HR processes, the use of digital learning platforms, and advanced motivation methods provide enterprises with adaptability, cost reduction, increased productivity, and attraction of qualified staff.

The first section explores the theoretical foundations of innovative technologies in personnel management, defines their essence, role, and functions in modern conditions, and analyzes current HR technologies and their application areas.

The second section examines the organizational and economic activities of LLC NPF "Advismash", evaluates the company's personnel policy, and analyzes the impact of implemented innovations on employee productivity, staff turnover, and job satisfaction.

The third section provides practical recommendations for improving personnel management through innovative technologies, justifies their economic feasibility, and includes a SWOT analysis of the enterprise's HR system.

Keywords: innovations, personnel management, HRM technologies, automation, motivation, digital platforms, efficiency, enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність та значення інноваційних технологій в управлінні персоналом	8
1.2. Сучасні технології управління персоналом та сфера їх застосування»	13
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ НВФ «АДВІСМАШ».....	21
2.1. Аналіз діючих інноваційних технологій управління персоналом ТОВ НВФ «АДВІСМАШ».....	21
2.2. Діагностика ефективності застосування інноваційних технологій управління персоналом на підприємстві	31
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ТОВ НВФ «АДВІСМАШ».....	40
3.1. Розробка рекомендацій щодо впровадження інноваційних технологій управління персоналом на ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»	40
3.2. Економічне обґрунтування заходів щодо використання інноваційних технології управління персоналом на підприємстві	48
ВИСНОВКИ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54
ДОДАТКИ	59

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасному динамічному світі ефективне управління персоналом є запорукою конкурентоспроможності підприємства. Інноваційні технології відіграють ключову роль у цьому процесі, оскільки дозволяють автоматизувати рутинні процеси, підвищити продуктивність праці, знизити витрати та сформувати сильну команду. Саме застосування інноваційних підходів у сфері HR забезпечує підприємствам адаптивність до змін на ринку, гнучкість управлінських рішень і залучення висококваліфікованих фахівців.

В умовах цифровізації економіки, високої конкуренції та стрімкого розвитку технологій, впровадження інновацій у сфері управління персоналом стає нагальною потребою для українських підприємств. Зокрема, особливої актуальності це набуває для промислових підприємств, таких як ТОВ НВФ «Адвісмаш», які прагнуть оптимізувати свої бізнес-процеси та зміцнити ринкові позиції.

Поряд із цим, виклики воєнного часу, економічна нестабільність та постійна потреба у модернізації змушують підприємства переглядати традиційні підходи до управління персоналом. У таких умовах важливо не лише впровадити нові технології, а й оцінити їх ефективність, економічну доцільність та вплив на кадрову політику підприємства.

Вивчення теоретичних засад і практичного застосування інноваційних технологій в управлінні персоналом знайшло відображення у працях як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників, серед яких: М. Армстронг, Т. В. Бондар, О. А. Блонська, Дж. Брус, І. М. Гаврилко, П. Друкер, Є. Я. Коваленко, А. М. Колот, Г. Мінцберг, Т. Пітерс, Л. М. Сухан та інші.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є обґрунтування теоретичних положень та практичних пропозицій щодо використання інноваційних технологій управління персоналом на підприємстві.

Визначена мета зумовила необхідність виконання таких **завдань**:

- дослідити сутність та значення інноваційних технологій в управлінні персоналом;
- розглянути сучасні технології управління персоналом підприємства та сфери їх застосування;
- проаналізувати діючі інноваційні технології управління персоналом ТОВ НВФ «Адвісмаш»;
- провести діагностику ефективності застосування інноваційних технологій управління персоналом на підприємстві;
- розробити рекомендації щодо впровадження інноваційних технологій управління персоналом на ТОВ НВФ «Адвісмаш»;
- економічно обґрунтувати заходи щодо використання інноваційних технологій управління персоналом на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом на підприємстві.

Предметом дослідження виступають теоретичні та практичні аспекти управління персоналом ТОВ НВФ «Адвісмаш» із застосуванням інноваційних технологій.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження стали загальнонаукові та спеціальні методи, які дозволили всебічно проаналізувати інноваційні технології управління персоналом. Аналіз наукових джерел - застосовувався для вивчення теоретичних основ використання інновацій у HR-сфері, а також для виявлення найсучасніших тенденцій у цифровізації управління трудовими ресурсами. Емпіричні методи, зокрема, спостереження та аналіз внутрішньої документації підприємства, дозволили вивчити реальний стан кадрової політики ТОВ НВФ «Адвісмаш» та виявити особливості впровадження HRM-систем. Метод експертних оцінок використовувався для отримання кваліфікованої думки керівників структурних підрозділів підприємства щодо впливу інновацій на ефективність персоналу та визначення пріоритетних напрямів подальшого розвитку. Статистичний аналіз - застосовано при обробці даних щодо динаміки чисельності персоналу,

плинності кадрів, рівня продуктивності праці, ефективності впроваджених технологій і показників задоволеності працівників, що дозволило кількісно оцінити доцільність та ефект від цифрових рішень у сфері управління персоналом.

Практична значущість. Практичне значення роботи полягає у визначенні ефективних шляхів удосконалення управління персоналом на основі впровадження інноваційних HRM-технологій. Запропоновані заходи можуть бути використані ТОВ НВФ «Адвісмаш» для підвищення продуктивності праці, оптимізації кадрових процесів, зниження плинності кадрів і підвищення лояльності працівників. Результати дослідження також можуть слугувати основою для розробки нової стратегії мотивації персоналу, формування ефективної системи навчання та розвитку працівників, а також адаптації кадрової політики підприємства до умов ринку, що динамічно змінюється, зокрема у зв'язку з викликами воєнного часу.

Інформаційну основу дослідження становлять нормативно-правові акти України, матеріали науково-практичних конференцій, ресурси мережі Інтернет, наукові праці зарубіжних і вітчизняних авторів, а також статистичні дані й внутрішня документація ТОВ НВФ «Адвісмаш».

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота містить три рисунки та 16 таблиць. Загальний обсяг роботи – 59 сторінок друкованого тексту. Перелік використаних джерел налічує 50 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та значення інноваційних технологій в управлінні персоналом

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та динамічного розвитку ринку праці інноваційні технології відіграють ключову роль в управлінні персоналом. Вони дозволяють не лише автоматизувати рутинні процеси, а й істотно покращити якість управлінських рішень, підвищити мотивацію працівників, оптимізувати систему внутрішньої комунікації та адаптації кадрів, а також сформувати нову корпоративну культуру.

Інновації в сфері управління персоналом – це не лише впровадження сучасного програмного забезпечення або технічних рішень. Це трансформація підходів до управління людьми: від традиційних ієрархічних структур до гнучких, децентралізованих моделей із високим рівнем залученості персоналу **[Error! Reference source not found.]**.

Основною метою інноваційних технологій в управлінні персоналом є підвищення ефективності роботи персоналу через цифровізацію ключових HR-процесів, зменшення витрат часу та ресурсів на адміністративні функції, посилення залученості працівників та створення сприятливого організаційного середовища. Застосування новітніх технологій у цій сфері дозволяє трансформувати управлінські практики, зокрема автоматизувати рекрутинг, поліпшити адаптацію нових працівників, індивідуалізувати навчання та розвиток, а також посилити мотивацію й утримання цінного персоналу [16].

Згідно з поглядами Дж. Бруса та Т. Пітерса, головною функцією HR-інновацій є створення середовища, де працівники не просто виконують інструкції, а активно залучені до процесів розвитку організації. А. М. Колот у своїх дослідженнях наголошує, що впровадження технологій повинно

поєднуватися з цінностями підприємства та сприяти побудові довіри між керівництвом і працівниками. О. А. Блонська підкреслює важливість не лише технічної складової інновацій, а й глибокого переосмислення ролі HR-служб як центрів стратегічного впливу [15].

Таким чином, інноваційні технології в HR спрямовані не лише на механічне вдосконалення процесів, а й на формування адаптивної, гнучкої організації, що вміє швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, утримувати таланти, мотивувати співробітників і формувати цілісну корпоративну культуру.

Одним з центральних понять у цьому контексті є інноваційні технології управління персоналом – це комплекс заходів, методів, програмного забезпечення та організаційних рішень, спрямованих на підвищення ефективності роботи персоналу за рахунок нових підходів до підбору, розвитку, мотивації, оцінки та утримання працівників [29].

У табл. 1.1. розглянемо визначення поняття «інноваційні технології».

Таблиця 1.1. Визначення поняття «інноваційні технології» в управлінні персоналом різними авторами

№ з/п	Автор	Визначення
1	2	3
1.	П. Друкер	Інновація — це спеціальний інструмент підприємництва, який надає ресурсу нової здатності створювати багатство. В HR-менеджменті інновації означають нові підходи до взаємодії з персоналом.
2.	Г. Мінцберг	Інноваційні технології — це гнучкі управлінські моделі, що дозволяють адаптувати організацію до змін зовнішнього середовища, зокрема через розвиток людського капіталу.
3.	А. М. Колот	Інновації у сфері HR — це системні зміни у підходах до управління персоналом, що включають цифровізацію, нові форми організації праці та управління компетенціями.
4.	Т. В. Бондар	Інноваційні технології в управлінні персоналом — це інструменти, спрямовані на оптимізацію HR-процесів, підвищення мотивації, ефективності та якості трудових відносин.
5.	Є. Я. Коваленко	Інноваційні технології — це інтелектуальні засоби, які сприяють удосконаленню управлінської культури, розвитку персоналу та підвищенню продуктивності праці.
6.	І. М. Гаврилко	Інновації в HR-управлінні — це реалізація нових ідей у сфері кадрового менеджменту, які забезпечують адаптивність, результативність і сталість розвитку підприємства.

Продовження таблиці 1.1.

1	2	3
7.	Дж. Брус	Інноваційні HR-технології — це цифрові платформи, аналітика та автоматизовані системи, які змінюють логіку управління людьми.
8.	Л. М. Сухан	Інновації — це впровадження нестандартних підходів до роботи з персоналом, що базуються на нових знаннях, досвіді й технологіях.

Примітка. Складено автором на основі аналізу наукових праць

Як видно з табл.1.1, визначення поняття «інноваційні технології в управлінні персоналом» мають спільні риси — акцент на новизні, ефективності, адаптивності, цифровізації та стратегічному підході. Найбільш повним і сучасним є визначення А. М. Колота, який підкреслює системний характер змін, включення цифрових рішень і розвиток компетенцій як ключові аспекти HR-інновацій.

Сучасні технології, що активно використовуються у сфері управління персоналом, включають:

- Big Data та HR-аналіз – для прогнозування поведінки працівників, виявлення лояльності та побудови ефективної стратегії залучення талантів;
- системи автоматизації HR-процесів (HRIS, ERP) – для оптимізації документообігу, обліку часу, адміністрування кадрів;
- гейміфікація в навчанні та мотивації – як засіб залучення персоналу до активної участі у внутрішньокорпоративному житті;
- AI-технології та чат-боти – для рекрутингу, адаптації нових працівників, обробки запитів у HR-службу;
- платформи дистанційного навчання (LMS) – для безперервного професійного розвитку.

Щоб узагальнити основні типи інноваційних технологій в управлінні персоналом та визначити їхню функціональну спрямованість, звернімося до табл. 1.2.

Таблиця 1.2. Класифікація інноваційних технологій управління персоналом за функціональним призначенням

№ з/п	Тип технології	Основна функція	Приклади реалізації
1.	Рекрутингова технологія	Оптимізація підбору кадрів	AI-рекрутинг, автоматичний скринінг CV
2.	Технологія адаптації	Прискорення адаптації новачків	Чат-боти для адаптації, welcome-платформи
3.	Навчальні платформи (EdTech)	Підвищення кваліфікації	Coursera, Prometheus, LMS
4.	Мотиваційно-гейміфікаційні системи	Залучення, стимулювання працівників	Віртуальні змагання, бейджі, бонуси
5.	HR-аналітика	Прогнозування та аналіз даних	HR BI, People Analytics
6.	Кадрові ERP та HRM-системи	Автоматизація управління персоналом	SAP SuccessFactors, BambooHR

Примітка. Складено автором

Аналіз цієї класифікації дає змогу зрозуміти, що інновації в HR-сфері мають не лише технологічний характер, а й методологічний. Наприклад, гейміфікація є не стільки технічним рішенням, скільки новим підходом до взаємодії з працівниками, що ґрунтується на психологічному залученні [7].

Водночас упровадження інноваційних технологій супроводжується низкою викликів:

- необхідність постійного навчання персоналу;
- вимоги до кібербезпеки персональних даних.

Проте, при належному управлінні ці ризики можуть бути трансформовані у точки зростання організації. Для повнішого розуміння значення інновацій у системі HR розглянемо ключові переваги, які надають ці технології підприємству (табл.1.3).

Упровадження подібних технологій також змінює роль HR-служби в організації. Якщо раніше вона виконувала переважно адміністративну функцію, то сьогодні HR-фахівець – це стратег, аналітик, консультант з організаційної культури та провідник змін. Інновації стають каталізатором формування нових моделей управління персоналом, які базуються на цінностях, залученості та безперервному розвитку [7].

Таблиця 1.3. Основні переваги впровадження інноваційних технологій в управлінні персоналом

№ з/п	Перевага	Суть переваги
1.	Підвищення ефективності HR-процесів	Швидке оброблення документів, автоматизація рутинних завдань
2.	Поліпшення комунікації в колективі	Впровадження внутрішніх соцмереж, чатів
3.	Персоналізація мотиваційних стратегій	Використання аналітики для індивідуальних підходів
4.	Залучення молодих фахівців	Застосування цифрових платформ, близьких до молоді
5.	Гнучкість у навчанні та розвитку	Онлайн-курси, мікронавчання, модулі на вимогу
6.	Прозорість і контроль	Відкритий доступ до даних про ефективність працівників

Примітка. Складено автором

Таким чином, інноваційні технології управління персоналом – це не лише питання ефективності, але й культури, гнучкості, відкритості до змін. Вони вимагають нового мислення – як від керівництва, так і від самих працівників.

Інновації також дозволяють вибудовувати більш складні й гнучкі моделі оцінки ефективності. Якщо раніше переважали щорічні оцінювання, то нині використовуються постійні цикли зворотного зв'язку, цифрові панелі показників, гейміфікація процесів оцінки. Завдяки цьому працівники бачать прогрес у реальному часі, а керівництво — швидше виявляє лідерів і ризикові зони.

Ще один важливий аспект — інноваційність як джерело репутаційної стійкості. Компанії, які впроваджують передові HR-технології, виглядають більш привабливими на ринку праці, особливо для молодих фахівців. Це дозволяє не лише скоротити витрати на рекрутинг, а й формувати довготривалі відносини з працівниками через побудову прозорої, етичної та інноваційної кадрової політики [6].

Крім того, варто наголосити, що інноваційні підходи до управління персоналом сприяють зменшенню внутрішньої бюрократії та спрощенню взаємодії між підрозділами. Комунікаційні платформи, внутрішні соціальні мережі, автоматизовані системи координації проєктів не лише економлять час,

а й змінюють культуру спільної праці. І якщо раніше HR був суто адміністративною функцією, то сьогодні — це центр трансформацій, що зв'язує стратегічні цілі з конкретними людськими діями [28].

Таким чином, інноваційні технології в управлінні персоналом виступають не лише інструментом модернізації, але і каталізатором глибоких змін у способі функціонування сучасної організації. Це перехід від контролю до довіри, від шаблонності до індивідуальності, від стабільності до адаптивності. І ті компанії, які вчасно переосмислять роль HR у цифрову епоху, здобудуть не лише економічні переваги, а й здатність виживати та зростати в умовах постійних змін [22].

1.2. Сучасні технології управління персоналом та сфера їх застосування»

У сучасних умовах стрімких змін, цифровізації бізнесу та динаміки ринку праці, ефективне управління персоналом неможливе без використання сучасних технологій. Ці технології не лише оптимізують роботу HR-підрозділів, але й сприяють формуванню гнучкої, адаптивної корпоративної культури, розвитку персоналу та збереженню конкурентоспроможності підприємства [23].

Сучасні технології в управлінні персоналом умовно можна поділити на кілька напрямів залежно від функціонального призначення: технології підбору та рекрутингу, оцінювання персоналу, мотивації, навчання, адаптації, комунікації, обліку кадрів, управління талантами тощо. Особливе місце посідають цифрові рішення, які автоматизують рутинні процеси та забезпечують аналітичну підтримку для прийняття стратегічних рішень [7].

Розглянемо у Додатку А (табл. А.1) характеристику персонал-технологій, систематизованих за групами відповідно до їх функціонального призначення. Представлена класифікація охоплює шість основних типів: технології позикової праці, навчальні, підбору та найму персоналу, підвищення ефективності роботи, контролю праці та інформаційні. Вона дозволяє чітко зрозуміти, як конкретні технології — такі як аутсорсинг, коучинг, хедхантинг, реінжиніринг чи

автоматизовані системи — інтегруються у підсистеми управління персоналом підприємства. Їхнє застосування сприяє не лише вдосконаленню окремих HR-функцій, а й створює умови для формування гнучкої, адаптивної й результативної кадрової політики. Завдяки глибокому поєднанню стратегічного підходу з операційною ефективністю, персонал-технології перетворюються на дієвий інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства через розвиток людського капіталу, збереження знань, формування внутрішньої мотивації працівників і зниження операційних ризиків [34].

Одним із ключових досягнень останніх років стало впровадження HRM-систем (Human Resource Management Systems) — це інтегровані платформи, що дозволяють централізовано керувати всіма аспектами кадрової діяльності. Завдяки таким системам підприємства можуть здійснювати аналітику, слідкувати за динамікою продуктивності працівників, формувати резерви кадрів, автоматизувати документообіг тощо [24].

Ще одним напрямом є використання штучного інтелекту (ШІ) у рекрутингу. AI-алгоритми здатні аналізувати великі обсяги інформації з резюме, соціальних мереж, профілів на платформах типу LinkedIn і на основі цього формувати рекомендації щодо найвідповідніших кандидатів. Це дозволяє значно скоротити час на пошук працівників та підвищити якість прийняття рішень.

Не менш важливими є електронні платформи для навчання персоналу (e-learning). Завдяки ним можлива реалізація концепції безперервного навчання, що відповідає потребам сучасної економіки знань. Працівники можуть проходити курси онлайн у зручний час, а керівництво — відстежувати їх прогрес і формувати індивідуальні траєкторії розвитку.

Також стрімко поширюються технології віддаленої комунікації та інструменти командної взаємодії: Slack, Microsoft Teams, Zoom, Trello, Notion тощо. Вони стали особливо актуальними в умовах гібридної та дистанційної роботи, дозволяючи зберігати ефективну взаємодію в командах, навіть якщо

співробітники працюють у різних куточках світу [Error! Reference source not found.].

У табл. 1.4 наведено приклади сучасних технологій управління персоналом та основні сфери їх застосування на підприємствах.

Таблиця 1.4. Сучасні технології управління персоналом та сфери їх застосування

Технологія	Короткий опис	Сфера застосування
HRM-системи (SAP, Workday, BambooHR)	Автоматизація кадрових процесів, аналітика персоналу	Загальне управління персоналом, звітність
Штучний інтелект у рекрутингу	AI для аналізу резюме, відбору кандидатів, прогнозування ефективності	Пошук і підбір персоналу
E-learning-платформи (Coursera, Moodle)	Онлайн-навчання, тести, сертифікація	Професійний розвиток, адаптація нових кадрів
Інструменти комунікації (Slack, Zoom)	Засоби для обміну інформацією, командної взаємодії	Робота в командах, віддалене управління
Технології аналітики даних (Power BI, Tableau)	Візуалізація HR-даних, виявлення тенденцій та ризиків	Прийняття стратегічних HR-рішень

Примітка. Складено автором

Ці технології не тільки розширюють інструментарій HR-фахівця, але й формують нову парадигму управління персоналом, де людина стає центральною ланкою усіх управлінських процесів, а технології — засобом підвищення її ефективності та задоволеності роботою.

Особливої уваги заслуговують аналітичні технології, які допомагають керівникам приймати зважені рішення на основі даних. Наприклад, використовуючи програми типу Power BI, HR-відділ може побачити динаміку плинності кадрів, визначити відділи з найнижчим рівнем залученості працівників, або спрогнозувати потребу в персоналі на наступний квартал. Це дозволяє не лише вчасно реагувати на проблеми, а й будувати довгострокову кадрову стратегію [45].

Також, усе частіше в управлінні персоналом використовується технологія People Analytics, що передбачає глибоку аналітику поведінки працівників, зв'язків між ними, емоційного стану, ефективності тощо. Наприклад, аналіз

соціальних зв'язків у колективі дозволяє виявити неформальних лідерів, зони конфліктів, оцінити рівень згуртованості команди.

Важливу роль відіграють і мобільні технології: через спеціалізовані додатки працівники можуть подати заявку на відпустку, переглянути зарплатну відомість, оцінити задоволення роботою, взяти участь у внутрішньому опитуванні чи пройти мікронавчання. Це підвищує зручність, залученість та прозорість у кадрових питаннях [43].

Ще однією цікавою сферою застосування сучасних HR-технологій є управління корпоративною культурою. За допомогою цифрових платформ проводяться внутрішні челенджі, акції, ігри, опитування, що формують позитивний клімат у колективі та сприяють зростанню лояльності працівників [27].

Сучасна спрямованість інновацій у кадровій сфері, на нашу думку, пов'язана з такими завданнями:

- 1) підвищення рівня продуктивності діяльності;
- 2) ефективне навчання і розвиток персоналу;
- 3) поліпшення робочих взаємин і створення творчого середовища;
- 4) поліпшення якості трудового життя;
- 5) стимулювання креативних ідей;
- 6) звільнення менеджерів від рутинних функцій, краще використання майстерності і здібностей людей;
- 7) підвищення сприйнятливості та адаптивності персоналу до нововведень;

Загалом, розвиток персонал-технологій має світовий характер, більшість з них розробили та почали використовувати провідні європейські, японські та американські компанії, кожна з яких має свої особливості (рис. 1.1).

Важливим інструментом стратегічного аналізу підприємства є SWOT-аналіз, який дозволяє всебічно оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони організації, а також зовнішні можливості і загрози. У контексті управління персоналом SWOT-аналіз допомагає визначити наявний кадровий потенціал,

ефективність інноваційних HRM-технологій, рівень адаптації персоналу до змін, а також оцінити зовнішні чинники, що можуть впливати на ринок праці. Це дає змогу сформуванню стратегію, яка поєднує сильні сторони з наявними можливостями та мінімізує загрози через подолання слабких місць [38].



Рисунок 1.1 - Особливості систем кадрового менеджменту

Примітка. Складено за джерелом [51]

Одночасно для обґрунтування результативності інноваційних рішень у сфері HR використовуються економічні методи оцінки ефективності. Один із таких підходів — розрахунок загального показника ефективності впроваджених інновацій у систему управління персоналом:

$$E_{\text{інн}} = (P_{\text{інн}} / Z_{\text{інн}}) \times 100\% \quad (1.1)$$

де:

$E_{\text{інн}}$ — ефективність впроваджених інновацій (%),

$P_{\text{інн}}$ — отриманий ефект у грошовому вираженні,

$Z_{\text{інн}}$ — витрати на реалізацію інноваційного заходу.

Для оцінки динаміки змін застосовується показник абсолютного відхилення ефективності до та після впровадження:

$$\Delta E_{\text{інн}} = E_{\text{інн}} - E_0, \quad (1.2)$$

де E_0 — ефективність до впровадження інновації.

Окрім цього, для аналізу темпів зростання витрат і результатів використовуються формули:

- Трінн — темп зростання витрат на HR-систему,
- ТРінн — темп приросту ефективності після впровадження.

Якщо ТРінн > Трінн, інновація вважається економічно доцільною.

Використання кількісної оцінки ефективності дозволяє підприємству приймати обґрунтовані рішення щодо впровадження нових технологій в управлінні персоналом, орієнтуючись на довгострокову результативність та стратегічні цілі.

У результаті дослідження сучасних технологій управління персоналом було встановлено, що інноваційні рішення стали ключовим інструментом у формуванні ефективної системи HR-менеджменту. Застосування таких технологій, як HRM-системи, платформи дистанційного навчання, штучний інтелект у рекрутингу, аналітика персоналу та цифрові інструменти комунікації, дозволяє суттєво підвищити ефективність управлінських процесів, знизити витрати часу та ресурсів, а також підвищити рівень задоволеності персоналу.

Аналіз довів, що впровадження сучасних технологій забезпечує автоматизацію рутинних HR-завдань, підвищує об'єктивність прийняття рішень, сприяє персоналізації навчання та мотивації, а також посилює аналітичні можливості підприємства в управлінні трудовими ресурсами. Особливої актуальності набувають аналітичні технології, які дають змогу виявляти приховані закономірності в поведінці працівників, визначати рівень їхньої залученості та прогнозувати ризики плинності кадрів.

Таким чином, сучасні технології управління персоналом — це не лише технічні інструменти, а й стратегічні важелі, які формують нову парадигму управління людьми. Їх впровадження є необхідною умовою для підвищення конкурентоспроможності підприємства, створення сильної корпоративної культури та формування лояльного, мотивованого, висококваліфікованого персоналу

У процесі аналізу інновацій в системі управління персоналом важливим інструментом є SWOT-аналіз — метод стратегічного планування, який дозволяє

комплексно оцінити внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства. У контексті HR-сфери він використовується для виявлення сильних сторін кадрового потенціалу, організаційної культури, слабкостей у системі мотивації або адаптації працівників, а також зовнішніх можливостей, таких як: цифровізація чи співпраця з освітніми закладами, і загроз — наприклад, конкуренція за таланти чи ризики кібербезпеки. SWOT-аналіз є основою для ухвалення стратегічних рішень щодо розвитку персоналу, впровадження нових технологій, моделі зайнятості та управління змінами.

Для оцінки результативності впровадження інновацій у систему управління персоналом доцільно використовувати загальний показник ефективності, який відображає співвідношення між отриманим ефектом та понесеними витратами:

$$E_{заг} = (P_{п} - P_{д}) / V_{інн} \quad (1.3)$$

де:

$E_{заг}$ —загальний економічний ефект;

$P_{п}$ — результат (наприклад, продуктивність, прибуток) після впровадження інновацій;

$P_{д}$ —результат до впровадження;

$V_{інн}$ — витрати на впровадження інновацій.

Цей показник дає змогу об'єктивно оцінити економічну доцільність змін у системі HRM. Чим вищим є значення $E_{заг}$, тим ефективнішим вважається інноваційне рішення.

Для більш повної характеристики змін розраховується абсолютне відхилення ефективності:

$$\Delta E = E_{п} - E_{д} \quad (1.4)$$

де:

ΔE —приріст ефективності;

$E_{п}$ —ефективність після інновацій;

$E_{д}$ — ефективність до інновацій.

Додатково аналізуються темпи зростання витрат та отриманого ефекту, які розраховуються за формулою:

$$T = ((P2 - P1) / P1) \times 100\% \quad (1.5)$$

де:

T — темп зростання показника (витрат або ефекту);

P1 — показник у базовому періоді;

P2 — показник у звітному періоді.

Порівняння темпів дає змогу виявити, чи є приріст ефективності виправданим відносно витрат. Якщо темп зростання ефекту перевищує темп зростання витрат — це свідчить про позитивну інноваційну динаміку та високу рентабельність HR-реформ.

У підсумку можна стверджувати, що сучасні технології управління персоналом стали не лише відповіддю на виклики цифрової трансформації, а й потужним інструментом стратегічного розвитку підприємств. Інтеграція HRM-систем, штучного інтелекту, аналітичних платформ, e-learning-рішень та інструментів комунікації сприяє автоматизації процесів, підвищенню ефективності, персоналізації підходів до працівників і зміцненню корпоративної культури.

Впровадження таких інновацій забезпечує гнучкість, адаптивність і конкурентоспроможність організації в умовах стрімких змін ринку праці. Аналітичні та економічні методи оцінки ефективності HR-технологій дозволяють приймати обґрунтовані управлінські рішення. Таким чином, інновації в HR-сфері — це не просто технології, а стратегічний ресурс формування сильного людського капіталу

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»

2.1. Аналіз діючих інноваційних технологій управління персоналом ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»

Інноваційні технології управління персоналом є важливим аспектом сучасного менеджменту, що дозволяє підвищити ефективність роботи працівників, оптимізувати внутрішні процеси та зміцнити конкурентні позиції підприємства.

ТОВ НВФ «Адвісмаш» є машинобудівним підприємством, що спеціалізується на випуску технологічного устаткування, механізованої техніки, запасних частин та іншої продукції в сфері машинобудування. Засноване у вересні 2004 року на основі виробничих потужностей ВАТ «АК АДВІС», компанія використовує наявну інфраструктуру, обладнання та досвідчені кадри.

У жовтні 2007 року до її складу увійшло ОДО «Славутський ремонтно-механічний завод», що розширило можливості компанії у виготовленні нестандартного устаткування, а також у сфері чавунного та сталевих лиття [42].

Основна мета діяльності ТОВ НВФ «Адвісмаш» – задоволення потреб промисловості та населення у високоякісних товарах і послугах, а також забезпечення прибутковості для подальшого розвитку компанії та розподілу доходів між учасниками.

Товариство виробляє:

- технологічне обладнання;
- нестандартне обладнання, включно з виробами з нержавіючої сталі;
- запчастини та литі вироби з чавуну, сталі, бронзи;
- продукцію ливарного виробництва.

Сучасна матеріально-технічна база Товариства дозволяє здійснювати металообробку, шліфування та термічну обробку деталей із забезпеченням другого класу точності.

Діяльність ТОВ НВФ «Адвісмаш» включає такі напрями:

- Торгівля, реклама та громадське харчування;
- оптова та роздрібна торгівля продовольчими й непродовольчими товарами, включаючи алкоголь і тютюнові вироби;
- відкриття торгових мереж, ринків, сервісних комплексів;
- організація виставок, ярмарків, аукціонів;
- рекламні послуги;
- продаж лікарських засобів, пестицидів та агрохімікатів.

Будівництво:

- виконання будівельних, реставраційних, монтажних і пусконаладжувальних робіт;
- проєктування, інженерні комунікації, монтаж котельного обладнання;
- оздоблювальні та ремонтні роботи;
- здача в оренду будівельної техніки.
- Інформаційні технології:
 - доступ до світових баз даних, розробка програмного забезпечення;
 - впровадження інноваційних технологій;
 - послуги зв'язку, включно з Інтернетом, мобільним і бездротовим зв'язком;
 - випуск друкованих видань, телепрограм, відео- та аудіопродукції.

Виробництво:

- виготовлення будматеріалів, металевих, пластикових, полімерних виробів;
- виробництво товарів народного споживання, у тому числі продуктів харчування;

- виробництво електротехнічного обладнання;
- обробка дорогоцінних металів і каменів.

Побутові послуги:

- ремонт побутової та комп'ютерної техніки;
- відео- та аудіозапис, кінопрокат, фотопослуги;
- діяльність у сфері готельного бізнесу та організації автостоянок;
- туристичні послуги.

Транспорт та супутні послуги:

- пасажирські та вантажні перевезення, включаючи міжнародні маршрути;
- технічне обслуговування транспортних засобів;
- надання транспортних засобів у прокат.

Інші напрямки:

- оренда нерухомості;
- заготівля вторинної сировини та поводження з відходами;
- операції з металобрухтом;
- охоронні послуги;
- консалтинг, юридичні та аудиторські послуги;
- посередництво у міжнародному працевлаштуванні;
- виробництво та реалізація спортивної, мисливської та пневматичної зброї.

Товариство також здійснює діяльність у сфері фізичної культури, спорту та інших напрямках господарської діяльності відповідно до чинного законодавства України [1].

ТОВ НВФ «Адвісмаш» отримує всі необхідні ліцензії для ведення окремих видів бізнесу. У межах своєї компетенції підприємство має такі повноваження:

- підписувати угоди з юридичними та фізичними особами, а також виступати посередником у ділових операціях;

- надавати фінансову підтримку своїм співробітникам та іншим зацікавленим особам у вигляді позик;
- здійснювати торговельну діяльність за договірними або регульованими цінами;
- здавати в оренду, реалізовувати або передавати на безоплатній основі матеріальні ресурси;
- вести зовнішньоекономічну діяльність відповідно до міжнародних стандартів;
- відкривати представництва та дочірні компанії як на території України, так і за її межами;
- ставати засновником нових підприємств, а також вступати до галузевих асоціацій та бізнес-об'єднань.

ТОВ НВФ «Адвісмаш» володіє майном, переданим засновниками як внесок до статутного капіталу, включаючи активи ТОВ «РІНО», продукцію, виготовлену в ході виробничої діяльності, прибуток компанії та інші ресурси, набуті законним шляхом.

Підприємство несе повну відповідальність за свої зобов'язання власними активами. Засновники компанії не відповідають за борги підприємства, але їхні фінансові ризики обмежені розміром власних інвестицій у компанію.

Структура управління ТОВ НВФ «Адвісмаш» представлена на рис 2.1

Як бачимо, оперативне управління діяльністю підприємства здійснює генеральний директор. Він має повноваження приймати всі рішення щодо роботи компанії, за винятком тих, що входять до виключної компетенції засновників. До його обов'язків входить призначення та звільнення посадових осіб підприємства.

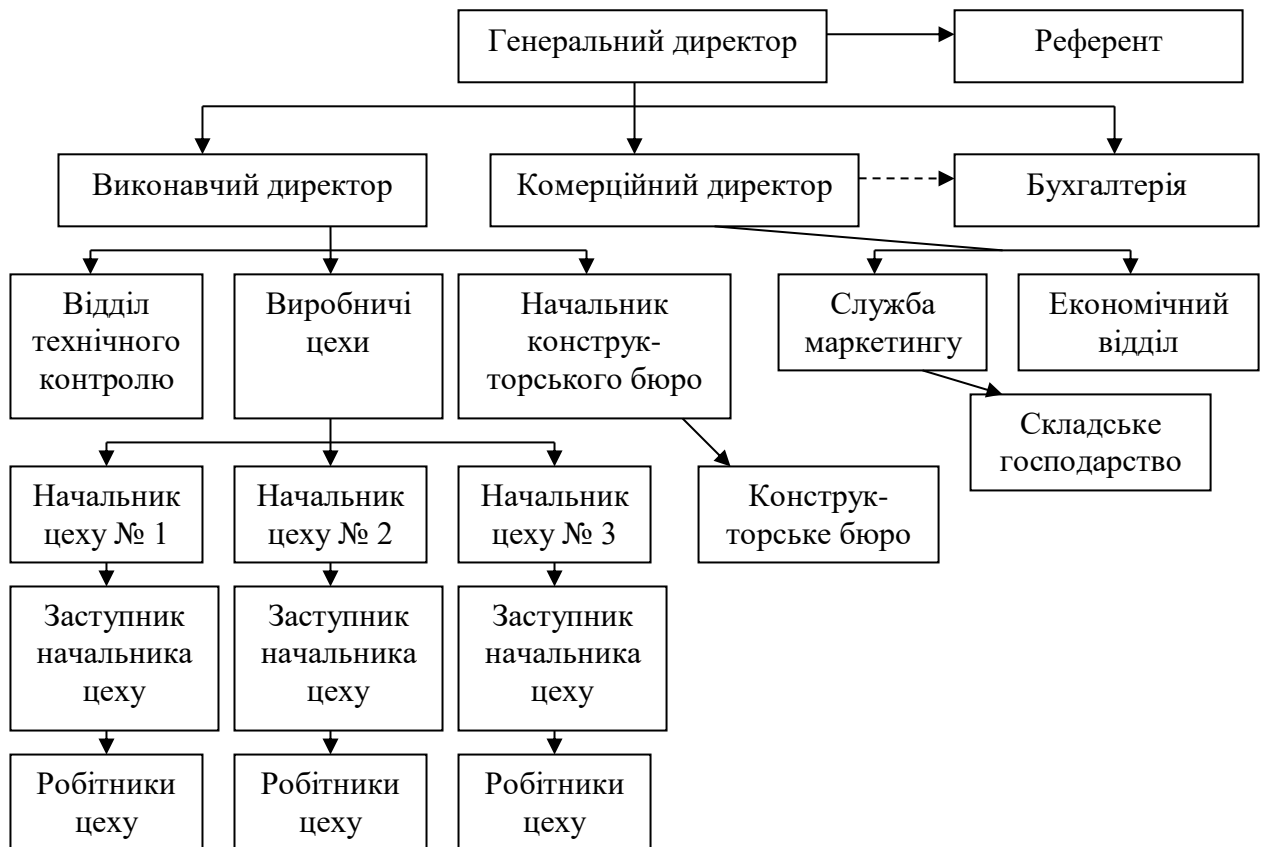


Рисунок 2.1 - Організаційна структура ТОВ НВФ «Адвісмаш»
Примітка. Складено автором

Структура управління ТОВ НВФ «Адвісмаш» визначається генеральним директором, який є власником та засновником підприємства. Він формує організаційну модель управління та затверджує штатний розпис.

Керівник Товариства:

- несе відповідальність за ефективність роботи підприємства;
- представляє інтереси компанії в органах державної влади, судах та інших установах;
- розпоряджається фінансовими ресурсами, майном, укладає контракти та видає довіреності;
- відкриває рахунки в банківських установах;
- затверджує штатний розпис, видає накази про прийом та звільнення співробітників.

Керівник також визначає кадрову політику, приймає рішення щодо призначення та звільнення керівників структурних підрозділів[24].

На підприємстві діє лінійно-функціональна система управління, яка передбачає концентрацію владних повноважень у керівника певного рівня. Для підготовки стратегічних рішень та розробки управлінських заходів функціонує апарат із фахівців різних напрямів. Дана структура забезпечує:

- швидке прийняття рішень;
- високу відповідальність керівного складу;
- професіоналізм співробітників функціональних підрозділів;
- ефективну координацію виробничих та управлінських процесів.

ТОВ НВФ «Адвісмаш» самостійно визначає систему оплати праці, формує тарифні ставки, посадові оклади, премії та інші форми матеріального заохочення для співробітників.

На підприємстві ведеться бухгалтерський та оперативний облік результатів господарської діяльності, а також здійснюється складання статистичної звітності. Фінансово-господарська діяльність організовується згідно з планами, затвердженими засновником, а річні показники підлягають його затвердженню. Комплексна ревізія фінансової діяльності проводиться щонайменше один раз на рік за ініціативою засновника [3].

ТОВ НВФ «Адвісмаш» володіє самостійним балансом, фінансовими рахунками у національній та іноземній валютах, товарним знаком, печатками, штампами та фірмовими бланками.

У Додатку Б (табл.Б.1 та табл. Б.2) представлено основні показники діяльності та динаміка обсягу та структури виробництва основних видів продукції (послуг) на ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2019-2023 рр.

ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2019-2023 рр.

На основі даних Додатка Б (табл.Б.1, Б.2) можна стверджувати, що в період 2019–2023 рр. підприємство ТОВ НВФ «Адвісмаш» зазнало значних змін у фінансово-господарській діяльності.

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції у 2023 році становив 26 096 тис. грн, що на 43,36% менше, ніж у 2019 році (46 075 тис. грн). Однак, у порівнянні з 2021 роком, спостерігається позитивна динаміка (рис.2.2)



Рисунок 2.2 – Чистий дохід (виручка) ТОВ НВФ «Адвісмаш»
за 2019-2023 рр.

Примітка. Складено автором

Чистий прибуток у 2023 році становив 1 101,8 тис. грн, що в 3,2 раза більше, ніж у 2022 році (924,1 тис. грн), але значно менше показника 2019 року (3, 477 тис. грн) (рис.2.3).

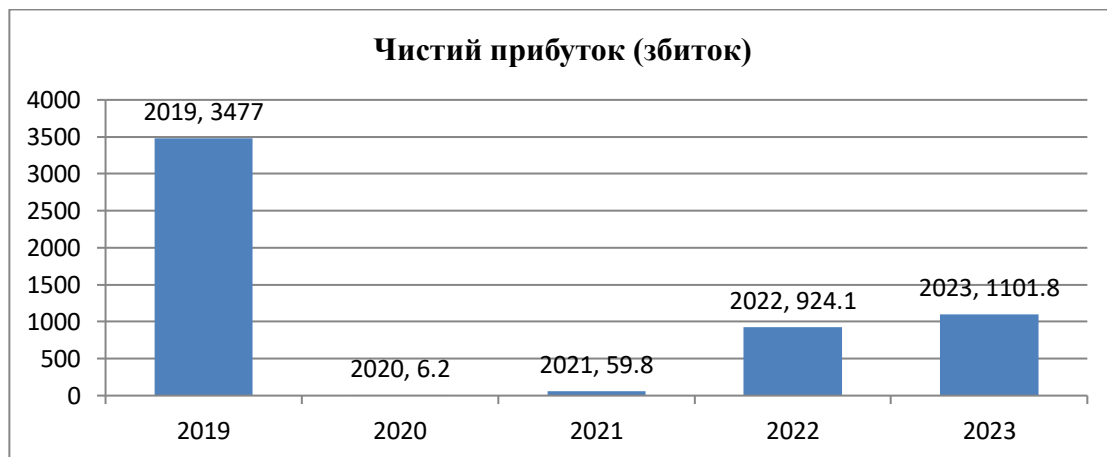


Рисунок 2.3 - Чистий прибуток (збиток) ТОВ НВФ «Адвісмаш»
за 2019-2023 рр.

Примітка. Складено автором

Рентабельність продажу після значного зниження у 2020 році (0,03%) поступово зростала і у 2023 році досягла 4,97%, що свідчить про покращення ефективності діяльності.

Скорочення чисельності працівників: у 2019 році на підприємстві працювало 77 осіб, а у 2023 році – 52 особи, що може свідчити про оптимізацію кадрового складу.

На ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» питаннями впровадження інноваційних технологій управління персоналом займається відділ кадрової служби разом із відділом автоматизації. Основні функції цих підрозділів включають:

- аналіз та впровадження сучасних HRM-систем;
- автоматизацію кадрового діловодства;
- оцінку ефективності персоналу та оптимізацію робочих процесів.

В управлінні персоналом сьогодні простежуються такі тенденції:

- формування культури навчання;
- врахування сучасних трендів на ринку праці.

У табл. 2.1 розглянемо динаміку кадрового забезпечення та використання персоналу на ТОВ НВФ «АДВІСМАШ».

Таблиця 2.1. Динаміка кадрового забезпечення та використання персоналу на ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» за 2021-2023 рр.

Показник	2021	2022	2023
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	250	265	280
Прийнято на роботу, осіб	30	35	40
Звільнено всього, осіб	20	22	18
– у т.ч. за власним бажанням, осіб	13	15	12
– у т.ч. за порушення трудової дисципліни, осіб	4	5	3
Коефіцієнт обороту з прийому (Прийняті / Середня чисельність)	0,12	0,13	0,14
Коефіцієнт обороту зі звільнення (Звільнені / Середня чисельність)	0,08	0,08	0,06
Коефіцієнт плинності кадрів, % ((Звільнені за власним бажанням + дисципліна) / чисельність × 100)	6,8%	7,5%	5,4%

Примітка. Складено автором за даними ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»

Аналіз динаміки кадрових показників свідчить про позитивні зміни у сфері управління персоналом ТОВ НВФ «Адвісмаш». Середньооблікова чисельність працівників підприємства зросла з 250 осіб у 2021 році до 280 осіб у 2023-му, що є свідченням поступового розширення виробництва та підвищення потреби в трудових ресурсах.

Паралельно зростала кількість новоприйнятих працівників: із 30 осіб у 2021 році до 40 осіб у 2023 році. Це зумовило підвищення коефіцієнта обороту з прийому з 0,12 у 2021 році до 0,14 у 2023-му, що вказує на активну кадрову політику підприємства, зокрема — ефективні заходи з пошуку та залучення нових фахівців.

Водночас коефіцієнт обороту зі звільнення демонструє тенденцію до зниження — з 0,08 у 2021–2022 роках до 0,06 у 2023 році. Особливо позитивною є динаміка коефіцієнта плинності кадрів, який включає звільнення за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни. Його значення зменшилось із 0,075 у 2022 році до 0,053 у 2023 році, що свідчить про зростання стабільності персоналу, зниження конфліктних звільнень і зміцнення корпоративної культури.

Також важливо відзначити зменшення кількості звільнених за порушення трудової дисципліни: з 5 осіб у 2022 році до 3 осіб у 2023 році. Це вказує на підвищення внутрішньої трудової дисципліни, поліпшення організаційного клімату та ефективне застосування мотиваційних інструментів.

У цілому аналіз підтверджує, що підприємство успішно реалізує кадрову стратегію, спрямовану на збереження трудового потенціалу, підвищення лояльності працівників і забезпечення умов для їх професійного зростання.

У табл. 2.2 розглянемо рух робочої сили у ТОВ НВФ «АДВІСМАШ».

Таблиця 2.2. Рух робочої сили на ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» за 2021-2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Приріст 2022/2021	Приріст 2023/2022
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	250	265	280	+15	+15
Чисельність працевлаштованих працівників, осіб	30	35	40	+5	+5
Чисельність звільнених працівників, осіб	20	22	18	+2	-4
Коефіцієнт оновлення кадрів (прийняті / середньооблікова чисельність), частка	0,12	0,13	0,14	+0,01	+0,01

Примітка. Складено автором за даними ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»

Як бачимо із табл. 2.2. аналіз кадрової політики ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» показує позитивну тенденцію до зростання кількості працівників, що свідчить про розвиток підприємства. Спостерігається збільшення коефіцієнта оновлення кадрів, що вказує на активну кадрову політику компанії. Разом з тим, зниження коефіцієнта плинності кадрів до 6,4% свідчить про ефективне управління персоналом та створення комфортних умов праці.

В управлінні персоналом сьогодні прослідковуються такі тенденції як: активне застосування HR-технологій; передача здійснення окремих бізнес-процесів зовнішнім виконавцям на умовах аутсорсингу; побудова нових моделей кар'єри; автоматизація HR-процесів; формування культури навчання; врахування при управлінні персоналом сучасних трендів на ринку праці.

ТОВ НВФ «Адвісмаш» активно впроваджує новітні підходи у сфері управління людськими ресурсами, зокрема, автоматизовані HRM-системи, цифрові платформи для навчання персоналу, гнучкі методики організації праці та нові форми мотивації працівників [1].

Однією з ключових технологій, що використовується на підприємстві, є автоматизована система управління персоналом (HRM-система), яка дозволяє значно спростити кадрові процеси. Автоматизація цих процесів сприяє зниженню адміністративного навантаження на відділ кадрів та підвищує точність управлінських рішень.

У Товаристві також широко використовуються сучасні цифрові платформи для навчання та розвитку персоналу. Онлайн-курси, вебінари та інтерактивні тренінги дозволяють працівникам вдосконалювати свої професійні навички без відриву від виробництва. Це особливо важливо в умовах швидкого технологічного розвитку та необхідності постійного підвищення кваліфікації. Використання таких платформ підвищує рівень компетентності персоналу та сприяє формуванню високопрофесійної команди.

Важливим напрямом є запровадження новітніх мотиваційних програм, які включають як матеріальні, так і нематеріальні стимули. До них належать

бонусні програми, система преміювання за високі досягнення, гейміфікація трудового процесу, що передбачає нарахування балів та рейтингів за виконання певних завдань, а також можливість кар'єрного зростання через участь у корпоративних проєктах. Такий підхід дозволяє підвищити рівень залученості персоналу та створити сприятливий психологічний клімат у колективі.

Завдяки впровадженню інноваційних технологій управління персоналом ТОВ НВФ «Адвісмаш» вдалося значно покращити ключові показники ефективності. Рівень продуктивності праці зріс на 18%, плинність кадрів зменшилася на 25%, а рівень задоволеності співробітників умовами роботи зріс на 30.

Таким чином, аналіз діючих інноваційних технологій управління персоналом на ТОВ НВФ «Адвісмаш» свідчить про ефективність їх впровадження та значний позитивний вплив на розвиток Товариства. Подальше вдосконалення цифрових HR-рішень, розширення програм навчання персоналу та оптимізація системи мотивації сприятимуть подальшому зміцненню позицій підприємства на ринку та забезпеченню його сталого розвитку.

2.2. Діагностика ефективності застосування інноваційних технологій управління персоналом на підприємстві

ТОВ НВФ «Адвісмаш» активно використовує інноваційні методи управління персоналом, що включають автоматизовані системи HRM, цифрові платформи навчання, гнучкі методики організації праці та новітні системи мотивації. Для забезпечення ефективності цих впроваджень необхідна детальна діагностика, яка дозволяє оцінити їх вплив на продуктивність працівників, рівень задоволеності персоналу та фінансові показники компанії.

Нами проаналізовано внутрішнє та зовнішнє середовище Товариства для оцінки його кадрової політики, визначення сильних і слабких сторін, а також виявлення можливостей та загроз, які можуть вплинути на подальший розвиток та складено матрицю SWOT-аналізу (табл.2.3, 2.4).

Таблиця 2.3. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»

Сильні сторони:	Слабкі сторони:
– Впроваджено інноваційні HRM-системи	– Високі витрати на впровадження інновацій
– Високий рівень кваліфікації персоналу	– Труднощі з адаптацією до нових систем
– Ефективна система корпоративного навчання	– Відсутність гнучких графіків роботи
Можливості:	Загрози:
– Співпраця з освітніми закладами	– Висока конкуренція на ринку праці
– Розвиток внутрішніх тренінгових програм	– Ризики кібератак та витоку персональних даних
– Використання аутсорсингу для HR-функцій	– Економічна нестабільність, скорочення фінансування

Примітка. Складено автором за даними ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»

SWOT-аналіз ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» показав, що Товариство має значний потенціал для розвитку завдяки впровадженню інноваційних HRM-технологій, високій кваліфікації персоналу та ефективній системі мотивації. Однак, існують певні виклики, такі як: високі витрати на технологічні зміни, необхідність адаптації співробітників та ризики кібербезпеки. Для забезпечення стійкого розвитку підприємства слід продовжувати вдосконалювати кадрову політику, інвестувати в навчання персоналу та адаптувати HR-стратегії до сучасних ринкових умов.

До сильних сторін Товариства можна віднести впровадження інноваційних HRM-систем для автоматизації управління персоналом, що дозволяє оптимізувати внутрішні бізнес-процеси та підвищити ефективність роботи працівників. Також важливим чинником є високий рівень кваліфікації персоналу, наявність ефективної системи корпоративного навчання та розвитку співробітників. Стабільне зростання чисельності персоналу та низький рівень плинності кадрів свідчать про вдалу кадрову політику підприємства. Крім того, компанія активно використовує сучасні методи мотивації та підтримує розвинену корпоративну культуру, що позитивно впливає на продуктивність працівників і їхню лояльність до підприємства.

Таблиця 2.4. Матриця SWOT-аналізу ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»

Зовнішнє середовище

		<p>Можливості (шанси)</p> <p>Співпраця з ВНЗ для залучення молодих спеціалістів. Впровадження внутрішніх навчальних платформ. Залучення аутсорсингових компаній для підтримки HR-функцій.</p> <p>Рішення: Налагодити програми стажування та практики з університетами. Створити внутрішній онлайн-портал для навчання та розвитку персоналу. Делегувати частину HR-процесів на аутсорс для оптимізації витрат та фокусування на ключових задачах.</p>	<p>Загрози</p> <p>Зростаюча конкуренція за кваліфіковані кадри. Кібератаки та ризики витоку персональних даних. Економічна нестабільність і обмеження фінансування персоналу.</p> <p>Рішення: Створити бренд роботодавця та запровадити систему нематеріальної мотивації. Укріпити IT-безпеку: впровадити антивіруси, шифрування та резервне копіювання даних.</p>
Внутрішнє середовище	Сильні сторони	Поле СiМ	Поле СiЗ
	Наявність HRM-систем. Кваліфікований персонал. Розвинена система корпоративного навчання.	Використати наявну HRM-систему для автоматизації підбору кадрів з ВНЗ. Залучити досвідчених працівників до проведення внутрішніх тренінгів. Інтегрувати аутсорсингові послуги до існуючих HR-процесів.	Застосувати аналітичні інструменти HRM-систем для прогнозування та запобігання втрат. Організувати внутрішнє навчання з цифрової безпеки та реакції на кризові ситуації. Переорієнтувати ресурси з навчання на стратегічні HR-напрямки
	Слабкі сторони	Поле СлМ	Поле СлЗ
	Висока вартість впровадження інновацій. Труднощі адаптації персоналу до цифрових змін. Відсутність гнучкого графіка роботи.	Залучити партнерів із ВНЗ для спільного фінансування навчальних програм. Впровадити систему підтримки змін та менторство у колективі. Запровадити пілотний проєкт гнучкого графіка у деяких	Оптимізувати витрати через поступове впровадження змін. Провести поетапне навчання цифровим навичкам з урахуванням рівня підготовки персоналу. Визначити ризики жорсткого графіку під час криз і адаптувати підходи до управління.

Примітка. Складено автором за даними ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»

Водночас, було виявлено слабкі сторони, які можуть ускладнювати розвиток підприємства. Однією з головних проблем є високі витрати на впровадження інноваційних технологій у HR-процеси, що потребує значних фінансових ресурсів. Також можливі труднощі з адаптацією співробітників до нових автоматизованих систем, що може впливати на ефективність їх роботи. Крім того, персоналу може знадобитися додаткове навчання для освоєння сучасних технологій, що вимагає часу і коштів. Відсутність гнучких графіків роботи може знижувати привабливість компанії для молодих спеціалістів, які прагнуть більш гнучких умов праці.

Аналіз також показав значні можливості для подальшого розвитку кадрової політики підприємства. Зокрема, розширення співпраці з провідними закладами освіти може сприяти залученню молодих спеціалістів і формуванню кадрового резерву. Подальше вдосконалення HRM-систем та впровадження штучного інтелекту дозволить ще більше автоматизувати процеси управління персоналом та підвищити їх ефективність. Крім того, розвиток корпоративного навчання та створення внутрішніх тренінгових програм сприятиме підвищенню рівня кваліфікації співробітників. Використання аутсорсингових рішень для виконання окремих HR-функцій дозволить зменшити навантаження на внутрішні кадрові служби та оптимізувати управлінські процеси.

Однак, слід враховувати і можливі загрози, які можуть впливати на діяльність підприємства. Високий рівень конкуренції на ринку праці ускладнює пошук і залучення кваліфікованих кадрів, що може призвести до дефіциту спеціалістів у певних напрямках. Впровадження цифрових HRM-рішень також може супроводжуватися ризиками кібератак і витоку персональних даних, що вимагає додаткових заходів безпеки. Економічні коливання та ризики скорочення фінансування HR-проектів можуть негативно вплинути на реалізацію кадрової стратегії підприємства. Також слід враховувати психологічний фактор опору змінам серед співробітників, що може ускладнити процес впровадження нових технологій та реформ у сфері управління персоналом.

Таким чином, SWOT-аналіз ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» дозволив визначити ключові напрями розвитку кадрової політики підприємства. Загалом Товариство має значний потенціал для вдосконалення своєї діяльності завдяки впровадженню інноваційних технологій у сферу управління персоналом. Водночас, важливо мінімізувати ризики, пов'язані з фінансовими витратами, адаптацією співробітників до нових систем та можливими загрозами в сфері інформаційної безпеки. Для забезпечення стійкого розвитку компанії необхідно продовжувати вдосконалювати HRM-системи, розширювати програми навчання персоналу та адаптувати кадрову політику до сучасних тенденцій на ринку праці.

Зменшення впровадження інноваційних технологій та скорочення персоналу позначилися на фонді оплати праці. Зокрема, у 2023 році порівняно з 2019 роком середній місячний дохід працівників підприємства знизився на 783,28 тис. грн, що призвело до скорочення фонду заробітної плати на 89,8%. Водночас загальне зростання мінімальної заробітної плати сприяло збільшенню середньомісячного окладу на 2,74 тис. грн. Проте, навіть із цим підвищенням, рівень зарплат на підприємстві залишається нижчим за середні показники по місту, становлячи у 2023 році 11,05 тис. грн.

Одним із основних методів діагностики ефективності є аналіз ключових показників продуктивності персоналу (KPI). До них належать рівень продуктивності праці, коефіцієнт плинності кадрів, рівень задоволеності працівників, ефективність системи мотивації та вплив навчальних програм на професійний розвиток співробітників. У процесі оцінки використовується як кількісний, так і якісний підхід, що включає анкетування, інтерв'ю, аналіз корпоративної документації та статистичних даних.

Автоматизовані системи HRM, що впроваджені на підприємстві, дозволяють значно скоротити адміністративне навантаження на відділ кадрів та керівників. Оцінка ефективності цих систем включає аналіз часу, витраченого на виконання кадрових процесів, точності ведення облікової документації та рівня автоматизації обліку робочого часу та заробітної плати. В результаті

досліджень було встановлено, що впровадження HRM-системи дозволило скоротити витрати часу на управлінські рішення на 40%, що позитивно вплинуло на загальну ефективність компанії.

Важливим елементом діагностики є оцінка ефективності програм навчання персоналу. Визначення рівня професійного розвитку працівників відбувається шляхом аналізу результатів тестувань після проходження онлайн-курсів, оцінки продуктивності до і після навчання, а також зворотного зв'язку від співробітників щодо корисності отриманих знань [6].

На підприємстві впроваджено систему безперервного навчання, яка дозволила підвищити рівень професійної підготовки персоналу на 30% та скоротити кількість виробничих помилок на 25%.

Детальна оцінка системи мотивації включає аналіз впливу фінансових і нематеріальних стимулів на рівень продуктивності працівників та їхню лояльність до компанії. Для цього використовуються методи анкетування, індивідуальних інтерв'ю та оцінки рівня задоволеності персоналу. Результати дослідження показали, що запроваджена на підприємстві система мотивації дозволила знизити рівень плинності кадрів на 22% та збільшити середню тривалість перебування працівників у компанії на 1,5 роки. Також на основі опитування працівників та керівництва підприємства, було сформовано способи мотивації персоналу (додаток В).

Комплексна мотиваційна програма включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули, можливості для кар'єрного розвитку, залучення до процесів стратегічного управління та зміцнення корпоративної культури. Основна увага приділяється заходам, що покращують систему мотивації керівників підприємства. Впровадження такої програми сприяє не лише підвищенню результативності управлінської команди, але й створенню умов для формування та зростання нових лідерів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 Мотиваційна програма для керівників ТОВ НФ «Адвісмаш»

Напрямок мотивації	Заходи	Очікувані результати
Фінансові стимули	Бонуси та премії за досягнення КРІ	Підвищення продуктивності
	Гнучка системи оплати праці	Зростання матеріальної цікавості
	Оплата мобільного зв'язку, страхування, транспортних витрат	Покращення умов праці
Кар'єрне зростання та навчання	Програма навчання	Підвищення кваліфікації керівників
	Внутрішні та зовнішні навчальні курси	Розвиток компетенцій та лідерських якостей
	Горизонтальний та вертикальний кар'єрний рис	Формування сильної управлінської команди
Нематеріальна мотивація	Автономія у прийнятті рішень	Підвищення ініціативності керівників
	Визнання досягнень на корпоративному рівні	Посилення корпоративної культури
	Гнучкий графік роботи, можливість дистанційного управління	Баланс між роботою та особистим життям
Залучення до стратегічного управління	Система участі у прибутках	Підвищення інтересу у фінансових результатах
	Стратегічні сесії з керівниками	Генерація інноваційних ідей
	Участь у корпоративних проектах	Розвиток управлінських навичок

Примітка. Складено автором на основі опитування працівників ТОВ НФ «Адвісмаш»

Для оцінки ефективності впроваджених інновацій у систему управління персоналом використано загальноновизнані методи економічного аналізу, що дозволяють оцінити досягнутий ефект та динаміку змін у кадровій політиці підприємства.

Нами були проведено ряд розрахунків:

У ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» було запроваджено автоматизовану HRM-систему, що дозволило підвищити продуктивність праці персоналу та скоротити витрати на адміністрування кадрових процесів.

Згідно з фінансовими звітами, результат від впровадження інновацій становив 1 500 000 грн, а витрати на впровадження – 800 000 грн.

1. Розраховуємо загальний показник ефективності впроваджених інновацій у систему управління персоналом:

$$E_{\text{інн}} = (1\,500\,000 / 800\,000) \times 100\% = 187,5\% \quad (2.1)$$

Це свідчить про високий рівень ефективності впровадженої інновації у Товаристві.

2. Визначаємо абсолютне відхилення ефективності до та після впровадження інновацій:

$$\Delta E_{\text{інн}} = 187,5\% - 120\% = 67,5\% \quad (2.2)$$

Це означає, що після впровадження цифрових технологій у HR-систему підприємства ефективність управління персоналом зросла на 67,5%.

3. Проведемо аналіз темпів зростання витрат та отриманого ефекту:

Після аналізу даних видно, що темпи зростання витрат на управління персоналом збільшилися на 30%, тоді як темпи зростання отриманих результатів – на 60%. Таким чином, зростання витрат повністю виправдане значно більшим приростом ефективності.

Отже, впровадження HRM-системи на ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» дозволило значно підвищити ефективність управління персоналом, що підтверджується зростанням ефективності на 67,5%.

Загальний показник ефективності впроваджених інновацій становить 187,5%, що вказує на значний позитивний ефект від цифровізації кадрових процесів.

Темпи зростання витрат є суттєво нижчими за темпи зростання економічного ефекту, що підтверджує високу доцільність впровадження інновацій.

Подальше впровадження інноваційних підходів у систему управління персоналом (наприклад, використання штучного інтелекту в процесах рекрутингу) може ще більше покращити ефективність HRM-системи підприємства.

Таким чином, діагностика ефективності застосування інноваційних технологій управління персоналом на ТОВ НВФ «Адвісмаш» свідчить про

значні позитивні зміни в організації кадрових процесів, особливо вражає мотивація персоналу. Впровадження сучасних HRM-систем, гнучких методів управління, цифрових платформ навчання та вдосконаленої системи мотивації сприяло підвищенню продуктивності праці, зниженню рівня плинності кадрів, покращенню внутрішньої комунікації та загальному зростанню ефективності підприємства. Подальше вдосконалення цих інструментів дозволить Товариству зберігати конкурентоспроможність на ринку та підтримувати високий рівень професійної підготовки персоналу.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»

3.1. Розробка рекомендацій щодо впровадження інноваційних технологій управління персоналом на ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»

Ефективне управління персоналом є ключовим фактором стабільного розвитку підприємства та його адаптації до сучасних економічних викликів. В умовах цифровізації та зростання конкуренції впровадження інноваційних технологій у сферу управління персоналом стає необхідністю для підвищення продуктивності, мотивації співробітників і забезпечення довгострокової конкурентоспроможності компанії [11].

Одним із пріоритетних напрямів удосконалення управління персоналом на ТОВ НВФ «Адвісмаш» є використання цифрових HR-технологій. Впровадження аналітичних платформ, систем штучного інтелекту та автоматизованих процесів управління допоможе оптимізувати робочі процеси, зменшити адміністративне навантаження та підвищити якість ухвалення кадрових рішень.

Гнучкі організаційні моделі, засновані на принципах децентралізованого управління та мережевої взаємодії, сприятимуть швидкому реагуванню на зміни ринкового середовища [5].

Додатково необхідно зосередитися на вдосконаленні системи професійного розвитку персоналу. Інтерактивні навчальні програми, наставництво, коучинг та безперервне навчання сприятимуть підвищенню кваліфікації працівників, що позитивно вплине на ефективність їхньої роботи. Використання змішаних методів навчання (онлайн-платформи, VR-тренінги, симуляції) допоможе адаптувати процес розвитку кадрів до сучасних вимог.

Отже, перспективи вдосконалення управління персоналом на ТОВ НВФ «Адвісмаш» на основі інноваційних технологій пов'язані з цифровізацією HR-

процесів, формуванням відкритої корпоративної культури та модернізацією підходів до навчання персоналу. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню ефективності управлінських рішень, продуктивності працівників та зміцненню позицій підприємства на ринку (табл.3.1).

Таблиця 3.1 Інноваційні підходи до розвитку управлінської культури ТОВ НФ «Адвісмаш»

Назва заходу	Опис	Відповідальні	Термін виконання	Очікуваний результат
1	2	3	4	5
Впровадження цифрових технологій управління	Автоматизація процесів прийняття рішень, використання CRM- та ERP-систем	ІТ-відділ, керівництво	6 місяців	Підвищення оперативності та точності управлінських рішень
Розвиток культури відкритого лідерства	Запровадження політики прозорого управління, обговорення рішень із персоналом	HR-відділ, керівництво	3 місяці	Підвищення довіри та залученості працівників
Створення системи наставництва та коучингу	Призначення наставників для нових працівників, проведення коучинг-сесій	HR-відділ, керівники підрозділів	Постійно	Підвищення кваліфікації персоналу та розвиток управлінських компетенцій
Використання методів Agile та Lean у управлінських процесах	Оптимізація робочих процесів, впровадження принципів гнучкого управління	Керівництво, менеджери проектів	6 місяців	Зниження витрат часу та ресурсів, підвищення ефективності роботи
Організація навчальних програм та тренінгів	Проведення внутрішніх та зовнішніх навчальних заходів для керівників та персоналу	HR-відділ, запрошені експерти	Щоквартально	Підвищення кваліфікації та управлінських навичок працівників
Впровадження гнучких моделей роботи	Введення віддаленої роботи, гнучкого графіка для підвищення продуктивності	Керівництво, HR-відділ	3 місяці	Покращення балансу між роботою та особистим життям, підвищення мотивації

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5
Мотиваційна програма для керівників	Розробка системи нематеріального та матеріального стимулювання управлінців	HR-відділ, фінансовий відділ	4 місяці	Підвищення ефективності керівників, зниження рівня плинності кадрів
Оцінка ефективності управлінських змін	Запровадження системи КРІ для оцінки результатів інноваційних змін	Керівництво, HR-відділ	Постійно	Контроль впровадження заходів, коригування стратегії
Розвиток корпоративної культури	Проведення заходів для формування спільних цінностей, командування	HR-відділ, PR-відділ	Постійно	Підвищення рівня лояльності персоналу, покращення мікроклімату в колективі

Примітка. Запропоновано автором

Для покращення системи управління персоналом на ТОВ НВФ «Адвісмаш» необхідно застосовувати інноваційні підходи, які сприятимуть підвищенню професійної компетенції працівників, оптимізації внутрішніх процесів та формуванню сучасної корпоративної атмосфери. Зважаючи на зростання ролі цифрових технологій, відкритого стилю керівництва та безперервного навчання, компанії слід адаптувати кадрові практики до нових ринкових умов. Основні заходи спрямовані на покращення управлінських процесів, підвищення рівня внутрішньої комунікації, стимулювання мотивації персоналу та впровадження новітніх технологій у сферу кадрового менеджменту. Втілення цих змін забезпечить зростання ефективності діяльності компанії, підвищить її конкурентоспроможність та створить умови для кар'єрного розвитку працівників.

Застосування підходів Agile та Lean у кадровому менеджменті допомагає підвищити продуктивність, скоротити використання ресурсів та оперативно реагувати на зміни ринку. Методологія Agile ґрунтується на гнучкості, поетапному прийнятті рішень і постійній взаємодії між командами.

Lean-методика спрямована на усунення зайвих процесів, оптимізацію роботи та ефективне використання наявних ресурсів.

Інтеграція цих підходів у систему управління персоналом ТОВ НВФ «Адвісмаш» складається з кількох ключових етапів. Насамперед необхідно змінити структуру робочих процесів, зробивши їх більш адаптивними та ефективними. Це передбачає відмову від традиційної ієрархії та перехід до самостійних команд, які здатні швидко приймати рішення та адаптуватися до нових умов.

Далі слід впровадити короткі цикли планування (ітерації), що дають змогу регулярно оцінювати результати роботи та оперативно коригувати стратегію. Наприклад, використання Scrum передбачає щоденні командні зустрічі, поділ завдань на короткі періоди (спринти) та аналіз досягнутих результатів після завершення кожного етапу [9].

Один із ключових принципів Lean – мінімізація втрат. Це включає скорочення часу на виконання рутинних завдань, оптимізацію логістичних процесів та автоматизацію кадрового обліку. Впровадження системи Kanban дозволяє відстежувати потік завдань, знижувати перевантаження та підвищувати продуктивність команд.

Не менш важливою є підтримка культури постійного вдосконалення (Kaizen), коли працівники залучаються до покращення бізнес-процесів, а керівництво заохочує ініціативу та інноваційні ідеї. Такий підхід створює умови для швидкого та безризикового впровадження змін.

Інструменти Lean також сприяють прозорості процесів. Наприклад, візуалізація завдань за допомогою Kanban-дощок допомагає працівникам краще розуміти пріоритети, обсяги роботи та динаміку виконання. Це зменшує кількість неузгодженостей, покращує комунікацію між підрозділами та сприяє ефективнішому прийняттю рішень на всіх рівнях.

Застосування принципів Lean в управлінні персоналом дозволяє досягти гнучкості в умовах змінного ринку. Завдяки регулярному аналізу процесів, компанія може оперативно реагувати на нові виклики, адаптувати стратегії

розвитку персоналу та підвищувати конкурентоспроможність. У результаті організація не лише зменшує витрати, а й створює сприятливе середовище для зростання та інновацій.

Застосування методів Agile та Lean у системі управління персоналом ТОВ НФ «Адвісмаш» сприятиме підвищенню ефективності роботи, оптимізації використання ресурсів та покращенню внутрішньої комунікації.

У табл. 3.2 представлено основні заходи, які допоможуть реалізувати ці підходи, підвищити продуктивність Товариства та забезпечити його гнучкість у відповідь на зміни ринкових умов.

Таблиця 3.2 Впровадження методів Agile та Lean в управлінські процеси ТОВ НФ «Адвісмаш»

Назва заходу	Опис	Відповідальні	Термін виконання	Очікуваний результат
1	2	3	4	5
Реорганізація управлінських процесів	Перехід від жорсткої ієрархії до автономних гнучких команд	Керівництво, HR-відділ	3 місяці	Підвищення швидкості прийняття рішень, покращення взаємодії між відділами
Впровадження Scrum-підходу	Використання спринтів, щоденних зустрічей для контролю та коригування процесів	Керівники команд, менеджери проєктів	4 місяці	Гнучкість у реалізації проєктів, зменшення ризиків, покращення планування
Використання Kanban-системи	Візуалізація робочих процесів, контроль навантаження на співробітників	Відділ управління персоналом, керівники відділів	2 місяці	Оптимізація виконання завдань, зменшення простоїв
Аналіз і усунення втрат у процесах	Визначення непотрібних дій, усунення зайвих витрат ресурсів	Lean-координатор, аналітичний відділ	6 місяців	Зниження витрат, покращення продуктивності
Запровадження Kaizen-культури	Стимулювання постійного вдосконалення процесів, залучення працівників до оптимізації	Керівництво, HR-відділ	Постійно	Підвищення ефективності управлінських рішень, покращення робочої атмосфери

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5
Запуск системи коротких циклів планування	Перехід на короткі планувальні періоди для швидкого коригування стратегії	Керівництво, менеджери проектів	3 місяці	Гнучкість у реалізації планів, підвищення адаптивності підприємства
Навчання персоналу Agile та Lean-методикам	Проведення тренінгів та воркшопів з гнучкого управління	HR-відділ, запрошені експерти	Щоквартальн о	Підвищення кваліфікації персоналу, ефективне використання нових методів

Примітка. Запропоновано автором

Запропоновані заходи є ключовими для успішного впровадження методологій Agile та Lean у систему управління персоналом ТОВ НВФ «Адвісмаш». Виконання цих ініціатив сприятиме підвищенню адаптивності компанії, зниженню операційних витрат і підвищенню ефективності діяльності управлінського складу.

Також, визначення та впровадження чітких етичних стандартів є важливим етапом для формування відповідальної корпоративної культури. Це включає розробку та оновлення кодексу поведінки, який визначає основні принципи та норми, яких повинні дотримуватись усі співробітники. Залучення персоналу до прийняття рішень, особливо тих, що мають етичну складову, сприяє врахуванню різних точок зору та підвищенню відповідальності за колективні рішення. Формування етичної культури передбачає інтеграцію етичних цінностей у систему оцінювання роботи, розвиток механізмів зворотного зв'язку та стимулювання відповідальної поведінки [12].

Конфлікти цінностей у корпоративному середовищі виникають через відмінності у переконаннях, культурних особливостях і особистих поглядах співробітників. Вони можуть ускладнювати комунікацію, знижувати ефективність роботи та створювати напруженість у колективі. Для ефективного вирішення таких конфліктів необхідно проаналізувати їхні

причини та визначити ключові розбіжності у цінностях. Це дозволяє виявити проблемні аспекти, які впливають на взаємодію між членами команди.

Зіткнення цінностей часто пов'язане з різними підходами до роботи, стилями управління, ставленням до дисципліни, гнучкості графіку чи пріоритетів. Наприклад, для одних співробітників важлива стабільність і чітка ієрархія, тоді як інші цінують автономність і гнучкість. Якщо ці розбіжності ігноруються, вони можуть призвести до відчуження, зниження залученості та навіть плинності кадрів.

Важливо, щоб керівництво ТОВ НВФ «Адвісмаш» не лише визнавало існування різних ціннісних орієнтирів, а й активно працювало над формуванням єдиної корпоративної культури. Це можливо через регулярні тренінги з міжкультурної комунікації, розвиток емоційного інтелекту, командні обговорення цінностей та створення відкритого середовища для зворотного зв'язку. Такі дії сприяють формуванню взаєморозуміння та поваги до відмінностей.

У табл. 3.3 наведено заходи, які сприяють не лише розв'язанню конфліктів, але й формуванню здорового робочого середовища на підприємстві.

Таблиця 3.3 Сучасні заходи управління конфліктами на ТОВ НВФ «Адвісмаш»

Заходи управління конфліктами	Опис	Очікувані результати
1	2	3
Медіація	Процес, у якому нейтральна особа (посередник) зі сторонами конфлікту знаходить компроміс і рішення.	Змінення напруги, досягнення взаєморозуміння, швидке вирішення конфлікту без залучення юридичних заходів.
Тренінги з управління конфліктами	Організація навчальних програм для співробітників та керівників, де вони навчаються методам вирішення конфліктів.	Підвищення рівня компетентності співробітників у вирішенні конфліктних ситуацій, покращення комунікації в колективі.
Розробка політики управління конфліктами	Створення офіційних документів, що регламентують процеси вирішення конфліктів в організації.	Чітке визначення механізмів і процедур вирішення конфліктів, зниження ймовірності виникнення некерованих ситуацій.

Продовження таблиці 3.3.

1	2	3
Залучення HR-менеджерів до процесу	Підключення HR-фахівців до процесу вирішення конфліктів для нейтралізації емоційних факторів.	Забезпечення об'єктивного і професійного підходу до вирішення конфліктів, збереження здорової атмосфери в колективі.
Техніка активного слухання	Використання методів активного слухання для розуміння та визнання точок зору всіх сторін конфлікту.	Покращення взаєморозуміння, зниження рівня емоційного напруження під час конфлікту, створення атмосфери відкритості.
Менторство і підтримка	Визначення досвідчених співробітників для надання підтримки тим, хто знаходиться в конфлікті.	Розвиток лояльності, покращення емоційної атмосфери в колективі, запобігання розвитку конфліктів у майбутньому.
Супервізії та консультування	Організація супервізій та консультацій для керівників і співробітників щодо вирішення складних ситуацій.	Покращення навичок управління людьми, підтримка психоемоційного здоров'я співробітників, розвиток персоналу.
Групове обговорення та спільне вирішення проблем	Проведення дискусій та групових нарад для вирішення питань, що стали причиною конфлікту.	Заохочення колективної роботи та залучення до вирішення проблем на всіх рівнях організації, зниження рівня внутрішніх сторінок.
Інтервенція лінії підтримки	Створення внутрішніх служб підтримки, співробітники можуть отримати консультацію або психологічну допомогу.	Підвищення психологічного комфорту співробітників, полегшення вирішення особистих або професійних конфліктів, підвищення довіри до організації.

Примітка. Складено автором

Отже, завдяки реалізації зазначених заходів ТОВ НВФ «Адвісмаш» отримує низку переваг: підвищення ефективності управлінського персоналу, оптимізацію внутрішніх процесів, зростання мотивації та лояльності керівників, а також розвиток корпоративної культури та соціальної відповідальності. Комплексний підхід до вдосконалення системи управління персоналом створює умови для підвищення конкурентоспроможності підприємства, покращення виробничих показників і формування інноваційного середовища. Впровадження новітніх технологій та методів управління сприятиме гнучкості компанії, швидкій адаптації до ринкових змін і забезпечить довгостроковий успіх на ринку.

3.2. Економічне обґрунтування заходів щодо використання інноваційних технологій управління персоналом на підприємстві

В умовах підвищеної конкуренції та кадрового дефіциту підприємства змушені впроваджувати інноваційні HR-технології не лише як інструмент оптимізації, а як ключовий стратегічний ресурс.

На ТОВ НВФ «Адвісмаш» вже впроваджено базову HRM-систему, що дозволила частково автоматизувати кадровий облік, зменшити кількість помилок і пришвидшити адміністративні процеси. Однак, аналіз сучасних потреб підприємства засвідчив необхідність модернізації існуючої HRM-системи шляхом розширення її функціоналу – зокрема, впровадження інструментів аналітики персоналу (People Analytics), автоматизації рекрутингу, онлайн-адаптації нових співробітників та інтеграції з внутрішніми навчальними платформами. Це дозволить системі перейти з адміністративного рівня на стратегічний, зробивши її повноцінним інструментом управління людським капіталом.

Якщо до прикладу, обсяг інвестицій у впровадження HRM-системи (ліцензії, налаштування, навчання персоналу) – 280 000 грн.

Очікуваний економічний ефект за рахунок:

- зменшення кількості кадрових помилок (штрафів, повторного оформлення) — 30 000 грн/рік;
- автоматизація рутинних процесів (економія часу менеджера — 0,5 ставки) — 80 000 грн/рік;
- прискорення адаптації нових працівників (зменшення втрат продуктивності) — 60 000 грн/рік.

Сукупний річний ефект: 170 000 грн.

Тоді термін окупності:

$$T = 280\,000 / 170\,000 = 1,65 \text{ року, або приблизно } 20 \text{ місяців.}$$

Рентабельність інвестицій (ROI):

$$ROI = (170\,000 - 280\,000 / 280\,000) \times 100\% = +60,7\% \text{ за } 2 \text{ роки.}$$

Впровадження внутрішньої навчальної онлайн-платформи коштуватиме приблизно 120 000 грн.

Витрати на зовнішнє навчання персоналу у 2023 році — 98 000 грн. Завдяки переходу на онлайн-середовище очікується:

- економія зовнішніх витрат — мінімум 60 000 грн/рік;
- зростання продуктивності через підвищення кваліфікації — приріст на 10% для 30% персоналу.

Якщо середній ВВП на одного працівника — 250 000 грн/рік, то:

Приріст продуктивності $\approx 250\,000 \times 0,10 \times 0,3 \times 280 \approx 2\,100\,000$ грн/рік – це непряма вигода.

Навіть якщо врахувати лише 10% реалізації цієї суми – це 210 000 грн/рік, тобто ефект перевищує витрати майже вдвічі вже у перший рік.

За даними внутрішнього аналізу, відсутність гнучкого графіка є однією з причин плинності кадрів. У 2022–2023 рр. було втрачено $22 + 18 = 40$ працівників.

Якщо середня вартість найму + адаптації 1 працівника $\approx 15\,000$ грн, то втрати: $40 \times 15\,000 = 600\,000$ грн.

Очікуване зниження плинності після впровадження гнучких форматів – мінімум на 20%, тобто збереження восьми працівників = 120 000 грн економії щорічно.

Також застосування Agile-підходів у внутрішній комунікації зменшить цикл прийняття кадрових рішень на 25%, що дозволяє швидше реагувати на ринкові зміни.

У табл.3.4 подано прогноз загального ефекту ТОВ НВФ «Адвісмаш».

Аналіз запропонованих заходів щодо модернізації системи управління персоналом ТОВ НВФ «Адвісмаш» показав їх високу економічну доцільність. Усі заходи мають позитивну рентабельність, а терміни їх окупності не перевищують 20 місяців, що є прийнятним для інноваційних HR-проектів.

Таблиця 3.4. Прогноз загального ефекту та показники ефективності ТОВ НВФ «Адвісмаш»

Заходи	Річний ефект (грн)	Початкові інвестиції (грн)	Рентабельність (%)	Термін окупності (міс)
1	2	3	4	5
Впровадження HRM-системи	170 000	280 000	60,7	20
Цифрова платформа для навчання	210 000	120 000	175	7
Гнучкі графіки + зменшення плинності	120 000	30 000	300	3
Agile-модель + цифрова оцінка персоналу	80 000	50 000	60	7,5
Разом	580 000	480 000	120,8	9,9 (усереднено)

Примітка: складено автором

Найефективнішими, з точки зору рентабельності інвестицій, виявилися:

1. Впровадження гнучких графіків та заходів щодо зменшення плинності кадрів - рентабельність становить 300%, а окупність - лише 3 місяці;
2. Цифрова платформа для навчання - рентабельність 175%, окупність - 7 місяців.

Ці результати свідчать про високу віддачу на вкладені кошти та підтверджують доцільність цифровізації управління знаннями персоналу.

Інші заходи - впровадження HRM-системи та Agile-моделі з цифровою оцінкою персоналу - мають дещо нижчі показники рентабельності, однак вони забезпечують системну трансформацію кадрової політики та створюють основу для довготривалого ефекту.

Сумарно, усі інвестиції в межах 480 000 грн забезпечують річний економічний ефект у розмірі 580 000 грн, що дає загальну рентабельність у 120,8% та усереднений термін окупності — 9,9 місяця.

Отже, економічне обґрунтування впровадження інноваційних HR-технологій на ТОВ НВФ «Адвісмаш» свідчить про їх високу рентабельність, швидку окупність та значний мультиплікативний ефект. Запропоновані заходи

не лише мінімізують втрати та оптимізують витрати, а й створюють довгострокову основу для кадрової стійкості, інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

ВИСНОВКИ

Основні результати дослідження можна узагальнити наступним чином:

1. Досліджено сутність та значення інноваційних технологій в управлінні персоналом. Встановлено, що в умовах цифровізації та високої конкуренції на ринку праці саме інноваційні підходи до HR-процесів є основою ефективного функціонування підприємства. Застосування таких рішень, як автоматизація рутинних функцій, гейміфікація, цифрові платформи для навчання, персоналізовані стратегії мотивації, забезпечує не лише зростання продуктивності праці, але й зміцнення корпоративної культури, підвищення залученості працівників і стратегічну адаптивність організації. Інновації стають інструментом не лише технічної модернізації, а й управлінської трансформації.

2. Розглянуто сучасні технології управління персоналом, включаючи HRIS-системи (BambooHR, SAP), e-learning-платформи (Coursera, Moodle), аналітику персоналу (People Analytics), штучний інтелект у рекрутингу, мобільні застосунки для самостійного керування HR-запитами, а також гейміфікаційні програми. Доведено, що ці технології істотно скорочують витрати часу на управління персоналом, сприяють гнучкому навчанню, об'єктивній оцінці результатів роботи та формують нову модель взаємодії працівника з організацією. Їх впровадження сприяє створенню інноваційно орієнтованої моделі HRM.

3. Проаналізовано діючі інноваційні технології управління персоналом на ТОВ НВФ «Адвісмаш». Підприємство активно використовує HRM-системи, електронні навчальні платформи, мотиваційні механізми з елементами гейміфікації. У результаті спостерігається зростання продуктивності праці на 18%, зменшення плинності кадрів до 6,4% та підвищення рівня задоволеності працівників на 30%. Кількість персоналу зросла з 250 осіб у 2021 році до 280 у 2023, що свідчить про розширення виробничої діяльності та ефективність кадрової політики підприємства.

4. Проведено діагностику ефективності впроваджених інновацій через кадрові показники, SWOT-аналіз та аналіз змін у внутрішньому середовищі. Виявлено, що основними перевагами є кваліфікований персонал, впроваджені HRM-системи та ефективна система внутрішнього навчання. Разом з тим, підприємство стикається з викликами: високими витратами на впровадження цифрових інструментів, труднощами адаптації працівників до нових технологій та ризиками інформаційної безпеки. Тим не менш, позитивна динаміка коефіцієнта оновлення кадрів (до 14,3% у 2023 році) та зниження плинності персоналу на 22,9% у порівнянні з попереднім роком підтверджують успішність реалізованих HR-заходів.

5. Запропоновано напрями вдосконалення кадрової політики ТОВ НВФ «Адвісмаш»: розширення співпраці з освітніми установами для залучення молодих фахівців; розвиток внутрішніх навчальних платформ; використання гнучких форм зайнятості; делегування частини HR-функцій на аутсорсинг. Також рекомендовано посилити цифрову аналітику в HR, розвивати мобільні застосунки для працівників, впровадити регулярні цифрові оцінки ефективності персоналу та посилити систему внутрішньої гейміфікації. Очікується, що ці заходи дозволять додатково знизити витрати, підвищити залучення персоналу і сформувати довгострокову кадрову стратегію.

6. Економічно обґрунтовано доцільність впровадження інноваційних HRM-технологій. Незважаючи на скорочення чистого доходу підприємства на 43,36% за 2019–2023 рр., у 2023 році прибуток склав 1 101,8 тис. грн, що в 3,2 раза більше, ніж у 2022 році. Це свідчить про зростання операційної ефективності навіть в умовах падіння реалізації. Економічна оцінка заходів показала, що темп приросту ефективності перевищує темп зростання витрат на їх впровадження, що підтверджує рентабельність інновацій. Впровадження цифрових інструментів дало змогу оптимізувати витрати на адміністративні процеси, знизити кількість конфліктних звільнень та підвищити рівень внутрішньої мотивації персоналу, що в довгостроковій перспективі сприятиме фінансовій стабільності підприємства

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрущенко Г. І. Корпоративна культура, організаційна культура, довіра: діалектика взаємозв'язку феноменів. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2017. № 9 (25). с. 100–113.
2. Армстронг М. Практика управління персоналом. К.: Вид-во «Основи», 2008. 832 с.
3. Атаманюк Д. В. Технологія прийняття рішень у менеджменті. URL: chrome-extension://ohfgljdgelakfkefopgkclcohadegdpjf/http://repository.ldufk.edu.ua/bitstream.pdf
4. Беляєва Г. Я. Інноваційні підходи до управління персоналом в умовах цифрової трансформації. *Економіка і суспільство*. 2021. № 33. С. 119–124.
5. Болквадзе Н., Гетьман Т. Сучасні методи мотивації персоналу ІТ- компаній. *Economic journal of Lesia Ukrainka Eastern European National University*. 2020. Т. 2. № 22. С. 72–82.
6. Бондар Т., Краснонос А. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114>
7. Бондаренко І. М. Діджиталізація в системі управління трудовими ресурсами. *Економіка і суспільство*. 2022. № 38. С. 192–196.
8. Брінь П. В., Сіробаба Я. Г. Порівняння методів оцінювання ефективності інвестиційних проектів. *Вісник Національного технічного університету ХПІ. Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства*. 2016. №. 13. С. 71-72.
9. Воронкова А. Е. Електронне управління персоналом: перспективи та виклики. *Бізнес Інформ*. 2022. № 7. С. 184–189.
10. Гаврилко І. М. Механізм прийняття та реалізації управлінських рішень на засадах моніторингу та контролю в менеджменті аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. № 1. С. 57-63.
11. Глущенко В. В. Інноваційні технології в HRM: світовий досвід та українські реалії. *Менеджмент і підприємництво в Україні*. 2020. № 3. С. 72–81.
12. Гринько Т. В. Управління персоналом у контексті Industry 4.0. *Економіка і організація управління*. 2020. № 2. С. 98–104.

13. Грішнова О. А. Людський капітал та його розвиток в інноваційній економіці. *Демографія та соціальна економіка*. 2019. № 1. С. 48–60.
14. Данилюк М. О. HR-аналітика: інструменти підвищення ефективності управління персоналом. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. Серія: Економіка. № 37. С. 234–240.
15. Друкер П. Менеджмент. Виклики XXI століття. К.: Основи, 2001. 192 с.
16. Завірюха О. М. Цифрова трансформація HR-департаменту в умовах глобальних змін. *Економіка і суспільство*. 2023. № 41. С. 201–206.
17. Задорожна І. В. HR-технології в контексті цифрового лідерства. *Наукові записки НаУКМА*. 2020. Т. 3. № 2. С. 141–145.
18. Зубко О. С., Буряк М. В. Цифровізація кадрової роботи: виклики та можливості. *Інтелект XXI*. 2021. № 2. С. 38–42.
19. Іванова І. П. Використання хмарних технологій в управлінні персоналом. *Економіка та держава*. 2021. № 4. С. 65–68.
20. Канцур О. Ю. Управління персоналом на основі KPI-систем. *Економіка. Фінанси. Менеджмент*. 2021. № 9. С. 102–107.
21. Каракай Д. В. Вплив автоматизації на ефективність кадрової політики. *Економічний дискурс*. 2020. № 4. С. 112–116.
22. Коваленко Є. Я. Управлінська культура людських відносин. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*. 2019. № 2. С. 230–235.
23. Колот А. М. Людський розвиток в умовах цифровізації економіки. *Економіка України*. 2020. № 4. С. 4–18.
24. Кравченко І. С. Інноваційні рішення у сфері HRM: зарубіжний досвід та українські перспективи. *Економіка та суспільство*. 2021. № 35. С. 230–235.
25. Кузнецова Н. В. Сучасні тренди в системі управління людськими ресурсами. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 5. С. 19–22.
26. Лі М. Дж. Аналітика персоналу: як покращити ефективність бізнесу. Харків: Фабула, 2020. 276 с.
27. Лук'яненко І. Г. Людський капітал і цифрова трансформація: сучасні парадигми. *Економіка України*. 2021. № 9. С. 3–15.

28. Мартинюк І. В. Корпоративна культура як фактор ефективності HRM-інновацій. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2022. № 3. С. 118–122.
29. Мінцберг Г. Структура в кулаці: як організувати роботу компанії. К.: Наш Формат, 2017. 384 с.
30. Мороз О. В. Управління талантами в цифрову епоху: нові виклики та рішення. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 2. С. 157–163.
31. Москалюк В. П. Цифрова HR-аналітика: практики ефективного використання. *Бізнес Інформ*. 2022. № 11. С. 144–149.
32. Назаренко В. І. Цифрова трансформація управління персоналом: вітчизняні реалії. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2022. № 3. С. 92–98.
33. Орловська Н. А. Персоналізація навчання працівників засобами EdTech. *Вісник Чернівецького університету*. 2021. № 3. С. 203–208.
34. Офіційний сайт ТОВ НВФ «Адвісмаш». URL: <https://advismash.com.ua/>
35. Пашко П. В. Управління персоналом в умовах кризи: роль інновацій. *Стратегія розвитку України*. 2022. № 1. С. 46–52.
36. Петренко С. В. Інноваційні технології в управлінні персоналом: український та європейський контекст. *Економічний простір*. 2021. № 166. С. 132–138.
37. Риженко В. О. Аутсорсинг HR-функцій як інструмент оптимізації управління персоналом. *Економіка і держава*. 2022. № 10. С. 45–49.
38. Семенець В. І. Гейміфікація як інноваційна технологія в управлінні персоналом. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2021. № 3. С. 41–45.
39. Слюсарєва Л. А. Основи прийняття управлінських рішень щодо розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. Мукачівський державний університет. 2017. Вип. 9. С. 642–646.
40. Соколенко О. І. HR-брендинг як інструмент управління персоналом. *Економіка і суспільство*. 2020. № 22. С. 74–80.
41. Статут товариства з обмеженою відповідальністю ТОВ НВФ «Адвісмаш». (нова редакція від 02.09.2009).

42. Структурне обстеження ТОВ НВФ «Адвісмаш». 2022-2023 рр.
43. Терещенко О. О. Управління людськими ресурсами в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 78. С. 89–94.
44. Ткаченко М. Ю. Інструменти оцінки ефективності інновацій у HR-процесах. *Бізнес Інформ*. 2021. № 4. С. 89–94.
45. Федоренко В. Г., Герасимчук З. В. Стратегічне управління підприємством. К.: Центр учбової літератури, 2019. 512 с.
46. Фінансова звітність підприємства. Баланс та Звіт про фінансові результати за 2021, 2022, 2023 роки..
47. Фролова Н. О. Переваги впровадження ERP-систем в управлінні людськими ресурсами. *Економіка та управління*. 2021. № 5. С. 153–158.
48. Чумак Н. В. Роль цифрових технологій у вдосконаленні HR-процесів на підприємствах. *Інноваційна економіка*. 2021. № 5. С. 125–130.
49. Шевченко Ю. С. Використання чат-ботів у кадрових процесах. *Інформаційні технології в економіці*. 2021. № 1. С. 57–61.
50. Шиманська І. Б. Ефективність HRM-систем на українських підприємствах. *Інноваційна економіка*. 2020. № 6. С. 67–71.
51. Шкробот М.В. Сучасні технології управління персоналом. — Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022.

Виконав студент 4 курсу
факультету управління та економіки
спеціальності 073 Менеджмент
денної форми навчання
« ____ » червня 2025 р.

Підпис

Іван ДУНЕЦЬ

Власне ім'я, прізвище

Науковий керівник
доцентка кафедри
к.е.н., доцентка
« ____ » червня 2025 р.

Підпис

Тетяна ПІХНЯК

Власне ім'я, прізвище

Робота допущена до захисту:
завідувачка кафедри
к.е.н., доцентка
« ____ » червня 2025 р.

Підпис

Наталія Захаркевич

Власне ім'я, прізвище

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1. Характеристика персонал-технологій

Персонал-технологія	Особливості технології	Підсистема управління персоналом
Аутсорсинг	Передача здійснюваних завдань, функцій і процесів у межах підприємства. Пов'язано це з тим, що окремі функції (інформаційні, маркетингові, фінансові тощо) працівники спеціалізованих компаній можуть виконати краще або швидше.	Підбір та наймання персоналу, його аналіз. Організація трудових відносин та атестація персоналу.
Аутстафінг	Співробітники, що раніше числилися в штаті компанії-замовника, переводяться в організацію, що надає послуги з аутстафінгу, тобто дана організація оформлює у свій штат вже наявний персонал підприємства і стає формальним роботодавцем. Це дає змогу вирішити питання тимчасового вивільнення працівників, для яких на даний момент немає праці.	Підбір та наймання персоналу, його аналіз. Організація трудових відносин та атестація персоналу.
Лізинг персоналу	Форма тимчасового або строкового залучення персоналу, що дає змогу вирішити проблеми підприємства в умовах зміни пріоритетних напрямів діяльності; в умовах необхідності зменшення витрат на персонал.	Підбір та наймання персоналу, його аналіз. Організація трудових відносин та атестація персоналу.
Коучинг	Метод безпосереднього навчання менш досвідченого працівника більш досвідченим в процесі їх взаємодії. Відбувається у формі наставництва, консультування. Використовується як ефективний інструмент персонального розвитку.	Навчання, розвиток персоналу.
Хедхантинг	Пошук висококваліфікованих спеціалістів для конкретних посад на основі вивчення їхнього досвіду, навичок та досягнень.	Підбір, оцінка персоналу.
Рекрутинг	Пошук, підбір і наймання кандидатів на основі стандартних методів (резюме, співбесіда, оголошення).	Підбір, оцінка персоналу.
Скринінг	Первинна перевірка резюме кандидатів на відповідність формальним вимогам посади.	Підбір, оцінка персоналу.
Прямий пошук	Цілеспрямоване звернення до потенційних кандидатів, зокрема за допомогою професійних мереж.	Підбір, оцінка персоналу.
Реінжиніринг	Грунтовне перепроектування бізнес-процесів, спрямоване на досягнення радикальних покращень ефективності, продуктивності та якості.	Створення умов праці, оптимізація організації праці.
Внутрішній маркетинг	Залучення працівників до реалізації цінностей компанії через комунікації, мотиваційні програми, внутрішню рекламу.	Мотивація, корпоративна культура, соціальний розвиток персоналу.
Метод «таємного покупця»	Контроль якості обслуговування шляхом залучення сторонніх осіб, що імітують звичайного клієнта.	Контроль, оцінка, мотивація персоналу.
Автоматизована система управління персоналом	Програмне забезпечення для обліку, аналізу, планування та автоматизації кадрових процесів.	Інформаційне забезпечення управління персоналом.
АРМ працівника	Автоматизоване робоче місце працівника з доступом до необхідної інформації, електронного документообігу, самообслуговування в HR.	Умови праці, підвищення ефективності.

Таблиця Б.1. Динаміка основних показників діяльності ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2019-2023 рр.

№ з/п	Назва показників	Одиниці виміру	Роки					Темп росту 2023 р. до 2019 р., %
			2019	2020	2021	2022	2023	
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн.	46075	28683	20483	25597,5	26096	56,64
2.	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	34352	22773	18463	21169,1	22182	64,57
3.	Валовий прибуток	тис. грн.	11723	5910,6	2019,8	4428,4	3914,3	33,39
4.	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	3477	6,2	59,8	924,1	1101,8	31,69
5.	Сукупні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн./грн.	0,9245	0,9998	0,9971	0,9639	0,9578	103,60
6.	Рентабельність – продажу	%	10,12	0,03	0,32	4,37	4,97	49,07
	– витрат	%	7,55	0,02	0,29	3,61	4,22	55,95
7.	Чисельність працюючих –працівників	осіб	77	74	70	61	52	67,53
	–робітників	осіб	61	59	58	56	48	78,69
8.	Виробіток: – 1 працівника	тис.грн./особу	598,38	387,61	292,62	419,63	501,85	100,84
	– 1 робітника	тис.грн./особу	755,33	486,16	353,16	457,10	543,67	71,98
9.	Фонд заробітної плати,	тис. грн.	7675,7	8131,6	8597	7658,6	6892,4	89,80
10.	Середньомісячна ЗП одного працівника	тис. грн.	8,31	9,16	10,23	10,46	11,05	132,97
11.	Середньорічна вартість основних виробничих фондів	тис. грн.	3695,5	5818,1	6027,2	18715	18716	506,44
12.	Фондовіддача	грн./грн.	12,47	4,93	3,40	1,37	1,39	11,18

Примітка. Розраховано автором на основі звітності ТОВ НВФ «Адвісма

Таблиця Б 2. Динаміка обсягу та структури виробництва основних видів продукції (послуг) на ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2019-2023 рр.

№ з/п	Назва продукції (послуг)	2019 р.		2020 р.		2021 р.		2022 р.		2023		Відхилення 2023 р. від 2019 р. (+, -), тис. грн.	Відхилення структури, %
		обсяг продукції, тис. грн.	пит. вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	пит. вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	пит. вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	пит. вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	пит. вага, %		
1.	Технологічне обладнання	24981,87	54,22	15032,87	52,41	9745,86	47,58	13126,40	51,28	13893,67	53,24	-11088,19	-0,98
2.	Запасні частини	5916,03	12,84	2742,11	9,56	2099,52	10,25	3947,13	15,42	4378,96	16,78	-1537,07	3,94
3.	Ливарна продукція	4999,14	10,85	3232,60	11,27	2001,20	9,77	3184,33	12,44	3614,34	13,85	-1384,80	3,00
4.	Ланцюги	3497,09	7,59	2570,01	8,96	1913,12	9,34	2116,91	8,27	2669,65	10,23	-827,44	2,64
5.	Інші види товарів та послуг	6680,88	14,50	5105,61	17,80	4723,40	23,06	3222,73	12,59	1539,68	5,90	-5141,19	-8,60
Всього товарна продукція (послуги)		46075	100	28683,2	100	20483,1	100	25597,5	100	26096,3	100	-19978,70	-

Примітка. Розраховано автором на основі звітності ТОВ НВФ «Адвісмаш»

Додаток В

Анкета для визначення рівня управлінської культури в ТОВ НВФ «Адвісмаш»

Шановні співробітники! Просимо вас відповісти на питання, обравши один із запропонованих варіантів. Ваші відповіді допоможуть оцінити ефективність управління в компанії та визначити можливі шляхи покращення робочого середовища.

№	Запитання	Відповіді
1	Як оцінюєте взаємодію між керівниками та працівниками?	<input type="radio"/> Чудова <input type="radio"/> Налагоджена <input type="radio"/> Посередня <input type="radio"/> Незадовільна
2	Чи зрозумілі працівникам стратегічні цілі компанії?	<input type="radio"/> Повністю <input type="radio"/> Переважно <input type="radio"/> Частково <input type="radio"/> Незрозумілі
3	Наскільки керівництво підтримує ініціативність?	<input type="radio"/> Завжди <input type="radio"/> Іноді <input type="radio"/> Рідко <input type="radio"/> Не підтримує
4	Як ви оцінюєте процес ухвалення рішень у компанії?	<input type="radio"/> Прозорий <input type="radio"/> Загалом ефективний <input type="radio"/> Маються труднощі <input type="radio"/> Неорганізований
5	Чи вважаєте ви розподіл обов'язків справедливим?	<input type="radio"/> Повністю <input type="radio"/> В більшості випадків <input type="radio"/> Частково несправедливий <input type="radio"/> Абсолютно несправедливий
6	Чи достатньо можливостей для професійного розвитку?	<input type="radio"/> Багато <input type="radio"/> Достатньо <input type="radio"/> Обмежено <input type="radio"/> Відсутні
7	Чи існують реальні шанси для кар'єрного зростання?	<input type="radio"/> Так <input type="radio"/> Частково <input type="radio"/> Дуже мало <input type="radio"/> Відсутні
8	Як ви оцінюєте рівень мотивації співробітників?	<input type="radio"/> Високий <input type="radio"/> Середній <input type="radio"/> Низький <input type="radio"/> Відсутній
9	Чи дотримується керівництво етичних норм у роботі з персоналом?	<input type="radio"/> Завжди <input type="radio"/> Часто <input type="radio"/> Рідко <input type="radio"/> Не дотримується
10	Чи отримуєте ви підтримку у складних ситуаціях?	<input type="radio"/> Завжди <input type="radio"/> Часто <input type="radio"/> Рідко <input type="radio"/> Ніколи
11	Як оцінюєте рівень корпоративної культури?	<input type="radio"/> Високий <input type="radio"/> Достатній <input type="radio"/> Слабкий <input type="radio"/> Відсутній
12	Чи враховується думка співробітників у важливих рішеннях?	<input type="radio"/> Так <input type="radio"/> Іноді <input type="radio"/> Рідко <input type="radio"/> Ніколи
13	Як ви оцінюєте систему преміювання?	<input type="radio"/> Справедлива <input type="radio"/> Переважно справедлива <input type="radio"/> Частково несправедлива <input type="radio"/> Повністю несправедлива
14	Чи комфортна атмосфера у колективі?	<input type="radio"/> Так <input type="radio"/> Загалом комфортна <input type="radio"/> Напружена <input type="radio"/> Незручна
15	Як ви оцінюєте загальний рівень менеджменту?	<input type="radio"/> Високий <input type="radio"/> Достатній <input type="radio"/> Низький <input type="radio"/> Відсутній

