

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

КОНЦЕВИЧ Сергій Сергійович

УДК: 31.101.262:658.3

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Розвиток людського капіталу ТОВ «Профільтех» через впровадження
сучасних HR-технологій.

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело _____

Керівник роботи:

Зелінська Антоніна Михайлівна

Кандидат економічних наук, доцент.

Житомир 2026

АНОТАЦІЯ

Концевич С. С. Розвиток людського капіталу ТОВ «Профільтех» через впровадження сучасних HR-технологій. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр» за спеціальністю D3 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2026.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти розвитку людського капіталу підприємства на основі HR-технологій. Обґрунтовано роль людського капіталу у підвищенні ефективності діяльності підприємства. Розроблено напрями його удосконалення для ТОВ «Профільтех» шляхом впровадження HRM-системи, KPI, навчання, адаптації та мотивації персоналу.

Ключові слова: HR-технології, адаптація персоналу, конкурентоспроможність, людський капітал, мотивація, підприємство, продуктивність праці, управління персоналом

SUMMARY

Koncevych, S. S. Development of Human Capital at Profiltech LLC through the Implementation of Modern HR Technologies. – Manuscript.

Qualification work for obtaining the Master's degree in the specialty D3 «Management». – Polissia National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, 2026.

This thesis examines the theoretical and practical aspects of developing an organization's human capital through HR technologies. It substantiates the role of human capital in enhancing organizational performance. It outlines strategies for improving human capital at Profiltech LLC through the implementation of an HRM system, KPIs, training, onboarding, and employee motivation.

Keywords: HR technologies, personnel onboarding, competitiveness, human capital, motivation, enterprise, labor productivity, human resources management

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ СУЧАСНИХ HR-ТЕХНОЛОГІЙ.....	6
1.1 Людський капітал підприємства: сутність, структура та роль у забезпеченні розвитку організації.....	6
1.2 Сучасні HR-технології як інструмент формування та розвитку людського капіталу підприємства.	10
РОЗДІЛ 2: АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ТОВ «ПРОФІЛЬТЕХ».....	14
2.1 Організаційно-економічна характеристика та аналіз діяльності підприємства ТОВ «ПРОФІЛЬТЕХ».	14
2.2 Оцінка стану та проблем розвитку людського капіталу на підприємстві.	17
РОЗДІЛ 3: УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ТОВ «ПРОФІЛЬТЕХ» НА ОСНОВІ ВПРОВАДЖЕННЯ HR-ТЕХНОЛОГІЙ.....	22
3.1 Розробка заходів щодо впровадження сучасних HR-технологій на підприємстві.	22
3.2 Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів.	27
ВИСНОВКИ.....	32
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	34

ВСТУП

Актуальність теми дослідження: в умовах цифровізації економіки та зростання конкуренції людський капітал є ключовим чинником ефективності та конкурентоспроможності підприємств. Важливого значення набуває розвиток компетентностей працівників, підвищення продуктивності праці та впровадження сучасних HR-технологій, особливо на виробничих підприємствах, де результативність значною мірою залежить від якості використання трудових ресурсів.

Аналіз останніх досліджень. Питання розвитку людського капіталу та HR-технологій досліджували О. А. Грішнова, А. М. Колот, Л. І. та М. Армстронг, Д. Ульріх та ін. У їхніх працях розглядаються формування людського капіталу, мотивація персоналу та цифровізація HR-процесів. Водночас впровадження HR-технологій у практику українських виробничих підприємств потребує подальшого вивчення.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних і практичних засад розвитку людського капіталу підприємства на основі сучасних HR-технологій та розробка заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом у ТОВ «ПРОФІЛЬТЕХ».

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- дослідити сутність, структуру та роль людського капіталу;
- охарактеризувати сучасні HR-технології;
- провести аналіз діяльності ТОВ «ПРОФІЛЬТЕХ»;
- оцінити стан розвитку людського капіталу;
- визначити проблеми системи управління персоналом;
- розробити заходи впровадження HR-технологій;
- обґрунтувати їх ефективність.

Об'єкт і предмет дослідження. *Об'єктом дослідження* є процес розвитку людського капіталу підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів управління людським капіталом та впровадження сучасних HR-технологій на підприємстві.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження є загальнонаукові та спеціальні методи пізнання. У роботі використано *абстрактно-логічний* метод – для теоретичного узагальнення сутності людського капіталу та HR-технологій; *статистико-економічний* метод – для аналізу показників діяльності підприємства; *методи порівняння, групування та структурно-динамічного аналізу* – для оцінки кадрових показників; *графічний метод* – для наочного відображення результатів дослідження; *SWOT-аналіз* – для визначення сильних і слабких сторін системи управління персоналом підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці рекомендацій щодо впровадження HR-технологій для підвищення ефективності управління персоналом, розвитку людського капіталу та продуктивності праці ТОВ «ПРОФІЛЬТЕХ».

Апробація результатів кваліфікаційної роботи.

1. Концевич С. Цифровізація цифровізація HR-процесів як напрям підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «Профільтех». *Менеджмент сталого розвитку організацій: стратегії, інновації, цифрові рішення*. Збірник матеріалів науково-практичної конференції, м. Житомир: Поліський національний університет, 20.05.2026, С. 16-18.

2. Зелінська а. М., Концевич С. С. Вплив сучасних HR-технологій на ефективність розвитку людського капіталу організації. *International experience in scientific research*. Proceedings of XI International Scientific and Practical Conference Chicago, USA 11-13 June 2026. С. 644-646.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 38 сторінках комп'ютерного тексту (основний зміст – 27 сторінок). Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (43 найменувань).

РОЗДІЛ 1:

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ СУЧАСНИХ HR-ТЕХНОЛОГІЙ.

1.1 Людський капітал підприємства: сутність, структура та роль у забезпеченні розвитку організації

В умовах сучасної економіки людський капітал стає одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств. Стрімкий розвиток технологій, цифровізація бізнес-процесів та зростання ролі інновацій зумовлюють необхідність постійного вдосконалення професійних компетентностей працівників [42]. Саме тому персонал розглядається не лише як трудовий ресурс, а як стратегічний актив підприємства, здатний формувати його ринкові переваги та забезпечувати довгострокове економічне зростання.

У сучасній економічній літературі людський капітал розглядається як сукупність знань, професійних навичок, досвіду, здібностей, мотивації та інших характеристик працівника, які формуються внаслідок інвестицій в освіту, професійний розвиток та охорону здоров'я і забезпечують отримання економічного та соціального ефекту [16; 35]. На думку О.А. Грішнкової, людський капітал є накопиченим запасом продуктивних здібностей людини, що використовується в процесі праці та сприяє підвищенню ефективності діяльності організації [6].

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, серед учених відсутній єдиний підхід до трактування сутності людського капіталу. Одні автори акцентують увагу на професійних знаннях та навичках працівників, тоді як інші включають до його структури мотиваційні, соціальні та психологічні характеристики [12]. Проте більшість дослідників погоджуються, що людський капітал є основою інноваційного розвитку підприємства та забезпечення його конкурентних переваг.

Для кращого розуміння сутності людського капіталу доцільно розмежувати поняття «персонал», «людські ресурси» та «людський капітал», які часто використовуються як синоніми, хоча мають різний зміст.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика понять

Критерій	Персонал	Людські ресурси	Людський капітал
Сутність	Сукупність працівників підприємства	Працівники як ресурс організації	Знання, навички, досвід і здібності працівників
Роль у діяльності підприємства	Виконання трудових функцій	Забезпечення виробничих процесів	Створення доданої вартості та конкурентних переваг
Підхід до управління	Адміністративний	Ресурсний	Інвестиційний
Основний акцент	Кількість працівників	Ефективність використання персоналу	Розвиток і накопичення компетентностей
Економічне значення	Витрати підприємства	Виробничий ресурс	Стратегічний актив

Джерело: сформовано автором на основі [10; 36; 38].

Як видно з таблиці 1.1, поняття людського капіталу є ширшим за поняття персоналу та людських ресурсів, оскільки охоплює не лише працівників як суб'єктів трудової діяльності, а й їхній професійний потенціал, компетентності, мотивацію та здатність до розвитку. Саме тому в сучасних умовах людський капітал розглядається як стратегічний актив підприємства.

Структура людського капіталу включає низку взаємопов'язаних елементів, які визначають професійну цінність працівника для підприємства [33]. До основних складових людського капіталу належать знання, професійні навички, досвід роботи, мотивація, творчий потенціал, здатність до навчання та адаптації до змін (рис. 1.1)



Рисунок 1.1 Структура капіталу підприємства.

Джерело: сформовано автором на основі [4; 22; 37].

Представлені на рисунку 1.1 складові формують комплексний потенціал працівника, який визначає його ефективність та здатність забезпечувати досягнення стратегічних цілей підприємства. Особливого значення в сучасних умовах набуває здатність персоналу до швидкого навчання та освоєння нових технологій, що безпосередньо пов'язано з впровадженням сучасних HR-технологій.

Розвиток людського капіталу позитивно впливає на результати діяльності підприємства. Інвестиції у навчання, професійний розвиток, підвищення кваліфікації та мотивацію працівників сприяють зростанню продуктивності праці, покращенню якості продукції та послуг, підвищенню рівня інноваційності та зміцненню конкурентних позицій організації на ринку.



Рисунок 1.2. Вплив розвитку людського капіталу на результати діяльності підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [22; 28].

Як видно з рисунка 1.2, розвиток людського капіталу безпосередньо впливає на ефективність діяльності підприємства. Підвищення рівня знань, навичок та компетентностей працівників сприяє зростанню продуктивності праці, покращенню якості продукції та послуг, а також формуванню конкурентних переваг. У результаті це позитивно відображається на фінансових показниках діяльності підприємства та забезпечує його довгостроковий розвиток.

Важливу роль людський капітал відіграє також у забезпеченні адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища [14]. В умовах цифрової трансформації та високої динаміки ринку саме працівники є

основними носіями знань і компетентностей, необхідних для впровадження нових технологій та вдосконалення бізнес-процесів. Підприємства, які приділяють належну увагу розвитку персоналу, отримують можливість швидше реагувати на виклики ринку та ефективніше використовувати наявні ресурси.

Крім того, розвиток людського капіталу сприяє підвищенню рівня залученості працівників до діяльності підприємства. Працівники, які мають можливість професійного зростання, частіше демонструють високий рівень лояльності, відповідальності та зацікавленості в досягненні організаційних цілей [40]. Це, у свою чергу, позитивно впливає на корпоративну культуру та соціально-психологічний клімат у колективі.

Важливим інструментом розвитку людського капіталу сьогодні виступають сучасні HR-технології, які дозволяють автоматизувати процеси управління персоналом, оцінювання компетентностей, організації навчання та розвитку працівників. Використання цифрових HR-рішень сприяє підвищенню ефективності управління людським капіталом і забезпечує більш якісне прийняття кадрових рішень.

Таким чином, сучасні HR-технології стають важливим інструментом розвитку людського капіталу та забезпечення ефективності кадрової політики підприємства.

Важливо зазначити, що в сучасній економіці людський капітал розглядається як один із найцінніших нематеріальних активів підприємства. Саме рівень знань, компетентностей та професійного розвитку працівників значною мірою визначає можливості організації щодо впровадження інновацій, підвищення ефективності діяльності та досягнення стратегічних цілей [8; 16].

Отже, людський капітал є стратегічним ресурсом підприємства, який визначає його здатність до ефективного функціонування та розвитку в умовах сучасної економіки. Його основними складовими виступають знання, професійні навички, досвід, мотивація та здатність до навчання. На відміну від

традиційного підходу до управління персоналом, концепція людського капіталу передбачає розгляд працівників як активу, що потребує постійних інвестицій та розвитку. Саме тому ефективне управління людським капіталом стає важливою передумовою забезпечення конкурентоспроможності, інноваційності та довгострокового успіху підприємства.

1.2 Сучасні HR-технології як інструмент формування та розвитку людського капіталу підприємства.

В умовах цифрової трансформації економіки ефективне управління людським капіталом неможливе без використання сучасних HR-технологій. Посилення конкуренції на ринку праці, швидкі зміни вимог до професійних компетентностей працівників та необхідність підвищення продуктивності персоналу зумовлюють потребу у впровадженні нових підходів до управління кадрами [19]. Саме тому HR-технології сьогодні розглядаються як важливий інструмент формування, розвитку та ефективного використання людського капіталу підприємства.

У науковій літературі HR-технології визначаються як сукупність методів, інструментів, програмних рішень та управлінських підходів, спрямованих на оптимізацію процесів управління персоналом [31; 42]. Використання сучасних HR-технологій дозволяє автоматизувати рутинні кадрові процеси, підвищити якість управлінських рішень та забезпечити розвиток професійного потенціалу працівників.

Сучасні підприємства використовують широкий спектр HR-технологій, які охоплюють усі етапи роботи з персоналом: від підбору працівників до їхнього професійного розвитку та оцінювання результатів діяльності (табл. 1.2)

Таблиця 1.2

Сучасні HR-технології та їх роль у розвитку людського капіталу підприємства

HR-технологія	Характеристика	Вплив на людський капітал
Цифровий рекрутинг	Використання онлайн-платформ та автоматизованих систем підбору персоналу	Залучення кваліфікованих працівників
Адаптація персоналу (онбординг)	Інструменти швидкого введення працівника в посаду	Скорочення періоду адаптації
Онлайн-навчання (E-learning)	Цифрові платформи для навчання та розвитку	Підвищення кваліфікації персоналу
Performance Management	Системи оцінювання результативності праці	Зростання продуктивності праці
Talent Management	Управління талантами та кадровим резервом	Розвиток потенціалу працівників
HR-аналітика	Аналіз кадрових даних та прогнозування	Підвищення якості кадрових рішень
Цифрові комунікації	Корпоративні платформи взаємодії працівників	Покращення внутрішніх комунікацій

Джерело: сформовано автором на основі [18; 40; 45].

Як видно з таблиці, сучасні HR-технології охоплюють усі ключові напрями управління персоналом та сприяють розвитку людського капіталу підприємства. Їх використання дозволяє підвищити ефективність кадрових процесів, покращити якість управління персоналом та забезпечити формування конкурентоспроможного трудового потенціалу.

Важливе місце серед сучасних HR-технологій займає цифровий рекрутинг. Його використання передбачає застосування спеціалізованих сайтів з пошуку роботи, соціальних мереж, автоматизованих систем відбору кандидатів та технологій штучного інтелекту. Завдяки цьому підприємства можуть значно скоротити час пошуку працівників, підвищити якість підбору персоналу та залучати висококваліфікованих фахівців [36; 44].

Не менш важливим етапом роботи з персоналом є адаптація нових працівників. Сучасні онбординг-платформи дозволяють автоматизувати процес ознайомлення працівника з корпоративною культурою, внутрішніми процедурами та посадовими обов'язками [13; 31]. Це сприяє швидшому включенню працівника в робочий процес та зменшенню ризику його звільнення на початкових етапах роботи.

Особливого значення для розвитку людського капіталу набувають технології навчання та розвитку персоналу. Використання онлайн-курсів, вебінарів, корпоративних освітніх платформ та систем дистанційного навчання забезпечує безперервне вдосконалення професійних компетентностей працівників. У сучасних умовах навчання стає не разовим заходом, а постійним процесом, який дозволяє працівникам адаптуватися до нових вимог ринку праці та розвитку технологій.

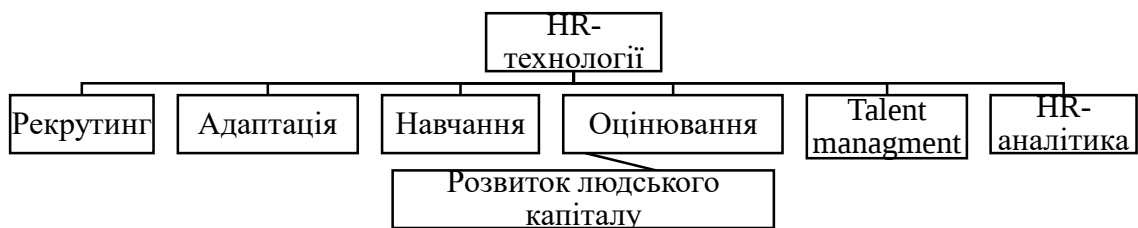


Рисунок 1.3. Система сучасних HR-технологій у розвитку людського капіталу підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [32; 42].

Як видно з рисунка 1.3, сучасні HR-технології формують цілісну систему управління персоналом, яка забезпечує розвиток професійних компетентностей працівників, підвищення їхньої ефективності та формування людського капіталу підприємства.

Важливу роль у сучасному управлінні персоналом відіграють системи оцінювання результативності працівників. Вони дозволяють визначати рівень досягнення поставлених цілей, оцінювати професійні компетентності працівників та формувати індивідуальні плани розвитку. Результати оцінювання використовуються для прийняття рішень щодо навчання, кар'єрного просування та матеріального стимулювання персоналу.

Одним із найбільш перспективних напрямів розвитку HR-менеджменту є використання HR-аналітики [15; 27]. Вона передбачає збір, обробку та аналіз кадрових даних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. За допомогою HR-аналітики підприємства можуть прогнозувати плинність кадрів, оцінювати ефективність навчальних програм, визначати потребу в персоналі та виявляти фактори, що впливають на продуктивність праці.

Сучасні HR-технології також позитивно впливають на мотивацію працівників та їх залученість до діяльності підприємства. Використання цифрових платформ внутрішніх комунікацій забезпечує швидкий обмін інформацією, підвищує рівень взаємодії між працівниками та сприяє формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.



Рисунок 1.4. Вплив сучасних HR-технологій на результати діяльності підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [14; 18; 35].

Як видно з рисунка, впровадження сучасних HR-технологій створює умови для розвитку компетентностей працівників, підвищення рівня їхньої мотивації та залученості до трудової діяльності. Це сприяє зниженню плинності кадрів, зростанню продуктивності праці та покращенню результатів діяльності підприємства. У підсумку використання сучасних HR-технологій забезпечує підвищення конкурентоспроможності організації та зміцнення її ринкових позицій.

Отже, сучасні HR-технології є важливим інструментом формування та розвитку людського капіталу підприємства. Їх використання дозволяє підвищити ефективність управління персоналом, забезпечити безперервний професійний розвиток працівників, покращити якість кадрових рішень та створити умови для довгострокового розвитку підприємства. У сучасних умовах цифровізації HR-технології стають невід'ємною складовою ефективною кадрової політики та важливим чинником забезпечення конкурентних переваг організації.

РОЗДІЛ 2:

АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ТОВ «ПРОФІЛЬТЕХ».

2.1 Організаційно-економічна характеристика та аналіз діяльності підприємства ТОВ «ПРОФІЛЬТЕХ».

Товариство з обмеженою відповідальністю «Профільтех» є виробничим підприємством, що здійснює діяльність у сфері обробки металів та виготовлення металевих виробів. Підприємство функціонує на ринку України та спеціалізується на виробництві профільної продукції та супутніх товарів (таблю 2.1)

Таблиця 2.1

Загальна інформація про підприємство

Показник	Характеристика
Повна назва	ТОВ «ПРОФІЛЬТЕХ»
Юридична адреса	м. Житомир, вул. Корольова, 132
Код ЄДРПОУ	37260027
Дата створення	2010 рік
Форма власності	Товариство з обмеженою відповідальністю
Основний КВЕД	24.33 - холодне штампування та гнуття
Статутний капітал	600 000 грн

Джерело: сформовано автором на основі [25].

Наведена інформація свідчить про те, що підприємство має тривалий період функціонування на ринку та спеціалізується на виробничій діяльності, що потребує ефективного використання трудових ресурсів.

Важливою складовою організаційно-економічної характеристики підприємства є його організаційна структура, яка визначає розподіл функцій, повноважень і відповідальності між працівниками (рис. 2.1).

Організаційна структура ТОВ «Профільтех» є лінійно-функціональною та відповідає виробничому характеру діяльності підприємства. Вона забезпечує розподіл функцій між керівництвом, виробничими та адміністративними підрозділами, а також контроль за основними процесами діяльності. Водночас в умовах розширення підприємства структура потребує

вдосконалення, зокрема у сфері управління персоналом через відсутність окремого HR-підрозділу.



Рисунок 2.1 Організаційна структура підприємства

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства.

Оцінка ефективності діяльності підприємства передбачає аналіз ключових економічних показників, які відображають результати його функціонування (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Основні показники діяльності ТОВ «Профільтех»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2023	Відхилення, 2025/2023 %
Дохід, тис. грн	215 269	271 280	636 110	+420 841	+195,5%
Чистий прибуток, тис. грн	7 351	11 308	13 218	+5 867	+79,8%
Рентабельність, %	3,41	4,17	2,08	-1,33	-39,0%
Чисельність персоналу, осіб	61	68	77	+16	+26,2%
Середня зарплата, грн	6 272	9 870	15 748	+9 476	+151,1%

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства.

Аналіз показників свідчить про активний розвиток ТОВ «Профільтех» упродовж 2023-2025 рр. Чистий дохід підприємства зріс на 195,5%, а чистий прибуток – на 79,8%, що свідчить про розширення обсягів діяльності та зміцнення фінансового стану підприємства. Одночасно збільшилась чисельність персоналу на 26,2% та середня заробітна плата на 151,1%, що свідчить про збільшення кадрового складу підприємства та підвищення рівня матеріальної мотивації працівників. Водночас зниження рівня рентабельності до 2,08% свідчить про зростання витрат на виробництво та необхідність підвищення ефективності використання ресурсів підприємства.

Проведений аналіз показав, що ТОВ «Профільтех» характеризується стабільним розвитком та позитивною динамікою основних економічних показників. Зростання обсягів діяльності, прибутку та рівня оплати праці свідчить про зміцнення позицій підприємства та розширення його кадрового потенціалу.

Водночас зниження рівня рентабельності вказує на необхідність підвищення ефективності управління ресурсами підприємства. За таких умов особливої актуальності набуває розвиток людського капіталу та впровадження сучасних HR-технологій, що дозволить підвищити продуктивність праці, ефективність управління персоналом і конкурентоспроможність підприємства.

З метою оцінки ефективності використання трудових, матеріальних та фінансових ресурсів підприємства доцільно проаналізувати показники економічної ефективності господарської діяльності ТОВ «ПРОФІЛЬТЕХ» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники економічної ефективності діяльності ТОВ «Профільтех»

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2023	Відхилення 2025 р 2023 р., %
Валовий дохід на 1 працівника, тис. грн	3 529	3 989	8 261	4732	134,1
Чистий прибуток на 1 працівника, тис. грн	120,5	166,3	172,0	51,5	42,7
Дохід на 1 грн ОВФ, грн	1,93	2,16	3,21	1,28	66,3
Рівень рентабельності, %	3,41	4,17	2,08	-1,33	-39

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства.

Результати аналізу свідчать про підвищення ефективності використання ресурсів підприємства. Зокрема, валовий дохід у розрахунку на одного працівника у 2025 році зріс більш ніж у 2,3 раза порівняно з 2023 роком, що вказує на стрімке зростання продуктивності праці.

2.2 Оцінка стану та проблем розвитку людського капіталу на підприємстві.

Ефективний розвиток людського капіталу є одним із ключових факторів забезпечення стабільного розвитку підприємства, підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності. Для ТОВ «ПРОФІЛЬТЕХ», яке демонструє високі темпи зростання обсягів виробництва та реалізації продукції, питання ефективного управління персоналом набуває особливої актуальності.

На основі даних, наведених у підрозділі 2.1, встановлено, що чисельність персоналу підприємства у 2023–2025 рр. зросла з 61 до 77 осіб, що свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства. Одночасно збільшився фонд оплати праці та рівень середньої заробітної плати, що характеризує посилення матеріального стимулювання працівників. Для більш детальної оцінки ефективності використання людського капіталу доцільно проаналізувати ключові кадрово-економічні показники (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Показники ефективності використання людського капіталу ТОВ «Профільтех»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2023
Чисельність персоналу, осіб	61	68	77	+16
Фонд оплати праці, тис. грн	4 591	8 054	14 551	+9 960
Середня зарплата, грн	6 272	9 870	15 748	+9 476
Продуктивність праці, тис. грн/особу	3 529	3 989	8 261	+4 732

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства.

Аналіз показників свідчить про підвищення ефективності використання людського капіталу підприємства. Зокрема, продуктивність праці у 2025 році зросла більш ніж у 2 рази порівняно з 2023 роком, що є результатом

розширення виробництва та підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Також спостерігається суттєве зростання середньої заробітної плати, що позитивно впливає на матеріальну мотивацію персоналу.

Для виробничого підприємства важливе значення має структура персоналу, оскільки саме виробничі працівники формують основний результат діяльності підприємства. З цією метою доцільно проаналізувати структуру персоналу ТОВ «ПРОФІЛЬТЕХ» за категоріями (табл 2.5).

Таблиця 2.5

Структура персоналу ТОВ «ПРОФІЛЬТЕХ» за категоріями

Категорія персоналу	2023, кількість осіб	2023, частка, %	2024, кількість осіб	2024, частка, %	2025, кількість осіб	2025, частка, %
Керівники	7	11,5	7	10,3	9	11,7
Фахівці та службовці	5	8,2	6	8,8	7	9,1
Основні виробничі робітники	39	63,9	43	63,2	50	64,9
Допоміжні робітники	10	16,4	12	17,7	11	14,3
Разом	61	100,0	68	100,0	77	100,0

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства.

Розраховані показники структурно-динамічного аналізу свідчать, що за досліджуваний період (2023–2025 рр.) загальна чисельність персоналу ТОВ «ПРОФІЛЬТЕХ» зросла на 16 осіб. Найбільше абсолютне зростання відбулося в категорії основних виробничих робітників – на 11 осіб, що зумовило збільшення їхньої частки в загальній структурі на 1,0 в.п. (до 64,9% у 2025 році). Водночас спостерігається тенденція до оптимізації структури за рахунок зменшення питомої ваги допоміжних робітників на 2,1 в.п., попри збільшення їхньої фактичної кількості на 1 особу. Зростання часток керівників (+0,2 в.п.) та фахівців (+0,9 в.п.) відображає розширення масштабів діяльності підприємства та потребу у посиленні управлінської ланки.

Частка управлінського та адміністративного персоналу залишалася відносно невисокою, що характеризує структуру кадрового складу як раціональну та таку, що відповідає потребам виробничого підприємства.

Для більш повної оцінки розвитку людського капіталу доцільно проаналізувати якісні характеристики персоналу підприємства.

Таблиця 2.6

Характеристика людського капіталу ТОВ «ПРОФІЛЬТЕХ»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2023	Темп росту, 2025/2023 %
Частка працівників із вищою освітою, %	24,6	26,5	28,6	4	116,3
Частка працівників із фаховою передвищою освітою, %	52,5	51,5	51,9	-0,6	98,9
Частка кваліфікованих робітників, %	68,0	70,0	72,0	4	105,9
Середній стаж роботи на підприємстві, років	4,2	4,5	4,9	0,7	116,67
Частка працівників, які пройшли навчання, %	18,0	24,0	31,0	13	172,2
Коефіцієнт плинності кадрів, %	3,3	5,9	5,2	1,9	157,6
Частка працівників віком до 35 років, %	36,1	36,8	39,0	2,9	108

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства.

Даний аналіз свідчать про поступове покращення якісних характеристик людського капіталу. Зокрема, зростає частка працівників із вищою освітою та кваліфікованих робітників, що є позитивним фактором для виробничого підприємства. Також спостерігається збільшення кількості працівників, які проходять професійне навчання та підвищення кваліфікації. Водночас певною проблемою залишається зростання коефіцієнт плинності кадрів.

Для комплексної оцінки стану розвитку людського капіталу доцільно проаналізувати ключові складові системи управління персоналом (таблиця 2.7).

Результати оцінки свідчать про те, що найбільш проблемними зонами є навчання персоналу, оцінка ефективності та адаптація працівників. Саме ці складові мають найбільший вплив на довгостроковий розвиток людського капіталу.

Таблиця 2.7

Оцінка стану розвитку людського капіталу

Складова	Характеристика поточного стану	Основні проблеми
Підбір персоналу	Використовуються переважно традиційні методи пошуку працівників	Обмежене використання сучасних HR-технологій
Адаптація персоналу	Адаптація нових працівників здійснюється без формалізованої системи	Відсутність програм адаптації
Навчання та розвиток	Професійне навчання проводиться періодично	Недостатній розвиток системи підвищення кваліфікації
Мотивація	Переважає матеріальне стимулювання працівників	Недостатній розвиток нематеріальної мотивації
Оцінка ефективності	Оцінювання результатів праці має несистемний характер	Відсутність KPI та системи оцінювання

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства.

З метою узагальнення сильних і слабких сторін управління персоналом доцільно провести SWOT-аналіз (табл 2.8).

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз розвитку людського капіталу ТОВ «Профільтех»

	Можливості Впровадження сучасних HR-технологій Автоматизація HR-процесів Підвищення кваліфікації персоналу Розвиток корпоративної культури	Загрози Дефіцит кваліфікованих кадрів Конкуренція на ринку праці Відтік працівників Зростання витрат підприємства
Сильні сторони Стабільна операційна діяльність і сформований колектив Досвідчені працівники ключових підрозділів Наявність базових HR-процедур (облік, найм, розподіл обов'язків) Відносна фінансова стабільність підприємства для розвитку HR-функцій.	СИМ Використання фінансової стабільності для впровадження HR-технологій Залучення досвідчених працівників до адаптації нових кадрів Формування корпоративної культури	СИЗ Підвищення мотивації персоналу для зниження плинності кадрів Підтримання конкурентних позицій через розвиток персоналу
Слабкі сторони Відсутність HR-відділу Недостатній розвиток системи навчання Обмежене використання нематеріальної мотивації Відсутність KPI	СЛМ Запровадження HR-функції та автоматизація HR-процесів Впровадження системи навчання та оцінки персоналу Розвиток нематеріальної мотивації	СЛЗ Запровадження KPI для підвищення ефективності праці Удосконалення системи адаптації персоналу Зниження кадрових ризиків через HR-технології

Джерело: сформовано автором на основі результатів проведеного аналізу.

SWOT-аналіз показує, що ключовою проблемою підприємства є недостатня формалізація HR-функції. Основні напрями розвитку пов'язані з цифровізацією управління персоналом, впровадженню системи оцінки ефективності та розвитком корпоративної культури, що дозволить знизити кадрові ризики та підвищити конкурентоспроможність.

Отже, підприємству доцільно впроваджувати сучасні підходи до управління людським капіталом.

Для узагальнення результатів аналізу та наочного відображення ключових проблем розвитку людського капіталу доцільно представити їх у вигляді схеми.

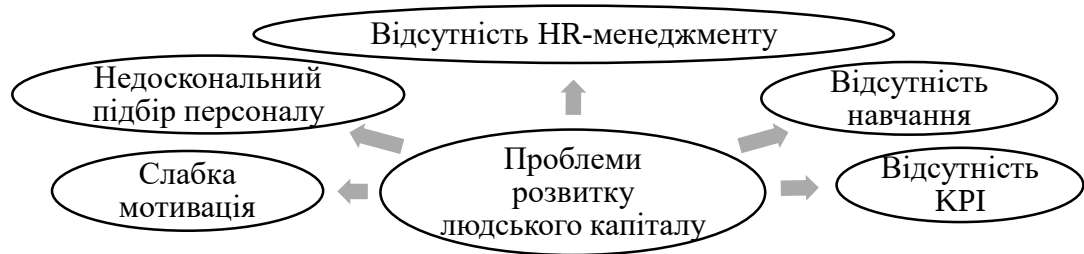


Рисунок 2.2 Основні проблеми розвитку людського капіталу ТОВ «Профільтех»

Джерело: сформовано автором на основі результатів проведеного аналізу.

Схематичне відображення проблем дозволяє чітко визначити основні напрями вдосконалення системи управління персоналом, серед яких першочерговими є впровадження HR-системи, організація навчання персоналу, розвиток мотивації та запровадження системи оцінки ефективності.

Таким чином, аналіз стану розвитку людського капіталу ТОВ «Профільтех» показав, що, незважаючи на позитивну динаміку основних показників, система управління персоналом потребує суттєвого вдосконалення.

Виявлені проблеми обумовлюють необхідність впровадження сучасних HR-технологій, що дозволить підвищити ефективність використання трудових ресурсів та забезпечити подальший розвиток підприємства.

РОЗДІЛ 3:

УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ТОВ «ПРОФІЛЬТЕХ» НА ОСНОВІ ВПРОВАДЖЕННЯ HR- ТЕХНОЛОГІЙ

3.1 Розробка заходів щодо впровадження сучасних HR-технологій на підприємстві.

Проведений у другому розділі аналіз розвитку людського капіталу ТОВ «ПРОФІЛЬТЕХ» дозволив встановити, що підприємство характеризується позитивною динамікою економічного розвитку, зростанням обсягів діяльності, збільшенням чисельності персоналу та підвищенням продуктивності праці. Водночас результати проведеного аналізу свідчать про наявність низки проблем у системі управління персоналом, які негативно впливають на ефективність використання людського капіталу та стримують подальший розвиток підприємства.

Зокрема, у процесі аналізу було виявлено відсутність HR-відділу, несистемний характер адаптації персоналу, відсутність системи оцінки ефективності праці, недостатній рівень розвитку нематеріальної мотивації, а також епізодичний характер навчання працівників. Виявлені проблеми підтверджують необхідність удосконалення системи управління людським капіталом шляхом впровадження сучасних HR-технологій.

У сучасних умовах господарювання HR-технології виступають важливим інструментом підвищення ефективності діяльності підприємства, оскільки забезпечують автоматизацію кадрових процесів, підвищення якості управлінських рішень, розвиток компетенцій працівників та зростання продуктивності праці. Для виробничих підприємств, до яких належить ТОВ «ПРОФІЛЬТЕХ», ефективне управління персоналом є одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності.

У сучасній практиці управління персоналом дедалі більшого поширення набуває концепція data-driven HR (управління персоналом на основі кадрової аналітики), яка передбачає прийняття управлінських рішень на основі аналізу кадрових показників та результативності персоналу [3; 12]. Використання цифрових HR-технологій дозволяє підприємствам підвищувати ефективність управління людським капіталом, оперативно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, а також забезпечувати стратегічний розвиток підприємства.

На основі результатів проведеного аналізу запропоновано комплекс заходів щодо впровадження сучасних HR-технологій у діяльність ТОВ «ПРОФІЛЬТЕХ» (рис. 3.1).

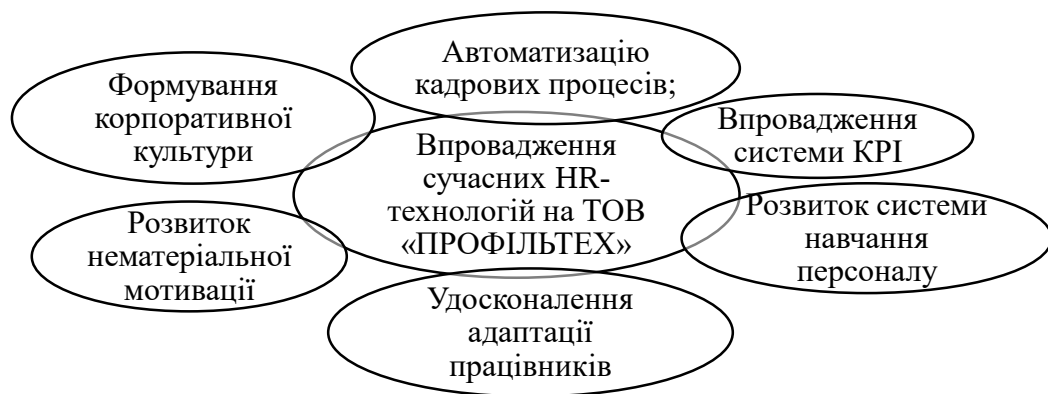


Рисунок. 3.1. Основні напрями впровадження HR-технологій у ТОВ «ПРОФІЛЬТЕХ»

Джерело: сформовано автором на основі проведеного аналізу.

Запропоновані заходи доцільно реалізовувати поетапно, враховуючи фінансові можливості підприємства та рівень готовності персоналу до організаційних змін. На першому етапі доцільно впровадити HRM-систему та систему KPI, оскільки саме вони формують основу цифровізації HR-процесів і забезпечують підвищення ефективності управління персоналом.

Наступним етапом має стати розвиток системи навчання, адаптації та нематеріальної мотивації працівників, що сприятиме підвищенню рівня залученості персоналу та зміцненню корпоративної культури підприємства.

Одним із першочергових заходів є автоматизація HR-процесів шляхом впровадження HRM-системи. Враховуючи зростання чисельності персоналу підприємства, використання традиційних методів кадрового адміністрування поступово втрачає ефективність. Автоматизація дозволить оптимізувати роботу з персоналом, скоротити витрати часу на виконання кадрових процедур та підвищити якість управлінських рішень.

Доцільним для підприємства є використання HRM-системи, яка забезпечуватиме:

- ведення електронної бази працівників;
- автоматизацію кадрового документообігу;
- контроль відпусток та робочого часу;
- моніторинг результативності працівників;
- формування кадрової аналітики;
- контроль проходження навчання персоналу [18; 42].

Впровадження HRM-системи дасть можливість значно скоротити навантаження на адміністративний персонал, підвищити швидкість обробки інформації та забезпечити прозорість кадрових процесів.

Наступним важливим напрямом є впровадження системи KPI (Key Performance Indicators) для оцінювання результативності працівників. Проведений аналіз показав, що на підприємстві відсутня система оцінки ефективності персоналу, що ускладнює контроль виконання поставлених завдань та об'єктивне визначення результатів праці [19; 27].

Для різних категорій працівників доцільно встановити окремі показники ефективності. Зокрема:

- для менеджерів зі збуту – обсяг реалізації продукції;
- для виробничого персоналу – виконання виробничого плану;
- для логістичного персоналу – своєчасність поставок;
- для адміністративного персоналу – якість виконання функціональних обов'язків.

Запровадження КРІ забезпечить:

- підвищення продуктивності праці;
- об'єктивність оцінювання результатів роботи;
- посилення мотивації працівників;
- покращення контролю виконання поставлених завдань;
- підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Важливим елементом розвитку людського капіталу є формування системи безперервного професійного розвитку працівників. Аналіз показав, що навчання персоналу на підприємстві має епізодичний характер та не забезпечує системного розвитку компетенцій працівників.

У зв'язку з цим доцільно впровадити систему навчання персоналу, яка включатиме:

- внутрішні тренінги;
- наставництво;
- онлайн-навчання;
- підвищення кваліфікації виробничого персоналу;
- розвиток управлінських компетенцій керівників.

У результаті впровадження системи навчання підприємство зможе підвищити рівень професійної підготовки працівників, покращити якість виконання виробничих процесів та забезпечити адаптацію персоналу до сучасних умов діяльності.

Окрему увагу доцільно приділити удосконаленню системи адаптації персоналу. Відсутність структурованої програми адаптації негативно впливає на швидкість інтеграції нових працівників у колектив та збільшує ризик плинності кадрів [13].

З метою вирішення даної проблеми пропонується впровадити програму адаптації, яка передбачатиме:

- ознайомлення працівника з діяльністю підприємства;
- проведення первинного навчання;

- призначення наставника;
- оцінювання результатів адаптаційного періоду;
- контроль ефективності проходження адаптації.

Реалізація запропонованих заходів для скорочення терміну адаптації нових працівників, підвищення рівня їх залученості та зниження плинності кадрів.

Однією з проблем, виявлених у другому розділі роботи, є недостатній розвиток нематеріальної мотивації персоналу. На сьогодні система стимулювання працівників переважно базується на матеріальному заохоченні, тоді як сучасні підходи до управління персоналом передбачають поєднання матеріальних та нематеріальних методів мотивації.

Для підвищення мотивації працівників доцільно впровадити:

- систему визнання професійних досягнень;
- корпоративні заходи;
- програми кар'єрного розвитку;
- систему внутрішніх комунікацій;
- гнучкі форми заохочення персоналу.

Використання нематеріальної мотивації сприятиме підвищенню лояльності працівників, формуванню позитивного психологічного клімату та зміцненню корпоративної культури підприємства.

З метою узагальнення запропонованих заходів доцільно представити їх у вигляді таблиці (табл. 3.1).

Отже, результати проведеного дослідження свідчать про необхідність удосконалення системи управління людським капіталом ТОВ «ПРОФІЛЬТЕХ» шляхом впровадження сучасних HR-технологій. Запропоновані заходи спрямовані на автоматизацію HR-процесів, розвиток професійних компетенцій працівників, удосконалення системи мотивації та підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Таблиця 3.1

Заходи щодо впровадження HR-технологій у ТОВ «ПРОФІЛЬТЕХ»

Захід	Сутність заходу	Очікуваний результат
Впровадження HRM-системи	Автоматизація кадрових процесів та документообігу	Підвищення ефективності управління персоналом
Запровадження KPI	Оцінювання результативності працівників	Зростання продуктивності праці
Система навчання персоналу	Проведення тренінгів та програм розвитку	Підвищення кваліфікації працівників
Програма адаптації	Супровід нових працівників	Скорочення плинності кадрів
Нематеріальна мотивація	Визнання досягнень та розвиток персоналу	Підвищення мотивації та лояльності
Розвиток корпоративної культури	Формування командної взаємодії	Покращення психологічного клімату

Джерело: сформовано автором на основі проведеного аналізу.

У результаті реалізації заходів підприємство зможе підвищити продуктивність праці, знизити рівень плинності кадрів, покращити внутрішні комунікації та забезпечити формування сучасної системи управління людським капіталом. У довгостроковій перспективі це сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства та забезпеченню його стабільного розвитку.

3.2 Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів.

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня розвитку людського капіталу та якості системи управління персоналом. Саме тому впровадження сучасних HR-технологій у діяльність ТОВ «ПРОФІЛЬТЕХ» потребує економічного обґрунтування, яке дозволяє визначити доцільність реалізації запропонованих заходів, оцінити очікувані результати та встановити їх вплив на фінансово-економічні показники підприємства [7; 9].

У підрозділі 3.1 було запропоновано комплекс заходів щодо вдосконалення системи управління людським капіталом підприємства, зокрема: автоматизацію HR-процесів, впровадження системи KPI, розвиток

професійного навчання працівників, удосконалення адаптації персоналу, розвиток нематеріальної мотивації та формування корпоративної культури. Реалізація зазначених заходів потребує певних фінансових витрат, однак у довгостроковій перспективі забезпечить підвищення ефективності використання трудових ресурсів, зростання продуктивності праці та покращення результатів діяльності підприємства.

Першочерговим етапом економічного обґрунтування є визначення прогнозованих витрат на впровадження запропонованих HR-технологій. Для реалізації заходів необхідними є витрати на придбання та налаштування HRM-системи, організацію навчання персоналу, розробку системи KPI, проведення корпоративних заходів та вдосконалення системи адаптації працівників (табл 3.2).

Таблиця 3.2

**Витрати на впровадження сучасних HR-технологій у ТОВ
«ПРОФІЛЬТЕХ»**

Заходи	Сутність заходу	Витрати, грн	Термін реалізації	Очікуваний результат
Впровадження HRM-системи	Автоматизація кадрових процесів та документообігу	85 000	3–4 місяці	Оптимізація HR-процесів
Навчання персоналу	Проведення тренінгів та онлайн-навчання	35 000	постійно	Підвищення кваліфікації працівників
Впровадження KPI	Система оцінювання результативності праці	15 000	1–2 місяці	Зростання продуктивності праці
Програма адаптації	Супровід нових працівників	10 000	1 місяць	Скорочення плинності кадрів
Нематеріальна мотивація	Корпоративні заходи та система визнання	20 000	постійно	Підвищення лояльності персоналу
Разом	-	165 000	-	-

Джерело: розраховано автором на основі проведеного аналізу.

Проведені розрахунки показують, що загальна сума витрат на реалізацію запропонованих заходів становитиме 165 тис. грн. Найбільшу частку витрат становить впровадження HRM-системи, оскільки автоматизація кадрових

процесів потребує придбання програмного забезпечення та його інтеграції у діяльність підприємства.

Запропоновані рішення сприятимуть позитивному впливу на продуктивність праці персоналу. За результатами аналізу, проведеного у другому розділі роботи, виробіток на одного працівника у 2025 р. становив 8261 тис. грн. Впровадження системи KPI, розвиток професійного навчання та вдосконалення мотивації працівників дозволять підвищити рівень продуктивності праці орієнтовно на 7-8 %. Прогнозовані результати мають орієнтовний характер та сформовані на основі аналізу діяльності підприємства і наукових підходів до оцінювання ефективності HR-технологій [3; 32].

Внаслідок підвищення ефективності використання людського капіталу прогнозується зростання обсягів реалізації продукції та покращення фінансових результатів діяльності підприємства. Очікуваний економічний ефект від реалізації запропонованих заходів полягає у збільшенні доходу підприємства, скороченні втрат робочого часу, зниженні плинності кадрів та оптимізації управлінських витрат (рис 3.2).

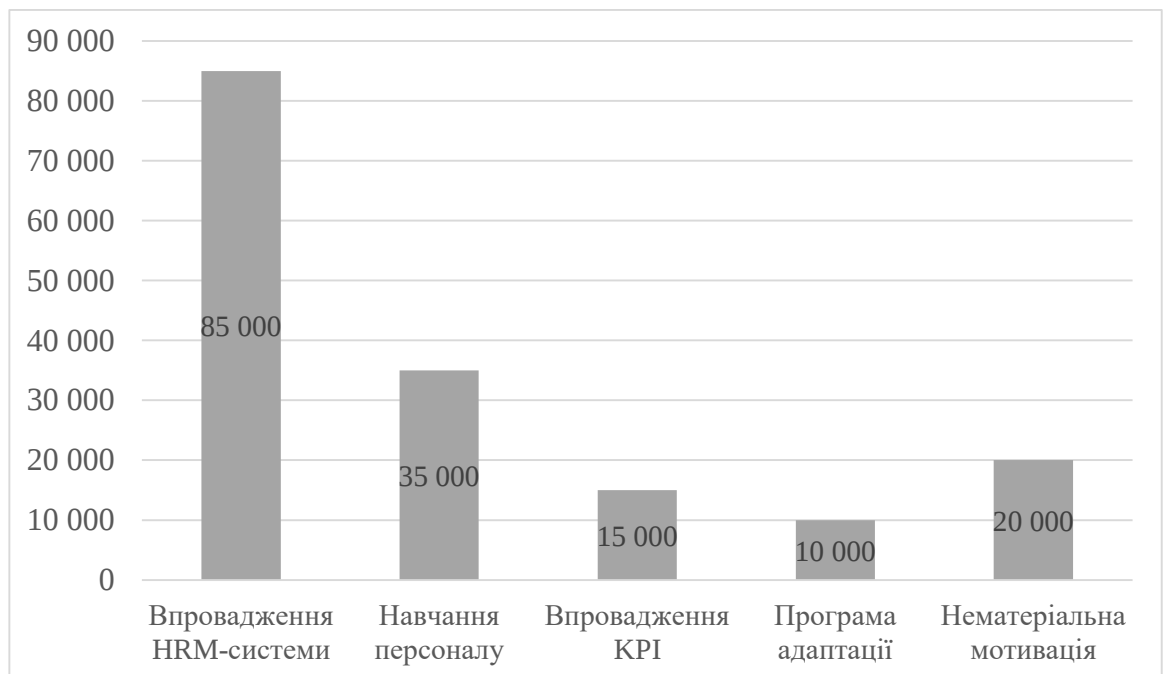


Рисунок. 3.2. Структура витрат на впровадження HR-технологій у ТОВ «ПРОФІЛЬТЕХ»

Джерело: створено автором на основі аналізу розрахунків.

Отже, найбільшу частку витрат на впровадження сучасних HR-технологій становить автоматизація HR-процесів шляхом впровадження HRM-системи. Водночас зазначені витрати є економічно обґрунтованими, оскільки цифровізація кадрових процесів створює основу для підвищення ефективності управління персоналом та оптимізації діяльності підприємства в цілому.

Прогнозовані результати впровадження сучасних HR-технологій у діяльність ТОВ «ПРОФІЛЬТЕХ» наведено в табл. 3.3

Таблиця 3.3

Прогнозовані результати впровадження HR-технологій

Показник	До впровадження	Після впровадження
Продуктивність праці, тис. грн/особу	8261	8840
Рівень плинності кадрів, %	5,2	3,8
Ефективність HR-процесів	Середня	Висока
Рівень мотивації персоналу	Недостатній	Підвищений
Якість адаптації персоналу	Несистемна	Системна

Джерело: спрогнозовано автором на основі проведеного аналізу.

Отже, проведене економічне обґрунтування підтверджує доцільність впровадження сучасних HR-технологій у діяльність ТОВ «ПРОФІЛЬТЕХ». Запропоновані заходи сприятимуть підвищенню ефективності управління персоналом, покращенню результативності праці та формуванню сучасної системи розвитку людського капіталу підприємства (табл 3.4).

Дані таблиці свідчать про комплексний позитивний вплив запропонованих HR-технологій на систему управління людським капіталом підприємства. Реалізація запропонованих заходів забезпечить не лише підвищення ефективності кадрових процесів, але й сприятиме розвитку професійних компетенцій працівників, покращенню мотивації персоналу та зростанню продуктивності праці. Особливо важливим є впровадження HRM-системи та KPI, оскільки саме вони створюють основу для цифровізації HR-процесів та формування сучасної системи управління персоналом.

Крім прямого економічного ефекту, реалізація запропонованих заходів забезпечить низку стратегічних переваг для підприємства, серед яких:

підвищення конкурентоспроможності, зміцнення корпоративної культури, покращення внутрішніх комунікацій та зростання рівня лояльності працівників. У довгостроковій перспективі це створить передумови для стабільного розвитку підприємства та підвищення ефективності його діяльності.

Таблиця 3.4

**Прогнозований вплив впровадження HR-технологій на діяльність ТОВ
«ПРОФІЛЬТЕХ»**

Напрямок впливу	Поточний стан	Очікуваний результат після впровадження
Підбір персоналу	Традиційні методи найму	Скорочення часу пошуку кандидатів та підвищення якості добору персоналу
Адаптація працівників	Відсутність системної адаптації	Зменшення періоду адаптації нових працівників
Навчання персоналу	Епізодичне навчання	Формування системи безперервного розвитку компетенцій
Оцінка ефективності	Відсутність KPI	Об'єктивне оцінювання результативності працівників
Мотивація персоналу	Переважно матеріальна	Підвищення залученості та лояльності працівників
HR-процеси	Високий рівень ручного адміністрування	Автоматизація кадрових процесів та скорочення адміністративного навантаження
Продуктивність праці	Середній рівень ефективності	Зростання продуктивності праці та покращення результатів діяльності

Джерело: спрогнозовано автором на основі проведеного аналізу.

Отже, результати аналізу, проведеного у другому розділі роботи, дозволили виявити основні проблеми системи управління людським капіталом ТОВ «ПРОФІЛЬТЕХ», серед яких недостатній рівень автоматизації HR-процесів, відсутність системного навчання персоналу та недосконалість мотиваційного механізму. У третьому розділі було розроблено комплекс заходів щодо впровадження сучасних HR-технологій та здійснено економічне обґрунтування їх ефективності. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню продуктивності праці, удосконаленню системи управління персоналом, зміцненню корпоративної культури та забезпеченню подальшого розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти розвитку людського капіталу підприємства на основі сучасних HR-технологій. Актуальність теми зумовлена зростанням ролі людського капіталу як ключового фактора конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації економіки та підвищення вимог до професійних компетентностей працівників.

У першому розділі узагальнено теоретичні підходи до визначення сутності людського капіталу. Встановлено, що він є сукупністю знань, навичок, досвіду, мотивації та компетентностей працівників, які формуються через інвестиції в освіту та розвиток і забезпечують створення доданої вартості підприємства. Доведено, що людський капітал слід розглядати як стратегічний актив, а не лише як трудовий ресурс.

Визначено структуру людського капіталу та його ключові елементи, а також обґрунтовано його вплив на продуктивність праці, інноваційність і фінансові результати діяльності підприємства. Окремо встановлено, що сучасні HR-технології (HRM-системи, KPI, онлайн-навчання, HR-аналітика, адаптаційні програми) є важливим інструментом формування та розвитку людського капіталу.

У другому розділі проведено аналіз діяльності ТОВ «ПРОФІЛЬТЕХ» та оцінку стану його людського капіталу. Встановлено, що підприємство демонструє позитивну динаміку доходу, прибутку, чисельності персоналу та заробітної плати. Водночас виявлено зниження рентабельності, що свідчить про зростання витрат.

Аналіз кадрових показників показав підвищення продуктивності праці та освітнього рівня персоналу. Разом з тим визначено проблеми системи управління персоналом: відсутність HR-відділу, несистемне навчання, слабка нематеріальна мотивація, відсутність KPI та формалізованої системи адаптації. SWOT-аналіз підтвердив наявність внутрішніх слабких сторін, що обмежують ефективний розвиток людського капіталу.

У третьому розділі запропоновано комплекс заходів щодо впровадження сучасних HR-технологій: автоматизацію HR-процесів через HRM-систему, запровадження KPI, розвиток системи навчання персоналу, удосконалення адаптації та нематеріальної мотивації. Також передбачено формування елементів корпоративної культури та використання HR-аналітики.

Економічне обґрунтування показало, що загальні витрати на впровадження заходів становлять 165 тис. грн. Очікується зростання продуктивності праці на 7–8%, зниження плинності кадрів до 3,8%, підвищення ефективності HR-процесів та рівня мотивації персоналу. Це підтверджує економічну доцільність запропонованих рішень.

Отже, впровадження сучасних HR-технологій є дієвим інструментом підвищення ефективності управління людським капіталом, що забезпечує зростання продуктивності праці, удосконалення кадрових процесів та покращення загальних результатів діяльності підприємства. Узагальнені в роботі теоретичні положення, результати аналізу та запропоновані заходи підтверджують взаємозв'язок між рівнем розвитку людського капіталу та конкурентоспроможністю організації в умовах цифрової трансформації економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Аналітичний центр Національного інституту стратегічних досліджень. Ринок праці України в умовах воєнного стану : аналітична записка. Київ : НІСД, 2023. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2025-10/az_trendi-rinok-praci_09102025.pdf (дата звернення 24.05.2026).
2. Бойківська Г., Саладяк К. Проблеми розвитку людського капіталу в умовах цифрових трансформацій. *Економічний аналіз : збірник наукових праць*. 2023. Т. 33, № 2. С. 168–174.
3. Брича, В. Я. Менеджмент персоналу. Підручник. Тернопіль. 2023
4. Васильєва О. О., Горошкова Л. А. Соціальні інновації як нова модель взаємодії самоврядування та самоорганізації населення. *Економіка знань, інноваційна економіка*. 2022. №53. С. 13-23.
5. Васюткіна, Н., Самітов, Р., Колісник, М. Формування системи розвитку персоналу підприємств на інноваційних засадах в умовах цифровізації економіки. *Сталий розвиток економіки*. 2023. 1(46). 31-37 с. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-46-4>
6. Верховна Рада України. Кодекс законів про працю України : Закон від 10.12.1971 № 322-VIII (із змінами та доповненнями, внесеними згідно із Законами України у 2022–2024 рр.). URL <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення 25.04.2026р)
7. Вонберг, Т., Дмитрук, С., & Штільгойз, О. Інвестування в людський капітал: трансформація та розвиток. *Підприємництво та інновації*, (30), 7-13. 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/30.1>.
8. Гавловська Н., Рудніченко Є. Стимулювання і мотивація працівників у контексті інноваційного розвитку управлінських систем. *Development Service Industry Management*. 2023. № 2. С. 30-36. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-2\(3\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-2(3))
9. Галушка З. І., Поченчук Г. М. Економіка: практикум з економічної теорії, історії економіки та економічної думки, мікро- та макроекономіки. Чернівці. 2022. 368 с.

10. Гойчук В. І., Любомудрова Н. П. Ключові індикатори результативності інвестицій у людський капітал. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 6(46). С. 592–609.
11. Гойчук, В. І., Любомудрова Н. П., Чинники формування людського капіталу підприємств в умовах нестабільності. *Економіка та суспільство*, 2024. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-127>
12. Гончарук С. А., Радченко П. І. Управління мотивацією персоналу: сучасні тенденції. *Проблеми економіки та менеджменту*. 2022. № 3. С. 77–85.
13. Грішнова О. А., Бржезицька І. М. Розвиток людського капіталу в умовах нестабільного середовища: виклики та можливості. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/> (дата звернення: 04.06.2026).
14. Залознова Ю., Азьмук Н. Людський капітал України в умовах війни: втрати та здобутки. *Економіка та суспільство*, 2022, Вип. 38, pp. 1–10. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1312>
15. Іляш О. І., Попович Ж. В. Мотивація та оплата праці: еволюція поглядів на сутність та методи оцінювання. *Ефективна економіка*. 2024. № 4. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.4.35>
16. Кобеля З., І., Тодорюк С., І. Ринок праці в період війни: особливості та перспективи функціонування. *Ефективна економіка*. 2026. №2.
17. Коваль З. О. Стратегічний аналіз кадрового потенціалу як основної складової ресурсного забезпечення розвитку підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості : збірник науково-практичних статей* . Український державний університет залізничного транспорту. 2025. № 90. 231–238 с.
18. Колот А. М., Рябоконь І. О., Бабій Ю. М. Соціально-трудовий вимір економіки платформ. *Економіка та суспільство*. 2024. №68. 4–10 с. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-110>

19. Лібанова Е. М. Людський капітал України: втрати внаслідок війни і перспективи повоєнного [Вісник Національної академії наук України](#). 2025. № 4. С. 39-46. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnanu_2025_4_6
20. Менеджмент і адміністрування : підручник для бакалаврів. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича. 2022. 584 с.
21. Назаров, Н., Назарова, Г. Людський капітал: гендерні аспекти формування та регулювання. *Сталий розвиток економіки*. 2024. 2(49), 49-55. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-8>
22. Назарова Г., Руденко В. О., Урдуханов Р. І., Хоменко П. П. Трансформація принципів управління персоналом в сучасному менеджменті. *Економіка розвитку*. 2022. Т. 21, № 4. URL: <https://ecdev.com.ua/uk/journals/t-21-4-2022/transformatsiya-printsipiv-upravlinnya-personalom-v-suchasnomu-menedzhmenti>.
23. Петренко В. М., Чорнодід І. С. Виклики управління людськими ресурсами у воєнний час. *Соціально-економічний розвиток регіонів*. 2023. № 1. 56-64 с.
24. Плаксюк О., Горватова В., Якушев О. Людський капітал як фактор підвищення ефективності та конкурентоспроможності компанії. *Академічний огляд*. 2023. № 1(58). DOI: 10.32342/2074-5354-2023-1-58-12 .
25. Повна інформація про підприємство. URL: <https://opendatabot.ua/c/37260027> (дата звернення 08.05.2026р.)
26. Романенко М. М., Шпильова В. О., Корпоративна культура як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та управління підприємствами* 2023. №1. С. 35–41.
27. Россоха М.Ю., Коротич А.О., Тицька А.О. Стратегії управління ефективністю та продуктивністю персоналу в умовах кризових викликів та воєнного стану. *Економічний простір*. №199. 2025. 262-267 с.
28. Савченко В. А. Розвиток і професійне навчання персоналу: новітні E-learning інструменти. *Молодий вчений*. 2022. № 10 (110). С. 88–92.

29. Семенюк Ю. А. Використання когнітивних технологій у HR. *Інновації в управлінні*. 2023. № 2. 101–109 с.
30. Ткаченко В. І. Кадрова безпека інноваційно орієнтованого підприємства в системі управління персоналом в умовах сучасного бізнес-середовища. *Ефективна економіка*. 2023. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_11_65
31. Цимбалюк І. О., Хомюк Н. Л., Зелінська О., З. Міграція робочої сили в Україні: виклики для управління та мотивації персоналу під час війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. С. 112–118.
32. Armstrong M., Taylor S. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 16th ed. London : *Kogan Page*, 2023. 848 p.
33. Bersin J. Irresistible: The Seven Secrets of the World's Most Enduring, Employee-Focused Organizations. New York : *Harper Business*, 2022. 304 p.
34. Cascio W. F. Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits. 12th ed. New York : *McGraw-Hill Education*, 2022. 752 p.
35. Dessler G. Human Resource Management. 17th ed. *Pearson*, 2024. 720 p.
36. Global Human Capital Trends 2024: Thriving beyond boundaries. Deloitte Insights. 2024. URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/insights/focus/human-capital-trends.html> (дата звернення: 19.05.2026).
37. HR's new operating model: A radical shift to organizational effectiveness. McKinsey & Company. 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/> (дата звернення: 21.05.2026).
38. Kavanagh M. J., Johnson R. D. Human Resource Information Systems: Basics, Applications, and Future Directions. 5th ed. Thousand Oaks : *SAGE Publications*, 2023. 680 p.
39. Stone R. J. Human Resource Management. 10th ed. *John Wiley & Sons*, 2023. 912 p.

40. The Future of Jobs Report 2023. World Economic Forum. 2023. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023> (дата звернення: 15.05.2026).
41. Top 5 HR Trends and Priorities for 2024. Gartner HR Research. 2024. URL: <https://www.gartner.com/en/human-resources/trends> (дата звернення: 15.05.2026).
42. Ulrich D. HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources. New York : *McGraw Hill*, 2022. 304 p.
43. Workforce of the future: The competing forces shaping 2030. PwC. 2023. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/workforce-of-the-future/workforce-of-the-future-the-competing-forces-shaping-2030-pwc.pdf> (дата звернення: 18.05.2026).