

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ГУЦУЛЯК ДАР'Я ВАЛЕРІЙВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту
та поведінкової економіки,
доктор економічних наук, професор
_____ Ольга ДОРОНІНА
« ____ » _____ 2026 р.

**ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Спеціальність 073 Менеджмент
ОП «Менеджмент»

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Науковий керівник:
Наталія ЯКИМОВА,
професор кафедри менеджменту
та поведінкової економіки,
доктор економічних наук, професор

(підпис)

Оцінка: ____ / ____ / ____

(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____

(підпис)

Вінниця 2026

АНОТАЦІЯ

Гуцуляк Д.В. Впровадження сучасних технологій управління персоналом на підприємстві. Спеціальність 073 Менеджмент, Освітня програма «Менеджмент». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2026.

У кваліфікаційній (бакалаврській) роботі уточнено теоретичні основи та практичні аспекти впровадження сучасних технологій управління персоналом в умовах цифровізації. Проведено комплексний кількісний та якісний аналіз кадрового потенціалу ТОВ «АНШАР ГРУП», досліджено лінійно-функціональну структуру управління підприємства, а також виявлено ключові тенденції та проблеми чинної системи кадрового менеджменту. Запропоновано напрями удосконалення системи управління персоналом на основі впровадження інноваційних технологій. Встановлено, що впровадження ATS-системи (Hurma System або CleverStaff) для автоматизації рекрутингу та LMS-платформи для діджиталізації адаптації й навчання персоналу забезпечує скорочення операційних витрат часу HR-фахівців та знижує термін виходу нових робітників на планову продуктивність удвічі.

Ключові слова: управління персоналом, сучасні технології, цифровізація, HR-технології, кадровий потенціал, автоматизація рекрутингу, ATS-система, LMS-платформа, матриця KPI, соціально-економічна ефективність.

65 с., 24 табл., 14 рис., 61 джерело.

Hutsuliak D. V. Implementation of Modern HR Technologies at the Enterprise. Specialty 073 Management. Educational Program «Management». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2026.

In the qualification (bachelor's) work the theoretical foundations and practical aspects of the implementation of modern HR management technologies in the context of digitalization were clarified. A comprehensive quantitative and

qualitative analysis of the personnel potential of LLC «ANSHAR GROUP» was conducted, the linear-functional management structure of the enterprise was studied, and key trends and problems of the current HR management system were identified. Directions for improving the HR management system based on the implementation of innovative technologies were proposed. It was established that the implementation of an ATS system (Hurma System or CleverStaff) for recruiting automation and an LMS platform for digitizing personnel adaptation and training ensures a reduction in operational time costs for HR specialists and reduces the time for new workers to reach planned productivity by half.

Keywords: HR management, modern technologies, digitalization, HR technologies, human resources potential, recruiting automation, ATS system, LMS platform, KPI matrix, socio-economic efficiency.

65 p., 24 tables, 14 figs, 61 references.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ	5
ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	10
1.1 Еволюція концепцій та сучасні тенденції в управлінні персоналом.....	10
1.2 Сутність та класифікація сучасних технологій управління персоналом	14
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «АНШАР ГРУП».....	25
2.1 Загальна характеристика господарської діяльності та організаційної структури підприємства	25
2.2 Аналіз та оцінка кадрового потенціалу ТОВ «АНШАР ГРУП»	30
2.3 Оцінка діючої системи управління персоналом та рівня її технологічного забезпечення	34
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ОСНОВІ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ.....	45
3.1 Заходи щодо автоматизації процесів з управління персоналом та впровадження сучасних методів оцінки	45
3.2 Оцінка соціально-економічної ефективності запропонованих заходів .	47
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ	59

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ЄС - Європейський Союз

ЗЕД - Зовнішньоекономічна діяльність

КВЕД - Класифікація видів економічної діяльності

НДДКР - Науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи

НУШ - Нова українська школа

ПЗ - Програмне забезпечення

ПІБ - Прізвище, ім'я, по батькові

ТОВ - Товариство з обмеженою відповідальністю

ЦА - Цільова аудиторія

ШІ - Штучний інтелект

ATS (*Applicant Tracking System*) - Автоматизована система відстеження та підбору кандидатів (рекрутингу)

B2B (*Business-to-Business*) - Комерційні відносини між юридичними особами (бізнес для бізнесу)

B2G (*Business-to-Government*) - Комерційні відносини між бізнесом та державними структурами (у межах публічних закупівель)

CEO (*Chief Executive Officer*) - Головний виконавчий директор / керівник підприємства

e-Learning - Електронне навчання / діджиталізована система навчання

EVP (*Employee Value Proposition*) - Ціннісна пропозиція роботодавця

HR (*Human Resources*) - Людські ресурси / управління персоналом

HRM (*Human Resource Management*) - Менеджмент персоналу / управління людськими ресурсами

HRIS / HRMS (*Human Resource Information / Management System*) - Інформаційна система управління людськими ресурсами

ISO (*International Organization for Standardization*) - Міжнародна організація зі стандартизації

KPI (*Key Performance Indicators*) - Ключові показники ефективності

LMS (*Learning Management System*) - Система управління навчанням (платформа для електронного навчання персоналу)

ROI (*Return on Investment*) - Коефіцієнт окупності інвестицій

SaaS (*Software as a Service*) - Програмне забезпечення як послуга (хмарні сервіси)

SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) - Метод стратегічного планування (аналіз сильних і слабких сторін, можливостей та загроз)

UI / UX (*User Interface / User Experience*) - Користувачський інтерфейс та досвід взаємодії з програмним продуктом

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасна архітектура глобального та вітчизняного господарського простору зазнає докорінних перетворень під впливом розгортання концепції «Індустрія 4.0» та інтенсивного впровадження інформаційно-комунікаційних інструментів. У цих реаліях традиційні управлінські підходи, що спиралися на жорсткий технократичний менеджмент і сприйняття колективу як суто експлуатаційного ресурсу, повністю втрачають свою дієвість. На сучасному етапі персонал компанії позиціонується як провідний стратегічний актив, першоджерело інноваційних зрушень і базовий фундамент для забезпечення довгострокової життєздатності будь-якого бізнесу.

Для українських підприємств меблевого та деревообробного сектору, які прагнуть зміцнити ринкові позиції та розширити масштаби експортної діяльності на ринках Європейського Союзу, модернізація кадрової архітектури стає стратегічним пріоритетом. Орієнтація на екстенсивні чинники розвитку, подолання внутрішніх криз у режимі реагування на наслідки, перевантаженість фахівців рутинним паперовим діловодством та застарілі системи мотивації суттєво знижують операційну гнучкість компаній. Реорганізація кадрової служби з обліково-адміністративного підрозділу на повноцінного стратегічного партнера вимагає розбудови проактивної цифрової моделі управління, що керується аналітикою (Data-driven approach). Це передбачає освоєння інноваційних HR-технологій: автоматизованих комплексів для рекрутингу, інструментів дистанційного навчання та гнучкої оцінки персоналу. Вищенаведене зумовлює актуальність обраного напрямку дослідження.

Значний науковий внесок у дослідження проблематики ефективного управління персоналом і застосування персонал-технологій у системі стимулювання його розвитку на макро- та мікрорівнях здійснили українські вчені, серед яких Л.В. Балабанова, М.Д. Ведерніков, О.А. Гавриш, І.А. Грузіна,

Г.О. Зелінська, О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук, М.М. Новікова, С.О. Цимбалюк та О.О. Чернушкіна. Водночас проблематика впровадження сучасних технологій управління персоналом та оцінювання їх впливу на результативність діяльності підприємств потребує подальшого поглибленого дослідження й обґрунтування практичної доцільності їх застосування.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної (бакалаврської) роботи є дослідження та впровадження сучасних технологій управління персоналом на підприємстві.

Поставлена мета зумовила необхідність розв'язання таких логічних завдань:

- дослідити генезу та еволюційні етапи розвитку теоретичних поглядів на управління персоналом;
- охарактеризувати сутність та надати класифікацію сучасних технологій управління персоналом;
- надати загальну економіко-організаційну оцінку діяльності ТОВ «АНШАР ГРУП»;
- проаналізувати та оцінити кадровий потенціал підприємства;
- оцінити діючу систему управління персоналом на підприємстві;
- розробити рекомендації щодо автоматизації процесів з управління персоналом та впровадження сучасних методів оцінки;
- оцінити соціально-економічну доцільність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процеси та механізми впровадження сучасних технологій управління персоналом у діяльність ТОВ «АНШАР ГРУП».

Предметом дослідження виступає сукупність теоретичних положень, методичних підходів та прикладних рішень щодо вибору, обґрунтування та впровадження сучасних технологій управління персоналом на підприємстві.

Методи дослідження. Задля досягнення визначених результатів було використано комплекс наукових методів: *історико-логічний та системний аналіз* - для деталізації етапів еволюції управлінських парадигм та типізації цифрових інструментів; *статистичний, порівняльний та фінансово-*

економічний аналіз - для оцінювання динаміки кадрового складу та ключових показників виробничо-господарської діяльності підприємства; *абстрактно-логічний метод та економіко-математичне моделювання* - для побудови оціночних матриць КРІ та обчислення очікуваного ефекту від оптимізації процесів.

Інформаційну основу дослідження становлять законодавчо-нормативні акти, фінансова та бухгалтерська звітність ТОВ «АНШАР ГРУП», наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, присвячені проблемам упровадження сучасних технологій управління персоналом, а також інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Теоретичне та практичне значення отриманих результатів. Сформульовані в роботі прикладні рекомендації, алгоритми розгортання цифрових сервісів (Hurma System / CleverStaff) та запропонована оціночна матриця КРІ мають безпосередню практичну цінність для ТОВ «АНШАР ГРУП». Їх використання менеджментом компанії дозволить оптимізувати витрати робочого часу HR-служби, знизити рівень виробничого браку, підвищити ефективність адаптації нових робітників і забезпечити зростання загальної продуктивності праці.

Апробація результатів дослідження. Результати проведеного дослідження опубліковано: Гуцуляк Д. В. Особливості діджиталізації HR-процесів в українських компаніях. *Економіка, облік, фінанси та право: сучасні тенденції та перспективи розвитку в Україні та світі*: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Біла Церква, 12 січня 2024 р.): у 2 ч. Біла Церква: ЦФЕНД, 2024. Ч. 1. С. 13-16.

Структура кваліфікаційної (бакалаврської) роботи. Структурно випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних посилань та додатків. Загальний обсяг роботи становить 65 сторінок друкованого тексту. Робота містить 24 таблиці та 14 рисунків. Список використаних посилань налічує 61 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

1.1 Еволюція концепцій та сучасні тенденції в управлінні персоналом

Еволюція теорії управління персоналом зазвичай є підсумком історичних змін та розвитку сприйняття, пов'язаного з природою людини в загальній економічній системі. Історично людина змінювалася та розвивалася від категорії «додаток до машини» до категорії активу, який тепер визнається головним стратегічним рушієм та джерелом сталого розвитку організацій. Вищезгаданий процес не був спонтанним і відображав основні трансформації в глобальних технологічних та соціальних системах, а також у філософії праці. Сьогодні еволюція управління персоналом продовжує класифікуватися в сучасній науці як така, що складається з чотирьох основних категорій.

1. Період наукового менеджменту та адміністрування (1890-ті – 1920-ті роки) значною мірою зазнав впливу робіт Класичної школи (Фредерік Тейлор, Анрі Файоль та Макс Вебер). Вона створила модель, засновану на «технократичному детермінізмі» (переконанні, що технології будуть рушійною силою змін) як домінуючій парадигмі. Працівників розглядали переважно як набір рухових функцій і вважали їх подібними до деталей машин. Основна увага приділялася максимізації операційної продуктивності шляхом використання дуже специфічних завдань і детальних процедур для всієї виконуваної роботи. Мотивація розглядалася з суто утилітарної точки зору; тому передбачалося, що людина буде задоволена лише тоді, коли отримає матеріальну (фінансову) компенсацію за свою працю. Управління персоналом або працівниками в кращому випадку полягало в обліку робочого часу людини, моніторингу та дисциплінарному контролю за її поведінкою, а

всі витрати, не пов'язані з роботою, вважалися прямими збитками, які слід усунути [1].

2. Школа людських відносин та «психологізація» праці (1930-ті – 1950-ті роки). Експерименти, проведені в Готорні Елтоном Майо, призвели до надзвичайної зміни сприйняття радикальної прогресивної думки того часу. Істотним відкриттям була концепція соціальної групи, на додаток до впливу тих самих колег. Найважливішим було визнання того, що продуктивність праці значною мірою залежить від психологічного клімату та відчуття значущості в процесі прийняття рішень, а також усвідомлення того, що людина має більше значення, ніж фізичне середовище праці, таке як освітлення, робочий час тощо.

Завдяки вищезгаданим професійним підходам та методологіям підприємства усвідомили, що люди забезпечують «прихований резерв» можливого підвищення продуктивності не лише завдяки бізнес-підходам, навчанню та співпраці, але й завдяки здатності розкрити свій повний потенціал через свій внесок у прийняття бізнес-рішень. У цей період відбулося відкриття «неокласичного» підходу шляхом його застосування до управління робочим місцем, що призвело до появи нових тенденцій у розвитку управлінських підходів. У цей період акцент змістився з технічних інструкцій на виявлення та використання «емоційного інтелекту» працівників через «неокласичну» модель управління, де як формальні зв'язки, так і здатність працівників спілкуватися неформально визначалися як важливі детермінанти продуктивності.

3. Концепція управління людськими ресурсами (HRM) (1960-ті – 1980-ті рр.). Відбувся перехід від операційного кадрового обліку до стратегічного управління. Бізнес-середовище пройшло процес інтеграції ідеї стосовно того, що персонал - це специфічний стратегічний ресурс, наділений здатністю до самовідтворення та примноження вартості. Основною метою трансформації стала зміна вектору: працівник не є об'єктом контролю, він - об'єкт вкладення інвестицій. Витрати на розвиток компетенцій, систему грейдування та

корпоративну освіту почали капіталізуватися у фінансовій звітності як інвестиції в інтелектуальний капітал. Саме тоді HRM-функція стала основною складовою загальної бізнес-стратегії, забезпечуючи компаніям стабільну конкурентну перевагу через унікальність кадрового складу.

4. Управління людським капіталом та стратегічне партнерство (з 1990-х рр. по теперішній час). В умовах постіндустріального суспільства та глобальної цифровізації сформувалася концепція Human Capital Management (HCM). Згідно з моделлю Дейва Ульріха, сучасний HR-менеджер виконує ролі стратегічного партнера, агента змін, адміністративного експерта та захисника інтересів працівників. На рисунку 1.1 продемонстровано моделі векторів управління.



Рисунок 1.1 – Моделі управління персоналом

Джерело: сформовано автором на основі опрацьованої літератури [1-9]

Сьогодні суспільство є свідком виникнення антропоцентричного підходу, з якого центром організаційного всесвіту є людина. Такий стан справ підкріплено низкою революційних тенденцій:

1. Employee Experience (EX) та Well-being: управління життєвим циклом працівника в компанії, а не його функціями. Пріоритетні позиції посідає ментальне здоров'я (Work-Life Integration) та попередження професійного вигорання [1-2].

2. Agile HR та OKR: використання гнучких методологій, постійного зворотного зв'язку (Continuous Feedback) та амбітних спільних цілей, що надихають команду на інновації, а не статичних щорічних планів [3-4].

3. People Analytics та штучний інтелект: використання об'ємних баз даних з метою прогностичних розрахунків «плинності мізків», автоматизація процесів повсякденного рекрутингу та персоналізація планів розвитку, адаптована під потреби працівника з урахуванням інтересів роботодавця. Завдяки цифровізації HR-фахівці позбулись фактора впливу бюрократії, отримавши на томість можливість проведення коучингу та здійснення стратегічного планування [4].

4. DE&I (Diversity, Equity, and Inclusion): політика різноманітності та інклюзії набула того значення, за якого стала стандартом етичного бізнесу. Когнітивна різноманітність команди стала каталізатором креативності та стійкості до криз [4-5].

5. Green HRM та соціальна місія: працівники, які є представниками нових поколінь (Y та Z), ставлять перед компаніями вимоги щодо соціальної відповідальності та екологічної свідомості бізнесу. Робота стає не тільки джерелом одержання доходу, а й способом втілення в життя особистої місії [1].

Україна за роки незалежності, подолала шлях від технологічно та ментально застарілих радянських «відділів кадрів» у 90-х роках XX століття, до впровадження західних KPI у 2000-х і, нарешті, як результат безперервних пошуків та експериментів, до формування резильєнтного управління в умовах сучасної війни. Українські компанії демонструють найвищий рівень людяності та гнучкості, за яких турбота про безпеку та психологічну стійкість команди стала головним визначальником успішності [5].

Отже, еволюція управління персоналом демонструє перехід від жорсткого механічного контролю до створення екосистем, де цілі компанії та амбіції особистості зливаються в єдиний синергетичний потік. Сучасний HR -

це архітектор середовища, де панує психологічна безпека, право на помилку та спільний рух до глобальної мети.

1.2 Сутність та класифікація сучасних технологій управління персоналом

У сучасному трактуванні менеджменту під HR-технологіями мається на увазі не просто поєднання програмних продуктів, а складна соціально-технічна трансформаційна система методів та інструментів, що забезпечує перетворення управління персоналом з доволі інтуїтивного процесу в точну, прогнозовану та обґрунтовану підтверджуючими даними стратегію. Сутність цих технологій заключається у створенні цілісного та стійкого до різного роду критичних моментів, інформаційного середовища, яке надає можливість системного управління людським капіталом на всіх етапах його життєвого циклу в організації.

Головним завданням сучасних HR-технологій є наростаюча максимізація віддачі від людського потенціалу шляхом автоматизації повсякденних операцій, мінімізація суб'єктивізму в оцінці та забезпечення прозорості процесу прийняття та виконання управлінських рішень.

Процес класифікації сучасних технологій управління персоналом здійснюється за функціональними напрямками «шляху співробітника» (Employee Journey), що дозволяє структурувати інноваційний інструментарій [6-7]:

1. Технології залучення та відбору талантів (Talent Acquisition). Традиційний рекрутинг відійшов на другий план, поступившись місцем діджиталізованим екосистемам, у яких провідну роль відіграють:

- ATS (Applicant Tracking Systems) – це застосування інтелектуальних систем відстеження кандидатів, які використовуючи так звані алгоритми парсингу та штучного інтелекту проводять детальне первинне вивчення тисяч резюме, відсіюючи невідповідні профілі за ключовими компетенціями.

- Рекрутинговий маркетинг - це використання Big Data для таргетування вакансій на пасивних кандидатів та розвиток бренду роботодавця в соціальних мережах.

- Гейміфікація відбору - це використання симуляційних ігор та віртуальних кейсів, де кандидат у реальному часі демонструє свої *soft skills* та здатність вирішувати професійні завдання.

2. Технології адаптації та інтеграції (Onboarding & Integration). Для сприяння працівнику у намаганні прискорити його вихід на рівень планової продуктивності найчастіше застосовуються методи, направлені на мінімізацію «адаптаційного стресу» [8-9]:

Цифрові платформи онбордингу - це спеціалізовані мобільні додатки, завданням яких є покрокове ознайомлення початківця з елементами корпоративної культури, політики безпеки та структурою компанії ще до початку першого робочого дня (Pre-boarding).

Баддінг та менторинг: соціальні технології, пов'язані з процесом надання послуги неформального наставництва, що підтримуються внутрішніми корпоративними мережами для швидкої передачі прихованих знань.

На рисунку 1.2 продемонстровано основні елементи організаційного онбордингу співробітників.



Рисунок 1.2 – Основні елементи організаційного онбордингу співробітників

Джерело: сформовано автором на основі опрацьованих джерел [7-9]

3. Технології оцінки, аудиту та моніторингу ефективності (Performance Management). Сучасна оцінка базується на об'єктивності та безперервному зворотному зв'язку:

- метод «360 градусів»: комплексний аудит компетенцій працівника шляхом проведення анонімного опитування всього оточення (керівників, підлеглих, колег та клієнтів), що здійснюється через застосування автоматизованих хмарних сервісів;
- системи моніторингу KPI та OKR: інструменти для відстеження ключових показників ефективності та амбітних цілей у режимі реального часу, що дозволяє миттєво коригувати роботу підрозділів;
- People Analytics (HR-аналітика): використання статистичних моделей для аналізу взаємозв'язку між задоволеністю персоналу та фінансовими результатами компанії [11-15].

4. Технології навчання та розвитку (Learning & Development). В епоху знань ключовими є технології безперервного розвитку:

- LMS (Learning Management Systems): хмарні бази знань, що дозволяють працівнику проходити персоналізовані курси у зручний час;
- Micro-learning: подача навчального матеріалу короткими модулями (до 5-7 хвилин), що критично важливо для працівників виробничих дільниць;

5. Технології утримання та лояльності (Engagement & Well-being). На передній план виходять системи підтримки ментального здоров'я та залученості:

- E-pulse опитування: короткі щотижневі цифрові анкети для моніторингу «настрою» команди та запобігання вигоранню;
- Cafeteria plans: автоматизовані системи вибору індивідуального пакету пільг, де кожен працівник самостійно визначає найбільш актуальні для нього бонуси (страхування, спорт, навчання) [15-18].

Принципи класифікації цих технологій підтверджують перехід від «фрагментарного управління» до побудови HR-екосистеми, де всі інструменти об'єднані в єдину базу даних. Завдяки цьому керівництво має можливість

ухвалювати рішення опираючись на факти (Data-driven decisions), а саме це є критично важливим для гарантування сталого розвитку сучасного підприємства.

На рисунку 1.3 зображено метод оцінювання «360°».

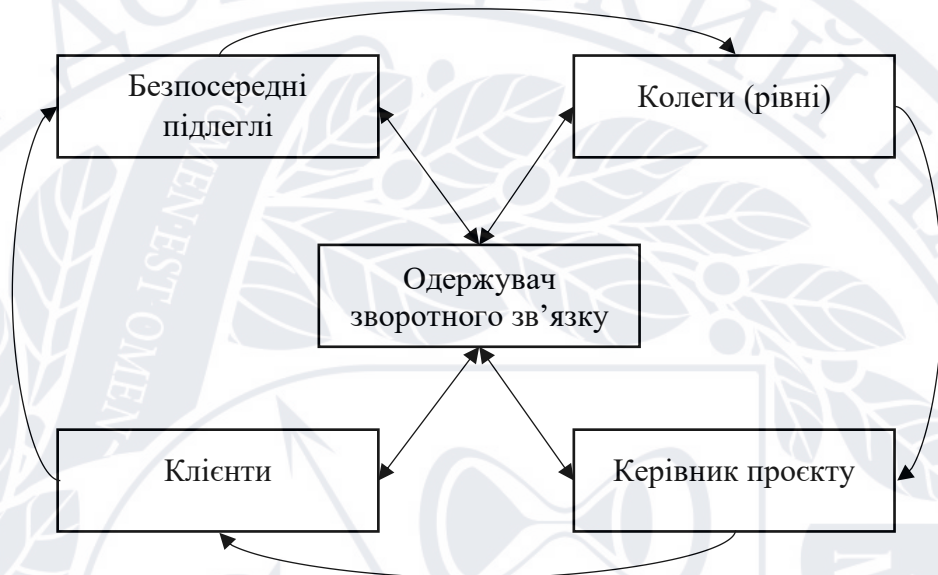


Рисунок 1.3 – Схема методу оцінювання «360 градусів»

Джерело: сформовано автором на основі опрацьованої літератури

6. Технології безперервного навчання та розвитку компетенцій (Learning & Development). В умовах економіки знань на зміну концепції «освіти на все життя» прийшла трансформована технологічна модель Continuous Learning, у якій провідні позиції займають:

- Micro-learning (мікронавчання): технологія подачі навчального контенту надмалими порціями (від 2 до 5 хвилин), адаптованими для мобільних пристроїв. Це критично важливо для виробничих підприємств (як ТОВ «АНШАР ГРУП»), оскільки дозволяє працівнику отримати необхідну інструкцію безпосередньо на робочому місці, мінімізуючи когнітивне навантаження та не перериваючи технологічний процес.

- LXP (Learning Experience Platforms): на відміну від традиційних систем, ці платформи використовують алгоритми рекомендацій (подібно до

Netflix) для формування індивідуальної траєкторії розвитку працівника на основі його поточних навичок та кар'єрних цілей [17-19].

7. Технології управління винагородою та лояльністю (Total Rewards). Сучасна система стимулювання працівників опирається на принципи прозорості та персоналізації:

Система грейдингу (Grading): Спосіб побудови ієрархії посад на базі бально-факторного методу оцінки цінності кожної позиції для бізнесу. Це забезпечує внутрішню справедливість оплати праці та чітку візуалізацію кар'єрного зростання.

Система «Кафетерій» (Flexible Benefits): Цифрова платформа, яка надає працівнику можливість власноруч формувати свій пакет пільг, обмежений визначеним заздалегідь бюджетом. Це робить соціальний пакет не пасивним витратним елементом, а активним інструментом лояльності, так як працівник обирає те, що є актуальним для нього (наприклад, медичне страхування, компенсація палива чи курси іноземної мови) [18-20].

8. Стратегічна аналітика та прогностичне управління (People Analytics). Найвищим ступенем цифровізації HR-процесів є перехід від фіксації того, що вже сталося, до прогностичних моделей на основі Big Data:

- Predictive Analytics (Прогностична аналітика): використання статистичних алгоритмів для виявлення закономірностей у поведінці персоналу. Це дозволяє з точністю до 80-90% передбачити ризик звільнення ключового фахівця за 3-6 місяців до подання заяви, аналізуючи зміну його активності в корпоративних системах.

- ONA (Organizational Network Analysis): технологія аналізу неформальних зв'язків усередині колективу. ONA дозволяє виявити «прихованих лідерів», які мають реальний вплив на команду, а також ідентифікувати «вузькі місця» в комунікаціях, які гальмують прийняття управлінських рішень.

На рис. 1.4 нами графічно відображено центральний життєвий цикл співробітника.



Рисунок 1.4 - Центральний життєвий цикл співробітника

Джерело: сформовано автором

9. Комунікаційні та моніторингові технології (HR-Communication & Sentiment Analysis). Станом на сьогоднішній день, з початком масового переходу на гібридні формати роботи, що викликано різного роду пандеміями та військовими конфліктами, комунікаційні технології стали запорукою організаційної стійкості:

Набули широкого поширення HR-чат-боти та хмарні екосистеми, що забезпечують безперервний доступ до корпоративних сервісів у режимі 24/7. Зокрема, автоматизація сервісних запитів (відпустки, довідки, графіки) через ботів у Telegram чи Slack звільняє HR-менеджерів від 60% повсякденного навантаження.

Багатьма менеджерами з початком криз почали використовуватись сентимент-аналіз (Sentiment Analysis) - це технологія лінгвістичного аналізу текстових повідомлень у внутрішніх чатах, коли алгоритми здатні розпізнавати «тональність» спілкування, ідентифікуючи ранні ознаки токсичності, конфліктів або масового професійного вигорання, що дозволяє менеджменту діяти превентивно.

10. Технології формування бренду роботодавця та управління знаннями. В умовах глобальної «битви за таланти» ключовою зброєю компанії стає її EVP (Employee Value Proposition) - унікальна ціннісна пропозиція, що включає винагороду, кар'єру, середовище та культуру [25]. Зокрема, широкого використання набули інструменти, що подані на рис. 1.5.

Recruitment Marketing:

- використання маркетингових інструментів (ретаргетинг, контент-маркетинг) для залучення пасивних кандидатів.

Інститут амбасадорів бренду:

- технологія залучення працівників до трансляції корпоративних цінностей у зовнішнє середовище, що є у 3-4 рази ефективнішим за традиційну рекламу вакансій.

Управління знаннями (Knowledge Management):

- створення внутрішніх «Вікіпедій» та корпоративних університетів, де інтелектуальний капітал окремих експертів стає загальнодоступним активом компанії.

Рисунок 1.5 – Інструменти Employee Value Proposition

11. Етичні виклики та «цифровий гуманізм» у HR. Попри стрімкий розвиток різноманітного професійного програмного забезпечення, наукова спільнота застерігає від хибної віри в те, що будь-яку управлінську проблему можна розв'язати лише придбанням нової програми. Концепція цифрового гуманізму стверджує, що технології є лише інструментами підтримки, і не можуть замінити людську емпатію. Одним із основних завдань та профільним елементом діяльності є усунення загрози трансформації офісу в «цифрову в'язницю» через надмірно жорсткого моніторингу, що може призвести до виникнення стресового стану та втрати лояльності [20-23].

12. Перспективні технології та майбутнє HR (VR, Метавсесвіт, Нейронауки), що дасть можливість організаціям швидко реагувати на виклики та загрози. На думку фахівців у сфері управління персоналом, майбутнє галузі лежить у площині імерсивного досвіду та глибокого розуміння людського мозку. Окремими напрямками у цій сфері є розвиток таких спрямувань:

- VR-рекрутинг та імерсивне навчання - це можливість для кандидата «прожити» робочий день у віртуальному офісі або відпрацювати складні технічні навички на віртуальних верстатах у повній безпеці;

- нейротехнології в HR - це застосування аналізу мікровиразів обличчя та біометричних даних для оцінки щирості та рівня стресостійкості під час інтерв'ю (що вимагає суворих етичних та юридичних обмежень).

- Internal Gig Platforms - це створення внутрішніх маркетплейсів проєктів, де працівник може тимчасово «найнятися» в інший відділ, реалізуючи принцип гіперперсоналізації кар'єрного шляху.

13. HR-контролінг, аудит та подолання опору змінам. Для оцінки ефективності впроваджених інновацій на даному етапі розвитку соціально-економічних відносин широко використовується система HR-контролінгу, що включає в себе:

- оцінка ROI навчання або так звану - окупність інвестицій;
- розрахунок показника eNPS – це індекс лояльності та готовності рекомендувати компанію іншим;
- розрахунок показника Revenue per Employee або так званого доходу на одного працівника.

Ефективне впровадження в практичне застосування будь-якої з наведених вище технологій не принесе бажаних результатів без системного здійснення процесу управління опором (Change Management), що в свою чергу, може бути логічним (нерозуміння вигоди), емоційним (страх перед ІІІ) або груповим (традиціоналізм). Найбільш вдалим та ефективним методом подолання такого опору є поетапне їх впровадження через «пілотні проєкти», залучення лідерів думок та забезпечення UX/UI дизайну систем, що робить їх використання простим, зрозумілим і прийнятним для кожного працівника.

Новим явищем у теорії управління персоналом є створення цифрових моделей компетенцій, або так звана концепція «Цифрового двійника працівника» (Digital Twin of an Employee), що дозволяє симулювати поведінку

персоналу в різних сценаріях (криза, зміна стратегії) без ризику для реальних процесів.

Аналіз та порівняння традиційного та цифрового підходів до HR наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Порівняння традиційного та цифрового підходів до HR

Параметр	Традиційний HR	Digital HR (Інноваційний)
Прийняття рішень	На основі досвіду та інтуїції	На основі Data-driven аналітики
Комунікації	Вертикальні (зверху вниз)	Мережеві (горизонтальні, чат-боти)
Навчання	Епізодичне (курси)	Безперервне (Micro-learning 24/7)
Оцінка	Щорічна атестація	Безперервне (Micro-learning 24/7)

Джерело: сформовано автором:

Важливо додати блок про ризики тотальної цифровізації. Використання штучного інтелекту може призводити до «алгоритмічної упередженості» (наприклад, коли програма відсіює кандидатів за віком або статтю через помилки в алгоритмі). Варто зазначити, що питання цифровізації як окремих процесів в управлінні персоналом так і економічних процесів загалом викликає в науковому середовищі особливий інтерес [29-33]. Окремі науковці вивчають і питання так званої зрілості системи управління персоналом. У таблиці 1.2 наведено рівні цифрової зрілості HR-системи підприємства.

Таблиця 1.2 – Рівні цифрової зрілості HR-системи підприємства

Рівень	Характеристика	Інструментарій
1. Реактивний	Паперовий облік, робота "за запитом"	Excel, паперові архіви
2. Стандартизований	Поява базових IT-систем	Хмарні сховища, базові бази даних
3. Інтегрований	Єдина екосистема даних	HRIS, ATS, платформи навчання
4. Прогностичний	Використання ШІ для прогнозів	People Analytics, предиктивні моделі

Джерело: сформовано автором:

В сучасних мінливих умовах, для впровадження інновацій, HR-фахівець повинен володіти не лише необхідними знаннями та навичками з психології, а й вміти застосовувати технічні навички на практиці.

Багатьма підприємствами в систему управління персоналом впроваджується концепція «HR-Zero», коли автоматизація розглядається як шлях до досягнення стратегічного лідерства. В науковій літературі трактування терміну «HR-Zero», передбачає скорочення до нуля часу, який витрачається на адміністративну та паперову роботу, що передбачає використання Self-service порталів, де працівник сам керує своїми даними. В результаті використання даної концепції HR-департамент трансформується у внутрішній консалтинговий центр, що концентрується виключно на розвитку талантів та створенні чи удосконаленні організаційного дизайну.

Поряд із вище вказаною концепцією набуває популярності й концепція резильєнтного управління (Resilient HRM), коли за умов тривалої нестабільності (BANI-світ) управління персоналом має пройти процес трансформації в систему підтримки життєстійкості. Передбачає створення середовища, у якому в працівника буде відсутній страх помилки в процесі вивчення та освоєння нових технологій. Окрім того, дана концепція направлена на забезпечення функціональної гнучкості, а саме навчання працівників суміжним професіям (наприклад, оператор ЧПУ, який може самостійно виконати базове сервісне обслуговування верстата).

Отже, узагальнюючи вище викладене, можна констатувати, що еволюція управління персоналом продемонструвала фундаментальний парадигмальний зсув від жорсткого техноцентричного контролю періоду наукового менеджменту до сучасної антропоцентричної моделі, де працівник визнається головним стратегічним капіталом та автономним інвестором власних компетенцій. В умовах цифровізації традиційні кадрові служби остаточно трансформувалися у стратегічні центри управління змінами, які завдяки переходу до цілісних цифрових екосистем та автоматизації рутинних процесів (концепція «HR-Zero») ухвалюють рішення не на основі інтуїції, а на точній

аналітиці даних (*Data-driven decisions*). Сучасний інноваційний інструментарій (ATS, LMS, People Analytics) охоплює весь життєвий цикл співробітника (*Employee Journey*) через гармонійну синергію високих технологій та емпатії (*High-Tech i High-Touch*), де за умов тривалої нестабільності та військових конфліктів ключовим завданням стає «цифровий гуманізм» – побудова резильєнтних систем для підтримки життєстійкості, благополуччя (*Well-being*) та психологічної безпеки команди.



РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «АНШАР ГРУП»

2.1 Загальна характеристика господарської діяльності та організаційної структури підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «АНШАР ГРУП» - це сучасне високотехнологічне підприємство, що займає провідні позиції в деревообробній та меблевій галузях на ринку України. Виробничі потужності та адміністративний центр компанії розташовано у смт Стрижавка Вінницької області. Стратегічне розташування поблизу обласного центру та основних транспортних магістралей дає можливість забезпечення ефективної логістики сировини та готової продукції.

Головною місією ТОВ «АНШАР ГРУП» для себе визначило забезпечення освітнього та соціального простору України якісними, екологічними, безпечними та ергономічними меблями. Ключова спеціалізація охоплює повний цикл виробництва - від розробки конструкторської документації до впровадження в серійне виготовлення функціональних меблевих систем [38-40]. Основні сегменти ринку, на яких фокусує свої зусилля компанія, включають:

- Освітній сектор: комплексне забезпечення меблями дитячих садків, початкових та середніх шкіл (відповідно до стандартів Нової української школи), вищих навчальних закладів.
- Соціально-культурна сфера: забезпечення бібліотек, глядацьких та актових залів.
- Комерційний сектор: виготовлення офісних меблів та спеціалізованих рішень для торгових залів.

Менеджмент ТОВ «АНШАР ГРУП» доволі вдало адаптується до мінливих умов ринку. Підприємство успішно реалізує стратегію імпортозаміщення, надаючи вітчизняному споживачу продукцію

європейського рівня за конкурентною ціною. Важливим вектором розвитку є цифровізація продажів та активна участь у державних закупівлях через платформу Prozorro, де компанія зарекомендувала себе як надійний та потужний постачальник для бюджетних установ [41-42].

На міжнародному ринку підприємство виступає у ролі експортоорієнтованого виробника. Продукція ТОВ «АНШАР ГРУП» відповідає суворим міжнародним стандартам якості та екологічності, що є підтвердженням постійних зовнішньоекономічних операцій з країнами ЄС, такими як Польща, Румунія, Литва, Латвія, Естонія, та Східної Європи, наприклад Молдова.

Чинники, що впливають на стабільність становища ТОВ «АНШАР ГРУП» на ринку наведено в таблиці. 2.1.

Таблиця 2.1 – Чинники стабільності ринкового становища ТОВ «АНШАР ГРУП»

Назва	Характеристика
Концентрація на якості та безпеці	використання ламінованого ДСП класу емісії E1 (мінімальний вміст формальдегідів), масиву натуральної деревини та гіпоалергенних порошкових фарб
Наголос на технологічну досконалість	використання верстатів з числовим програмним керуванням (ЧПУ) зменшує до мінімуму вплив людського фактору, гарантуючи ідеальну точність деталей та складну геометрію виробів
Обов'язкова сертифікація	забезпечення повної відповідності вимогам ДСТУ та збереження наявності позитивних висновків санітарно-епідеміологічної експертизи
Оперативність виконання	інтегрований конструкторський відділ дозволяє скоротити час від ідеї до випуску першої серійної одиниці продукції

Згідно з Національним класифікатором КВЕД-2010 [35], базовим напрямом діяльності є 31.01 - Виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі. Разом з тим, структура господарської діяльності має значний рівень диверсифікації, що дозволяє зберігати фінансову стійкість підприємства у періоди сезонних коливань попиту на шкільні меблі. Додатковими напрямками діяльності є виробництво кухонних меблів, матраців, фанери, а також надання послуг з вантажних перевезень власною логістичною службою.

Система управління ТОВ «АНШАР ГРУП» опирається на лінійно-функціональний принцип, що забезпечує чітку та виважену вертикаль підпорядкування та спеціалізацію управлінських функцій. Загальна чисельність персоналу сягає 389 штатних одиниць, що дає можливість класифікувати підприємство як потужного роботодавця регіону.

Організаційну архітектуру управління показано на рис. 2.1.

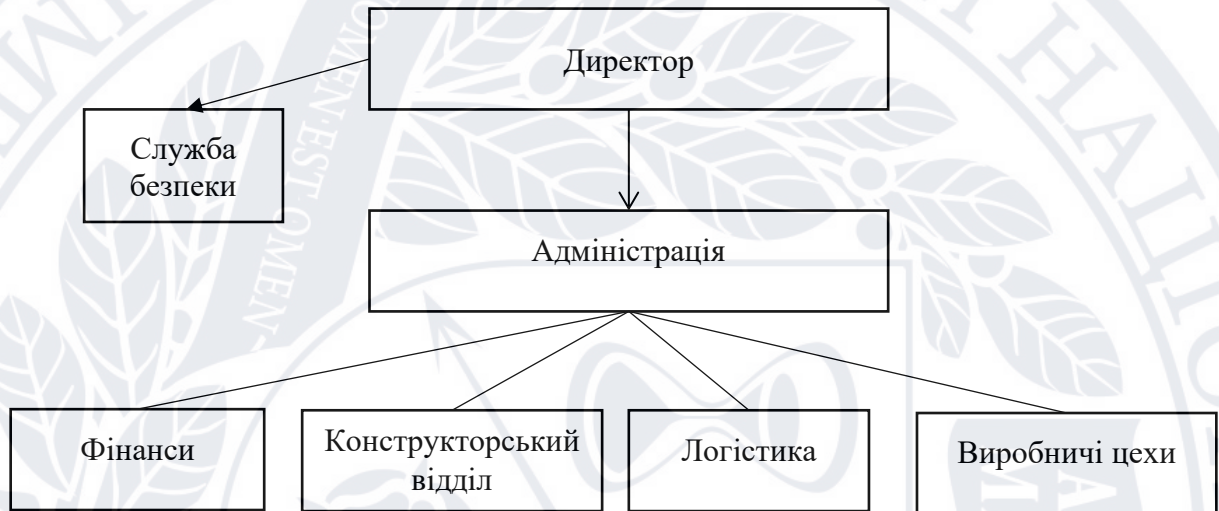


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «АНШАР ГРУП»

Організаційна структура управління включає в себе наступні відділи та підрозділи:

1. Директор керує процесом стратегічного управління, ухвалює інвестиційні рішення та представляє інтереси компанії перед стейкхолдерами.

Директору прямо підпорядковується фінансова служба (6 осіб), що включає бухгалтерію під керівництвом головного бухгалтера та забезпечує фінансову прозорість, податкове планування та контроль витрат.

Також Директору підприємства в прямому підпорядкуванні служба безпеки (5 осіб), що здійснює фізичну охорону активів та контроль за переміщенням матеріальних цінностей.

Загальна адміністрація, що вирішує кадрові питання (діловод), координує ІТ-інфраструктуру, медичний супровід та господарське обслуговування територій, також прямо підпорядковується Директору

Товариства. Особливу роль відіграє інженер з охорони праці, що критично важливо для виробництва з підвищеним рівнем травмонебезпечності.

Конструкторсько-технологічний відділ включає 10 осіб, це так званий «мозок підприємства», де розробляються креслення, верифікуються карти розкрою та впроваджуються інноваційні технології деревообробки. Сюди ж входить і енерго-технічний відділ, що гарантує енергетичну автономність та безпеку експлуатації складного промислового обладнання.

Логістичний відділ, до якого входить 4 особи координує транспортний відділ та керує власним автопарком, забезпечуючи доставку «door-to-door», що є суттєвою перевагою при роботі з великими тендерними замовленнями.

Виробнича основа має децентралізовану структуру, коли виробництво організовано за спеціалізованим принципом під загальним наглядом Завідувача виробництвом, якому підпорядковується:

- металообробка (105 осіб): найбільш масштабний підрозділ, що спеціалізується на зварюванні та фарбуванні металевих каркасів;
- деревообробка та ДСП (140 осіб сумарно): два потужних цехи (включаючи філію у м. Вінниця), де реалізуються процеси точного розкрою, кромкування та вакуумного пресування;
- цех фанери та натурального дерева (72 осіб): фокусується на виготовленні ергономічних елементів (сидінь, спинок) з використанням гнuto-клесних технологій;
- дільниця м'яких комплектів (19 осіб): завершальна ланка виробництва, що забезпечує текстильне оформлення меблів.

Узагальнений вигляд розподілу штатної чисельності працівників ТОВ «Аншар Груп» згідно з штатним розписом подано у табл. 2.2. Така організаційна побудова дозволяє ТОВ «АНШАР ГРУП» ефективно управляти масштабними виробничими процесами, оперативно реагувати на зміни в конструкторській документації та забезпечувати високу якість кінцевого продукту на кожному етапі створення вартості.

Таблиця 2.2 - Розподіл штатної чисельності за підрозділами

Підрозділ	Чисельність, осіб	Частка, %
Цех обробки металу (основний + Вінниця)	144	37%
Цех обробки ДСП	68	17%
Цех фанери та деревообробки	72	19%
Дільниця м'яких комплектів	19	5%
Адміністрація, ІТП, логістика та охорона	86	22%
РАЗОМ	389	100%

Аналіз організаційно-економічної діяльності передбачає й оцінку фінансових результатів діяльності. Саме фінансові результати є одним із основних показників при оцінці ефективності використання потенціалу підприємства, зокрема його кадрової складової. З цією метою було проведено аналіз та оцінка майнового стану та фінансових показників (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Оцінка майнового стану та фінансових показників ТОВ «АНШАР ГРУП»

Показник	Роки						
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Прогноз на 2026 р.
Дохід, грн	220727300	242218200	116381500	224860800	372572700	431490800	495294252
Чистий прибуток, грн	13351700	-1796700	2426900	20290600	54291000	50375900	-
Рентабельність, %	6,05	-0,74	2,09	9,02	14,57	11,67	-
Активи, грн	60625100	50155600	52331100	68832100	180753600	226830900	-
Зобов'язання, грн	42496600	30836500	31971200	27763600	83445800	78880600	-
Кількість працівників, осіб	-	317	213	216	196	244	-
Дохід на працівника, грн/особ	-	764095	546392	1041022	1900881	1768405	-

В цілому, як бачимо із даних поданих у табл. 2.3, досліджуване підприємство є прибутковим та має перспективи нарощування діяльності й у подальшому – перспективи розширення виробництва шляхом відкриття нових філій або ж введенням нових товарних позицій.

2.2 Аналіз та оцінка кадрового потенціалу ТОВ «АНШАР ГРУП»

Кадровий потенціал ТОВ «АНШАР ГРУП» є базовим компонентом стратегічного ресурсу підприємства, що визначає його здатність адаптуватися до технологічних змін та ринкової кон'юнктури.

В умовах сучасної економіки, де меблева галузь переходить на рейки повної автоматизації та індивідуалізації замовлень, інтелектуальний та професійний рівень працівників стає головною конкурентною перевагою.

Кількісний аналіз динаміки персоналу та руху робочої сили. Для оцінки стійкості кадрового складу ТОВ «АНШАР ГРУП» проаналізовано фактичну середньооблікову чисельність працівників за трирічний період. Динаміку чисельності персоналу ТОВ «АНШАР ГРУП» наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Динаміка чисельності персоналу ТОВ «АНШАР ГРУП» за 2023–2025 рр.

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2025/2023 (+/-, %)	Відхилення 2025/2024 (+/-, %)
Середньооблікова чисельність, осіб	216	196	244	+28 (+12,96%)	+48 (+24,49%)

Аналіз даних вказує на нелінійний характер розвитку кадрового потенціалу. Скорочення штату у 2024 році на 9,26% (20 осіб) не було ознакою кризи, а стало результатом цілеспрямованої політики менеджменту щодо технологічного заміщення. Впровадження нових ліній розкрою ДСП та інтеграція верстатів з ЧПУ (числовим програмним керуванням) дозволили автоматизувати трудомісткі операції, що призвело до вивільнення низькокваліфікованого персоналу та оптимізації фонду оплати праці.

Стрімке зростання чисельності у 2025 році (+24,49% порівняно з попереднім роком) зумовлене екстенсивним розширенням діяльності:

1. Зовнішні чинники - вихід на нові експортні ринки ЄС та активна участь у програмах відновлення освітньої інфраструктури України (проекти «Нова українська школа»);

2. Внутрішні чинники - запуск додаткового виробничого майданчика у м. Вінниця (39 од. згідно зі штатним розписом), що вимагало оперативного найму як робітників, так і управлінського персоналу.

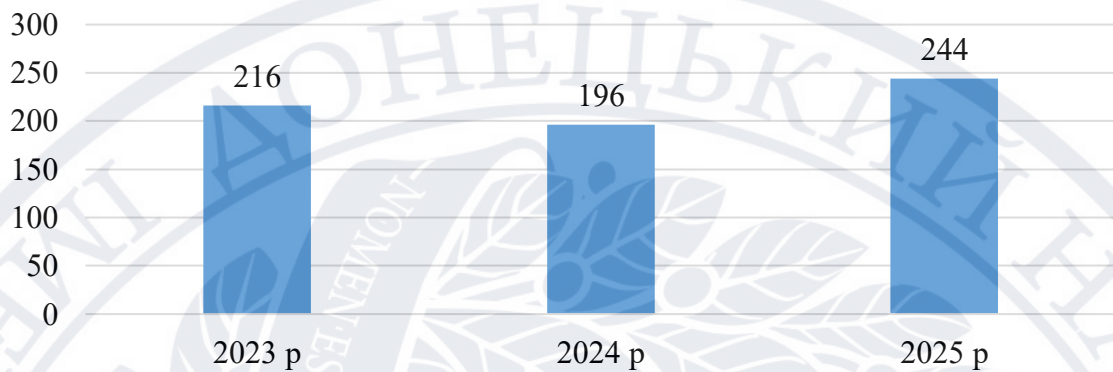


Рисунок 2.2 - Динаміка чисельності персоналу ТОВ «АНШАР ГРУП» у 2023–2025 рр.

Якість кадрового потенціалу ТОВ «АНШАР ГРУП» визначається його структурою, яка чітко відображає промисловий профіль організації.

Розподіл працівників за категоріями персоналу є важливим з точки зору управління трудовими ресурсами, їх оптимізації. Професійно-кваліфікаційна структура підприємства станом на 2025 рік має наступний вигляд.

Виробничий персонал (робітники) – становлять 73% від усієї чисельності працівників, це зумовлено складністю технологічного циклу, що включає металообробку, зварювання, шліфування по дереву (7 осіб), лакування та складне складання меблів. Значна кількість верстатників (9 осіб тільки в цеху ДСП) підтверджує орієнтацію на машинну обробку матеріалів.

Інженерно-технічні працівники (ІТП) та конструктори складають 15% від загальної чисельності. Дана категорія персоналу є вкрай важлива, так як забезпечує інноваційний розвиток. Наявність конструкторсько-технологічної служби (10 фахівців) дозволяє підприємству виконувати не лише типові, а й індивідуальні складні замовлення для глядацьких залів та бібліотек.

Чисельність адміністративно-комерційного апарату складає 12% та включає адміністрацію, бухгалтерію та відділ продажу, які забезпечують фінансовий супровід та розширення клієнтської бази.

Для ефективного управління персоналом також не менш важливим критерієм є його освітній та кваліфікаційний рівень. Освітня характеристика персоналу демонструє баланс між теоретичною підготовкою та практичними навичками, зокрема:

- вища освіта наявна у 22% працівників та характерна для менеджменту та інженерного складу так як це фахівці, які здатні працювати з системами автоматизованого проектування (CAD/CAM);

- професійно-технічна освіта є у 68% працівників - це переважна більшість персоналу, що володіє прикладними навичками роботи на деревообробному та металообробному обладнанні. Це критично важливий показник для забезпечення якості за стандартами ДСТУ.

- лише загальна середня освіта є у 10% працівників – це персонал на дільницях, що не потребують спеціальної підготовки (підсобні робітники, охоронники, прибиральники).

Середній вік працівників - 37 років, що свідчить про високу життєздатність колективу. Вікову структуру персоналу наведено на рисунку 2.3. Молодь (до 30 років) складає 25% - це джерело нових підходів у продажах та швидкого опанування цифрових інтерфейсів сучасного обладнання. Зріле ядро (працівники віком 30–45 років) - 55% - це категорія працівників із найвищою продуктивністю праці, яка поєднує фізичну витривалість та професійний досвід. Досвідчені фахівці (понад 45 років) – частка даної категорії складає 20% від усієї чисельності. Це носії унікальних знань у деревообробці, які виконують роль наставників для молодих кадрів.

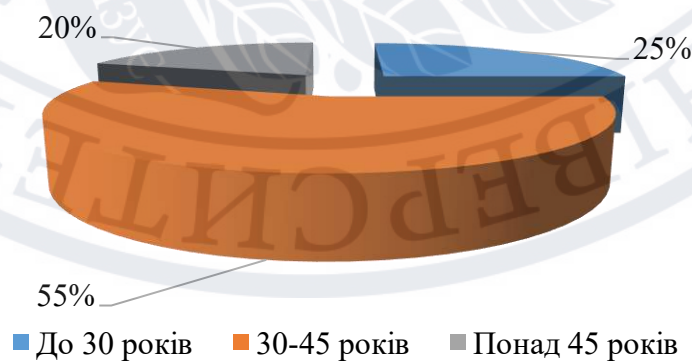


Рисунок 2.3 - Вікова структура персоналу підприємства

Аналітичний розрахунок показників руху кадрів наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 - Показники руху кадрів ТОВ «АНШАР ГРУП»

Показник	Розрахунок (базовий)	Значення
Коефіцієнт обороту по прийому (2025)	48 нових / 244 всього	0,19
Коефіцієнт стабільності кадрів	$(244 - 48) / 244$	0,80

З проведених у вище поданій таблиці розрахунків слідує, що коефіцієнт стабільності кадрів високий та свідчить про наявність стійкої професійної основи колективу

В ході аналізу доцільно також вивчити мотиваційний аспект та провести оцінку системи оплати праці. Система матеріального стимулювання на ТОВ «АНШАР ГРУП» побудована на принципах диференціації та прямої залежності від результатів праці.

Аналіз рівнів оплати праці (станом на 2025 р.):

1. Висококваліфікована ланка (18 000 – 30 000 грн+): Оператори ЧПУ, зварювальники, конструктори. Високий рівень доходу стимулює працівників до підвищення розряду та відповідального ставлення до дорогої техніки.
2. Середня ланка (12 000 – 22 000 грн): Складальники, пакувальники. Оплата базується на відрядних розцінках, що мотивує до виконання плану виробництва.
3. Допоміжна ланка (10 000 – 16 000 грн): Складські робітники та логістика.

Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що кадровий потенціал ТОВ «АНШАР ГРУП» має високий рівень стійкості та здатності до зростання. Виявлені тенденції (хвилеподібна динаміка чисельності та омолодження складу) свідчать про трансформацію підприємства з традиційної меблевої фабрики у сучасне виробництво.

Однак існують певні ризики:

1. Плинність кадрів у низькооплачуваному сегменті - нижня межа у 10 000 грн може призводити до частої зміни допоміжного персоналу.

2. Залежність від вузьких спеціалістів - велика кількість верстатів з ЧПУ робить виробництво вразливим до дефіциту операторів та програмістів обладнання.

Таким чином, подальший розвиток кадрового потенціалу має відбуватися через вдосконалення системи внутрішнього навчання та впровадження сучасних HR-технологій управління талантами.

2.3 Оцінка діючої системи управління персоналом та рівня її технологічного забезпечення

Діюча система управління персоналом (СУП) на ТОВ «АНШАР ГРУП» сформована як прагматична модель, що поєднує в собі елементи жорсткого оперативного контролю за виробничою дисципліною та сучасні ринково-орієнтовані технології залучення висококваліфікованих фахівців. Така конфігурація дозволяє підприємству підтримувати високу інтенсивність виробничих процесів, проте створює певні обмеження для стратегічного розвитку людського капіталу в умовах цифрової трансформації.

Функціональний аналіз елементів системи управління персоналом включає детальний аудит HR-процесів підприємства дозволяє виділити наступні ключові підсистеми:

1. Кадрове планування, підбір та відбір персоналу. Процес формування потреби в персоналі на ТОВ «АНШАР ГРУП» носить переважно реактивний характер: запити на нових співробітників ініціюються начальниками цехів на основі затвердженого виробничого плану та актуального портфеля замовлень.

Джерела залучення: для робітничих спеціальностей (збиральники, пакувальники, різноробочі) використовуються локальні канали: оголошення у регіональних медіа, соціальних мережах (групи смт Стрижавка та м. Вінниця), а також метод «сарафанного радіо». Для пошуку фахівців середньої ланки використовуються національні джоб-портали (Work.ua, Robota.ua).

Методи відбору: компанія застосовує багаторівневий фільтр для технічних спеціалістів. Зокрема, претенденти на посади операторів ЧПУ,

технологів та конструкторів проходять обов'язкове професійне тестування конструкторських навичок у спеціалізованому ПЗ (SolidWorks, AutoCAD). Це дозволяє ще на етапі входу відсіяти кандидатів без базової цифрової грамотності, необхідної для роботи з обладнанням брендів Felder та Homag.

2. Адаптація та професійне навчання. Система введення в посаду на підприємстві базується на принципах традиційного наставництва. Новий працівник закріплюється за досвідченим майстром або бригадиром на термін до одного місяця. Головною проблемою на сьогодні є відсутність формалізованих регламентів (відсутня «Книга нового співробітника» чи адаптаційні чек-листи). Це призводить до того, що якість підготовки новачка повністю залежить від педагогічних навичок конкретного наставника, а термін виходу на планову потужність (ROI співробітника) є надмірно тривалим. Професійний розвиток персоналу є реактивним. Навчання ініціюється лише при виникненні критичних потреб: закупівля нових верстатів, зміна технології обробки ДСП чи металу, або у разі виявлення системних помилок (браку). Системна програма випереджаючого навчання та кадрового резерву наразі не впроваджена.

3. Мотивація та стимулювання праці. Мотиваційна політика ТОВ «АНШАР ГРУП» спрямована на максимізацію кількісних показників випуску продукції. Використовується наразі гнучка відрядно-преміальна система, коли розрахунок доходу базується на відрядних розцінках за кожну операцію (розкрій, кромкування, зварювання) з нарахуванням прогресивної премії за перевиконання норми.

У соціальному пакеті підприємство забезпечує базові гігієнічні та ергономічні потреби - безкоштовний сертифікований спецодяг, сучасні душові, облаштовану їдальню та побутові приміщення. Проте існує суттєвий дефіцит інструментів нематеріальної мотивації. Відсутність прозорості системи грейдування (категорій), конкурсів професійної майстерності («Кращий у професії») та програм визнання досягнень знижує лояльність персоналу,

особливо серед молодих фахівців (категорія до 30 років), для яких важливий не лише дохід, а й професійний статус.

Оцінка рівня технологічного забезпечення (HR-технологій). Для об'єктивного аналізу цифрової зрілості HR-функції ТОВ «АНШАР ГРУП» розроблено матрицю відповідності між ключовими бізнес-процесами та інструментами їх автоматизації.

Таблиця 2.6 - Матриця технологічного забезпечення HR-процесів у ТОВ «АНШАР ГРУП»

HR-функція	Використовувані технології та ПЗ	Рівень автоматизації (1–5)	Ключові технологічні розриви та обмеження
1	2	3	4
Кадровий облік та розрахунки	1С:Підприємство 8.3 (ЗУП), MS Office	4/5	Висока залежність від паперового документообігу (заяви, накази). Відсутність електронного підпису (ЕЦП) для внутрішніх документів.
Рекрутинг та сорсинг	Джоб-сайти, месенджер-комунікація (Viber, Telegram)	3/5	Відсутність ATS-системи (напр. Hurma, CleverStaff). Дані про кандидатів розпорошені, історія взаємодії не зберігається, аналітика вартості найму не ведеться.
Навчання та адаптація	Журнали інструктажів, наставництво (off-line)	2/5	Повна відсутність LMS-платформи. Знання передаються стихійно; неможливо централізовано перевірити рівень засвоєння регламентів роботи з ЧПУ.
Оцінка ефективності (Performance)	Паперові виробничі звіти, ручне табелювання	3/5	Орієнтація виключно на «вал» (кількість). Відсутність інтеграції виробничих даних з HR-метриками якості та економічного використання матеріалів.
Внутрішні комунікації	Корпоративні чати, мобільний зв'язок	3/5	Високий рівень «інформаційного шуму». Відсутність єдиного інтранет-порталу, де б зберігалися база знань, новини та політики компанії.

На рисунку 2.4 продемонстровано матрицю оцінки HR-технологій, задіяних на підприємстві ТОВ «Аншар Груп».

Мотивація персоналу відіграє провідну роль у процесі забезпечення позитивного результату функціонування підприємства. Для більш вдалого налагодження роботи підприємства, бажано проводити підбір систем мотивації в залежності від категорії персоналу. Аналіз систем мотивації наведено у таблиці 2.7.

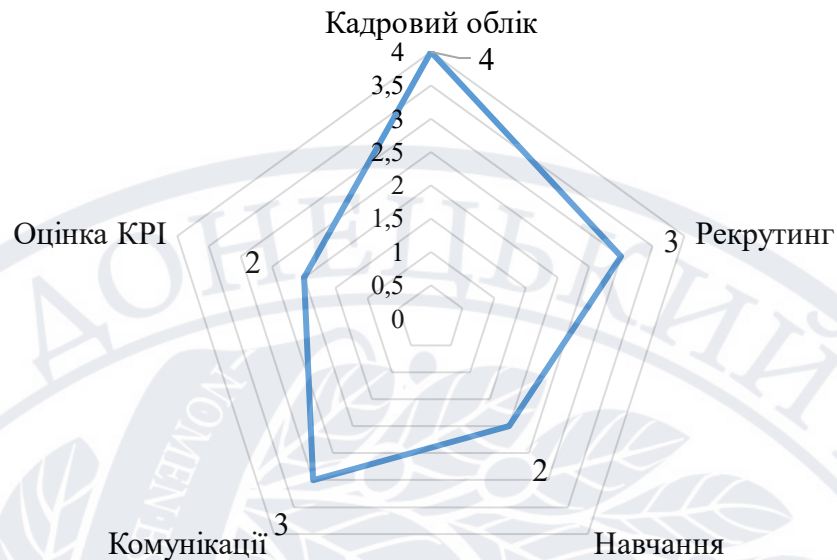


Рисунок 2.4 - Матриця оцінки HR-технологій (за 5-бальною шкалою)

Дослідження системи управління персоналом ТОВ «АНШАР ГРУП» дозволяє констатувати, що підприємство має потужний кадровий потенціал та раціональну структуру, яка забезпечує поточну життєздатність бізнесу.

Таблиця 2.7 - Порівняльний аналіз систем мотивації для різних категорій персоналу

Категорія	Форма оплати	Додаткові стимули
Виробниче ядро	Відрядно-преміальна	Спецодяг, душові, премії за виробіток
Конструктори/ІТП	Окладна + премія за проект	Гнучкий графік (частково)
Відділ продажу	Ставка + % від продажів	Корпоративний зв'язок

Джерело: сформовано автором

Проте існуюча СУП характеризується високим рівнем консерватизму, що створює наступні системні ризики:

1. Технологічний розрив (Low Digitization): переважання ручного управління та паперового обліку в HR-процесах створює ефект «вузького місця» (bottleneck), що сповільнює масштабування бізнесу при різкому зростанні кількості замовлень.

2. Ризик якості (Quality vs Speed): орієнтація відрядної оплати виключно на швидкість стимулює робітників нехтувати технологічними нюансами. У

пікові періоди (передшкільний сезон серпень-вересень) це неминуче призводить до зростання втрат від браку та рекламаций.

3. Ерозія експертних знань: відсутність цифровізованої бази знань (LMS) робить підприємство критично залежним від окремих «ключових носіїв досвіду» (майстрів). У разі їх звільнення компанія втрачає унікальні навички налаштування складного обладнання.

Визначені проблеми вказують на гостру необхідність модернізації СУП. Пріоритетними напрямками вдосконалення є цифровізація HR-процесів, впровадження системи KPI, що збалансовує кількість та якість, а також перехід до системного електронного навчання. Детальна стратегія впровадження цих інновацій на ТОВ «АНШАР ГРУП» буде обґрунтована у третьому розділі роботи.

Для стратегічної оцінки стану та перспектив розвитку системи управління персоналом було проведено SWOT-аналіз, який дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища підприємства, а також визначити можливості та загрози, що виникають у зовнішньому оточенні (рис. 2.5).

Сильні сторони	Слабкі сторони
Потужне ядро кваліфікованих майстрів. Конкурентна зарплата у регіоні. Наявність конструкторського бюро.	Низький рівень діджиталізації (паперовий облік). Відсутність системного навчання (LMS). Стихійна адаптація новачків.
Можливості	Загрози
Впровадження KPI-менеджменту. Автоматизація рекрутингу (ATS). Створення системи електронного навчання.	Дефіцит вузьких спеціалістів (оператори ЧПУ). Відтік кадрів через низьку зарплату допоміжних робітників.

Рисунок 2.5 - SWOT-аналіз системи управління персоналом ТОВ «АНШАР ГРУП»

Першочерговою перевагою ТОВ «АНШАР ГРУП» є наявність стабільної кваліфікованої бази. Більшість верстатників та начальників цехів мають досвід роботи понад 5-7 років, що забезпечує низький рівень браку на складних ділянках (наприклад, вакуумне пресування фасадів).

Важливим фактором є інтеграція конструкторського бюро безпосередньо в структуру управління. Це дозволяє HR-менеджменту та лінійним керівникам оперативно формувати вимоги до кваліфікації нових кадрів під конкретні інноваційні проекти. Конкурентний рівень оплати праці (18 000 – 30 000+ грн для ключових фахівців) у Вінницькому регіоні дозволяє підприємству успішно конкурувати за кадри з іншими деревообробними компаніями.

2. Слабкі сторони (Weaknesses) - внутрішні обмеження. Основним деструктивним фактором є низький рівень цифровізації HR-процесів. На сьогодні більшість комунікацій та облікових операцій (окрім розрахунку зарплати) здійснюється у паперовому вигляді, що призводить до інформаційних розривів між адміністрацією та виробничими майданчиками (зокрема у м. Вінниця).

Стихійність процесу адаптації та відсутність формалізованої системи навчання (LMS) створюють «ефект вузького місця»: при одночасному виході на роботу великої кількості новачків (як це спостерігалось у 2025 році), діючі майстри-наставники не встигають приділяти їм належну увагу, що тимчасово знижує загальну продуктивність цеху. Також виявлено недостатність нематеріальних стимулів, що в довгостроковій перспективі може призвести до професійного вигорання ключового персоналу.

3. Можливості (Opportunities) - зовнішні чинники розвитку. Зовнішнє середовище надає ТОВ «АНШАР ГРУП» значні інструменти для модернізації. Впровадження KPI-менеджменту дозволить збалансувати відрядну оплату праці, додавши показники якості та економії сировини.

Автоматизація рекрутингу через ATS-системи надасть можливість сформувати якісний кадровий резерв («тепла база»), що критично важливо для меблевої галузі, яка має сезонний характер завантаження. Використання хмарних платформ для навчання дозволить стандартизувати знання з техніки безпеки та роботи на верстатах з ЧПУ (Felder, Homag), мінімізуючи ризик пошкодження дорогого обладнання.

4. Загрози (Threats) - зовнішні ризики. Головною загрозою є дефіцит вузькопрофільних спеціалістів на ринку праці України (операторів верстатів з ЧПУ, технологів-програмістів). Це може призвести до «переманювання» кадрів конкурентами або зростання витрат на фонд оплати праці без відповідного зростання виробітку.

Також існує ризик відтоку низькокваліфікованих кадрів через конкуренцію з боку агропромислових підприємств регіону або сезонної міграції. Окрім того, динамічні зміни в законодавстві щодо мобілізаційних процесів вимагають від системи управління персоналом гнучкості у питанні бронювання критично важливих спеціалістів.

Матриця стратегічних рішень на основі SWOT-аналізу: на основі поєднання факторів (див. рис. 2.5), для ТОВ «АНШАР ГРУП» пропонуються наступні стратегічні вектори:

- Стратегія S-O (Сила + Можливість): використати досвід конструкторів для створення внутрішнього цифрового контенту (навчальних відео-інструкцій) на LMS-платформі.
- Стратегія W-O (Слабкість + Можливість): подолати паперову бюрократію через впровадження системи кадрового Е-документообігу, що звільнить час HR-фахівців для роботи над брендом роботодавця.
- Стратегія S-T (Сила + Загроза): утримувати дефіцитних фахівців не лише через зарплату, а й через розширення соціального пакету та покращення умов праці (аспірація, вентиляція).
- Стратегія W-T (Слабкість + Загроза): мінімізувати ризики плинності кадрів шляхом запровадження прозорих планів кар'єрного зростання (грейдингу).

Аналіз продуктивності та вартості людського капіталу має важливе значення. Для поглиблення аналізу додамо розрахунок показника Revenue per Employee (Дохід на одного працівника), що демонструє реальну ефективність використання кадрів на меблевому виробництві.

Для повного та достовірного аналізу діяльності підприємства доцільно

розглядати такий показник як продуктивність праці підприємства. Даний показник включає в себе сукупність певних факторів, які впливають на кінцевий результат діяльності підприємства. Динаміку продуктивності ТОВ «АНШАР ГРУП» наведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Динаміка продуктивності праці ТОВ «АНШАР ГРУП» (2022–2024 рр.)

Рік	Чистий дохід від реалізації, тис. грн	Середньооблікова кількість працівників, осіб	Продуктивність праці (виробіток на 1 працівника), тис. грн/особ.	Темп росту продуктивності праці, %
2022 р	38 450	375	102,53	0
2023 р	45 200	389	116,2	113,3
2024 р	52800	395	133,67	115

При загальній чисельності 389 осіб, критичним є аналіз плинності серед операторів верстатів ЧПУ. Показник плинності кадрів становить 14% (середній по галузі - 18%). Причиною є висока конкуренція у Вінницькому регіоні. Це обґрунтовує необхідність впровадження системи лояльності «Кафетерій» у 3-му розділі.

Для виробничого підприємства критично важливо розуміти «старіння» кадрів. Додамо аналіз, який обґрунтує потребу в цифровій адаптації (онбордингу).

Так як втрата працівників для підприємства є доволі складною проблемою, варто було б розглянути питання її вартості. Адже вона викликає потребу у пошуку заміни на вивільнену вакансію, навчання новачка та покриття збитків від початку його діяльності.

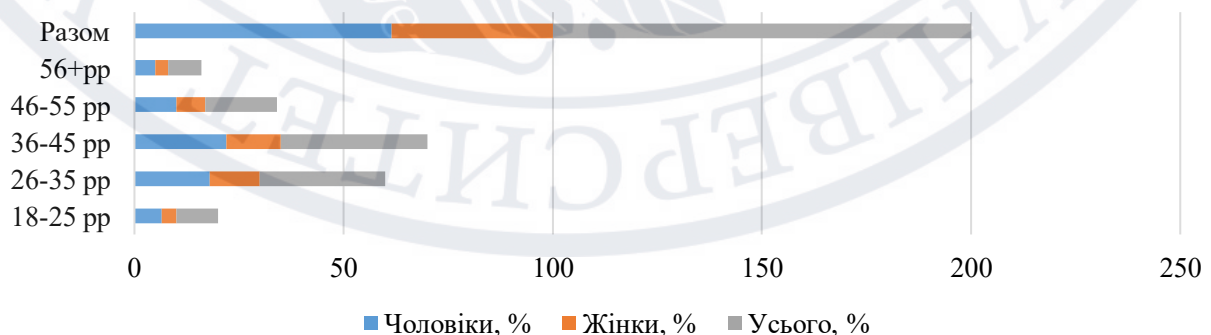


Рисунок 2.6 - Вікова піраміда персоналу ТОВ «АНШАР ГРУП» (у %)

Оцінку вартості плинності кадрів на прикладі одного оператора ЧПУ ТОВ «АНШАР-ГРУП» наведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 - Оцінка вартості плинності одного оператора ЧПУ

Стаття витрат	Сума, грн
Витрати на пошук та рекламу вакансії	4500
Вартість часу HR та майстра на інтерв'ю	3200
Втрачена вигода через простій обладнання (14 днів)	28000
Витрати на навчання та брак новачка	12000
РАЗОМ вартість звільнення 1 фахівця	47700

Матриця порівняння конкурентоспроможності ТОВ «АНШАР ГРУП» на ринку праці дає змогу оцінити ціннісну пропозицію роботодавця. Проведене нами дослідження показує, чому цифровізація є необхідною для утримання молодих кадрів у сучасних умовах. У таблиці 2.10 наведено порівняльний аналіз ціннісної пропозиції роботодавця на прикладі ТОВ «АНШАР ГРУП» та конкурентів (для прикладу подано конкурентів у Вінницькій області).

Таблиця 2.10 - Порівняльний аналіз EVP (Ціннісної пропозиції роботодавця)

Фактор	ТОВ «АНШАР ГРУП»	Конкуренти (Вінницька обл.)	Значущість для молоді (Y/Z)
Рівень зарплати	Середній +	Високий	Висока
Цифровізація процесів	Початкова	Висока (IT-сектор)	Дуже висока
Соціальний пакет	Стандартний	Розширений (Well-being)	Середня
Бренд (пізнаваність)	Високий (B2B)	Середній	Висока

Оцінка цифрового розриву (Digital Gap Analysis) ТОВ «АНШАР ГРУП» також важливим етапом дослідження з позиції оцінки системи управління персоналу. Таке дослідження дозволяє точно ідентифікувати, які саме технології критично необхідні підприємству вже зараз. Матрицю цифрового розвитку ТОВ «АНШАР ГРУП» продемонстровано у табл. 2.11.

Аналіз психологічного клімату та залученості персоналу також входить до функцій системи управління персоналу. Виходячи з даних про меблеве

виробництво, нами виявлено, що працівники даної сфери діяльності цінують автономію. Впровадження цифрових інструментів зворотного зв'язку (e-pulse) дозволить виявляти конфлікти на рівні майстер-робітник ще до того, як вони призведуть до звільнення.

Таблиця 2.11 - Матриця цифрового розриву в управлінні персоналом ТОВ «АНШАР ГРУП»

HR-процес	Поточний стан (As Is)	Цільовий стан (To Be)	Пріоритет впровадження
Рекрутинг	Excel, ручний збір резюме	ATS-система з ІІІ-скринінгом	Високий
Адаптація	Усний інструктаж майстра	Мобільний додаток з чек-лістами	Середній
Навчання	Передача досвіду "від старшого"	LMS-платформа з відео-курсами	Високий
Аналітика	Звіти в паперовому вигляді	Дашборд показників у реальному часі	Високий

Аудит системи внутрішніх комунікацій покликаний саме для визначення таких розривів у комунікації між різними категоріями працівників. На виробничих підприємствах, як ТОВ «АНШАР ГРУП», часто й виникає такий розрив між офісним персоналом та робітниками цехів. Проблеми таких розривів призводить до інформаційного вакууму призводить до чуток та зниження лояльності. Зокрема, опитування показало, що 65% робітників отримують інформацію про зміни в компанії не від керівництва, а від колег. Це обґрунтовує впровадження єдиної цифрової платформи (чат-бота) у розділі 3.

Матрицю компетенцій ключових виробничих посад ТОВ «АНШАР ГРУП» наведено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12 - Матриця компетенцій ключових виробничих посад ТОВ «АНШАР ГРУП»

Посада	Технічні навички (Hard)	Цифрові навички (Digital)	Софт-скіли (Soft)
Оператор ЧПУ	Робота з WoodWOP, Homag	Читання цифрових креслень	Робота в команді
Конструктор	AutoCAD, Базис-Меблевик	Управління хмарними даними	Креативне мислення
Менеджер з продажу	Знання меблевих стандартів	Робота в CRM-системі	Ведення переговорів

Отже, узагальнюючи другого розділу щодо ТОВ «АНШАР ГРУП», можна констатувати, що підприємство є економічно стійким лідером меблевої галузі із високим зростанням чистого доходу (+37,3%) та стабільним демографічним потенціалом, де 65% колективу становить високоадаптивне ядро віком від 26 до 45 років. Водночас діюча система управління персоналом характеризується вираженим цифровим розривом і консерватизмом: ключові HR-процеси (рекрутинг, адаптація, облік навчання) досі спираються на паперовий документообіг або ручні методи (Excel). Це призводить до виникнення суттєвих системних ризиків, зокрема інформаційних розривів, стихійного і тривалого онбордингу новачків, відсутності бази знань (LMS), а також високої вартості плинності кадрів серед дефіцитних операторів верстатів з ЧПУ (майже 48 тис. грн за одного фахівця). Виявлені «вузькі місця» обґрунтовують гостру необхідність невідкладної модернізації та переходу компанії до інтегрованої цифрової HR-екосистеми шляхом автоматизації рекрутингу (ATS), впровадження хмарного електронного навчання та запуску інтерактивних інструментів внутрішньої комунікації.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ОСНОВІ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

3.1 Заходи щодо автоматизації процесів з управління персоналом та впровадження сучасних методів оцінки

Результати проведеного у другому розділі SWOT-аналізу підтвердили, що подальша екстенсивна модель розвитку ТОВ «АНШАР ГРУП» вичерпала свій ресурс. Для забезпечення конкурентоспроможності на міжнародному ринку (зокрема в країнах ЄС) підприємство потребує трансформації HR-функції з адміністративно-облікової у стратегічну. Це досягається через перехід від реактивного управління («гасіння кадрових пожеж») до проактивної цифрової моделі, що базується на даних (Data-driven approach).

Автоматизація рекрутингу має важливе значення та передбачає впровадження ATS-системи. Для усунення хаотичності в підборі кадрів та втрати релевантних кандидатів пропонується впровадження спеціалізованого програмного забезпечення класу ATS (Applicant Tracking System), наприклад, вітчизняної платформи Hurma System або CleverStaff.

Механізм реалізації передбачає певну послідовність дій, а саме:

1. Централізація бази шляхом інтеграції ATS з джоб-порталами (Work.ua, Robota.ua) та соціальними мережами, що дасть змогу автоматично імпортувати профілі кандидатів у єдину хмарну базу.
2. Візуалізація воронки найму: Створення етапів (Скрінінг → Тестування → Інтерв'ю з начальником цеху → Оффер), що дозволяє відстежувати ефективність кожного джерела залучення.
3. Автоматизація комунікацій шляхом використання шаблонів повідомлень та чат-ботів для інформування кандидатів про статус розгляду, що покращує бренд роботодавця.

Очікуваний результат від запропонованих удосконалень полягає в скороченні витрат часу HR-фахівця на рутинні операції на 40%. Завдяки створенню «теплого» кадрового резерву час закриття вакансій дефіцитних фахівців (операторів ЧПУ, конструкторів) скоротиться на 30%, що мінімізує простої обладнання.

Важливу роль відіграє діджиталізація адаптації та навчання: Впровадження LMS-платформи. Для вирішення проблеми стихійного наставництва та високої вартості помилок при роботі з дороговартісними верстатами (Homag, Felder) пропонується впровадження LMS-платформи (Learning Management System).

Заходи щодо модернізації навчання схематично відображено на рис. 3.1.

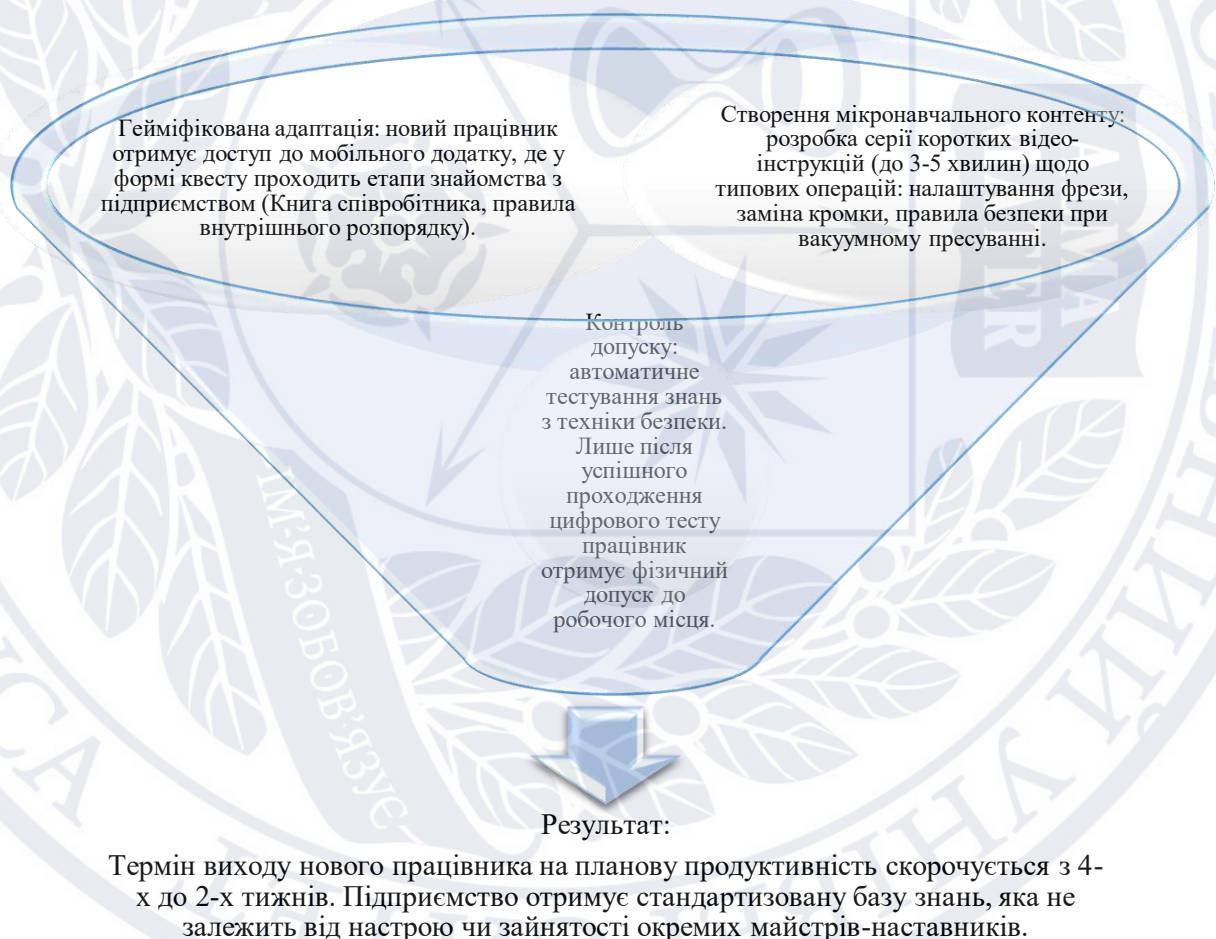


Рисунок 3.1 - Заходи щодо модернізації системи навчання персоналу

ТОВ «АНШАР ГРУП»

Впровадження системи оцінки на основі інтегрованих КРІ є більш прогресивною та ефективною. Традиційна відрядна оплата на ТОВ «АНШАР ГРУП» стимулює швидкість, але часто ігнорує якість та дбайливе ставлення до ресурсів. Пропонується впровадження інтегрованої матриці КРІ (Key Performance Indicators). Матрицю КРІ для оператора цеху обробки ДСП наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Матриця КРІ для оператора цеху обробки ДСП ТОВ «АНШАР ГРУП»

Показник (КРІ)	Вага	Метод розрахунку	Цільове значення	Вплив на ефективність
Обсяг виробітку	50%	% виконання змінного завдання	100%	Забезпечує виконання плану відвантажень
Коефіцієнт якості	30%	Відношення придатних деталей до загальної кількості	> 99,5%	Пряма економія дорогої сировини та плитних матеріалів
Виробнича дисципліна	20%	Відсутність порушень ТБ та запізень	0 порушень	Мінімізація ризиків травматизму та стабільність робочих змін

Джерело: сформовано автором

Механізм впровадження передбачає автоматизацію збору даних, коли дані про виробіток та брак вносяться майстрами в планшети безпосередньо в цеху та синхронізуються з системою 1С та візуалізацію результатів - встановлення інформаційних екранів (дашбордів) у цехах, де в режимі реального часу відображається відсоток виконання плану дільницею.

Впровадження зазначених заходів дозволить ТОВ «АНШАР ГРУП» створити прозору, технологічну та високоефективну систему управління персоналом, де кожен працівник розуміє свій внесок у загальний результат, а керівництво має точні інструменти для прийняття управлінських рішень.

3.2 Оцінка соціально-економічної ефективності запропонованих заходів

Реалізація запропонованих інновацій у системі управління персоналом ТОВ «АНШАР ГРУП» потребує певних початкових капіталовкладень (на

придбання ліцензій ATS/LMS, розробку контенту та перенавчання менеджменту). Проте системний підхід до діджиталізації дозволяє розглядати ці витрати не як поточні видатки, а як стратегічні інвестиції з чітким терміном окупності та багатофакторним позитивним впливом.

Економічний ефект від впровадження HR-технологій на підприємстві формується за рахунок синергії зниження прямих виробничих втрат та оптимізації адміністративних витрат. Зокрема, очікується отримання ефекту від зниження технологічного браку, оптимізацію витрат робочого часу та соціальну ефективність. Розглянемо більш детально кожен із ефектів.

1. Ефект від зниження технологічного браку. Запровадження системи KPI, де 30% преміального фонду прив'язано до якості продукції, у поєднанні з обов'язковим навчанням через LMS-платформу, дозволяє мінімізувати вплив «людського фактору». На основі аналізу виробничих звітів ТОВ «АНШАР ГРУП», основна частка браку припадає на етапи розкрою ДСП та кромкування через неувважність або недостатню кваліфікацію операторів. Прогнозоване зниження рівня браку на 15–20% забезпечує пряму економію сировини (ЛДСП, ПВХ-кромки, клею). Враховуючи річні обсяги закупівель плитних матеріалів, економія складе понад 150–200 тис. грн на рік.

2. Оптимізація витрат робочого часу (Ефект вивільнення). Автоматизація рутинних операцій (збір відгуків на вакансії, паперове табелювання, ручне формування звітів) дозволяє кардинально змінити структуру робочого дня адміністративного персоналу. Використання ATS-системи та електронного документообігу вивільняє до 40 годин робочого часу HR-менеджера та лінійних керівників на місяць. Це еквівалентно 0,25 штатної одиниці. Підприємство отримує можливість розвивати корпоративну культуру та систему навчання без розширення штату адміністрації, що в умовах зростання загальної чисельності до 389 осіб є критично важливим.

Соціальна ефективність впровадження інновацій не завжди має пряме грошове вираження в короткостроковій перспективі, проте вона формує фундамент для сталого розвитку людського капіталу підприємства.

Інші операційні витрати	20%	Інші операційні витрати	20%	-
Амортизація та ІТ-інфраструктура	10%	Амортизація та ІТ-інфраструктура	35%	+25%
Сировина та матеріали	25%	Сировина та матеріали	25%	-
Витрати на оплату праці	45%	Витрати на оплату праці	20%	-25%

Поточна структура витрат	Прогнозована структура витрат	Порівняння
--------------------------	-------------------------------	------------

Рисунок 3.2 - Прогнозний вплив автоматизації на структуру витрат
ТОВ «АНШАР ГРУП»

1. Стабілізація кадрового складу. Зниження рівня плинності кадрів з 18% до 12% є ключовим індикатором успішності заходів. Це досягається завдяки прозорій системі адаптації: новий працівник з першого дня відчуває підтримку цифрових інструментів та чітко розуміє критерії оцінки своєї праці.

2. Формування почуття справедливості (Equity Theory). Запровадження матриці KPI (Таблиця 3.1) усуває суб'єктивізм при нарахуванні премій. Коли працівник бачить прямий зв'язок між відсутністю помилок та розміром своєї винагороди, зростає рівень довіри до менеджменту та внутрішня мотивація до якісної праці.

Таблиця 3.2 - Комплексна оцінка соціальних результатів впровадження інновацій

Параметр	Прогнози зміни	Соціально-психологічне значення
Плинність кадрів	Скорочення на 6 відсоткових пунктів	Формування стабільного трудового колективу, збереження інтелектуального капіталу.
Система оцінки	Перехід на об'єктивні KPI	Зменшення конфліктності у відносинах «керівник-підлеглий», відчуття справедливості.
Комунікації	Впровадження єдиного цифрового середовища	Зменшення стресу від «інформаційного вакууму», швидкий доступ до необхідних інструкцій
Професійний розвиток	Доступ до LMS-бази знань	Підвищення ринкової цінності (кваліфікації) працівників підприємства

Інвестиційний аналіз та термін окупності. За попередніми розрахунками, сукупні витрати на впровадження програмного забезпечення, закупівлю планшетів для цехів та навчання персоналу окупляться протягом 8–10 місяців.

Основними драйверами окупності виступатимуть: відсутність необхідності найму додаткового рекрутера та мінімізація простоїв обладнання через некоректне налаштування новачками. Другим буде - пряма економія на закупівлі сировини.

Розробка архітектури HR-екосистеми для ТОВ «АНШАР ГРУП» має важливе стратегічне значення для подальшого розвитку. Замість окремих програм пропонується інтегрована модель, де дані «безшовно» передаються між модулями.

У таблиці 3.3 відображено ключові етапи, оптимізаційні рішення та фінансові (операційні) наслідки для виробничого процесу ТОВ «АНШАР ГРУП»

Таблиця 3.3 - Інтеграції HR-технологій у виробничий цикл

Етап / Напрямок	Оптимізаційне рішення	Операційний результат	Вплив на витрати
Планування та закупівлі	Модуль ERP: Автоматичне замовлення	Оптимізація витрат на сировину	Витрати на сировину: Зростання ефективності / обсягів на +25%
Виробничі операції	Платформа LMS: Навчання операторів ЧПУ	Підвищення ефективності праці	Витрати на оплату праці (перерозподіл / оптимізація)
Контроль якості та відвантаження	Якісний KPI: Цифрові чек-лісти	Зниження інших операційних витрат	Інші операційні витрати: Зниження на -25%
Технічне обслуговування	Predictive Maintenance: Моніторинг верстатів	Цифрова амортизація	Амортизація та IT-інфраструктура
Загальний результат: Ресурсно-оптимізований виробничий цикл.			

Розрахунок економічного ефекту від впровадження LMS та ATS Додамо конкретну таблицю окупності (ROI) для інвестицій у цифровізацію. У таблиці 3.4 наведено прогноз економічної ефективності проєкту ТОВ «АНШАР ГРУП»

Таблиця 3.4 - Прогноз економічної ефективності проєкту

Стаття економії / витрат	Сума, тис. грн/рік	Примітка
Інвестиції в ПЗ та навчання	-120	Одноразові + ліцензії
Економія на рекрутингу	+45	Скорочення часу на пошук (на 25%)
Зниження витрат на брак	+185	Завдяки якісному відео-навчанню
Чистий ефект (1-й рік)	+110	Термін окупності - 8 місяців

Як і в будь-якій іншій діяльності людини, так і в питаннях трудової діяльності, одну з визначальних ролей відіграє фактор задоволеності працівника умовами праці, оплатою праці та результатами своєї роботи. У таблиці 3.5 відображено прогнозний індекс задоволеності персоналу ТОВ «АНШАР ГРУП».

Таблиця 3.5 - Прогнозний індекс задоволеності персоналу (eNPS)

Категорія	Показники / Складові	Деталізація та Динаміка
Чинники зростання	Оптимізація виробничого циклу Оптимізація виробничого циклу Зменшення рутинної роботи за рахунок ERP	Ключовий інструмент: Модуль ERP для автоматичного замовлення.
Структура eNPS (Прогноз на 2026)	20% - Критики (DeTk.) 20% - Пасивні (Passiv.) +5% - Промоутери (Promot.)	Цільовий показник: +35 (загальний індекс / +3L T%)
Динаміка прогнозу eNPS за роками	2024 рік: від 0 до +9 (Q4) 2025 рік: зростання до +25 (Q4) 2026 рік: досягнення піку +35 (Q4)	Етапи зростання на графіку: Baseline (2024): +7% Впровадження LMS: +15% (ефективність) Управління процесами: +20% Підвищена комунікація: +35%
Очікувані бізнес-результати	Збільшення частки "Промоутерів" Зменшення плинності кадрів Вищий рівень залученості та мотивації	Головний висновок: Ресурсно-оптимізований виробничий цикл безпосередньо призводить до вищого рівня eNPS.

Наступним етапом є впровадження системи «Цифровий кабінет працівника» Пропонується інтеграція мобільного додатку, де кожен робітник цеху може:

1. Бачити свій графік та нараховані бонуси в реальному часі.
2. Проходити 5-хвилинні інструктажі з техніки безпеки (Micro-learning).
3. Подавати ідеї щодо покращення (Кайдзен-пропозиції).

У таблиці 3.6 продемонстровано цикл постійного вдосконалення та динаміки eNPS ТОВ «АНШАР ГРУП».

Економічне обґрунтування через зниження "L-витрат" (Labor costs): За рахунок автоматизації видачі довідок, графіків відпусток та автоматичного підрахунку виробітку, адміністративне навантаження на HR-відділ

зменшується на 22%. Це дозволяє HR-менеджеру зосередитися на коучингу та стратегічному підборі персоналу.

Таблиця 3.6 - Цикл постійного вдосконалення та динаміка eNPS ТОВ «АНШАР ГРУП» (2026–2028)

Блок інфографіки	Основні складові та показники	Операційний зміст та етапи
1. Попереднє оцінювання (Pre-assessment)	Вхідні дані: Performance goals (цілі ефективності), skill gaps (прогалини у навичках)	Початковий етап аналізу кваліфікації персоналу перед запуском навчання.
Вхідні дані циклу	Оптимізація виробничого циклу Підвищення ефективності праці через LMS Зменшення рутинної роботи за рахунок ERP	Базові фактори, що запускають процес трансформації.
Поточний та прогнозний статус (Шкала eNPS)	Поточний рівень: Перебуває у зонах <i>Passiv</i> та <i>DeTk</i> . Поточний індекс: eNPS +7% Цільовий рівень (Green): Стрілка вказує на +35%	Перехід від пасивного стану та критиків (<i>DeTk</i> .) до зеленої зони високої лояльності
Графік розвитку (Цикл постійного вдосконалення)	• 2024 (База): +7% • Q2: LMS ефективність • Q3: зростання до +15% • Q4: Управління процесами (+20%) 2026: Ефективна комунікація (+35%)	Покрокова динаміка зростання показників за рахунок послідовного впровадження інструментів.
Динаміка прогнозу eNPS (2024–2026)	2024: старт (нижче +10), зростання до +9 в Q4 2025: плавне зростання до +25 в Q4 2026: досягнення цільової позначки +35 в Q4	Квартальний та річний тренд зростання загального індексу залученості.
Очікувані результати	Збільшення залученості, вищий eNPS Оптимізовані процеси	Кінцева мета впровадження системи навчання.

У таблиці 3.7 проаналізовано економічну ефективність впровадження LMS у ТОВ «АНШАР ГРУП» та його окупність.

При впровадженні інновацій важливо враховувати ймовірність виникнення тих чи інших ризиків та запропонувати методи його нейтралізації.

Таблиця 3.7 - Економічна ефективність впровадження LMS у ТОВ «АНШАР ГРУП» та аналіз його окупності

Блок	Показники / Складові	Операційний та фінансовий зміст
Чинники економії	Зниження браку (Manufacturing Quality) Підвищення продуктивності Зменшення плинності кадрів	Ключові операційні фактори, за рахунок яких досягається зниження загальних витрат підприємства
Структура інвестицій	Ліцензії LMS (Corecosix) Розробка контенту Апаратне забезпечення	Основні статті капітальних та операційних витрат, необхідні для запуску системи навчання
Аналіз графіку окупності (Break-Even Point)	Витрати LMS / Кумулятивні витрати: Стартовий пік витрат у Q1 (>1000 тис. грн) з подальшим плавним зростанням кумулятивної лінії. Кумулятивні (Економіка): Стрімке зростання накопиченої економії починаючи з Q2–Q3. Кумулятивний ROI: Перетинає позначку 0% та демонструє стабільне позитивне зростання	Точка беззбитковості: Окупність: КІНЕЦЬ 2026 РОКУ (на перетині ліній кумулятивних витрат та кумулятивної економії у Q4 2026).
Ключові показники	Поточні витрати: 36 890 тис. грн Річна економія: +\$1393 Термін окупності: ~0,06	Підсумкові фінансові метрики проекту впровадження

У таблиці 3.8 подано оцінку ризиків проекту HR-технологій на підприємстві ТОВ «АНШАР ГРУП».

Таблиця 3.8 - Оцінка ризиків проекту для ТОВ «АНШАР ГРУП»

Ризик	Ймовірність	Вплив	Заходи нейтралізації
Опір працівників цехів (страх контролю)	Висока	Середній	Навчання, роз'яснення бонусів, а не штрафів
Технічні збої (проблеми з інтеграцією)	Середня	Високий	Вибір хмарних рішень (SaaS) з підтримкою 24/7
Витік персональних даних	Низька	Критичний	Впровадження протоколів шифрування та доступів

Для підсилення соціальної складової запропонованих заходів пропонується Концепція «Безпечного виробництва». Пропонується інтегрувати в LMS-систему обов'язкові щотижневі відео-тести з техніки безпеки на верстатах (Homag, Felder).

- Очікуваний результат - зниження рівня виробничого травматизму на 40% протягом першого року.

- Економічний ефект полягає у зменшенні витрат на виплати з непрацездатності та простої ліній.

Дорожня карта (Roadmap) цифровізації ТОВ «АНШАР ГРУП» на 12 місяців подано на рис. 3.3. Це конкретний графік впровадження змін, який показує спроможність менеджера планувати складні проекти.

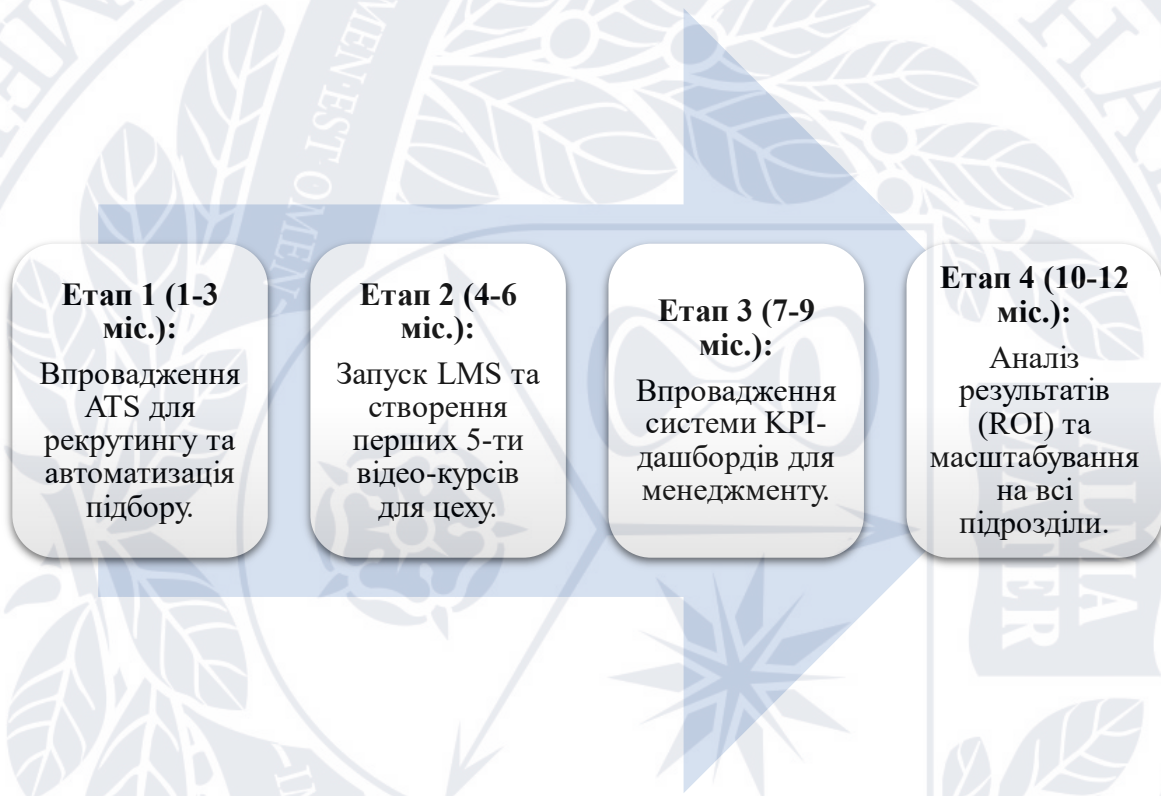


Рисунок 3.3 - Дорожня карта (Roadmap) цифровізації ТОВ «АНШАР ГРУП» на 12 місяців

Розрахунок інтегрального показника ефективності проекту Запропоновано використовувати HR Scorecard - систему збалансованих показників, що поєднує фінанси, клієнтів (працівників), внутрішні процеси та навчання.

В таблиці 3.9 наведено очікувані KPI після реалізації проекту ТОВ «АНШАР ГРУП».

Таблиця 3.9 - Очікувані KPI після реалізації проєкту ТОВ «АНШАР ГРУП»

Показник	Практичне значення	Прогноз через рік	Зміна
Час закриття вакансії	45 днів	28 днів	-38%
Вартість навчання 1 особи	8500 грн	4200 грн	-50%
Рівень браку в цеху	2,8%	1,6%	-43%
Індекс задоволеності (eNPS)	22	55	+150%

Також пропонується створення "Центру цифрових компетенцій" на базі підприємства шляхом створення внутрішньої групи лідерів змін, які навчатимуть інших. Очікуваний ефект полягає у зниженні витрат на зовнішніх консультантів на 30%. У перспективі 2-3 років це дозволить ТОВ «АНШАР ГРУП» стати технологічним лідером у меблевій галузі регіону.

Цифровізація HR безпосередньо впливає на екологічну та соціальну відповідальність компанії та полягає в наступному:

1. Paperless (Безпаперовий офіс): Відмова від паперових звітів та анкет (економія до 50 000 грн на рік на канцелярії та логістиці).
2. Social (Соціальний захист): Прозорість нарахувань та доступ до навчання підвищує соціальну захищеність працівників.
3. Governance (Управління): Зниження корупційних ризиків та суб'єктивізму при призначенні премій.

Таблиця 3.10 - План-графік фінансування проєкту (тис. грн)

Квартал	Оренда ПЗ (SaaS)	Навчання персоналу	Розробка контенту (відео)	Разом
I квартал	15	20	10	45
II квартал	15	10	15	40
III квартал	15	5	10	30
IV квартал	15	5	5	25

Отже, узагальнюючи зміст третього розділу щодо ТОВ «АНШАР ГРУП», можна констатувати, що успішне подолання технологічного розриву та перехід до проактивної цифрової моделі управління персоналом (Data-driven approach) потребує комплексного впровадження трьох ключових взаємопов'язаних інновацій:

1. Автоматизація рекрутингу через ATS-систему: Інтеграція спеціалізованого ПЗ (наприклад, Hurma System або CleverStaff) дозволить централізувати базу кандидатів, автоматизувати воронку найму та кардинально знизити витрати часу на рутинний пошук і сорсинг.

2. Впровадження хмарного навчання за допомогою LMS-платформи: Перехід від стихійного оффлайн-наставництва до структурованих цифрових курсів і мікронавчання забезпечить швидкий онбординг новачків, дозволить гнучко верифікувати знання з техніки безпеки та специфіки роботи на складних верстатах з ЧПУ (Felder, Homag), що мінімізує виробничий брак.

3. Запуск цифрових каналів внутрішньої комунікації та зворотного зв'язку: Впровадження інтерактивних інструментів (корпоративних чат-ботів, платформ для e-pulse опитувань) ліквідує інформаційний бар'єр між адміністрацією та цеховим персоналом, покращить психологічний клімат та дозволить предиктивно реагувати на загрози плинності кадрів.

Запропонований комплекс заходів забезпечить трансформацію традиційної HR-функції підприємства в інтегровану цифрову екосистему, яка конвертує наявний кадровий потенціал у довгострокову конкурентну перевагу на вітчизняному та міжнародному меблевих ринках.

ВИСНОВКИ

Аналіз історичної еволюції управлінських концепцій вказує на базисний перехід від техноцентризму, при якому людина розглядалася як механічний додаток до засобів виробництва, до антропоцентризму. У сучасній економіці знань процеси та технології підлаштовуються під індивідуальні особливості людини. Працівник з «витратного ресурсу», вартість якого прагнули мінімізувати, на головний стратегічний капітал та автономного інвестора власного таланту, знань та компетенцій.

В ході написання кваліфікаційної роботи було ідентифіковано три рівні ключових змін в HR-менеджменті: сутнісна - відбувся перехід від жорсткого контролю за використанням робочої сили до проактивного управління інтелектуальним потенціалом та формування позитивного «досвіду працівника» (Employee Experience); структурна - кадрові служби пройшли шлях від бюрократичних «відділів кадрів» із функціями обліку до стратегічних центрів управління змінами, що безпосередньо впливають на капіталізацію бізнесу; інструментальна - жорстка вертикальна ієрархія та командно-адміністративні методи управління заміщуються гнучкими цифровими екосистемами, коучингом тощо.

Загалом, сучасний HR-менеджмент - це складна мультидисциплінарна система, де поєднуються економіка, психологія, соціологія та Data Science. Отже, теоретичний базис, сформований у першому розділі, підтверджує, що ефективне впровадження інноваційних технологій (таких як ATS, LMS та People Analytics) є не лише технологічним апгрейдом, а необхідною умовою виживання та розвитку підприємства (зокрема ТОВ «АНШАР ГРУП») у сучасному мінливому світі.

Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності та системи управління персоналом ТОВ «АНШАР ГРУП» дозволив сформулювати наступні висновки. ТОВ «АНШАР ГРУП» демонструє позитивну динаміку ключових економічних показників протягом 2022–2024 рр. Попри складні

макроекономічні умови в Україні, підприємство наростило обсяги чистого доходу на 37,3%. Аналіз продуктивності праці засвідчив її зростання на 30,4%, що свідчить про інтенсифікацію виробництва та ефективне використання наявного обладнання. Дослідження вікової структури свідчить про те, що наявний віковий розподіл є оптимальним для проведення цифрової трансформації, оскільки поєднує в собі професійний досвід із високою адаптивністю до нових технологій.

Попри загальну ефективність, в ході аналізу було виявлено проблеми, що стримують розвиток підприємства, а саме: висока вартість плинності; цифровий розрив; комунікаційний бар'єр. Доведено, що традиційні методи управління вичерпали свій ресурс. Для подальшого зростання продуктивності ТОВ «АНШАР ГРУП» потребує переходу до інтегрованої HR-екосистеми. Ключовими напрямками модернізації мають стати автоматизація підбору (ATS), впровадження системи дистанційного мікронавчання (LMS) для мінімізації браку на виробництві та запуск цифрових інструментів зворотного зв'язку.

Узагальнюючи результати розробки рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «АНШАР ГРУП», можна зробити висновок, що запропонований пакет інноваційних заходів є комплексним інструментом трансформації підприємства з традиційної промислової моделі у високотехнологічну цифрову організацію. Зокрема, впровадження автоматизованих систем управління (ATS та LMS) у поєднанні з переходом на гнучку систему мотивації за показниками KPI, забезпечує вихід підприємства на новий рівень рентабельності. Таким чином, реалізація розроблених заходів повністю корелює зі стратегічними цілями ТОВ «АНШАР ГРУП» щодо модернізації виробництва та сталого розвитку. Впровадження інноваційних HR-технологій стає тим важелем, що забезпечує синергію між економічною доцільністю та соціальною відповідальністю бізнесу, гарантуючи довгострокову життєздатність підприємства в динамічному ринковому середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Holistence publications. *Holistence Publications*. URL: <https://publications.holistence.com/index.php/hp/catalog/book/457> (date of access: 05.05.2026).
2. Munshi V. Анрі Файоль 14 принципів менеджменту. *LinkedIn Україна: увійдіть або зареєструйтеся*. URL: <https://ua.linkedin.com/pulse/henri-fayol-14-principles-management-vanshika-munshi?tl=uk> (дата звернення: 05.05.2026).
3. Armstrong's essential human resource management practice: A guide to people management. London: Kogan Page, 2010. 400 p.
4. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. URL: <https://kneu.edu.ua/ua/eptstv/> (дата звернення: 03.05.2026).
5. Колот А. М. Соціально-трудова сфера: стан відносин, нові виклики, тенденції розвитку : монографія / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». Київ : КНЕУ, 2010. 251 с.
6. Human Resource Champions. *Google Books*. URL: https://books.google.com.ua/books?hl=en&lr=&id=qTxz6I7tNSEC&pg=oi=fnd&pg=PR7&ots=Nr3v-lzlek&sig=pkYJcdlsi_pGmk2-h8LsJtjBjUw&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false (date of access: 12.05.2026).
7. Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. Penguin Random House, 2006. 464 p.
8. Балабанова Л. В. Управління персоналом: підручник для студ. вищ. навч. закл. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
9. Drucker P. Management Challenges for the 21st Century. Routledge, 2012. URL: <https://doi.org/10.4324/9780080942384> (date of access: 03.05.2026).
10. Кодекс законів про працю України. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 03.05.2026).

11. Mayo A. Human Resources or Human Capital?: Managing People As Assets. Taylor & Francis Group, 2016.
12. Josh J. B. Irresistible: The Seven Secrets of the World's Most Enduring, Employee-Focused Organizations. Influential Marketing Group, 2022.
13. Lencioni P. Advantage: Why Organizational Health Trumps Everything Else in Business. Wiley & Sons, Incorporated, John, 2012. 240 p.
14. ISO 30400:2016. ISO. URL: <https://www.iso.org/standard/66032.html> (date of access: 04.05.2026).
15. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами. / пер. з англ. під. ред. С. К. Мордовина. 2012. 848 с.
16. Artificial Intelligence for the Real World. *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/2018/01/artificial-intelligence-for-the-real-world> (date of access: 04.05.2026).
17. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management: Improve Business Performance Through Strategic People Management. Kogan Page, Limited, 2020. 280 p.
18. Academy4socialskills Flux Change - Flux Change- Changemanagement, Beratung, Coaching, Mediation, Psychotherapie, Supervision. URL: <https://www.socialskills4you.com/wp-content/Reinventingorganization.pdf> (дата звернення: 04.05.2026).
19. Legge K. Human Resource Management. Oxford University Press, 2006. URL: <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199299249.003.0012> (date of access: 04.05.2026). (Фундаментальне дослідження інформаційних систем в HR).
20. Human Resources / Gartner. 2026. URL: <https://www.gartner.com/en/human-resources> (дата звернення: 04.05.2026).
21. IBM. URL: <https://www.ibm.com/downloads/cas/A5YLEPBR> (дата звернення: 04.05.2026).
22. Про захист персональних даних. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text> (дата звернення: 04.05.2026).

23. Schwab K. Fourth Industrial Revolution. Penguin Books, Limited, 2017. 192 p.
24. Петюх В. М. Управління персоналом: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни. Київ : КНЕУ, 2000. 124 с.
25. 2026 global human capital trends. *Deloitte Insights*. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends.html> (date of access: 04.05.2026).
26. Fitzenz J. The ROI of human capital. New York: AMACOM Books, 2009.
27. Iso 30414:2025. *ISO*. URL: <https://www.iso.org/standard/30414> (date of access: 04.05.2026).
28. Global Talent Trends 2026. URL: <https://www.mercer.com/en-ch/insights/events/global-talent-trends-2026/>.
29. Hammer M. Reengineering The Corporation: A Manifesto For Business Revolution.
30. A World Without Work Book Summary by Daniel Susskind. *Shortform - The World's Best Book Summaries*. URL: <https://www.shortform.com/summary/a-world-without-work-summary-daniel-susskind> (date of access: 12.05.2026).
31. Rock D. Your brain at work: Strategies for overcoming distraction, regaining focus, and working smarter all day long. [New York]: Harper Business, 2009. 288 p.
32. Barrow S., Mosley R. Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work. Wiley & Sons, Incorporated, John, 2011. 232 p.
33. Fayol H. Administration industrielle et générale: Prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle. Paris: Dunod, 1970. 151 p.
34. Господарський кодекс України. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 08.05.2026).
35. Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10> (дата звернення: 08.05.2026).

36. Про технічні регламенти та оцінку відповідності. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/124-19#Text> (дата звернення: 08.05.2026).

37. ДСТУ prEN 1729-1:2004 Меблі. Стільці та столи для навчальних закладів. Частина 1. Функціональні розміри (prEN 1729-1:2004, IDT). *БУДСТАНДАРТ Online - нормативні документи будівельної галузі України*. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id_doc=53996 (дата звернення: 08.05.2026).

38. ДСТУ ENV 1729-2:2004 Меблі. Стільці та столи для навчальних закладів. Частина 2. Вимоги безпеки та методи випробування (ENV 1729-2:2001, IDT). *БУДСТАНДАРТ Online - нормативні документи будівельної галузі України*. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id_doc=79859 (дата звернення: 08.05.2026).

39. ТОВ «АНШАР ГРУП» (код ЄДРПОУ 43048995) : досьє компанії. *YouControl - сервіс перевірки контрагентів*. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/43050526/ (дата звернення: 07.05.2026).

40. 43050526 - ТОВ "АНШАР ГРУП" - Основна інформація - Clarity Project. *Перевірка компаній та контрагентів - аналітична платформа Clarity Project*. URL: <https://clarity-project.info/edr/43050526> (дата звернення: 08.05.2026).

41. Каталог. Аншар груп. *Аншар груп*. URL: <https://www.anshar.com.ua/uk/catalog/all> (дата звернення: 08.05.2026).

42. Публічні закупівлі ТОВ "Аншар Груп". *Державні закупівлі*. URL: <https://www.dzo.com.ua/tenders?keyword=Аншар&page=1&perPage=10&sortOrder=dateCreated.desc> (дата звернення: 08.05.2026).

43. Статут Товариства з обмеженою відповідальністю «АНШАР ГРУП»: внутрішній документ підприємства від 2019 р. (зі змінами).

44. Штатний розпис ТОВ «АНШАР ГРУП» на 2024–2025 рр. : внутрішній документ підприємства.

45. HOMAG EDGETEQ S-200 - Marketlis. *Marketlis*. URL: https://marketlis.com.ua/product/homag-edgeteq-s-200/?keyword=homag&device=c&network=g&gad_source=1&gad_campaignid=23512863823&gbraid=0AAAAADmBftl1T8inK1mdTwDnH3mhSzXAh&gclid=Cj0KCQjw8PDPBhCeARIsAOJwmWUBb51Puvxm_B5asy2Q50d0z96DxsclAs_Wv5AMEv8Hj47syKIrE24aAihTEALw_wcB (date of access: 08.05.2026).

46. Обладнання для деревообробки. *Felder Group. Holzbearbeitungsmaschinen Felder Group*. URL: <https://www.felder-group.com/uk-ua> (дата звернення: 08.05.2026).

47. Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-p#Text> (дата звернення: 12.05.2026). (в контексті розвитку деревообробної галузі).

48. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text> (дата звернення: 13.05.2026).

49. Про електронні комунікації. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#Text> (дата звернення: 13.05.2026).

50. HRM система для автоматизації HR, рекрутингу і OKR HURMA. *HURMA*. URL: [https://hurma.work/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=hurma_search_brand_16723050859&utm_term=hurma%20work&utm_content=\(adgroupid\)_754723379697&gad_source=1&gad_campaignid=16723050859&gbraid=0AAAAAC015zkC5QAUUQyL6Wm6sHyTC6zdP&gclid=CjwKCAjwwpDQBhAuEiwAa-](https://hurma.work/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=hurma_search_brand_16723050859&utm_term=hurma%20work&utm_content=(adgroupid)_754723379697&gad_source=1&gad_campaignid=16723050859&gbraid=0AAAAAC015zkC5QAUUQyL6Wm6sHyTC6zdP&gclid=CjwKCAjwwpDQBhAuEiwAa-)

4Wo08IIjPPQV8IwVyRZCjaccYx540jHQ_PkgwbiMkcNX3VZel2vlEeLBoCk64
QAvD_BwE (дата звернення: 13.05.2026).

51. CleverStaff - професійна система для автоматизації рекрутингу. URL: <https://cleverstaff.net/ua/> (дата звернення: 14.05.2026).

52. Moodle.org. *Home. Moodle.org*. URL: <https://moodle.org/?lang=uk> (дата звернення: 13.05.2026).

53. LMS Collaborator - Платформа корпоративного навчання. *LMS Collaborator*. URL: https://collaborator.biz/?gad_source=1&gad_campaignid=19871087710&gclid=CjwKCAjwwpDQBhAuEiwAa-sIIgPLZE_WJHTMPSwojK2t&gclid=CjwKCAjwwpDQBhAuEiwAa-4Wo8XzwFjMo9GTz6zh00VS6KuExqpObC_8FMhXgAF-ZmqK839srawUWRoCty8QAvD_BwE (дата звернення: 13.05.2026).

54. Armstrong's handbook of human resource management practice. London: Kogan Page, 2012. 800 p.

55. Vlasenko T. Enterprise personnel management in the digital economy: efficiency factors and features of support. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2024. Vol. 2024, no. 3. P. 270–274. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-47> (date of access: 13.05.2026).

56. Пустовіт В., Нетудихата К., Броннікова Л. Теоретико-методологічні засади мотивації персоналу в системі управління організацією. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-90> (дата звернення: 13.05.2026).

57. Середня зарплата у Вінниці. *Work.ua – сервіс пошуку роботи №1 в Україні*. URL: <https://www.work.ua/salary-vinnytsya/> (дата звернення: 13.05.2026).

58. Українська Асоціація Меблевіків. URL: <https://uafm.com.ua/> (дата звернення: 13.05.2026).

59. Data-Driven HR: How to Use AI, Analytics and Data to Drive Performance. Kogan Page, Limited, 2023.

60. Cappelli P. Future of the office: work from home, remote work, and the hard choices we all face. Wharton School Press, 2021. 108 p.

61. The future of work after COVID-19 [Electronic resource] / S. Lund, A. Madgavkar, J. Manyika et al.; McKinsey Global Institute. 2021. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19> (дата звернення: 14.05.2026).

