

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ГУК Вікторія Олексіївна

Інноваційні HR-технології в управлінні персоналом. / Innovative HR technologies
in Human Resources Management

"спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Управління персоналом"

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи МЕНУП-41

В. О. Гук

Науковий керівник:

к.е.н., доцент, О. П. Дяків

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ HR-ТЕХНОЛОГІЙ	6
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНІ HR- ТЕХНОЛОГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ	13
2.1. Загальна характеристика підприємства	13
2.2. Аналіз практики застосування інноваційних HR-технологій на підприємстві	22
РОЗДІЛ 3. ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ HR- ТЕХНОЛОГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ	33
ВИСНОВКИ	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	46

ВСТУП

У сучасних умовах динамічних змін на ринку праці, цифрової трансформації бізнес-процесів та глобалізації економіки особливого значення набуває ефективне управління людським капіталом. Зростаюча конкуренція за талановитих працівників, необхідність оперативного прийняття рішень та забезпечення високої залученості персоналу вимагають від організацій впровадження інноваційних рішень у сфері HR-менеджменту. Традиційні підходи до управління персоналом уже не здатні повною мірою задовольнити вимоги цифрової епохи.

Інноваційні HR-технології відкривають нові можливості для автоматизації рутинних процесів, глибокої аналітики даних, індивідуалізації підходів до розвитку працівників та побудови ефективної корпоративної культури. Застосування штучного інтелекту, хмарних сервісів, HR-аналітики та платформ дистанційного навчання не лише підвищує продуктивність HR-служб, а й сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

Водночас використання сучасних HR-технологій потребує теоретичного обґрунтування, методичного забезпечення та дослідження практичних аспектів їх впровадження в різних організаціях. Саме тому тема дослідження є актуальною як з наукової, так і з практичної точки зору, оскільки дозволяє виявити потенціал інноваційних рішень для підвищення ефективності управління персоналом у контексті цифровізації економіки.

Останні дослідження та публікації, присвячені питанням молодіжного безробіття в Україні, зосереджуються на аналізі його причин, наслідків і шляхів подолання в умовах економічної нестабільності, пандемії COVID-19 та воєнних дій. Зокрема, у працях Білика К. В. і Лісовицького В. М. акцент зроблено на стані та перспективах ринку праці для молоді, тоді як Бойко А. досліджує правову природу цього явища. Бондаренко А. Ю. у своєму аналізі розглядає негативний вплив пандемії та війни на молодіжне підприємництво та працевлаштування. Актуальним є і досвід досліджень у сфері управління персоналом, що безпосередньо впливає на зайнятість молоді. Так, у працях

Балановської Т. І. та Бабчинської О. І. розглядаються сучасні підходи до управління людськими ресурсами в цифрову епоху. Горбань С. В. і Біленко О. В. акцентують увагу на впровадженні інноваційних HR-технологій в умовах глобальної нестабільності, тоді як Гавренкова В. В. аналізує можливості електронного управління персоналом для підвищення ефективності працевлаштування. Євтушенко Н. О. та Варніцький В. В. підкреслюють роль HR-технологій як чинника конкурентоспроможності підприємств, що створює передумови для працевлаштування молоді. Жавела К. А. і Жавела А. К. акцентують увагу на використанні інноваційних IT-технологій у HR-менеджменті, що сприяє адаптації молодих фахівців до вимог ринку праці. Ці публікації демонструють актуальність теми, наголошуючи на потребі розробки комплексних державних стратегій підтримки молоді, орієнтованих на стимулювання самозайнятості, вдосконалення освітніх програм і активну інтеграцію молодих людей у національну економіку.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та аналіз сучасних інноваційних HR-технологій, їхнього впливу на систему управління персоналом, а також виявлення практичних можливостей їх впровадження для підвищення ефективності кадрових процесів в умовах цифрової трансформації.

Мета обумовила виконання наступних **завдань**:

- проаналізувати теоретичні основи та методологічні підходи до впровадження HR-технологій в управлінні персоналом;
- охарактеризувати сутність та види інноваційних HR-технологій, а також визначити їхнє місце в сучасній системі управління персоналом;
- надати загальну характеристику підприємства, обраного для аналізу практики застосування HR-технологій;
- дослідити особливості впровадження інноваційних HR-технологій на конкретному підприємстві та оцінити їх вплив на ефективність кадрової роботи;

- виявити проблеми, що виникають у процесі реалізації інноваційних HR-рішень, та визначити потенціал їх подальшого розвитку;
- запропонувати пріоритетні напрями вдосконалення HR-технологій на підприємстві з урахуванням сучасних тенденцій цифровізації.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом в умовах цифрової трансформації підприємств.

Предметом дослідження є інноваційні HR-технології як інструменти підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві.

У процесі дослідження використано комплекс **загальнонаукових та спеціальних методів**, а саме: аналіз і синтез – для узагальнення наукових підходів до розуміння сутності HR-технологій та визначення їхнього місця в системі управління персоналом; індукція і дедукція – для формулювання висновків щодо тенденцій розвитку HR-технологій на основі окремих теоретичних положень та практичних прикладів; порівняльний аналіз – для зіставлення традиційних та інноваційних підходів до управління персоналом; системний підхід – для вивчення HR-технологій як інтегрованої складової загальної стратегії управління персоналом.

Практичне значення дослідження полягає у можливості застосування його результатів для підвищення ефективності системи управління персоналом на підприємствах в умовах цифрової трансформації. Запропоновані підходи та рекомендації можуть стати основою для впровадження інноваційних HR-технологій, автоматизації кадрових процесів, удосконалення підходів до рекрутингу, адаптації, навчання та оцінювання працівників.

Результати дослідження були апробовані на всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ HR-ТЕХНОЛОГІЙ

Інноваційні технології управління персоналом охоплюють комплекс дій та методів, що спрямовані на ефективне використання людського капіталу в організації. Це включає аналіз потреб у персоналі, процедури підбору та найму працівників, системи оцінювання продуктивності, розробку стратегій мотивації, компенсацій та винагород, а також реалізацію заходів для професійного і соціального зростання персоналу з метою утримання талановитих працівників.

Сучасні HR-технології стали невід'ємною частиною арсеналу інструментів фахівців з управління персоналом. Компанії по всьому світу активно впроваджують цифрові рішення, що розробляються провідними постачальниками програмного забезпечення для корпоративного сегменту. Ці технології постійно вдосконалюються за рахунок розвитку штучного інтелекту, впровадження систем самообслуговування та платформ безперервного навчання, що дозволяє HR-відділам займати стратегічні позиції в компаніях.

Завдяки цифровим рішенням HR-фахівці можуть працювати більш ефективно, автоматизуючи рутинні задачі, зберігаючи дані в безпечному середовищі, використовуючи аналітичні інструменти для прийняття обґрунтованих рішень і формування цілісного бачення управління персоналом.

Інноваційні HR-рішення створюють переваги для компаній, що прагнуть до зростання: алгоритми штучного інтелекту допомагають прогнозувати кадрові потреби, моделювати бажану корпоративну культуру та адаптувати графіки роботи відповідно до індивідуальних потреб працівників. Хмарні технології дозволяють забезпечити зручний доступ до HR-сервісів через

мобільні пристрої, сприяючи гнучкій взаємодії між працівниками і керівництвом.

Значну роль відіграють також системи самообслуговування, які сприяють підвищенню прозорості, ефективності адміністративних процесів, оновленню даних у реальному часі та зниженню рівня емоційного вигорання в колективі [9, с. 36].

Серед найактуальніших HR-інструментів – системи для збирання постійного зворотного зв'язку, що дозволяють оперативно відстежувати рівень задоволеності персоналу, його внесок у спільні проєкти та потреби в розвитку. Реалізація системи зворотного зв'язку в режимі реального часу дає змогу своєчасно реагувати на зміни настроїв працівників і покращувати їхню залученість.

Іншою важливою проблемою є розбіжність між стратегічними цілями компанії та завданнями конкретних команд. HR-аналітика відіграє ключову роль у вирішенні цього питання: вона дозволяє формувати більш точні рішення у сферах відбору, адаптації, навчання, розвитку та утримання персоналу. Вона також допомагає визначити оптимальні шляхи використання внутрішніх ресурсів, підтримати зростання професійної кваліфікації і залучення співробітників до реалізації стратегічних планів організації.

Сучасні тенденції в HR-сфері включають також адаптацію до gig-економіки, де все більшої ваги набувають короткострокові контракти та гнучкі форми зайнятості. Традиційні системи управління персоналом поступово доповнюються новими функціями, що дозволяють ефективно взаємодіяти з тимчасовими працівниками та незалежними фахівцями.

Отже, сучасні HR-технології орієнтовані на стратегічне управління людськими ресурсами, підтримку високої залученості та ефективності персоналу. Вони базуються на узгодженості з кадровою політикою, корпоративною культурою та довгостроковими цілями організації, забезпечуючи гнучкість, економічну доцільність і конкурентоспроможність у сучасному діловому середовищі [10, с. 113].

Основною метою технологій управління персоналом є вдосконалення управлінських процесів, спрямованих на ефективне використання людського капіталу в організації. Це досягається шляхом пошуку і впровадження інструментів, що дозволяють підвищити результативність управління персоналом, зменшити витрати та підвищити якість кадрових рішень.

Рациональне проектування та цілеспрямований вибір управлінських технологій дають змогу оптимізувати ресурсне забезпечення кадрової діяльності та підвищити її стратегічну ефективність. До ключових елементів HR-технологій належать: планування персоналу, рекрутинг і добір, розвиток професійних і соціальних компетенцій, управління кар'єрою, оцінка ефективності, системи мотивації і винагород, турбота про здоров'я, особистий добробут, а також адміністративна підтримка кадрової діяльності.

Таблиця 1.1

Основні напрями застосування інноваційних HR-технологій [13, с. 52].

HR-напрямок	Інноваційні технології
Планування персоналу	AI-планування, Big Data
Підбір і рекрутинг	ATS, чат-боти, хедхантинг
Навчання та розвиток	LMS, VR/AR, менторство
Оцінювання ефективності	360-градусна оцінка, грейдування
Система винагород	EVP, гейміфікація, внутрішній маркетинг
Корпоративна культура	Інструменти брендування, соцмережі
Well-being та охорона праці	Wellness-платформи, телемедицина
Адміністративна підтримка	HRIS, автоматизація, блокчейн

Сучасні HR-технології охоплюють широкий спектр практик і цифрових рішень: використання хмарних платформ, систем управління талантами, інструментів аналітики великих даних, штучного інтелекту, LMS-платформ для навчання, чат-ботів, інструментів для підтримки ментального здоров'я та забезпечення work-life balance. Такі підходи дозволяють адаптувати кадрову систему до змін зовнішнього середовища, забезпечити гнучкість та швидке реагування на потреби бізнесу.

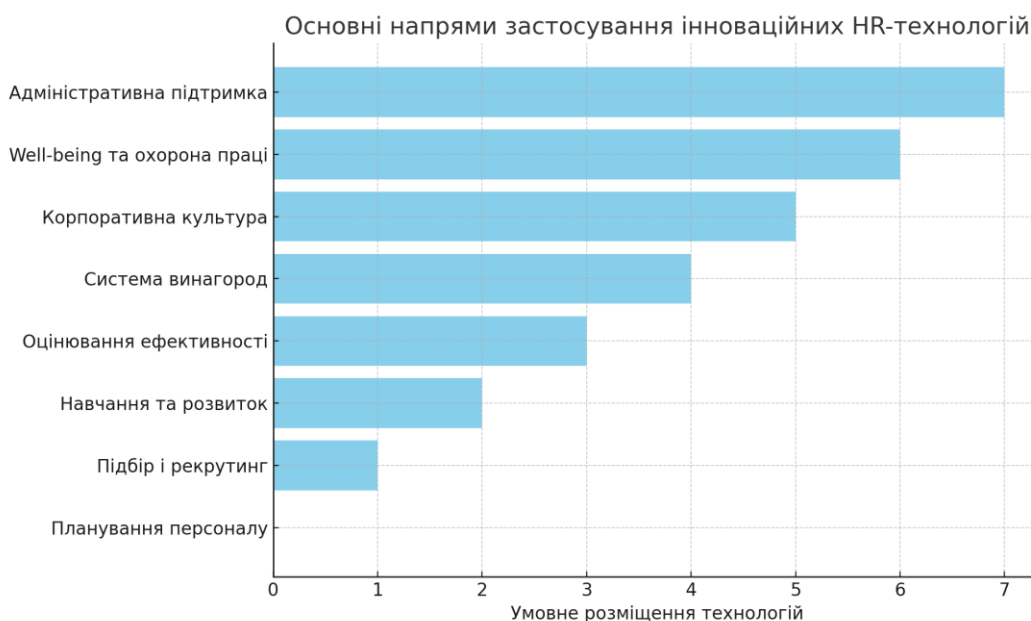


Рис. 1.1. Основні напрями застосування інноваційних HR-технологій [23, с. 131].

Кожен структурний елемент – від планування потреб до оцінки і винагороди – базується на відповідних технологічних рішеннях. Наприклад, планування ресурсів може реалізовуватися через лізинг персоналу, аутсорсинг або аутстафінг, що дозволяє гнучко адаптувати кадровий потенціал. Технології добору включають рекрутинг, хедхантинг, скринінг, використання власних ділових мереж. Розвиток персоналу базується на коучингу, менторстві та програмах підвищення кваліфікації, а управління кар'єрою передбачає впровадження систем виявлення і утримання талантів.

Функціональна оцінка здійснюється за допомогою як кількісних, так і якісних методик: від рейтингових шкал і тестів до методу 360 градусів та ділових ігор. Система винагороди ґрунтується не лише на матеріальних виплатах, але й на формуванні EVP – ціннісної пропозиції роботодавця, яка включає соціальні гарантії, можливості кар'єрного росту та емоційно-психологічний комфорт.

Технології охорони праці й добробуту працівників є ключовими для формування безпечного та здорового робочого середовища. Програми well-

being, психологічна підтримка, адаптація в умовах стресових ситуацій, такі як пандемія чи воєнний стан, набувають стратегічної значущості в системі HR.

Адміністративні функції реалізуються через HRIS, чат-боти, аналітичні панелі, автоматизовані системи ведення обліку персоналу. Використання великих даних та штучного інтелекту дозволяє підвищити точність прийняття кадрових рішень, автоматизувати звітність, прогнозувати ризики плинності кадрів і формувати персоналізовані стратегії розвитку працівників.

Таким чином, HR-технології у сучасному розумінні – це інтегрована система взаємопов'язаних процесів і цифрових інструментів, яка забезпечує стратегічне управління людськими ресурсами на всіх етапах життєвого циклу персоналу [28, с. 139].

У сучасних умовах практична діяльність HR-фахівців стрімко трансформується під впливом цифрових технологій. Застосування чат-ботів, соціальних мереж, аналітики великих даних, мобільних додатків, систем штучного інтелекту та хмарного програмного забезпечення дедалі частіше стає нормою для управління персоналом. Провідні IT-компанії розробляють технічні рішення для автоматизації ключових HR-функцій, серед яких – пошук і підбір персоналу, управління талантами, підтримка корпоративної культури, професійне навчання і розвиток, а також формування бренду роботодавця. Такий прогрес вимагає від HR-менеджерів впровадження сучасних підходів до цифрової трансформації кадрових процесів.

Провідні тенденції HR-сфери змінюються під впливом глобальних викликів, таких як пандемія та війна. Вони актуалізували потребу у віддаленій роботі, гнучкому графіку та нових підходах до організації безпечного і комфортного середовища для працівників незалежно від їхнього географічного розташування. У відповідь на ці зміни HR-системи повинні бути гнучкими, функціональними та здатними підтримувати роботу в будь-яких умовах.

Однією з ключових тенденцій є зростання уваги до захисту персональних даних. Прийняття європейського регламенту GDPR дало

поштовх розвитку технологій, що забезпечують безпечне зберігання й обробку інформації про співробітників. Сучасні HR-системи мають не лише відповідати вимогам безпеки, але й передбачати інтеграцію додаткових інструментів, які сприяють прозорості та довірі.

У цьому контексті дедалі ширше впроваджується блокчейн-технологія, яка дозволяє забезпечити захищеність, достовірність і контроль доступу до HR-даних. За допомогою розподілених реєстрів HR-відділи можуть організовувати обмін даними, фіксувати кадрові зміни та вести електронні записи, не порушуючи принципів конфіденційності.

Ще одним важливим трендом є зосередження уваги на психологічному та фізичному здоров'ї персоналу. Поняття wellness-менеджменту вийшло за межі модного тренду та стало невід'ємною складовою корпоративної політики. Програми well-being спрямовані на профілактику вигорання, зниження рівня стресу та підтримку балансу між професійною і особистою сферами. У цьому контексті активно використовуються гейміфікаційні елементи, які заохочують працівників до здорового способу життя та самоконтролю [27, с. 89].

Технологічні інструменти також охоплюють можливості для безпечного повідомлення про порушення в робочому середовищі, зокрема випадки дискримінації, мобінгу або харасменту. Анонімні платформи, гарячі лінії, системи електронної фіксації інцидентів дозволяють оперативно реагувати на проблему і підтримувати інклюзивну корпоративну культуру.

Управління ціннісною пропозицією роботодавця (EVP) стає стратегічною функцією HR, спрямованою на формування конкурентного образу компанії на ринку праці. EVP включає п'ять основних складових: фінансову винагороду, соціальний захист, можливості для розвитку, сприятливе робоче середовище та позитивну корпоративну культуру.

Сучасні компанії активно реалізують політику різноманіття та інклюзії (DEI), яка враховує соціокультурні особливості працівників, забезпечує рівність можливостей для всіх, незалежно від статі, віку, етнічного

походження чи стану здоров'я. Такий підхід сприяє формуванню гармонійного та справедливого середовища, що підтримує інноваційність і креативність персоналу.

Штучний інтелект у HR-сфері забезпечує автоматизацію рутинних процесів: від обробки заявок кандидатів до прогнозування плинності кадрів і планування розвитку. Це звільняє час для стратегічного планування, наставництва і розвитку персоналу, а також дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень у сфері персоналу [25, с. 80].

Отже, впровадження інноваційних HR-технологій забезпечує не лише ефективність операційної діяльності, але й сприяє стратегічному розвитку організацій, підвищенню залученості працівників та адаптації до складних умов зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНІ HR-ТЕХНОЛОГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Загальна характеристика підприємства

ТОВ «Сахара» — це сучасне українське підприємство, яке успішно працює на ринку інженерних систем із 22 вересня 2000 року. Підприємство розташована в місті Тернопіль і спеціалізується на комплексній реалізації, проєктуванні, монтажі та обслуговуванні енергоефективних рішень у таких сферах, як опалення, вентиляція, кондиціонування, водопостачання та відновлювані джерела енергії. Її діяльність охоплює як житловий сектор, так і об'єкти комерційного, промислового та муніципального призначення [19].

ТОВ «Сахара» є офіційним дистриб'ютором провідних виробників теплотехнічного та кліматичного обладнання з Європи та Азії. Серед партнерських брендів – Paradigma, Waterkotte, Herz, Wodtke, Fränkische, Chofu, Merlin, Pichler, Eurotherm, BWC, BluMartin, Wamak. Підприємство також підтримує стабільну співпрацю з такими всесвітньо відомими виробниками, як Wilo, Danfoss, Geberit, Meibes, Hörmann та іншими, що дозволяє забезпечувати клієнтів продукцією найвищої якості.

Діяльність «Сахара» вирізняється комплексним підходом: від консультування замовників і розробки індивідуальних рішень до впровадження інноваційних технологій, що сприяють підвищенню енергоефективності, зниженню експлуатаційних витрат та покращенню мікроклімату в приміщеннях. Підприємство активно впроваджує сучасні програмні та технічні рішення, дбає про екологічну безпеку та ефективне використання ресурсів, що є надзвичайно актуальним у сучасних умовах трансформації енергетичного ринку [19].

ТОВ «Сахара» реалізує широкий спектр послуг та товарів у сфері енергетичних, інженерних і будівельних рішень, що забезпечують потреби як

побутових, так і промислових клієнтів. Діяльність ТОВ «Сахара» є багатовекторною та охоплює кілька ключових напрямів:

1. Роздрібна та оптова торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами. ТОВ «Сахара» пропонує великий асортимент товарів для монтажу інженерних систем: від кріпильних елементів, трубопровідної арматури, систем тепло- та водопостачання — до високотехнологічних санітарно-технічних виробів. Усе обладнання постачається напряму від відомих європейських виробників, що дозволяє гарантувати його якість, довговічність і відповідність сучасним екологічним стандартам;

2. Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування. ТОВ «Сахара» здійснює повний цикл робіт з монтажу інженерних мереж — від проектування до введення в експлуатацію. Це охоплює встановлення систем опалення (включаючи теплові насоси, котли, сонячні колектори), водопостачання, каналізації, вентиляції та кондиціонування повітря. Роботи виконуються з урахуванням сучасних стандартів енергоефективності, безпеки та комфорту користувачів;

3. Інші спеціалізовані будівельні роботи. Підприємство надає послуги у сфері технічно складних і спеціалізованих робіт, які вимагають високої кваліфікації та використання інноваційних технологій. Це може включати впровадження автоматизованих систем управління будівлями (BMS), монтаж розумних систем клімат-контролю, а також адаптацію об'єктів до вимог «зеленого» будівництва;

4. Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії. ТОВ «Сахара» надає інженерно-технічні послуги, що передбачають комплексне обстеження ділянок, виконання геологічних і геодезичних вишукувань, технічне консультування, підготовку проєктної документації. Це створює основу для раціонального проєктування інженерних мереж та забезпечує надійність і довговічність споруд;

5. Дослідження та експериментальні розробки у сфері природничих і технічних наук. Підприємство бере участь у впровадженні новітніх науково-технічних рішень, зокрема у сфері використання відновлюваних джерел енергії, автоматизації інженерних систем, впровадження інтелектуального управління ресурсами. Це дозволяє «Сахарі» бути не лише виконавцем, а й ініціатором інновацій у сфері енергоощадних технологій;

6. Надання в оренду та експлуатацію власного чи орендованого майна. Підприємство також здійснює комерційну діяльність у сфері управління нерухомістю: здає в оренду виробничі, офісні та складські приміщення. Це дозволяє оптимізувати використання власних ресурсів і створює додаткову вартість для бізнесу.

7. Ремонт і технічне обслуговування машин та устаткування. ТОВ «Сахара» забезпечує сервісне обслуговування встановленого обладнання, здійснює поточні та капітальні ремонти, модернізацію інженерних систем. Висока кваліфікація персоналу дозволяє швидко реагувати на технічні збої та гарантувати стабільну роботу кліматичних та енергетичних рішень;

8. Виробництво радіаторів, котлів, металевих баків та іншого електрообладнання. Окремий напрямок діяльності підприємства — це виготовлення компонентів інженерної інфраструктури. Підприємство виробляє сучасні радіатори, водогрійні котли, акумуляційні баки, електротехнічні блоки, які відповідають європейським стандартам якості. Це дозволяє забезпечувати замовників не лише послугами, але й продукцією власного виробництва [19].

ТОВ «Сахара» є одним із провідних постачальників інженерного обладнання в регіоні, що пропонує понад 20 000 найменувань теплотехнічної продукції. Підприємство забезпечує своїх клієнтів високоякісними, сертифікованими виробами відомих світових брендів, які відповідають найсучаснішим вимогам енергоефективності, безпеки та екологічності. Асортимент охоплює як базове обладнання для приватного використання, так і професійні рішення для масштабних комерційних та промислових об'єктів.

До ключових категорій продукції належать:

- теплові насоси – сучасне енергозберігаюче обладнання для опалення, охолодження і гарячого водопостачання, яке використовує енергію довкілля (повітря, вода, ґрунт) для зменшення витрат на енергію;
- сонячні колектори – ефективні рішення для використання сонячної енергії з метою підігріву води та підтримки систем опалення, що дозволяє знизити залежність від традиційних джерел енергії;
- системи вентиляції з рекуперацією тепла – технології, які забезпечують свіже повітря у приміщеннях без втрат тепла, дозволяючи одночасно знижувати витрати на опалення та покращувати мікроклімат;
- зволожувачі повітря – прилади для підтримки оптимального рівня вологості, що особливо актуально у сучасних енергоощадних будівлях із герметичними вікнами та вентиляцією;
- каміни та камінні топки – естетичні та функціональні елементи інтер'єру, які поєднують привабливий дизайн із практичністю обігріву приміщень;
- твердопаливні та газові котли – надійні джерела тепла для різних типів об'єктів: від приватних будинків до промислових підприємств. Підприємство пропонує моделі різної потужності, автоматизовані системи, котли з високим ККД;
- системи трубопроводів і фітінгів – повний спектр компонентів для з'єднання інженерних систем, що відповідають стандартам європейської якості та забезпечують довговічність і надійність експлуатації.

ТОВ «Сахара» надає повний комплекс професійних послуг, який охоплює:

- проектування інженерних систем (опалення, водопостачання, вентиляції, кондиціонування, альтернативної енергетики) з урахуванням індивідуальних особливостей об'єкта та побажань замовника;
- монтаж обладнання та систем «під ключ» — від підготовчих робіт до введення в експлуатацію із дотриманням усіх технічних норм і стандартів;

- енергоаудит — оцінка ефективності роботи існуючих систем, виявлення енерговитратних вузлів і розробка заходів щодо підвищення енергоефективності;
- гарантійне та сервісне обслуговування, яке включає діагностику, профілактику, ремонт, налаштування і заміну вузлів обладнання з метою продовження терміну його експлуатації та зниження витрат на утримання.

Таблиця 2.1

Фінансові показники діяльності ТОВ «Сахара»

у 2022–2024 рр. (тис. грн.)*

Рік	Дохід	Чистий прибуток	Активи	Зобов'язання
2020	73964,7	2057,3	47271,2	41016,7
2021	82616,4	291,8	47318,0	40771,7
2022	78 500,0	780,0	51 000,0	43 500,0
2023	82 058,3	840,8	53 880,4	45 152,6
2024	86 000,0	910,0	56 500,0	46 500,0

* Складено автором за даними [19].

Упродовж 2020–2024 років ТОВ «Сахара» демонструє загальну позитивну динаміку фінансових результатів, що свідчить про гнучке та ефективне управління підприємством в умовах нестабільного економічного середовища.

Дохід підприємства зростав нерівномірно, але з чіткою тенденцією до зростання в останні роки: з 73,96 млн грн у 2020 році до 87,70 млн грн у 2024 році. Після спаду у 2022 році (70,5 млн грн), у 2023 та 2024 роках спостерігається впевнене зростання, що може свідчити про відновлення попиту на продукцію та послуги підприємства, а також про успішне розширення ринку збуту.

Чистий прибуток зазнавав коливань: у 2020 році він становив понад 2 млн грн, але в 2021 році впав до 291,8 тис. грн. Проте у 2022–2024 роках прибутковість поступово відновлюється, досягнувши 1,55 млн грн у 2024 році. Це вказує на ефективні заходи з оптимізації витрат, стабілізацію операційної діяльності та зростання фінансової ефективності.

Активи підприємства також демонструють стабільне зростання: з 47,27 млн грн у 2020 році до 62,9 млн грн у 2024 році. Така динаміка свідчить про поступове нарощування капіталу, інвестиції у виробничу інфраструктуру та модернізацію технічної бази.

Зобов'язання підприємства помірно зростали - з 41,01 млн грн у 2020 році до 51,46 млн грн у 2024 році. Хоча боргове навантаження зростає, воно відбувається пропорційно до приросту активів і доходів, що свідчить про підтримання належного рівня фінансової стабільності.

Фінансові результати ТОВ «Сахара» за 2020–2024 роки підтверджують стратегічну орієнтованість підприємства на розвиток, інвестування в модернізацію та підтримку стабільної фінансової позиції, що формує надійне підґрунтя для подальшого зростання і зміцнення конкурентних позицій на ринку.

ТОВ «Сахара» визначає своєю ключовою метою не просто комерційний успіх, а створення довгострокової цінності для суспільства через підвищення якості життя людей та збереження довкілля. Центральним елементом цієї місії є розробка та впровадження енергоефективних, екологічно безпечних систем теплопостачання, що базуються на використанні відновлювальних джерел енергії, таких як сонячна, геотермальна та повітряна енергія.

Підприємство прагне забезпечити комфортне, безпечне та економічно вигідне середовище проживання та роботи, впроваджуючи сучасні інженерні рішення, які дозволяють знизити витрати на енергоресурси, скоротити викиди вуглекислого газу та зменшити негативний вплив на клімат. Таким чином, «Сахара» позиціонує себе як учасника екологічного переходу в Україні, підтримуючи глобальні цілі сталого розвитку.

Особливу увагу підприємство приділяє інноваціям та технологічному прогресу. Її фахівці постійно відстежують світові тенденції в сфері теплотехніки та енергоощадних технологій, адаптуючи передовий досвід до українських реалій. Це дозволяє впроваджувати найновіші рішення — від

теплових насосів і систем з рекуперацією тепла до інтегрованих платформ розумного управління кліматом у приміщеннях.

Важливою складовою стратегії підприємства є якість сервісу та високий рівень професіоналізму персоналу. Усі працівники ТОВ «Сахара» проходять навчання та сертифікацію відповідно до міжнародних стандартів. Підприємство дбає про індивідуальний підхід до кожного клієнта, підтримує принципи чесності, відкритості та відповідальності у веденні бізнесу.

Діяльність ТОВ «Сахара» базується не лише на прагненні до прибутковості, а й на глибокому розумінні соціальної місії бізнесу: сприяти сталому розвитку, дбати про екологію, підвищувати добробут суспільства і впроваджувати технології майбутнього вже сьогодні.

Таблиця 2.2

Аналіз чисельності персоналу ТОВ «Сахара» у 2020–2024 рр.*

Рік	Загальна чисельність	Чоловіки	Жінки
2021	108	68	40
2022	105	66	39
2023	35	22	13
2024	38	24	14

* Складено автором за даними [19].

Упродовж 2021–2022 років кадровий склад ТОВ «Сахара» залишався відносно стабільним, із загальною чисельністю 108 осіб у 2021 році та 105 осіб у 2022 році. Гендерна структура також була збалансованою: близько 60–63% працівників становили чоловіки, а решта — жінки.

Однак у 2023 році відбулося різке скорочення чисельності персоналу — більш ніж утричі, до 35 працівників. У 2024 році показник трохи зріс до 38 осіб, але так і не досяг довоєнного рівня.

Таке значне скорочення безпосередньо пов'язане з повномасштабним вторгненням Росії в Україну у 2022 році, що спричинило серйозні виклики для економіки загалом і діяльності підприємств, зокрема. Порушення логістичних

ланцюгів, зниження попиту на будівельно-монтажні послуги, призов працівників до лав ЗСУ, міграція населення та загрози безпеці — всі ці фактори змусили підприємство оптимізувати кадрову структуру.

Незважаючи на це, у 2024 році спостерігається незначне відновлення чисельності персоналу, що може свідчити про адаптацію підприємства до нових умов, поступове відновлення бізнес-процесів та намагання зберегти ядро кваліфікованих працівників.

Гендерна структура у 2023–2024 роках залишалася співмірною з довоєнним періодом: переважна більшість працівників — чоловіки (близько 63%), що зумовлено специфікою діяльності підприємства у сфері монтажу інженерних систем.

Аналіз динаміки чисельності персоналу ТОВ «Сахара» свідчить про вплив зовнішніх форс-мажорних обставин на кадровий потенціал підприємства, а також про його здатність оперативно адаптуватися до викликів та зберігати операційну життєздатність навіть у критичних умовах.

Таблиця 2.3

Віково-статева структура персоналу ТОВ «Сахара»*

Категорія	2021	2022	2023	2024
Вік до 30 років	26	25	10	11
Вік 31–50 років	60	58	18	20
Вік понад 50 років	22	22	7	7
Разом	108	105	35	38

* Складено автором за даними [19].

Віковий склад персоналу ТОВ «Сахара» у 2021–2022 роках відзначався стабільною структурою з домінуванням працівників віком 31–50 років. У 2021 році ця вікова група складала 60 осіб, що становило понад половину загальної чисельності персоналу. Молодші працівники (до 30 років) налічували 26 осіб, а старша вікова група (понад 50 років) — 22 особи.

У 2022 році структура залишилася практично незмінною, що свідчить про стабільну кадрову політику та утримання професійного ядра співробітників.

Однак у 2023 році, як і у випадку з загальною чисельністю персоналу, відбулося суттєве скорочення у всіх вікових категоріях:

- кількість молодих працівників (до 30 років) зменшилася з 25 до 10 осіб;
- найбільше скорочення зафіксовано у ключовій віковій групі 31–50 років — з 58 до 18 осіб;
- частка працівників віком понад 50 років також зменшилася майже втричі — з 22 до 7 осіб.

У 2024 році спостерігається незначне відновлення у молодшій і середній вікових групах: +1 у категорії до 30 років та +2 у групі 31–50 років, тоді як старша вікова група залишилася на рівні 7 осіб.

Ці дані свідчать, що внаслідок повномасштабної війни в Україні та спричиненої нею кризи, Підприємство втратило значну частину трудових ресурсів, насамперед із середнього вікового сегмента, який традиційно є найбільш активним і продуктивним. Скорочення також могло бути пов'язане з мобілізацією, евакуацією, релокацією бізнесу та обмеженням операційної діяльності.

Незважаючи на складні умови, підприємству вдалося зберегти представників усіх вікових груп, що дозволяє говорити про збереження кадрового різноманіття як одного з факторів подальшої стійкості.

ТОВ «Сахара» зіткнулося з різким скороченням персоналу в усіх вікових категоріях у 2023 році, однак вже у 2024 році простежуються ознаки поступового відновлення. Збереження фахівців різного віку створює потенціал для подальшої стабілізації кадрового складу та передачі досвіду між поколіннями.

Таблиця 2.4

Структура персоналу ТОВ «Сахара»*

Категорія	2021	2022	2023	2024
Керівники	10	9	4	4
Інженери	33	32	10	11
Технічний персонал	47	46	16	18
Обслуговуючий персонал	18	18	5	5
Разом	108	105	35	38

* Складено автором за даними [19].

Дані таблиці 2.4 свідчать про суттєві зміни у внутрішній структурі персоналу ТОВ «Сахара», що відбулися внаслідок повномасштабної війни в Україні та спричинених нею економічних викликів.

У період 2021–2024 років структура персоналу ТОВ «Сахара» зазнала серйозних трансформацій, зокрема внаслідок повномасштабної війни. Найбільше скорочення торкнулося інженерного та технічного складу — ключових категорій для виробничо-монтажної діяльності підприємства.

Незважаючи на ці втрати, у 2024 році спостерігається тенденція до стабілізації та обережного нарощування штату, що свідчить про гнучкість підприємства, адаптивність до нових умов і наявність потенціалу для відновлення та розвитку в майбутньому.

2.2. Аналіз практики застосування інноваційних HR-технологій на підприємстві

ТОВ «Сахара» — це сучасне українське інженерне підприємство, яке спеціалізується на впровадженні інноваційних рішень у сфері енергоефективних технологій, зокрема систем опалення, вентиляції, кондиціонування повітря, використання теплових насосів та відновлювальних джерел енергії. Підприємство не лише реалізує продукцію провідних європейських брендів, а й надає повний спектр послуг: від енергоаудиту та

проектування — до професійного монтажу та сервісного обслуговування складних інженерних систем.

Успішна діяльність у високотехнологічному секторі потребує не лише якісного обладнання та інженерних рішень, а й ефективного управління людськими ресурсами як ключовим стратегічним активом. ТОВ «Сахара» усвідомлює, що саме персонал формує конкурентну перевагу підприємства в умовах ринку, який постійно трансформується. Саме тому управління персоналом розглядається не лише як функція підтримки, а як інтегрована система, що має вирішальне значення для досягнення довгострокових цілей бізнесу.

Протягом останніх років підприємство працює в умовах ускладненого зовнішнього середовища. Спочатку це були наслідки глобальної пандемії COVID-19, яка кардинально змінила формат роботи, взаємодії з клієнтами та комунікації всередині колективу. Згодом до глобальних викликів додалася повномасштабна війна в Україні, яка спричинила різке зниження економічної активності, порушення логістичних ланцюгів, мобілізацію працівників, евакуацію населення та підвищення ризиків у сфері ведення бізнесу.

У відповідь на ці виклики ТОВ «Сахара» активно переглядає стратегії управління персоналом, зосереджуючи увагу на гнучкості, оперативності та збереженні ключових компетенцій. Підприємство впроваджує інноваційні HR-технології, що дозволяють адаптуватися до мінливих умов, зменшити втрати кадрового потенціалу та забезпечити безперервність критично важливих бізнес-процесів.

Зокрема, ТОВ «Сахара» розвиває електронний документообіг, дистанційні формати навчання, цифрові інструменти для комунікації з персоналом та підбору кадрів, застосовує інструменти HR-аналітики для ухвалення управлінських рішень. Також підприємство вживає заходів щодо психологічної підтримки колективу, розвиває систему професійного навчання та створює умови для розвитку кадрового резерву [19].

Завдяки стратегічному баченню в галузі HR та впровадженню сучасних технологій, ТОВ «Сахара» не лише зберігає свою працездатність в умовах кризи, а й формує основу для подальшого зростання та зміцнення позицій на ринку інженерних послуг.

В умовах динамічних змін ринку праці, особливо в період після пандемії та під час повномасштабної війни, ТОВ «Сахара» активно адаптує свої HR-процеси до вимог часу, впроваджуючи елементи цифрової трансформації. Такий підхід дозволяє забезпечити оперативність, прозорість та зручність в управлінні людськими ресурсами навіть в умовах обмеженого фізичного доступу до офісів і виробничих об'єктів.

Підприємство поступово відмовляється від паперових носіїв у кадровій документації, впроваджуючи електронні системи для автоматизації стандартних процедур: оформлення прийому на роботу, переведення працівників, укладання та оновлення трудових договорів, розірвання трудових відносин тощо, що суттєво скорочує час на виконання адміністративних функцій та знижує ймовірність технічних помилок.

Завдяки використанню цифрових підписів, кадрові документи можуть підписуватись дистанційно, що особливо важливо в умовах часткового або повного переходу на дистанційну роботу. Такий підхід забезпечує юридичну чинність документації та дозволяє підприємству працювати без перерв навіть у критичних ситуаціях.

ТОВ «Сахара» впровадила систему внутрішньої комунікації на базі корпоративних месенджерів (наприклад, Viber, Telegram, Google Chat), що дозволяє оперативно обмінюватися інформацією між HR-відділом, адміністрацією та співробітниками. Для проведення нарад, інструктажів, координаційних зустрічей використовуються платформи Google Meet, Zoom та інші інструменти відеозв'язку [19].

Це дозволило зберегти ефективну взаємодію всередині команди навіть у періоди обмеженого доступу до офісу, карантину чи воєнного стану.

Віддалена комунікація також сприяє підтримці корпоративної культури та залученості персоналу.

Для точного контролю робочого часу, обліку присутності та формування розрахункових відомостей підприємство застосовує табельне та облікове програмне забезпечення. Це дає змогу:

- контролювати графіки зміни/чергувань;
- вести облік відпусток, лікарняних, відряджень;
- формувати нарахування заробітної плати в автоматизованому режимі;
- аналізувати ефективність використання трудових ресурсів.

Інтеграція кадрових даних із бухгалтерськими модулями забезпечує цілісність і прозорість фінансової звітності, а також мінімізує ризики помилок у розрахунках.

Цифровізація HR-функцій у ТОВ «Сахара» стала не лише відповіддю на зовнішні виклики, а й частиною стратегічного оновлення управління персоналом. Автоматизація, дистанційні формати комунікації та сучасні цифрові інструменти дозволяють підприємству зберігати гнучкість, підвищувати ефективність та створювати комфортне робоче середовище навіть у складних умовах.

Одним із важливих елементів сучасного HR-менеджменту, що активно розвивається у ТОВ «Сахара», є використання HR-аналітики — системного збору, обробки та інтерпретації даних, що стосуються персоналу. У контексті стрімких змін, спричинених кризовими подіями останніх років, зокрема повномасштабним вторгненням РФ в Україну, HR-аналітика стала незамінним інструментом стратегічного та оперативного планування.

Підприємство регулярно відстежує динаміку змін у кількості працівників, як у цілому, так і за окремими структурними підрозділами та професійними категоріями. Це дозволяє виявити:

- критичні точки скорочення персоналу;
- сфери, де зберігається стабільність;

- напрями, які потребують термінового підсилення або реструктуризації.

Особливо актуальним такий підхід став у 2023 році, коли чисельність персоналу різко скоротилася майже втричі. HR-аналітика дозволила вчасно визначити ключові функціональні зони, які необхідно зберегти, та сформувати мінімальний, але ефективний кадровий кістяк для збереження операційної спроможності підприємства.

На основі щорічної звітності та внутрішнього моніторингу HR-фахівці здійснюють аналіз:

- коефіцієнтів плинності персоналу;
- основних причин звільнення (особисті, економічні, професійні);
- сезонних або регіональних коливань у складі працівників.

Це допомагає запобігати небажаним втратам кадрів та розробляти превентивні заходи: перегляд умов праці, зміну системи мотивації, гнучкі форми зайнятості.

Збір даних щодо кваліфікації, продуктивності, запитів на підвищення компетенцій дозволяє формувати персоналізовані плани розвитку, визначати напрямки професійного навчання (технічні тренінги, софт-скіли, цифрові навички) та інвестувати в підготовку найбільш перспективних працівників.

HR-аналітика у ТОВ «Сахара» виконує функцію навігації для керівництва, дозволяючи:

- обґрунтовано скорочувати або розширювати штат;
- формувати кадровий резерв;
- планувати заміну критичних працівників;
- оцінювати ефективність інвестицій у персонал.

HR-аналітика у ТОВ «Сахара» є невід'ємною частиною системи управління персоналом, яка забезпечує об'єктивність, прозорість та результативність кадрових рішень. В умовах зовнішніх загроз і внутрішніх трансформацій вона відіграє ключову роль у збереженні стабільності

підприємства, підвищенні його адаптивності та розвитку людського капіталу як стратегічного ресурсу.

З початком повномасштабної війни в Україні у 2022 році ТОВ «Сахара» опинилося в умовах глибоких соціально-економічних та організаційних потрясінь. Підприємство, яке працює у сфері реалізації енергоефективних рішень, мало адаптувати свої виробничі та кадрові процеси до нових реалій, зберігаючи при цьому життєздатність бізнесу та безпеку працівників.

В умовах воєнного стану, коли частина співробітників була мобілізована, інші — евакуйовані або втратили можливість фізично бути присутніми на робочому місці, ТОВ «Сахара» впровадило альтернативні форми зайнятості, що дозволили частково зберегти трудовий потенціал:

- часткова зайнятість — працівникам надається можливість працювати неповний робочий день або тиждень відповідно до наявного обсягу робіт і логістичних обмежень. Така модель дозволяє зберегти кадрове ядро та знизити навантаження на фонд оплати праці без звільнень.

- дистанційна робота для офісного персоналу — працівники, які не задіяні у монтажних чи сервісних роботах, працюють віддалено. Це стосується насамперед адміністративного, проєктного, бухгалтерського персоналу та HR-фахівців. Для цього організовано доступ до корпоративних систем та хмарних сервісів.

- погодинна оплата — введена для працівників, залучених до епізодичних робіт, із розрахунком відповідно до обсягів фактично виконаних завдань. Це дозволяє гнучко управляти витратами на оплату праці в умовах зниження операційної активності.

Воєнні дії, постійна тривога, мобілізація близьких та економічна невизначеність призвели до підвищеного рівня стресу та емоційного вигорання серед працівників. З огляду на це, ТОВ «Сахара» впровадило низку заходів, спрямованих на підтримку психологічної стійкості команди:

- організовано індивідуальні консультації з психологом (як через онлайн-формати, так і очно, за можливості);

- HR-відділ ініціює регулярні опитування самопочуття працівників, щоб своєчасно ідентифікувати сигнали емоційного виснаження;
- запроваджено інформаційні кампанії щодо профілактики стресу, управління емоціями, збереження work-life балансу в умовах кризи;
- підтримується культура відкритого діалогу між працівниками і керівництвом, що допомагає знизити рівень тривоги та зберігати згуртованість колективу.

В умовах зміни безпекової ситуації в регіоні, ТОВ «Сахара» застосовує оперативні рішення щодо релокації персоналу, тимчасового переміщення робочих бригад, зміни логістичних маршрутів. Підприємство реалізує гнучкі графіки роботи, що враховують комендантські години, відключення електроенергії, транспортні обмеження.

Крім того, продовжується планування резерву кадрів, формування списків фахівців, які можуть бути оперативно залучені до виконання нагальних робіт після стабілізації ситуації.

HR-політика ТОВ «Сахара» в умовах воєнного стану демонструє високий рівень адаптивності, соціальної відповідальності та стратегічної далекоглядності. Завдяки впровадженню гнучких форм зайнятості, підтримці ментального здоров'я та оперативному управлінню ресурсами, підприємство зуміло не лише зберегти працездатність, а й створити фундамент для поступового відновлення та розвитку у післякризовий період.

ТОВ «Сахара» усвідомлює, що професійна компетентність працівників є одним із ключових чинників забезпечення якості послуг, інженерної надійності проєктів та конкурентоспроможності підприємства на ринку енергоефективних технологій. Тому підвищення кваліфікації, розвиток технічних навичок та систематичне навчання персоналу розглядаються як пріоритетні напрями кадрової політики.

ТОВ «Сахара» підтримує активну співпрацю з провідними європейськими брендами, такими як:

- Wilo — виробник насосного обладнання;

- Herz — спеціалізується на арматурі для опалення та водопостачання;
- Danfoss — лідер у сфері енергозберігаючих рішень;
- Geberit — інноватор у галузі сантехніки та інженерних систем;
- Waterkotte, Paradigma, Pichler, Chofu, Fränkische та інші.

Партнери надають доступ до профільних вебінарів, онлайн-курсів, відеоінструкцій і сертифікаційних програм, що дозволяє працівникам підприємства оперативно ознайомлюватися з новітніми технологіями, стандартами монтажу та експлуатації обладнання. Багато тренінгів мають практичну спрямованість — з демонстрацією реальних кейсів, схем підключення, налаштування автоматики тощо.

В умовах воєнного стану та обмеженого доступу до офлайн-заходів підприємство активно використовує дистанційні форми навчання, які дають змогу:

- економити час і ресурси на відрядження;
- залучати до навчання співробітників з різних регіонів;
- забезпечити гнучкість графіка навчання (перегляд записів у зручний час);
- швидко оновлювати знання відповідно до змін на ринку обладнання та нормативної бази.

Для організації внутрішніх навчальних заходів підприємство використовує платформи Zoom, Google Meet, YouTube, а також закриті розділи сайтів партнерів із доступом до навчальних матеріалів.

Основна увага приділяється розвитку технічних (hard) навичок, зокрема:

- принципи роботи теплових насосів, сонячних колекторів, систем рекуперації тепла;
- особливості монтажу згідно з європейськими стандартами;
- налаштування автоматичних систем керування опаленням, вентиляцією, ГВП;
- діагностика та технічне обслуговування складного обладнання.

Окрім технічного навчання, частина інженерного та адміністративного персоналу також проходить підготовку з:

- управління проєктами,
- комунікації з клієнтами,
- презентації енергоефективних рішень,
- продажів та переговорів.

Підприємство практикує внутрішнє наставництво, коли досвідчені фахівці передають знання новим працівникам, особливо під час адаптації або в період переходу на нові технології. Це дозволяє не лише швидко залучати нових спеціалістів до роботи, а й підтримувати неперервність знань у команді, особливо важливо в умовах кадрових втрат.

Системний підхід до розвитку людського капіталу, спрямований на підтримку високого рівня технічної компетентності, гнучке реагування на ринкові виклики та інтеграцію новітніх технологій у свою діяльність. Професійне навчання працівників стало важливою конкурентною перевагою підприємства, яка дозволяє утримувати лідерські позиції в галузі енергоефективних рішень навіть у складних економічних і безпекових умовах.

Попри скорочення чисельності працівників унаслідок війни, ТОВ «Сахара» продовжує розвивати системний підхід до управління людськими ресурсами, і зокрема — до підбору та резервування персоналу. Підприємство робить ставку на автоматизацію рекрутингових процесів, що дозволяє оперативно закривати кадрові потреби навіть в умовах обмеженого доступу до традиційних інструментів пошуку.

ТОВ «Сахара» ефективно використовує можливості сучасних онлайн-каналів для рекрутингу:

- сайти Work.ua, hh.ua, Jooble, які дозволяють налаштовувати фільтри за регіоном, спеціальністю, досвідом та заробітною платою.
- Facebook-групи для інженерів, Telegram-канали з оголошеннями про роботу, LinkedIn-сторінка підприємства.

- корпоративний сайт, окремий розділ «Кар'єра», який містить актуальні вакансії, вимоги та форму для швидкого подання резюме.

Ці інструменти дозволяють:

- автоматизувати збір резюме;
- запускати таргетовану рекламу вакансій для цільової аудиторії;
- формувати базу кандидатів за попередньо визначеними критеріями.

Для оптимізації процесу рекрутингу підприємство використовує рекрутингові системи та CRM-рішення, які дозволяють:

- автоматично відсівати нерелевантні анкети;
- класифікувати кандидатів за рівнем відповідності посаді;
- створювати воронку підбору з етапами комунікації, інтерв'ю, зворотного зв'язку;
- оцінювати ефективність каналів пошуку (кількість відгуків, конверсія, час закриття вакансії).

Це значно скорочує витрати часу HR-відділу на попередній перегляд анкет та дозволяє зосередитися на якісній оцінці перспективних кандидатів.

ТОВ «Сахара» веде системну роботу з формування кадрового резерву на післявоєнний період:

- проводяться онлайн-співбесіди з перспективними кандидатами навіть на ті посади, які тимчасово заморожені;
- зберігаються анкети й резюме фахівців, що пройшли частину відбору;
- проводиться постійна комунікація з молодими фахівцями, студентами профільних ЗВО, які можуть бути залучені до стажувань після стабілізації ситуації;
- у партнерстві з навчальними закладами розглядається можливість створення освітньо-практичних програм, що поєднують навчання та працевлаштування.

У зв'язку з війною, підприємство адаптувало політику підбору персоналу:

- враховуються географічні обмеження та мобільність кандидатів;
- перевага надається працівникам із досвідом віддаленої або гнучкої роботи;
- у фокусі — багатофункціональні фахівці, здатні виконувати декілька суміжних функцій (інженер-монтажник, сервісний спеціаліст з проєктним досвідом тощо).

Автоматизація підбору персоналу в ТОВ «Сахара» дозволила зберегти ефективність HR-функцій навіть в умовах кризи. Цифрові інструменти допомагають швидко реагувати на потребу у нових працівниках, забезпечувати гнучкість рекрутингового процесу та будувати кадровий резерв для стабілізації та масштабування діяльності в майбутньому. Такий підхід зміцнює кадрову спроможність підприємства й підтримує його довгострокову конкурентоспроможність.

У ТОВ «Сахара» впровадження інноваційних HR-технологій носить адаптивно-еволюційний характер і відповідає як сучасним вимогам до управління персоналом, так і реаліям функціонування бізнесу в умовах воєнного стану. Підприємство демонструє прагнення до цифровізації, збереження кадрового потенціалу та професійного розвитку співробітників, що свідчить про стратегічний підхід до HR як до ключового ресурсу стійкості та конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 3

ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ HR-ТЕХНОЛОГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В умовах глибоких соціально-економічних трансформацій, що охопили Україну в останнє десятиліття, бізнес-середовище зазнає безпрецедентного тиску з боку багатьох взаємопов'язаних чинників. Серед ключових — активна цифровізація, що вимагає нових підходів до організації трудових процесів, постійні безпекові загрози внаслідок воєнного стану, а також підвищені очікування до ефективності управління персоналом, який залишається одним із головних ресурсів розвитку кожного підприємства. У цьому контексті ТОВ «Сахара» не лише реагує на зовнішні виклики, а й формує проактивну стратегію впровадження сучасних HR-технологій, розглядаючи їх як важіль не лише стабілізації, але й зростання [18, с. 74].

Підприємство усвідомлює, що інновації в HR-сфері — це не просто інструмент оперативного вирішення поточних завдань, а стратегічний ресурс, який формує стійку конкурентну перевагу на ринку. HR-технології дозволяють гнучко керувати людським капіталом, швидко адаптувати штатну структуру до змін кон'юнктури, забезпечувати безперервний розвиток компетенцій персоналу та утримувати цінні кадри навіть у кризових ситуаціях.

У сучасних умовах, коли стабільність бізнесу залежить від швидкості прийняття рішень, гнучкості в організації праці та здатності підприємства адаптуватися до нестабільного середовища, цифрові HR-рішення, автоматизація кадрових процесів, системна HR-аналітика, онлайн-навчання та системи зворотного зв'язку стають обов'язковими елементами ефективного управління.

ТОВ «Сахара» визначає розвиток HR-технологій не як окремий напрям, а як інтегровану частину загальної стратегії цифрової трансформації підприємства. У центрі цієї трансформації — людина: її потенціал, професійний розвиток, мотивація, добробут і лояльність до підприємства.

Саме тому нові інструменти в сфері управління персоналом запроваджуються з урахуванням не лише бізнес-цілей, але й гуманітарного підходу — створення безпечного, інклюзивного та підтримувального середовища для працівників.

Таким чином, у найближчій перспективі розвиток HR-технологій для ТОВ «Сахара» — це не просто технічне оновлення, а якісний зсув в організаційній культурі та системі управління, що покликаний забезпечити стабільність, ефективність і стійкість підприємства у складних умовах сучасності.

У сучасних умовах цифрова трансформація набуває вирішального значення для ефективного функціонування підприємств, зокрема в управлінні людськими ресурсами. Для ТОВ «Сахара» розширення цифрових можливостей у сфері HR є одним із головних пріоритетів, що має забезпечити оперативність, гнучкість, прозорість та стратегічну керованість персоналом у довгостроковій перспективі.

Одним із ключових кроків на цьому шляху є впровадження повнофункціональної HRIS (Human Resource Information System) — інтегрованої інформаційної системи, яка охоплює всі етапи життєвого циклу працівника на підприємстві [16, с. 96]:

- від рекрутингу (розміщення вакансій, автоматизований відбір, формування бази кандидатів);
- до адаптації (введення в посаду, навчання, супровід у перші місяці роботи);
- та подальшого управління розвитком, ротаціями, оцінюванням, мотивацією і звільненням.

HRIS дозволить об'єднати розрізнені функції в єдину цифрову екосистему, що суттєво підвищить ефективність кадрового адміністрування.

Наступним кроком у цифровізації є створення персонального онлайн-кабінету працівника, через який кожен співробітник зможе:

- переглядати та оновлювати особисту інформацію;
- подавати заявки на відпустку, лікарняні, відрядження;

- завантажувати необхідні документи (довідки, накази, розрахункові листки);
- слідкувати за графіком роботи, результатами атестації, планами розвитку.

Такий функціонал розширює можливості самообслуговування персоналу, зменшуючи навантаження на HR-відділ і підвищуючи зручність для працівників.

Використання електронного документообігу та автоматизованих сервісів дозволить ефективніше опрацьовувати внутрішні запити працівників (довідки, зміни в графіку, виплати тощо). Такі системи можуть бути інтегровані в корпоративні месенджери або портали, що забезпечить швидкий зворотний зв'язок і мінімізацію паперового обігу.

Крім того, автоматизація дозволяє стандартизувати процеси, що знижує ризик помилок і підвищує якість обслуговування працівників.

Особливу увагу ТОВ «Сахара» планує приділити впровадженню аналітичних інструментів, які в режимі реального часу відображатимуть [12, с. 89]:

- стан укомплектованості штату;
- динаміку плинності кадрів;
- показники продуктивності та ефективності працівників;
- результати опитувань і зворотного зв'язку;
- аналітику щодо потреб у навчанні та витрат на персонал.

Ці інструменти допоможуть не лише визначати проблемні зони, а й прогнозувати тенденції, що дозволить оперативно приймати рішення, базовані на даних, а не інтуїції.

Цифровізація HR-процесів у ТОВ «Сахара» — це інвестиція у сталість та конкурентоспроможність підприємства, яка сприятиме ефективному розвитку бізнесу в умовах постійних змін і високої невизначеності.

У контексті постійних технологічних змін, складних умов воєнного стану та обмежених можливостей для проведення традиційного навчання,

ТОВ «Сахара» приділяє особливу увагу створенню власної внутрішньої платформи електронного навчання (LMS — Learning Management System). Така система є не просто технічним інструментом, а стратегічним компонентом управління знаннями та професійним розвитком персоналу, який відповідає сучасним вимогам гнучкого та безперервного навчання.

Завдяки LMS підприємство зможе гнучко адаптувати освітні програми відповідно до [7, с. 99]:

- рівня підготовки конкретного співробітника;
- посади та функціональних обов'язків;
- виявлених потреб у розвитку (на основі оцінки ефективності або планів кар'єрного росту).

Це дозволить перейти від формального навчання до персоналізованого освітнього шляху, орієнтованого на практичний результат і зміцнення професійних навичок (hard skills) і м'яких компетенцій (soft skills).

LMS-платформа дозволить впровадити автоматизовану систему атестації, що включає:

- тести після завершення навчальних модулів;
- самостійні завдання;
- тематичні кейси;
- іспити з технічної компетентності.

Результати будуть фіксуватися у персональному освітньому профілі працівника, що забезпечить об'єктивність контролю та можливість аналітики HR-відділом.

Елементи гейміфікації — значки, бали, рейтинги, навчальні рівні, сертифікати — мотивуватимуть працівників до самонавчання та залученості у процес. Конкурси, челленджі та командні змагання створюватимуть позитивне освітнє середовище та сприятимуть внутрішній мотивації.

Також підприємство може впровадити систему винагород за проходження певних курсів: бонуси, додаткові вихідні, визнання на корпоративних заходах.

LMS дозволить керівникам і HR-відділу моніторити успішність проходження навчання, виявляти «прогалини» в знаннях, планувати додаткові тренінги. Автоматизована аналітика дасть змогу відстежувати:

- активність працівників;
- середній бал тестування;
- відсоток проходження курсів;
- співвідношення навчання та підвищення результативності [2, с. 34].

Впровадження системи електронного навчання в ТОВ «Сахара» дозволить перейти до якісно нового рівня управління розвитком персоналу, що поєднує технологічні можливості, доступність, персоналізацію та аналітичну обґрунтованість. У час, коли бізнесу необхідна адаптивність, швидка передача знань та зниження витрат, LMS стане ключовим інструментом підтримки кваліфікації, продуктивності та мотивації співробітників. Це не лише зміцнить внутрішній потенціал підприємства, а й дозволить успішно масштабувати її діяльність у посткризовий період.

У сучасному бізнес-середовищі, де швидкість прийняття рішень і якість управління персоналом прямо впливають на стабільність і конкурентоспроможність підприємства, інструменти штучного інтелекту (AI) та HR-аналітики стають ключовими технологіями. ТОВ «Сахара», орієнтуючись на інновації та ефективність, планує поступово інтегрувати ці рішення у свою кадрову систему для підвищення точності управлінських дій та прогнозування змін у структурі персоналу.

Підприємство передбачає створення глибокої аналітичної бази, яка дозволить:

- системно відстежувати плинність кадрів у розрізі підрозділів, посад, вікових категорій;
- виявляти тенденції до вигорання або зниження продуктивності на ранніх етапах (на основі опитувань, відгуків, скорочення участі у проєктах тощо);

- прогнозувати ризики звільнень ключових фахівців, щоб вчасно вжити заходів щодо їх утримання (перегляд умов праці, запропонування навчання чи підвищення).

Це дозволить не лише реагувати на проблеми постфактум, а й передбачати їх, забезпечуючи стабільність і керованість кадрового складу.

У рамках впровадження HRIS передбачається створення цифрового дос'є на кожного працівника, яке міститиме [9, с. 36]:

- базову інформацію та професійний досвід;
- рівень володіння компетенціями (технічними та м'якими);
- історію навчання та участі в корпоративних тренінгах;
- результати оцінювання;
- кар'єрні досягнення, внесок у проєкти, реалізовані ініціативи.

Ці профілі будуть не лише засобом зберігання даних, а й активним аналітичним інструментом, який дозволить формувати внутрішній кадровий резерв, планувати кар'єрне зростання та визначати потенціал кожного працівника для виконання нових завдань.

Штучний інтелект активно впроваджується у провідних компаніях світу для автоматизації найскладніших та найресурсоємніших завдань у сфері HR. ТОВ «Сахара» планує поступово впровадити такі можливості:

- автоматизований скринінг резюме: AI-алгоритми швидко відбирають кандидатів, які максимально відповідають вимогам до вакансії;
- аналіз поведінкових і мовленнєвих характеристик під час онлайн-інтерв'ю (на основі відеоаналізу);
- передбачення успішності адаптації кандидата на основі зіставлення його характеристик із профілями успішних працівників на аналогічних посадах;
- автоматичне формування рекомендованих кар'єрних шляхів для існуючих співробітників залежно від їхніх навичок, інтересів і потреб компанії.

1. Об'єктивність і точність у прийнятті кадрових рішень — замість суб'єктивних оцінок менеджерів використовуються алгоритми на основі даних.
2. Скорочення часу на рутинні процеси — наприклад, обробка резюме або аналіз результатів атестації.
3. Зниження ризиків кадрових втрат завдяки ранньому попередженню про проблеми.
4. Підвищення якості рекрутингу та адаптації через глибоку аналітику та прогностичні моделі.
5. Підтримка стратегічного планування — можливість формувати кадрову політику на основі об'єктивної аналітики, а не припущень.

Інтеграція штучного інтелекту та HR-аналітики у практику управління персоналом ТОВ «Сахара» — це крок до побудови сучасної, прозорої та ефективної кадрової системи, яка здатна гнучко реагувати на внутрішні та зовнішні виклики. Такий підхід дозволить організації зміцнити кадровий потенціал, краще розуміти потреби своїх працівників і приймати управлінські рішення, що базуються на об'єктивних даних та прогнозах.

В умовах динамічного розвитку бізнесу, цифрової трансформації та високої конкуренції за таланти, ефективна система зворотного зв'язку з персоналом стає стратегічно важливою для побудови довірливих відносин між працівниками та керівництвом. ТОВ «Сахара» розглядає розвиток таких систем як пріоритетний напрям удосконалення HR-політики, адже зворотний зв'язок є джерелом важливої інформації для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, підвищення мотивації, залученості та емоційного благополуччя працівників.

Підприємство планує впровадити цифрові інструменти, які дозволять робити процес надання та аналізу зворотного зв'язку [14, с. 59]:

- регулярним і системним (а не епізодичним);
- анонімним і безпечним для співробітників;
- аналітично обґрунтованим для керівництва.

Зокрема, передбачається реалізація наступних рішень:

- Онлайн-опитування щодо задоволеності працею, умовами, кліматом у колективі — за допомогою інтеграції спеціалізованих платформ (наприклад, Google Forms, SurveyMonkey, Lattice, Officevibe). Це дозволить виявити загальні настрої, динаміку залученості, готовність до змін тощо.
- Оцінка керівництва та колег за методиками 180/360 градусів, які передбачають анонімне опитування працівників про професійні та лідерські якості керівника або членів команди. Це дасть змогу налагодити зворотний зв'язок «знизу вгору», побачити точки росту, а також виявити управлінські проблеми до їх ескалації.
- Платформи для фіксації ідей, проблем і пропозицій — анонімні скриньки або спеціальні онлайн-форми, через які працівники можуть ділитися ініціативами щодо покращення роботи, повідомляти про труднощі або ризики. Такі рішення можуть бути інтегровані в мобільний застосунок чи внутрішній портал організації.
- Застосування мобільних рішень та чат-ботів для збору короткого зворотного зв'язку у зручний час — наприклад, наприкінці робочого тижня або після завершення проєкту. Це дозволить оперативно реагувати на зміни настроїв у колективі.

Зворотний зв'язок має не лише збиратись, а й опрацьовуватись у структурованому вигляді. Тому ТОВ «Сахара» планує:

- автоматизувати аналіз результатів опитувань — через інтеграцію зі звітністю HRIS;
- створити дашборди та ключові індикатори (KPI) задоволеності працівників;
- включати висновки зі зворотного зв'язку у процеси планування кадрових рішень, навчання та оцінювання ефективності керівництва.

Такі підходи дозволять приймати рішення, які враховують реальні настрої персоналу, а не лише зовнішні показники ефективності.

Крім технічної сторони, важливим завданням є створення культури відкритого діалогу, у якій:

- працівники відчують, що їхня думка враховується;
- ініціативи отримують зворотну реакцію;
- зворотний зв'язок не призводить до негативних наслідків, а навпаки — є інструментом покращення.

Такий підхід сприятиме підвищенню залученості, лояльності та емоційного комфорту персоналу, зниженню плинності кадрів і формуванню позитивного іміджу роботодавця.

Розвиток цифрових систем зворотного зв'язку у ТОВ «Сахара» — це крок до гуманізації управлінських процесів, підвищення прозорості та якості взаємодії між працівниками й керівництвом. Завдяки цьому організація зможе своєчасно виявляти потенційні проблеми, розвивати культуру співпраці та підвищувати ефективність роботи на всіх рівнях організаційної структури.

У сучасному конкурентному середовищі успіх підприємства дедалі більше залежить від її здатності залучати, утримувати та надихати талановитих працівників. ТОВ «Сахара», як інженерне підприємство, що прагне сталого розвитку та інноваційного лідерства, усвідомлює необхідність системного формування Employer Value Proposition (EVP) — ціннісної пропозиції роботодавця, яка визначає унікальність організації на ринку праці.

Після стабілізації безпекової ситуації та з урахуванням досвіду воєнного періоду підприємство планує приділити особливу увагу формуванню сильного бренду роботодавця, що базується на прозорості, підтримці, гідних умовах праці та можливостях професійного зростання [11, с. 18].

Формування потужної ціннісної пропозиції роботодавця та брендінг HR-напрямку — це стратегічна інвестиція у людський капітал ТОВ «Сахара», яка дозволить підприємству не лише залучити нових фахівців післявоєнного періоду, а й утримати наявний персонал, посилити лояльність команди та забезпечити кадрову сталість у довгостроковій перспективі. EVP стане тією платформою, яка поєднає цінності підприємства з очікуваннями її людей.

Підсумовуючи можемо зазначити, що HR-технології розглядаються як невід’ємна частина цифрової трансформації підприємства, що покликана забезпечити ефективне управління персоналом в умовах постійних змін, високої конкуренції та нестабільного середовища. Пріоритетним напрямом є розширення цифровізації HR-процесів, зокрема шляхом впровадження повнофункціональної HRIS, електронного документообігу, онлайн-кабінетів працівників та автоматизованої обробки запитів. Це сприятиме зменшенню навантаження на HR-службу та підвищенню прозорості процесів. Розвиток систем електронного навчання (LMS) дозволить забезпечити гнучкий, персоналізований та безперервний професійний розвиток співробітників, водночас знижуючи витрати на очне навчання і підвищуючи внутрішню мотивацію.

HR-аналітика та інструменти штучного інтелекту стають важливим елементом кадрової стратегії: вони забезпечують точність у прийнятті рішень, дають змогу прогнозувати плинність кадрів, виявляти ризики вигорання та формувати внутрішній резерв.

Удосконалення систем зворотного зв’язку є передумовою для формування відкритої комунікаційної культури, підвищення рівня залученості персоналу та оперативного виявлення внутрішніх проблем і точок росту.

Усі розглянуті напрями демонструють системний підхід ТОВ «Сахара» до HR-інновацій, де основний акцент робиться на поєднання технологічних рішень з гуманітарним підходом — турботою про добробут, розвиток і безпеку персоналу [4, с. 46].

Розвиток HR-технологій на підприємстві — це не разові ініціативи, а послідовна стратегія формування сучасної моделі управління людським капіталом, яка поєднує цифрові можливості, гнучкість, прозорість і орієнтацію на людину. Такий підхід є ключем до зміцнення конкурентоспроможності ТОВ «Сахара» та її готовності до викликів майбутнього.

ВИСНОВКИ

Інноваційні HR-технології охоплюють широкий спектр інструментів, спрямованих на ефективне використання людського капіталу на всіх етапах роботи з персоналом. Вони забезпечують автоматизацію рутинних процесів, підвищують швидкість і якість прийняття кадрових рішень та сприяють стратегічному управлінню персоналом. Ключову роль відіграє цифровізація: впроваджуються HRIS, хмарні платформи, електронний документообіг, LMS-системи для навчання і штучний інтелект. Завдяки аналітичним інструментам HR-аналітика дозволяє прогнозувати потребу в кадрах, оцінювати продуктивність і вчасно виявляти кадрові ризики. Значну увагу приділено розвитку систем зворотного зв'язку, що підвищує залученість персоналу та дозволяє оперативно реагувати на проблеми. Сучасні HR-системи активно адаптуються до нових умов: gig-економіки, дистанційної роботи та потреб у психологічній підтримці персоналу. Програми well-being та елементи гейміфікації стали обов'язковими інструментами турботи про добробут працівників. Впровадження блокчейн-технологій і дотримання GDPR забезпечує безпечну обробку персональних даних. Формування ціннісної пропозиції роботодавця (EVP) стає стратегічним чинником для утримання й залучення талантів. Загалом, впровадження інноваційних HR-технологій сприяє не лише підвищенню ефективності операційної діяльності, а й забезпечує стійкий розвиток організації в умовах викликів сучасного ринку.

ТОВ «Сахара» — це інженерне підприємство з понад 20-річним досвідом, яка спеціалізується на реалізації енергоефективних рішень у сфері опалення, вентиляції, кондиціонування та водопостачання для житлових, комерційних і промислових об'єктів.

Підприємство має широку сферу діяльності, яка охоплює торгівлю, монтаж інженерних систем, технічне обслуговування, інжиніринг, виробництво обладнання, а також оренду нерухомості, що забезпечує його багатофункціональність та стабільність.

Підприємство співпрацює з провідними світовими брендами, що дозволяє постачати продукцію високої якості та відповідати сучасним вимогам енергоефективності, безпеки й екологічності.

Упродовж 2020–2024 років фінансові показники підприємства демонструють позитивну динаміку, що свідчить про ефективне управління та здатність адаптуватися до кризових умов, таких як пандемія та війна. Дохід і прибуток зростають, а активи підприємства збільшуються, що вказує на інвестиції у виробничу інфраструктуру та розширення ринку збуту. Зобов'язання також зростають, але залишаються контрольованими.

Кадрова структура зазнала різких змін у 2023 році, зокрема через повномасштабне вторгнення в Україну, що призвело до скорочення персоналу більш ніж утричі. Проте у 2024 році фіксується часткове відновлення.

Незважаючи на втрати, підприємству вдалося зберегти кадрову різноманітність: у структурі залишаються працівники різного віку та професійних категорій, що створює потенціал для майбутнього розвитку.

Підприємство приділяє особливу увагу інноваціям, якості сервісу та професійному розвитку персоналу, впроваджуючи новітні технології та дотримуючись високих стандартів.

ТОВ «Сахара» – приклад стійкого підприємства, що ефективно функціонує в умовах невизначеності, забезпечує якісні послуги та продукцію, і має потенціал для подальшого зростання в післявоєнний період.

Підприємство чітко усвідомлює стратегічну роль людських ресурсів у забезпеченні своєї конкурентоспроможності, тому активно модернізує систему управління персоналом, впроваджуючи інноваційні HR-підходи.

Під впливом пандемії COVID-19 і повномасштабної війни в Україні ТОВ «Сахара» здійснило перегляд кадрової стратегії, адаптувавши форми зайнятості, комунікації та документообігу до кризових умов. В умовах воєнного стану підприємство впровадило гнучкі моделі зайнятості (часткова, погодинна, дистанційна), що дозволило зберегти кадрове ядро та продовжити надання послуг.

Загалом, HR-політика ТОВ «Сахара» вирізняється адаптивністю, цифровою зрілістю та стратегічною орієнтацією, що дозволяє підприємству зберігати конкурентоспроможність, розвивати людський капітал і підтримувати сталий розвиток навіть у період масштабних викликів.

Основними напрямками розвитку HR-технологій на підприємстві є наступні:

1. Повна цифровізація HR-процесів;
2. Розвиток електронного навчання;
3. Використання HR-аналітики та штучного інтелекту;
4. Автоматизація процесів підбору та адаптації персоналу;
5. Зворотний зв'язок та залучення персоналу;
6. Формування бренду роботодавця;
7. Адаптація до кризових умов та підтримка добробуту персоналу.

Ці напрямки розвитку HR-технологій дозволять підприємству не лише підвищити ефективність управління персоналом, а й зміцнити конкурентні позиції, залучати кращі таланти та утримувати команду в умовах невизначеності.