

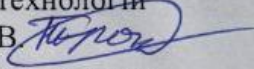
Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра менеджменту та безпеки інформаційних систем

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

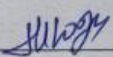
Удосконалення системи управління персоналом компанії засобами
HRM "Hurta" на прикладі приватного акціонерного товариства "ВФ Україна"

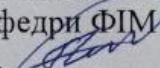
Виконав: студент 4-го курсу, гр. МІТ-216
спеціальності 073 – Менеджмент
Освітня програма – Менеджмент
інформаційних технологій

Трохименко Д. В. 

Керівник: канд. екон. наук.,
доцент кафедри МБІС

Міронова Ю. В.

« 16 » 06  2025 р.

Рецензент: канд. екон. наук.,
доцент кафедри ФІМ 

Руда Л. П.
« 16 » 06 2025 р.

Допущено до захисту
Завідувач кафедри МБІС
канд. техн. наук, доцент Карпінєць В. В.

« 16 » 06  2025 р.

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра менеджменту та безпеки інформаційних систем

Рівень вищої освіти І-й (бакалаврський)
Галузь знань – 07 Управління та адміністрування
Спеціальність – 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма – Менеджмент інформаційних технологій

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри МБІС

канд. техн. наук, доц. Карпінєць В. В.

«20» 03 2025 р.

ЗАВДАННЯ

на бакалаврську кваліфікаційну роботу студенту
Трохименка Дениса Вікторовича

1. Тема роботи: «Удосконалення системи управління персоналом компанії засобами HRM «Hurma» на прикладі Приватного акціонерного товариства «ВФ Україна»»

Керівник роботи: к.е.н., доцент кафедри МБІС Міронова Ю. В.
затверджені наказом вищого навчального закладу від 20.03. 2025 р., №97.

2. Термін подання студентом роботи: 10.06.2025 року.

3. Вихідні дані до роботи: фінансова звітність ПрАТ «ВФ Україна»; методичні вказівки, навчальні посібники, монографії, наукові статті, тези конференцій, електронні ресурси.

4. Зміст текстової частини:

вступ, теоретичні підходи до системи управління персоналом компанії, обґрунтування метод оцінювання ефективності управління персоналом на підприємстві, порівняльний аналіз спеціалізованих ІТ управління персоналом та вибір оптимальної HRM-системи, аналіз економічної діяльності та ефективності управління персоналом на ПрАТ «ВФ Україна», дослідження ІТ, що використовуються на ПрАТ «ВФ Україна» в системі управління персоналом, шляхи удосконалення системи управління персоналом компанії засобами HRM «Hurma», математичної моделі щодо обґрунтування вибору HRM «Hurma» для удосконалення системи управління персоналом, оцінювання економічної доцільності впровадження запропонованої HRM «Hurma», впровадження HRM-системи «Hurma» на ПрАТ «ВФ Україна», висновки, список використаних джерел, додатки.

5. Перелік ілюстративного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).

Тлумачення терміну «персонал» різними науковцями. Тлумачення терміну «управління персоналом» різними науковцями. Структура системи управління

персоналом підприємства. Основні принципи побудови системи управління персоналом. Базові характеристики методик оцінювання ефективності управління персоналом. Порівняльний аналіз HRM-систем. Оператор мобільного зв'язку в Україні та їх частки ринку. Оцінка рівня задоволеності споживачів послугами мобільних операторів Vodafone/MTC, Київстар, Lifecell. Основні показники діяльності ПрАТ «ВФ Україна». Основні показники балансу підприємства на ПрАТ «ВФ Україна». Показники рентабельності ПрАТ «ВФ Україна». Аналіз фінансових коефіцієнтів підприємства. Кількісні показники ефективності системи управління персоналом на ПрАТ «ВФ Україна» у 2022-2024 рр. Структура персоналу ПрАТ «ВФ Україна» за статтю та віком. Форми навчання персоналу на ПрАТ «ВФ Україна». Соціальні ініціативи ПрАТ «ВФ Україна» в умовах війни. Основні модулі Dynamics 365 Human Resource. Критерії оцінювання інформаційних HRM-систем. Значення функцій корисності для 6 обраних HRM. Адаптований рекрутинговий модуль HRM «Hugma». Сервіс для онбордингу HRM «Hugma».

6. Консультанти розділів роботи:

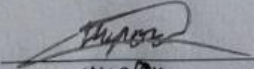
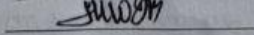
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ I	канд. екон. наук, доц. Міронова Ю. В.	 11.05.2025	11.04.2025
Розділ II	канд. екон. наук, доц. Міронова Ю. В.	 14.04.2025	09.05.2025
Розділ III	канд. екон. наук, доц. Міронова Ю. В.	 12.05.2025	06.06.2025

7. Дата видачі завдання 20.03.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва та зміст етапу	Термін виконання		Примітка
		початок	закінчення	
1	Формування та затвердження теми бакалаврської кваліфікаційної роботи (БКР)	20.03.2025	20.03.2025	бук.
2	Виконання спеціальної частини БКР Перший рубіжний контроль виконання БКР (1-й розділ КР)	21.03.2025	11.04.2025	бук.
3	Виконання спеціальної частини БКР Другий рубіжний контроль виконання БКР (2-й розділ КР)	14.04.2025	09.05.2025	бук.
4	Виконання спеціальної частини БКР Третій рубіжний контроль виконання БКР (3-й розділ КР)	12.05.2025	06.06.2025	бук.
5	Нормоконтроль. Попередній захист БКР	10.06.2025	10.06.2025	бук.
6	Рецензування БКР	10.06.2025	10.06.2025	бук.
7	Захист БКР	17.06.2025	17.06.2025	бук.

Студент
Керівник роботи

Трохименко Д. В.
Міронова Ю. В.

АНОТАЦІЯ

Бакалаврська кваліфікаційна робота складається з 70 сторінок основного тексту формату А4, на яких є 22 рисунка, 18 таблиць, список використаних джерел містить 36 найменування.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі запропоновано напрямки удосконалення системи управління персоналом компанії засобами HRM «Hurma».

У теоретичній частині роботи досліджено теоретичні підходи до системи управління персоналом компанії, обґрунтовано методику оцінювання ефективності управління персоналом на підприємстві, здійснено порівняльний аналіз спеціалізованих ІТ управління персоналом та вибір оптимальної HRM-системи. В аналітичній частині роботи здійснено оцінювання економічної діяльності ПрАТ «ВФ Україна» та ефективності управління персоналом на підприємстві. У прикладній частині роботи запропоновано шляхи удосконалення системи управління персоналом компанії засобами HRM «Hurma» на прикладі ПрАТ «ВФ Україна».

Ключові слова: персонал, управління, інформаційні технології, HRM-системи, Hurma, оцінювання, удосконалення, математична модель, впровадження.

ABSTRACT

The bachelor's qualification work consists of 70 pages of the main text in A4 format, on which there are 22 figures, 18 tables, the list of used sources contains 36 names.

The bachelor's qualification work proposes directions for improving the company's personnel management system using HRM «Hurma» tools.

The theoretical part of the work explores theoretical approaches to the company's personnel management system, substantiates the methodology for assessing the effectiveness of personnel management at the enterprise, conducts a comparative analysis of specialized IT personnel management and selects the optimal HRM system. The analytical part of the work evaluates the economic activity of PrJSC «VF Ukraine» and the effectiveness of personnel management at the enterprise. The applied part of the work proposes ways to improve the company's personnel management system using HRM "Hurma" tools using the example of PrJSC «VF Ukraine».

Keywords: personnel, management, information technologies, HRM systems, Hurma, evaluation, improvement, mathematical model, implementation.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КОМПАНІЇ	
1.1 Основні поняття управління персоналом.....	7
1.2 Обґрунтування методики оцінювання ефективності управління персоналом на підприємстві.....	13
1.3 Порівняльний аналіз спеціалізованих ІТ управління персоналом та вибір оптимальної HRM-системи.....	18
Висновок до першого розділу.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРАТ «ВФ УКРАЇНА»	
2.1 Загальна характеристика підприємства ПрАТ «ВФ Україна».....	24
2.2 Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «ВФ Україна».....	28
2.3 Аналіз ефективності управління персоналом на ПрАТ «ВФ Україна».....	36
2.4 Аналіз ІТ, що використовуються на ПрАТ «ВФ Україна» в системі управління персоналом.....	45
Висновок до другого розділу	50
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КОМПАНІЇ ЗАСОБАМИ HRM «HURMA»	
3.1 Математична модель щодо обґрунтування вибору HRM «HURMA» для удосконалення системи управління персоналом на ПрАТ «ВФ Україна».....	52
3.2 Оцінювання економічної доцільності впровадження запропонованої HRM-системи «Hurma».....	58
3.3 Впровадження HRM-системи «Hurma» на ПрАТ «ВФ Україна».....	65
Висновок до третього розділу	69

ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75
ДОДАТКИ	
Додаток А. Фінансова звітність підприємства за 2022-2023 р.р.	
ПрАТ «ВФ Україна».....	79
Додаток Б. Фінансова звітність підприємства за 2024 р.	
ПрАТ «ВФ Україна».....	82
Додаток В. Ілюстративний матеріал.....	84

ВСТУП

Актуальність обраної теми дослідження зумовлена необхідністю цифрової трансформації процесів управління персоналом в умовах зростаючої конкуренції та динамічних змін на ринку праці. Ефективне управління людськими ресурсами є ключовим чинником досягнення стратегічних цілей компаній, особливо у високотехнологічних та інноваційно орієнтованих галузях. У зв'язку з цим особливої уваги набувають сучасні HRM-системи, що дозволяють автоматизувати кадрові процеси, забезпечити прозорість прийняття управлінських рішень і підвищити загальну ефективність HR-служби.

Незважаючи на стрімкий розвиток цифрових HR-технологій, на практиці багато підприємств досі використовують фрагментарні або застарілі інструменти, що не відповідають сучасним вимогам до швидкості прийняття рішень, прозорості обліку та аналітики. Це знижує адаптивність організацій до змін і ускладнює реалізацію стратегічних ініціатив у сфері людського капіталу. Отже, у контексті цифровізації управлінських процесів актуальним є дослідження практичних можливостей та ефективності впровадження сучасних HRM у системи управління персоналом українських компаній.

Не зважаючи на значну увагу, приділену даній темі у наукових працях вітчизняних і зарубіжних вчених, таких як Щокін Г., Колот А., Беляєв О., Зіньковська А., Баган Н., Дяченко Ю., Корінна, Гуткевич С., Могильна Л., Пшик-Ковальська О., Мертенс В., Тейлор С., Армстронг М., Сторей Дж., Улріч Д., Врайт Р., Ноє Р. та інші [1-17], окремі питання удосконалення системи управління персоналом компанії ІТ-засобами потребують подальших досліджень. Зокрема, невирішеними залишаються завдання, пов'язані з використанням потенціалу сучасних HRM-систем.

Метою написання бакалаврської дипломної роботи є удосконалення системи управління персоналом на ПрАТ «ВФ Україна» засобами HRM «Hurma».

У межах вище окресленої мети було поставлено та розв'язано такі завдання:

1. Досліджено теоретичні підходи до системи управління персоналом компанії та обґрунтувати методику оцінювання її ефективного використання.
2. Проведено порівняльний аналіз спеціалізованих інформаційних технологій управління персоналом та обґрунтувати вибір оптимальної HRM.
3. Здійснено аналіз господарських показників діяльності підприємства.
4. Проаналізовано ефективність управління персоналом на ПрАТ «ВФ Україна».
5. Розроблено рекомендації щодо удосконалення системи управління персоналом компанії засобами HRM «Hurta».
6. Розраховано економічний ефект та термін окупності розроблених пропозицій.

Об'єктом дослідження є процес удосконалення системи управління персоналом.

Предметом дослідження є удосконалення системи управління персоналом ПрАТ «ВФ Україна».

Суб'єктом дослідження є ПрАТ «ВФ Україна».

Безпосередньо практичне значення отриманих результатів полягає в обґрунтуванні доцільності застосування HRM «Hurta» для удосконалення системи управління персоналом компанії на ПрАТ «ВФ Україна».

У роботі використовувалися такі загальнонаукові методи: під час вивченні економічних явищ і процесів, пов'язаних із системою управління персоналом, – метод системного аналізу і синтезу; для установлення взаємозв'язків між теоретичними узагальненнями та зробленими висновками – абстрактно-логічний метод; для пояснення результатів дослідження – табличний та графічний методи; методи порівняння та узагальнення, використаний з метою обґрунтування оптимальної HRM-системи управління персоналом на обраному підприємстві; а також специфічний метод економічного аналізу – для оцінювання фінансового стану підприємства.

Інформаційну базу дослідження склали наукові статті у періодичних виданнях та монографії, які пов'язані із управлінням персоналом та сучасними HRM-системами, офіційні статистичні матеріали й звітні дані ПрАТ «ВФ Україна».

Апробацію результатів дослідження здійснено на LIV Всеукраїнській науково-технічній конференції факультету менеджменту та інформаційної безпеки (м. Вінниця, 2025).

Публікації. За темою дослідження було опубліковано тези доповіді на конференції [18].

Бакалаврська робота виконана відповідно до методичних вказівок кафедри менеджменту та безпеки інформаційних систем [19].

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КОМПАНІЇ

1.1 Основні поняття системи управління персоналом

У сучасних умовах глобалізації, стрімкого технологічного розвитку та загострення конкуренції, людські ресурси визнаються ключовим стратегічним активом будь-якої організації. Ефективна система управління персоналом є не просто адміністративним інструментом, а фундаментальним чинником забезпечення адаптивності, інноваційності та довгострокової конкурентоспроможності підприємства [1–3]. У сфері управління людськими ресурсами поняття «персонал» та «управління персоналом» є фундаментальними, але мають чітко розмежовані концептуальні основи та функціональне навантаження. Мета управління персоналом – це максимально ефективно використовувати та розвивати кадровий потенціал компанії, щоб досягти її стратегічних цілей.

1. Персонал (Staff, Personnel) – це сукупність усіх працівників (людей), які виконують трудові функції в компанії на основі трудового договору (контракту) і отримують за це винагороду (табл. 1.1) [1–6].

Таблиця 1.1 – Тлумачення терміну «персонал» різними науковцями

Автор	Сутність визначення
Г. В. Щокін	сукупність усіх працівників підприємства, незалежно від категорії, які беруть участь у його діяльності.
А. М. Колот	сукупність фізичних і соціальних характеристик працівників, які визначають їхню здатність до трудової діяльності.
О. В. Беляєв	кадровий склад організації, який включає працівників з необхідною кваліфікацією та досвідом.
В. О. Мертенс	частина ресурсів підприємства, яка включає всіх працівників, що забезпечують виробничо-господарську діяльність.
І. І. Мазур	група працівників, що виконує різні функції, необхідні для досягнення цілей підприємства.
Л. І. Петрова	організаційна одиниця підприємства, що забезпечує реалізацію його економічного потенціалу.

2. Управління персоналом (Human Resources Management – HRM).

Управління персоналом – це системний, стратегічно орієнтований процес, що охоплює комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на ефективне використання людських ресурсів організації для досягнення її стратегічних цілей (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Тлумачення терміну «управління персоналом» різними науковцями

Автор	Сутність визначення
Г. В. Щокін	система заходів щодо формування, використання і розвитку трудового потенціалу організації.
А. М. Колот	це процес планування, підбору, навчання, оцінювання та стимулювання працівників для досягнення цілей організації.
О. А. Дяченко	сукупність управлінських рішень, що забезпечують ефективну діяльність кадрів у межах організації.
І. І. Мазур	інтегрована діяльність, спрямована на створення умов для реалізації трудового потенціалу.
Дж. Сторей	процес формування кадрової політики та її імплементації шляхом механізмів впливу на поведінку співробітників
Г. Армстронг	стратегічний підхід до забезпечення організації кваліфікованими працівниками та розвитку їхнього потенціалу.

Управління персоналом фокусується на процесах та функціях, які здійснюються з метою залучення, розвитку, мотивації, утримання та оптимального використання індивідуальних і колективних здібностей співробітників.

Ключові аспекти управління персоналом включають:

- Рекрутинг та відбір: процеси пошуку, залучення та найму кваліфікованих кадрів.
- Адаптація та орієнтація: інтеграція нових співробітників в організаційну культуру та робоче середовище.
- Навчання та розвиток: систематичне підвищення кваліфікації та формування нових навичок.
- Мотивація та компенсація: розробка систем винагород, що стимулюють продуктивність та лояльність.

- Оцінювання ефективності: моніторинг та аналіз результатів праці співробітників.
- Управління відносинами: підтримка здорового робочого клімату, вирішення конфліктів та дотримання трудового законодавства.
- Стратегічне планування людських ресурсів: прогнозування майбутніх потреб організації у кадрах.

Таким чином, управління персоналом – це динамічна діяльність, що стосується взаємодії організації зі своїми співробітниками як активними суб'єктами. В якості концепції для подальших досліджень оберемо наступні визначення:

1. Персонал – це сукупність усіх індивідів, які працюють в організації на умовах трудових відносин. Це фактичний штат, кількісний та якісний склад працівників на певний момент часу. Персонал є об'єктом управління, ключова відмінність: хто працює (люди як штат).

2. Управління персоналом – це комплекс процесів та функцій (від найму до звільнення), спрямованих на ефективне адміністрування, розвиток, мотивацію та використання всіх працівників організації для досягнення її цілей. Це операційна та тактична діяльність щодо роботи з персоналом. Ключова відмінність: як ми керуємо людьми та повсякденними процесами (взаємодія з персоналом).

Тлумачення терміну «людські ресурси» різними науковцями представлені в табл. 1.3. [2, 7–10].

Таблиця 1.3 – Тлумачення терміну «людські ресурси» різними науковцями

Автор	Сутність визначення
М. Армстронг	працівники організації, які є джерелом її знань, умінь, інноваційного потенціалу.
Дж. Сторей	стратегічний актив організації, що формує її конкурентні переваги.
А. М. Колот	економічна категорія, яка охоплює трудовий потенціал суспільства та окремих організацій.
Л. Могильна	складова загального ресурсного потенціалу підприємства, що безпосередньо впливає на його результативність.
Р. Ноє та ін.	здатність генерувати додаткову цінність в контексті економічної активності
І. Крейдич	знання, навички, мотивація, цінності, які працівники приносять в

організацію.

Процес управління персоналом підприємства включає інструменти та функції управління, а також різні завдання для забезпечення реалізації кінцевих цілей управління. Його можна представити схематичною діаграмою системи управління персоналом організації (рис. 1.1) [13].

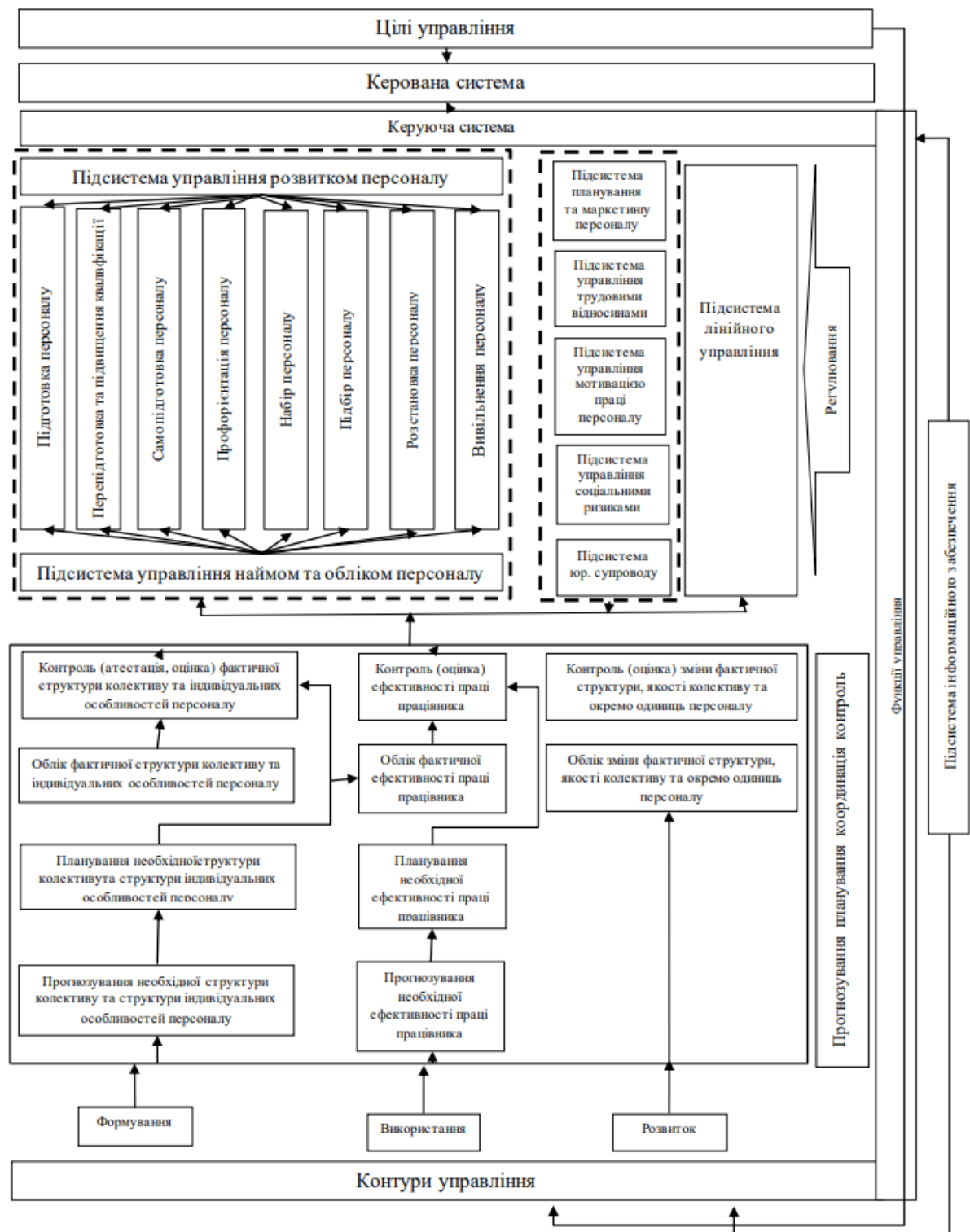


Рисунок 1.1 – Структура системи управління персоналом підприємства

На схемі управління персоналом підприємства, як представлена на рис. 1.1 об'єктом управління персоналом є здібності, професійні можливості людини, що по праву розглядаються як стратегічні активи будь-якої організації.

У сучасних умовах управління персоналом більше не може бути зведене до обмеженого набору видів діяльності, які традиційно виконує відділ кадрів організації. Складність процесу управління персоналом зумовлює необхідність пошуку простого способу його представлення та опису. Елементи моделювання використовуються для встановлення взаємозв'язків та відносин між основними елементами процесу управління персоналом підприємства, і пропонується модель системи управління персоналом.

Під час вибору відповідного методу управління персоналом необхідно проаналізувати, чи враховує він основні принципи побудови системи управління персоналом на підприємстві (табл. 1.4) [11, 15-17].

Таблиця 1.4 – Основні принципи побудови системи управління персоналом

Принцип	Зміст принципу
1	2
Принципи, що характеризують вимоги до формування системи управління персоналом	
Обумовленість функцій управління персоналом цілям	Функції управління персоналом формуються і змінюються не довільно, а відповідно до потреб і цілей виробництва.
Первинність функцій управління персоналом	Склад підсистем системи управління персоналом, організаційна структура, вимоги до працівників і їх чисельність залежать від змісту, кількості і трудомісткості функцій управління персоналом
Оптимальність співвідношення інтра- і інтрафункцій управління персоналом	Визначаються пропорції між функціями, спрямованими на організацію системи управління персоналом (і інтрафункції), і функціями управління персоналом (інтрафункцій).
Прозорість	Система управління персоналом повинна мати концептуальним єдністю, містити єдину доступну термінологію, діяльність всіх підрозділів і керівників повинна будуватися на єдиних «несучих конструкціях» (етапах, фазах, функціях) для різних по економічному змісту процесів управління персоналом.
Комплексність	При формуванні ІТ СУП необхідно враховувати всі фактори,

	що впливають на систему управління (договірні зв'язки і т.п.)
--	---

Продовження табл. 1.4

1	2
Принципи, що визначають напрями розвитку системи управління персоналом	
Концентрація	Розглядається в двох напрямках: концентрація зусиль працівників окремого підрозділу або всієї системи управління персоналом на рішенні основних задач або концентрація однорідних функцій в одному підрозділі системи управління персоналом, що усуває дублювання.
Спеціалізація	Поділ праці в системі управління персоналом (праця керівників, спеціалістів і службовців).
Паралельність	Передбачає одночасне виконання окремих управлінських рішень, підвищує оперативність управління персоналом.
Адаптивність	Означає пристосовність ІТ управління персоналом до мінливих цілям об'єкта управління та умовам його роботи
Послідовність	Передбачає загальну методичну основу проведення роботи по вдосконаленню ІТ СУП на різних її рівнях і різними спеціалістами
Безперервність	Зменшення часу простежування документів, простоїв ІТ-засобів управління тощо.

На думку автора БДР, з усіх наведених в табл. 1.4 принципів, найбільш вагомими саме під час формуванні ІТ системи управління персоналом компанії (СУП) є принципи комплексності та адаптивності, оскільки комплексна ІТ СУП забезпечує системний та інтегрований підхід, а адаптивна ІТ СУП гарантує гнучкість та актуальність функціонування системи в умовах постійних змін, що є взаємодоповнюючими та критично важливими факторами для успішного управління людськими ресурсами та кадровим потенціалом у сучасній організації.

Отже, на думку автора БДР, система управління персоналом – це цілісна, взаємопов'язана сукупність взаємодіючих елементів (суб'єктів, об'єктів, принципів, методів, функцій, процесів, технологій та інструментів), що забезпечує формування, розвиток, мотивацію, ефективне використання та збереження людських ресурсів організації з метою досягнення її стратегічних і тактичних цілей.

1.2 Обґрунтування методики оцінювання ефективності управління персоналом на підприємстві

Управління персоналом та кадровим потенціалом є ключовим чинником забезпечення стабільного функціонування та стратегічного розвитку підприємства [18]. В умовах конкурентного середовища зростає необхідність раціонального використання людських ресурсів, оскільки саме персонал забезпечує реалізацію інноваційних рішень, підвищення продуктивності та досягнення цілей організації. Водночас ефективність управління персоналом потребує об'єктивного оцінювання, яке ґрунтується на науково обґрунтованих підходах та методах. З огляду на це виникає потреба у системному підході до оцінювання ефективності управління як окремими працівниками, так і кадровим потенціалом у цілому, що дозволяє виявити слабкі сторони управлінської діяльності, спрогнозувати наслідки управлінських рішень та підвищити результативність HR-політики.

Проаналізуємо найбільш розповсюджені методики оцінювання ефективності управління персоналом [17, 20-23].

1. Методика HR-метрик та HR-аналітика (People Analytics). Ця методика передбачає використання цифрових показників для аналізу ефективності управління персоналом на основі даних, що генеруються під час кадрових процесів. Вона включає такі індикатори, як середній час найму нового працівника, рівень плинності кадрів, коефіцієнт утримання персоналу, ROI від навчання, середній вік працівників, рівень задоволеності, коефіцієнт залученості тощо.

Переваги: забезпечує велику глибину аналітики, дозволяє об'єктивно порівнювати дані між підрозділами, регіонами або в динаміці; легко інтегрується з інформаційними системами; підтримує прогнозу аналітику для попередження ризиків.

Недоліки: вимагає доступу до якісних даних, наявності сучасного програмного забезпечення (BI-системи, HR-аналітичні платформи) та

кваліфікованих фахівців, здатних інтерпретувати аналітичну інформацію. Може бути складною для малих підприємств через брак ресурсів.

2. Методика проф. Гуткевича С.О. Цей підхід зосереджений на системі ключових показників ефективності, які відображають досягнення конкретних цілей у сфері управління персоналом. У межах HR можуть використовуватися такі показники: коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт обороту з прийому персоналу, коефіцієнт вибуття за власним бажанням, коефіцієнт вибуття загальний, коефіцієнт постійності кадрів, середня продуктивність праці, рентабельність праці, рівень задоволеності персоналу, в т.ч. матеріальним винагородженням (динаміка заробітної плати), час адаптації, виконання індивідуальних планів розвитку, фондоозброєність, коефіцієнт частоти нещасних випадків тощо.

Переваги: дозволяє чітко орієнтувати HR-політику на стратегічні цілі компанії; дає змогу регулярно проводити моніторинг та порівняльний аналіз за періодами; забезпечує прозорість оцінювання.

Недоліки: може призводити до надмірної формалізації процесів, втрати уваги до індивідуальних або творчих аспектів роботи; потреба в постійному оновленні системи показників відповідно до змін ринку та структури підприємства.

3. Методика 360° оцінювання (зворотного зв'язку). Методика базується на багатосторонньому зборі зворотного зв'язку від працівників різного рівня (керівників, підлеглих, колег, клієнтів), а також самооцінки самого співробітника. Цей підхід дозволяє комплексно оцінити поведінку, комунікативні навички, рівень співпраці та лідерські якості.

Переваги: створює повну картину взаємодії працівника в команді; допомагає ідентифікувати як сильні сторони, так і зони для розвитку; підтримує формування індивідуальних планів навчання.

Недоліки: може бути часозатратною і ресурсозатратною (особливо при великій кількості персоналу); існує ризик суб'єктивності оцінок; необхідно створити культуру довіри для мінімізації упередженості.

4. Методика економічного аналізу результативності. Цей підхід передбачає вимірювання ефективності використання персоналу на основі співвідношення між витратами на оплату праці та отриманими фінансовими результатами (виручкою, прибутком, підвищенням продуктивності тощо). Застосовується розрахунок рентабельності праці, витрат на одиницю продукції, середнього прибутку на працівника тощо

Переваги: дозволяє провести чітку кількісну оцінку ефективності управління персоналом; легко порівнюється в динаміці або між підприємствами галузі; забезпечує підґрунтя для прийняття стратегічних рішень щодо чисельності персоналу та бюджету.

Недоліки: не враховує соціальні або психологічні фактори, які можуть суттєво впливати на ефективність; результативність може бути спотвореною внаслідок зовнішніх чинників (кризи, інфляції); обмежена застосовність у сферах, де прибуток не є основним показником діяльності.

5. Методика компетентнісного підходу. Орієнтована на оцінку відповідності компетенцій працівника потребам компанії, стратегічним цілям та корпоративній культурі. До оцінювання включаються знання, навички, професійний досвід, емоційний інтелект, адаптивність, лідерський потенціал. Оцінка проводиться за профілями компетенцій, інтерв'юванням, кейсами, самооцінкою.

Переваги: забезпечує стратегічний фокус HR-політики; дозволяє адаптувати персонал до змін; виявляє потенціал для розвитку і просування працівників.

Недоліки: оцінка компетенцій може бути суб'єктивною; потребує розробки компетентнісної моделі для кожної посади; високі витрати на підготовку та реалізацію інструментів (особливо для великого штату).

Зведемо до табл. 1.5 базові характеристики методик оцінювання ефективності управління персоналом.

Таблиця 1.5 – Базові характеристики методик оцінювання ефективності управління персоналом

Назва методики	Суть	Мета	Ключові параметри
Методика HR-метрик та HR-аналітика.	Аналіз статистичних даних про персонал і HR-процеси	Прогнозування тенденцій, підвищення ефективності управлінських рішень	Плинність кадрів (%), середній час закриття вакансії (дні), коефіцієнт утримання персоналу (%), середній вік, % залученості, рівень задоволеності, ROI від навчання
Методика проф. Гуткевич С.О.	Комплексна оцінка динаміки чисельності, плинності, продуктивності праці та безпеки	Визначення ефективності кадрової політики на основі статистичних даних	Приріст чисельності персоналу (%), коефіцієнт оборотності кадрів, рівень плинності (%), продуктивність праці, рентабельність праці (%), травматизм (випадки/1000 осіб)
Методика 360° оцінювання	Комплексне оцінювання працівника з боку керівника, колег, підлеглих, клієнтів	Оцінка компетенцій, комунікацій, командної роботи	Середній бал по 5–7 компетенціях за шкалою (напр. 1–5), коефіцієнт розбіжності оцінок від різних груп, індекс міжособистісної ефективності
Методика економічного аналізу результативності	Оцінювання результативності витрат на персонал	Співвідношення витрат і результатів праці	Рентабельність персоналу (%), прибуток/1 працівника, продуктивність праці (виручка/працівник), витрати на навчання, коефіцієнт ефективності витрат
Компетентнісний підхід	Оцінка відповідності компетенцій працівників вимогам посади	Виявлення прогалин у знаннях і навичках, формування планів розвитку	Середній бал відповідності компетенціям (шкала), % працівників з критичними прогалинами, кількість розроблених індивідуальних планів розвитку

З огляду на недоліки та переваги інших методик, виберемо методику проф. Гуткевич С. О. [24]. Основні показники ефективності використання

персоналу та кадрового потенціалу підприємства заданою методикою представлено в табл. 1.6 [13, 24].

Таблиця 1.6 – Формули для показників за методика розрахунку проф. Гуткевич С.О.

№	Показник	Формула
1.	Коеф. обороту з прийому	$(\text{Прийнято працівників} / \text{Середньоспискова чисельність}) \times 100\%$
2.	Коеф. вибуття за власним бажанням	$(\text{Вибуло за власним} / \text{Середньоспискова чисельність}) \times 100\%$
3.	Коеф. загального вибуття	$(\text{Вибуло всього} / \text{Середньоспискова чисельність}) \times 100\%$
4.	Коеф. плинності кадрів	$((\text{Прийнято} + \text{Вибуло}) / 2) / \text{Середньоспискова чисельність} \times 100\%$
5.	Коеф. постійності	$100\% - \text{Коеф. загального вибуття}$
6.	Середньомісячна з/п	$\text{ФОП} / (\text{Середньоспискова чисельність} \times 12)$
7.	Продуктивність праці	$\text{Чистий дохід} / \text{Середньоспискова чисельність}$
8.	Рентабельність праці	$\text{Чистий прибуток} / \text{Середньоспискова чисельність}$
9.	Фондоозброєність	$\text{Основні засоби} / \text{Середньоспискова чисельність}$
10.	Коеф. частоти нещасних випадків	$\text{Кількість нещасних випадків} / (\text{Середньоспискова чисельність} \times 1000)$

Вищенаведена методика базується на системному кількісному аналізі основних показників управління персоналом підприємства, що дозволяє відслідковувати динаміку та ефективність рішень у сфері HR. Основними блоками оцінки є:

- прийом і вибуття працівників;
- оборотність і плинність кадрів;
- продуктивність та рентабельність праці;
- рівень технічного забезпечення (фондоозброєність);
- безпека праці (частота нещасних випадків).

Дана методика дозволяє комплексно оцінити ефективність управління персоналом на основі об'єктивних кількісних показників, відстежувати тенденції зміни кадрового потенціалу, виявляти сильні та слабкі сторони HR-політики підприємства, а також приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо оптимізації чисельності, підвищення продуктивності праці, ефективного використання фонду оплати праці, забезпечення технічної оснащеності персоналу та поліпшення умов безпеки праці.

1.3 Порівняльний аналіз спеціалізованих ІТ управління персоналом та вибір оптимальної HRM-системи

Наразі в практиці управління персоналом популярності набули інформаційні технології, що виконання управлінських завдань з найменшими трудовитратами та витратами, а також гарантувати точність і достовірність кінцевих результатів.

Вихідні дані для вибору ІТ включають: кількісні та якісні характеристики завдань організаційних служб управління персоналом, які необхідно вирішувати автоматично; характеристики застосованих процесів обробки інформації; технічні характеристики обладнання, яке може використовуватися у складі комплексу технічних засобів служб управління персоналом.

Впровадження конкретної ІТ не зробить сам процес управління персоналом «плавним» або не стане більш ефективним. Для досягнення очікуваного ефекту від впровадження, ІТ повинні повністю відповідати «заходам» процесів, що використовуються у виробничій організації для управління її персоналом. Цього можна досягти лише «роблячи навпаки»: спочатку визначити завдання, визначити ІТ-можливості, необхідні для їх виконання, а потім безпосередньо вибрати ІТ, які відповідатимуть цим завданням.

HRM-система (Human Resource Management System) [25, 26] або система управління людськими ресурсами – це комплексне програмне рішення, призначене для автоматизації та оптимізації всіх процесів, пов'язаних з управлінням персоналом на підприємстві. Вона об'єднує в собі різні функції та модулі, що дозволяють ефективно керувати життєвим циклом співробітника від найму до звільнення, а також його розвитком та взаємодією всередині організації.

Ключові характеристики HRM-систем:

1. Централізоване управління даними.

Створення єдиної, централізованої бази даних, яка містить повну інформацію про кожного співробітника (особові дані, історія роботи, кваліфікація, навички, заробітна плата, відпустки, навчання тощо).

2. Автоматизація рутинних процесів.

Мінімізація ручної роботи та паперового документообігу через автоматизацію таких завдань, як ведення кадрового обліку, розрахунок заробітної плати, управління відпустками та лікарняними, формування звітів.

3. Оптимізація HR-процесів.

Підтримка та поліпшення таких HR-процесів, як рекрутинг (пошук та відбір кандидатів), адаптація нових співробітників, управління продуктивністю, навчання та розвиток, управління компенсаціями та пільгами, внутрішні комунікації.

4. Підтримка прийняття рішень.

Надання інструментів для аналізу даних про персонал (HR-аналітика) та формування звітів, що допомагає керівництву приймати обґрунтовані стратегічні рішення щодо людських ресурсів.

5. Самообслуговування співробітників (ESS - Employee Self-Service) та керівників (MSS - Manager Self-Service).

Надання можливості співробітникам самостійно керувати частиною своїх даних, подавати запити (на відпустку, довідки), а керівникам – керувати командами та отримувати доступ до необхідної інформації про підлеглих.

Основна мета HRM-систем полягає у підвищенні ефективності роботи HR-відділу, покращенні управління людським капіталом компанії, оптимізації витрат, забезпеченні відповідності нормативним вимогам та створенні сприятливого середовища для зростання та розвитку співробітників.

Для вибору ефективної HRM-системи необхідно врахувати такі чинники:

1. Визначити потреби компанії: проблеми, які необхідно вирішити за допомогою системи; процеси, які планується автоматизувати.
2. Вивчити ринок та порівняти рішення: провести дослідження популярних HRM-рішень із використанням оглядів, рейтингів та відгуків клієнтів.
3. Оцінити функціональні можливості: перевірити, чи система підтримує всі необхідні функції (управління персоналом, нарахування заробітної плати, облік робочого часу, рекрутинг, навчання тощо).
4. Проаналізувати інтеграційні можливості: з'ясувати, чи може система інтегруватися з іншими використовуваними в компанії програмними продуктами (бухгалтерські системи, CRM, ERP).
5. Врахувати бюджет та модель ціноутворення: визначити загальний бюджет на впровадження та підтримку системи, а також вивчити різні моделі ліцензування (одноразова покупка, підписка) та їх відповідність фінансовим можливостям компанії.

З урахуванням вищенаведених чинників було обрано для аналізу шість HRM-систем.

Результатів порівняльного аналізу HRM-системи представлено в табл. 1.7 [26-30].

З урахуванням потреб українських компаній IT-сфери, до яких належить ПрАТ «ВФ Україна», найбільш доцільним є використання НРМ «Hurma», оскільки вона:

Таблиця 1.7 – Порівняльний аналіз HRM-систем

HRM-система	Розробник	Мова інтерфейсу	Адаптація до ринку України	Основні модулі	Вартість (від)	Інтеграції	Хмарне рішення	Аналітика	Мобільний застосунок	Переваги	Недоліки
HURMA System	Україна	UA, EN	Висока	HR, рекрутинг, OKR, тайм-трекінг, аналітика, опитування	від \$1/користувач/місяць	Telegram, Google, Slack, Outlook	Так	Розширена	Так	Локалізація, UA-законодавство, ціна, гнучка аналітика	Обмежений потенціал для великих міжнародних корпорацій
PeopleForce	Україна	UA, EN	Висока	HR, рекрутинг, зарплата, OKR, аналітика	від \$2/користувач/місяць	Google, Zoom, Telegram	Так	Глибока	Так	Сучасний UX, підтримка мови, аналітика	Висока ціна при великій кількості штату (персоналу)
SMART HCM	Україна	UA	Середня	HR, зарплата, документообіг	Індивідуально	1C, BAS	Так	Базова	Ні	Інтеграція з українськими обліковими системами	Не підходить для іноземних компаній
BambooHR	США	EN	Низька	HR, рекрутинг, звітність	від \$5/користувач/місяць	Google, Slack	Так	Глибока	Так	Простота, популярність у США	Відсутність локалізації, адаптації до UA-законодавства
Zoho People	Індія	EN	Низька	HR, тайм-трекінг, рекрутинг	від \$1/користувач/місяць	Інші сервіси Zoho	Так	Обмежена	Так	Інтеграція з Zoho CRM, ERP	Слабка підтримка особливостей українського ринку
Workable	UK	EN	Низька	Рекрутинг, вакансії, аналітика	від \$129/міс.	LinkedIn, Gmail, Outlook	Так	Добра	Ні	Потужна система управління вакансіями	Вузький функціонал HR, відсутність української адаптації

- має повну локалізацію під українське законодавство та бізнес-середовище;
- дозволяє вести кадровий облік, рекрутинг, мотивацію, адаптацію;
- забезпечує інтеграцію з українськими бухгалтерськими системами;
- підтримує HR-аналітику, KPI, управління ефективністю;
- створена в Україні – що гарантує оперативну підтримку, оновлення та відповідність локальним вимогам.

Для ПрАТ «ВФ Україна», яке функціонує в динамічному ринку, що потребує гнучкості, швидкої адаптації до змін та ефективного управління людським капіталом, вибір HRM «Hurma» є стратегічно обґрунтованим і доцільним рішенням.

Отже, впровадження ІТ в управління персоналом є не просто інструментом автоматизації, а стратегічною інвестицією. Вона забезпечує підвищення операційної ефективності, покращення якості прийняття рішень, стимулювання розвитку людського капіталу, покращення досвіду співробітників та підвищення адаптивності підприємства до сучасних викликів, що є запорукою його довгострокового успіху та процвітання

HRM «Hurma» – оптимальне рішення для українських компаній, зокрема вітчизняних виробничих підприємств. Вона повністю локалізована, враховує правові вимоги України, має зручний інтерфейс українською мовою та широкий набір функцій за доступною ціною. Її впровадження дозволяє автоматизувати HR-процеси, включаючи рекрутинг, адаптацію, аналітику та мотивацію персоналу. В умовах зростаючої цифровізації управління персоналом HRM «Hurma» є обґрунтованим та ефективним вибором.

Висновки до першого розділу

За результатами дослідження, проведеного в розділі 1, було зроблено такі висновки:

1. Система управління персоналом – це цілісна, взаємопов’язана сукупність взаємодіючих елементів (суб’єктів, об’єктів, принципів, методів, функцій, процесів, технологій та інструментів), що забезпечує формування, розвиток, мотивацію, ефективне використання та збереження людських ресурсів організації з метою досягнення її стратегічних і тактичних цілей.

2. Вибір методики оцінювання ефективності управління персоналом має здійснюватися з урахуванням цілей підприємства, рівня цифрової зрілості, наявності HR-аналітики та характеру трудової діяльності. З огляду на результати порівняльного аналізу, представлені в табл. 1.5 виберемо методику оцінювання управління персоналом проф. Гуткевич С.О. Данна методика дозволяє комплексно оцінити ефективність управління персоналом на основі об’єктивних кількісних показників, відстежувати тенденції зміни кадрового потенціалу, виявляти сильні та слабкі сторони HR-політики підприємства, а також приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо оптимізації чисельності, підвищення продуктивності праці, ефективного використання фонду оплати праці, забезпечення технічної оснащеності персоналу та поліпшення умов безпеки праці.

3. Для ПрАТ «ВФ Україна», яке функціонує в динамічному ринку, що потребує гнучкості, швидкої адаптації до змін та ефективного управління людським капіталом, вибір HRM «Hurma» є стратегічно обґрунтованим і доцільним рішенням. Отже, впровадження ІТ в управління персоналом є не просто інструментом автоматизації, а стратегічною інвестицією. Вона забезпечує підвищення операційної ефективності, покращення якості прийняття рішень, стимулювання розвитку людського капіталу, покращення досвіду співробітників та підвищення адаптивності підприємства до сучасних викликів, що є запорукою його довгострокового успіху та процвітання.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРАТ «ВФ УКРАЇНА»

2.1 Основні характеристики підприємства ПрАТ «ВФ Україна»

Сфера зв'язку та комунікації є однією з важливих сфер української економіки та сприяє її розвитку. Він додає інноваційний вимір у процес соціально-економічного розвитку країни та демонструє стабільне зростання протягом десятиліть. Сталий розвиток галузі зв'язку та телекомунікацій є основою зростання конкурентоспроможності економіки України. Це надає Україні можливість входити в процес інтеграції у світовий інформаційний простір, що, у свою чергу, надає кожному громадянину безперешкодний доступ до національних та міжнародних інформаційних ресурсів, покращуючи умови життя та рівень особистої обізнаності.

ПрАТ «ВФ Україна» – провідна українська телеком компанія, що надає послуги швидкісного інтернету 3G і 4G, фіксованого зв'язку та інтернету. Інвестиції ПрАТ «ВФ Україна» у період активного будівництва мереж швидкісного інтернету в 2015 – 2 кварталі 2024 року перевищили 44 млрд грн. Рекордні інвестиції дозволили забезпечити технологічне лідерство й розвивати нові технологічні послуги – Інтернет речей (IoT), технології та рішення для Smart City, аналітика великих даних, хмарні сервіси та власні рішення на базі ІІІ. В Україні послугами ПрАТ «ВФ Україна» користуються 15,8 млн клієнтів. З грудня 2019 року ПрАТ «ВФ Україна» входить до складу NEQSOL Holding.

Організація ПРАТ «ВФ Україна» зареєстрована 18.10.2004 за юридичною адресою Україна, м. Київ, вул. Лейпцизька. Керівником організації є Устинова Ольга Володимирівна. Види діяльності за КВЕД [33-35]:

61.20 Діяльність у сфері бездротового електрозв'язку.

ПрАТ «ВФ Україна» – одна з найбільших світових телекомунікаційних компаній, що надає широкий спектр послуг, зокрема мобільний голосовий зв'язок, передачу даних, обмін повідомленнями, фіксований інтернет і кабельне

телебачення [33]. Клієнти ПрАТ «ВФ Україна» також мають змогу долучитись до доброї справи, обмінявши бонуси, які отримують за користування мобільним зв'язком, на допомогу нашим воїнам. Завдяки переказаним бонусам, ПрАТ «ВФ Україна» вже перерахував до благодійного фонду «Повернись живим» 7,3 мільйонів гривень.

Інвестиції ПрАТ «ВФ Україна» у розбудову та відновлення мережі у 2022-2023 роках склали 11 млрд. грн. Крім того, компанія планує у 2025 році інвестувати 10 млрд. грн. у технологічну та цифрову інфраструктуру країни.

Група компаній ПрАТ «ВФ Україна» вже понад 30 років забезпечує зв'язком українських абонентів. Компанія підтримує європейські цінності, впроваджує новітні технології, створює міцні комунікаційні та бізнес-зв'язки, що робить групу компаній європейським телеком-брендом №1 (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Оператори мобільного зв'язку в Україні та їх частки ринку

Оператор	Технології	Кількість абонентів, млн	Частка ринку
Київстар	GSM/UMTS	25,3	44,00%
VODAFONE UKRAINE	GSM/CDMA/UMTS	20,7	36,00%
Lifecell	GSM/UMTS	9,7	16,90%
Інтертелеком	CDMA	1,313	2,30%
Інші оператори		0,087	0,80%

Група почала працювати в Україні під брендом Ukrainian Mobile Communications, а з 2015 р. стала партнером Vodafone Global – однієї зі світових телекомунікаційних компаній-лідерів. Це стратегічне партнерство надає доступ до міжнародної експертизи в таких сферах, як ІТ-трансформація, Інтернет речей (IoT) і послуги на базі 5G. За час роботи групи в Україні компанія зросла від локального мобільного оператора до:

- провайдера стабільного мобільного зв'язку та інтернет-у 4G LTE, а також послуг фіксованого зв'язку GPON, FTTX (інтернет та телебачення);
- розробника IoT-технологій та Smart-City-рішень;
- надавача послуг з аналізу Big Data та власника IaaS з передовими хмарними сервісами для бізнесу.

Повномасштабне вторгнення в Україну у лютому 2022 р. суттєво вплинуло на діяльність ПрАТ «ВФ Україна» та ще більше акцентувало важливість наших послуг в забезпеченні безперебійного стійкого мобільного зв'язку та інтернету для всієї країни. Тому фокусами групи компаній в 2022 році стали:

- Забезпечення безперебійної, сталої, працездатної та стійкої мережі в екстремальних умовах, збереження з'єднання навіть в часи найдовших відключень електропостачання

- Безпека працівників. Всі працівники ПрАТ «ВФ Україна» перебувають у безпечних місцях, віддалений формат роботи зберігається, офісні приміщення облаштовані надійними бомбосховищами, забезпечуються постачання електроенергії та Інтернет зв'язку.

- Відновлення пошкоджених та зруйнованих об'єктів зв'язку та відбудова мережі на звільнених територіях. Технічні команди працюють тільки на безпечних ділянках деокупованих територій, де мінна та інші фактори безпеки забезпечені.

- Розвиток мережі фіксованого інтернету з використанням кращої сучасної технології - GPON, яка демонструє високі показники якості безперебійного зв'язку та надає можливість збереження з'єднання навіть в часи найдовших відключень електропостачання.

- Розширення ємності в регіонах, які прийняли найбільше абонентів під час евакуації.

- Захист даних та інформаційна гігієна під час війни, піклування про безпеку клієнтів та їх рідних завдяки запуску послуги «Геопошук».

23 серпня 2023 року ПрАТ «ВФ Україна» уклала Договір купівлі частки в статутному капіталі оператора фіксованого зв'язку, а саме 90,6% частки статутного капіталу ТОВ «Фрінет». Рішення про участь у ТОВ «Фрінет» прийнято Наглядовою радою ПрАТ «ВФ Україна». Транзакція була завершена і зареєстрована у відповідності до законодавства. Придбання ТОВ «Фрінет» відповідає загальній стратегії ПрАТ «ВФ Україна» з розвитку конвергентних сервісів та продуктів. ТОВ «Фрінет» є національним оператором

широкопasmового доступу до мережі Інтернет, що надає послуги під торговою маркою (ОЗ) та представлена на ринку України з 2008 року. Послуги надаються переважно за технологіями FTTx та GPON із забезпеченням швидкості до 1 Гб/с. ТОВ «Фрінет» має ліцензію на користування радіочастотним ресурсом в діапазоні радіочастот 5,2 - 5,3 ГГц для надання послуг абонентам фіксованого доступу до мережі інтернет.

У 2024 році розпочато велику модернізацію мережі, в рамках якої розбудовується технологія GPON. Таким чином існуючі абоненти, що отримують послуги за технологією FTTx, мають змогу переключення на енергоефективну технологію. На кінець 2024 року абонентська база інтернет-користувачів складала 143 тисячі абонентів. Основна географія надання послуг у місті Києві, Дніпропетровській, Житомирській, Запорізькій, Івано-Франківській, Львівській, Київській, Рівненській, Хмельницькій, Чернігівській областях. Оцінка рівня задоволеності споживачів послугами мобільних операторів Vodafone/MTC, Київстар, Lifecell представлена на рис. 2.1.

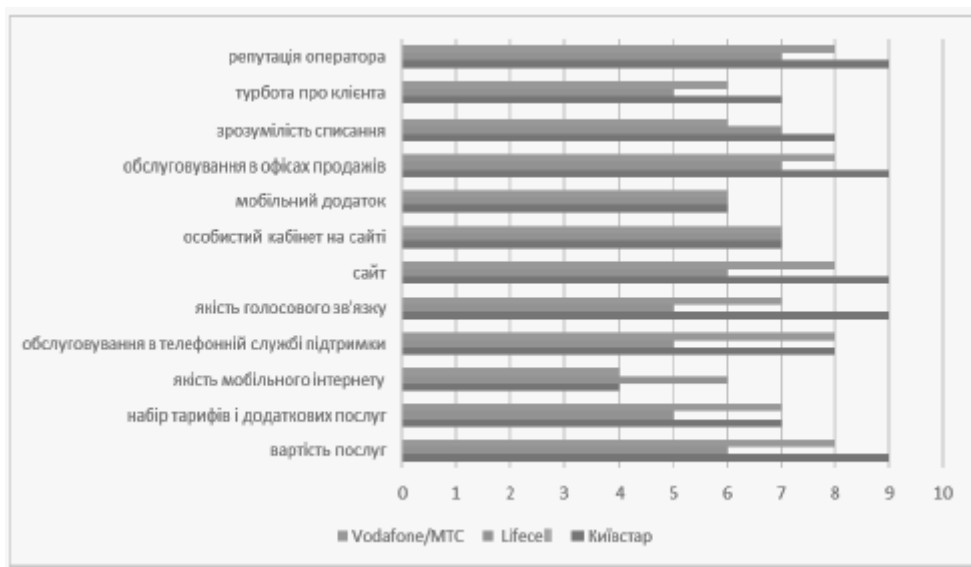


Рисунок 2.1 – Оцінка рівня задоволеності споживачів послугами мобільних операторів Vodafone/MTC, Київстар, Lifecell

Проте, російська агресія та воєнний стан у 2022 році кардинально змінили середовище ведення бізнесу і пріоритети ПрАТ «ВФ Україна». Витрати пов'язані з війною суттєво вплинули на динаміку основних фінансових показників, однак Групі компаній вдалося зберегти доходи на рівні майже 2021 року та покращити показник OBIDA (операційний прибуток без відрахування амортизації і зносу основних засобів). Працюючи як цільний та злагоджений механізм ПрАТ «ВФ Україна» з перших днів війни забезпечує безперебійним зв'язком абонентів на місцях, під час евакуації, а також доступним роумінгом за кордоном.

У складний для бізнесу період, ПрАТ «ВФ Україна» не зменшила інвестиції та допомагає країні. Протягом 2022 року компанія підтримувала місцеві громади, впроваджували національний та євророумінг, надавала гуманітарну та пряму фінансову допомогу населенню на деокупованих територіях. Так, загальна сума соціальних інвестицій перевищила 1,4 млрд грн за 2022 рік. Окрім того, за рік війни було відновлено роботу 581 базових станцій, що були зруйновані або зазнали пошкоджень внаслідок воєнних дій, завдяки чому вдалось відновити зв'язок у 759 населених пунктах [33].

2.2 Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «ВФ Україна»

З метою аналізу стійкого розвитку фінансово-економічної діяльності будь-якого підприємства за умов високого рівня конкуренції проведено аналіз його фінансового стану, а зокрема, балансу. Варто зазначити, що детальний аналіз балансу, активів та інших фінансових показників ускладнено відсутністю даних після повномасштабного вторгнення.

Проведемо аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «ВФ Україна» за 2022-2024 роки. Розрахунки, зведемо в табл. 2.2 та рис. 2.2 [2, 33-35].

Таблиця 2.2 – Основні показники діяльності ПрАТ «ВФ Україна»

Показники	Роки			Відхилення			
	2022	2023	2024	2023 / 2022 р.		2024 / 2022 р.	
				Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
Чистий дохід, тис.грн.	18802655	20265622	22 674 394	1462967	7,8%	3871739,0 0	20,59%
Валовий прибуток, тис. грн.	11328226	12735249	13748207	1407023	12,4%	2419981,0 0	21,36%
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	7474429	7530373	8926187	55944	0,7%	1451758,0 0	19,42%
Продуктивність праці, тис. грн /чол.	5859,350	6766,485	8891,919	907,13	15,5%	3032,57	51,76%
Середньоспискова чисельність працівників, чол.	3209	2995	2550	-214	-6,7%	-659,00	-20,54%

Аналіз показників та діаграм, наведених у таблиці 2.2 та на рис. 2.2-2.3, показує, що за період 2022-2024 рр. чистий дохід зріс з 18,8 млрд грн (2022) до 22,7 млрд грн (2024), що становить +20,59%. Це свідчить про зростання обсягів реалізації або підвищення цінової політики. Валовий прибуток також зріс на 21,36%, що підтверджує ефективність основної діяльності. Собівартість майже не змінилася у 2023 (+0,7%), але зросла на 19,42% у 2024 році. Це свідчить про можливий ріст цін на сировину чи енергоносії або нераціональне використання ресурсів.

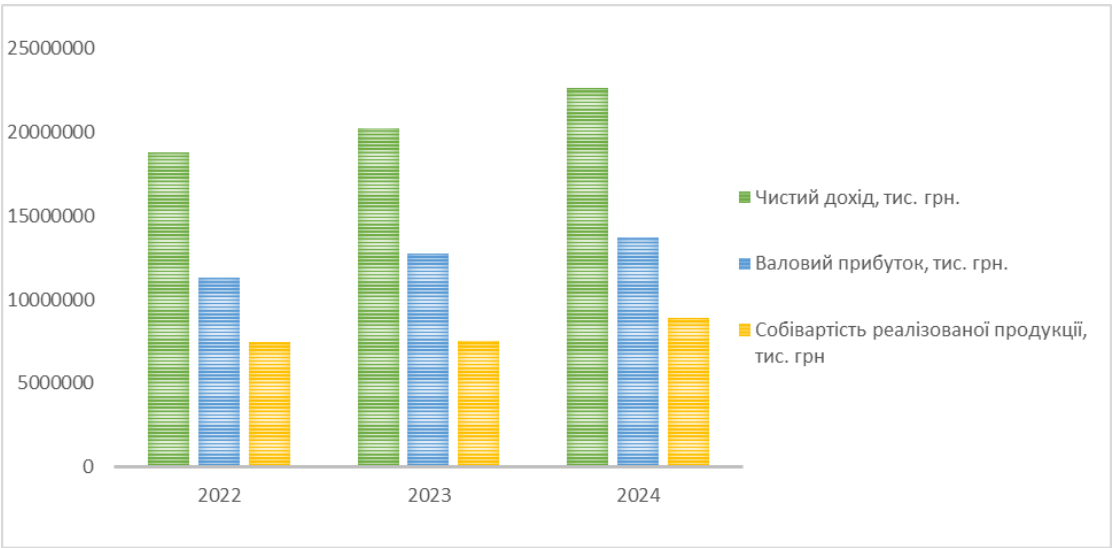


Рисунок 2.2 – Динаміка зміни основних фінансових показників діяльності
ПрАТ «ВФ Україна»

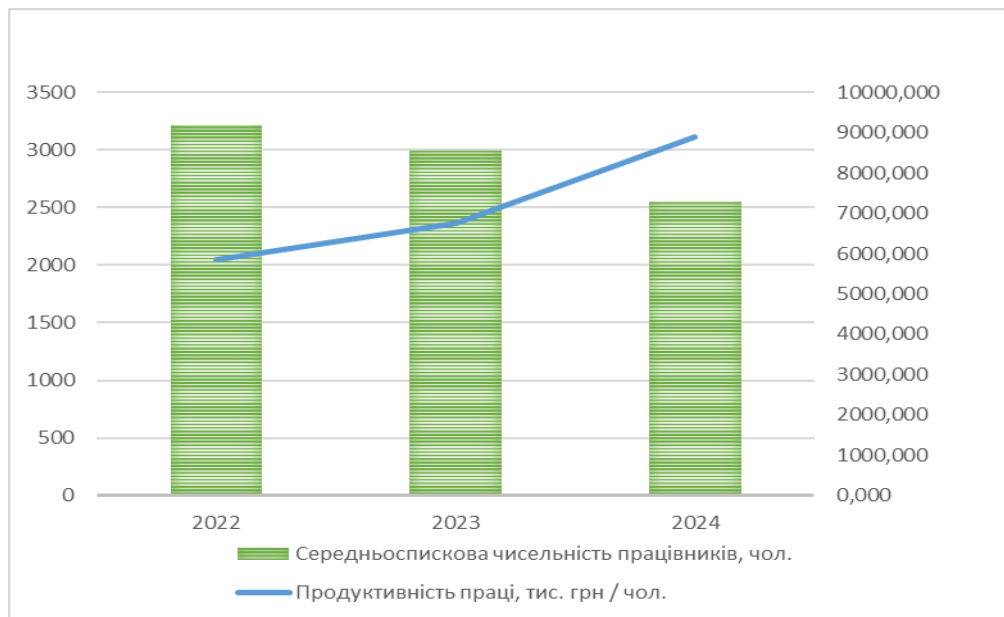


Рисунок 2.3 – Динаміка зміни ПП та чисельності працівників
на ПрАТ «ВФ Україна»

Основними джерелами виручки за 2024 рік були:

1. Виручка від мобільних абонентів – 18,998,459 тис. грн. за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року (16,860,561 тис. грн. за 2023 рік).
2. Виручка від послуг інтерконекту – 2,501,886 тис. грн. за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року (2,242,158 тис. грн. за 2023 рік).

Продуктивність праці збільшилася на 51,76%, що є позитивною тенденцією, хоч і пов'язано з зменшенням чисельності персоналу на 20,54%. На кінець 2024 року кількість штатних працівників ПрАТ «ВФ Україна» становила 2550 осіб (у 2023 році – 2995 осіб, в 2022 – 3209 осіб). Кожному штатному співробітнику гарантовано надається робоче місце, відповідне правилам охорони праці і техніки безпеки; відпочинок - щотижневі вихідні дні, неробочі та святкові дні, щорічні основна та додаткові відпустки; обов'язкове соціальне, пенсійне та інші види страхування відповідно до чинного законодавства України; пільги, гарантії і компенсації, передбачені чинним законодавством

України. Підприємство оптимізує трудові ресурси та активно розвиває збутову діяльність, однак зростання собівартості потребує контролю.

Далі проаналізуємо динаміку зміни основних засобів, інвестицій, та фінансових результатів підприємства за 2022–2024 роки (табл. 2.3, рис. 2.4, 2.5).

Таблиця 2.3 – Основні показники балансу підприємства на ПрАТ «ВФ Україна»

Показники	Роки			Відхилення			
	2022	2023	2024	2023 / 2022 р.		2024 / 2022 р.	
				Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
Власний капітал, тис. грн.	16909465	8625517	12362956	- 8283948,00	- 49,0%	-4546509,00	-26,89%
Активи (пасиви), тис. грн.	40094776	32766817	44212412	- 7327959,00	- 18,3%	4117636,00	10,27%
Вартість основних засобів, тис. грн.	11726625	13199197	17138310	1472572,00	12,6%	5411685,00	46,15%
Поточні активи, тис. грн.	20684703	10878575	15485066	- 9806128,00	- 47,4%	-5199637,00	-25,14%
Поточні зобов’язання, тис. грн.	5480400	6079339	25358114	598939,00	10,9%	19877714,00	362,71%
Нерозподілений прибуток, тис. грн.	16899693	8615730	12353169	- 8283963,00	- 49,0%	-4546524,00	-26,90%

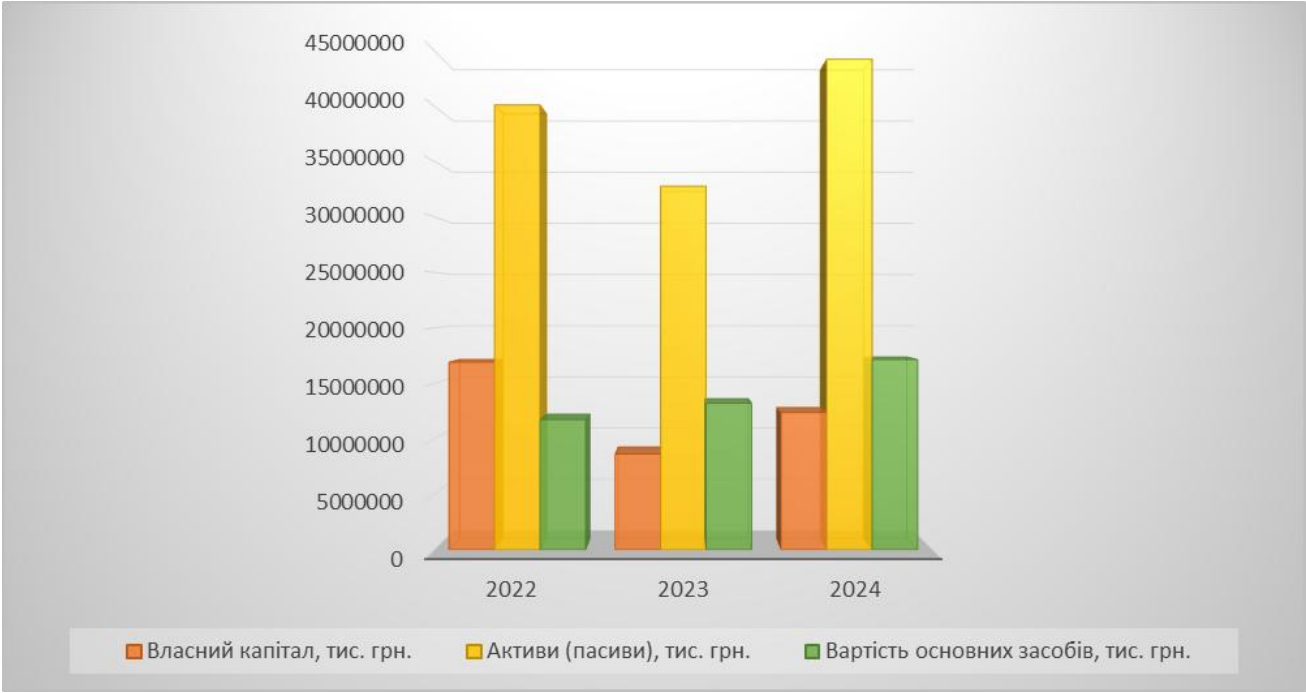


Рисунок 2.4 – Динаміка зміни основних статей бухгалтерського балансу у
ПрАТ «ВФ Україна»

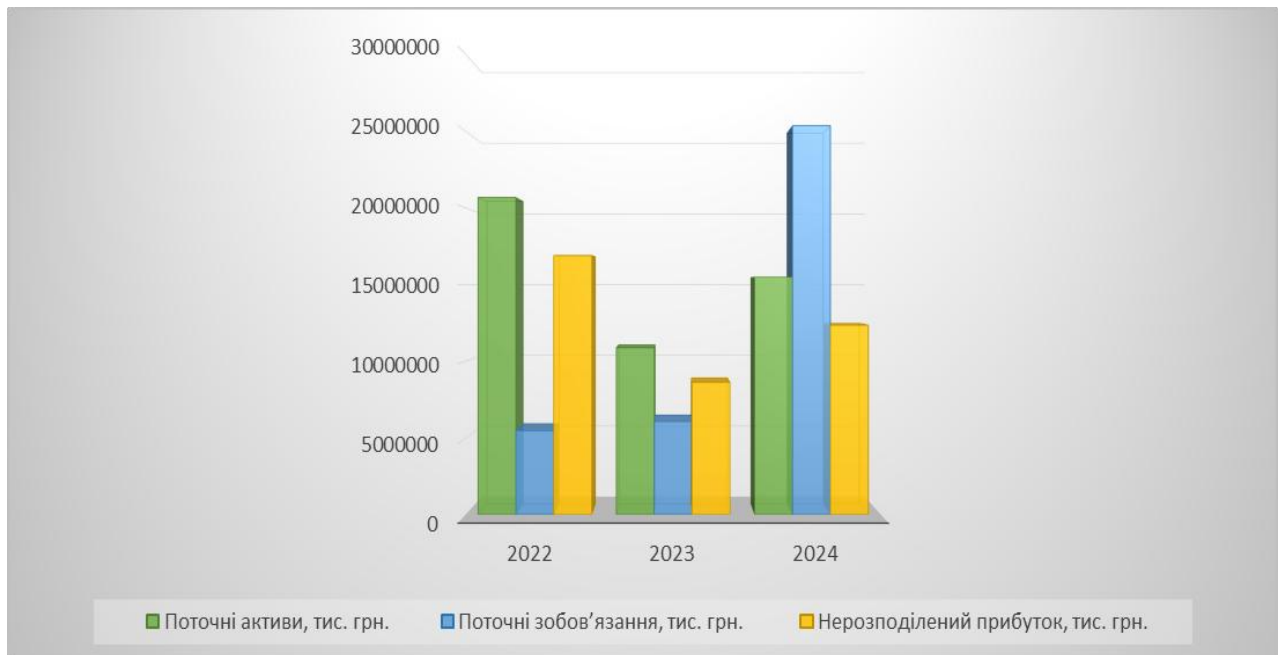


Рисунок 2.5 – Динаміка зміни основних статей бухгалтерського
балансу ПрАТ «ВФ Україна»

Проаналізуємо основні показники в табл. 2.3 та визначимо основні тенденції:

1. Власний капітал скоротився на 26,9%, що є негативним сигналом щодо фінансової стійкості.
2. Активи у 2023 впали на 18,3%, однак у 2024 зросли на 10,27% – можливо, внаслідок інвестицій в основні засоби.
3. Вартість основних засобів істотно зросла на 46,15% – вірогідно, відбулося оновлення або розширення виробничої бази.
4. Поточні активи зменшились на 25,14%, що свідчить про зниження обігових коштів.
5. Поточні зобов'язання зросли в 3,6 рази – загрозна динаміка, що може свідчити про зростання короткострокової кредиторської заборгованості.

6. Нерозподілений прибуток також зменшився (-26,9%), що знижує потенціал самофінансування.

Підприємство здійснило великі капіталовкладення, однак за рахунок зовнішніх джерел і скорочення поточних активів.

Далі проведемо дослідження таких економічних показників діяльності ПрАТ «ВФ Україна», які характеризують ефективність його діяльності. Проведемо дослідження таких показників, як рентабельність активів підприємства, рентабельність власного капіталу підприємства та рентабельність основного капіталу підприємства (табл. 2.4) [2, 34, 35].

Таблиця 2.4 – Показники рентабельності ПрАТ «ВФ Україна»

Показники	Роки			Відхилення			
	2022	2023	2024	2023 / 2022 р.		2024 / 2022 р.	
				Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
Витрати підприємства в розрахунку на 1 грн. чистого доходу	0,398	0,372	0,394	-0,03	-6,5%	0,02	5,94%
Рентабельність активів підприємства	28,3%	38,9%	31,1%	0,11	37,6%	-0,08	-19,99%
Рентабельність власного капіталу підприємства	67,0%	147,6%	111,2%	0,81	120,4%	-0,36	-24,68%
Рентабельність основного капіталу підприємства	96,6%	96,5%	80,2%	0,00	-0,1%	-0,16	-16,86%

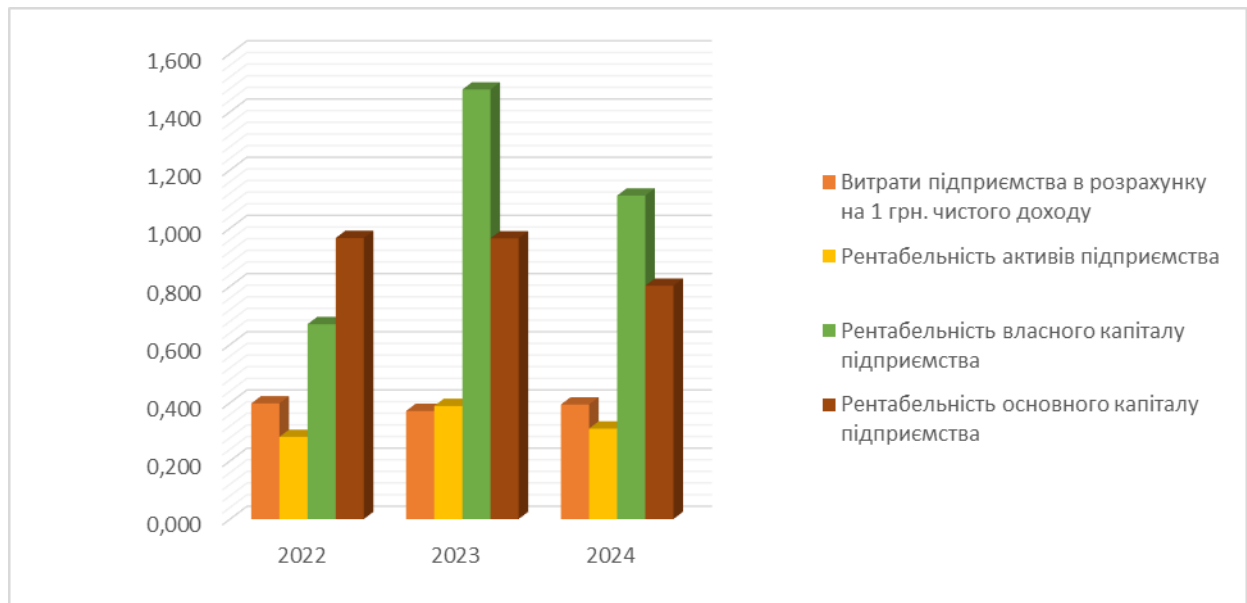


Рисунок 2.6 – Динаміка зміни показників рентабельності ПрАТ «ВФ Україна»

Динаміка зміни показників рентабельності активів підприємства, рентабельності власного капіталу підприємства та рентабельності основного капіталу підприємства показана нами на графіках, наведених на рис. 2.6.

Проаналізуємо основні показники в табл. 2.4 та визначимо основні тенденції:

1. Витрати на 1 грн доходу знизились у 2023 році (-6,5%), але в 2024 зросли (+5,94%). Це може свідчити про нестабільність витратної політики.
2. Рентабельність активів зросла у 2023 (+37,6%), але зменшилась у 2024 до 31,1%, що може бути наслідком зростання пасивів.
3. Рентабельність власного капіталу у 2023 – 147,6%, у 2024 – 111,2%. Це високі значення, але динаміка свідчить про зниження прибутковості власних інвестицій.
4. Рентабельність основного капіталу знижується (-16,86%), що потребує уваги до ефективності використання нових основних засобів.

Хоча підприємство залишається рентабельним, спостерігається поступове зниження ефективності капіталовкладень.

Підсумовуючи, було проаналізовано деякі основні фінансові показники, які можуть надати нам більше інформації про результати діяльності бізнесу в період 2022-2024 років.

Скористаємося рекомендаціями, наведеними в [2, 24], і візьмемо для аналізу фінансові коефіцієнти: коефіцієнти загальної ліквідності, коефіцієнти платоспроможності, коефіцієнти фінансової стійкості та коефіцієнти фінансової заборгованості, табл. 2.5.

Проаналізувавши табл. 2.5 та рис. 2.7 можна зробити наступні висновки:

1. Коефіцієнт поточної ліквідності стрімко знизився з 3,77 до 0,61 – критичне падіння платоспроможності.
2. Коефіцієнт платоспроможності також зменшився з 0,756 до 0,328 – ризик неплатоспроможності в середньостроковій перспективі.
3. Коефіцієнт фінансової незалежності впав на 37,6% у 2023, але незначно виріс у 2024, залишаючись нижче норми.
4. Коефіцієнт фінансової заборгованості виріс у 4,2 рази – підприємство стає дедалі більш залежним від зовнішніх джерел фінансування.

Таблиця 2.5 – Аналіз фінансових коефіцієнтів підприємства

Показники	Роки			Відхилення			
	2022	2023	2024	2023 / 2022 р.		2024 / 2022 р.	
				Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
Коефіцієнт поточної ліквідності підприємства	3,774	1,789	0,611	-1,98	-52,6%	-1,18	-65,87%
Коефіцієнт платоспроможності підприємства	0,756	0,587	0,328	-0,17	-22,3%	-0,26	-44,15%
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,422	0,263	0,280	-0,16	-37,6%	0,02	6,23%
Коефіцієнт фінансової заборгованості	0,137	0,186	0,574	0,05	35,7%	0,39	209,14%

З огляду на проведений аналіз, слід відмітити істотне погіршення платоспроможності, зростання боргового навантаження – ключові загрози для фінансової стабільності компанії.

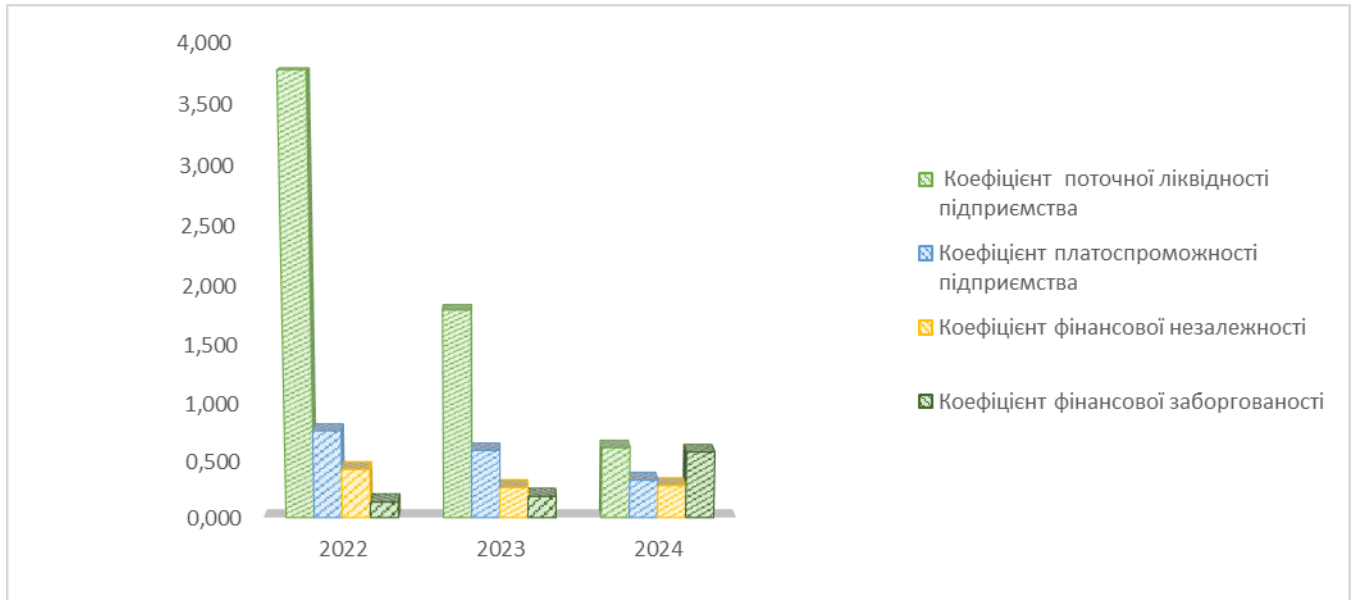


Рисунок 2.7 – Основні фінансові коефіцієнти ПрАТ «ВФ Україна»
(у відносних показниках)

Отже, за 2022-2024 р.р. підприємство демонструє позитивну динаміку доходів і продуктивності праці, а також здійснило масштабне оновлення основних засобів. Проте зменшення власного капіталу, падіння ліквідності, зростання боргового навантаження та зменшення фінансової незалежності свідчать про погіршення фінансової стабільності.

Хоча за розрахунками АТ «ВФ Україна» має достатню фінансову стійкість на період 2022-2024 років, але рівня фінансової стабільності 2022 року у 2024 році ще не було досягнуто. Що стосується результатів різних коефіцієнтів фінансової стійкості АТ «ВФ Україна», то вони в цілому свідчать про позитивну тенденцію розвитку підприємства.

2.3 Аналіз ефективності управління персоналом на ПрАТ «ВФ УКРАЇНА»

Система управління персоналом ПрАТ «ВФ Україна» реалізується через відділ управління персоналом. Це досить великий відділ компанії, який виконує наступні функції: формування кадрової політики, кадровий облік, кадрове планування, пошук і відбір персоналу, адаптація, організаційне навчання, організаційне навчання персоналу, дослідження стимулювання персоналу, атестація, розробка систем стимулювання персоналу, формування та застосування соціального забезпечення тощо. Пріоритетом політики управління персоналом компанії є розвиток ефективності бізнес-процесів та створення середовища для професійного та кар'єрного розвитку співробітників. На підприємстві діє конкурентоспроможна система оплати праці, що складається з постійної та змінної складових. Компанія також пропонує пакети компенсацій та пільг.

Обчислимо і узагальнимо основні показники системи управління персоналом ПрАТ «ВФ Україна» у 2022-2024 роках (табл. 2.6), за методикою, обраною в частині 1.3 даної роботи.

Таблиця 2.6 – Кількісні показники ефективності системи управління персоналом на ПрАТ «ВФ Україна» у 2022–2024 рр

№	Назва показника	роки			Відхилення 2023/2022		Відхилення 2024/2023	
		2022	2023	2024	абс.	%	абс.	%
1	Середньоспискова чисельність штатних працівників, чол.	3209	2995	2550	-214,00	-6,67%	-445,00	-14,86%
2	Прийнято працівників	150	131	153	-19,00	-12,67%	22,00	16,79%
3	Вибуло працівників, чол. / в тому числі: - за власним бажанням;	64	66	46	2	3,13%	-20	-30,30%
4	Коефіцієнт обороту з прийому працівників, %	4,67%	4,37%	6,00%	-0,0030	-6,43%	0,0163	37,18%
5	Коефіцієнт обороту з вибуття працівників за власним бажанням, %	1,99%	2,20%	1,80%	0,0021	10,49%	-0,0040	-18,14%
6	Коефіцієнт загального вибуття працівників, %	7,00%	7,00%	8,00%	0,0000	0,00%	0,0100	14,29%
7	Коефіцієнт плинності	9,00%	9,50%	6,75%	0,0050	5,56%	-0,0275	-28,95%

	кадрів, %							
8	Коефіцієнт постійності складу персоналу підприємства, %	93,00%	91,00%	90,00%	-0,0200	-2,15%	-0,0100	-1,10%
9	Фонд оплати праці, тис.грн.	879291,67	805935	879111	-73356,67	-8,34%	73176,00	9,08%
10	Середньомісячна заробітна плата, грн.	22834,00	26909,00	34474,00	4075,00	17,85%	7565,00	28,11%
11	Чистий фінансовий результат, тис. грн.	1065383	5084340	3838247	4018957	377,23%	-1246093	-24,51%
12	Дохід (без врахування ПДВ), тис.грн.	18802655	20265622	22674394	1462967	7,78%	2408772	11,89%
13	Продуктивність праці (тис. грн. / чол.)	5859,35	6766,48	8891,92	907,13	15,48%	2125,43	31,41%
14	Рентабельність праці, (тис. грн./чол.)	332,00	1697,61	1505,19	1365,61	411,33%	-192,41	-11,33%
15	Середньорічна вартість основних фондів, грн.	11726625	13199197	17138310	1472572	12,56%	3939113	29,84%
16	Фондоозброєність, (тис.грн / чол.)	3654,29	4407,08	6720,91	752,78	20,60%	2313,83	52,50%
17	Коефіцієнт частоти нещасних випадків	3,12	3,01	2,75	-0,11	-3,53%	-0,26	-8,64%

Відобразимо на графіках на рис. 2.8–2.10 динаміку окремих показників.

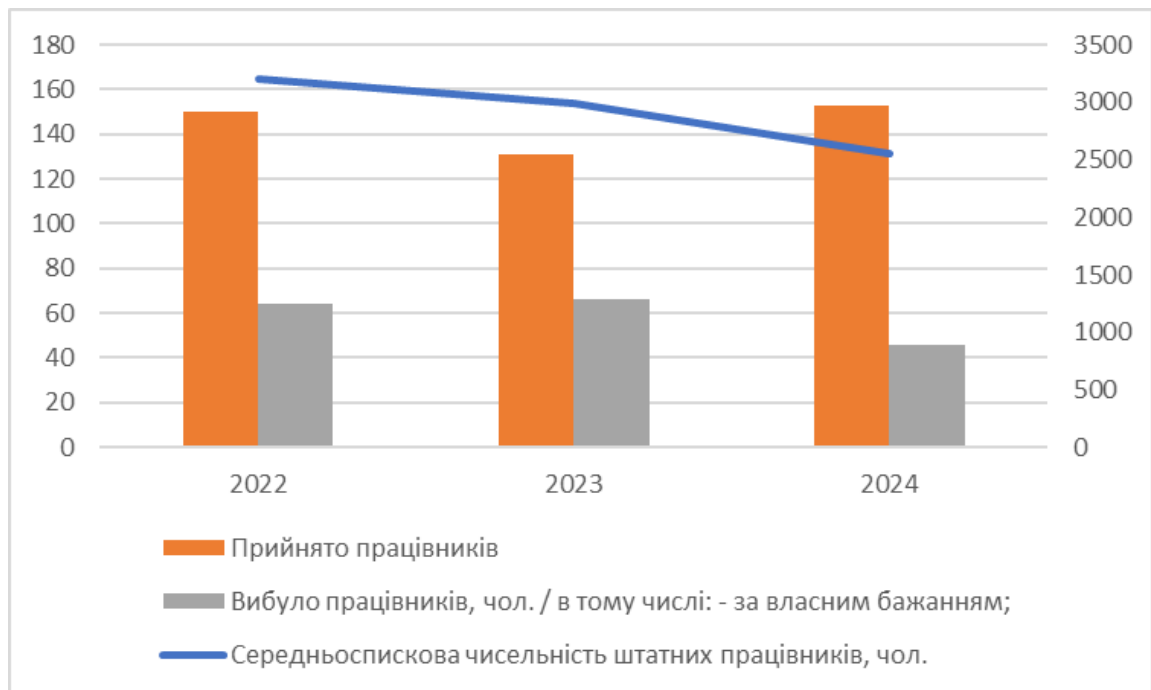


Рисунок 2.8 – Показники чисельності працівників по прийому та звільненню

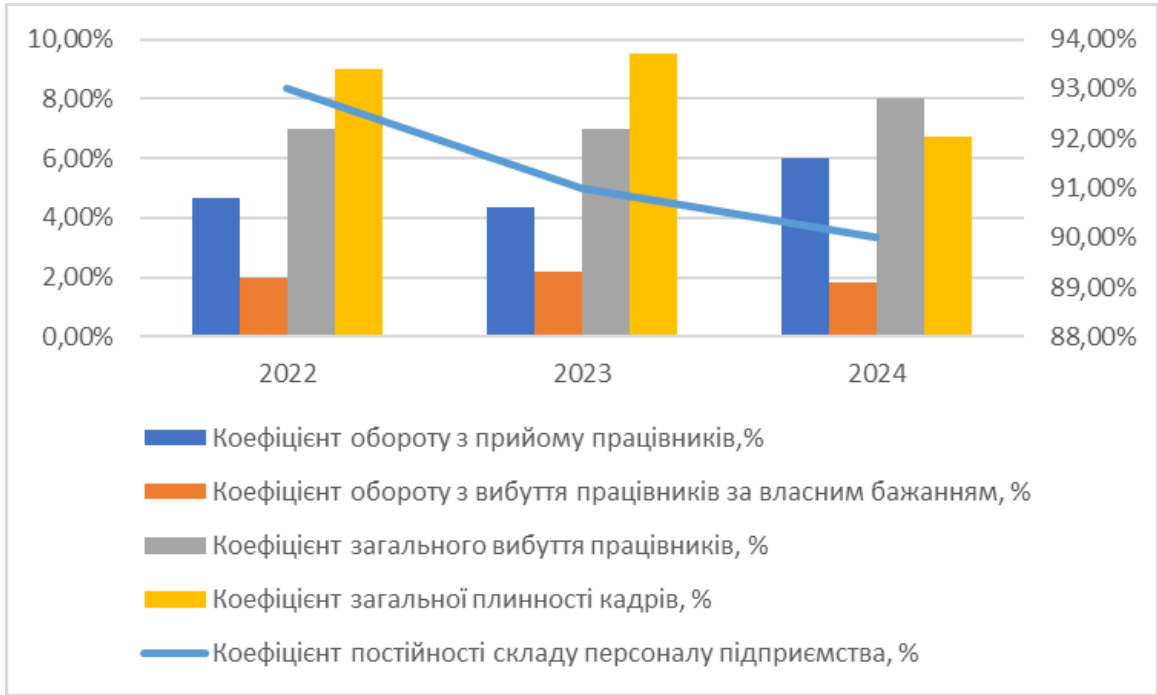


Рисунок 2.9 – Показники руху персоналу по підприємству, %

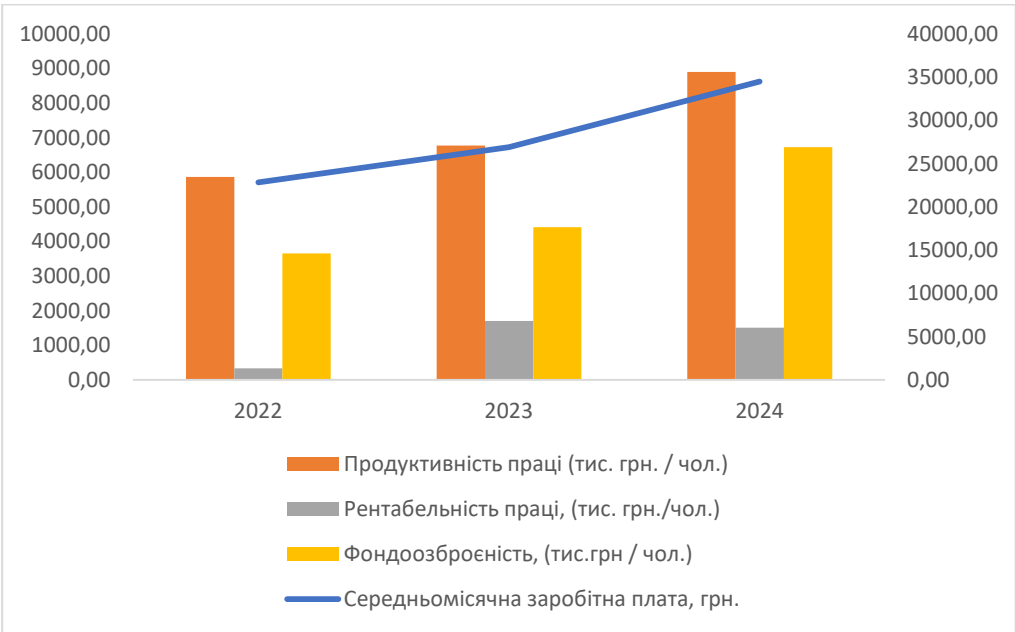


Рисунок 2.10 – Показники ефективності управління персоналом

Проаналізуємо основні показники, подані в табл. 2.6 та на рис. 2.8–2.10.

1. Поступове зменшення чисельності персоналу свідчить про реструктуризацію, автоматизацію або економічну оптимізацію, а збільшення фондоозброєності свідчить про Інтенсивне оновлення технічної бази для забезпечення продуктивності праці.

2. Позитивна динаміка обігу кадрів:

- Відзначено збільшення коефіцієнта обороту з прийому працівників на 28,36% та зменшення коефіцієнта обороту з вибуття на 9,55%, що свідчить про домінування припливу персоналу над відтоком. Це вказує на ефективну політику залучення нових працівників.

- Зниження коефіцієнта плинності кадрів до 0,0675 є позитивною тенденцією, що корелює зі зростанням лояльності та залученості персоналу.

3. Зростання продуктивності праці та рентабельності. Фіксація значного зростання продуктивності праці (на 69,98%), фондоозброєності (на 74,1%) та рентабельності праці (на 81,1%) свідчить про ефективне використання трудового потенціалу та оптимізацію виробничих процесів.

4. Покращення умов праці та соціально-економічні показники:

- Збільшення фонду оплати праці на 19,9% та зростання середньомісячної заробітної плати на 14% вказує на покращення матеріального стимулювання персоналу.

- Поступове зниження коефіцієнта частоти нещасних випадків демонструє підвищення рівня безпеки та охорони праці.

5. Кореляція між наймом та прибутковістю. Низький коефіцієнт прийняття персоналу, попри загальне збільшення його динаміки, вказує на потенціал для подальшого зростання прибутковості компанії через пропорційне збільшення цього показника при подальшому розвитку та розширенні виробничої діяльності.

6. Вплив диверсифікації на чисельність персоналу. Зменшення середньоспискової чисельності працівників на 20,5% протягом двох років

пояснюється диверсифікаційною політикою підприємства та створенням дочірніх компаній, що вимагало перерозподілу або залучення додаткового персоналу на нові напрямки діяльності.

7. ПрАТ «ВФ Україна» про розробці політики управління персоналом керується європейськими цінностями і гендерною рівністю серед працівників підприємства. У 2024 році частка жінок складала 43% серед усіх співробітників, рис. 2.11.



Рисунок 2.11 – Структура персоналу ПрАТ «ВФ Україна» за статтю та віком

Отже, на основі аналізу показників за період 2022-2024 років можна стверджувати, що підприємство демонструє значний прогрес у підвищенні ефективності та стабільності. Скорочення чисельності персоналу, що відбувається на фоні зростання обсягів реалізації та продуктивності праці, яскраво свідчить про успішне впровадження ефективних організаційних та технічних рішень. Паралельно з цим, позитивна динаміка ключових фінансових показників, таких як прибуток, фонд оплати праці та рентабельність праці, підтверджує збалансовану та успішну економічну політику компанії. Важливо відзначити, що зростання середньомісячної заробітної плати у поєднанні зі зниженням коефіцієнта плинності кадрів вказує на ефективну політику утримання персоналу та високу лояльність співробітників. Крім того, поліпшення фондоозброєності та показників безпеки праці свідчить про

системну турботу керівництва про умови праці та послідовну технічну модернізацію.

Таким чином, підприємству доцільно продовжувати обраний курс оптимізації чисельності при збереженні стабільної кадрової політики, активно розвивати систему мотивації та безперервно інвестувати у професійний розвиток свого персоналу для подальшого зміцнення позицій на ринку.

Політика управління персоналом на ПрАТ «ВФ Україна» в умовах війни. Більшість працівників мають можливість продовжувати роботу з будь якої точки світу. На місцях залишаються фахівці, які задіяні у безпосередньому обслуговуванні базових станцій та відновленні зв'язку на територіях звільнених від окупантів і на прифронтових територіях. Чотири роки поспіль, ПрАТ «ВФ Україна» входить до ТОП-50 найкращих роботодавців України рейтингу Forbes у партнерстві з work.ua. У 2024 році учасники опитування в першу чергу відзначили показники “Відчуття захисту”, “Бренд”, “Інформаційна відкритість” та “Умови праці”.

Навчання співробітників ПрАТ «ВФ Україна» відбувається за системною моделлю. Основним завданням навчання є забезпечення загального розвитку співробітників на основі ключових компетенцій. У компанії є корпоративний університет, який встановлює стандарти навчання та координує процеси у сфері навчання та розвитку персоналу. Розроблено комплексний план розвитку управління талантами.

З метою залучення кращих талантів з ринку праці та розвитку бренду роботодавця, функціонує та регулярно наповнюється вакансіями та новинами окремий кар'єрний сайт career.vodafone.ua [34].

На ПрАТ «ВФ Україна» використовуються основні форми навчання та підвищення кваліфікації, які представлені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Форми навчання персоналу на ПрАТ «ВФ Україна»

Форма навчання	Особливості
Очні тренінги та семінари	Практичні заняття в групах
Дистанційне навчання	Теоретичні курси, атестації

Навчання на робочому місці	Наставництво, обмін знаннями
Майстер-класи для менеджерів	Обговорення стратегій, звітів
Корпоративний університет	Централізація і координація процесів навчання

З особливою відповідальністю Товариство ставить до відбору на управлінські посади, тому застосовує методики комплексної оцінки, Assessment & Development centers (оцінка компетенцій кандидата за допомогою спостереження реальної поведінки в ділових кейсах та психометричні інструменти SHL) за участі топ-менеджменту. Важливою частиною системи мотивації в ПрАТ «ВФ Україна» є різноманітні корпоративні заходи та події, проекти з визнання досягнень працівників та їх залучення до діалогу.

Однією з успішних практик товариства є шестимісячна оплачувана програма розвитку майбутніх талантів «Vodafone Career Way», яка діє з 2016 року. Більше 50% випускників програми щороку продовжує будувати кар'єру в Компанії. Програма націлена на здобуття практичного досвіду учасниками у сфері технологій під керівництвом досвідчених наставників. Фокус уваги 2024 року – відбір та розвиток молодих талантів аналітичних напрямків. Е 2023 році також активно розвивали спільноту випускників «Vodafone Career Way» попередніх років, з метою ширшого їх залучення до розвитку стажерів у майбутньому.

Восени 2024 року ПрАТ «ВФ Україна» запроваджено нову програму розвитку талантів «Vodafone Career Calling» на базі Контактного Центру. Мета програми – допомогти нашим талантам в контакт-центрі віднайти своє покликання відкрити широкі можливості для розвитку в ПрАТ «ВФ Україна». Досягнені результати у 2024 році: нова програма анонсована у вересні 2024 року на строк 6 місяців. Зараз триває навчання першої хвилі учасників - 18 співробітників.

Під час війни ПрАТ «ВФ Україна» постійно впроваджує різноманітні впроваджує соціальні ініціативи, основні з яких представлено в табл. 2.8 та безперервно піклується про психічне здоров'я та емоційний добробут працівників.

Таблиця 2.8 – Соціальні ініціативи ПрАТ «ВФ Україна» в умовах війни

Ініціатива	Опис
Програма Career Way	Стажування молоді, понад 50% залишаються працювати в компанії
Програма Career Calling	Розвиток кар'єри в контакт-центрі
Вебінари з психічного здоров'я	Теми: адаптація, втрати, вигорання
Марафони «Сила цінностей»	Комплексні цикли заходів
Психологічні клуби	Рефлексія, підтримка через обговорення кейсів
Програма підтримки лідерів	Тренінги для топ-менеджменту щодо ПЗ під час війни

Проаналізуємо окремі соціальні ініціативи, представлені в табл. 2.8 більш детально. Отже, протягом 2024 року реалізовано ряд комплексних програм для відкритої аудиторії працівників Компанії:

- підтримуючі вебінари по темах: адаптація до нової реальності, хронічний стрес, тривоги, накопичена втома, втрати, відновлення і ресурсність, самодопомога і підтримка через стосунки і соціальні зв'язки, відносини в парі, підтримка дітей, вигорання, практики самотурботи, тілесні і дихальні вправи, майстерні mindfulness, тощо. Формати - онлайн та відеозапис, участь відкрита для всіх співробітників Компанії, загалом 6 подій, 670 унікальних учасників;

- комплексні марафони піклування про психічне здоров'я "Сила цінностей"- 3 цикли подій по 6 – 7 заходів, об'єднаних певними темами, збалансоване поєднання теорії і практики (вебінари, воркшопи, майстерні, дискусійний клуб, інтерактивний супровід в tg каналі та корпоративному інтранеті ПРОСТОР). Теми марафонів: усвідомлення втоми, тривоги та страхів; прийняття різних сторін себе, пошук рушійної сили в умовах виснаження; стосунки, як потенційний ресурс, робота з гнівом, особисті кордони, бути окей у конфліктах, поєднання життя для себе й турботу про інших; різність досвідів;

- психологічні клуби – дискусійний формат об'єднаний загальною темою, обговорення життєвих кейсів учасників (співробітників) під модерацією психолога, спільна рефлексія. Формат online та відеозапис, участь відкрита для всіх співробітників Товариства, загалом 19 подій, 1454 унікальних учасників;

- вебінари на теми DEI – розвиток культури рівності та інклюзивності в робочому просторі, загалом 4 події, 347 унікальних учасників;
- програма для керівників «Психічне здоров'я лідера і команди під час війни»: з використанням методів і інструментів піклування про власне психічне здоров'я (ПЗ) та покращення ПЗ у командах, комплексне поєднання теорії 40% і практики 60 %. ЦА - керівники ПрАТ «ВФ Україна». Було проведено 2 рівні навчання (базовий та просунутий), формат – 2 денний офлайн тренінг, 2 хвили навчання 4 групи, загалом 64 учасники;
- воркшоп «Травма-інформований підхід в процесах управління» - 2 денний offline формат, 2 групи – 32 учасника;
- сервіс психологічного онлайн-консультування. ЦА – усі співробітники ПрАТ «ВФ Україна». Умови – 3 консультації на квартал;
- група самопомоги – offline зустрічі працівників Товариства з метою розбору певних кейсів, спільної рефлексії та опанування навичок та інструментів самопідтримки, загалом 27 подій.

Отже, аналіз динаміки показників управління персоналом, а також аналіз системи управління кадрами під час війни засвідчує загальну позитивну тенденцію до підвищення ефективності управління персоналом на ПрАТ «ВФ Україна».

2.4 Аналіз ІТ що використовуються на ПрАТ «ВФ Україна» в системі управління персоналом

Проаналізуємо інформаційні технології та цифрові інструменти, які використовуються на ПрАТ «ВФ Україна» в системі управління персоналом. Наразі ПрАТ «ВФ Україна» використовує таку інформаційну технологію для управління персоналом як «Dynamics 365 Human Resources» [33, 36].

Dynamics 365 Human Resources - це хмарне HR рішення, яке дає можливість користуватися сучасними цифровими технологіями, для того, щоб побудувати роботу команди та створити ідеальні умови роботи (рис. 2.12).

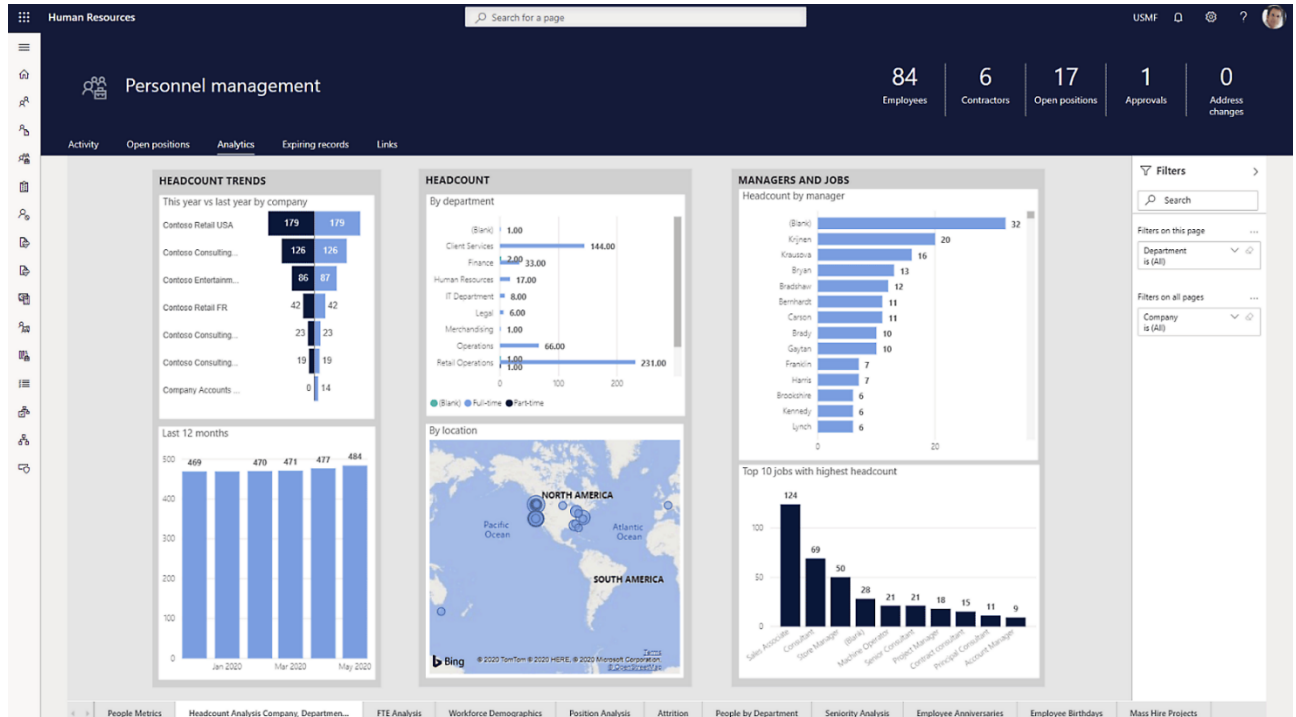


Рисунок 2.12 – Dynamics 365 Human Resources

Microsoft Dynamics 365 Human Resources – це компонент корпоративного пакета хмарних рішень Microsoft Dynamics 365, орієнтований на автоматизацію функцій управління персоналом. Система забезпечує централізовану платформу для ведення кадрового обліку (рис. 2.13), управління талантами, компенсаціями та бонусами (рис. 2.14), навчанням, відпустками, продуктивністю та аналітикою працівників (рис. 2.15). Система тісно інтегрується з Microsoft Office 365, Power BI, LinkedIn Talent Solutions та іншими компонентами екосистеми Microsoft.

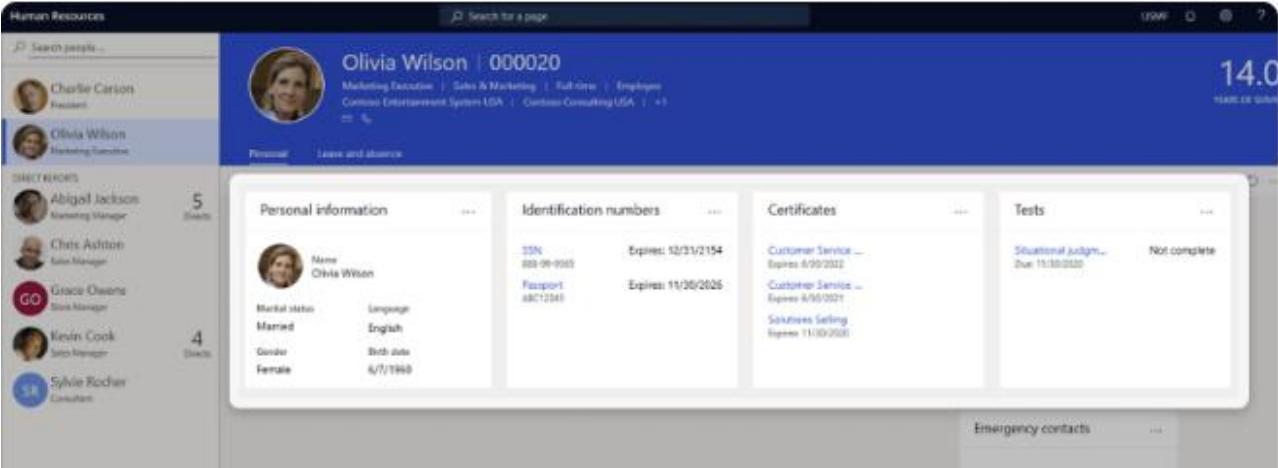


Рисунок 2.13 – Платформа для ведення кадрового обліку

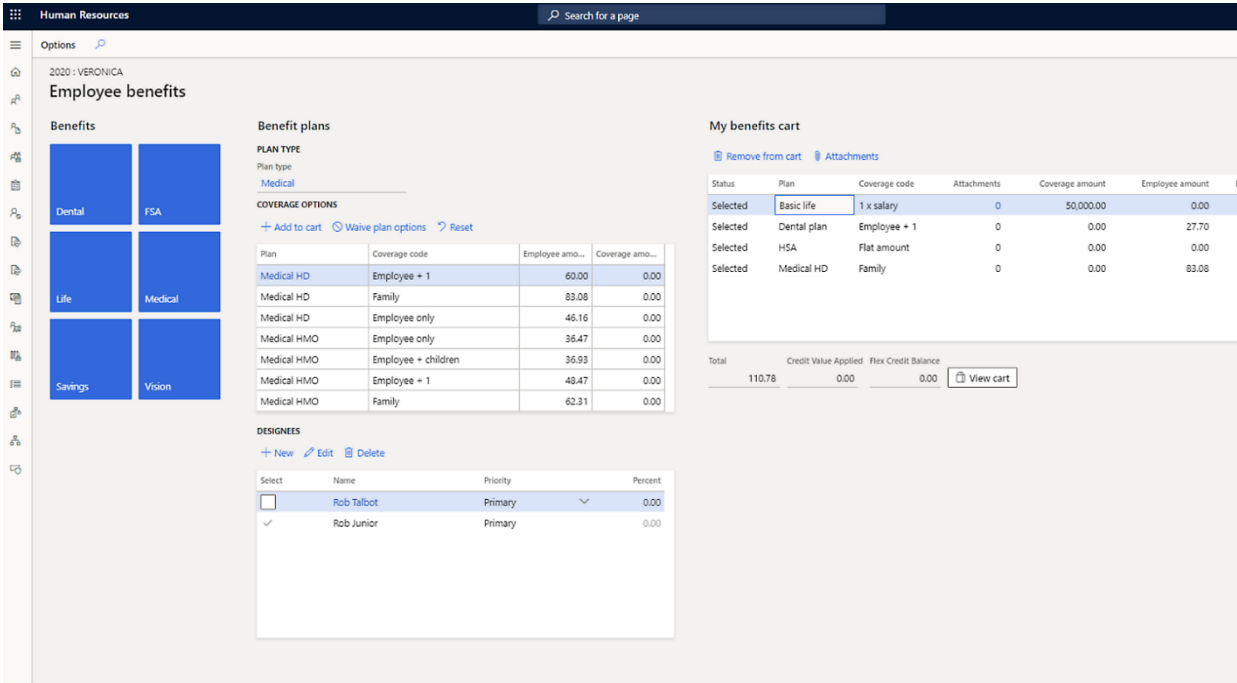


Рисунок 2.14 – Модуль управління бонусами та компенсаціями Dynamics

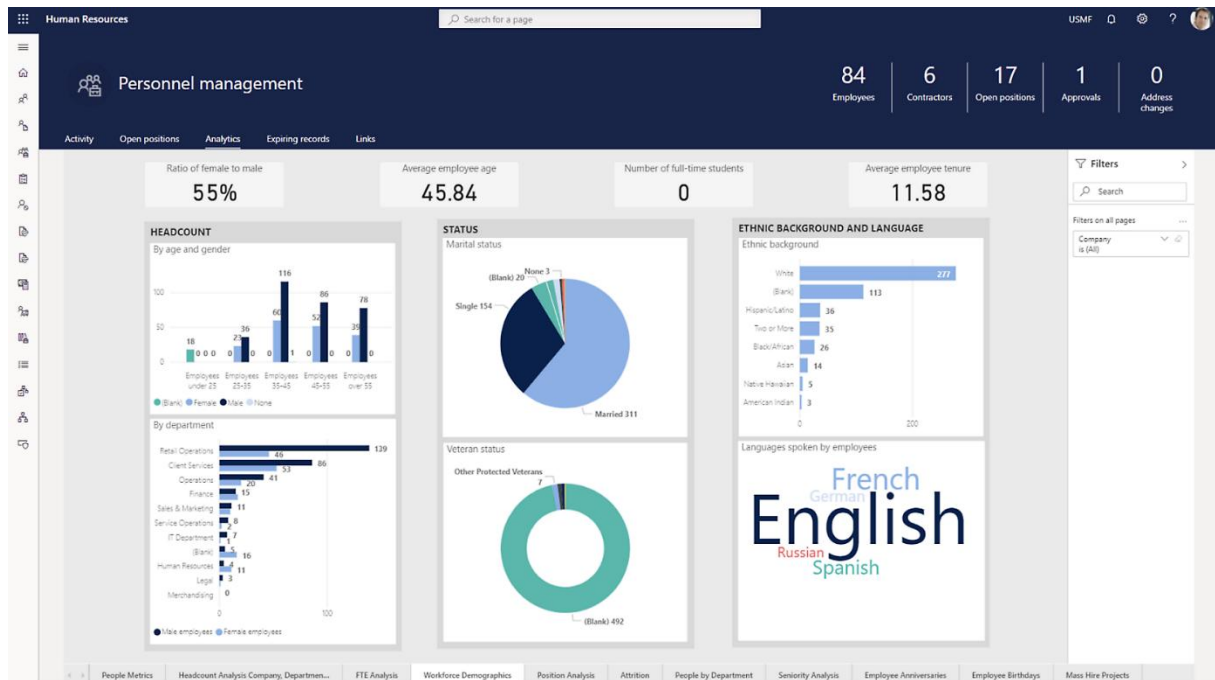


Рисунок 2.15 – Модуль аналітики Dynamics 365 Human Resources

З допомогою Dynamics 365 HR менеджери можуть залучати необхідних фахівців у команду, мотивувати їх на результат, подбати про зручність співробітників, підвищити гнучкість компанії завдяки автоматизації робочих і бізнес-процесів. Підключене рішення допоможе успішно керувати компанією та персоналом (рис. 2.13).

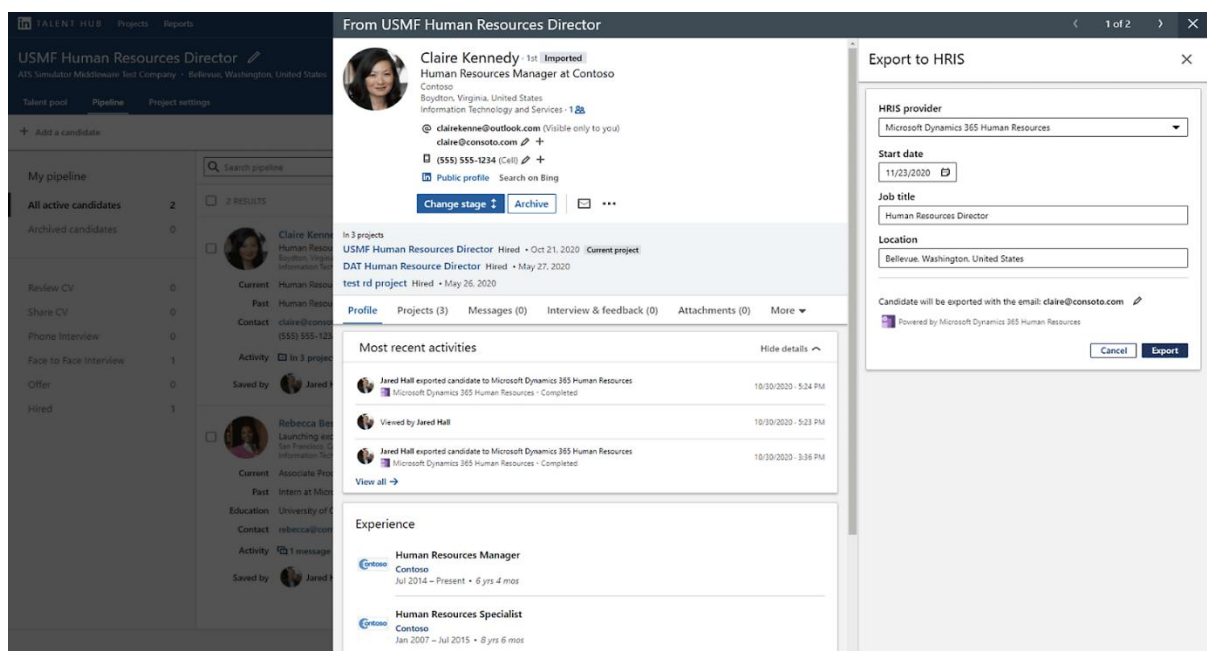


Рисунок 2.16 – Dynamics 365 Human Resources

Основні модулі Dynamics 365 Human Resources наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Основні модулі Dynamics 365 Human Resources

Модуль	Опис
Кадровий облік	Веде електронні картки працівників, структуру організації, штатний розклад.
Управління компенсаціями	Налаштування фіксованих і змінних виплат, премій, бонусів.
Відпустки та відсутності	Автоматизація обліку відпусток, лікарняних, гнучких графіків.
Навчання та сертифікація	Управління внутрішніми й зовнішніми програмами розвитку співробітників.
Оцінка ефективності	Формування KPI, періодичне оцінювання, 360° зворотний зв'язок.
Аналітика персоналу	Побудова звітів на основі Power BI, прогнозування плинності кадрів, аналіз демографії.
Самообслуговування	Портал для працівників для перегляду графіку, подачі заявок, оновлення інформації.
Інтеграція з LinkedIn	Підбір персоналу, обмін інформацією, спрощення рекрутингового процесу.

ПрАТ «ВФ Україна» активно застосовує сучасні цифрові рішення у сфері управління персоналом. Dynamics 365 Human Resources інтегрована у внутрішні HR-процеси компанії для забезпечення:

- централізованого управління великою кількістю персоналу, у т.ч. дистанційних працівників;
- уніфікації процедур оцінювання, атестацій, підвищення кваліфікації;
- обліку відпусток і гнучкого графіку роботи під час війни;
- побудови системного Talent Management підходу;
- забезпечення високого рівня кібербезпеки, відповідного корпоративним стандартам Vodafone Group.

Згідно з офіційним сайтом Microsoft, базова ліцензія Dynamics 365 Human Resources (станом на 2025 р.) коштує 120 доларів США за користувача на місяць [36]. Існують також додаткові ліцензії (для перегляду чи обмеженого функціоналу) – від 8–15 дол./міс. Вартість впровадження залежить від масштабу підприємства, кількості користувачів, необхідності кастомізації та інтеграції з іншими IT-рішеннями, і може сягати десятків тисяч доларів США.

Для українських підприємств, особливо малих і середніх, така вартість є надмірною у порівнянні з локальними HRM-системами (наприклад, HURMA, PeopleForce), які коштують в 5–10 разів дешевше.

Переваги системи Dynamics 365 Human Resources:

- потужна інтеграція з іншими продуктами Microsoft;
- висока масштабованість та придатність для великих компаній;
- інструменти для стратегічного управління талантами;
- розширена HR-аналітика на базі Power BI;
- відповідність міжнародним стандартам безпеки даних (GDPR, ISO 27001).

Недоліки системи:

- висока вартість придбання та обслуговування;
- складність впровадження та потреба в кваліфікованих консультантах;
- недостатня адаптованість до законодавства України «з коробки»;
- залежність від стабільного доступу до хмарної інфраструктури;
- можлива надмірність функцій для середнього бізнесу.

Отже, Dynamics 365 Human Resources є інноваційною платформою для великих транснаціональних компаній з розвиненою інфраструктурою управління персоналом, як-от ПрАТ «ВФ Україна». Її застосування дозволяє компанії централізовано координувати HR-функції, автоматизувати рутинні процеси та ефективно управляти розвитком персоналу.

У сучасних умовах високої динаміки ринку праці, особливо в контексті поствоєнної реконструкції економіки України, ключовим чинником конкурентоспроможності компаній стає ефективне управління людським капіталом. ПрАТ «ВФ Україна», як одна з провідних телекомунікаційних компаній держави, вже використовує потужну IT-платформу Microsoft Dynamics 365 Human Resources, яка охоплює базові HR-функції, зокрема облік персоналу, управління відпустками, оцінку ефективності, управління компенсаціями тощо. Проте з огляду на стратегічні плани компанії щодо масштабного розширення штату працівників після завершення активної фази

війни, виникає об'єктивна потреба у спеціалізованому рішенні для автоматизації процесів рекрутингу та адаптації персоналу, максимально адаптованому до українських реалій.

У цьому контексті доцільним є впровадження HRM-системи «Hurta» як додаткового функціонального інструменту в межах гібридної HR-інфраструктури компанії.

Зважаючи на зростаючу роль HR-департаменту в забезпеченні довгострокового розвитку компанії, впровадження HRM-системи Hurta як додаткового інструменту до наявної платформи Microsoft Dynamics 365 Human Resources є стратегічно обґрунтованим рішенням. Воно забезпечить гнучкість, адаптованість до українських реалій, прискорення найму та підвищення ефективності управління персоналом, що особливо важливо у період післявоєнного відновлення. Застосування Hurta сприятиме побудові сучасної гнучкої HR-екосистеми, яка поєднує переваги глобального та локального рівнів.

Висновки до другого розділу

Здійснивши аналіз економічної діяльності та ефективності управління персоналом на ПрАТ «ВФ Україна», а також здійснивши аналіз ІТ, що використовуються на ПрАТ «ВФ Україна» в системі управління персоналом, можна зробити наступні висновки:

1. За 2022-2024 р.р. підприємство демонструє позитивну динаміку доходів і продуктивності праці, а також здійснило масштабне оновлення основних засобів. Проте зменшення власного капіталу, падіння ліквідності, зростання боргового навантаження та зменшення фінансової незалежності свідчать про погіршення фінансової стабільності. Хоча за розрахунками ПрАТ «ВФ Україна» має достатню фінансову стійкість на період 2022-2024 років, але рівня фінансової стабільності 2022 року у 2024 році ще не було досягнуто. Що

стосується результатів різних коефіцієнтів фінансової стійкості ПрАТ «ВФ Україна», то вони в цілому свідчать про позитивну тенденцію.

2. На основі аналізу показників ефективності управління персоналом за період 2022-2024 років можна стверджувати, що підприємство демонструє значний прогрес у підвищенні ефективності та стабільності. Скорочення чисельності персоналу, що відбувається на фоні зростання обсягів реалізації та продуктивності праці, яскраво свідчить про успішне впровадження ефективних організаційних та технічних рішень. Паралельно з цим, позитивна динаміка ключових фінансових показників, таких як прибуток, фонд оплати праці та рентабельність праці, підтверджує збалансовану та успішну економічну політику компанії. Важливо відзначити, що зростання середньомісячної заробітної плати у поєднанні зі зниженням коефіцієнта плинності кадрів вказує на ефективну політику утримання персоналу та високу лояльність співробітників. Крім того, поліпшення фондоозброєності та показників безпеки праці свідчить про системну турботу керівництва про умови праці та послідовну технічну модернізацію. Таким чином, підприємству доцільно продовжувати обраний курс оптимізації чисельності при збереженні стабільної кадрової політики, активно розвивати систему мотивації та інвестувати у професійний розвиток свого персоналу для подальшого зміцнення позицій на ринку.

3. Dynamics 365 Human Resources є інноваційною платформою для великих транснаціональних компаній з розвиненою інфраструктурою управління персоналом, таких як ПрАТ «ВФ Україна». Її застосування дозволяє компанії централізовано координувати HR-функції, автоматизувати рутинні процеси та ефективно управляти розвитком персоналу. Зважаючи на зростаючу роль HR-департаменту в забезпеченні довгострокового розвитку компанії, впровадження HRM-системи «Hurma» як додаткового інструменту до наявної платформи Microsoft Dynamics 365 Human Resources є стратегічно обґрунтованим рішенням. Воно забезпечить гнучкість, адаптованість до українських реалій, прискорення найму та підвищення ефективності управління

персоналом, що особливо важливо у період післявоєнного відновлення. Застосування «Нигма» сприятиме побудові сучасної гнучкої HR-екосистеми, яка поєднує переваги глобального та локального рівнів.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КОМПАНІЇ ЗАСОБАМИ HRM «HURMA»

3.1 Математична модель щодо обґрунтування вибору HRM «HURMA» для удосконалення системи управління персоналом на ПрАТ «ВФ Україна»

Виходячи з результатів аналізу переваг і недоліків існуючих HRM-систем, проведеного у першому розділі, доцільно сформулювати відповідну математичну модель вибору оптимальної інформаційної системи управління персоналом. Така модель має ґрунтуватися на методах багатокритеріального аналізу, що дозволяє здійснити комплексну оцінку альтернатив з урахуванням технічних, функціональних, економічних та організаційних параметрів. Розробка математичної моделі дає змогу не лише підвищити об'єктивність у процесі прийняття управлінських рішень, але й забезпечити прозорість, обґрунтованість та ефективність вибору ІТ-рішення, що найбільш повно відповідає специфічним потребам ПрАТ «ВФ Україна».

Застосування багатокритеріального підходу у процесі моделювання дозволяє підприємству уникнути суб'єктивних факторів, пов'язаних із впливом окремих осіб або відділів при виборі HRM-системи, зменшити ризики невдалих інвестицій та досягти максимального узгодження між функціональністю обраної системи та стратегічними цілями компанії. У результаті такого підходу підприємство отримує не лише кількісну оцінку альтернатив, але й обґрунтований вибір ІТ-рішення, що сприяє раціональному використанню фінансових, часових та людських ресурсів.

Для вибору ефективної HRM-системи необхідно врахувати такі чинники:

1. Визначити потреби компанії: проблеми, які необхідно вирішити за допомогою системи; процеси, які планується автоматизувати.

2. Вивчити ринок та порівняти рішення: провести дослідження популярних HRM-рішень із використанням оглядів, рейтингів та відгуків клієнтів.

3. Оцінити функціональні можливості: перевірити, чи система підтримує всі необхідні функції (управління персоналом, нарахування заробітної плати, облік робочого часу, рекрутинг, навчання тощо).

4. Проаналізувати інтеграційні можливості: з'ясувати, чи може система інтегруватися з іншими використовуваними в компанії програмними продуктами (бухгалтерські системи, CRM, ERP).

5. Врахувати бюджет та модель ціноутворення: визначити загальний бюджет на впровадження та підтримку системи, а також вивчити різні моделі ліцензування (одноразова покупка, підписка) та їх відповідність фінансовим можливостям компанії.

Отже для аналізу було обрано наступні HRM-системи (див. роз. 1.3):

1. HURMA System.
2. PeopleForce.
3. SMART HCM.
4. BambooHR.
5. Zoho People.
6. Workable.

Для обґрунтованого вибору HRM -системи управління витратами доцільно застосовувати систему критеріїв оцінювання, визначених методом експертного аналізу. До ключових належать [19]:

- функціональні можливості – здатність забезпечити повноцінне управління витратами, аналітику, планування та звітність;
- вартість впровадження – оцінка не лише початкової ціни, а й витрат на підтримку, обслуговування та оновлення;
- зручність у користуванні – простий інтерфейс сприяє ефективному освоєнню системи персоналом;

- інтеграційна сумісність – здатність HRM -системи взаємодіяти з іншими програмними продуктами (CRM, бухгалтерія тощо);
- гнучкість налаштувань – адаптація під специфіку бізнес-процесів;
- якість сервісної підтримки – важлива для стабільного функціонування системи;
- локалізація – підтримка української мови для зручності користування та відповідності законодавству.

Після вибору множини оцінювальних критеріїв для кожного з них експертом встановлюється ваговий коефіцієнт у межах $[0; 1]$, залежно від його важливості серед інших критеріїв, так, щоб сумарний вплив ваг усіх критеріїв складав 1. Експерту з досліджуваного підприємства було запропоновано оцінити кожен з обраних критеріїв, що дозволило отримати їх ваги:

- функціональні можливості – 0,2: цей критерій отримав найвищу вагу, оскільки саме від функціоналу залежить, чи зможе система повноцінно покрити всі потреби підприємства у сфері управління витратами. Якщо HRM-система не має потрібних модулів або не підтримує ключові процеси (аналіз витрат, бюджетування, облік ресурсів тощо), її впровадження не матиме сенсу навіть за умови низької вартості чи зручного інтерфейсу;

- вартість впровадження – 0,25: HRM-системи можуть бути досить дорогими, і тому ціна відіграє важливу роль, особливо в умовах обмеженого бюджету підприємства. Вартість повинна відповідати можливостям підприємства, і водночас не бути надмірною порівняно з отриманою цінністю. Важливо також враховувати витрати на подальшу підтримку та оновлення системи;

- зручність у користуванні – 0,08: навіть найпотужніша система не дасть очікуваного результату, якщо користувачам складно з нею працювати. Простий і зрозумілий інтерфейс зменшує час на навчання персоналу, знижує ризик помилок і підвищує ефективність роботи. Зручність також впливає на

готовність працівників повноцінно використовувати систему у щоденній діяльності;

- можливість інтеграції з іншими програмами – 0,15: багато підприємств уже користуються іншими рішеннями, наприклад для бухгалтерського обліку або документообігу. HRM-система, яка легко інтегрується з цими інструментами, зменшує дублювання даних і дозволяє створити єдиний інформаційний простір. Це спрощує обмін даними між відділами і покращує загальну керованість бізнесом;

- гнучкість налаштувань та адаптація під специфіку бізнесу – 0,07: оскільки різні підприємства мають свої унікальні процеси, HRM-система повинна мати можливість налаштування під конкретну структуру витрат, звітність чи контрольні показники. Якщо система є закритою або потребує надмірних зусиль для адаптації, вона не буде зручною в довгостроковому користуванні;

- підтримка і сервіс – 0,12: навіть найкраща система не буде працювати ефективно без якісної підтримки. Це включає допомогу у впровадженні, навчання, технічний супровід і консультації. Від оперативності та професійності служби підтримки залежить швидкість вирішення проблем, що виникають у процесі роботи;

- локалізація та підтримка української мови – 0,13: для українських підприємств важливо, щоб HRM-система підтримувала українську мову – як інтерфейс, так і звітність. Це не лише питання зручності, а й відповідності законодавству (наприклад, для офіційної документації). Наявність українськомовної підтримки також значно спрощує комунікацію з технічними фахівцями.

Такий підхід забезпечує об'єктивність, мінімізує суб'єктивні ризики вибору і сприяє ефективному управлінню витратами на основі раціонального використання ресурсів.

Далі експерту було запропоновано оцінити вагу кожного з визначених критеріїв для кожної з запропонованих HRM-системах. Кількісна оцінка ваги критерію вимірювалась в межах [0; 1]. Результати його оцінок та ваги критеріїв представлено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Критерії оцінювання інформаційних HRM-систем

Критерії	HURMA System	PeopleForce.	SMART HCM	BambooHR	Zoho People	Workable	Вага критерію
1. Функціональні можливості	0,7	0,65	0,8	0,85	0,95	0,6	0,2
2. Вартість впровадження	1	0,9	0,85	0,2	0,3	0,3	0,25
3. Зручність у користуванні	0,8	0,8	0,75	0,8	0,8	0,7	0,08
4. Можливість інтеграції з іншими програмами	0,9	0,95	0,7	0,8	0,9	0,75	0,15
5. Гнучкість налаштувань та адаптація під специфіку бізнесу	1	1	0,9	0,3	0,3	0,25	0,07
6. Підтримка і сервіс	0,95	0,9	0,8	0,85	0,95	0,8	0,12
7. Локалізація та підтримка української мови	1	1	1	0,1	0,2	0,1	0,13
Загальна вага							1

Розрахуємо корисність від впровадження кожної інформаційної системи управління витратами на основі лінійної моделі зважених сум таким чином [19]:

$$U_i = \sum_{j=1}^n x_{ij} \cdot p_j, \quad (3.1)$$

де U_i – корисність i -ої HRM-системи;

x_i – значення j -го критерію у i -ій HRM-системі;

i – кількість HRM-систем;

p_j – вага j -го критерію.

На базі даних табл. 3.1 та залежності (3.1) [19] визначимо функції корисності для кожної з обраних HRM-систем, врахувавши всі обрані критерії. Результат розрахунків зведемо в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Значення функцій корисності для 6 обраних HRM-систем

Критерії	HURMA System	PeopleForce.	SMART HCM	BambooHR.	Zoho People	Workable
1. Функціональні можливості	0,14	0,13	0,16	0,17	0,19	0,12
2. Вартість впровадження	0,25	0,225	0,2125	0,05	0,075	0,075
3. Зручність у користуванні	0,064	0,064	0,06	0,064	0,064	0,056
4. Можливість інтеграції з іншими програмами	0,135	0,1425	0,105	0,12	0,135	0,1125
5. Гнучкість налаштувань та адаптація під специфіку бізнесу	0,07	0,07	0,063	0,021	0,021	0,0175
6. Підтримка і сервіс	0,114	0,108	0,096	0,102	0,114	0,096
7. Локалізація та підтримка української мови	0,13	0,13	0,13	0,013	0,026	0,013
Функція корисності	0,903	0,8695	0,8265	0,54	0,625	0,49

Як показують результати розрахунків, наведені в табл. 3.2, найбільшу функцію корисності набуває інформаційна HRM-система управління витратами «Нигма» – 0,903 бали, що свідчить про її відповідність поставленим цілям. Таким чином, можна зробити висновок, що HRM-система «Нигма» є оптимальною для ПрАТ «ВФ Україна» за критеріями вартості впровадження, зручності у користуванні, гнучкості налаштувань та адаптація під специфіку бізнесу, підтримці та сервісу та локалізації.

3.2 Оцінювання економічної доцільності впровадження запропонованої HRM-системи «Hurma»

Для визначення можливостей впровадження інформаційної HRM-системи «Hurma» на ПрАТ «ВФ Україна», слід оцінити очікуваний економічний ефект від її впровадження на підприємстві. Розрахуємо собівартість впровадження інформаційної HRM-системи «Hurma» за наступною залежністю:

$$C = 3П + H + B + I, \quad (3.2)$$

«де $3П$ – витрати на оплату праці робітників, що виконують впровадження та налагодження інформаційної системи;

H – вартість налагодження;

B – вартість програмного забезпечення;

I – інші витрати.»

Суму витрат на оплату праці можна розрахувати за наступною залежністю:

$$3П = 3По + 3Пд + ЄСВ, \quad (3.3)$$

де $3По$ – основна заробітна плата робітників, які виконують налагодження та впровадження інформаційної системи;

$3Пд$ – додаткова заробітна плата робітників, які виконують впровадження та налагодження інформаційної системи;

$ЄСВ$ – єдиний соціальний внесок на заробітну плату робітників, які виконують налагодження та впровадження інформаційної системи.

Встановлення хмарної версії HRM-системи «Hurma» потребує таких витрат часу:

- інсталяція на сервер підприємства: 1 дні;
- налаштування системи та ролей користувачів: 1 дні;
- адаптація під специфіку бізнесу (інтеграції, доопрацювання): 1 тиждень (залежно від складності);
- навчання персоналу: зазвичай паралельно з налаштуванням, 1-2 тижні.

Отже, повноцінне впровадження HRM-системи «Hurta» буде тривати 20 робочі дні або 1 місяць, оскільки бізнес-версія потребує більше часу на інфраструктуру та адаптацію. При окладі програміста 35000 грн. за місяць, заробітна плата на встановлення та налагодження HRM-системи «Hurta» буде становити:

$$ЗП_o = 35000 \cdot 1 = 35000 \text{ грн.}$$

Додаткова заробітна плата розраховується як 10% від основної заробітної плати програміста:

$$ЗП_o = З_o \cdot 0,1 = 35000 \cdot 0,1 = 3500 \text{ грн.} \quad (3.4)$$

Єдиний соціальний внесок дорівнює 22 % від суми основної та додаткової заробітної плати:

$$ЄСВ = (З_o + З_{Добс}) \cdot 0,22 = (35000 + 3500) \cdot 0,22 = 8470 \text{ грн.} \quad (3.5)$$

Загальна сума витрат на оплату праці програміста, який виконує налагодження та впровадження інформаційної HRM-системи «Hurta», буде доівнювати:

$$ЗП = 35000 + 3500 + 8470 = 46970 \text{ грн.}$$

Інші витрати приймаються від 100%% до 200% [19] від основної заробітної плати робітника. Прийmemo величину інших витрат 100%, тоді:

$$I_e = 35000 \cdot 1 = 35000 \text{ грн.}$$

Отже, собівартість впровадження інформаційної HRM-системи «Hurta» на ПрАТ «ВФ Україна» буде дорівнювати:

$$C = 35000 + 3500 + 8470 + 35000 = 81970 \text{ грн.}$$

Визначимо експлуатаційні витрати на обслуговування HRM-системи «Hurta» на ПрАТ «ВФ Україна».

Витрати на заробітну плату обслуговуючого персоналу – програміста – розраховуються за формулою (3.3) [19]:»

$$Z_{обс} = 12 \cdot M \cdot \beta, \quad (3.6)$$

«де 12 – число місяців;

M – місячний посадовий оклад інженерно-технічного працівника, в нашому випадку $M = 35000$ грн.;

β – доля часу, який витрачає працівник на обслуговування HRM-системи «Hurta» в загальному часі своєї роботи, $\beta = 0,1$.

Отже, витрати на заробітну плату обслуговуючого персоналу HRM-системи «Hurta» складатимуть:

$$Z_{обс} = 12 \cdot 35000 \cdot 0,1 = 42000 \text{ грн.}$$

Додаткова заробітна плата розраховується як 10% від основної заробітної плати обслуговуючого персоналу:

$$Z_{д_обс} = 42000 \cdot 0,1 = 4200 \text{ грн.}$$

Єдиний соціальний внесок дорівнює 22 % від суми основної та додаткової заробітної плати обслуговуючого персоналу:

$$ECB = (З_{обс} + З_{Добс}) \cdot 0,22 = (42000 + 4200) \cdot 0,22 = 10164 \text{ грн.}$$

Інші витрати приймаються як 5%–10% від загальної суми всіх попередніх витрат. Прийmemo інші витрати на рівні 10%:

$$I_e = (З_{обс} + З_{Добс} + ECB) \cdot 0,10, \quad (3.7)$$

«де $З_{обс}$ – витрати на заробітну плату обслуговуючого персоналу;

$З_{Добс}$ – додаткова заробітна плата;

ECB – єдиний соціальний внесок.»

$$I_e = (42000 + 4200 + 10164) \cdot 0,1 = 5656 \text{ грн.}$$

У випадку придбання ліцензії HRM-системи «Hurta» на рік за тарифом «Все включено» оплата здійснюється одноразово, у сумі 1093 євро, що складає приблизно 50000 грн [27].

Сума витрат за усіма попередніми статтями дає величину експлуатаційних витрат при використанні HRM-системи «Hurta»:

$$I_e = З_{обс} + З_{Добс} + ECB + I_e + Вл, \quad (3.8)$$

$$E_2 = 42000 + 4200 + 10164 + 5656 + 50000 = 112020 \text{ грн.}$$

Оцінимо річну економію від використання запропонованої HRM-системи «Hurta». Для цього порівняємо витрати на обслуговування обраної HRM-системи «Hurta» із витратами на обслуговування наявної на ПрАТ «ВФ Україна» інформаційної системи управління витратами. Експлуатаційні

витрати на наявну на підприємстві ІТ складають $E_1 = 4500$ євро, що складає приблизно 207000 грн.

Оцінимо річну економію від використання запропонованої HRM-системи «Hurta»:

$$\Delta E = E_1 - E_2 = 207000 - 112020 = 94980 \text{ грн.} \quad (3.9)$$

«Розрахуємо економічний ефект від впровадження обраної HRM-системи «Hurta». Розрахуємо спочатку продуктивності наявної та обраної HRM-системи «Hurta», оцінюючи обсяги робіт за одну хв., які вони дозволяють виконати на підприємстві за допомогою залежностей (3.10) та (3.11) [19]:

$$Q_1 = \frac{F \cdot 60 \cdot \beta}{t_1}, \quad (3.10)$$

$$Q_2 = \frac{F \cdot 60 \cdot \beta}{t_2} \quad (3.11)$$

де Q_1 – обсяг робіт при застосуванні існуючої на підприємстві інформаційної системи;

Q_2 – обсяг робіт за умови застосування HRM-системи «Hurta», умовних одиниць;

F – ефективний фонд часу роботи за рік (для однозмінної роботи $F = 1700 - 1800$ годин), $F = 1800$ год;

β – частка часу, який витрачає працівник на виконання конкретних робіт із застосуванням даного програмного продукту в загальному часі своєї роботи, $\beta = 0,3$;

t_1 – час виконання роботи при застосуванні існуючої інформаційної системи управління витратами, $t_1 = 38$ хв.

t_2 – час виконання роботи при застосуванні HRM-системи «Hurta»,
 $t_2 = 20$ хв.

Тоді показники Q_1 та Q_2 становлять:

$$Q_1 = \frac{1800 \cdot 60 \cdot 0,3}{38} = 852,6 \text{ (умов. од.)},$$

$$Q_2 = \frac{1800 \cdot 60 \cdot 0,3}{20} = 1620 \text{ (умов. од.)}.$$

Тобто, очевидно, що застосування інформаційної HRM-системи «Hurta» сприяє підвищенню продуктивності при виконанні певної роботи по управлінню витратами в 1,9 рази ($1620 / 852,6 = 1,9$).

Для обчислення економічного ефекту від використання нової інформаційної HRM-системи «Hurta» важливо враховувати як початкові витрати на її впровадження, так і загальні річні експлуатаційні витрати. Для того, щоб отриманий результат був прозорим та зрозумілим – розглянемо два способи обчислення економічного ефекту:

1) включаємо лише річні експлуатаційні витрати (без витрат на початкове впровадження HRM-системи «Hurta», з урахуванням лише постійних витрат) – це дозволить порівняти щорічні витрати на обслуговування обох систем;

2) включаємо усі витрати (включаючи початкові витрати на впровадження) – це дозволить оцінити повну вартість переходу та окупності нової системи, враховуючи всі витрати на її впровадження і забезпечить повне уявлення про всі витрати, пов'язані з переходом на нову систему.

Обираємо спосіб 1 через те, що на ПрАТ «ВФ Україна». буде ліцензія (ліцензійний договір) на програмне забезпечення, що надає право на використання програми або її копії в установленому порядку. Для такого способу розрахуємо річний економічний ефект ΔE від впровадження інформаційної HRM-системи «Hurta» за такою залежністю:

$$\Delta E = \left(\frac{E_1}{Q_1} - \frac{E_2}{Q_2} \right) \cdot Q_2, \quad (3.12)$$

«де E_1 – експлуатаційні витрати при використанні існуючої інформаційної системи управління витратами, $E_1 = 207000$ грн./рік;

E_2 – експлуатаційні витрати при використанні HRM-системи «Hurta», $E_2 = 112020$ грн./рік;

Q_1 – обсяг робіт, що виконується за рік при застосуванні існуючої інформаційної системи управління витратами, $Q_1 = 852,6$ умов. од.;

Q_2 – обсяг робіт, який виконується за рік при застосуванні нової HRM-системи «Hurta», $Q_2 = 1620$ умов. од.

Тоді:

$$\Delta E = \left(\frac{207000}{852,6} - \frac{112020}{1620} \right) \cdot 1620 = (242,8 - 69,1) \cdot 1620 = 281394 \text{ грн./рік}$$

Для оцінювання економічної доцільності від впровадження обраної HRM-системи «Hurta» спочатку визначимо суму B витрат, отриманих вище за залежностями (3.2) та (3.8):

$$B = C + E_2 \quad (3.13)$$

$$B = 81970 + 112020 = 193990 \text{ грн.}$$

Підставимо отримане значення для B у (3.13) і розрахуємо термін окупності T_0 витрат на впровадження обраної HRM-системи «Hurta» за такою залежністю:

$$T_0 = \frac{B}{\Delta E}, \quad (3.14)$$

За умови $T_o < 1-3$ роки, інформаційна система HRM-системи «Hurma» вважається економічно доцільною.»

У нашому випадку $B = 193990$ грн., річний економічний ефект $\Delta E = 281393$ грн/рік. Отже, термін окупності становитиме:

$$\Delta E = \frac{193990}{281393} = 0,7 \text{ року}$$

Таким чином, термін окупності впровадження інформаційної HRM-системи «Hurma» на ПрАТ «ВФ Україна» дорівнює 0,7 року, тому дана пропозиція вважається економічно доцільною.

3.3 Впровадження HRM-системи «Hurma» на ПрАТ «ВФ Україна»

Як було зазначено в розд. 2.4, з огляду на стратегічні плани компанії ПрАТ «ВФ Україна» щодо масштабного розширення штату працівників після завершення активної фази війни, виникає об'єктивна потреба у спеціалізованому рішенні для автоматизації процесів рекрутингу та адаптації персоналу, максимально адаптованому до українських реалій.

Впровадження HRM-системи «Hurma» як додаткового функціонального інструменту в межах гібридної HR-інфраструктури компанії дозволить удосконалити систему управління персоналом ПрАТ «ВФ Україна», оскільки

1. Сильні сторони Hurma як доповнення до Microsoft Dynamics 365 HR:

- адаптований рекрутинговий модуль (рис. 3.1). Hurma має спеціалізований блок рекрутингу, орієнтований на український ринок праці, з підтримкою локальних сервісів пошуку кадрів (Work.ua, robota.ua, grc.ua тощо), можливістю створення автоматичних воронок підбору, рейтингу кандидатів, інтеграції з Telegram-ботами для швидкої комунікації, та гнучкою CRM-рекрутингу;

- швидка інтеграція і локалізація Нурма – хмарне рішення українського виробництва, що дозволяє повністю локалізувати функціонал, враховуючи мовні, правові та культурні особливості. Це значно зменшує витрати часу на адаптацію персоналу до системи, з використанням онбордингу (рис. 3.2, рис.3.3).

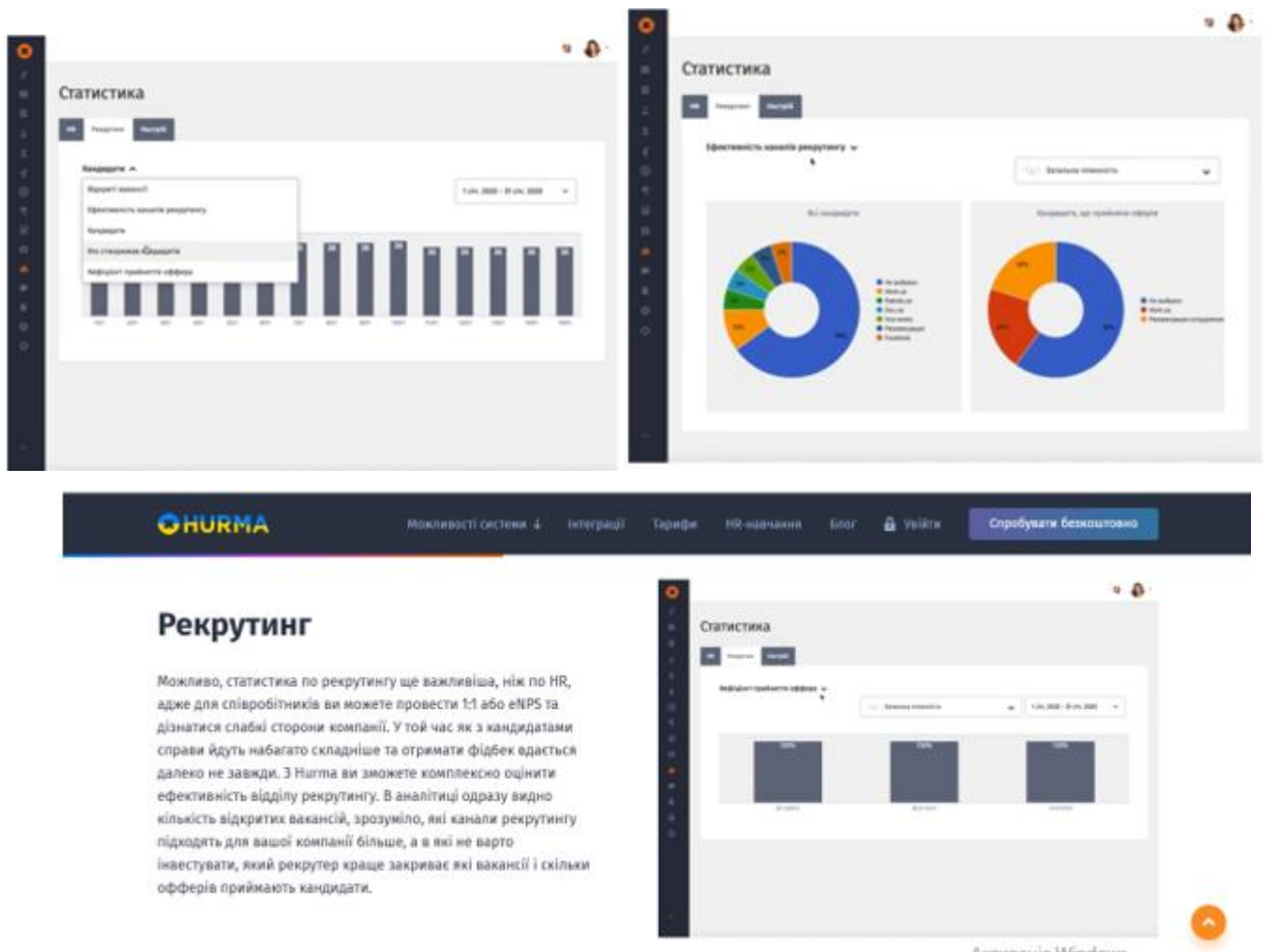


Рисунок 3.1 – Адаптований рекрутинговий модуль

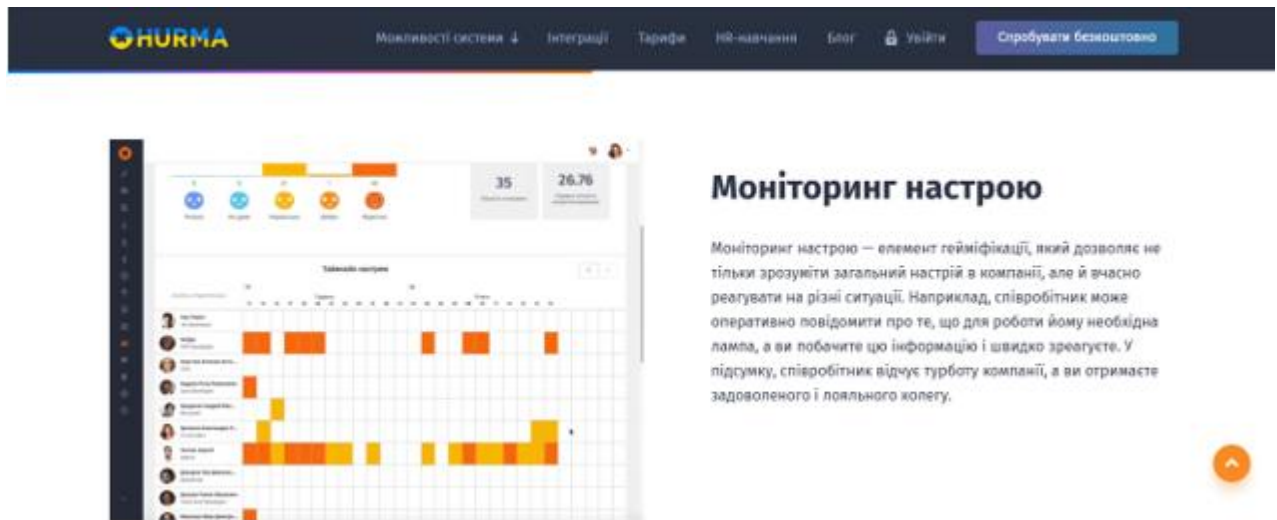


Рисунок 3.2 – Моніторинг настрою

Сервіс для онбордингу в HURMA System – це автоматизований модуль або функціонал, призначений для спрощення та оптимізації процесу адаптації нових співробітників від моменту їх прийняття на роботу до повної інтеграції в компанію. Він дозволяє ефективно управляти всіма етапами адаптації, від моменту прийняття пропозиції про роботу до повноцінного включення новачка в робочі процеси та колектив. Основна мета сервісу – забезпечити швидку, комфортну та ефективну інтеграцію нового працівника, зменшити плинність кадрів та оптимізувати відповідні HR-процеси. Це досягається шляхом використання автоматизованих робочих процесів, чек-листів, інтеграції з месенджерами та інструментами для відстеження цілей та результатів нового співробітника;

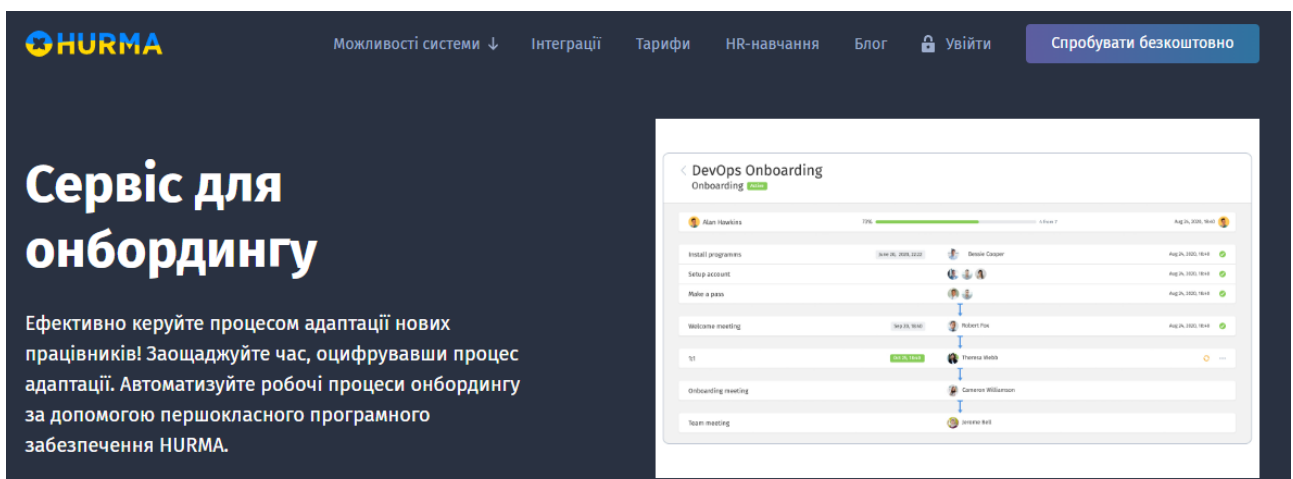


Рисунок 3.3 – Сервіс для онбордингу

- масштабованість та гнучкість. З огляду на майбутнє розширення штату, Hurma забезпечує масштабовану модель найму та управління рекрутингом, яка дозволяє легко масштабувати функціональність без додаткових витрат на розробку складних модулів у Dynamics 365.

2. Синергія з Microsoft Dynamics 365. Хоча Dynamics 365 Human Resources є потужною системою класу ERP з широкими можливостями HR-аналітики, вона не спеціалізується на детальному рекрутинговому модулі, орієнтованому на оперативний підбір кадрів у динамічному ринку. Натомість, Hurma дозволяє:

- автоматизувати щоденні рекрутингові задачі;
- інтегруватися з месенджерами та JOB-порталами;
- здійснювати аналітику в режимі реального часу щодо етапів підбору (рис. 3.4);

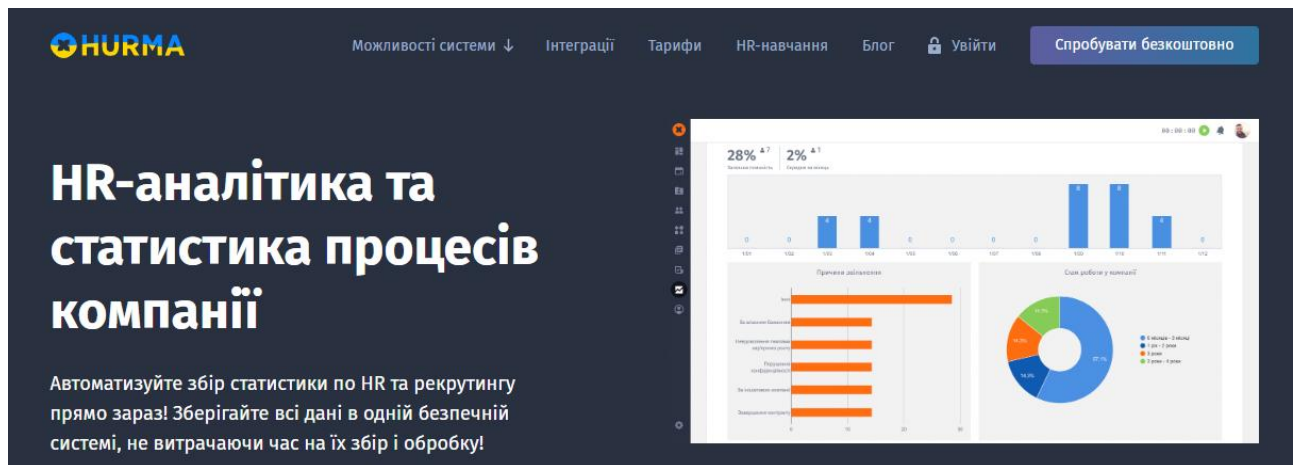
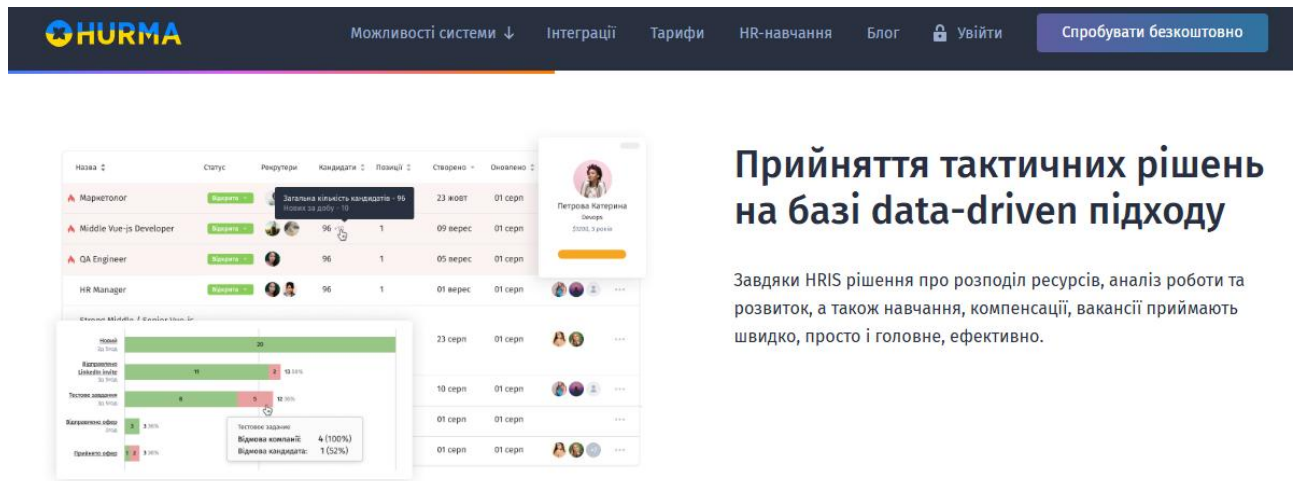


Рисунок 3.4 – HR-аналітика в режимі реального часу

- об'єднати HR-менеджмент і рекрутинг в єдину екосистему з фокусом на оперативність (рис. 3.5).



Прийняття тактичних рішень на базі data-driven підходу

Завдяки HRIS рішення про розподіл ресурсів, аналіз роботи та розвиток, а також навчання, компенсації, вакансії приймають швидко, просто і головне, ефективно.

Рисунок 3.5 – Єдина екосистема з фокусом на оперативність (data-driven підхід)

Така інтеграція дозволить поєднати стратегічні HR-завдання (Dynamics 365) із операційною ефективністю та гнучкістю локального рекрутингу (Hurma).

3. Перспективи впровадження Hurma для ПрАТ «ВФ Україна»:

- підвищення ефективності підбору персоналу в умовах післявоєнного перезапуску бізнес-процесів;
- оптимізація витрат на рекрутинг шляхом автоматизації підбору і скорочення циклу найму;
- підвищення рівня аналітики і прозорості рекрутингових процесів, завдяки детальній статистиці за воронками кандидатів;
- зміцнення HR-бренду компанії через використання сучасних і зручних для кандидатів інструментів комунікації;
- локальна технічна підтримка, що забезпечує швидке вирішення питань без мовного або часових бар'єрів.

Зважаючи на зростаючу роль HR-департаменту в забезпеченні довгострокового розвитку компанії, впровадження HRM-системи «Hurma» як додаткового інструменту до наявної платформи Microsoft Dynamics 365 «Human Resources» є стратегічно обґрунтованим рішенням. Воно забезпечить

гнучкість, адаптованість до українських реалій, прискорення найму та підвищення ефективності управління персоналом, що особливо важливо у період післявоєнного відновлення. Застосування «Hurta» сприятиме побудові сучасної гнучкої HR-екосистеми, яка поєднує переваги глобального та локального рівнів.

Висновки до третього розділу

Було здійснено критеріальний аналіз ефективності використання інформаційних HRM-систем для покращення управління витратами ПрАТ «ВФ Україна» на основі функції корисності. Найбільшу функцію корисності отримала HRM-система «Hurta», яку запропоновано до впровадження на підприємстві.

Для підтвердження доцільності впровадження HRM -системи «Hurta» було здійснено економічне обґрунтування, що включає розрахунок собівартості проєкту, оцінку очікуваного економічного ефекту та аналіз строків окупності. Результати аналізу свідчать, що HRM-система «Hurta» сприяє підвищенню продуктивності праці персоналу в 1,9 рази, а період повернення інвестицій становить лише 0,7 року. Орієнтовний річний економічний ефект від експлуатації системи оцінено в 281394 грн.

Також сформульовано рекомендації і практичні пропозиції щодо мінімізації витрат за допомогою можливостей HRM-системи «Hurta». Вони охоплюють аспекти підвищення інтеграції даних, розширення функціоналу обліку витрат за центрами відповідальності, а також забезпечення своєчасного контролю за планово-фактичними відхиленнями.

Зважаючи на зростаючу роль HR-департаменту в забезпеченні довгострокового розвитку компанії, впровадження HRM-системи «Hurta» як додаткового інструменту до наявної платформи Microsoft Dynamics 365 «Human Resources» є стратегічно обґрунтованим рішенням. Воно забезпечить

гнучкість, адаптованість до українських реалій, прискорення найму та підвищення ефективності управління персоналом, що особливо важливо у період післявоєнного відновлення. Застосування «Higma» сприятиме побудові сучасної гнучкої HR-екосистеми, яка поєднує переваги глобального та локального рівнів.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи було розроблено теоретичні і методичні положення, наукові і практичні рекомендації щодо удосконалення системи управління персоналом компанії засобами HRM «Hurma» на прикладі ПрАТ «ВФ Україна», що дало змогу зробити наступні висновки:

1. Система управління персоналом – це цілісна, взаємопов’язана сукупність взаємодіючих елементів (суб’єктів, об’єктів, принципів, методів, функцій, процесів, технологій та інструментів), що забезпечує формування, розвиток, мотивацію, ефективне використання та збереження людських ресурсів організації з метою досягнення її стратегічних і тактичних цілей.

2. Вибір методики оцінювання ефективності управління персоналом має здійснюватися з урахуванням цілей підприємства, рівня цифрової зрілості, наявності HR-аналітики та характеру трудової діяльності. З огляду на результати порівняльного аналізу, представлені в табл. 1.5 виберемо методику оцінювання управління персоналом проф. Гуткевич С.О. Данна методика дозволяє комплексно оцінити ефективність управління персоналом на основі об’єктивних кількісних показників, відстежувати тенденції зміни кадрового потенціалу, виявляти сильні та слабкі сторони HR-політики підприємства, а також приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо оптимізації чисельності, підвищення продуктивності праці, ефективного використання фонду оплати праці, забезпечення технічної оснащеності персоналу та поліпшення умов безпеки праці.

3. Для ПрАТ «ВФ Україна», яке функціонує в динамічному ринку, що потребує гнучкості, швидкої адаптації до змін та ефективного управління людським капіталом, вибір HRM «Hurma» є стратегічно обґрунтованим і доцільним рішенням. Отже, впровадження ІТ в управління персоналом є не просто інструментом автоматизації, а стратегічною інвестицією. Вона забезпечує підвищення операційної ефективності, покращення якості

прийняття рішень, стимулювання розвитку людського капіталу, покращення досвіду співробітників та підвищення адаптивності підприємства до сучасних викликів, що є запорукою його довгострокового успіху та процвітання.

4. За 2022-2024 р.р. підприємство демонструє позитивну динаміку доходів і продуктивності праці, а також здійснило масштабне оновлення основних засобів. Проте зменшення власного капіталу, падіння ліквідності, зростання боргового навантаження та зменшення фінансової незалежності свідчать про погіршення фінансової стабільності. Хоча за розрахунками ПрАТ «ВФ Україна» має достатню фінансову стійкість на період 2022-2024 років, але рівня фінансової стабільності 2022 року у 2024 році ще не було досягнуто. Що стосується результатів різних коефіцієнтів фінансової стійкості ПрАТ «ВФ Україна», то вони в цілому свідчать про позитивну тенденцію.

5. На основі аналізу показників ефективності управління персоналом за період 2022-2024 років можна стверджувати, що підприємство демонструє значний прогрес у підвищенні ефективності та стабільності. Скорочення чисельності персоналу, що відбувається на фоні зростання обсягів реалізації та продуктивності праці, яскраво свідчить про успішне впровадження ефективних організаційних та технічних рішень. Паралельно з цим, позитивна динаміка ключових фінансових показників, таких як прибуток, фонд оплати праці та рентабельність праці, підтверджує збалансовану та успішну економічну політику компанії. Важливо відзначити, що зростання середньомісячної заробітної плати у поєднанні зі зниженням коефіцієнта плинності кадрів вказує на ефективну політику утримання персоналу та високу лояльність співробітників. Крім того, поліпшення фондоозброєності та показників безпеки праці свідчить про системну турботу керівництва про умови праці та послідовну технічну модернізацію. Таким чином, підприємству доцільно продовжувати обраний курс оптимізації чисельності при збереженні стабільної кадрової політики, активно розвивати систему мотивації та інвестувати у професійний розвиток свого персоналу для подальшого зміцнення позицій на ринку.

6. Dynamics 365 Human Resources є інноваційною платформою для великих транснаціональних компаній з розвинутою інфраструктурою управління персоналом, таких як ПрАТ «ВФ Україна». Її застосування дозволяє компанії централізовано координувати HR-функції, автоматизувати рутинні процеси та ефективно управляти розвитком персоналу. Зважаючи на зростаючу роль HR-департаменту в забезпеченні довгострокового розвитку компанії, впровадження HRM-системи «Hurta» як додаткового інструменту до наявної платформи Microsoft Dynamics 365 Human Resources є стратегічно обґрунтованим рішенням. Воно забезпечить гнучкість, адаптованість до українських реалій, прискорення найму та підвищення ефективності управління персоналом, що особливо важливо у період післявоєнного відновлення. Застосування «Hurta» сприятиме побудові сучасної гнучкої HR-екосистеми, яка поєднує переваги глобального та локального рівнів.

7. Було здійснено критеріальний аналіз ефективності використання інформаційних HRM-систем для покращення управління витратами ПрАТ «ВФ Україна» на основі функції корисності. Найбільшу функцію корисності отримала HRM-система «Hurta», яку запропоновано до впровадження на підприємстві. Для підтвердження доцільності впровадження HRM-системи «Hurta» було здійснено економічне обґрунтування, що включає розрахунок собівартості проєкту, оцінку очікуваного економічного ефекту та аналіз строків окупності. Результати аналізу свідчать, що HRM-система «Hurta» сприяє підвищенню продуктивності праці персоналу в 1,9 рази, а період повернення інвестицій становить лише 0,7 року. Орієнтовний річний економічний ефект від експлуатації системи оцінено в 281394 грн.

8. Також сформульовано рекомендації і практичні пропозиції щодо мінімізації витрат за допомогою можливостей HRM-системи «Hurta». Вони охоплюють аспекти підвищення інтеграції даних, розширення функціоналу обліку витрат за центрами відповідальності, а також забезпечення своєчасного контролю за планово-фактичними відхиленнями.

9. Зважаючи на зростаючу роль HR-департаменту в забезпеченні довгострокового розвитку компанії, впровадження HRM-системи «Hurma» як додаткового інструменту до наявної платформи Microsoft Dynamics 365 «Human Resources» є стратегічно обґрунтованим рішенням. Воно забезпечить гнучкість, адаптованість до українських реалій, прискорення найму та підвищення ефективності управління персоналом, що особливо важливо у період післявоєнного відновлення. Застосування «Hurma» сприятиме побудові сучасної гнучкої HR-екосистеми, яка поєднує переваги глобального та локального рівнів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Щокін Г. В. Людський розвиток та управлінський персонал. *Персонал*. 2022. № 4. С. 43-50.
2. Колот А. М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання: Монографія. 3-тє вид., зі змінами. К.: КНЕУ, 2018. 230 с.
3. Беляєв О. В., Зінковська А. С. Механізм формування трудового потенціалу в умовах інформаційної економіки. *Проблеми системного підходу в економіці збірник наукових праць*. Випуск 6(62) Частина 2. С. 28-35.
4. Мертенс В. О. Стратегічне управління персоналом: оцінка, розвиток, ефективність. Монографія. Київ. 2020. 240 с.
5. Мазур І., Петровська Л. Формування системи управління персоналом як стратегічний фактор розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. №2 (28). С. 15–24.
6. Петрова Л. І. Теоретичні аспекти формування та розвитку людського капіталу в Україні. URL: <https://www.researchgate.net/publication/> (дата звернення 15.03.2025)
7. Armstrong M., Taylor S. Human Resource Management Practice. URL: <https://e-uczelnia.uek.krakow.pl/> (дата звернення 10.03.2025)
8. Storey J., Ulrich D., Wright P. Strategic human resource management: A research overview. 2019. URL: <https://doi.org/10.4324/9780429490217> (дата звернення 15.03.2025)
9. Noe R., Hollenbeck J., Gerhart G., Wright H. Fundamentals of Human Resource Management. URL: www.mheducation.com/highered/product/ (дата звернення 20.03.2025)
10. Могильна Л., Орехова А., Хромушина Л. Використання інноваційних ІТ технологій для HR-менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-56> (дата звернення 10.04.2025)

11. Гавриш О., Довгань Л., Крейдич І., Семенченко Н. Технології управління персоналом. Монографія. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2017. 528 с.
12. Жавела К. А., Жавела А. К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 73–78.
13. Баган Н., Дяченко Ю., Корінна А., Токар К. Ефективна комунікація як основа управління персоналом. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 338(1). Р. 469-473.
14. Могильна Л., Орехова А., Хромушина Л. Використання інноваційних іт технологій для HR-менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-56> (дата звернення 15.03.2025)
15. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2 (8). С. 88–92.
16. Федорова Ю., Єльнікова Г. Інноваційні інформаційні технології в підготовці та управлінні персоналом. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2021. № 11 (22). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-11\(22\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0654-11(22)-11) (дата звернення 10.04.2025)
17. Данилевич Н., Рудакова С., Щетініна Л., Касяненко Я. Діджіталізація HR-процесів у сучасних реаліях. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 3 (64). С. 147–156.
18. Нікіфорова Л., Трохименко Д. Управління персоналом підприємства з використанням інформаційних технологій. LIV Всеукраїнська науково-технічна конференція факультету менеджменту та інформаційної безпеки (2025). URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2025/paper/view/23681> (дата звернення 10.03.2025)
19. Методичні вказівки до виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи зі спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент інформаційних технологій» на першому (бакалаврському) рівні

вищої освіти / Уклад. Ю. В. Міронова, А. О. Азарова. Вінниця : ВНТУ, 2024. 77с.

20. What is a Key Performance Indicator (KPI)? URL: <https://www.kpi.org/kpi-basics/> (дата звернення 20.03.2025)

21. Оцінка методом 360: як правильно проводити (приклад складання опитувальника). URL: <https://hurma.work/blog/oczinka-metodom-360-gradusiv/> (дата звернення 10.04.2025)

22. Криворучко О. М. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2020. № 35. С. 22–29.

23. Лобза А. В., Гузь І. С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 1. С. 510–513.

24. Гуткевич С.О., Рульєв В.А., Мостенська Т.Л. Управління персоналом. Навчальний посібник. Кондор. 2024. 310 с.

25. Харченко Ю. А. Застосування ІТ в управлінні персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.9.40> (дата звернення 20.04.2025)

26. Азарова А., Міронова Ю., Шиян А., Ярмола О. Аналіз недоліків та переваг сучасних HRM-систем для оптимізації роботи підприємств. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2023. № 316(2). С. 89-96.

27. Офіційний сайт HRM HURMA System URL: <https://hurma.work/> (дата звернення 10.04.2025)

28. Офіційний сайт HRM PeopleForce URL: <https://peopleforce.io/uk> (дата звернення 10.04.2025)

29. Офіційний сайт HRM SMART HCM URL: <https://hr.smart-it.com/uk/hcm/> (дата звернення 10.04.2025)

30. Офіційний сайт HRM BambooHR URL: <https://www.bamboohr.com/blog/key-hr-metrics> (дата звернення 10.04.2025)

31. Офіційний сайт HRM Zoho People URL: <https://www.zoho.com/people/> (дата звернення 10.04.2025)

32. Офіційний сайт HRM Workable URL: <https://www.workable.com/> (дата звернення 10.04.2025)

33. Офіційний сайт ПрАТ «ВФ Україна» URL: <https://www.vodafone.ua/> (дата звернення 20.04.2025)

34. Офіційний сайт Держкомстату України. URL: <https://derzhcomstat.ua> (дата звернення 20.04.2025)

35. Офіційний сайт Смида-Україна. URL: <https://smida.gov.ua> (дата звернення 20.04.2025)

36. Офіційний сайт Dynamics 365 Human Resources URL: <https://www.microsoft.com/en-us/dynamics-365/products/human-resource> (дата звернення 20.04.2025)

Додаток А

Фінансова звітність підприємства ПрАТ «ВФ УКРАЇНА» за 2022-2023 роки

ПрАТ «ВФ УКРАЇНА»

БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)
НА 31 ГРУДНЯ 2023 РОКУ
В тисячах українських гривень

АКТИВ	Код рядка	При- мітки	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	19	6,782,757	7,034,391
первісна вартість	1001	19	13,301,794	14,186,139
накопичена амортизація	1002	19	(6,519,037)	(7,151,748)
Незавершені капітальні інвестиції	1005		-	-
Основні засоби	1010	17	11,726,625	13,199,197
первісна вартість	1011	17	29,144,600	32,172,410
знос	1012	17	(17,417,975)	(18,973,213)
Інвестиційна нерухомість	1015		-	-
Довгострокові біологічні активи	1020		-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	21	494,539	1,297,705
інші фінансові інвестиції	1035		-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		38,113	988
Відстрочені податкові активи	1045	29	141,717	123,525
Інші необоротні активи	1090	20	226,322	232,436
Усього за розділом I	1095		19,410,073	21,888,242
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	16	33,373	65,332
Виробничі запаси	1101	16	28,852	64,157
Незавершене виробництво	1102		-	-
Готова продукція	1103		-	-
Товари	1104	16	4,521	1,175
Поточні біологічні активи	1110		-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	15	2,345,824	1,807,326
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130		242,491	258,822
з бюджетом	1135		9,818	1,622
у тому числі з податку на прибуток	1136	29	9,603	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		20,494	10,746
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	15	1,085	639
Поточні фінансові інвестиції	1160	13	13,086,393	5,060,995
Гроші та їх еквіваленти	1165	14	4,775,787	3,401,872
Готівка	1166		-	-
Рахунки в банках	1167	14	4,730,159	3,320,672
Витрати майбутніх періодів	1170		39,504	87,656
Інші оборотні активи	1190		129,934	183,565
Усього за розділом II	1195		20,684,703	10,878,575
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		-	-
Баланс	1300		40,094,776	32,766,817

ПРАТ «ВФ УКРАЇНА»

БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)
НА 31 ГРУДНЯ 2023 РОКУ (ПРОДОВЖЕННЯ)
В тисячах українських гривень

ПАСИВ	Код рядка	При- мітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	27	7,817	7,833
Капітал у дооцінках	1405		-	-
Додатковий капітал	1410		-	-
Резервний капітал	1415		1,954	1,954
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		16,899,693	8,615,730
Неоплачений капітал	1425		-	-
Вилучений капітал	1430		-	-
Усього за розділом I	1495		16,909,464	8,625,517
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		-	-
Довгострокові кредити банків	1510		-	-
Інші довгострокові зобов'язання ⁽¹⁾	1515	23	17,336,202	17,838,584
Довгострокові забезпечення	1520	24	366,995	219,126
Цільове фінансування	1525		1,715	4,251
Усього за розділом II	1595		17,704,912	18,061,961
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600		-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	23	1,503,970	1,693,145
товари, роботи, послуги	1615	22	1,391,697	974,038
розрахунками з бюджетом	1620	22	159,473	364,865
у тому числі з податку на прибуток	1621	29	-	233,419
розрахунками зі страхування	1625	22	3,679	4,856
розрахунками з оплати праці	1630	22	72,608	72,936
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	26	635,739	634,020
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645		-	-
Поточні забезпечення	1660	24	779,857	1,152,569
Доходи майбутніх періодів	1665	26	898,369	1,133,250
Інші поточні зобов'язання	1690	22	35,008	49,660
Усього за розділом III	1695		5,480,400	6,079,339
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		-	-
Баланс	1900		40,094,776	32,766,817

ПРАТ «ВФ УКРАЇНА»
ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)
ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2023 РОКУ
В тисячах українських гривень

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	При- мітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5	20,265,622	18,802,655
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	6	(7,530,373)	(7,474,429)
Валовий:				
Прибуток	2090		12,735,249	11,328,226
Інші операційні доходи	2120	9	784,635	948,618
Адміністративні витрати	2130	7	(2,970,387)	(2,783,780)
Витрати на збут	2150	8	(1,996,126)	(1,793,366)
Очікувані кредитні збитки від фінансових активів	2160	15	(40,018)	(182,802)
Інші операційні витрати ⁽¹⁾	2180	10	(184,044)	(947,869)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
Прибуток	2190		8,329,309	6,569,027
Збиток	2195		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	12	238,024	163,539
Інші доходи	2240	11	536	13,255
Фінансові витрати	2250	12	(1,725,527)	(1,448,569)
Втрати від участі в капіталі	2255	21	(272,980)	(127,979)
Інші витрати ⁽²⁾	2270	11	(680,563)	(3,805,847)
Фінансовий результат до оподаткування:				
Прибуток	2290		5,888,799	1,363,426
Витрати з податку на прибуток	2300	29	(804,459)	(298,043)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат:				
Прибуток	2350		5,084,340	1,065,383
Збиток	2355		-	-

Додаток Б

Фінансова звітність підприємства ПрАТ «ВФ УКРАЇНА» за 2024 рік

БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)
НА 31 ГРУДНЯ 2024 РОКУ
В тисячах українських гривень

АКТИВ	Код рядка	При-мітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	19	7,034,391	8,938,177
первісна вартість	1001	19	14,186,139	17,027,758
накопичена амортизація	1002	19	(7,151,748)	(8,089,581)
Незавершені капітальні інвестиції	1005		-	-
Основні засоби	1010	17	13,199,197	17,138,310
первісна вартість	1011	17	32,172,410	37,677,303
знос	1012	17	(18,973,213)	(20,538,993)
Інвестиційна нерухомість	1015		-	-
Довгострокові біологічні активи	1020		-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	21	1,297,705	2,239,626
інші фінансові інвестиції	1035		-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		988	-
Відстрочені податкові активи	1045	29	123,525	-
Інші необоротні активи	1090	20	232,436	299,989
Усього за розділом I	1095		21,888,242	28,616,102
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	16	65,332	38,217
Виробничі запаси	1101	16	64,157	37,222
Незавершене виробництво	1102		-	-
Готова продукція	1103		-	-
Товари	1104	16	1,175	995
Поточні біологічні активи	1110		-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	15	1,807,326	1,321,431
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130		258,822	359,522
з бюджетом	1135		1,622	293
у тому числі з податку на прибуток	1136	29	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		10,746	12,597
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	15	639	491
Поточні фінансові інвестиції	1160	13	5,060,995	3,408,749
Гроші та їх еквіваленти	1165	14	3,401,872	10,022,238
Готівка	1166		-	-
Рахунки в банках	1167	14	3,320,672	10,007,726
Витрати майбутніх періодів	1170		87,656	81,279
Інші оборотні активи	1190		183,565	240,249
Усього за розділом II	1195		10,878,575	15,485,066
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		-	111,244
Баланс	1300		32,766,817	44,212,412

**БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)
НА 31 ГРУДНЯ 2024 РОКУ (ПРОДОВЖЕННЯ)
В тисячах українських гривень**

ПАСИВ	Код рядка	При- мітки	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	27	7,833	7,833
Капітал у дооцінках	1405		-	-
Додатковий капітал	1410		-	-
Резервний капітал	1415		1,954	1,954
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		8,615,730	12,353,169
Неоплачений капітал	1425		-	-
Вилучений капітал	1430		-	-
Усього за розділом I	1495		8,625,517	12,362,956
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		-	54,397
Довгострокові кредити банків	1510		-	-
Інші довгострокові зобов'язання ⁽¹⁾	1515	23	17,838,584	6,079,571
Довгострокові забезпечення	1520	24	219,126	351,125
Цільове фінансування	1525		4,251	6,249
Усього за розділом II	1595		18,061,961	6,491,342
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600		-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями ⁽²⁾	1610	23	1,693,145	18,920,196
товари, роботи, послуги	1615	22	974,038	2,472,717
розрахунками з бюджетом	1620	22	364,865	335,981
у тому числі з податку на прибуток	1621	29	233,419	45,380
розрахунками зі страхування	1625	22	4,856	6,155
розрахунками з оплати праці	1630	22	72,936	103,479
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	26	634,020	783,952
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645		-	-
Поточні забезпечення	1660	24	1,152,569	1,373,439
Доходи майбутніх періодів	1665	26	1,133,250	1,332,851
Інші поточні зобов'язання	1690	22	49,660	29,344
Усього за розділом III	1695		6,079,339	25,358,114
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		-	-
Баланс	1900		32,766,817	44,212,412

Додаток В
Ілюстративний матеріал

Удосконалення системи управління
персоналом компанії на основі
застосування сучасної HRM “Hurma”
на прикладі Приватного
акціонерного товариства “ВФ
Україна”



Виконав: ст. гр. МІТ-216

Трохименко Д. В.

Керівник: к.е.н., доцент

каф. МБІС

Міронова Ю. В.

Рецензент: к.е.н., доцент

каф. ФІМ

Руда Л. П.

Метою написання бакалаврської дипломної роботи є удосконалення системи управління персоналом на ПрАТ «ВФ Україна» засобами HRM «Hurma».

У межах вище окресленої мети було поставлено та розв'язано такі завдання:

1. Досліджено теоретичні підходи до системи управління персоналом компанії та обґрунтувати методику оцінювання її ефективного використання.
2. Проведено порівняльний аналіз спеціалізованих інформаційних технологій управління персоналом та обґрунтувати вибір оптимальної HRM.
3. Здійснено аналіз господарських показників діяльності підприємства.
4. Проаналізовано ефективність управління персоналом на ПрАТ «ВФ Україна».
5. Розроблено рекомендації щодо удосконалення системи управління персоналом компанії засобами HRM «Hurma».
6. Розраховано економічний ефект та термін окупності розроблених пропозицій.

Об'єктом дослідження є процес удосконалення системи управління персоналом.

Предметом дослідження є удосконалення системи управління персоналом ПрАТ «ВФ Україна».

Суб'єктом дослідження є ПрАТ «ВФ Україна».

Безпосередньо практичне значення отриманих результатів полягає в обґрунтуванні доцільності застосування HRM «Hurma» для удосконалення системи управління персоналом компанії на ПрАТ «ВФ Україна».

У роботі використовувалися такі загальнонаукові методи: під час вивченні економічних явищ і процесів, пов'язаних із системою управління персоналом, – метод системного аналізу і синтезу; для установлення взаємозв'язків між теоретичними узагальненнями та зробленими висновками – абстрактно-логічний метод; для пояснення результатів дослідження – табличний та графічний методи; методи порівняння та узагальнення, використаний з метою обґрунтування оптимальної HRM-системи управління персоналом на обраному підприємстві; а також специфічний метод економічного аналізу – для оцінювання фінансового стану підприємства.

Інформаційну базу дослідження склали наукові статті у періодичних виданнях та монографії, які пов'язані із управлінням персоналом та сучасними HRM-системами, офіційні статистичні матеріали й звітні дані ПрАТ «ВФ Україна».

Апробацію результатів дослідження здійснено на LIV Всеукраїнській науково-технічній конференції факультету менеджменту та інформаційної безпеки (м. Вінниця, 2025).

Публікації. За темою дослідження було опубліковано тези доповіді на конференції.

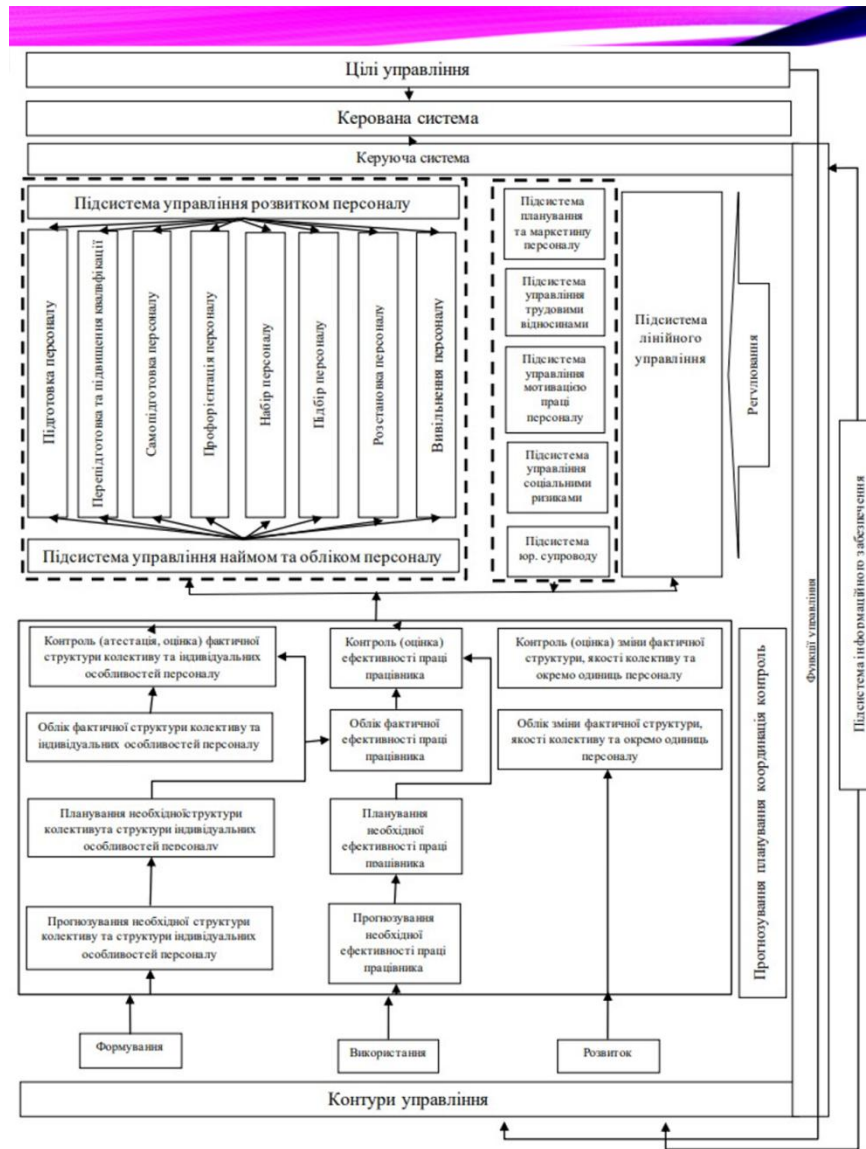


Рисунок 1.1 – Структура системи управління персоналом та кадровим потенціалом підприємства

Таблиця 1.4 – Основні принципи побудови системи управління персоналом

Принцип	Зміст принципу
1	2
Принципи, що характеризують вимоги до формування системи управління персоналом	
Обумовленість функцій управління персоналом цілям	Функції управління персоналом формуються і змінюються не довільно, а відповідно до потреб і цілей виробництва.
Первинність функцій управління персоналом	Склад підсистем системи управління персоналом, організаційна структура, вимоги до працівників і їх чисельність залежать від змісту, кількості і трудомісткості функцій управління персоналом
Оптимальність спів-відношення інтра-інтрафункцій управління персоналом	Визначаються пропорції між функціями, спрямованими на організацію системи управління персоналом (і інтрафункції), і функціями управління персоналом (інтрафункції).
Прозорість	Система управління персоналом повинна мати концептуальним єдністю, містити єдину доступну термінологію, діяльність всіх підрозділів і керівників повинна будуватися на єдиних «несучих конструкціях» (етапах, фазах, функціях) для різних по економічному змісту процесів управління персоналом.
Комплексність	При формуванні ІТ СУП необхідно враховувати всі фактори, що впливають на систему управління (договірні зв'язки і т.п.)
Принципи, що визначають напрями розвитку системи управління персоналом	
Концентрація	Розглядається в двох напрямках: концентрація зусиль працівників окремого підрозділу або всієї системи управління персоналом на рішенні основних задач або концентрація однорідних функцій в одному підрозділі системи управління персоналом, що усуває дублювання.
Спеціалізація	Поділ праці в системі управління персоналом (праця керівників, спеціалістів і службовців).
Паралельність	Передбачає одночасне виконання окремих управлінських рішень, підвищує оперативність управління персоналом.
Адаптивність	Означає пристосовність ІТ управління персоналом до мінливих цілям об'єкта управління та умовам його роботи
Послідовність	Передбачає загальну методичну основу проведення роботи по вдосконаленню ІТ СУП на різних її рівнях і різними спеціалістами
Безперервність	Зменшення часу простежування документів, простоїв ІТ-засобів управління тощо.

Таблиця 1.5 – Базові характеристики методик оцінювання ефективності управління персоналом

Назва методики	Суть	Мета	Ключові параметри
Методика HR-метрик та HR-аналітика.	Аналіз статистичних даних про персонал і HR-процеси	Прогнозування тенденцій, підвищення ефективності управлінських рішень	Плинність кадрів (%), середній час закриття вакансії (дні), коефіцієнт утримання персоналу (%), середній вік, % залученості, рівень задоволеності, ROI від навчання
Методика проф. Гуткевич С.О.	Комплексна оцінка динаміки чисельності, плинності, продуктивності праці та безпеки	Визначення ефективності кадрової політики на основі статистичних даних	Приріст чисельності персоналу (%), коефіцієнт оборотності кадрів, рівень плинності (%), продуктивність праці, рентабельність праці (%), травматизм (випадки/1000 осіб)
Методика 360° оцінювання	Комплексне оцінювання працівника з боку керівника, колег, підлеглих, клієнтів	Оцінка компетенцій, комунікацій, командної роботи	Середній бал по 5–7 компетенціях за шкалою (напр. 1–5), коефіцієнт розбіжності оцінок від різних груп, індекс міжособистісної ефективності
Методика економічного аналізу результативності	Оцінювання результативності витрат на персонал	Співвідношення витрат і результатів праці	Рентабельність персоналу (%), прибуток/1 працівника, продуктивність праці (виручка/працівник), витрати на навчання, коефіцієнт ефективності витрат
Компетентнісний підхід	Оцінка відповідності компетенцій працівників вимогам посади	Виявлення прогалин у знаннях і навичках, формування планів розвитку	Середній бал відповідності компетенціям (шкала), % працівників з критичними прогалинами, кількість розроблених індивідуальних планів розвитку

Таблиця 1.6 – Формули для показників за методика розрахунку проф. Гуткевич С.О.

№	Показник	Формула
1	Коеф. обороту з прийому	$(\text{Прийнято працівників} / \text{Середньоспискова чисельність}) \times 100\%$
2	Коеф. вибуття за власним бажанням	$(\text{Вибуло за власним бажанням} / \text{Середньоспискова чисельність}) \times 100\%$
3	Коеф. загального вибуття	$(\text{Вибуло всього} / \text{Середньоспискова чисельність}) \times 100\%$
4	Коеф. плинності кадрів	$((\text{Прийнято} + \text{Вибуло}) / 2) / \text{Середньоспискова чисельність} \times 100\%$
5	Коеф. постійності	$100\% - \text{Коеф. загального вибуття}$
6	Середньомісяч на з/п	$\text{ФОП} / (\text{Середньоспискова чисельність} \times 12)$
7	Продуктивність праці	$\text{Чистий дохід} / \text{Середньоспискова чисельність}$
8	Рентабельність праці	$\text{Чистий прибуток} / \text{Середньоспискова чисельність}$
9	Фондоозброєність	$\text{Основні засоби} / \text{Середньоспискова чисельність}$
10	Коеф. частоти нещасних випадків	$\text{Кількість нещасних випадків} / (\text{Середньоспискова чисельність} \times 1000)$

Таблиця 1.7 – Порівняльний аналіз HRM-систем

HRM-система	Розробник	Мова інтерфейсу	Адаптація до ринку України	Основні модулі	Вартість (від)	Інтеграції	Хмарне рішення	Аналітика	Мобільний застосунок	Переваги	Недоліки
HURMA System	Україна	UA, EN	Висока	HR, рекрутинг, OKR, тайм-трекінг, аналітика, опитування	від \$1/користувач/місяць	Telegram, Google, Slack, Outlook	Так	Розширена	Так	Локалізація, UA-законодавство, ціна, гнучка аналітика	Обмежений потенціал для великих міжнародних корпорацій
PeopleForce	Україна	UA, EN	Висока	HR, рекрутинг, зарплата, OKR, аналітика	від \$2/користувач/місяць	Google, Zoom, Telegram	Так	Глибока	Так	Сучасний UX, підтримка мови, аналітика	Висока ціна при великій кількості штату (персоналу)
SMART HCM	Україна	UA	Середня	HR, зарплата, документообіг	Індивідуально	1C, BAS	Так	Базова	Ні	Інтеграція з українськими обліковими системами	Не підходить для іноземних компаній
BambooHR	США	EN	Низька	HR, рекрутинг, звітність	від \$5/користувач/місяць	Google, Slack	Так	Глибока	Так	Простота, популярність у США	Відсутність локалізації, адаптації до UA-законодавства
Zoho People	Індія	EN	Низька	HR, тайм-трекінг, рекрутинг	від \$1/користувач/місяць	Інші сервіси Zoho	Так	Обмежена	Так	Інтеграція з Zoho CRM, ERP	Слабка підтримка особливостей українського ринку
Workable	UK	EN	Низька	Рекрутинг, вакансії, аналітика	від \$129/міс.	LinkedIn, Gmail, Outlook	Так	Добра	Ні	Потужна система управління вакансіями	Вузький функціонал HR, відсутність української адаптації

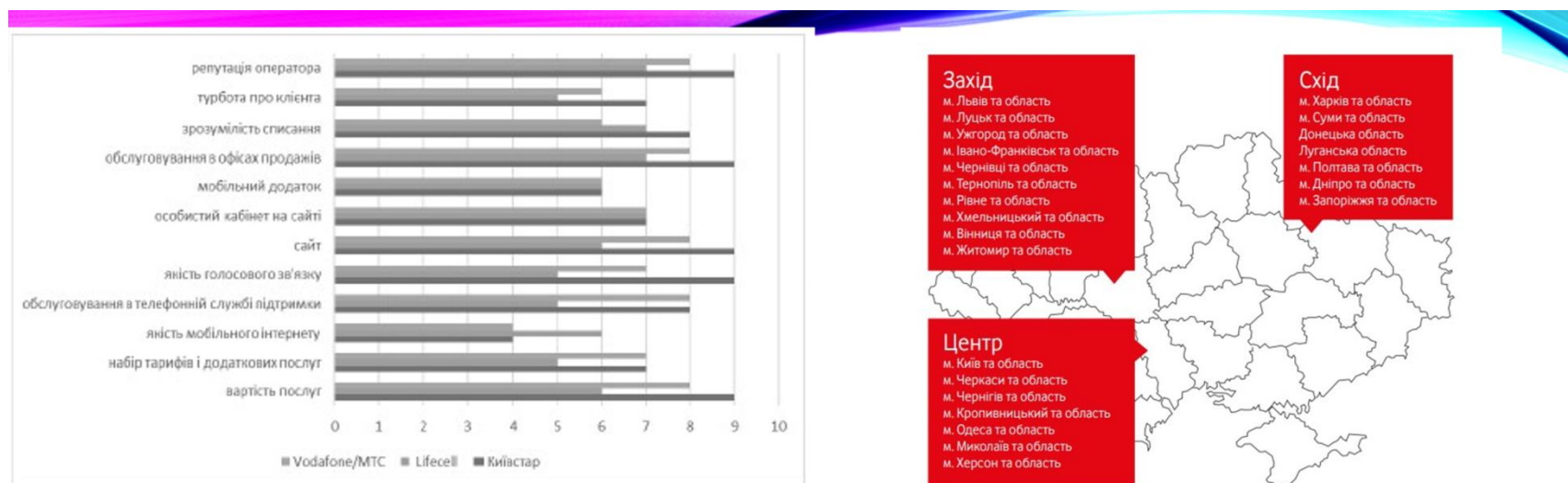


Рисунок 2.1 – Оцінка рівня задоволеності споживачів послугами мобільних операторів Vodafone/MTC, Київстар, Lifecell

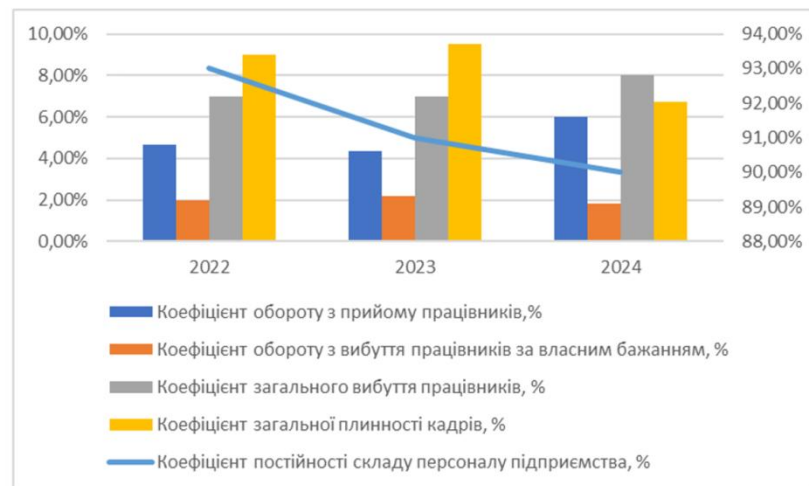
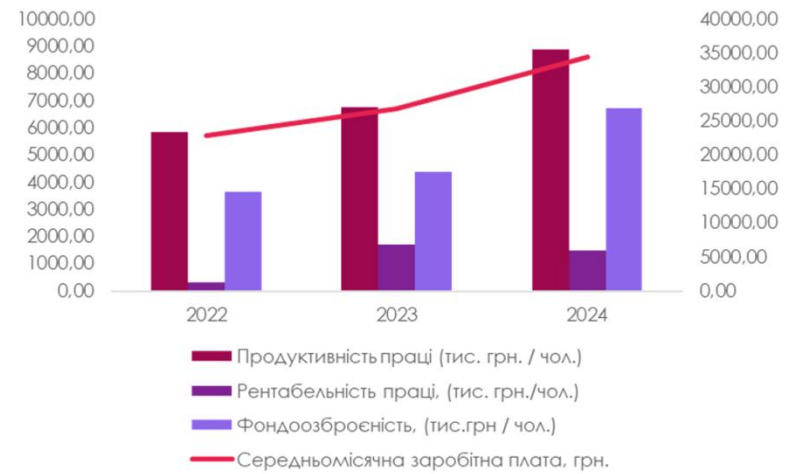
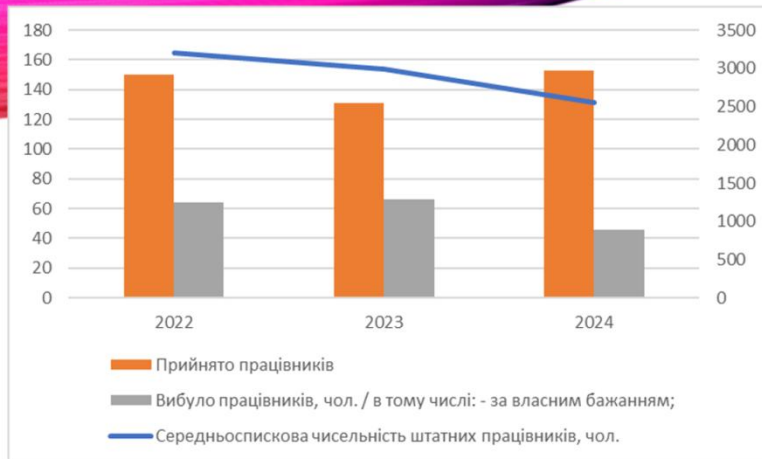
Рисунок 2.2 – Регіональна структура ПрАТ «ВФ Україна»

Таблиця 2.1 – Оператори мобільного зв'язку в Україні та їх частки ринку

Оператор	Технології	Кількість абонентів, млн	Частка ринку
Київстар	GSM/UMTS	25,3	44,0%
VODAFONE UKRAINE	GSM/CDMA/UMTS	20,7	36,0%
Lifecell	GSM/UMTS	9,7	16,9%
Інтертелеком	CDMA	1,313	2,3%
Інші оператори		0,087	0,8%

Таблиця 2.6 – Кількісні показники ефективності системи управління персоналом на ПрАТ «ВФ Україна» у 2022–2024 рр

№	Назва показника	роки			Відхилення 2023/2022		Відхилення 2024/2023	
		2022	2023	2024	абс.	%	абс.	%
1	Середньоспискова чисельність штатних працівників, чол.	3209	2995	2550	-214,00	-6,67%	-445,00	-14,86%
2	Прийнято працівників	150	131	153	-19,00	-12,67%	22,00	16,79%
3	Вибуло працівників, чол. / в тому числі: - за власним бажанням;	64	66	46	2	3,13%	-20	-30,30%
4	Коефіцієнт обороту з прийому працівників, %	4,67%	4,37%	6,00%	-0,0030	-6,43%	0,0163	37,18%
5	Коефіцієнт обороту з вибуття працівників за власним бажанням, %	1,99%	2,20%	1,80%	0,0021	10,49%	-0,0040	-18,14%
6	Коефіцієнт загального вибуття працівників, %	7,00%	7,00%	8,00%	0,0000	0,00%	0,0100	14,29%
7	Коефіцієнт плинності кадрів, %	9,00%	9,50%	6,75%	0,0050	5,56%	-0,0275	-28,95%
8	Коефіцієнт постійності складу персоналу підприємства, %	93,00%	91,00%	90,00%	-0,0200	-2,15%	-0,0100	-1,10%
9	Фонд оплати праці, тис.грн.	879291,67	805935	879111	-73356,67	-8,34%	73176,00	9,08%
10	Середньомісячна заробітна плата, грн.	22834,00	26909,00	34474,00	4075,00	17,85%	7565,00	28,11%
11	Чистий фінансовий результат, тис. грн.	1065383	5084340	3838247	4018957	377,23%	-1246093	-24,51%
12	Дохід (без врахування ПДВ), тис.грн.	18802655	20265622	22674394	1462967	7,78%	2408772	11,89%
13	Продуктивність праці (тис. грн. / чол.)	5859,35	6766,48	8891,92	907,13	15,48%	2125,43	31,41%
14	Рентабельність праці, (тис. грн./чол.)	332,00	1697,61	1505,19	1365,61	411,33%	-192,41	-11,33%
15	Середньорічна вартість основних фондів, грн.	11726625	13199197	17138310	1472572	12,56%	3939113	29,84%
16	Фондоозброєність, (тис.грн / чол.)	3654,29	4407,08	6720,91	752,78	20,60%	2313,83	52,50%
17	Коефіцієнт частоти нещасних випадків	3,12	3,01	2,75	-0,11	-3,53%	-0,26	-8,64%



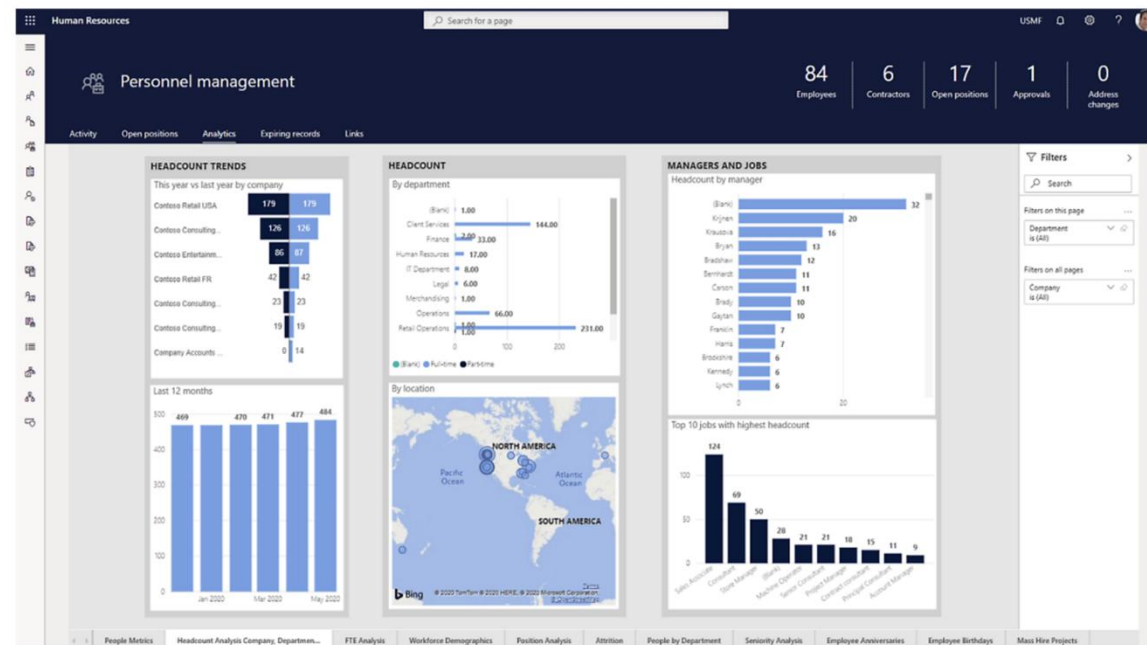


Рисунок 2.12 – Dynamics 365 Human Resources

[illegible]

Таблиця 3.2 – Значення функцій корисності для 6 обраних HRM-систем

Критерії	HURMA System	PeopleForce.	SMART HCM	BambooHR.	Zoho People	Workable
1. Функціональні можливості	0,14	0,13	0,16	0,17	0,19	0,12
2. Вартість впровадження	0,25	0,225	0,2125	0,05	0,075	0,075
3. Зручність у користуванні	0,064	0,064	0,06	0,064	0,064	0,056
4. Можливість інтеграції з іншими програмами	0,135	0,1425	0,105	0,12	0,135	0,1125
5. Гнучкість налаштувань та адаптація під специфіку бізнесу	0,07	0,07	0,063	0,021	0,021	0,0175
6. Підтримка і сервіс	0,114	0,108	0,096	0,102	0,114	0,096
7. Локалізація та підтримка української мови	0,13	0,13	0,13	0,013	0,026	0,013
Функція корисності	0,903	0,8695	0,8265	0,54	0,625	0,49

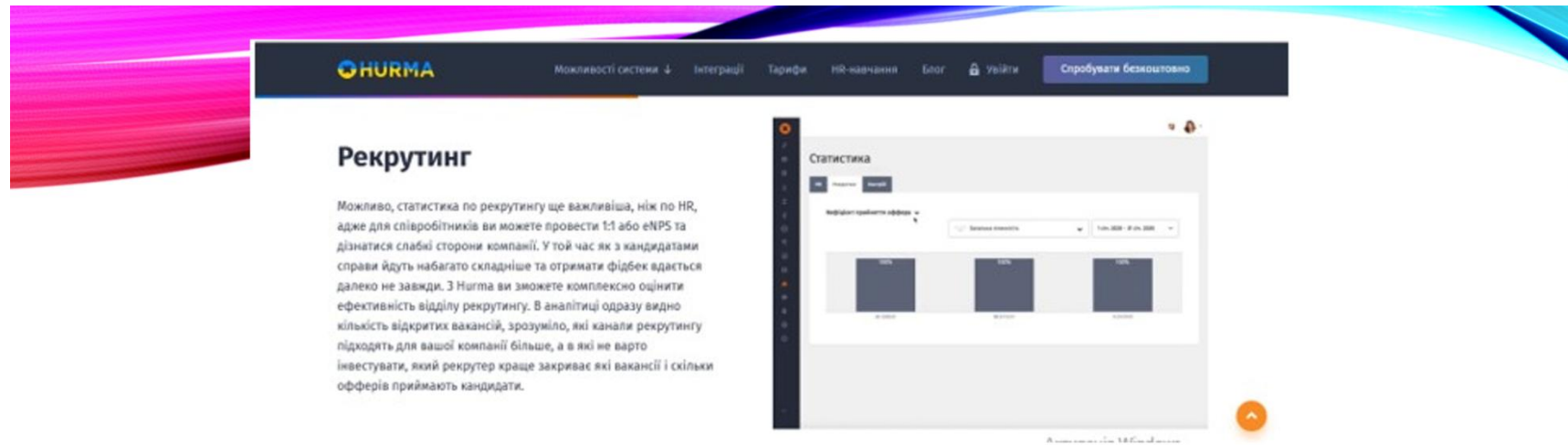


Рисунок 3.1 – Адаптований рекрутинговий модуль

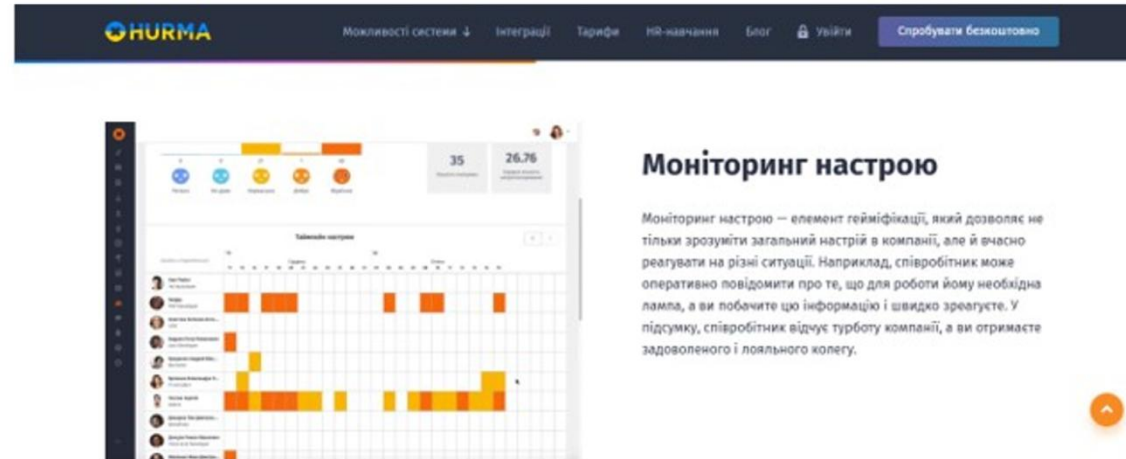


Рисунок 3.2 – Моніторинг настрою

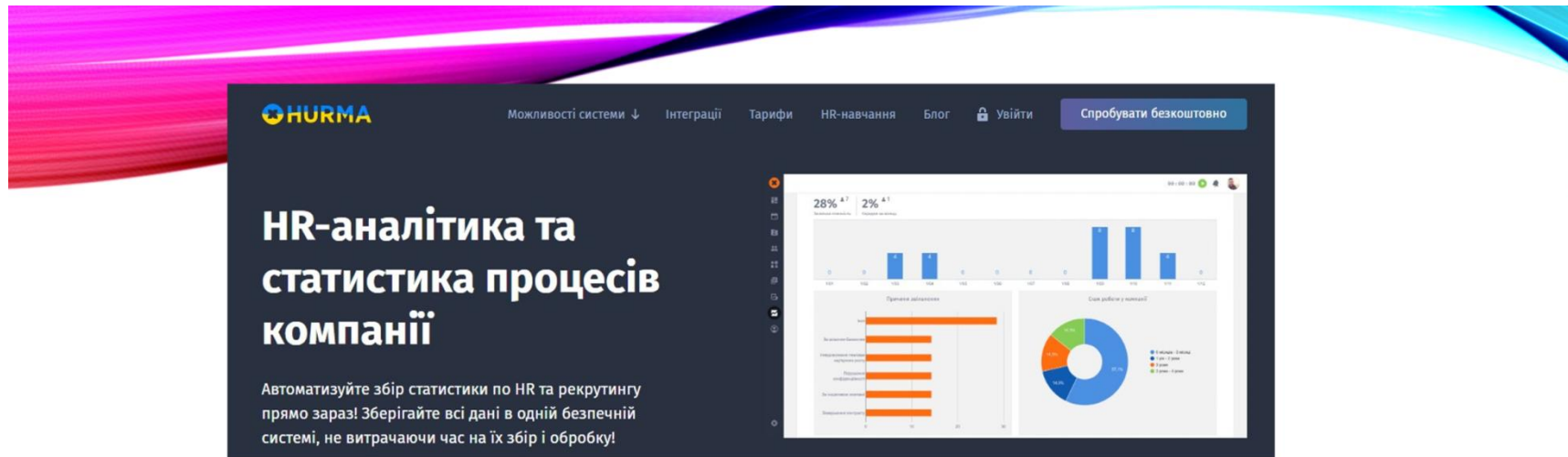
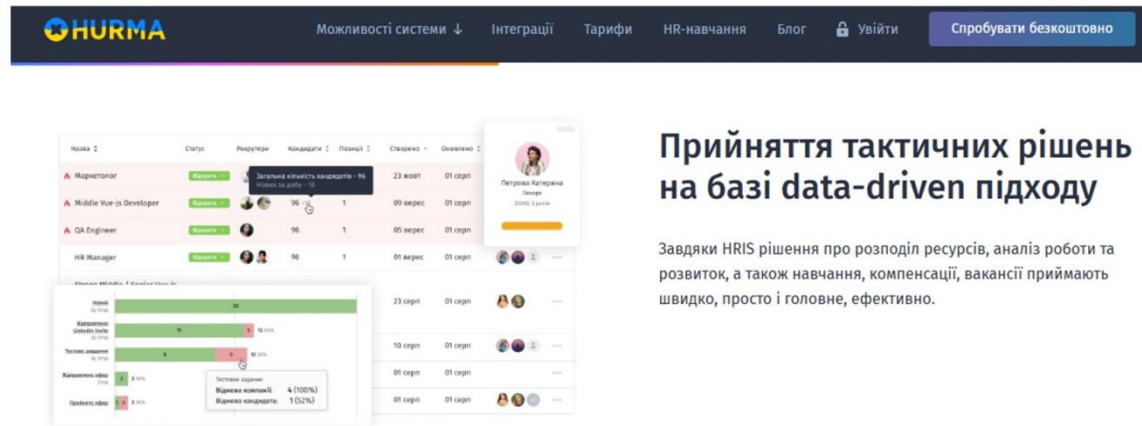


Рисунок 3.3 – HR-аналітика в режимі реального часу



Прийняття тактичних рішень на базі data-driven підходу

Завдяки HRIS рішення про розподіл ресурсів, аналіз роботи та розвиток, а також навчання, компенсації, вакансії приймають швидко, просто і головне, ефективно.

Рисунок 3.4 – Єдина екосистема з фокусом на оперативність (data-driven підхід)

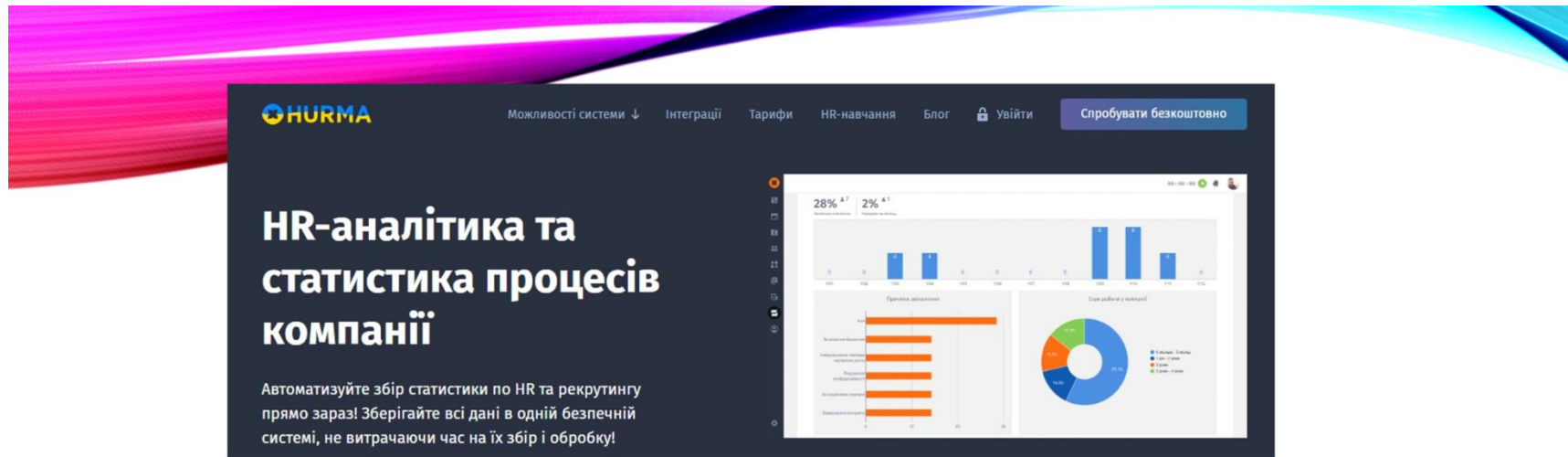


Рисунок 3.3 – HR-аналітика в режимі реального часу

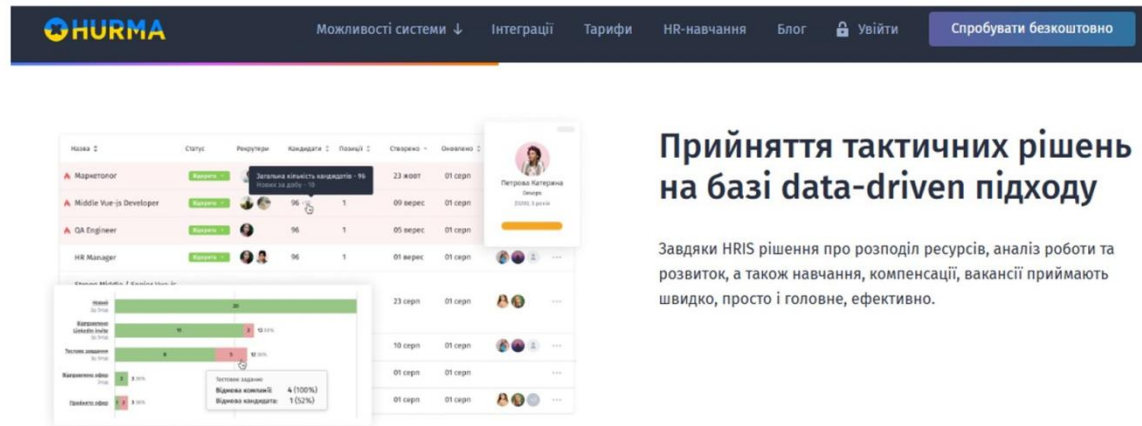


Рисунок 3.4 – Єдина екосистема з фокусом на оперативність (data-driven підхід)

ВИСНОВКИ

Важливо відзначити, що зростання середньомісячної заробітної плати у поєднанні зі зниженням коефіцієнта плинності кадрів вказує на ефективну політику утримання персоналу та високу лояльність співробітників. Крім того, поліпшення фондоозброєності та показників безпеки праці свідчить про системну турботу керівництва про умови праці та послідовну технічну модернізацію. Таким чином, підприємству доцільно продовжувати обраний курс оптимізації чисельності при збереженні стабільної кадрової політики, активно розвивати систему мотивації та інвестувати у професійний розвиток свого персоналу для подальшого зміцнення позицій на ринку.

6. Dynamics 365 Human Resources є інноваційною платформою для великих транснаціональних компаній з розвинутою інфраструктурою управління персоналом, таких як ПрАТ «ВФ Україна». Її застосування дозволяє компанії централізовано координувати HR-функції, автоматизувати рутинні процеси та ефективно управляти розвитком персоналу. Зважаючи на зростаючу роль HR-департаменту в забезпеченні довгострокового розвитку компанії, впровадження HRM-системи «Hurma» як додаткового інструменту до наявної платформи Microsoft Dynamics 365 Human Resources є стратегічно обґрунтованим рішенням. Воно забезпечить гнучкість, адаптованість до українських реалій, прискорення найму та підвищення ефективності управління персоналом, що особливо важливо у період післявоєнного відновлення. Застосування «Hurma» сприятиме побудові сучасної гнучкої HR-екосистеми, яка поєднує переваги глобального та локального рівнів.

7. Було здійснено критеріальний аналіз ефективності використання інформаційних HRM-систем для покращення управління витратами ПрАТ «ВФ Україна» на основі функції корисності. Найбільшу функцію корисності отримала HRM-система «Hurma», яку запропоновано до впровадження на підприємстві. Для підтвердження доцільності впровадження HRM-системи «Hurma» було здійснено економічне обґрунтування, що включає розрахунок собівартості проєкту, оцінку очікуваного економічного ефекту та аналіз строків окупності. Результати аналізу свідчать, що HRM-система «Hurma» сприяє підвищенню продуктивності праці персоналу в 1,9 рази, а період повернення інвестицій становить лише 0,7 року. Орієнтовний річний економічний ефект від експлуатації системи оцінено в 281394 грн.

8. Також сформульовано рекомендації і практичні пропозиції щодо мінімізації витрат за допомогою можливостей HRM-системи «Hurma». Вони охоплюють аспекти підвищення інтеграції даних, розширення функціоналу обліку витрат за центрами відповідальності, а також забезпечення своєчасного контролю за планово-фактичними відхиленнями.

9. Зважаючи на зростаючу роль HR-департаменту в забезпеченні довгострокового розвитку компанії, впровадження HRM-системи «Hurma» як додаткового інструменту до наявної платформи Microsoft Dynamics 365 «Human Resources» є стратегічно обґрунтованим рішенням. Воно забезпечить гнучкість, адаптованість до українських реалій, прискорення найму та підвищення ефективності управління персоналом, що особливо важливо у період післявоєнного відновлення. Застосування «Hurma» сприятиме побудові сучасної гнучкої HR-екосистеми, яка поєднує переваги глобального та локального рівнів.



Додаток Г

ПРОТОКОЛ ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Назва роботи: Удосконалення системи управління персоналом компанії засобами HRM «Hurma» на прикладі ПрАТ «ВФ Україна»

Тип роботи: бакалаврська кваліфікаційна робота
(бакалаврська кваліфікаційна робота/ магістерська кваліфікаційна робота)

Підрозділ: кафедра менеджменту та безпеки інформаційних систем
(кафедра, факультет, навчальна група)

Коефіцієнт подібності текстових запозичень, виявлених у роботі системою StrikePlagiarism 20,7 %

Висновок щодо перевірки кваліфікаційної роботи (відмітити потрібне)

- ☐ Запозичення, виявлені у роботі, є законними і не містять ознак плагіату, фабрикації, фальсифікації. Роботу прийняти до захисту
- ☐ У роботі не виявлено ознак плагіату, фабрикації, фальсифікації, але надмірна кількість текстових запозичень та/або наявність типових розрахунків не дозволяють прийняти рішення про оригінальність та самостійність її виконання. Роботу направити на доопрацювання.
- ☐ У роботі виявлено ознаки плагіату та/або текстових маніпуляцій як спроб укриття плагіату, фабрикації, фальсифікації, що суперечить вимогам законодавства та нормам академічної доброчесності. Робота до захисту не приймається.

Експертна комісія:

к.е.н., доц. Карпінєць В. В., зав. каф. МБІС
(прізвище, ініціали, посада)

(підпис)

(прізвище, ініціали, посада)

(підпис)

Особа, відповідальна за перевірку _____ Коваль Н.П.

З висновком експертної комісії ознайомлений(-на)

Керівник _____ к.е.н., доц. Міронова Ю. В.

Здобувач _____ Трохименко Д. В.

Тип роботи: бакалаврська кваліфікаційна робота

Підрозділ Кафедра менеджменту на безпеки інформаційних систем
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Гр. МІТ-216

Керівник доцент Міронова Ю.В. Міронова

Показники звіту подібності Strike Plagiarism	
Оригінальність	79,27%
Загальна схожість	20,73%

Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне)

- ☐ **Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.**
- ☐ Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання.
- ☐ Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

Заявляю, що ознайомлений (-на) з повним звітом подібності, який був згенерований Системою щодо роботи (додається)

Автор Трохименко Д.В.
(підпис)

Трохименко Д.В.
(прізвище, ініціали)

Опис прийнятого рішення

- ☐ Допустити до захисту

Особа, відповідальна за перевірку Коваль Н.П.
(підпис)

Коваль Н.П.
(прізвище, ініціали)

Експерт (за потреби) _____
(підпис) _____ (прізвище, ініціали, посада)