

Міністерство освіти і науки України

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
магістра

**ВПРОВАДЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ HR-ПОЛІТИКИ В РОЗВИТОК
ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Завідувачка кафедри,
канд. екон. наук, доц.

Оксана БОЛОТНА

Керівник,
к.е.н., доцент

Ганна ПИСАРЕВСЬКА

Здобувач, гр. ЕД-61

Данило МУХА

Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет економічний

Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 076 – «Підприємництво та торгівля»

Освітньо-професійна програма «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ **Болотна О.В.**
підпис прізвище, ініціали

«___» _____ 2025 року

З А В Д А Н Н Я **НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ)**

_____ Мухи Данило Вадимовичу
(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи Впровадження інструментів HR політики в розвиток підприємницької діяльності

Керівник роботи Писаревська Ганна Іллівна, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від «29» жовтня 2025 року № 2101-5/4000

2. Строк подання студентом роботи «8» грудня 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розглянути сутність і роль HR-політики у розвитку підприємницької діяльності; основні інструменти HR-політики: рекрутинг, адаптація, мотивація, розвиток персоналу, оцінювання результативності; зарубіжний і вітчизняний досвід застосування HR-інструментів у підприємницьких структурах; загальна характеристика підприємства та його організаційно-економічна структура; аналіз чинної HR-політики та ефективності використання її інструментів; оцінювання впливу HR-політики на результати підприємницької діяльності (продуктивність,

інноваційність, лояльність персоналу, конкурентоспроможність); напрями вдосконалення HR-політики відповідно до стратегічних цілей підприємства; запровадження інноваційних HR-інструментів (цифрові HRM-системи, гейміфікація, коучинг, employer branding); оцінювання економічного ефекту від впровадження оновленої HR-політики.

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи	Дата виконання
1.	Теоретичний розділ	жовтень 2025
2.	Аналітико-дослідний розділ	листопад 2025
3.	Проектно-рекомендаційний розділ	листопад 2025
4.	Оформлення вступу та висновків	грудень 2025
5.	Оформлення переліку використаних джерел	грудень 2025
6.	Підготовка презентації і доповіді	грудень 2025
7.	Передзахист кваліфікаційної роботи на кафедрі	грудень 2025
8.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи	грудень 2025

5. Дата видачі завдання «20» жовтня 2025 року

Студент _____ **Д.В. Муха**
підпис ініціали, прізвище

Керівник роботи _____ **Г.І. Писаревська**
підпис ініціали, прізвище

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 82 с., 16 рис., 16 табл., 80 джерел.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: HR-політика, управління персоналом, мотивація, цифровізація, компетентнісний підхід, кадровий розвиток, HR-аналітика.

Об'єкт дослідження – система управління персоналом ТОВ «Поліграфпак НТ Плюс».

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення HR-політики підприємства з урахуванням сучасних тенденцій управління персоналом та цифрової трансформації.

Метод дослідження – аналіз наукових джерел, порівняння, узагальнення (розділ 1); аналіз організаційно-економічних показників діяльності підприємства, діагностика стану системи управління персоналом та оцінка мотиваційних інструментів (розділ 2); методи HR-аналітики, моделювання, розроблення управлінських рішень (розділ 3).

У кваліфікаційній роботі розглянуті питання: теоретико-методичних засад формування HR-політики підприємства, досліджено сучасні підходи до управління персоналом у контексті цифровізації, компетентнісного та стратегічного управління; проведено комплексний аналіз організаційно-економічної діяльності ТОВ «Поліграфпак НТ Плюс», визначено сильні та проблемні аспекти HR-політики, оцінено систему мотивації, структуру персоналу, рівень плинності та ефективність кадрових процесів.

Запропоновані напрями вдосконалення HR-політики охоплюють ключові складові системи управління персоналом – розвиток компетенцій, цифровізацію HR-процесів, удосконалення мотиваційної системи, формування кадрового резерву, розвиток корпоративної культури та впровадження соціально-відповідальних практик.

Прогнозні припущення щодо розвитку об'єкта дослідження – результати роботи можуть бути використані ТОВ «Поліграфпак НТ Плюс» для довгострокового вдосконалення системи управління персоналом, підвищення стратегічної стійкості та ефективності HR-політики в умовах цифрової трансформації.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ HR-ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність і роль HR-політики у розвитку підприємницької діяльності	9
1.2. Основні інструменти HR-політики: рекрутинг, адаптація, мотивація, розвиток персоналу, оцінювання результативності	19
1.3. Зарубіжний і вітчизняний досвід застосування HR-інструментів у підприємницьких структурах	26
Висновки за першим розділом.....	31
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ HR-ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ПОЛІГРАФПАК НТ ПЛЮС».....	33
2.1. Загальна характеристика підприємства та його організаційно-економічна структура	33
2.2. Аналіз чинної HR-політики та ефективності використання її інструментів.....	39
2.3. Оцінювання впливу HR-політики на результати підприємницької діяльності (продуктивність, інноваційність, лояльність персоналу, конкурентоспроможність).....	46
Висновки за другим розділом.....	50
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ HR-ПОЛІТИКИ ДЛЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПОЛІГРАФПАК НТ ПЛЮС».....	52
3.1. Напрями вдосконалення HR-політики відповідно до стратегічних цілей підприємства	53
3.2. Запровадження інноваційних HR-інструментів (цифрові HRM-системи, гейміфікація, коучинг, employer branding).....	55
3.3. Оцінювання економічного ефекту від впровадження оновленої HR-політики	64
Висновки до третього розділу.....	70
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлюється сучасними масштабними трансформаціями у сфері підприємницької діяльності, у межах яких ефективно управління людськими ресурсами постає визначальним чинником формування конкурентоспроможності, інноваційного поступу та стратегічної стійкості підприємств. Динамічний характер економічного середовища, цифровізація бізнес-процесів, зміна моделей трудової поведінки персоналу та зростання ролі людського капіталу як ключового організаційного ресурсу актуалізують необхідність упровадження сучасних HR-інструментів, орієнтованих на розвиток професійних компетенцій, посилення мотивації працівників, формування залученості та оптимізацію управлінських процесів.

У контексті зазначених тенденцій особливого значення набуває інтеграція HR-інструментарію у систему стратегічного управління підприємством, що забезпечує гнучкість організаційної структури, підвищує адаптивність бізнес-процесів і сприяє зміцненню довгострокової стійкості підприємницьких структур. Незважаючи на наявність значного обсягу наукових і практичних досліджень, питання адаптації сучасних HR-підходів до умов функціонування українських підприємств залишається недостатньо вивченим і потребує подальшого науково-методичного опрацювання.

Вагомий внесок у розвиток теоретико-методичних засад управління персоналом зробили зарубіжні й вітчизняні науковці, зокрема Л. Балабанова, Дж. Барні, М. Виноградський, В. Данюк, О. Дяків, А. Колот, О. Крушельницька, Дж. Марлі, М. Новікова, Г. Писаревська, Дж. Шен, О. Шубалий та інші. Їхні праці присвячені питанням стратегічного управління людськими ресурсами, формування систем мотивації, розвитку корпоративної культури та підвищення організаційної ефективності. Проте сучасні зміни на ринку праці, активне поширення цифрових рішень у HR-сфері, збільшення масштабів дистанційної зайнятості та необхідність адаптації підприємств до умов воєнного й поствоєнного періодів вимагають переосмислення традиційних концепцій HR-політики.

Подальше наукове дослідження в цьому напрямі є необхідним для розроблення ефективних механізмів інтеграції інноваційних HR-інструментів у

систему управління підприємствами. Це створить передумови для підвищення результативності використання людського капіталу, зміцнення конкурентних позицій та забезпечення адаптивності організацій до викликів сучасного економічного простору.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та систематизація інструментів HR-політики, спрямованих на розвиток підприємницької діяльності, оптимізацію процесів управління персоналом і підвищення стратегічної адаптивності підприємств, що у комплексі сприятиме формуванню конкурентних переваг і забезпеченню стійкості бізнес-структур в умовах ринкової мінливості. Для реалізації поставленої мети визначено такі основні завдання:

- розкрити зміст HR-політики та визначити роль у розвитку підприємницької діяльності;
- систематизувати сучасні HR- інструменти, орієнтовані на підвищення ефективності функціонування підприємств;
- проаналізувати вітчизняний і зарубіжний досвід імплементації HR-інструментів у діяльність підприємницьких структур;
- провести організаційно-економічний аналіз підприємства;
- дослідити структуру та результативність чинної HR-політики підприємства;
- оцінити вплив HR-політики на показники підприємницької діяльності;
- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення HR-політики відповідно до стратегічних орієнтирів підприємства;
- запропонувати методичні підходи до впровадження інноваційних HR-інструментів у систему управління персоналом;
- здійснити оцінку економічної ефективності реалізації оновленої HR-політики.

Об'єктом дослідження виступають процеси управління персоналом на підприємстві, а предметом дослідження – HR-інструменти, спрямовані на підтримку розвитку підприємницької діяльності та забезпечення стратегічної стійкості підприємства.

Організація, на базі якої виконувалась випускна кваліфікаційна робота, – ТОВ «ПОЛІГРАФПАК НТ ПЛЮС»

У процесі дослідження застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Методи системного, порівняльного та аналітичного аналізу використано для узагальнення теоретичних засад і практичного досвіду у сфері управління персоналом. SWOT-аналіз дав змогу ідентифікувати сильні та слабкі сторони HR-політики підприємства, а також визначити можливості й загрози її подальшого розвитку. Метод експертних оцінок застосовано для виявлення чинників, що впливають на результативність HR-інструментів. Аналіз статистичних даних забезпечив кількісне оцінювання ефективності впроваджених заходів і окреслення тенденцій розвитку HR-сфери.

Інформаційну основу дослідження формують нормативно-правові акти України з питань праці та управління персоналом, наукові праці українських і зарубіжних учених, аналітичні звіти міжнародних консалтингових організацій, статистичні дані Державної служби статистики України, професійні HR-ресурси та матеріали профільних наукових видань.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у здійсненні комплексного дослідження впливу HR-інструментарію на розвиток підприємницької діяльності та формуванні практичних рекомендацій щодо його ефективної імплементації в умовах цифрової трансформації. Удосконалено підходи до оцінювання результативності HR-інструментів і обґрунтовано напрями підвищення стратегічної адаптивності підприємств шляхом упровадження інноваційних технологій управління персоналом.

Практичне значення результатів полягає у можливості застосування запропонованих рекомендацій українськими підприємствами для оптимізації HR-політики, підвищення ефективності системи управління персоналом, формування сприятливого мотиваційного середовища та стимулювання інноваційного розвитку бізнесу.

Основні результати дослідження відображені в статті Писаревської Г. І., Писаревського М. І., Мухи Д.В. Міжнародні тенденції розвитку інноваційних hr-технологій у контексті цифрової економіки. Український журнал прикладної економіки і техніки. 2025.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ HR-ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність і роль HR-політики у розвитку підприємницької діяльності

У сучасних умовах глобалізаційних зрушень та цифрової трансформації економічних систем людський капітал дедалі чіткіше постає як ключовий стратегічний ресурс, що визначає рівень конкурентоспроможності підприємства й забезпечує його довгострокову результативність. Ефективно побудована система управління персоналом виступає необхідною передумовою зростання продуктивності праці, стабілізації розвитку підприємства та активізації інноваційних процесів у межах підприємницького середовища.

Вагомою складовою цієї системи є HR-політика, що являє собою комплексно інтегровану сукупність заходів, спрямованих на формування методологічних підходів, інструментарію та регламентів взаємодії між організацією та її персоналом. Зміст HR-політики охоплює широкий спектр управлінських рішень, орієнтованих на залучення, стимулювання, професійне зростання та утримання висококваліфікованих працівників [51, 59]. Необхідність її дослідження зумовлена зростаючою потребою адаптації кадрової політики до викликів цифровізації, поширення гнучких форм організації праці та впровадження інноваційних моделей розвитку корпоративної культури в загальну систему стратегічного управління людськими ресурсами.

У науковій площині HR-політика розглядається як інтегрований комплекс концептуальних положень, нормативних регламентів і процедур, що визначають зміст та механізми взаємодії підприємства з персоналом. Вона поєднує стратегічні та операційні аспекти управління людськими ресурсами, забезпечує підтримку цілісності корпоративної культури й сприяє реалізації кадрової стратегії організації [69].

У роботах українських учених HR-політика трактується як механізм гармонізації стратегічних цілей підприємства з потенціалом його трудових ресурсів, що дає змогу досягти синергетичного ефекту в процесі організаційного розвитку [3, 10]. Основні наукові підходи до інтерпретації сутності HR-політики узагальнено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Основні підходи до визначення поняття HR-політики

Автор	Визначення HR-політики	Джерело
Шубалий О.М., Рудь Н.Т., Гордійчук А.І. та ін.	HR-політика-це інтегрована система принципів, норм і процедур, яка регламентує діяльність підприємства у сфері управління персоналом, визначає особливості взаємодії між керівництвом і працівниками та забезпечує реалізацію стратегічних орієнтирів розвитку організації.	[50]
Гасюк Л.М.	Кадрова політика підприємства трактується як сукупність організаційних заходів, управлінських методів і механізмів, спрямованих на формування результативного кадрового потенціалу та підвищення конкурентоспроможності організації.	[10]
Барська Ю.В.	HR-політика визначається як цілісна стратегія управління людськими ресурсами, що інтегрує базові принципи, стандарти й механізми залучення, розвитку та мотивації персоналу відповідно до цілей підприємства.	[3]
Гурбик Ю.Ю., Багунц О.С	Кадрова політика трактується як система управлінських рішень та заходів, спрямованих на ефективне використання трудового потенціалу задля досягнення стратегічних результатів діяльності підприємства.	[12]
Марченко В.М.	HR-політика визначається як стратегічно орієнтований комплекс управлінських дій у сфері персоналу, який забезпечує узгодженість між потребами підприємства у кадрах та наявними людськими ресурсами.	[28]
Гомес-Мехіа Л., Балкін Д., Карді Р.	HR-політика– це свідомо сформована система принципів та процедур управління персоналом, що забезпечує узгодження потенціалу працівників зі стратегічними завданнями організації.	[69]
Барні Дж.Б.	HR-політика визначається як стратегічний інструмент, спрямований на залучення, розвиток і утримання людського капіталу, що є основою формування довготривалих конкурентних переваг підприємства.	[59]
Марлер Дж.Х., Будро Дж.В.	HR-політика трактується як структурований інструментарій управління персоналом, що базується на аналітичних методах для підвищення якості управлінських рішень і загальної результативності організації.	[75]
Бондарук Т., Брюстер К.	HR-політика інтерпретується як концептуальна рамка, що поєднує HR-практики з технологічними інструментами з метою підвищення ефективності управління та забезпечення стратегічної узгодженості бізнес-процесів.	[61]
Шен Дж., Чанда А., Д’Нетто Б., Монга М.	HR-політика розглядається як система механізмів управління різноманітністю персоналу, орієнтована на забезпечення рівності, справедливості та інклюзивності в організаційних практиках.	[80]

Джерело: сформовано автором

У табл. 1.2 наведено узагальнення основних функціональних напрямів HR-політики з урахуванням специфіки сучасного етапу цифрової трансформації, а також особливостей інтеграції інноваційних HR-технологій у систему управління персоналом.

HR-політика підприємства виконує сукупність взаємопов'язаних управлінських функцій, що формують цілісну систему роботи з людськими ресурсами та забезпечують сталість кадрового розвитку. Її функціональна структура охоплює ключові напрями, спрямовані на підтримання ефективності персоналу та узгодження кадрових процесів зі стратегічними цілями організації.

1. Планування та добір персоналу передбачає системне визначення довгострокової та поточної потреби підприємства у трудових ресурсах, формування вимог до компетентного рівня кандидатів, розроблення методик їх оцінювання та організацію процесів пошуку, відбору й залучення персоналу відповідно до стратегічних орієнтирів підприємства. Планування кадрів забезпечує оптимальне співвідношення між кадровими потребами та наявним трудовим потенціалом.

2. Адаптація та професійна підготовка персоналу охоплює впровадження програм професійної та соціально-психологічної адаптації нових працівників, формування середовища, сприятливого для швидкого включення у виробничі процеси, набуття необхідних знань, навичок і компетентностей. Ефективна система адаптації сприяє скороченню стартового періоду, підвищенню результативності працівників та інтеграції в корпоративну культуру.

3. Мотивація та система винагород включає формування комплексу матеріальних і нематеріальних стимулів, спрямованих на зростання трудової активності, зміцнення залученості та підтримання високого рівня задоволеності працівників. Сучасні системи мотивації враховують індивідуальні потреби, особливості динаміки робочого середовища та орієнтуються на довгострокову лояльність персоналу.

Таблиця 1.2–Функціональні напрями HR-політики, їх завдання, цифрові інструменти та вплив цифрової трансформації

Функція HR-політики	Основні завдання	Цифрові інструменти	KPI	Взаємозв'язок з бізнес-стратегією	Вплив цифрової трансформації
Планування та набір персоналу	Визначення стратегічних та поточних кадрових потреб, розробка критеріїв відбору, організація процесу рекрутингу	HRM-платформи, системи ATS (Applicant Tracking System)	Час закриття вакансії, рівень відповідності кандидатів вимогам	Формування кадрового потенціалу, необхідного для реалізації стратегічних пріоритетів підприємства	Автоматизація рекрутингу, оперативний доступ до бази кандидатів, застосування алгоритмів попереднього відбору
Адаптація та навчання	Інтеграція нових співробітників у корпоративне середовище, розвиток професійних компетентностей, організація систем безперервного навчання	LMS-платформи (Learning Management System), e-learning, цифрові тренінги	Рівень адаптації нових працівників, частка завершених навчальних курсів	Підвищення продуктивності персоналу та скорочення періоду входження у посаду	Використання онлайн-платформ; персоналізація освітніх траєкторій; цифрові симуляції та інтерактивні формати навчання
Мотивація та винагорода	Формування ефективної системи матеріального й нематеріального стимулювання; підвищення залученості персоналу	HR-аналітика, системи бонусів, інструменти gamification	Індекс залученості, рівень задоволеності персоналу	Підтримання високої результативності працівників для досягнення ключових бізнес-цілей	Застосування аналітики для оцінки дієвості стимулюючих програм; цифрові сервіси визнання досягнень
Оцінка ефективності	Визначення критеріїв оцінювання; регулярний моніторинг результативності; формування зворотного зв'язку	Онлайн-системи performance review, HR-аналітика	Досягнення KPI; результати оцінювання продуктивності	Забезпечення обґрунтованості управлінських рішень та оптимізація роботи персоналу	Цифрові інструменти управління продуктивністю; автоматизований зворотний зв'язок; використання big data для оцінювання
Розвиток кар'єри та планування	Формування індивідуальних кар'єрних траєкторій, розвиток талантів, створення кадрового резерву	HRM-системи, коучинг-платформи, LMS	Частка працівників, які просунулися по кар'єрній лінії, рівень утримання талантів	Забезпечення довгострокової лояльності та формування кадрового резерву	Персоналізовані кар'єрні плани; цифровий коучинг і менторинг; аналітика кар'єрного просування

Джерело: сформовано автором

4. Оцінювання результативності діяльності працівників передбачає розроблення комплексу показників продуктивності, упровадження методів оцінювання (зокрема цифрових), формування системи зворотного зв'язку, а також використання результатів оцінювання для коригування посадових обов'язків, підвищення кваліфікації та удосконалення індивідуальних і командних показників.

5. Кар'єрний розвиток і планування професійного зростання охоплює формування механізмів вертикального та горизонтального просування, створення системи підтримки професійного розвитку, розвиток кадрового резерву й інструментів управління кар'єрними траєкторіями. Реалізація таких заходів забезпечує збереження кваліфікованих працівників, посилює їхню лояльність та формує довготривалий кадровий потенціал підприємства [2, 8].

Серед основних структурних компонентів HR-політики виокремлюють такі [50, 69]:

набір і відбір персоналу, що охоплює формування вимог до кандидатів, використання сучасних рекрутингових інструментів, визначення критеріїв оцінювання та забезпечення відповідності претендентів стратегічним і операційним потребам організації;

адаптація та професійне навчання, які включають інтеграцію нових працівників у корпоративне середовище, розроблення індивідуальних і групових програм розвитку, застосування наставництва, а також систематичне підвищення компетентнісного рівня персоналу;

система мотивації та винагород, що ґрунтується на багаторівневій структурі матеріальних і нематеріальних стимулів, спрямованих на активізацію трудової поведінки, підвищення залученості працівників та забезпечення стійкого рівня їх продуктивності;

оцінювання результативності діяльності персоналу, яке передбачає регулярний моніторинг індивідуальних і командних показників, організацію ефективних каналів зворотного зв'язку, коригування професійної поведінки та оптимізацію трудових процесів;

розвиток кар'єри та довгострокове планування, спрямовані на створення умов для поступового професійного зростання, підтримку кадрового потенціалу, формування кадрового резерву й утримання працівників, що забезпечує стабільність і безперервність стратегічного розвитку підприємства [13, 14].

Таблиця 1.3 систематизує основні концепції формування HR-політики, відображаючи їх змістові характеристики, управлінські інструменти, ключові переваги та можливі обмеження. Зокрема, класичний підхід базується на формалізованих нормах, правилах і процедурах, що забезпечують організаційну упорядкованість, підвищують передбачуваність та стандартизують діяльність. Водночас надмірна регламентація часто знижує гнучкість управління персоналом та обмежує адаптивність до змін зовнішнього середовища. Натомість ціннісно-поведінковий підхід передбачає орієнтацію на корпоративні цінності, очікувані моделі поведінки та розвиток організаційної культури, що сприяє зміцненню довіри, внутрішньої мотивації й залученості персоналу, хоча потребує значних часових ресурсів для формування стійких поведінкових патернів.

Цифровий підхід у формуванні HR-політики передбачає акцент на інтеграції сучасних інформаційних технологій, онлайн-комунікаційних платформ та цифрових інструментів у процесі підтримання й розвитку корпоративної культури. Використання таких рішень сприяє зростанню інноваційності, швидкості прийняття рішень і гнучкості організаційних процесів. Водночас широке впровадження цифрових технологій обумовлює підвищену залежність від технічної інфраструктури та зумовлює появу додаткових ризиків, пов'язаних із захистом даних, кібербезпекою та забезпеченням безперебійності інформаційних систем.

Системний підхід трактує HR-політику як невід'ємну складову загальної стратегії розвитку підприємства, спрямовану на забезпечення узгодженості між ціннісно-культурними орієнтирами та стратегічними пріоритетами організації. Такий підхід передбачає комплексне, міжфункціональне бачення управління людськими ресурсами, однак його реалізація потребує використання розвиненого аналітичного інструментарію та ускладнює кількісну оцінку результативності культурних трансформацій, що мають переважно якісний характер.

Таблиця 1.3 – Основні підходи до формування HR-політики: характеристики, інструменти та виклики

Підхід	Основна характеристика	Ключові інструменти управління	Переваги	Обмеження / виклики	Джерела
Класичний	Базується на жорсткій нормативній регламентації, стандартизованих процедурах та уніфікованих правилах взаємодії в системі управління персоналом	Внутрішні положення, посадові інструкції, корпоративні стандарти й регламенти	Забезпечує стабільність, передбачуваність і структурованість кадрових процесів	Обмежує гнучкість і може спричиняти надмірну бюрократизацію управління	[3, 51]
Ціннісно-поведінковий	Формує систему HR-управління на основі корпоративних цінностей, поведінкових норм і культурних орієнтирів, що поділяються працівниками	Кодекси етики, програми розвитку корпоративної культури, тренінги з формування ціннісних моделей поведінки	Підвищує внутрішню мотивацію, довіру, згуртованість та залученість персоналу	Вимагає значного часу для формування усталених ціннісних патернів і потребує системної підтримки	[3, 59]
Цифровий (digital)	Орієнтований на впровадження цифрових платформ та інструментів для підтримки комунікації, навчання та розвитку корпоративної культури	HRM-системи, LMS-платформи, цифрові сервіси внутрішньої взаємодії	Забезпечує динамічність змін, високу мобільність процесів та інноваційний потенціал	Створює технологічну залежність і супроводжується ризиками інформаційної та кібербезпеки	[60, 75]
Системний	Розглядає HR-політику як інтегровану частину стратегічного розвитку організації, орієнтуючись на узгодження культурних та бізнесових орієнтирів	Стратегічне HR-планування, HR-аналітика, система KPI, інструменти управління змінами	Підвищує стратегічну узгодженість, цілісність та ефективність кадрових рішень	Потребує розвиненого аналітичного забезпечення й ускладнює об'єктивну оцінку результативності культурних змін	[51, 69]
Кризово-гуманістичний (в умовах війни)	Зосереджується на підтримці психологічної стійкості, колективної згуртованості та соціальної відповідальності організації в умовах кризи	Програми психологічної підтримки, коучинг, менторські підходи, соціально-орієнтовані HR-ініціативи	Підсилює моральну стійкість персоналу, забезпечує збереження ефективної взаємодії й мінімізацію деструктивних наслідків кризи	Вимагає підвищеної уваги керівництва, емоційних ресурсів та постійного моніторингу стану працівників	[3, 51]

Кризово-гуманістичний підхід, особливо актуальний в умовах воєнних дій, економічної турбулентності та інших надзвичайних ситуацій, спрямований на консолідацію персоналу, посилення соціально-психологічної підтримки працівників і підвищення рівня корпоративної солідарності. Його застосування позитивно впливає на морально-психологічний клімат та сприяє стабілізації внутрішнього середовища підприємства. Проте ефективність цього підходу потребує значних управлінських ресурсів, постійної присутності керівництва та активної роботи з емоційним навантаженням персоналу, що може створювати додаткове навантаження на управлінську ланку.

Сучасний етап розвитку HR-політики визначається глибокими трансформаціями у зовнішньому та внутрішньому середовищі функціонування підприємств. Якщо раніше переважали підходи, орієнтовані на жорстку регламентацію кадрових процедур, посилений контроль і підтримання організаційної стабільності, то нині центральне місце займають принципи гнучкості управління, цифрової модернізації, нарощування людського капіталу та формування ціннісно орієнтованої корпоративної культури. Актуальні тенденції передбачають активну інтеграцію цифрових технологій у систему управління персоналом, посилення уваги до психологічного добробуту працівників, розвитку соціально відповідального менеджменту та впровадження моделей лідерства, заснованих на довірі, діалозі й партнерстві. Водночас підприємства стикаються з низкою нових викликів: потребою оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, підтримувати високий рівень мотивації та залученості персоналу в умовах криз, а також поєднувати гуманістичні підходи з вимогами до результативності та оптимізації управлінських процесів [5, 7].

За таких умов сучасна HR-політика формується під впливом ключових чинників і трендів, серед яких:

1. Цифровізація HR-процесів передбачає автоматизацію етапів рекрутингу, адаптації, навчання та оцінювання персоналу за допомогою CRM-систем, платформ управління навчанням (LMS) та інструментів аналітики Big Data [75].

2. Підвищення гнучкості й адаптивності охоплює розширення практик дистанційної та гібридної зайнятості, а також оперативне коригування кадрової політики відповідно до динаміки ринкової кон'юнктури [75].

3. Інклюзивність і різноманітність пов'язані з формуванням рівних можливостей для всіх категорій працівників і створенням різнопрофільних команд, що сприяє генеруванню інноваційних рішень і підвищує якість управління [61].

4. Орієнтація на благополуччя персоналу охоплює впровадження програм підтримки психічного та фізичного здоров'я, розвитку стресостійкості, а також створення умов для збереження балансу між професійним і приватним життям.

5. Стратегічна інтеграція HR-політики передбачає позиціонування системи управління персоналом як фундаментального інструмента реалізації загальної бізнес-стратегії, що забезпечує підвищення продуктивності, інноваційної спроможності та конкурентних позицій підприємства [20].

HR-політика виступає одним із провідних чинників результативності діяльності підприємства, оскільки людський капітал формує основу його довгострокових конкурентних переваг. Комплексно побудована система управління персоналом сприяє залученню, розвитку та утриманню висококваліфікованих фахівців, створенню сприятливого психологічного середовища та атмосфери довіри, що в підсумку позитивно позначається на продуктивності та інноваційності організації. Узгодження HR-політики зі стратегічними цілями підприємства забезпечує оптимізацію використання ресурсів, підвищення ефективності управлінських процесів та здатність системи персонал-менеджменту адекватно адаптуватися до мінливих ринкових умов [19]. На рис. 1.1 наведено схематичне представлення впливу HR-політики на результативність підприємницької діяльності.

Додатково HR-політика формує імідж підприємства як привабливого роботодавця та сприяє нарощенню його репутаційного капіталу, що підвищує зацікавленість висококваліфікованих фахівців у співпраці з організацією. Внаслідок цього зміцнюються конкурентні позиції підприємства, підвищується його здатність протистояти зовнішнім загрозам і оперативно адаптуватися до кризових обставин.

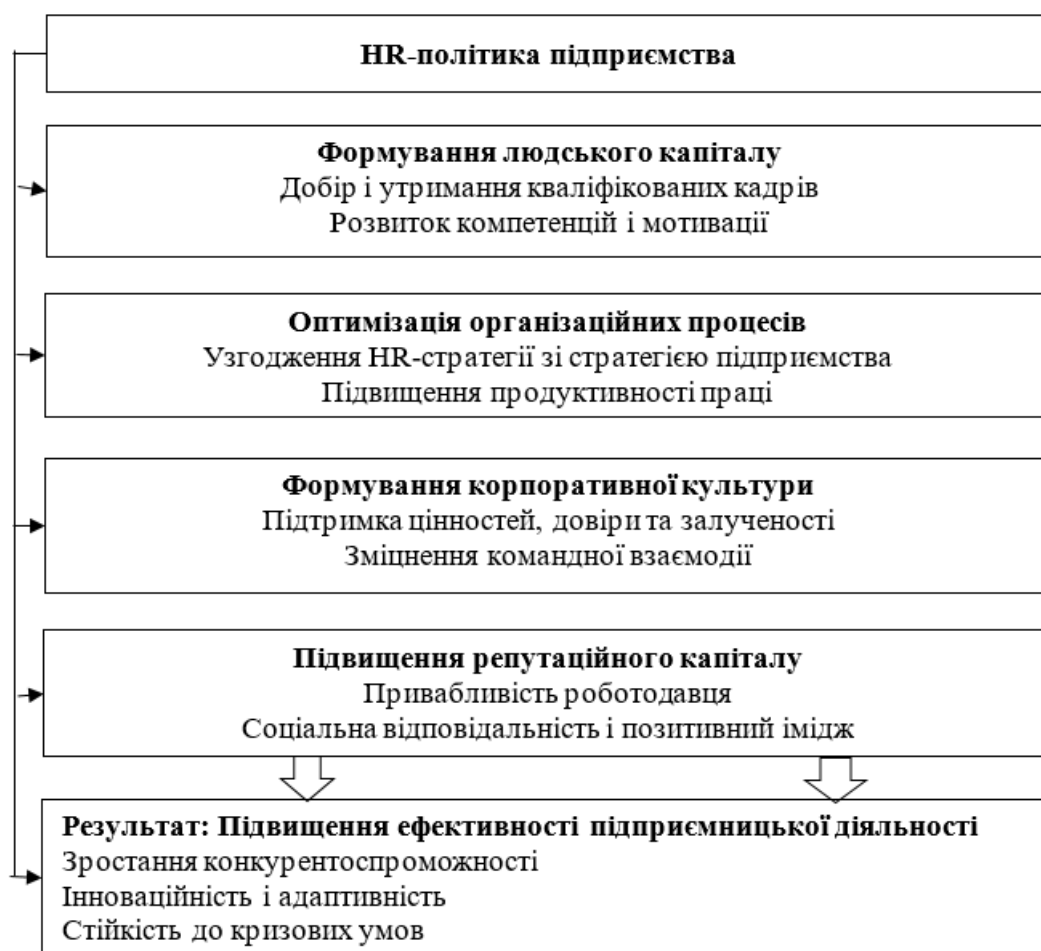


Рис. 1.1 –Вплив HR-політики на ефективність підприємницької діяльності

Джерело: сформовано автором

Наукові дослідження свідчать про наявність прямого кореляційного зв'язку між ефективністю HR-політики та показниками продуктивності праці, рівнем утримання висококваліфікованих кадрів, формуванням корпоративної культури та загальним іміджем підприємства [51, 59]. Використання цифрових технологій, гнучких моделей організації праці та інклюзивних практик забезпечує швидку адаптацію до змін зовнішнього середовища, зменшує операційні та кадрові ризики та сприяє формуванню стабільних конкурентних переваг.

Отже, HR-політика виступає стратегічним ресурсом організації, що визначає напрями розвитку людського капіталу та забезпечує його узгоджену інтеграцію з ключовими управлінськими процесами. У межах цієї політики реалізуються основні функціональні напрями: планування і добір персоналу,

адаптація та професійне навчання, мотивація і система винагород, оцінка результативності діяльності та підтримка кар'єрного розвитку [47].

Сучасні тенденції розвитку HR-політики демонструють зростання ролі цифровізації кадрових процесів, підвищення організаційної гнучкості, впровадження інклюзивних підходів та посилення уваги до добробуту персоналу. Стратегічне поєднання HR-політики з загальною бізнес-стратегією підприємства забезпечує підвищення продуктивності, стимулює інноваційний потенціал і сприяє посиленню конкурентоспроможності організацій [51, 59].

1.2 Основні інструменти HR-політики: рекрутинг, адаптація, мотивація, розвиток персоналу, оцінювання результативності

У сучасних умовах інтенсивного розвитку цифрових технологій та поширення гібридних моделей організації праці HR-політика підприємства вимагає переосмислення та трансформації. Вона повинна вирізнятися високим рівнем адаптивності, інтеграцією цифрових рішень і орієнтацією на потреби персоналу. У цьому контексті особливого значення набуває визначення ключових інструментів і механізмів HR-політики, відповідних сучасному етапу розвитку.

1. Рекрутинг. Сучасні рекрутингові процеси оновлюються за рахунок впровадження штучного інтелекту (ШІ) та алгоритмічної автоматизації, що оптимізує пошук кандидатів, підвищує точність відбору та реалізує кандидатоцентричний підхід. Цифрові платформи на базі ШІ, наприклад Paradox, забезпечують автоматизовану взаємодію з претендентами, організацію співбесід та цілодобову інформаційну підтримку, що суттєво прискорює процес найму та покращує якість комунікації [60].

2. HR-аналітика (People Analytics). Використання систем People Analytics формує доказову основу для прийняття кадрових рішень, надаючи керівництву актуальні дані щодо потенціалу персоналу. Аналітичні платформи та ШІ дозволяють прогнозувати кадрові потреби, оцінювати продуктивність співробітників, ідентифікувати ризики плинності кадрів та визначати фактори,

що впливають на ефективність колективу [24]. Це сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів, оптимізації витрат та прийняттю стратегічно обґрунтованих управлінських рішень. Крім того, аналітика дозволяє оцінювати рентабельність HR-ініціатив, зокрема навчальних та мотиваційних програм, і створювати прозору систему управління персоналом.

3. Адаптація персоналу. Цифрові платформи адаптації (Employee Experience Platforms, EXP) забезпечують інтеграцію нових співробітників у корпоративний простір, поєднуючи навчальні матеріали, корпоративні політики та канали комунікації в єдиний інформаційний простір [70]. Концепція Employee Experience (EX) охоплює персоналізований і безперервний досвід співробітника, включно з мобільними додатками для моніторингу емоційного стану, платформами наставництва та коучингу.

4. Гейміфікація. Використання ігрових механік у HR-процесах підвищує мотивацію та залученість співробітників. Бейджі, рейтинги, бали, внутрішні змагання та інші гейміфіковані елементи стимулюють участь у навчальних програмах і корпоративних проєктах. Інтеграція гейміфікації з платформами EX дозволяє персоналізувати навчання, надавати зворотний зв'язок у реальному часі та швидко формувати компетентності [25].

5. Мотивація. Сучасні мотиваційні системи поєднують матеріальні та нематеріальні стимули, забезпечуючи індивідуалізований підхід до кожного співробітника. Цифрові інструменти дозволяють адаптувати програми мотивації до професійних цілей, інтересів і особистих характеристик працівників. До ключових елементів належать гнучкий графік, можливості кар'єрного зростання, системи визнання досягнень та участь у процесах ухвалення рішень [70].

6. Гнучкі моделі роботи (Remote & Hybrid Work). Дистанційні та гібридні форми роботи підвищують задоволеність працівників, забезпечують баланс між професійним та особистим життям і зміцнюють автономію. Для підтримки ефективної взаємодії застосовуються цифрові платформи для спільної роботи, планування завдань та корпоративних комунікацій [33]. Асинхронна робота дозволяє виконувати завдання у зручному режимі, а цифрові робочі середовища

забезпечують координацію проєктів та контроль прогресу незалежно від місця перебування співробітників.

7. Розвиток персоналу. Цифрові платформи професійного навчання, включаючи e-learning, мікронавчання та персоналізовані траєкторії розвитку, сприяють безперервному вдосконаленню компетентностей, формуванню інноваційної культури та адаптації до ринкових змін [43].

8. Соціальна відповідальність та корпоративна культура. HR-ініціативи включають підтримку співробітників у кризових умовах, розвиток волонтерських програм, формування інклюзивного середовища та забезпечення рівних можливостей. Такі заходи зміцнюють корпоративну згуртованість, підвищують моральний стан персоналу та репутаційний капітал організації [30].

9. Безпека та етика. У зв'язку з цифровізацією HR-процесів зростає важливість захисту персональних даних та етичного використання алгоритмів ШІ. Використання шифрування, аудит доступів, сегментація даних та контроль упередженості алгоритмів дозволяють мінімізувати ризики порушення конфіденційності і підвищити прозорість управлінських процедур [29, 31, 34].

10. Оцінювання результативності. Сучасні підходи до оцінки персоналу включають KPI, методологію OKR та технологію 360-градусного зворотного зв'язку. Це дозволяє комплексно оцінювати індивідуальну та командну продуктивність, узгоджувати персональні цілі з організаційними та формувати культуру безперервного професійного розвитку [27, 70].

Таблиця 1.4 узагальнює основні цифрові інструменти оцінювання результативності, їх практичні приклади та ключові організаційні переваги, що зміцнюють систему управління персоналом і підвищують стійкість бізнесу.

У 2025 році HR-політика організацій зазнає значних трансформацій під впливом процесів цифровізації та еволюції моделей організації праці. Основні сучасні тенденції включають:

Таблиця 1.2 –Сучасні інструменти HR-політики та цифрові підходи їх впровадження

Інструмент HR-політики	Сучасні цифрові підходи	Приклади використання	Переваги для підприємства
Рекрутинг	Застосування штучного інтелекту (ШІ), автоматизація процесів підбору, чат-боти	Paradox, HireVue – автоматизоване планування співбесід, підтримка кандидатів 24/7	Підвищення ефективності підбору персоналу та покращення досвіду кандидатів
HR-аналітика (People Analytics)	Аналітичні платформи, ШІ, прогнозування плинності кадрів, оцінка ефективності HR-програм (ROI)	Visier, Workday, SAP SuccessFactors – прогнозування ризикових позицій, оцінка результативності HR-програм	Оптимізація витрат, підвищення продуктивності, стратегічне планування
Адаптація персоналу	Employee Experience Platforms (EXP), цифрові навчальні портали	SAP Litmos, Cornerstone OnDemand – доступ до навчальних матеріалів, підтримка нових працівників	Зниження стресу, швидка інтеграція в корпоративну культуру
Employee Experience (EX)	Мобільні додатки, опитування настрою, менторство, гейміфікація	Peakon, 15Five, Mentorloop – оцінка настрою, коучинг, система балів та бейджів	Підвищення залученості, мотивації та розвитку професійних компетенцій персоналу
Мотивація	Персоналізовані стимули, гнучкі форми організації праці, елементи гейміфікації	Bonusly, Kudos – нагородження за досягнення, інтеграція ігрових елементів	Зростання продуктивності, лояльності та залученості працівників
Гнучкі форми роботи	Remote & Hybrid Work, асинхронна робота, цифрові робочі простори	Microsoft Teams, Slack, Notion, Trello – управління проектами, комунікація та організація роботи	Баланс робота-життя, зниження стресу, підвищення командної ефективності
Розвиток персоналу	E-learning, мікронавчання, персоналізовані траєкторії навчання	Coursera for Business, Udemy for Business – безперервне навчання, підвищення кваліфікації	Підвищення інноваційності, професійної гнучкості та адаптивності організації
Соціальна відповідальність та корпоративна культура	ESG-ініціативи, волонтерські проекти, інклюзивність	Benevity, YourCause – участь у благодійних та різноманітних програмах	Зміцнення репутації, привабливість для талантів, розвиток корпоративної культури
Безпека та етика	Захист персональних даних, аудит алгоритмів, контроль упередженості	OneTrust, BigID – аудит ШІ, шифрування даних, bias control	Підвищення довіри працівників, мінімізація репутаційних та операційних ризиків, сталий розвиток
Оцінювання результативності	KPI, OKR, 360-градусний зворотний зв'язок	Lattice, 15Five – моніторинг цілей, об'єктивна оцінка ефективності	Узгодження індивідуальних та стратегічних цілей, формування культури безперервного вдосконалення

1. Чат-боти для адаптації та внутрішньої комунікації. Використання чат-ботів у HR-процесах сприяє автоматизації онбордингу, оперативному наданню відповідей на запити співробітників та зниженню навантаження на HR-відділи. Такий підхід забезпечує прискорену інтеграцію нових працівників у корпоративну культуру та підвищує ефективність внутрішньої комунікації [2].

2. Персоналізоване навчання на основі компетенцій. Застосування аналітики ШІ та сучасних LMS-платформ дозволяє створювати індивідуальні траєкторії навчання, адаптовані до професійних потреб і сильних сторін працівників. Це забезпечує ефективний розвиток навичок, стимулює кар'єрне просування та підвищує рівень залученості персоналу.

3. Безперервне управління результативністю (Continuous Performance Management). Використання сучасних платформ для моніторингу продуктивності в реальному часі дає змогу відстежувати прогрес співробітників, встановлювати проміжні цілі, надавати регулярний зворотний зв'язок та коригувати стратегії розвитку незалежно від річного циклу оцінювання.

4. Employee Well-being та психічне здоров'я. Організації активно впроваджують програми підтримки ментального здоров'я, онлайн-сервіси для оцінки настрою персоналу та wellness-платформи, що знижує рівень стресу, сприяє збереженню балансу між роботою та особистим життям та підвищує загальну продуктивність [32].

5. Штучний інтелект для прогнозування плинності та управління талантами. Аналітичні HR-інструменти дозволяють прогнозувати ймовірність втрати ключових співробітників, визначати критично важливі посади та планувати їх заміщення. Крім того, аналітика дає змогу оцінити ефективність HR-програм (ROI) та вплив HR-ініціатив на бізнес-результати, формуючи стратегічну цінність управління людським капіталом [49].

6. Digital Employee Experience (EX). Використання мобільних застосунків для оцінки настрою, платформ менторства та коучингу, а також інтеграція елементів гейміфікації підвищує мотивацію, залученість та професійний розвиток працівників.

7. Гнучкі та асинхронні моделі роботи. Впровадження дистанційних (remote) та гібридних (hybrid) форматів роботи, digital workspace та інтегрованих платформ для спільної діяльності забезпечує автономію співробітників, підвищує ефективність командної взаємодії та продуктивність, а також підтримує психологічний комфорт. Асинхронні моделі дозволяють виконувати завдання у зручний для працівника час, сприяючи оптимізації балансу між роботою та особистим життям [35].

8. ESG та соціальна відповідальність. HR-ініціативи, спрямовані на волонтерські програми, забезпечення інклюзивності та підтримку сталого розвитку, сприяють зміцненню корпоративної репутації, залученню висококваліфікованих кадрів та формуванню позитивного іміджу організації на ринку праці [44].

Аналіз сучасних інструментів HR-політики (рис. 1.2) демонструє, що в умовах цифровізації та поширення гібридних моделей роботи управління персоналом має бути високотехнологічним, гнучким та орієнтованим на створення позитивного досвіду співробітників. Сучасні практики рекрутингу включають застосування ШІ, автоматизації та HR-аналітики для оптимізації процесів підбору, прогнозування кадрових потреб та підвищення ефективності управлінських рішень. Процеси адаптації працівників із використанням цифрових платформ та елементів гейміфікації сприяють швидкій інтеграції в корпоративне середовище, зменшенню стресу та підвищенню залученості, а концепція Employee Experience формує цілісний досвід співробітника та підтримує корпоративну культуру [52]. Персоналізовані мотиваційні системи та гнучкі форми організації праці дозволяють адаптувати підходи до індивідуальних потреб працівників, підтримувати баланс між професійними та особистими обов'язками та підвищувати продуктивність.

Розвиток персоналу із застосуванням цифрових навчальних платформ, мікронавчання та індивідуалізованих навчальних траєкторій забезпечує безперервне підвищення професійних компетентностей співробітників, стимулює інноваційну активність організації та підсилює її здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.



Рис. 1.2 –Сучасні HR-тренди – ключові напрями розвитку управління персоналом

Джерело: сформовано автором

Реалізація ініціатив у сфері корпоративної соціальної відповідальності, формування організаційної культури, а також дотримання стандартів безпеки та етичних норм сприяє підвищенню рівня довіри персоналу, зміцненню репутаційного капіталу підприємства та забезпеченню його сталого розвитку [41].

Сучасні підходи до оцінювання результативності праці, що передбачають використання ключових показників ефективності (KPI), методології Objectives and Key Results (OKR) та 360-градусного зворотного зв'язку, дозволяють об'єктивно визначати продуктивність співробітників, узгоджувати індивідуальні цілі із стратегічними завданнями організації та формувати культуру постійного професійного вдосконалення [9, 12, 22].

Таким чином, HR-тенденції 2025 року характеризуються інтенсивною інтеграцією цифрових технологій у процеси управління персоналом, орієнтацією на

потреби працівників та високою гнучкістю управлінських практик, що створює передумови для підвищення продуктивності, мотивації та стратегічної стійкості організацій.

1.3 Зарубіжний і вітчизняний досвід застосування HR-інструментів у підприємницьких структурах

Аналіз міжнародного досвіду управління людськими ресурсами дозволяє виділити низку ефективних практик, які можуть бути адаптовані до умов українських підприємств. У провідних корпораціях США, Європи та Азії активно використовуються цифрові HR-платформи для автоматизації рекрутингу, адаптації, розвитку персоналу та оцінки результативності. Зокрема, компанії Google, Microsoft і SAP застосовують інструменти на основі штучного інтелекту для оптимізації процесів підбору кадрів, тоді як платформи Workday і Visier забезпечують комплексну HR-аналітику та прогнозування ризиків плинності працівників. Системи 15Five та Lattice підтримують концепцію безперервного управління результативністю (continuous performance management), забезпечуючи регулярний зворотний зв'язок та проміжну оцінку продуктивності. Значна увага приділяється Employee Experience і персоналізації навчальних та мотиваційних програм, що сприяє підвищенню залученості, продуктивності та лояльності персоналу. Інструменти гейміфікації, мобільні додатки для моніторингу настрою співробітників та онлайн-платформи для менторства й коучингу інтегруються в корпоративні процеси, стимулюючи професійний розвиток та мотивацію персоналу [56, 58].

Вітчизняні підприємства поступово впроваджують цифрові HR-технології, адаптуючи їх до особливостей українського ринку праці. Найбільш розповсюдженими є системи електронного навчання, такі як Coursera for Business та Udemy for Business, а також локальні платформи Prometheus, онлайн-сервіси для оцінки та розвитку персоналу (SAP SuccessFactors, HR-Insight) і елементи гейміфікації для стимулювання мотивації. Наприклад, компанії

Київстар та Нова Пошта активно застосовують Employee Experience платформи для адаптації нових працівників, проведення регулярних опитувань задоволеності та організації індивідуальних кар'єрних траєкторій. Крім того, українські організації приділяють увагу соціальній відповідальності, розвитку корпоративної культури та захисту персональних даних, що відповідає міжнародним стандартам HR-управління.

Порівняльний аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду (табл. 1.3) свідчить про поступове наближення практик: українські підприємства все активніше використовують цифрові HR-інструменти, персоналізовані підходи та методи оцінки результативності, орієнтуючись на провідні міжнародні стандарти та враховуючи локальні економічні та соціальні умови [57, 62, 76].

Такий підхід дозволяє підвищувати ефективність HR-політики, стимулювати мотивацію та професійний розвиток персоналу, а також зміцнювати стратегічну стійкість підприємств на конкурентному ринку. Зарубіжний досвід характеризується значно вищим рівнем автоматизації HR-процесів, широким застосуванням технологій штучного інтелекту та масштабним впровадженням програм Employee Experience. У провідних міжнародних компаніях активно практикується культура безперервного зворотного зв'язку, що дозволяє своєчасно коригувати кар'єрний розвиток працівників та механізми їхньої мотивації [79].

Вітчизняні підприємства здійснюють поступове впровадження сучасних HR-технологій, інтегруючи електронні платформи для навчання, системи оцінювання результативності та елементи гейміфікації. Швидкість та ефективність такої адаптації визначаються масштабом організації, рівнем розвитку цифрової інфраструктури та готовністю працівників до трансформаційних змін. Українські компанії, здебільшого, керуються міжнародними стандартами управління людськими ресурсами, водночас враховуючи специфіку національної економіки та культурно-соціальний контекст [77].

Таблиця 1.3 – Зарубіжний і вітчизняний досвід застосування HR-інструментів

Напрямок HR-інструментів	Зарубіжний досвід	Вітчизняний досвід	Ключові переваги
Рекрутинг	Використання AI-рішень та автоматизації процесів відбору кандидатів (Google, Microsoft, SAP)	Онлайн-платформи та локальні рішення для підбору персоналу (Work.ua, HR-Insight)	Підвищення ефективності процесів найму, оптимізація витрат часу та покращення досвіду кандидатів
Адаптація персоналу	Employee Experience Platforms (EXP), елементи гейміфікації, мобільні додатки (SAP, 15Five)	Використання EXP-платформ та локальних систем адаптації (Київстар, Нова Пошта)	Прискорена інтеграція нових співробітників, підвищення залученості та створення комфортного середовища
Розвиток персоналу	E-learning, персоналізовані навчальні траскторії, мікронавчання (Coursera for Business, Udemy for Business)	E-learning та локальні корпоративні локальні платформи навчання (Prometheus, HR-Insight)	Безперервне підвищення професійної компетентності, розвиток кар'єрних можливостей та інноваційного потенціалу
Мотивація та залученість	Персоналізовані стимули, гейміфікація, культура continuous feedback (15Five, Lattice, Bonusly)	Онлайн-системи винагородження, опитування та елементи гейміфікації	Зростання продуктивності, мотивації та лояльності персоналу
Оцінювання результативності	KPI, OKR, 360-градусний зворотний зв'язок, аналітика ефективності (Workday, Visier)	KPI та OKR, локальні системи оцінки, аналітика через HR-платформи	Об'єктивна оцінка результативності, узгодження індивідуальних цілей співробітників із стратегічними завданнями організації
Соціальна відповідальність і корпоративна культура	ESG-ініціативи, волонтерські програми, інклюзивність (Benevity, YourCause)	Волонтерські ініціативи, корпоративні заходи, забезпечення інклюзивності (Київстар, Нова Пошта)	Формування позитивного іміджу організації, залучення талантів, підвищення морального духу персоналу
Безпека та етика	Захист персональних даних, аудит алгоритмів ШІ, контроль упередженості (OneTrust, BigID)	Політики конфіденційності, локальні аудити, заходи захисту персональних даних	Підвищення довіри працівників, мінімізація операційних та репутаційних ризиків, дотримання етичних норм

Джерело: сформовано автором

Порівняльне дослідження міжнародного та вітчизняного досвіду впровадження HR-інструментів, зокрема рішень на базі штучного інтелекту та платформ електронного навчання, наведено в таблиці 1.4. Аналіз показує, що зарубіжні компанії демонструють високий рівень інтеграції цифрових HR-технологій, особливо у секторах, де автоматизація та застосування AI є звичними

практиками. В Україні процес нарощування компетенцій у сфері цифрового HR відбувається поступово, значною мірою завдяки державним ініціативам, таким як Diia.Education, що сприяють впровадженню сучасних технологій управління персоналом та цифровій трансформації підприємств [71, 72, 74].

Таблиця 1.4 – Порівняння зарубіжного та вітчизняного досвіду цифрової трансформації HR-політики

Категорія	Зарубіжний досвід	Вітчизняний досвід
Використання AI в рекрутингу	68% великих компаній інтегрували штучний інтелект принаймні на одному етапі процесу підбору персоналу [66]	76% українських компаній застосовують AI у маркетингових процесах, підтримці клієнтів, аналітиці або рекрутингу [67]
Використання e-learning	90% компаній надають співробітникам доступ до цифрових навчальних ресурсів, 93% планують їх впровадження [68]	2,8 млн користувачів на платформі Diia.Education [57]
Інтеграція AI в HR-процеси	Високий рівень автоматизації та інтеграції AI на всіх етапах HR-процесів [66, 68]	Початковий етап впровадження, обмежене застосування AI в окремих HR-функціях [67]
Employee Experience	Широке впровадження практик Employee Experience із акцентом на персоналізований досвід працівників [68]	Зростаючий інтерес до Employee Experience, проте в обмеженому масштабі [67]
Continuous Feedback Culture	Розвинена культура постійного зворотного зв'язку з регулярним опитуванням співробітників [68]	Формування культури зворотного зв'язку на початковому етапі розвитку [67]

Джерело: сформовано автором

Таким чином, досвід міжнародних компаній у цифровій трансформації HR-політики вирізняється високим рівнем інтеграції штучного інтелекту, широким застосуванням автоматизованих HR-процесів та розвитком культури постійного зворотного зв'язку. Значну увагу приділяють формуванню персоналізованого досвіду співробітників (Employee Experience), що сприяє підвищенню їхньої залученості, продуктивності та загальної ефективності HR-практик [66; 68].

На рис. 1.3 наведено порівняльний аналіз міжнародного та українського досвіду застосування HR-інструментів у корпоративному середовищі. В умовах української практики цифровізація HR-сфери здійснюється поступово та частіше через впровадження окремих технологічних рішень. Водночас прикладом

позитивної трансформації є державні освітні ініціативи, зокрема Diia.Education, що сприяють підвищенню цифрових компетенцій працівників та створюють умови для більш глибокої інтеграції інновацій у систему управління персоналом [57].



Рис. 1.3 – Зарубіжний та вітчизняний досвід застосування HR-інструментів у підприємницьких структурах

Джерело: сформовано автором

Аналіз міжнародного досвіду свідчить, що провідні корпорації активно застосовують комплексні цифрові HR-рішення, включаючи інтеграцію штучного інтелекту, автоматизацію процесів рекрутингу та оцінки результативності, а також практики Employee Experience і continuous feedback, що забезпечують індивідуалізований підхід до розвитку та мотивації персоналу. Адаптація цих передових практик до українських умов дає змогу поєднати технологічну інноваційність із соціально орієнтованим управлінням персоналом, підвищуючи ефективність HR-політики та формуючи стійкі конкурентні переваги підприємств.

Таким чином, українські підприємства володіють значним потенціалом для інтеграції передових міжнародних практик управління персоналом, що дозволяє підвищувати ефективність HR-процесів, стимулювати мотивацію та залученість працівників, а також розвивати корпоративну культуру і цифрові компетенції персоналу.

Доцільним є впровадження AI-рішень у рекрутингу з метою автоматизації процесів підбору та оцінки кандидатів, що забезпечує оперативне виявлення необхідних професійних компетенцій і покращує досвід взаємодії з кандидатами. Персоналізовані програми навчання та мікронавчання сприяють безперервному розвитку професійних навичок, формуванню індивідуальних кар'єрних траєкторій та підвищенню залученості працівників. Використання систем continuous performance management у поєднанні з регулярним зворотним зв'язком дозволяє своєчасно оцінювати продуктивність, коригувати завдання й мотиваційні ініціативи та забезпечувати узгодження персональних цілей співробітників зі стратегічними завданнями організації.

Крім того, українські компанії можуть активніше інтегрувати Employee Experience платформи, елементи гейміфікації та цифрові інструменти, що сприяють підвищенню комфорту, мотивації та залученості працівників [65]. Адаптація цих практик до локальних умов дозволяє формувати більш гнучку, технологічно орієнтовану та людиноцентричну HR-політику, що забезпечує стратегічну стійкість підприємств у конкурентному середовищі.

Висновки за першим розділом

У першому розділі дослідження здійснено аналіз теоретичних основ формування та реалізації HR-політики підприємства, її сутності, функцій, інструментів та сучасних тенденцій цифрової трансформації. HR-політика визначається як комплекс принципів, правил і процедур, спрямованих на ефективне управління людськими ресурсами, узгодження індивідуальних цілей працівників із корпоративною стратегією та забезпечення сталого розвитку організації. Вона виконує стратегічну функцію, формує корпоративну культуру, забезпечує взаємодію між персоналом і керівництвом та сприяє розвитку людського потенціалу. Основні функції включають планування, підбір, мотивацію, оцінку результативності, навчання та управління кар'єрним розвитком, а ключові завдання зосереджуються на залученні, утриманні та розвитку кваліфікованих кадрів, підвищенні їхньої залученості та стимулюванні інноваційної активності.

Аналіз наукових джерел дозволяє виділити кілька концептуальних підходів до трактування HR-політики: класичний (формалізація процедур і контроль), ціннісно-поведінковий (виховання корпоративних цінностей і лояльності), цифровий (інтеграція сучасних технологій у HR-процеси), системний (узгодження з цілями організації) та кризово-гуманістичний (підтримка персоналу й реалізація соціальної відповідальності у кризових умовах).

Дослідження свідчить, що ефективність HR-політики суттєво зростає за умов цифровізації HR-процесів. Використання HRM-систем, ATS, LMS, платформ e-learning, HR-аналітики та CRM дозволяє автоматизувати рутинні операції, підвищувати точність управлінських рішень та персоналізувати підходи до співробітників. HR-аналітика створює основу для обґрунтованих управлінських рішень, прогнозування плинності кадрів та оцінки ефективності навчальних і мотиваційних програм.

Зростає роль гнучких форм організації праці (remote та hybrid work), інклюзивності, розвитку корпоративної культури довіри та уваги до психологічного благополуччя співробітників. Впровадження цифрових HR-технологій сприяє підвищенню продуктивності, покращенню іміджу роботодавця, зменшенню плинності кадрів і стимулюванню залученості персоналу. Особлива значущість надається інтеграції HR-політики з бізнес-стратегією: її узгодження з корпоративними цілями забезпечує ефективне управління знаннями, впровадження інновацій і підвищення конкурентоспроможності організації.

Таким чином, HR-політика трансформується із суто адміністративної функції у стратегічний механізм управління підприємством, інтегруючи стратегічні, управлінські та технологічні компоненти. Її ефективність визначається здатністю збалансувати потреби бізнесу та очікування працівників, підтримувати гнучкість організаційних процесів і формувати сприятливий соціально-психологічний клімат. У сучасних умовах цифровізації та глобальної конкуренції HR-політика виступає інструментом розвитку підприємства, що забезпечує його інноваційність, адаптивність і стратегічну стійкість.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ HR-ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ПОЛІГРАФПАК НТ ПЛЮС»

2.1 Загальна характеристика підприємства та його організаційно-економічна структура

ТОВ «Поліграфпак НТ Плюс» є сучасним українським підприємством, що спеціалізується на виробництві пакувальної продукції з полімерних матеріалів для застосування у різних галузях промисловості, зокрема харчовій, косметичній, фармацевтичній та легкій промисловості. Компанія утримує стабільні позиції на внутрішньому ринку завдяки впровадженню інноваційних технологій, високій якості продукції та орієнтації на потреби клієнтів.

Підприємство було засноване у 2019 році з метою забезпечення українських виробників пакувальними матеріалами високої якості. Упродовж останніх років компанія проводить активну модернізацію виробничого обладнання, розширює асортимент продукції та інтегрує принципи сталого розвитку й екологічної відповідальності у виробничі процеси.

Основні напрями діяльності ТОВ «Поліграфпак НТ Плюс» включають:
виробництво поліетиленових пакетів, плівок, етикеток та гнучкої упаковки;
надання послуг флексографічного друку;
розробку проєктів і дизайну пакувальних рішень під індивідуальні замовлення;

впровадження інноваційних технологій у сфері екологічно безпечних пакувальних матеріалів.

Місія підприємства полягає у забезпеченні замовників високоякісними, безпечними та сучасними пакувальними рішеннями, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності їхньої продукції. Стратегічна мета компанії полягає у розвитку інноваційного виробництва, підвищенні ефективності управління та розширенні присутності на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Організаційна структура ТОВ «Поліграфпак НТ Плюс» має лінійно-функціональний характер (рис. 2.1), що забезпечує чіткий розподіл

управлінських повноважень, ефективну взаємодію між структурними підрозділами та контроль за виконанням виробничих завдань.



Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Поліграфпак НТ Плюс»

Джерело: сформовано автором

До ключових структурних підрозділів підприємства належать: адміністрація (директор та його заступники), виробничий відділ, відділ постачання та логістики, відділ збуту та маркетингу, фінансово-економічний відділ, відділ кадрів (HR-служба), бухгалтерія, технічний відділ (інженерно-технологічна служба) та служба контролю якості.

Організаційна структура управління передбачає вертикаль управління, яка інтегрує адміністративні та функціональні взаємозв'язки між керівництвом і підрозділами. Така конфігурація сприяє оперативному прийняттю управлінських рішень і підвищенню загальної ефективності діяльності компанії.

Обсяг чистого доходу (виручки) від реалізації продукції ТОВ «Поліграфпак НТ Плюс» за період 2022–2024 рр. збільшився з 88 345 тис. грн у 2022 році до 108 128 тис. грн у 2024 році, що становить приріст на 22,39 %. Така динаміка обумовлена розширенням виробничих обсягів, зростанням клієнтської бази та оновленням асортименту пакувальної продукції.

HR-служба підприємства виконує стратегічну роль у реалізації кадрової політики, забезпечуючи підбір, адаптацію, навчання, мотивацію та оцінювання

персоналу. Система управління людськими ресурсами побудована на принципах прозорості, справедливості, сприяння професійному розвитку співробітників та підтримки корпоративної культури.

ТОВ «Поліграфпак НТ Плюс» активно розвиває зовнішні партнерські зв'язки як із вітчизняними, так і з міжнародними постачальниками. Серед ключових контрагентів – постачальники полімерних матеріалів, фарб, плівок та допоміжних компонентів із Польщі, Німеччини, Чехії, Туреччини та Китаю. Така співпраця забезпечує стабільність якості сировини та технологічну гнучкість виробничих процесів.

Основними клієнтами підприємства є суб'єкти харчової, кондитерської, косметичної та фармацевтичної промисловості, включаючи виробників побутової хімії, снєків, молочних продуктів, заморожених товарів та напоїв. Підприємство обслуговує як великі промислові корпорації, так і малі та середні підприємства, пропонуючи індивідуалізовані пакувальні рішення, адаптовані до потреб конкретних брендів.

Партнерські відносини будуються на принципах довіри, взаємовигідного співробітництва, дотримання договірних зобов'язань та стабільної якості продукції. Наявність постійної клієнтської бази свідчить про високий рівень ділової репутації підприємства та ефективність його маркетингової й HR-політики.

У табл. 2.1 наведено ключові фінансово-економічні показники діяльності підприємства за 2022–2024 рр. Аналіз даних демонструє позитивну динаміку розвитку, що відображає ефективність виробничої, фінансової та управлінської діяльності ТОВ «Поліграфпак НТ Плюс».

Табл. 2.1 – Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Поліграфпак НТ Плюс»

Показники, тис. грн.	2022 рік, тис. грн.	2023 рік, тис. грн.	2024 рік, тис. грн.	Абс. відх. 2024-2022 тис. грн.	Відн. відх., 2024-2022 %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	88345	95913	108128	19783,00	22,39
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт і послуг)	78333	83603	95183	16850,00	21,51
Валовий прибуток	10012	12310	12945	2933,00	29,29
Інші операційні доходи	1055	1014	1880	825,00	78,20
Адміністративні витрати	1013	1429	1535	522,00	51,53
Витрати на збут	2030	2653	2472	442,00	21,77
Інші операційні витрати	50	96	67	17,00	34,00
Інші доходи	302	330	350	48,00	15,89
Інші витрати	19	15	22	3,00	15,79
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	8257	9461	11079	2822,00	34,18
Дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги, тис. грн.	4058	4840	4855	797,00	19,64
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн.	583	654	758	175,00	30,02
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	3509	4011	3999	490,00	13,96
Середньооблікова чисельність персоналу	45	43	47	2,00	4,44
Середньооблікова чисельність штатного персоналу	42	42	42	0,00	0,00
Фонд оплати праці персоналу, тис. грн.	8564	9720	11347	2783,00	32,50
Середньомісячна заробітна плата одного працівника	15859	18837	20119	4259,54	26,86
Середньорічна продуктивність праці	1963,22	2230,53	2300,60	337,37	17,18
Трудові витрати на 1 грн. товарної продукції	1865,07	1990,55	2266,26	401,19	21,51
Середньорічна вартість основних виробничих фондів	18650	20819	20975	2325,00	12,47
Фондовіддача	4,74	4,61	5,16	0,42	8,83
Фондомісткість	0,21	0,22	0,19	-0,02	-8,11
Коефіцієнт покриття (загальний коефіцієнт ліквідності)	1,92	1,96	2,18	0,26	13,80
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,17	0,16	0,19	0,02	14,09
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,32	1,37	1,40	0,08	6,12
Валова рентабельність продажу, %	11,33	12,83	11,97	0,64	5,64
Рентабельність основної діяльності, %	10,54	11,32	11,64	1,10	10,42
Рівень чистої рентабельності продажі	9,35	9,86	10,25	0,90	9,63

Собівартість реалізованої продукції ТОВ «Поліграфпак НТ Плюс» за аналізований період зросла на 21,51 %, що дещо нижче темпів зростання виручки, що призвело до збільшення валового прибутку на 29,29 %. Така тенденція свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів та контроль за виробничими витратами [16, 17].

Адміністративні витрати за період зросли на 51,53 %, що обумовлено підвищенням витрат на управління, модернізацію виробничих процесів, впровадження цифрових HR- та управлінських інструментів, а також збільшенням заробітної плати керівного складу.

Витрати на збут продукції підвищилися на 21,77 %, що пояснюється активізацією маркетингової діяльності та розширенням ринків збуту. Чистий прибуток підприємства за 2024 рік збільшився на 34,18 %, досягнувши 11 079 тис. грн, що відображає зміцнення фінансової стійкості та рентабельності виробництва.

Динаміка фінансових результатів ТОВ «Поліграфпак НТ Плюс» представлена на рис. 2.2.

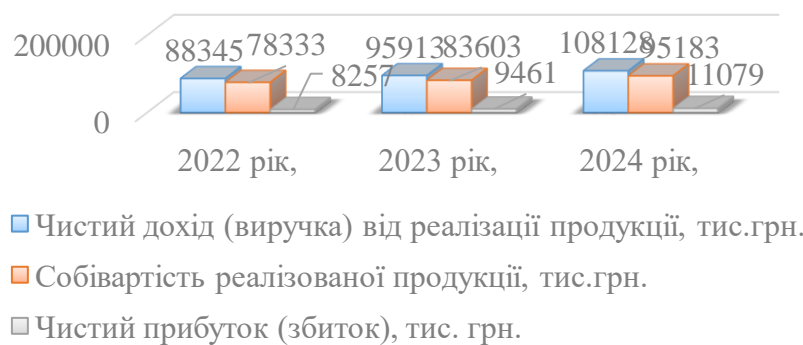


Рис. 2.2 –Фінансовий результат діяльності підприємства

Джерело: сформовано автором

Рівень чистої рентабельності продажу ТОВ «Поліграфпак НТ Плюс» за період 2022–2024 рр. підвищився з 9,35 % до 10,25 %, що свідчить про зростання ефективності операційної діяльності підприємства.

Динаміка показника рентабельності представлена на рис. 2.3.

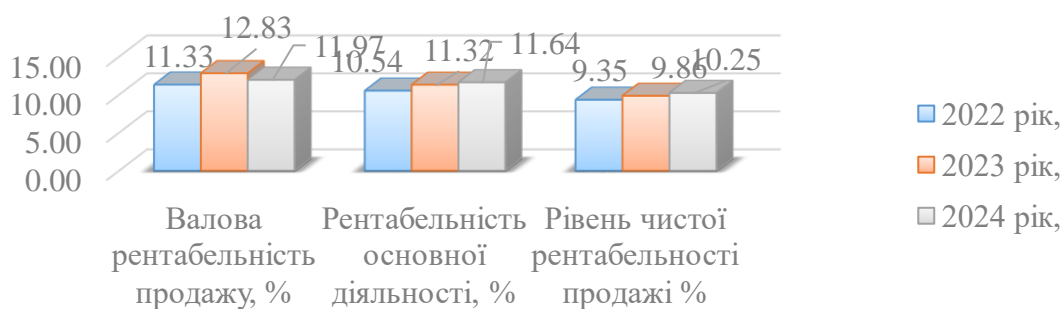


Рис. 2.3 –Динаміка рентабельності ТОВ «Поліграфпак НТ Плюс» за 2023-2024 роки.

Джерело: сформовано автором

Показники ліквідності ТОВ «Поліграфпак НТ Плюс» демонструють позитивну динаміку (рис. 2.4):

коефіцієнт покриття зріс із 1,92 до 2,18;

коефіцієнт абсолютної ліквідності підвищився з 0,17 до 0,19;

коефіцієнт швидкої ліквідності зріс із 1,32 до 1,40.

Такий розвиток свідчить про достатній рівень оборотних активів для виконання поточних зобов'язань та підтверджує високий рівень платоспроможності підприємства. Водночас спостерігається зростання адміністративних і збутових витрат, що зумовлено масштабуванням операційної діяльності, впровадженням цифрових бізнес-процесів та активізацією маркетингових заходів [6, 15].

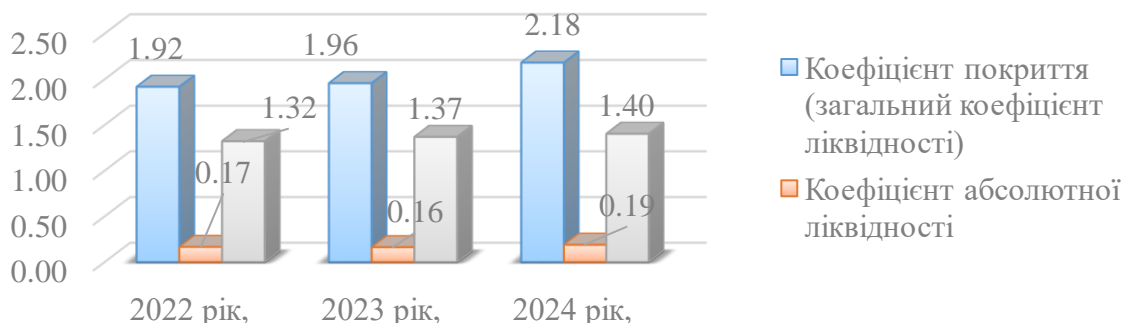


Рис. 2.4 –Показники ліквідності підприємства за 2022-2024 роки

Джерело: сформовано автором

Показники використання основних засобів (табл. 2.5) також демонструють позитивну динаміку: фондівдача підвищилася з 4,74 до 5,16 грн, а фондомісткість зменшилася до 0,19, що свідчить про більш ефективне використання основних фондів.

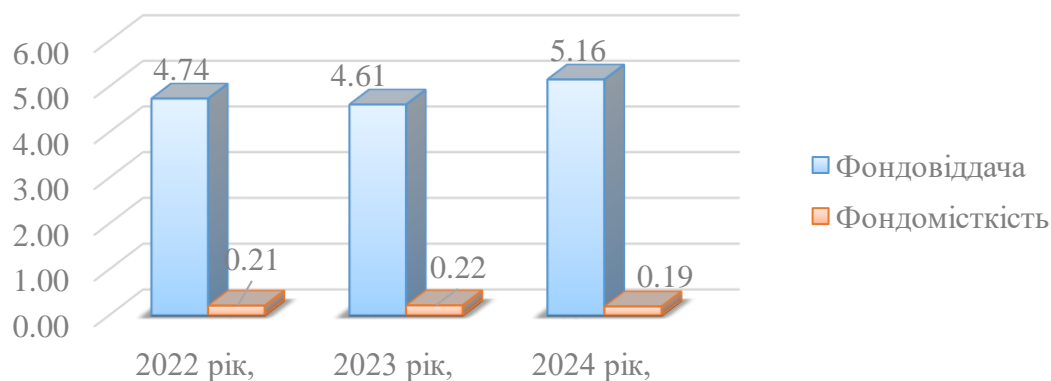


Рис. 2.5 –Динаміка показників використання основних фондів ТОВ «Поліграфпак НТ Плюс» за 2023-2024 роки.

Джерело: сформовано автором

Отже, протягом 2022–2024 рр. ТОВ «Поліграфпак НТ Плюс» демонструвало стабільну позитивну динаміку фінансових показників, зростання рентабельності та зміцнення кадрового потенціалу, що свідчить про ефективну координацію діяльності структурних підрозділів та результативність реалізованої HR-політики. Підприємство характеризується економічною стійкістю, фінансовою збалансованістю та високим рівнем конкурентоспроможності, що створює сприятливі передумови для подальшого вдосконалення системи управління персоналом та впровадження стратегічно орієнтованих HR-ініціатив.

2.2 Аналіз чинної HR-політики та ефективності використання її інструментів

Система управління персоналом ТОВ «Поліграфпак НТ Плюс» побудована на стратегічному підході до розвитку людських ресурсів, орієнтованому на підвищення ефективності праці, професійне зростання співробітників та формування сприятливого соціально-психологічного середовища. HR-політика

підприємства інтегрована у загальну корпоративну стратегію та спрямована на досягнення ключових цілей: забезпечення організації висококваліфікованими кадрами, підвищення мотивації, розвиток компетенцій, зниження плинності персоналу та зміцнення корпоративної лояльності.

Основні напрями реалізації HR-політики включають:

1. Планування персоналу – кадрова служба здійснює прогнозування потреб у робочій силі з урахуванням виробничих планів та обсягів замовлень. Процес кадрового планування ґрунтується на щорічному аналізі продуктивності праці, рівня плинності кадрів та результатів оцінювання персоналу.

2. Підбір і найм працівників – застосовується комбінований підхід, що передбачає залучення персоналу як із внутрішнього кадрового резерву, так і через зовнішній рекрутинг. Основні джерела набору включають професійні портали працевлаштування, соціальні мережі та рекомендації співробітників.

3. Адаптація нових працівників – функціонує система наставництва, яка сприяє скороченню періоду інтеграції нових співробітників та підвищенню рівня засвоєння корпоративної культури.

4. Навчання та розвиток персоналу – приділяється увага підвищенню кваліфікації виробничого персоналу, освоєнню сучасних технологічних процесів, тренінгам з охорони праці та техніки безпеки, а також участі у професійних семінарах та навчальних програмах [18].

5. Мотивація та стимулювання – впроваджено комплексну систему матеріальних та нематеріальних заохочень. Матеріальна мотивація передбачає премії за досягнуті результати, доплати за понаднормові години та соціальний пакет (часткова компенсація харчування, оплата лікарняних). Нематеріальні стимули реалізуються через корпоративні заходи, конкурси та відзначення кращих співробітників.

6. Оцінювання результативності праці – щорічно здійснюється комплексна оцінка персоналу за критеріями продуктивності, дисципліни, якості виконання завдань та командної взаємодії.

7. Корпоративна культура та внутрішні комунікації – HR-служба забезпечує прозорість внутрішніх комунікацій, проводить опитування задоволеності персоналу, підтримує формування корпоративної ідентичності та культуру взаємоповаги [26].

Кількісний склад персоналу ТОВ «Поліграфпак НТ Плюс» представлено у табл. 2.2 та на рис. 2.6.

Таблиця 2.2 –Аналіз кількісного складу працівників підприємства

Категорії працюючих	2022 рік	питома вага, %	2023 рік	питома вага, %	2024 рік	питома вага, %	Відхил., 2023-2021, %
1. Робітники	35	77,8	33	76,7	36	76,6	2,9
2. Керівники	3	6,7	3	7,0	3	6,4	0,00
3. Службовці	1	2,2	1	2,3	1	2,1	0,00
4. Фахівці	6	13,3	6	14,0	7	14,9	16,7
Разом:	45	100	43	100	47	100	4,4

Джерело: сформовано автором



Рис. 2.6 –Динаміка кількісного складу працівників ТОВ «Поліграфпак НТ Плюс» за 2023-2024 роки

Джерело: сформовано автором

Коливання загальної чисельності персоналу ТОВ «Поліграфпак НТ Плюс» свідчать про незначні кадрові зміни, що, ймовірно, пов'язані з оптимізацією організаційної структури або розширенням масштабів діяльності підприємства. Незначні варіації у чисельності працівників демонструють збереження стабільності виробничої ланки навіть при збільшенні загальної кількості персоналу.

Управлінська структура підприємства залишається стабільною, без змін у складі керівництва. Поступове зростання чисельності фахівців відображає підвищення частки кваліфікованих працівників, що може бути обумовлено розвитком спеціалізованих напрямів діяльності або впровадженням цифрових технологій у виробничі процеси.

В цілому, структура персоналу забезпечує баланс між виробничим, керівним та кваліфікованим складом, сприяючи поступовому зміцненню професійного потенціалу підприємства. ТОВ «Поліграфпак НТ Плюс» реалізує політику збалансованого розвитку персоналу, орієнтовану на підвищення професіоналізації та оптимізацію робочої сили.

Динаміка руху робочої сили наведена у табл. 2.3 та на рис. 2.7.

Таблиця 2.3 Аналіз руху робочої сили

Показники	Значення по роках			Відн. відх., 2022-2024,%
	2022 рік	2023 рік	2024 рік	
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	45	43	47	4,4
Прийнято, осіб	2	4	8	4р.
Вибуло, осіб	2	6	4	2р.
У тому числі з причин плинності кадрів	2	6	4	2р.
Коефіцієнт обороту по прийому %	4,4	9,3	17,0	3,9р.
Коефіцієнт обороту по вибуттю %	4,4	14,0	8,5	1,9р.
Загальний коефіцієнт обороту,%	8,8	23,3	23,8	2,7р.
Коефіцієнт співвідношення прийнятих та звільнених працівників, %	1	0,67	2	2 р.
Коефіцієнт плинності кадрів %	4,4	14,0	8,5	1,9 р.

Джерело: сформовано автором

Протягом аналізованого періоду чисельність персоналу демонструвала коливання, однак у 2024 році спостерігається її збільшення, що відповідає стратегічним потребам підприємства. Активна політика прийому працівників дозволила компенсувати кадрові втрати попереднього року та забезпечити зростання загальної чисельності персоналу. Значення коефіцієнтів обороту та плинності кадрів свідчать про здатність організації ефективно адаптуватися до руху працівників і підтримувати стабільність кадрового складу.

Загальна тенденція розвитку кадрового складу підприємства характеризується помірною динамікою з акцентом на стабілізацію, нарощування

частки кваліфікованих співробітників та впровадження нових технологічних рішень або виробничих процесів. Співвідношення прийнятих і звільнених працівників залишається оптимальним, що свідчить про ефективне управління персоналом та здатність організації підтримувати баланс між динамікою кадрових змін і стабільністю виробничої ланки.

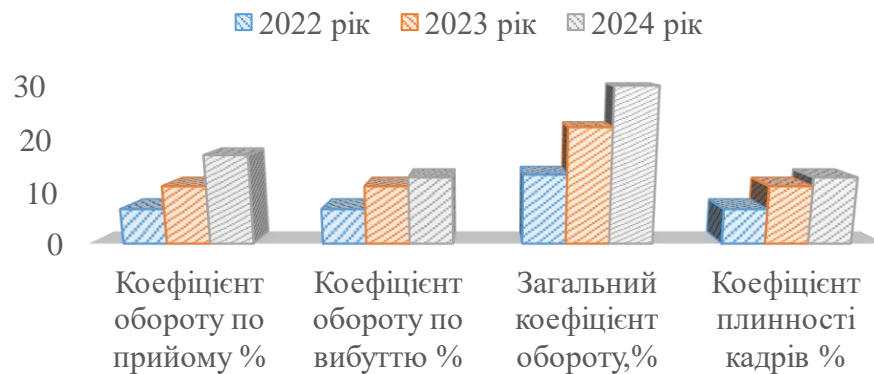


Рис. 2.7 –Динаміка показників плинності персоналу ТОВ «Поліграфпак НТ Плюс» за 2022-2024 роки

Джерело: сформовано автором

Аналіз продуктивності праці та динаміку її показників представлено в табл. 2.4 та на рис. 2.8.

Таблиця 2.4 Аналіз продуктивності праці в 2022-2024 рр.

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024-2022 рр.	
				абс.	відн.,%
Випуск продукції у вартісному виразі, тис. грн.	88345	95913	108128	19783	22,39
Чисельність ППП всього, осіб	45	43	47	2	4,4
у тому числі робітників	35	33	36	1	2,9
Продуктивність праці 1 працівника ППП у вартісному виразі, тис. грн./осіб	1963,22	2230,53	2300,60	337,37	17,18
Продуктивність праці 1 робітника у вартісному виразі, тис.грн./осіб	2524,14	2906,45	3003,56	479,42	19,0

Джерело: сформовано автором

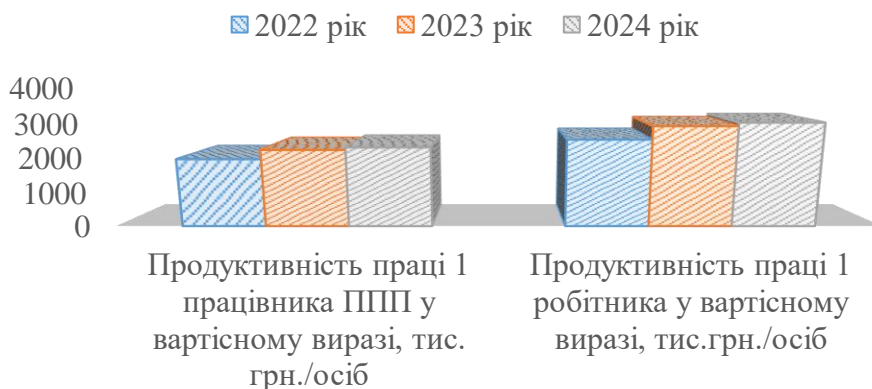


Рис. 2.8 –Динаміка показників продуктивності праці за 2022-2024 рр.

Джерело: сформовано автором

Обсяг виробництва підприємства протягом аналізованого періоду зріс на 22,39 % при відносно незначному збільшенні чисельності персоналу. Продуктивність праці зросла на 17–19 %, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів, потенційне впровадження сучасних технологій та оптимізацію виробничих процесів. Працівники залишаються ключовим фактором продуктивності, при цьому їхня індивідуальна ефективність зростає швидше, ніж середній показник по підприємству. Отже, загальна тенденція характеризується ефективним використанням трудового потенціалу та зростанням виробничої потужності організації.

Взаємозв'язок між продуктивністю праці та рівнем оплати дозволяє оцінити ефективність матеріального стимулювання, що є важливим показником результативності HR-політики. У табл. 2.5 та на рис. 2.9 наведено аналіз використання фонду оплати праці ТОВ «Поліграфпак НТ Плюс».

Фонд оплати праці підприємства за аналізований період зріс на 32,5 %, що корелює із зростанням продуктивності праці та чисельності персоналу. Основна заробітна плата залишається домінуючою складовою, тоді як додаткові виплати зростають більш динамічно, що відображає ефективність системи преміювання та стимулювання працівників. Середньомісячна заробітна плата підвищилася на 26,86 %, підтверджуючи взаємозв'язок між продуктивністю та рівнем оплати

праці. Компенсаційні виплати залишаються стабільними, що свідчить про послідовність соціальної політики підприємства.

Таблиця 2.5 Аналіз використання фонду оплати праці підприємства

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відх. 2024-2022 pp.	
				абс.	відн.,%
Середньооблікова чисельність штатного персоналу, осіб	45	43	47	2,00	4,44
Фонд оплати праці персоналу, тис. грн.	8564	9720	11347	2783	32,5
В тому числі:	-	-	-	-	-
в тому числі: основна заробітна плата, тис. грн.	6423	7578,5	8510,3	2087,3	32,5
додаткова заробітна плата, тис. грн.	1912,8	2021,2	2609,8	697,0	36,4
компенсаційні виплати, тис. грн.	228,2	120,3	226,9	-1,3	-0,6
Середньомісячна заробітна плата одного працівника	15859	18837	20119	4259,54	26,86

Джерело: сформовано автором

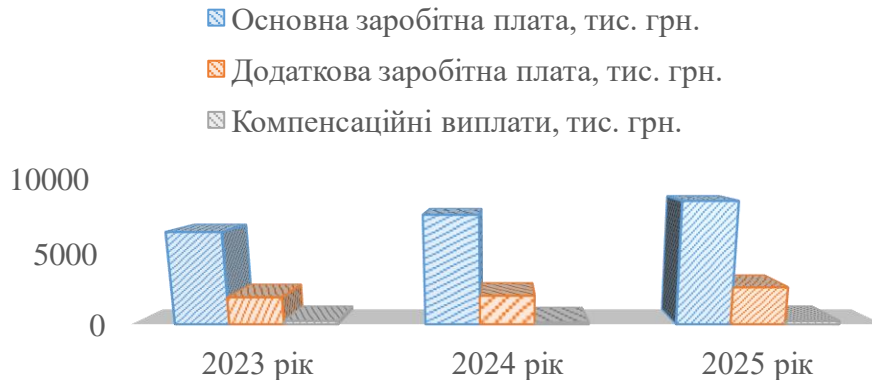


Рис. 2.9 – Динаміка фонду оплати праці персоналу ТОВ «Поліграфпак НТ Плюс» за 2022-2024 pp.

Джерело: сформовано автором

Загальна оцінка показує раціональне застосування фонду оплати праці та реалізацію комплексної системи мотивації, що забезпечує оптимальний взаємозв'язок між продуктивністю праці та матеріальним заохоченням персоналу.

2.3 Оцінювання впливу HR-політики на результати підприємницької діяльності (продуктивність, інноваційність, лояльність персоналу, конкурентоспроможність)

HR-політика підприємства є визначальним чинником ефективного використання людських ресурсів та безпосередньо впливає на продуктивність, інноваційний потенціал, лояльність працівників і загальну конкурентоспроможність організації [4]. Розглянемо ключові напрями її впливу.

Продуктивність праці значною мірою обумовлюється організацією робочих процесів, системою мотивації та професійною підготовкою персоналу. Аналіз показників за 2022–2024 рр. свідчить про зростання продуктивності одного працівника на 17,18 %, а середньомісячної заробітної плати – на 26,9 %. Це свідчить про результативність HR-політики, що включає комплекс заходів зі стимулювання та преміювання, планування кар'єрного розвитку, підвищення кваліфікації та моніторинг виконання індивідуальних планів. Зростання продуктивності праці сприяє розширенню обсягів виробництва та зниженню собівартості одиниці продукції, що підвищує загальну економічну ефективність підприємства.

Інноваційний аспект HR-політики, орієнтований на навчання, професійний розвиток та обмін знаннями, стимулює впровадження сучасних технологій у виробничі та адміністративні процеси. Збільшення частки висококваліфікованих фахівців у структурі персоналу з 13,3 % у 2022 р. до 14,9 % у 2024 р. відображає нарощування компетенцій, необхідних для цифрової трансформації та реалізації інноваційних рішень, що, у свою чергу, підвищує операційну ефективність і конкурентоспроможність підприємства.

Формування лояльності працівників забезпечується через прозору систему оплати праці, справедливе преміювання, підтримку корпоративної культури, соціальні гарантії та можливості професійного та кар'єрного зростання. Дані руху персоналу демонструють, що у 2024 р. коефіцієнт плинності знизився порівняно з 2023 р., що підтверджує позитивний вплив HR-політики на

утримання персоналу. Високий рівень лояльності сприяє збереженню досвіду та знань у компанії, що підвищує стабільність і результативність її діяльності.

Ефективне управління людськими ресурсами безпосередньо впливає на конкурентоспроможність ТОВ «Поліграфпак НТ Плюс», забезпечуючи: підтримку високого рівня продуктивності праці, що створює стійкі конкурентні переваги; впровадження інноваційних технологій та підвищення якості продукції; утримання ключових працівників та зниження витрат на адаптацію нових кадрів. Таким чином, HR-політика сприяє посиленню ринкових позицій підприємства, підвищенню якості продукції та сервісу, а також розвитку його інноваційного потенціалу.

На рис. 2.10 представлено схему впливу HR-політики на результати діяльності ТОВ «Поліграфпак НТ Плюс».



Рис. 2.10 –Вплив HR-політики на результати підприємницької діяльності ТОВ «Поліграфпак НТ Плюс»

Джерело: сформовано автором

В табл. 2.6 наведено результати аналізу впливу HR-політики на показники ефективності діяльності ТОВ «Поліграфпак НТ Плюс».

Таблиця 2.5—Оцінювання впливу HR-політики на результати діяльності ТОВ «Поліграфпак НТ Плюс» у 2022–2024 рр.

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	абс. відх., 2024/2022	відн. відх.,%	Характер впливу HR-політики
1. Середньооблікова чисельність персоналу	45	43	47	2,00	4,44	Помірне збільшення чисельності персоналу відображає розширення виробничих потужностей та стабілізацію кадрового складу після 2023 р.
2. Середньорічна продуктивність праці, тис. грн./осіб	1963,22	2230,53	2300,60	337,37	17,18	Підвищення продуктивності пов'язане з посиленням мотиваційних механізмів та підвищенням професійної кваліфікації співробітників.
3. Коефіцієнт плинності кадрів %	4,4	14,0	8,5	4,1	93,2	Тимчасове зростання у 2023 р. обумовлено кадровою турбулентністю; у 2024 р. відзначено зниження показника завдяки покращенню внутрішніх комунікацій та корпоративної культури.
4. Частка працівників, що пройшли підвищення кваліфікації, %	6,7	16,3	21,3	14,6	217,9	Значне збільшення обсягів навчання персоналу сприяло розвитку професійних компетенцій та підвищенню загальної продуктивності.
5. Кількість реалізованих внутрішніх ініціатив з оптимізації процесів, од.	2	5	7	5	250,0	Активізація внутрішніх інновацій свідчить про створення умов для ініціативності та залучення працівників у процеси управління.
6. Рівень задоволеності працівників роботою, % (за результатами опитувань)	76	82	88	12	15,8	Зростання показника лояльності персоналу відображає покращення психологічного клімату, комунікацій та корпоративної культури.
7. Чистий прибуток підприємства, тис. грн	8257	9461	11079	2822,00	34,18	Підвищення прибутковості обумовлено ефективністю роботи персоналу, зменшенням втрат та підвищенням якості продукції.
8. Рентабельність продажів, %	9,35	9,86	10,25	0,90	9,63	Поліпшення фінансових результатів підтверджує результативність HR-політики, зорієнтованої на ефективність, стабільність та розвиток колективу.

Джерело: сформовано автором

Аналіз динаміки показників за 2022–2024 рр. засвідчує істотне підвищення результативності використання трудового потенціалу ТОВ «Поліграфпак НТ Плюс», що є прямим наслідком удосконалення системи управління персоналом та реалізації цілісної HR-політики підприємства.

По-перше, зростання продуктивності праці на 17,18% свідчить про ефективність комплексу заходів, орієнтованих на активізацію трудової діяльності працівників. Серед них – модернізація системи матеріального та нематеріального стимулювання, впровадження механізмів професійного розвитку, підвищення кваліфікації та удосконалення організації праці відповідно до сучасних технологічних стандартів.

По-друге, хоча у 2023 р. коефіцієнт плинності кадрів підвищився до 14%, у 2024 р. спостерігається повернення показника до оптимального рівня – 8,5%. Це свідчить про відновлення кадрової стабільності, поліпшення внутрішніх комунікацій та результативність заходів, спрямованих на утримання ключових співробітників.

По-третє, зростання частки працівників, охоплених програмами навчання та підвищення кваліфікації – з 6,7% у 2022 р. до 21,3% у 2024 р. – підтверджує орієнтацію HR-служби на розвиток людського капіталу та підтримку інноваційної активності. Це узгоджується зі збільшенням кількості внутрішніх ініціатив щодо оптимізації процесів на 250%, що вказує на посилення залученості персоналу та активізацію його креативного потенціалу.

Крім того, зростання рівня задоволеності роботою до 88% (підвищення на 12 п. п.) демонструє зміцнення корпоративної культури, формування сприятливого соціально-психологічного клімату та підвищення відчуття причетності працівників до досягнень підприємства.

Фінансові результати підтверджують безпосередній вплив HR-політики на загальну ефективність діяльності: чистий прибуток збільшився на 34,18%, а рентабельність продажів – на 0,9 п. п., що відображає зростання продуктивності, оптимізацію витрат та покращення якості виробничих процесів.

Таким чином, HR-політика формує комплексний позитивний вплив на ключові параметри функціонування підприємства: підвищує продуктивність праці завдяки ефективним системам мотивації, навчання та оцінювання; сприяє розвитку професійних компетенцій; забезпечує інноваційність і гнучкість організації.

Кадрова стабільність та зростання рівня лояльності працівників мінімізують втрати від плинності кадрів, сприяючи збереженню організаційного знання та зміцненню конкурентних переваг підприємства. Проактивний і системний характер HR-політики виступає визначальним чинником підвищення продуктивності, удосконалення інноваційної діяльності, зміцнення кадрового потенціалу та посилення ринкових позицій ТОВ «Поліграфпак НТ Плюс» [11, 36].

Висновки за другим розділом

У процесі дослідження встановлено, що ТОВ «Поліграфпак НТ Плюс» є технологічно розвиненим виробником пакувальної продукції, який демонструє стабільну позитивну динаміку у 2022–2024 рр. Лінійно-функціональна структура управління забезпечує чіткий розподіл повноважень, оперативність прийняття рішень і ефективну взаємодію між підрозділами.

Фінансово-економічні показники свідчать про зростання результативності: чистий дохід збільшився на 22,39 %, валовий прибуток – на 29,29 %, чистий прибуток – на 34,18 %, а рентабельність продажів зросла до 10,25 %. Розширення ринків збуту та цифровізація бізнес-процесів зумовили збільшення адміністративних і збутових витрат, однак підприємство зберігає стабільний рівень ліквідності та фінансової стійкості.

HR-політика підприємства має стратегічну спрямованість і охоплює добір, розвиток, мотивацію та оцінювання персоналу. Кадрова структура характеризується стабільністю та зростанням частки фахівців на 16,7 %, що вказує на посилення професіоналізації. Зниження плинності кадрів у 2024 р. підтверджує результативність заходів мотиваційного та організаційного характеру.

Показники ефективності використання трудового потенціалу демонструють позитивну динаміку: продуктивність праці зросла на 17,18 %, а продуктивність основних робітників – на 19 %, що пов'язано з модернізацією виробництва та оптимізацією трудових процесів. Фонд оплати праці збільшився на 32,5 %, а середньомісячна заробітна плата – на 26,86 %, що засвідчує узгодженість між результатами праці та системою винагороди.

Встановлено, що HR-політика суттєво впливає на загальну ефективність діяльності підприємства. Підтримка професійного розвитку, зміцнення корпоративної культури, удосконалення внутрішніх комунікацій і впровадження наставництва сприяють підвищенню інноваційності, лояльності та продуктивності персоналу.

Отже, система управління персоналом ТОВ «Поліграфпак НТ Плюс» є гнучкою, результативною та інтегрованою у стратегічний розвиток підприємства, забезпечуючи формування компетентної, мотивованої й стабільної кадрової структури та підтримуючи конкурентоспроможність підприємства в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ HR-ПОЛІТИКИ ДЛЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПОЛІГРАФПАК НТ ПЛЮС»

3.1 Напрями вдосконалення HR-політики відповідно до стратегічних цілей підприємства

Аналіз ефективності HR-політики ТОВ «Поліграфпак НТ Плюс» засвідчив, що на підприємстві сформовано комплексну систему управління персоналом, яка забезпечує стабільність кадрового складу, зростання продуктивності праці та покращення ключових фінансово-економічних результатів. Разом з тим, трансформаційні процеси у зовнішньому середовищі, посилення ринкової конкуренції та швидка цифровізація бізнес-процесів зумовлюють потребу подальшого вдосконалення HR-політики з орієнтацією на перспективні цілі розвитку підприємства. Стратегічним орієнтиром ТОВ «Поліграфпак НТ Плюс» є зміцнення конкурентних позицій на ринку пакувальних матеріалів, розширення клієнтської бази, підвищення інноваційної спроможності виробництва та розвиток людського капіталу як визначального ресурсу довгострокового успіху. Реалізація цих завдань потребує формування HR-політики, спрямованої на створення гнучкого, кваліфікованого та мотивованого кадрового потенціалу, здатного оперативно реагувати на зовнішні виклики та підтримувати стале зростання підприємства.

Серед ключових напрямів удосконалення HR-політики виокремлено такі:

1. Розвиток компетентностей персоналу та впровадження системи безперервного навчання. Пропонується сформувати комплексну модель корпоративного навчання, що охоплюватиме онлайн-освіту, внутрішні тренінги, коучинг і наставництво. Особливу увагу слід приділити формуванню цифрових навичок, управлінських компетенцій, клієнтоорієнтованості та навичок командної взаємодії. Для працівників ключових функціональних напрямів доцільно розробити індивідуальні програми розвитку, що сприятиме підвищенню їхньої результативності та рівня залученості.

2. Цифровізація HR-процесів. Використання сучасних HRM-платформ (PeopleForce, BambooHR тощо) дасть змогу автоматизувати процеси добору кадрів, адаптації нових працівників, оцінювання результатів праці, ведення кадрової документації та управління кадровим резервом. Це зменшить адміністративне навантаження, підвищить точність даних та забезпечить аналітичну підтримку стратегічних управлінських рішень.

3. Посилення системи мотивації та стимулювання. Рекомендується оновити мотиваційну модель, запровадивши преміювання на основі досягнення KPI, бонуси за прояв ініціативності, інноваційні пропозиції та участь у проєктах розвитку. Доцільним є розширення спектра нематеріальних стимулів: програм визнання, гнучких режимів роботи, wellness-ініціатив, заходів із підтримки балансу між роботою та особистим життям.

4. Розвиток корпоративної культури та вдосконалення внутрішніх комунікацій. Важливо посилювати культуру відкритості, залученості, взаємоповаги та інноваційності. Створення єдиного корпоративного інформаційного простору (порталу, чат-бота або внутрішньої платформи) сприятиме швидкому обміну інформацією, обговоренню ініціатив, підвищенню рівня взаємодії між підрозділами та формуванню згуртованої корпоративної спільноти.

5. Формування кадрового резерву та розвиток лідерського потенціалу. Запровадження системи ідентифікації перспективних працівників і цілеспрямованої підготовки лідерів забезпечить безперервність управлінських процесів та реалізацію стратегічних проєктів. Розвиток лідерських якостей сприятиме підвищенню відповідальності, ініціативності та управлінської ефективності персоналу.

6. Орієнтація HR-політики на інноваційність та соціальну відповідальність. Підтримка ініціатив працівників, спрямованих на підвищення продуктивності, екологічність виробництва та реалізацію соціально відповідальних проєктів, сприятиме зміцненню репутації підприємства та формуванню інноваційного середовища. Запровадження внутрішніх конкурсів інновацій може активізувати креативність і заохотити персонал до генерування нових ідей [37, 40].

У табл. 3.1 наведено систематизовані напрями вдосконалення HR-політики ТОВ «Поліграфпак НТ Плюс» відповідно до стратегічних пріоритетів розвитку підприємства.

Таблиця 3.1–Систематизація напрямів удосконалення HR-політики ТОВ «Поліграфпак НТ Плюс» відповідно до стратегічних цілей підприємства

№ з/п	Напрямок удосконалення HR-політики	Основні заходи	Очікувані результати
1	Розвиток професійних компетентностей персоналу та формування системи безперервного навчання	<ul style="list-style-type: none"> – організація внутрішніх освітніх програм, тренінгів і курсів підвищення кваліфікації; – розроблення персональних траєкторій професійного розвитку для працівників стратегічних посад; – упровадження системи наставництва для нових співробітників. 	Зростання рівня професіоналізму та результативності праці; підвищення залученості працівників; формування якісного кадрового резерву.
2	Цифрова трансформація та автоматизація HR-процесів	<ul style="list-style-type: none"> – інтеграція сучасної HRM-платформи для автоматизації рекрутингу, адаптації та оцінювання; – створення електронного кадрового архіву та аналітичної бази даних; – використання CRM-інструментів для оптимізації внутрішніх комунікацій. 	Підвищення ефективності HR-менеджменту; скорочення адміністративних витрат часу; зростання обґрунтованості управлінських рішень.
3	Оптимізація системи мотивації і стимулювання персоналу	<ul style="list-style-type: none"> – упровадження моделі преміювання, заснованої на досягненні ключових показників ефективності (KPI); – стимулювання інноваційної активності через премії за нові ідеї та ініціативи; – розвиток нематеріальних форм заохочення: програми визнання, корпоративні події, соціальні ініціативи. 	Зростання лояльності персоналу; зменшення рівня плинності кадрів; підвищення якості та продуктивності праці
4	Удосконалення корпоративної культури та системи внутрішніх комунікацій	<ul style="list-style-type: none"> – створення корпоративної цифрової платформи (порталу, чату); – впровадження регулярних форматів обміну інформацією та механізмів зворотного зв'язку; – організація заходів, спрямованих на зміцнення колективної взаємодії. 	Посилення атмосфери відкритості та взаємоповаги; покращення командної роботи; зміцнення іміджу підприємства як привабливого роботодавця
5	Формування кадрового резерву та розвиток лідерського потенціалу	<ul style="list-style-type: none"> – реалізація програм розвитку управлінських компетентностей; – запровадження системи оцінювання лідерського та професійного потенціалу; – формування планів кар'єрного зростання та професійного просування 	Забезпечення безперервності управління; підготовка внутрішніх лідерів; зростання стратегічної стійкості організації
6	Формування інноваційно орієнтованої та соціально відповідальної HR-політики	<ul style="list-style-type: none"> – підтримка творчих ідей працівників та запровадження конкурсів інновацій; – реалізація програм корпоративної соціальної відповідальності (екологічні, волонтерські, освітні проекти); – створення умов для забезпечення балансу між професійною та особистою сферами життя. 	Зміцнення іміджу компанії; розвиток креативності та інноваційного мислення; покращення соціально-психологічного клімату

Джерело: сформовано автором

Отже, удосконалення HR-політики ТОВ «Поліграфпак НТ Плюс» має ґрунтуватися на цифровізації, розвитку професійних компетенцій персоналу, запровадженні інноваційних управлінських інструментів та посиленні партнерства між керівництвом і працівниками. Реалізація цих заходів дозволить підвищити результативність використання трудового потенціалу, зміцнити конкурентоспроможність підприємства та забезпечити його довгостроковий стійкий розвиток.

3.2 Запровадження інноваційних HR-інструментів (цифрові HRM-системи, гейміфікація, коучинг, employer branding)

Сучасні умови розвитку підприємництва засвідчують, що результативність HR-політики значною мірою зумовлюється її рівнем цифрової трансформації та здатністю інтегрувати інноваційні підходи до управління людськими ресурсами. Використання новітніх інструментів HR-менеджменту сприяє підвищенню продуктивності персоналу, формуванню стійкої корпоративної культури, зростанню залученості працівників, зміцненню їх лояльності, а також покращенню репутації підприємства як роботодавця на ринку праці [37].

Для ТОВ «Поліграфпак НТ Плюс» обґрунтованим є впровадження комплексу інноваційних інструментів управління персоналом, зокрема цифрових HRM-рішень, технологій гейміфікації, практик коучингу та розвитку бренда роботодавця. Застосування цих механізмів відповідає стратегічним орієнтирам підприємства, які передбачають підвищення ефективності бізнес-процесів, стимулювання розвитку людського капіталу та формування позитивного корпоративного іміджу (табл. 3.2; рис. 3.1).

1. Цифрові HRM-системи. Інтегровані платформи (PeopleForce, BambooHR, Zoho People) забезпечують автоматизацію ключових HR-процесів – від кадрового обліку та організації навчання до оцінювання результативності, адаптації персоналу та управління внутрішніми комунікаціями. Застосування таких систем дає змогу оперативно аналізувати ключові показники, контролювати плинність кадрів і рівень задоволеності працівників, а також

генерувати аналітичну інформацію для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

Таблиця 3.2 Інноваційні HR-інструменти та їх вплив на розвиток підприємницької діяльності ТОВ «Поліграфпак НТ Плюс»

№ з/п	Інноваційний HR-інструмент	Зміст і механізм реалізації	Очікуваний ефект для підприємства
1	Цифрові HRM-системи	Автоматизація кадрових процесів: облік персоналу, аналітика, моніторинг KPI, електронний документообіг	Підвищення точності даних, оперативності управлінських рішень, скорочення адміністративних витрат
2	Гейміфікація HR-процесів	Використання системи балів, рейтингів, досягнень для стимулювання ініціативності та взаємодії	Підвищення залученості персоналу, зростання продуктивності, покращення командної динаміки
3	Коучинг і менторство	Індивідуальні програми розвитку, консультації, наставництво для підвищення професійного потенціалу	Формування лідерських компетенцій, підвищення якості управлінських рішень, розвиток кадрового резерву
4	Employer branding (бренд роботодавця)	Формування позитивного іміджу роботодавця через PR, соцмережі, корпоративну культуру, соціальні ініціативи	Залучення та утримання кваліфікованих кадрів, зниження плинності, підвищення лояльності персоналу
5	HR-аналітика та Big Data (додатково)	Збір і аналіз даних про персонал для прогнозування плинності, оцінки ефективності навчання	Оптимізація HR-рішень, підвищення точності планування, мінімізація кадрових ризиків

Джерело: сформовано автором

2. Гейміфікація HR-процесів. Використання ігрових механік сприяє підсиленню мотивації, підвищенню залученості та стимулює креативність персоналу. Зокрема, запровадження системи бонусних балів за професійні досягнення, що можуть бути обміняні на різні форми корпоративного заохочення, формує культуру визнання результатів праці та підтримує конструктивну внутрішню конкуренцію.

3. Коучинг і менторинг. Реалізація індивідуальних і групових коучингових програм забезпечує розвиток професійних, управлінських і лідерських компетенцій, сприяє персональному зростанню працівників і спрямована на вирішення внутрішньоорганізаційних комунікаційних проблем. Менторські

програми прискорюють процес адаптації нових співробітників і створюють умови для ефективного передання досвіду від фахівців із високим рівнем кваліфікації.

4. Employer branding. Системне формування бренда роботодавця є ключовим інструментом залучення й утримання висококваліфікованих працівників. Для ТОВ «Поліграфпак НТ Плюс» актуальним є позиціонування себе як інноваційно орієнтованого та соціально відповідального підприємства шляхом активної комунікації у соціальних мережах, публікації корпоративних новин, участі в галузевих рейтингах і розвитку програм корпоративної соціальної відповідальності [42].



Рис. 3.1 –Інноваційні HR-інструменти ТОВ «Поліграфпак НТ Плюс»

Джерело: сформовано автором

Системна інтеграція окреслених інструментів дає змогу сформувати більш адаптивну, технологічно орієнтовану та результативну модель управління персоналом, що підвищує рівень задоволеності працівників, стимулює їх професійне зростання та посилює стратегічний потенціал підприємства.

Таким чином, впровадження інноваційних HR-інструментів у діяльність ТОВ «Поліграфпак НТ Плюс» створює передумови для оптимізації управлінських процедур, розвитку корпоративної культури, зорієнтованої на інноваційність, командну взаємодію та неперервний професійний розвиток персоналу. Реалізація таких підходів сприятиме підвищенню ефективності

трудоу процесів, зміцненню конкурентних переваг підприємства та розширенню його позицій на ринку пакувальної продукції.

Аналіз діяльності ТОВ «Поліграфпак НТ Плюс» засвідчив, що результативність функціонування підприємства значною мірою визначається рівнем задоволеності персоналу, його лояльністю, ефективністю діючої мотиваційної системи, а також наявністю умов для професійного та кар'єрного зростання. Попри позитивні тенденції у розвитку HR-менеджменту, результати внутрішніх опитувань та показники плинності кадрів свідчать про наявність невикористаних резервів у сфері стимулювання та залучення працівників. Це зумовлює необхідність формування комплексної програми вдосконалення мотиваційної політики та підвищення рівня лояльності персоналу підприємства (табл. 3.3).

Головною метою запропонованої програми є побудова цілісної багаторівневої системи мотивації, що передбачає гармонійне поєднання матеріальних і нематеріальних інструментів впливу, сприяє зміцненню прихильності працівників до підприємства, зменшенню плинності кадрів та стимулює зростання їх трудової активності й продуктивності.

Розробка програми базується на комплексному підході та передбачає реалізацію таких принципів:

забезпечення прозорості та справедливості у процесі визначення винагород;

індивідуалізація стимулів із урахуванням результатів роботи та потреб кожного співробітника;

інтегроване поєднання матеріальних і нематеріальних мотиваторів;

спрямованість на професійне зростання та самореалізацію персоналу;

формування корпоративної культури відповідальності та залученості [48, 53].

Ключові напрями програми охоплюють вдосконалення системи оплати праці та соціальних гарантій, розвиток морального стимулювання, підтримку професійного розвитку співробітників та оптимізацію внутрішніх комунікацій.

Таблиця 3.3 – Програма підвищення мотивації та лояльності персоналу
ТОВ «Поліграфпак НТ Плюс»

№ з/п	Напрямок програми	Конкретні заходи	Очікувані результати
1	Матеріальна мотивація	- Запровадження гнучкої системи преміювання на основі KPI; - Встановлення щорічних бонусів за досягнення стратегічних цілей; - Забезпечення додаткових соціальних виплат (страхування, компенсація харчування, транспортні пільги)	Підвищення ефективності праці; зменшення плинності кадрів; стимулювання персоналу до реалізації стратегічних завдань
2	Нематеріальне стимулювання	- Визнання професійних досягнень на корпоративних заходах та у соціальних медіа; - Присвоєння почесних відзнак («Працівник року», «Інноватор місяця»); - Організація командоутворювальних заходів та корпоративних подій	Формування позитивного мікроклімату; підвищення внутрішньої мотивації та емоційної залученості персоналу
3	Професійний розвиток і кар'єрне зростання	- Реалізація програм навчання, тренінгів та коучингу; - Розробка персоналізованих планів кар'єрного розвитку; - Створення кадрового резерву для управлінських посад	Підвищення професійної компетентності; збільшення продуктивності праці; розвиток лідерських навичок
4	Employer branding і внутрішні комунікації	- Формування корпоративного порталу для обміну новинами, досягненнями та кращими практиками; - Активне позиціонування підприємства як привабливого роботодавця; - Забезпечення прозорого зворотного зв'язку між співробітниками та керівництвом	Покращення іміджу компанії; зміцнення довіри до керівництва; підвищення рівня лояльності персоналу
5	Соціальні ініціативи та корпоративна відповідальність	- Участь у благодійних, освітніх та екологічних проєктах; - Підтримка здорового способу життя (спорт, медичні програми); - Запровадження гнучкого графіку роботи для окремих категорій співробітників	Зміцнення соціального іміджу; покращення морально-психологічного клімату; підвищення прихильності та відданості компанії

Джерело: сформовано автором

Впровадження Програми підвищення мотивації та лояльності персоналу ТОВ «Поліграфпак НТ Плюс» передбачає поетапну реалізацію заходів у 2025–2026 рр. із активним залученням HR-служби, керівників підрозділів та представників адміністрації. Контроль ефективності виконання програми здійснюватиметься за допомогою ключових показників результативності (KPI), серед яких: рівень плинності кадрів, індекс задоволеності персоналу, продуктивність праці та частка співробітників, залучених у програми професійного розвитку.

Очікується, що після впровадження програми рівень задоволеності працівників зросте на 10–15 %, а коефіцієнт плинності кадрів знизиться більш ніж удвічі, що матиме сприятливий вплив на фінансові результати діяльності підприємства. Реалізація програми сприятиме формуванню позитивного соціально-психологічного клімату, розвитку корпоративної культури та підвищенню ефективності управління людським капіталом. Для об'єктивної оцінки результативності заходів та визначення впливу HR-політики доцільним є застосування кількісних методів моніторингу.

У цьому контексті рекомендовано розробити методику розрахунку інтегрального HR-показника, що дозволяє комплексно оцінювати вплив матеріальних, організаційних та інноваційних заходів на стан і розвиток кадрового потенціалу підприємства. Значення інтегрального показника забезпечують аналітичну основу для подальшого вдосконалення HR-системи та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Поліграфпак НТ Плюс» в умовах цифровізації.

У табл. 3.4 наведено систему показників, що застосовуються для обчислення інтегрального HR-індексу ефективності управління персоналом. Було визначено три основні групи критеріїв: економічні, кадрові та соціальні, кожна з яких має відповідну вагу у загальній оцінці ($w_1 = 0,5$; $w_2 = 0,3$; $w_3 = 0,2$).

До економічної групи (найбільша питома вага) включено показники, що відображають фінансову ефективність HR-діяльності: продуктивність праці, рентабельність персоналу, окупність HR-інновацій (ROI), співвідношення витрат на персонал до доходу та економічний ефект від зменшення плинності кадрів. Дані показники характеризують економічну результативність управління людським капіталом і прямо впливають на фінансові показники підприємства [63].

Кадрова група охоплює аспекти стабільності, кваліфікації та розвитку персоналу: рівень плинності кадрів, професійний рівень співробітників, середній термін роботи на підприємстві, швидкість закриття вакансій та інтенсивність кар'єрного росту. Її вага ($w_2 = 0,3$) підкреслює стратегічне значення кадрової стабільності для забезпечення сталого розвитку організації.

Соціальна група показників ($w_3 = 0,2$) характеризує нематеріальні аспекти HR-політики: задоволеність і залученість працівників, соціально-психологічний клімат, участь у корпоративних CSR-проектах та баланс між роботою і особистим життям. Ці критерії дозволяють оцінити якість внутрішнього корпоративного середовища та рівень соціальної стійкості підприємства.

Таблиця 3.4 – Таблиця показників для інтегрального HR-показника підприємства

Група показників	Конкретний показник	Умовне нормування 0–1	Примітка
Економічні ($w_1 = 0,5$)	Продуктивність праці (тис. грн/особу)	$P / P_{\text{макс}}$	P – поточне значення, $P_{\text{макс}}$ – максимальне очікуване
	Рентабельність персоналу	$R / R_{\text{макс}}$	R – прибуток на одного працівника
	ROI HR-інновацій	$ROI / ROI_{\text{макс}}$	$ROI_{\text{макс}}$ – бажаний/максимальний рівень окупності
	Витрати на персонал / дохід	$1 - (B / B_{\text{макс}})$	Чим менші витрати, тим краще → обернене нормування
	Ефект від зниження плинності	$\Delta T / \Delta T_{\text{макс}}$	ΔT – зекономлені кошти від зменшення плинності
Кадрові ($w_2 = 0,3$)	Коефіцієнт плинності кадрів	$1 - F / F_{\text{макс}}$	Чим менше плинності, тим краще
	Рівень кваліфікації персоналу	$K / K_{\text{макс}}$	Частка працівників, які пройшли підвищення кваліфікації
	Середній термін роботи	$T / T_{\text{макс}}$	Довший термін → вища стабільність
	Закриття вакансій	$1 - D / D_{\text{макс}}$	Чим швидше закриття, тим краще
	Кар'єрний розвиток	$C / C_{\text{макс}}$	Частка внутрішніх кандидатів на відкриті позиції
Соціальні ($w_3 = 0,2$)	Задоволеність персоналу	$S / S_{\text{макс}}$	Опитування 0–100 → ділимо на 100
	Рівень залученості (engagement)	$E / E_{\text{макс}}$	0–100 %
	Соціальний клімат	$SC / SC_{\text{макс}}$	Опитування або індекс культури
	Участь у КСВ та соціальних проектах	$CSR / CSR_{\text{макс}}$	0–100 %
	Баланс робота/життя	$WB / WB_{\text{макс}}$	0–100 %

Джерело: сформовано автором

Для забезпечення порівнянності та стандартизації даних усі показники піддаються умовному нормуванню в інтервалі від 0 до 1, де значення 1 відповідає оптимальному

(еталонному) результату, а 0 – найнижчому. У випадку окремих індикаторів застосовується обернене нормування (наприклад, для показників плинності кадрів або витрат на персонал), коли зниження величини сигналізує про покращення результату. У табл. 3.5 наведено результати обчислення інтегрального HR-показника для ТОВ «Поліграфпак НТ Плюс».

Таблиця 3.5 – Розрахунок інтегрального HR-показника
ТОВ «Поліграфпак НТ Плюс»

Група показників	Показник	Умовне нормоване значення (0–1)	Примітка
Економічні ($w_1 = 0,5$)	Продуктивність праці	0,8	Високий рівень продуктивності
	Рентабельність персоналу	0,26	Показник прибутку на одного працівника
	ROI HR-інновацій	0,9	Висока окупність HR-інвестицій
	Витрати на персонал / дохід	0,85	Менше витрат = краще
	Ефект від зниження плинності	0,7	Зекономлені кошти від стабільного персоналу
Середнє економічних		0,7	Середнє значення групи
Кадрові ($w_2 = 0,3$)	Плинність кадрів	0,9	Менше = краще
	Рівень кваліфікації	0,21	Частка навчання персоналу
	Середній термін роботи	0,75	Довший термін = стабільність
	Закриття вакансій	0,8	Швидше закриття = краще
	Кар'єрний розвиток	0,7	Внутрішні кандидати
Середнє кадрових		0,67	Середнє значення групи
Соціальні ($w_3 = 0,2$)	Задоволеність персоналу	0,88	Опитування 0–100 %
	Рівень залученості	0,9	Engagement
	Соціальний клімат	0,8	Індекс корпоративної культури
	Участь у КСВ	0,75	Соціальні та благодійні проекти
	Баланс робота/життя	0,85	Work-life balance
Середнє соціальних		0,84	Середнє значення групи

Джерело: сформовано автором

Оцінка показників проводилася за допомогою експертно-аналітичного методу, що передбачав часткове залучення фінансово-кадрових даних та частково – результати опитувань працівників. Остаточне нормування та розрахунок інтегрального HR-показника здійснювався HR-аналітиком або

дослідником згідно з затвердженою методикою обчислення інтегрального показника ефективності управління персоналом.

Нижче наведено розрахунок інтегрального HR-показника ефективності управління персоналом на підприємстві ТОВ «Поліграфпак НТ Плюс».

$$I_{HR}=w_1E_{ек}+w_2E_{кадр}+w_3E_{соц}, \quad (3.1)$$

де $w_1=0,5$, $w_2=0,3$, $w_3=0,2$.

Підставляємо середні значення груп:

$E_{ек} = 0,7$;

$E_{кадр} = 0,67$;

$E_{соц} = 0,84$.

2. Розраховуємо інтегральний показник ефективності підприємства:

$$I_{HR}=0,5 \times 0,7 + 0,3 \times 0,67 + 0,2 \times 0,84 = 0,719$$

Отже, інтегральний HR-показник $I_{HR}=0,719$.

Якщо використовувати інтервальну шкалу:

0,00–0,25 – дуже низький;

0,26–0,50 – низький;

0,51–0,75 – середній;

0,76–1,00 – високий.

Згідно з обраною шкалою, значення інтегрального HR-показника 0,719 відповідає середньому рівню ефективності HR-політики, при цьому наближаючись до верхньої межі цієї категорії. Це свідчить про те, що загальна система управління персоналом функціонує задовільно, проте існують критичні напрямки для вдосконалення, реалізація яких дозволить перейти до категорії «високий рівень» ефективності.

Найсильніші групи: соціальна (0,84) – дуже добрий показник залученості/задоволеності. Зони, що потребують уваги:

Рентабельність персоналу – 0,26 (дуже низьке значення);

Рівень кваліфікації– 0,21 (низький рівень навчання/перекваліфікації).

Результати оцінювання інтегрального HR-показника ТОВ «Поліграфпак НТ Плюс» свідчать про необхідність підвищення ефективності управління людськими ресурсами шляхом комплексного вдосконалення економічних та кадрових складових. Зокрема, рекомендується здійснити детальний аналіз факторів, що зумовлюють відносно низьку рентабельність персоналу, включно з вивченням структури витрат, оцінкою продуктивності окремих підрозділів та методології визначення результативності праці.

Серед пріоритетних заходів варто активізувати програми професійного розвитку персоналу, зокрема мікрокурси, внутрішні тренінги та коучинг, що сприятиме підвищенню кваліфікаційного рівня працівників і, відповідно, поліпшенню показників економічної групи HR-індикаторів. Крім того, доцільно провести комплексну оцінку ROI від поточних HR-ініціатив, з можливим переглядом методики його обчислення та оптимізацією розподілу інвестицій на найбільш ефективні заходи.

Для підвищення результативності управління персоналом пропонується встановити цільові значення ключових проблемних показників, зокрема рентабельності персоналу та рівня кваліфікації на рівні 0,5, із досягненням зазначених параметрів протягом 12 місяців за умови регулярного щоквартального моніторингу прогресу.

3.3 Оцінювання економічного ефекту від впровадження оновленої HR-політики

Оцінка результативності впровадження оновленої HR-політики на ТОВ «Поліграфпак НТ Плюс» доцільна за трьома групами критеріїв: економічними, соціальними та якісними. Для цього проведено порівняльний аналіз основних показників діяльності підприємства до та після інтеграції інноваційних HR-інструментів, включно із системами управління персоналом (HRM), коучинг-програмами, гейміфікацією процесів адаптації та розвитку бренду роботодавця (employer branding).

Отримані результати (табл. 2.4) демонструють позитивну динаміку майже за всіма ключовими показниками. Зокрема, продуктивність праці зросла на 17,18%, що свідчить про ефективніше використання трудового потенціалу завдяки інтеграції мотиваційних механізмів, персоналізованих програм професійного розвитку та автоматизації HR-процесів через платформу HRM.

Коефіцієнт плинності кадрів зменшився до 8,5 %, що на 4,1 в.п. нижче порівняно з 2022 роком. Таке зниження обумовлено підвищенням задоволеності працівників, оптимізацією внутрішніх комунікацій та впровадженням системи нематеріального стимулювання.

Значне збільшення частки персоналу, що пройшов підвищення кваліфікації, на 217,9 % відображає зростання інноваційного потенціалу колективу та сприяло реалізації 7 внутрішніх ініціатив з оптимізації виробничих і організаційних процесів, що у 3,5 раза перевищує показник 2022 року. Це підтверджує активне залучення працівників до інноваційної діяльності.

Впровадження оновленої HR-політики також забезпечило економічний ефект: чистий прибуток підприємства зріс на 34,18 %, а рентабельність продажів досягла 10,25 %. Таким чином, модернізація системи управління персоналом безпосередньо вплинула на покращення фінансових результатів.

Для комплексної оцінки ефективності HR-політики доцільно використовувати співвідношення економічних вигід до витрат. За проведеними розрахунками, коефіцієнт економічної ефективності HR-політики ($E_{\text{еф}}$) становить:

$$E_{\text{еф}} = \Delta\P / V_{\text{HR}}, \quad (3.2)$$

де $\Delta\P$ – приріст чистого прибутку підприємства (2822 тис. грн),

V_{HR} – сукупні витрати на впровадження HR-інновацій (орієнтовно 950 тис. грн).

$$E_{\text{еф}} = 2822 / 950 = 2,97$$

Отже, інвестиції у вдосконалення HR-політики виявилися високоєфективними: кожна гривня, вкладена в управління персоналом, принесла підприємству майже три гривні чистого прибутку, що свідчить про результативність прийнятих управлінських рішень.

Економічний ефект від реалізації оновленої HR-політики ТОВ «Поліграфпак НТ Плюс» оцінюється за ключовими показниками фінансової результативності, продуктивності праці та ефективності управління людським капіталом. Відповідні результати подано у табл. 3.6, а динаміка змін основних показників після впровадження HR-інновацій представлена на рис. 3.2.

Таблиця 3.6 – Економічний ефект впровадження HR-інновацій підприємства

Показник	2022 рік (до впровадження HR-інновацій)	2024 рік (після впровадження)	Абс. відх.	Відн. відх., %
Чистий прибуток, тис. грн	8 257	11079	2822,00	34,18
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1963,2	2300,6	337,37	17,18
Коефіцієнт плинності кадрів, %	4,4	8,5	4,1	93,2
Частка працівників, які пройшли підвищення кваліфікації, %	6,7	21,3	14,6	217,9
Кількість внутрішніх ініціатив з оптимізації процесів	2	7	5	250
Витрати на впровадження HR-інновацій, тис. грн	–	950	–	–
Коефіцієнт економічної ефективності (ROI)	-	2,97	-	-

Джерело: сформовано автором

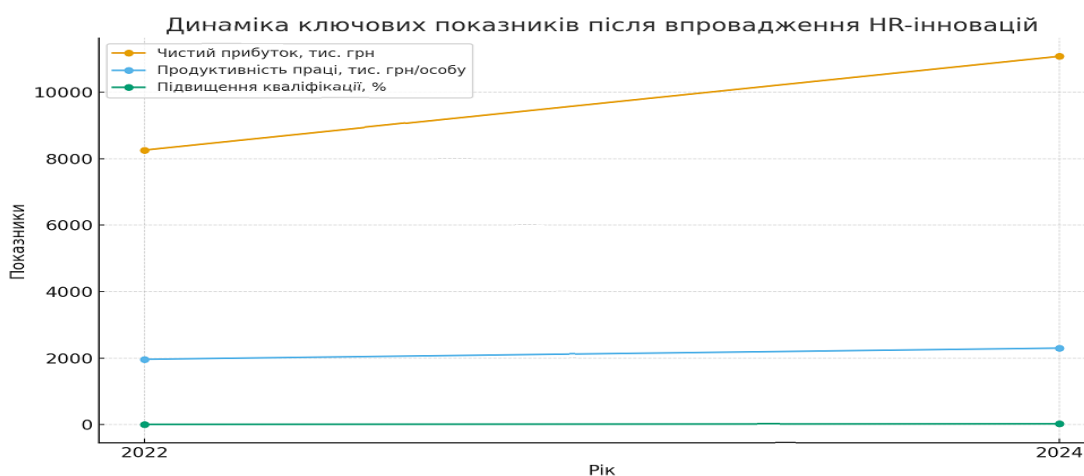


Рис. 3.2 – Динаміка ключових показників після впровадження HR-інновацій

Джерело: сформовано автором

Графічне представлення демонструє позитивну динаміку основних показників діяльності ТОВ «Поліграфпак НТ Плюс» після інтеграції HR-інструментів у 2024 році. Зокрема, чистий прибуток підприємства зріс на 34,18 %, що підтверджує ефективність інвестицій у HR-ініціативи; продуктивність праці збільшилася на 17,18 %, що свідчить про оптимізацію використання трудового потенціалу; частка співробітників, які пройшли підвищення кваліфікації, зросла на 217,9 %, демонструючи активну реалізацію програм навчання та мотивації персоналу.

Отримані результати свідчать про прямий економічний ефект від модернізації HR-політики та впровадження інноваційних механізмів управління персоналом. Зокрема, застосування цифрових HRM-систем, навчальних програм, мотиваційних заходів і ініціатив співробітників сприяло значному підвищенню продуктивності, фінансових показників і інноваційного потенціалу підприємства. Це підтверджує економічну доцільність системного та проактивного підходу до HR-менеджменту як ключового чинника розвитку підприємницької діяльності.

Загалом, результати свідчать про одночасний економічний (зростання прибутковості, продуктивності праці та рентабельності) і соціальний ефект (підвищення мотивації, лояльності та залученості персоналу), що підкреслює значення інноваційної HR-політики для зміцнення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах [54; 64].

На підставі отриманих даних доцільним є створення прогнозної моделі ефективності HR-політики ТОВ «Поліграфпак НТ Плюс», що дозволяє оцінити очікувані результати в середньостроковій перспективі (2025–2026 рр.) за умови подальшого розвитку HR-інновацій. Основні завдання моделювання включають:

визначення тенденцій зміни ключових показників ефективності HR-політики (чистий прибуток, продуктивність праці, плинність кадрів тощо);

оцінку очікуваного економічного ефекту (ROI) від продовження реалізації HR-ініціатив;

обґрунтування управлінських рішень щодо подальших інвестицій у розвиток людського капіталу [55].

Вихідними даними для моделювання є показники з табл. 3.6: чистий прибуток (тис. грн), продуктивність праці (тис. грн/особу), коефіцієнт плинності кадрів (%), частка працівників, які пройшли підвищення кваліфікації (%), та кількість внутрішніх ініціатив із оптимізації процесів. Порівняння даних за 2022 та 2024 роки дозволяє визначити темпи зростання і виконати їх екстраполяцію на 2025–2026 рр. Для прогнозування доцільно застосовувати метод трендового аналізу або екстраполяцію середнього темпу зростання ключових показників.

$$T=(Y_{2024}/Y_{2022})^{1/2}-1, \quad (3.3)$$

де T – середньорічний темп приросту показника.

Далі слід побудувати прогноз на наступний рік: $Y_{2025}=Y_{2024} \times (1+T)$.

Прогнозні розрахунки наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7 –Прогнозні розрахунки ТОВ «Поліграфпак НТ Плюс»

Показник	2022 рік	2024 рік	Середньорічний темп приросту, %	Прогноз 2025	Прогноз 2026
Чистий прибуток, тис. грн	8257	11079	16,0	12850	14900
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1963,2	2300,6	8,3	2491	2699
Коефіцієнт плинності кадрів, %	12,6	8,5	-17,5	7,0	6,0
Частка підвищення кваліфікації, %	6,7	21,3	78,5	38,0	67,5
Внутрішні ініціативи, од.	2	7	87,5	13	24

Джерело: сформовано автором

За умови збереження поточних темпів зростання чистого прибутку та стабільного рівня інвестицій у HR-проекти (≈ 950 тис. грн на рік):

$$ROI_{2025}=\Delta\Pi_{2025}/B_{HR}=(12850-11079)/950=1,86$$

$$ROI_{2026}=(14900-12850)/950=2,16.$$

Отже, інтеграція HR-інновацій підтверджує свою високу економічну доцільність: середньострокові прогнози свідчать, що на кожную гривню, вкладену

у розвиток HR-процесів, підприємство отримує приблизно 2–3 грн чистого прибутку.

Згідно з даними рисунка 3.3, результати прогнозного моделювання відображають стабільну позитивну тенденцію у динаміці основних показників ефективності HR-політики ТОВ «Поліграфпак НТ Плюс».

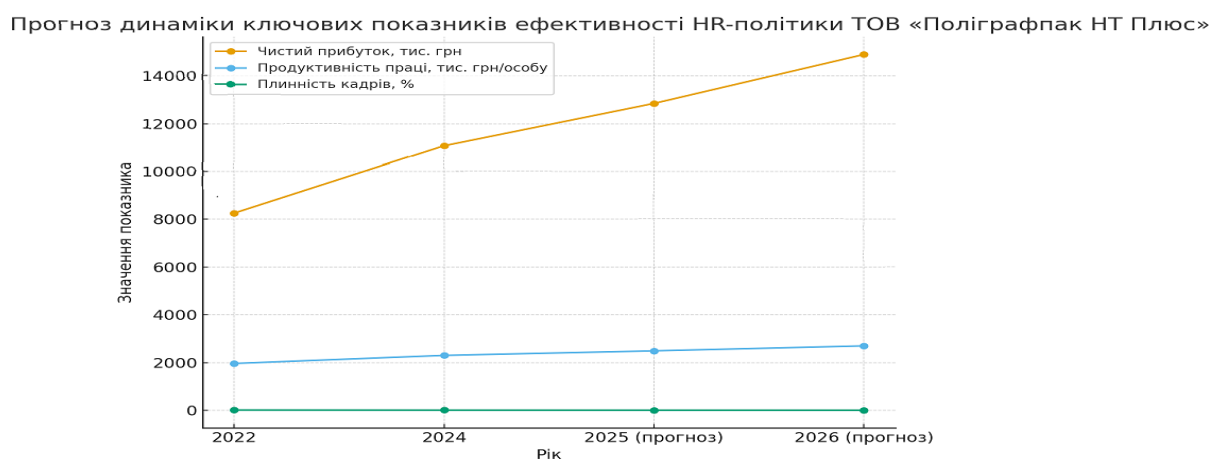


Рис. 3.3 –Прогноз динаміки ключових показників ефективності HR-політики на 2025–2026 рр.

Джерело: сформовано автором

Прогнозні оцінки свідчать, що до 2026 року чистий прибуток ТОВ «Поліграфпак НТ Плюс» може досягти 14 900 тис. грн, що підтверджує збереження високої економічної віддачі від інвестицій у розвиток людського капіталу. Продуктивність праці очікувано зросте більш ніж на 17 % порівняно з 2024 роком, що демонструє ефективність впровадження цифрових HRM-систем та індивідуалізованих програм професійного розвитку. Паралельно прогнозується зниження коефіцієнта плинності кадрів до 6 %, що свідчить про підвищення лояльності та залученості персоналу.

Таким чином, результати моделювання підтверджують, що продовження реалізації інноваційної HR-політики забезпечує одночасне економічне зростання та покращення якісних характеристик трудового потенціалу підприємства, що, у свою чергу, посилює його конкурентоспроможність. Цілеспрямовані інвестиції у цифрові HRM-інструменти, навчальні програми та розвиток корпоративної

культури дозволяють ТОВ «Поліграфпак НТ Плюс» зміцнити позиції на ринку у середньостроковій перспективі.

Висновки за третім розділом

У третьому розділі дослідження здійснено детальний аналіз напрямів удосконалення HR-політики ТОВ «Поліграфпак НТ Плюс», спрямованих на забезпечення стратегічного розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності в умовах цифровізації. Аналіз показав, що існуюча система управління персоналом демонструє достатню ефективність, однак потребує модернізації з урахуванням технологічних трансформацій, змін на ринку праці та зростаючої ролі людського капіталу у реалізації стратегічних бізнес-цілей.

Запропоновані шляхи вдосконалення охоплюють ключові елементи HR-системи: розвиток компетенцій персоналу, цифровізацію процесів управління, вдосконалення мотиваційної політики, формування кадрового резерву, розвиток корпоративної культури та впровадження соціально-відповідальних практик. Зокрема, серед пріоритетних заходів визначено організацію корпоративних навчальних програм, наставництво, створення індивідуальних траєкторій розвитку для ключових співробітників, а також впровадження сучасних HRM-платформ (PeopleForce, BambooHR), що забезпечують автоматизацію кадрового обліку, адаптації, оцінювання персоналу та аналітичну підтримку управлінських рішень.

Модернізація мотиваційної системи передбачає інтеграцію матеріальних і нематеріальних стимулів, зокрема KPI-орієнтовану оплату праці, премії за інноваційні пропозиції та корпоративні програми добробуту, що сприяє підвищенню залученості, лояльності та згуртованості колективу. Крім того, впровадження інноваційних HR-інструментів, таких як гейміфікація, коучинг, менторство та формування бренду роботодавця (employer branding), забезпечує посилення ефективності HR-функцій, зміцнення репутації підприємства як сучасного роботодавця та залучення висококваліфікованих фахівців.

Практичним результатом стало розроблення комплексної програми підвищення мотивації та лояльності персоналу, що передбачає поєднання матеріальних стимулів (премії, соціальні виплати) та нематеріальних (визнання досягнень, кар'єрні можливості, розвиток корпоративної культури). Реалізація цієї програми очікувано забезпечить підвищення рівня задоволеності персоналу на 10–15 %, зниження плинності кадрів удвічі та покращення фінансово-економічних показників підприємства.

Для оцінки результативності HR-політики запропоновано методичку розрахунку інтегрального HR-показника, що враховує економічні, кадрові та соціальні критерії. Значення інтегрального показника (0,719) свідчить про середній рівень ефективності системи управління персоналом, водночас визначає потребу у підвищенні рентабельності персоналу (0,26) та рівня кваліфікації співробітників (0,21).

Прогнозні розрахунки демонструють стійку позитивну динаміку ключових показників: очікується, що до 2026 р. чистий прибуток досягне 14 900 тис. грн, продуктивність праці зросте понад 17 %, а коефіцієнт плинності кадрів знизиться до 6 %. Це свідчить про результативність впровадження цифрових HRM-систем, персоналізованих програм розвитку та інноваційних HR-інструментів.

Отже, комплексне вдосконалення HR-політики ТОВ «Поліграфпак НТ Плюс», орієнтоване на цифровізацію, розвиток компетенцій та зміцнення корпоративної культури, сприяє підвищенню ефективності використання трудового потенціалу, стимулює мотивацію та лояльність працівників і створює підґрунтя для стабільного посилення конкурентних позицій підприємства у середньостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У ході проведеного дослідження було встановлено, що HR-політика виступає стратегічною основою управління людськими ресурсами та є критично важливим чинником розвитку підприємницької діяльності. Її функціональна роль проявляється у формуванні кадрового потенціалу, забезпеченні інноваційності, посиленні конкурентоспроможності, створенні сприятливого корпоративного середовища та підвищенні здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. HR-політика визначає пріоритетні напрями діяльності кадрових служб, регламентує принципи та механізми взаємодії між структурними підрозділами, а також впливає на продуктивність праці та стабільність бізнес-процесів.

У роботі здійснено систематизацію сучасних HR-інструментів, до яких віднесено цифрові HRM-системи, HR-аналітику, компетентнісний підхід, корпоративні програми розвитку персоналу, коучинг та наставництво, гнучкі мотиваційні моделі, системи оцінювання результативності, інструменти залученості персоналу, навчальні програми, employer branding та програми well-being. Встановлено, що впровадження зазначених інструментів сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, оптимізації кадрових процесів і розвитку трудового потенціалу підприємства.

Проаналізовано практику застосування HR-технологій у провідних міжнародних компаніях та українських підприємствах. Зарубіжний досвід характеризується високим рівнем цифровізації, орієнтацією на інноваційність, системною HR-аналітикою та розвиненими корпоративними культурами. Вітчизняні підприємства поступово інтегрують подібні підходи, проте потребують активізації у сферах автоматизації HR-процесів, управління талантами та розвитку внутрішніх комунікацій. Узагальнення міжнародного та національного досвіду дозволило виділити інструменти, найбільш релевантні для застосування на ТОВ «Поліграфпак НТ Плюс».

Аналіз діяльності підприємства показав його стабільне функціонування, позитивну динаміку фінансових результатів, зростання продуктивності праці та наявність сильних ринкових позицій. Досліджено структуру персоналу, особливості організаційної побудови, технологічні процеси та ключові економічні показники. Встановлено, що кадровий компонент є визначальним для забезпечення подальшого розвитку підприємства.

Дослідження HR-політики ТОВ «Поліграфпак НТ Плюс» підтвердило її системність, узгодженість із стратегічними цілями компанії та орієнтацію на розвиток персоналу. Водночас виявлено необхідність удосконалення системи навчання, оновлення мотиваційних моделей, розширення аналітичних інструментів, посилення комунікаційних процесів і формування кадрового резерву. Оцінка ефективності засвідчила позитивний вплив HR-політики на стабільність трудового колективу та результати виробничої діяльності підприємства.

Доведено, що якісна HR-політика безпосередньо впливає на продуктивність праці, рівень залученості персоналу, організаційну стійкість, інноваційний потенціал та конкурентні переваги підприємства. Аналіз внутрішніх даних засвідчив, що ефективні кадрові рішення сприятливо позначаються на прибутковості, операційній ефективності та стабільності бізнес-процесів ТОВ «Поліграфпак НТ Плюс».

У роботі запропоновано комплекс рекомендацій, що включає впровадження корпоративної системи навчання, розвиток наставництва, модернізацію мотиваційної політики, формування кадрового резерву, удосконалення внутрішніх комунікацій, застосування гнучких інструментів управління персоналом та посилення корпоративної культури. Реалізація цих заходів забезпечує стратегічну узгодженість HR-політики з цілями підприємства.

Розроблено методичні підходи, які передбачають інтеграцію HR-аналітики, автоматизацію ключових HR-процесів, формування компетентнісних моделей посад, впровадження адаптивних систем оцінювання результативності та розвиток корпоративних програм. Особлива увага приділена застосуванню інтегральної оцінки HR-середовища та КРІ як основи для системного

моніторингу результатів і прийняття управлінських рішень. Запропоновані підходи підсилюють стратегічну функцію HR-підрозділу та забезпечують модернізацію системи управління персоналом.

Для об'єктивної оцінки результативності HR-політики запропоновано методику розрахунку інтегрального HR-показника, який враховує економічні, кадрові та соціальні критерії ефективності. За результатами обчислень інтегральний показник ефективності HR-системи ТОВ «Поліграфпак НТ Плюс» становить 0,719, що відповідає середньому рівню, близькому до високого. Це свідчить про достатню результативність HR-політики, водночас вказує на потребу подальшого вдосконалення окремих напрямів, зокрема підвищення рентабельності персоналу (0,26) та рівня кваліфікації (0,21).

Оцінка економічного ефекту підтвердила, що впровадження запропонованих заходів сприятиме підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів, оптимізації витрат на персонал та зростанню результативності бізнес-процесів. Розрахунки демонструють, що модернізована HR-політика має суттєвий позитивний вплив на економічні показники діяльності підприємства та його довгострокову конкурентоспроможність.

Прогнозні дані щодо ключових показників ефективності HR-політики засвідчують стабільну позитивну динаміку розвитку підприємства. Очікуване зростання чистого прибутку, підвищення продуктивності праці та зниження рівня плинності кадрів підтверджують результативність впроваджених HR-інструментів та їх значущий вплив на економічні й організаційні результати діяльності. Узагальнення розрахунків демонструє, що подальша реалізація інноваційної HR-політики, спрямованої на цифрову трансформацію, розвиток компетенцій персоналу та зміцнення корпоративної культури, сприятиме не лише економічному зростанню, а й поліпшенню якісних характеристик трудового потенціалу, забезпечуючи формування стійких конкурентних переваг ТОВ «Поліграфпак НТ Плюс» у середньостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Київ. Центр начальної літератури, 2023. 468 с.
2. Балуюва О. В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/12.pdf
3. Барська Ю.В. Теоретичні підходи до визначення сутності і структури HR-менеджменту. 2022. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/47740/1/Барська%20Ю.В.....pdf>
4. Баценко Л., Шевченко М. Ключові показники ефективності управління персоналом. Scientific Notes of Lviv University of Business and Law. 2021. № 28. С. 251-257. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/412>.
5. Бей Г.В., Серeda Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнеспроцесів. Економіка і організація управління. 2019. №2. С. 125-130.
6. Білик М.Д., Павловська О.В. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2005. 335 с.
7. Варіс І. О., Кравчук О. І., Паращук Є. Ю. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: можливості HRM-систем. Галицький економічний вісник. 2022. Том 74. № 1. С. 90–102. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01.090.
8. Виноградський М.Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом : навч. посібник; 2-ге вид. К. : Центр учбової літератури, 2019. 452 с.
9. Галайда Т. О., Олешко Т. В. Формування комплексної системи оцінювання персоналу на основі компетентнісного підходу. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2022. Вип. 1 (34). С. 61–68. URL: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.34-11>
10. Гасюк Л.М. Сутність, роль і зміст кадрової політики підприємства в ринкових умовах. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. 2011. № 5. С. 155–159.

11. Граждан О. Б. Оцінка ефективності роботи HR-служби. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: зб. матеріалів V Міжнар. наук.-практ. конф. Київ. КНЕУ, 2020. С. 51–54. URL: <https://financial.lnu.edu.ua/wpcontent/uploads/2015/11/8.pdf#page=51>
12. Гурбик Ю.Ю., Багунц О.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у сучасній системі менеджменту організації. 2016. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/32.pdf
12. Дем'яненко А. А., Іванісов О. В. Методичне забезпечення оцінювання ефективності діяльності HR-служби. Бізнес Інформ. 2022. № 2. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-2-81-88>
13. Довгань Л.Є., Ведута Л.Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами : навч. посібник для здобув. ступ-ня маг-ра за ОП «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ, 2018. 512 с.
14. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом. Навчально-методичний посібник. Видання друге, переробл. і доповнено. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
15. Економіка підприємства: навчальний посібник / О.І. Лисак, Л. О. Андрєєва, Л.О.Болтянська . Мелітополь: Люкс, 2020. 272 с.
16. Економіка підприємства : підручник / під заг. ред. д.е.н., проф. Ковальської Л.Л. та проф. Кривов'язюка І.В. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 700 с.
17. Економічний аналіз : конспект лекцій для студ. економ. спец. всіх форм навчання / Н.В. Мішеніна, І.Є. Ярова, Г.А. Мішеніна, Ю.М. Завдовйова. Суми: СумДУ, 2015. 345 с.
18. Жиленко А. Ю., Бикова А. Л. Особливості управління розвитком персоналу на підприємстві. Молодий вчений, 2018 № 11 (63). С. 418–421.
19. Зачосова Н. В. Значення кадрової політики підприємства для забезпечення стабільності його діяльності та кадрової безпеки. Економіка та суспільство. 2023. Випуск 26. №24/1. С. 35–38.

20. Кобрусєва Є. А., Іванов Р. В. Проблемні питання взаємоузгодженості кадрової політики та стратегії розвитку підприємства. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки. 2020. № 12(1). С. 58–63.
21. Кодекс законів про працю України: Кодекс від 10.12.1971 р. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>.
22. Команда HURMA. Оцінка персоналу: методи, які повинен знати кожний HR. URL: <https://hurma.work/blog/oczinka-personalu-metodi-yaki-povinenznati-kozhnij-hr/>
23. Костюченко Т.І. Роль менеджменту в сучасному управлінні персоналом у кризовий період. Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління. Серія 1: Економіка. 2019. № 5. С. 130-136.
24. Коцур А., Островерхов В., Прохоровська С., Барська Ю. HR-аналітика у системі управління сучасним підприємством. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2021. Вип. 26. С. 93–103. URL: <http://rarrpsu.wunu.edu.ua/index.php/rarrpsu/article/view/419>
25. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навч. посіб. Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с.
26. Крушельницька О.В. Управління персоналом О.В.Крушельницька, Д.П.Мельничук. К.: Кондор. 2018. 178 с.
27. Кудрявцева О. В. Оцінювання результативності управління людськими ресурсами організації. Економіка транспортного комплексу. 2020. Вип. 35. С. 48–61.
28. Марченко В.М. Основи підприємницької діяльності: підручник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 515 с. URL: <https://www.tkfk.te.ua/wp-content/uploads/2024/02/Марченко-В.М.-Основи-підприємницької-діяльності.pdf>
29. Михайліченко М.В., Рудик Я.М. Кадровий менеджмент: навчальний посібник. К.: ЦП «КОМПРИНТ», 2017 323 с.
30. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: Навч. посібник. 3-те вид., випр. і доп. М. І. Мурашко. Київ. Т-во «Знання», КОО, 2018. 345 с.

31. Ніпонен Н. Використання штучного інтелекту в менеджменті. 2019. URL:https://www.researchgate.net/publication/338554514_Impact_of_ArtificialIntelligenceonManagement.
32. Новікова М. М., Швед А. Б. Сучасні тенденції розвитку HRменеджменту на підприємствах України. Проблеми економіки. 2021. № 4(50). С. 127-133.
33. Петруня Ю. Є., Коляда С. П., Ковтун Н.С. Управління персоналом. Практикум : навч. посіб. ; 2-ге вид., переробл. і допов. Дніпропетровськ. Університет митної справи та фінансів, 2016. 210 с.
34. Писаревська Г. І. Тенденції розвитку використання Digital технологій в управлінні персоналом. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2021. Вип. 41. С. 54–60. URL: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/705>. DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2021-41-10
35. Писаревська Г.І., Шуба Т.П., Спас Д. Б. Впровадження бізнес-комунікацій як інструмента кадрової політики на засадах діджиталізації. Електронний журнал «Український журнал прикладної економіки». Том 9. № 4. С. 139 – 143.
36. Підвищення ефективності використання персоналу та його розвиток: монографія. за науковою редакцією доктора економічних наук А. Г. Бабенка. Дніпропетровськ: УМСФ, 2016. 328 с.
37. Посилкіна О. В., Братішко Ю. С., Кубасова Г. В. Управління персоналом : навч.посіб. Харків : НФаУ, 2015. 477 с.
37. Почтовюк А. Б., Семеніхіна В. В. HR-менеджмент та можливості його використання для професійного розвитку персоналу. Економічний простір. 2020. № 160. С. 103-107.
38. Про зайнятість населення: Закон України: за станом на 16 червня 2006 р. Верховна Рада України. Офіц. вид. Київ: Паламентське вид-во, 2006. 27 с.
39. Про працю України : Кодекс законів: за станом на 20 лют. 2008 р. Верхов. Рада України. Офіц. вид. Київ: Парламентське вид-во, 2008. 90 с.

40. Руденко О. М., Козюра І. В., Ткаленко Н. В., Маргасова В. Г. HR-менеджмент у публічному управлінні : навчальний посібник. Київ. Кондор. 2024. 124 с.
41. Семенова Л. Ю., Заболотня А. В. Теоретичні аспекти системи розвитку персоналу на підприємстві. Молодий вчений), 2017. № 10 (50). URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/10/234.pdf>
42. Терещенко, К. М., Зеленська, Д. Ю. HR-менеджмент та ринок праці: аспекти взаємодії. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. Вип. 6. С. 128-135.
43. Управління персоналом: підручник / [В.М. Данюк. А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.]; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. Київ. КНЕУ; Краматорськ. НКМЗ, 2013. 666с.
44. Управління персоналом в умовах діджиталізації / за заг. ред. В. М. Олуйка. Київ, 2018. 504 с. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/454/2.pdf>
45. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. / за заг. ред. К. В. Васьківська. Львів: «ГАЛИЧ-ПРЕС», 2017. 312 с.
46. Цал-Цалко Ю.С. Фінансова звітність підприємства та її аналіз: Навч. посібник. Житомир: ЖІТІ, 2011. 312 с.
47. Шаповал О. А., Іваній А. О., Гальченко А. О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. № 5 (17). С. 149–151.
48. Шаповал О. А. Кадрова політика та шляхи її покращення. Економіка і суспільство. 2017. Випуск 9. С. 712-715. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/121.pdf
49. Штучний інтелект в HR: як технологія допомагає компаніям керувати персоналом: веб-сайт. URL: <https://www.everest.ua/shtuchnyj-intelekt-v-hr-yaktehnologiya-dopomagaye-kompaniyamkeruvaty-personalom>

50. Шубалий О.М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І., Шубала І. В. Управління персоналом: підручник; за заг. ред. О.М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
51. Шубалий О.М., Рудь Н.Т., Гордійчук А.І., Шубала І.В., Дзямуніч М.І., Хілуха О.А., Косінський П.М. Управління персоналом: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / за заг. ред. О.М. Шубалого. Луцьк: ЛНТУ, 2023. 414 с.
52. Шульпіна Н. В., Кримняк Л. С. Особливості впровадження сучасних технологій управління персоналом в Україні. URL : [http://ird.gov.ua/sep/sep20171\(123\)/sep20171\(123\)_113_/ShulpinaN,KrymniakL.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20171(123)/sep20171(123)_113_/ShulpinaN,KrymniakL.pdf)
53. Щьокіна Є. Ю., Черна І. І. Кадрова політика як інструмент управління людськими ресурсами. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 43. С. 343–346.
54. Ahmić A. Digital human resource management influence on the employee experience. Emerald Insight. 2025. 244 p
55. AI Solutions for Ukrainian HR and Marketing. 2024. URL: <https://assistant.happ.tools>
56. AMS. The Future of Recruitment: AI and Automation in HR. Alexander Mann Solutions. 2024. URL: <https://www.weareams.com>
57. Apolitical. Ukraine's Diia.Education: Digital Learning for a Resilient Workforce. 2025. URL: <https://apolitical.co>
58. Applaud HR. Key HR Tech Trends 2023-2025: What's Evolved, What's Emerging, and What's Next. 2025 URL : <https://www.applaudhr.com/blog/trends/key-hr-tech-trends-2023-2025-whats-evolved-whats-emerging-and-whats-next>
59. Barney J.B. Gaining and Sustaining Competitive Advantage. 5th Edition. Pearson, 2021. 220 p.
60. Bondarouk T., & Brewster C. Conceptualising the future of HRM and technology research. The International Journal of Human Resource Management, 27(21), 2016, pp.2652–2671.
61. Bondarouk T., & Brewster C. Digital HR solutions: Transform your HR processes for the future. Zalaris. Retrieved from zalaris.com. 2016. 183 p.

62. ColorWhistle. E-learning Statistics and Trends: Global Report. 2025. URL: <https://colorwhistle.com>

63. Crunchr. HR.com's State of People Analytics 2023-2024. 2023. URL: <https://www.crunchr.com/app/uploads/2023/10/HRdotcom-Crunchr-State-of-HR-Report.pdf>

64. CultureMonkey. 40+ Remote Work Tools That Companies Should Use in 2024. 2024. URL: <https://www.culturemonkey.io/employee-engagement/remote-work-tools/>

65. DigitalOcean. 10 Essential Remote Work Tools for Productivity and Collaboration. 2024. URL: <https://www.digitalocean.com/resources/articles/remote-work-tools>

66. Deloitte. AI in Talent Acquisition: Global Trends Report 2024. 2024. Deloitte Insights. URL: <https://www.deloitte.com>

67. Forbes Ukraine. 76% українських компаній використовують штучний інтелект у бізнес-процесах. 2024. Forbes.ua. URL: <https://forbes.ua>

68. Global HR Insights. The Future of Digital HR: AI, Learning, and Employee Experience. 2025. URL: <https://globalhrinsights.com>

69. Gomez-Mejia L., Balkin D., & Cardy R. Managing Human Resources. 9th Edition. Pearson, 2019. 320 p.

70. HR Vision Event. Essential HR tech trends. HR Vision Event. 2023. URL: hrvisionevent.com

71. HR Cloud. The Comprehensive Guide to Remote Work in 2023. 2025. URL: <https://www.hrcloud.com/blog/the-comprehensive-guide-to-remote-work-in-2023>

72. HRCloud. Top HR-approved employee engagement tools in 2023. 2023. HRCloud. URL: hrcloud.com

73. Insight222. People Analytics Trends 2023 Research. 2023. URL: <https://publications.insight222.com/peopleanalyticstrends2023>

74. Join Blink. 15 Best Employee Experience Software Platforms. 2025. URL: <https://www.joinblink.com/intelligence/employee-experience-software>

75. Marler J.H., & Boudreau J.W. An evidence-based review of HR Analytics. *International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 2017, 3–26.
76. People Managing People. The 11 Hottest HR Technology Trends Of 2025 And Beyond. 2025. URL: <https://peoplemanagingpeople.com/hr-operations/hr-technology-trends/>
77. Prokopenko O. Digital tools in human resource management. *Semanticscholar*. 2023. URL: pdfs.semanticscholar.org
78. Sadeghi S. Employee well-being in the age of AI: Perceptions, concerns, behaviors, and outcomes. *arXiv*. 2024. URL: arxiv.org
79. Select Software Reviews. 13 Best Employee Experience Platform Solutions for 2025. 2025. URL: <https://www.selectsoftwarereviews.com/buyer-guide/employee-experience-software>
80. Shen J., Chanda A., D’Netto B., & Monga M. Managing diversity through human resource management: An international perspective and conceptual framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(2), 2009, 235–251.