

ДИПЛОМНА РОБОТА

Вдосконалення системи управління персоналом

підприємства на основі HR-діджиталізації

(на прикладі ТОВ «МС-Зв'язок», м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

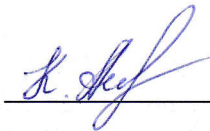
Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма Управління персоналом та економіка праці

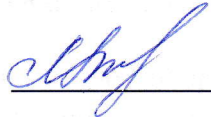
ДРУПЕП. 013726.01.01.00

Виконала
студентка 2 курсу
група УПЕПмбз-22-1



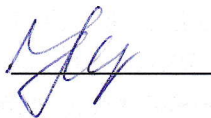
Алла КАШЕРНА

Керівник
к.е.н., доцент



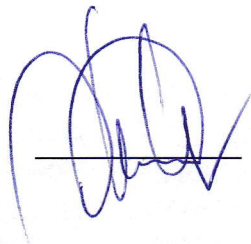
Леся ВОЛЯНСЬКА-САВЧУК

Нормоконтролер
к.е.н., доцент



Оксана ЧЕРНУШКІНА

До захисту допускаю:
Завідувач кафедри
HR-інжиніринг у бізнес-економіці
д-р екон. наук, професор



Михайло ВЕДЕРНІКОВ

04 грудня 2023 р.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет _____ Навчальний центр заочно-дистанційної освіти _____
Кафедра _____ HR-інжиніринг у бізнес-економіці _____
Рівень вищої освіти _____ другий (магістерський) _____
Галузь знань _____ 05 Соціальні та поведінкові науки _____
Спеціальність _____ 051 Економіка _____
Освітня програма _____ Управління персоналом та економіка праці _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Михайло ВЕДЕРНІКОВ

« 15 » _____ серпня _____ 2023 року

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Кашерна Алла Михайлівна

1 Тема роботи: Вдосконалення системи управління персоналом підприємства на основі HR-діджиталізації (на прикладі ТОВ «МС-Зв'язок», м. Хмельницький)

керівник роботи Волянська-Савчук Леся Вікторівна, к.е.н., доцент

Затверджено наказом ректора університету від «15» серпня 2023 р. № 30

2 Строк подання студентом роботи на кафедру «01» грудня 2023 р.

3 Вихідні дані до роботи інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові документи України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, тематичні збірники й довідники, матеріали науково-практичних конференцій, періодичних видань.

4 Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): У першому розділі наведено теоретичні засади управління персоналом підприємства на основі HR-діджиталізації. У другому розділі наведено аналіз передумов забезпечення ефективності управління персоналом ТОВ «МС-Зв'язок» на основі HR-діджиталізації. Третій розділ присвячено напрямкам вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «МС-Зв'язок» на основі HR-діджиталізації.

5 Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень) Таблиця - Підходи до визначення поняття «Діджиталізація»; Таблиця - Порівняння класичної парадигми управління персоналом та Digital HR; Рисунок – Принципи діджиталізованого управління персоналом; Таблиця - Вплив діджиталізації на HR-процеси; Рисунок - Особливості системи управління персоналом в умовах діджиталізації; Рисунок - Тенденції в IT-трансформації менеджменту персоналу; Рисунок - Фактори, які підкреслюють важливість digital-менеджменту для бізнесу; Рисунок - Вимоги до високого рівня кваліфікації digital-менеджера; Таблиця – Основні тенденції HR-діджиталізації; Рисунок - Обов'язки HR-менеджера; Рисунок – Найбільш

затребувані навички HR-менеджера; Таблиця – Систематизація ключових викликів цифрових технологій; Таблиця - Порівняння класичної парадигми управління персоналом та Digital HR

6 Консультанти розділів дипломної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7 Дата видачі завдання: «15» серпня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

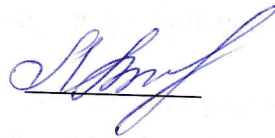
Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА	31.10.2023 - 10.11.2023	Виконано
АНАЛІТИЧНА ЧАСТИНА	11.11.2023 - 20.11.2023	
ПРОЕКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНА ЧАСТИНА	21.11.2023 - 30.11.2023	Виконано
РЕЦЕНЗУВАННЯ РОБОТИ	01.12.2023 - 05.12.2023	Виконано
ПІДГОТОВКА РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	06.12.2023 - 10.12.2023	Виконано
ЗАХИСТ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ	11-22.12.2023	

Студентка



Алла КАШЕРН

Керівник роботи



Леся ВОЛЯНСЬКА-САВЧУ

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота «Вдосконалення системи управління персоналом підприємства на основі HR-діджиталізації (на прикладі ТОВ «МС-Зв'язок», м. Хмельницький)».

Виконала студентка гр. УПЕПмбз-22-1 Кашерна А. М., керівник Волянська-Савчук Л. В., к.е.н., доцент

Обсяг – 96 с., 23 рис., 37 табл., 93 джерела.

Ключові слова: HR-діджиталізація, цифровізація, діджиталізація, персонал, управління персоналом.

Метою дипломної роботи магістра є дослідження процесу трансформації HR-функцій під впливом діджиталізації, актуалізація впровадження цифрових технологій у HR, визначення основних можливостей, які несуть у собі діджиталізація та цифровізації для управління персоналом.

Об'єкт дослідження – процес трансформації HR-функцій під впливом діджиталізації.

У першому розділі наведено теоретичні засади управління персоналом підприємства на основі HR-діджиталізації.

У другому розділі наведено аналіз передумов забезпечення ефективності управління персоналом ТОВ «МС-Зв'язок» на основі HR-діджиталізації.

Третій розділ присвячено напрямам вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «МС-Зв'язок» на основі HR-діджиталізації, а саме: побудова механізму ефективності діджитал-менеджменту на підприємстві; розробка індивідуальної цифрової стратегії HR-менеджменту для ТОВ «МС-Зв'язок»; визначення соціально-економічної ефективності управління персоналом ТОВ «МС-Зв'язок» на основі економіко-математичної моделі.

12.12.2023

Дата



Підпис

ЗМІСТ

	С.
Вступ	5
1 Теоретичні засади управління персоналом підприємства на основі HR-діджиталізації	8
1.1 Сутнісна характеристика HR-діджиталізації та її значення в системі управління персоналом підприємства	8
1.2 Сучасний стан та інноваційний розвиток HR-діджиталізації: проблеми, тренди, досягнення, досвід, перспектив	16
1.3 HR-діджиталізація як цифрової формат і креативний підхід до побудови ефективної системи управління персоналом підприємства	26
Висновки до розділу 1	33
2 Аналіз передумов забезпечення ефективності управління персоналом ТОВ «МС-Зв'язок» на основі HR-діджиталізації	35
2.1 Діагностика факторів, що впливають на забезпечення ефективності управління підприємством	35
2.2 Дослідження функціонування механізму забезпечення ефективності управління персоналом ТОВ «МС-Зв'язок»	45
2.3 Оцінювання ефективності управління персоналом та цифрової компетентності ТОВ «МС-Зв'язок»	53
Висновки до розділу 2	66
3 Напрями вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «МС-Зв'язок» на основі HR-діджиталізації	68
3.1 Побудова механізму ефективності діджитал-менеджменту на підприємстві	68
3.2 Розробка індивідуальної цифрової стратегії HR-менеджменту для ТОВ «МС-Зв'язок»	76
3.3 Визначення соціально-економічної ефективності управління персоналом ТОВ «МС-Зв'язок» на основі економіко-математичної моделі	84
Висновки до розділу 3	92
Висновки	96
Перелік джерел посилання	99
Додатки	111

ВСТУП

Цифрова епоха зумовила необхідність створення відповідних нових умов для управління бізнесом. Якість управління підприємствами підвищується не лише завдяки використанню менеджерами цифрових технологій, а й через зростання конкурентоспроможності цифрового покоління споживачів.

Залежно від конкретних обставин свого розвитку сучасний менеджмент має як загальні, так і особливі риси. До загальних ознак належать суспільно-економічна формація, модель економічної системи, рівень розвитку науково-технічного прогресу та впровадження його результатів у реальний бізнес. У цьому сенсі цифровізація є одним із фундаментальних процесів, який об'єктивно впливає на стратегії всіх економічних агентів і потребує всебічного та комплексного дослідження.

Однією з ключових суперечностей між цифровою економікою та менеджментом є необхідність створення менеджментом нових робочих місць, у тому числі з дотриманням принципів корпоративної соціальної відповідальності перед суспільством та громадськістю. Водночас, однак, менеджмент повинен прагнути до впровадження високоінноваційних технологій, які заощаджують життєво важливі ресурси, в тому числі людські.

Зміна споживчих запитів збільшує потребу в діджиталізації бізнесу та зміні традиційних способів роботи. З'являються нові бізнес-моделі, вимоги клієнтів задовольняються в режимі реального часу, бізнес-процеси стають більш ефективними, скорочуються маркетингові витрати тощо. Сьогодні діджиталізація продовжує набирати обертів у всіх секторах бізнесу, що, звичайно, має значний вплив на людські ресурси. Прийдешня цифрова революція, безсумнівно, вимагатиме переосмислення правил ведення бізнесу, а нові моделі управління конкуруватимуть за забезпечення продуктивності, інноваційності, гнучкості та адаптивності. І основою для цього переходу стане трансформація людських ресурсів (HR).

Різноманітні тренди в дослідженні діяльності сфери управління людськими ресурсами розглядаються у працях багатьох науковців, зокрема: О. Куйбіди, Л. Федулової, Д. Затонацького, В. Жуковської, Н. Нагибіної, Т. Писаренко, С. Рудакової, О. Рожка, Н. Данилевича, А. Ставицького, Г. Харламової, Г. Бей, Г. Середи, К. Січкаренко, А. Щукіної та ін. Питання щодо визначення ролі та сутності діджиталізації HR-процесів в організації у забезпеченні здійснення трансформації бізнес-процесів та досвід впровадження різноманітних ІТ-платформ розкрито у працях різних науковців, серед яких треба виділити дослідження О.В. Балусевої, Т.І. Длугопольської, Н.С. Данилевич, С.Г. Рудакової тощо. У працях науковців розкриваються різноманітні аспекти розгортання процесу діджиталізації персоналу в контексті підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Метою дипломної роботи магістра є дослідження процесу трансформації HR-функцій під впливом діджиталізації, актуалізація впровадження цифрових технологій у HR, визначення основних можливостей, які несуть у собі діджиталізація та цифровізація для управління персоналом.

Для досягнення поставленої мети були вирішені такі задачі:

- визначити сутнісну характеристику HR-діджиталізації та її значення в системі управління персоналом підприємства;
- дослідити сучасний стан та інноваційний розвиток HR-діджиталізації: проблеми, тренди, досягнення, досвід, перспективи;
- розглянути HR-діджиталізація як цифровий формат і креативний підхід до побудови ефективної системи управління персоналом підприємства;
- проаналізувати побудову ефективної системи управління персоналом досліджуваного підприємства;
- надати рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом підприємства на основі HR-діджиталізації.

Об'єкт дослідження – процес трансформації HR-функцій під впливом діджиталізації.

Предмет дослідження – теоретичні основи і методичні рекомендації щодо

формування системи управління персоналом підприємства на основі HR-діджиталізації.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених задач було використано такі методи: логічного узагальнення, аналізу і синтезу; системний і синергетичний підходи; порівняння і логічного узагальнення; методи математичної статистики (кореляційний аналіз, факторний аналіз).

Інформаційною основою послужили роботи вітчизняних і зарубіжних учених, фінансова звітність підприємства,

Практичне значення одержаних результатів полягає в узагальненні теоретико-методичних положень та розробці науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом підприємства на основі HR-діджиталізації.

Робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків, списку використаних джерел, додатків. Її загальний обсяг становить 95 сторінок, включає 37 таблиць, 23 рисунка. Список використаних джерел налічує 93 найменування.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ HR -ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

1.1 Сутнісна характеристика HR-діджиталізації та її значення в системі управління персоналом підприємства

У зарубіжній літературі поняття «цифровізація» вперше використав професор Вачал у 1971 році, коли у своїй роботі досліджував соціальні наслідки «цифровізації суспільства» та недоліки переходу до електронних обчислювальних систем. Останніми роками цей термін набув широкого вжитку в Україні і все частіше лунає з вуст керівників різних підприємств, особливо у фінансовому секторі економіки [1, с. 44].

Сучасні підходи до визначення поняття «діджиталізація» розглянуто в таблиці 1.1 [2, с. 194].

Таблиця 1.1 - Підходи до визначення поняття «Діджиталізація»

Джерело	Визначення
BMWi	Усі сектори економіки та суспільства будуть повністю оцифровані, що вимагатиме вміння збирати відповідну інформацію, аналізувати її та діяти відповідно до неї. Зміни приносять переваги та можливості, але також створюють абсолютно нові виклики.
Bowersox et al.	Процес трансформації бізнесу з метою оцифрування операцій та створення нових і розширених ланцюгів взаємодії. Завдання керівництва полягає в тому, щоб зарядити компанію енергією, що можна успішно зробити, використовуючи всі можливості інформаційних технологій по всьому ланцюгу поставок.
Westerman et al.	Використання технологій для кардинального підвищення продуктивності в стає актуальною темою для бізнесу в усьому світі. Керівники в усіх галузях прагнуть трансформувати свої відносини з клієнтами, внутрішні процеси та ціннісні пропозиції, використовуючи цифрові технології, такі як аналітика, мобільність, соціальні мережі та "розумні" вбудовані пристрої, а також розширюючи використання традиційних технологій, таких як ERP-системи.
PwC	Спрямовувати та підтримувати цифрову еволюцію компаній, бізнес-моделей, процесів та методологій розробки ідей.
Mazzone	Створення нових інтернет-технологій докорінно трансформує весь бізнес у всьому світі та матиме фундаментальний вплив на суспільство в цілому.
Bouée and Schaible	Послідовно оцифровувати всі сектори економіки та адаптувати бізнес-гравців до нових реалій цифрової економіки.

Оцифрування - це переведення всієї інформації в цифровий формат. Оцифрування стало визначатися як щось, що характеризує сучасну епоху. Незабаром, завдяки цьому процесу, людство матиме єдину інфраструктуру, що з'єднуватиме всі види соціальної діяльності. Існує кілька аспектів сучасного світу, які вчені називають формами діджиталізації. Зростання глобалізації, що відбувається за допомогою цифрових технологій, сприяє розвитку транснаціональної економіки [3, с. 341].

З часом цифровізація, інформатизація та глобалізація призведуть до того, що національні кордони стануть розмитими, що спричинить не лише культурні зміни, а й вплине на капітал, товари та самих людей. Особливістю цифровізації є конвергенція, що означає злиття певних рис або елементів у незалежних явищах. Сьогодні діджиталізація впливає на багато сфер людського життя. Позитивне проникнення діджиталізації можна спостерігати в таких сферах, як охорона здоров'я, культура та політика [4, с. 105].

Як органічні елементи, підприємства постійно змінюються у своїх структурах, технологіях та формах управління. В умовах глобалізації та стрімкого розвитку інформаційних технологій особливого значення набувають зміни критеріїв оцінки ефективності управління людськими ресурсами, що зумовлено коливаннями у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства. Фундаментальні зміни проявляються в управлінні ресурсними складовими підприємства, в тому числі в управлінні людськими ресурсами [5, с.20].

Під цифровізацією розуміють глибоку трансформацію підприємства та активне використання цифрових технологій для оптимізації бізнес-процесів, підвищення ефективності та покращення досвіду взаємодії з клієнтами. Діджиталізація спрямована на досягнення наступних цілей [6]:

- підвищення якості продукції компанії;
- підвищення ефективності процесів створення доданої вартості;
- оптимізація комунікації всередині та за межами компанії.

Досягнення кожної з цих цілей безпосередньо пов'язане з якісними

змінами в системі управління людськими ресурсами.

Традиційні системи управління людськими ресурсами на сучасному етапі розвитку економіки містять, як правило, низку базових підсистем, призначених для реалізації певних специфічних функцій [7, с. 100]:

- підсистеми загального управління персоналом та лінійного управління;
- підсистеми оцінки персоналу;
- підсистеми маркетингу персоналу;
- підсистема бухгалтерського обліку та економічного планування;
- підсистема управління організаційними відносинами;
- підсистеми розвитку та навчання персоналу;
- підсистеми забезпечення прав у системі управління людськими ресурсами тощо.

Процес діджиталізації вносить корективи в систему управління людськими ресурсами та зміщує акцент важливості на комунікаційне середовище (інформаційний простір) підприємства. Порівняння класичної парадигми управління людськими ресурсами з новою парадигмою діджиталізованого управління людськими ресурсами виявляє такі характеристики (див. таблицю 1.2) [8, с. 52].

Таблиця 1.2 - Порівняння класичної парадигми управління персоналом та Digital HR

Класична парадигма управління персоналом	Діджиталізоване управління персоналом
Головний ресурс – людський капітал	Головний ресурс – синергія талантів і цифрових технологій
Некваліфіковані завдання для персоналу	Інтелектуальна робота
Функціональний розподіл праці	Проектна робота
Індивідуальне управління	Управління командами
Зосередженість на організації процесів	Акцент на залученні персоналу та підвищенні продуктивності
Використання стандартних програмних продуктів, хмарних рішень	Інноваційні рішення з подальшим розвитком, активне використання мобільних додатків

У сучасній літературі немає єдиного визначення терміну «діджиталізоване управління персоналом». Теорії та практики посилаються на

оцифрування конкретних HR-процесів, але не розглядають їхні структурні зміни [9].

Цифрове управління персоналом - це парадигма управління людським капіталом, яка передбачає активне створення інформаційного та цифрового простору для ефективного використання праці, досвіду і таланту працівників. Цифрове управління персоналом характеризується наступними принципами (рисунок 1.1) [10, с. 204]:

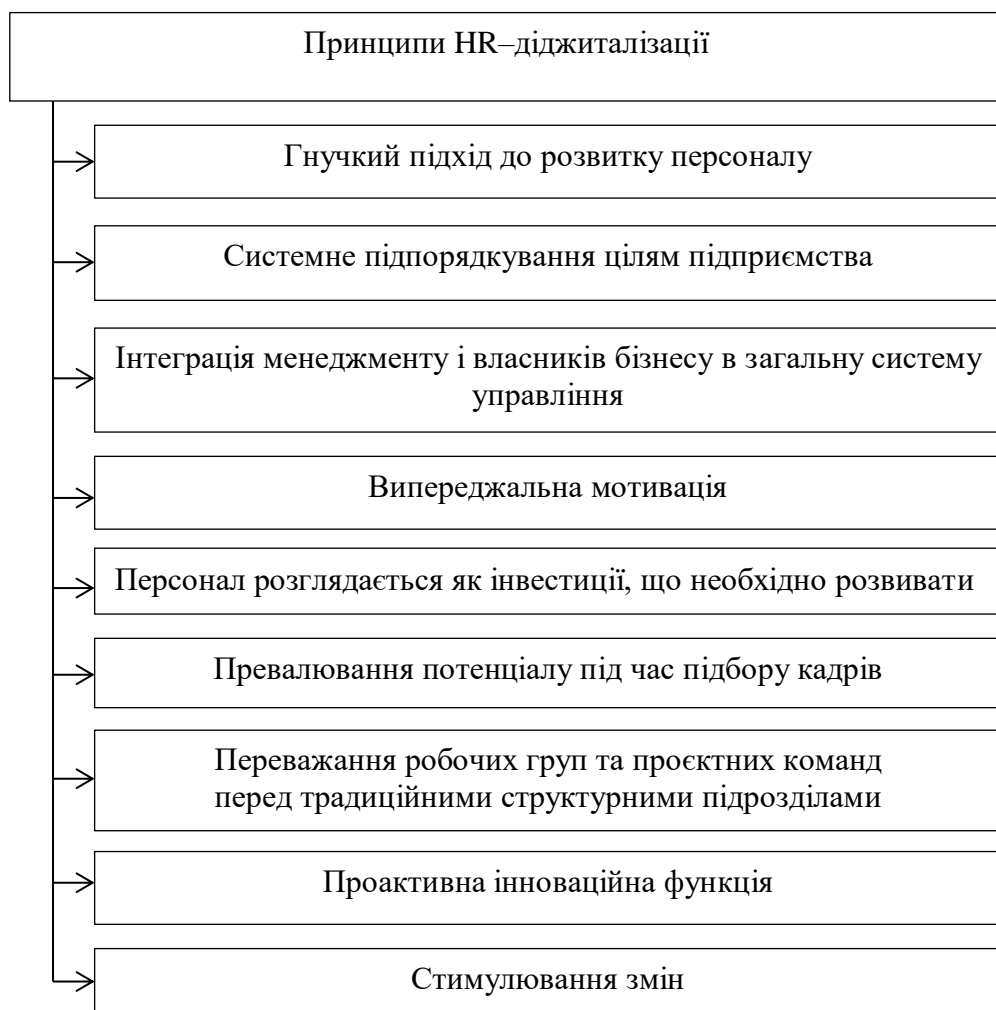


Рисунок 1.1 – Принципи діджиталізованого управління персоналом

Наслідки необхідних організаційних змін проявляються на всіх етапах життєвого циклу управління людськими ресурсами. І ці наслідки формують не лише внутрішнє середовище підприємства, а й особливий ринок праці (таблиця 1.3) [11, с. 58].

Таблиця 1.3 - Вплив діджиталізації на HR-процеси

Наслідок реалізації парадигми діджиталізованого управління персоналом	Структурні елементи змін стосовно управління персоналом
Якісні зміни вимог до персоналу	Потреба в цифрових талантах
Автоматизація виробництва	Заміна професіоналів середнього рівня машинами
Акцент на розвиток цифрових талантів	Трансформація цінності співробітника
Активна зміна компетенцій, необхідних підприємству	Орієнтація на HiPo-співробітників
Цифровізація робочих місць	Гігноміка
Впровадження автоматизованих систем обліку показників ефективності на основі IoT технологій	Децентралізація управлінських функцій, аж до повного скасування
Підвищення продуктивності праці	Скорочення робочих графіків
Перехід на проектну роботу	Активний розвиток лідерства
Повсюдне використання e-learning	Перерозподіл відповідальності у сфері навчання співробітників
Орієнтація на інноваційний розвиток	Впровадження дизайн-мислення

Вимоги до підбору персоналу та управління людськими ресурсами також змінюються. Менеджери в сучасних компаніях використовують CRM-підходи, IP-телефонію, GPS-моніторинг співробітників і різні програми систематизації даних для ефективного використання свого часу. Серед характеристик систем управління персоналом в умовах діджиталізації можна виокремити такі: виконання функцій з новим змістом та їх трансформація, а також поява таких напрямів HRM, як [12] (рисунок 1.2):

Сучасні підприємства переживають зміну технологічного укладу. Підхід до цифровізації повинен бути комплексним і включати не тільки цифрову трансформацію бізнес-процесів у виробничому секторі підприємства, а й управління. Тому для загального розвитку підприємства необхідно підтримувати високий рівень інтеграції управлінських рішень щодо розвитку процесів цифровізації на всіх рівнях підрозділів компанії, щоб високий потенціал нових цифрових технологій міг бути використаний повною мірою.

Загалом, вивчаючи думки дослідників, можна виокремити такі ознаки цифровізації ринку праці [13, с. 44]:

- розширення пропозиції праці за рахунок участі в економічній діяльності різних соціально-демографічних груп населення;

- збільшення обсягу інформації про ринок праці та його відкритість через електронні ресурси;
- Галузеві зрушення в структурі попиту на робочу силу;
- поляризація зайнятості;
- швидке оновлення професій та навичок, що користуються попитом;
- скорочення традиційних секторів економіки;
- Розмивання кордонів ринку праці.

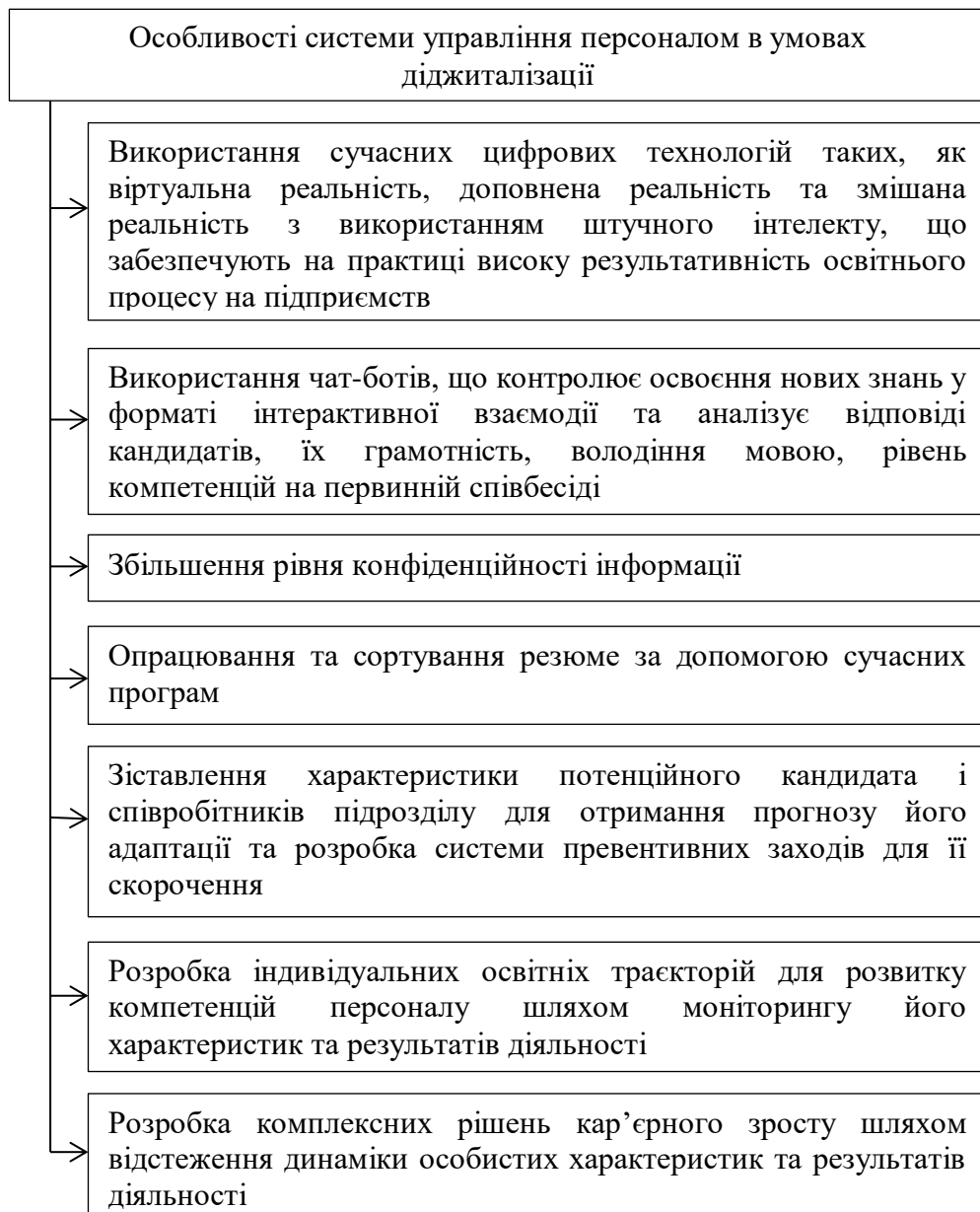


Рисунок 1.2 - Особливості системи управління персоналом в умовах діджиталізації

Варто також відзначити ще один прояв цифровізації на ринку праці, а саме тенденцію до поляризації ринку праці, з посиленням поділу зайнятості (високі зарплати в ІТ-секторі та низькі зарплати в традиційних секторах економіки) за умовами зайнятості, постійною, тимчасовою, дистанційною роботою, оплатою праці тощо [14, с. 52]. Невід'ємною рисою такого ринку праці є поява та зростання нестандартних форм зайнятості. Водночас слід зазначити, що стандартні робочі місця є ненадійними, незважаючи на те, що значна кількість працівників задоволена такою роботою.

Сьогодні основними завданнями менеджменту в умовах цифровізації є своєчасне прийняття оптимальних управлінських рішень, пошук та відбір кваліфікованих ІТ-спеціалістів, організація міжнародних стажувань та підвищення кваліфікації працівників, використання нових інструментів мотивації робочої сили, технічна автоматизація бізнес-процесів та розвиток ІТ-інфраструктури. розвиток. Загалом можна виділити наступні тенденції розвитку ІТ в управлінні людськими ресурсами (рисунок 1.3) [14, с. 88]:

З цифровізацією економіки відбуваються значні зміни в усіх сферах життя працівників. Нові технології та нові кіберфізичні системи вимагають серйозних змін у виробничих процесах, використанні матеріальних, фінансових, інформаційних та людських ресурсів з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємств. У зв'язку з цим компаніям необхідно визначити свою організаційну ідентичність, розробити довгострокове бачення і розробити стратегії та бізнес-моделі, які відповідають цим вимогам.

Таким чином, цифровізація на підприємствах передбачає не лише впровадження програмного забезпечення, а й трансформацію управління. Щоб забезпечити цифровізацію підприємств, керівництву необхідно постійно модернізувати методи роботи та швидко адаптувати працівників до нових змін. Вони також повинні впроваджувати нові методи управління, програми та інструменти, які дозволяють ефективніше використовувати час і робочі ресурси.

В умовах цифрової трансформації відділ кадрів має відігравати особливу

роль. Це вимагає усунення прогалин у навичках, зміни підходів до роботи і не боятися нових інструментів. Нові технології можуть допомогти вам швидше закривати вакансії, аналізувати ринок праці одним кліком і працювати з кандидатами з будь-якої точки світу. Діджиталізація - це швидке реагування та професійне зростання.

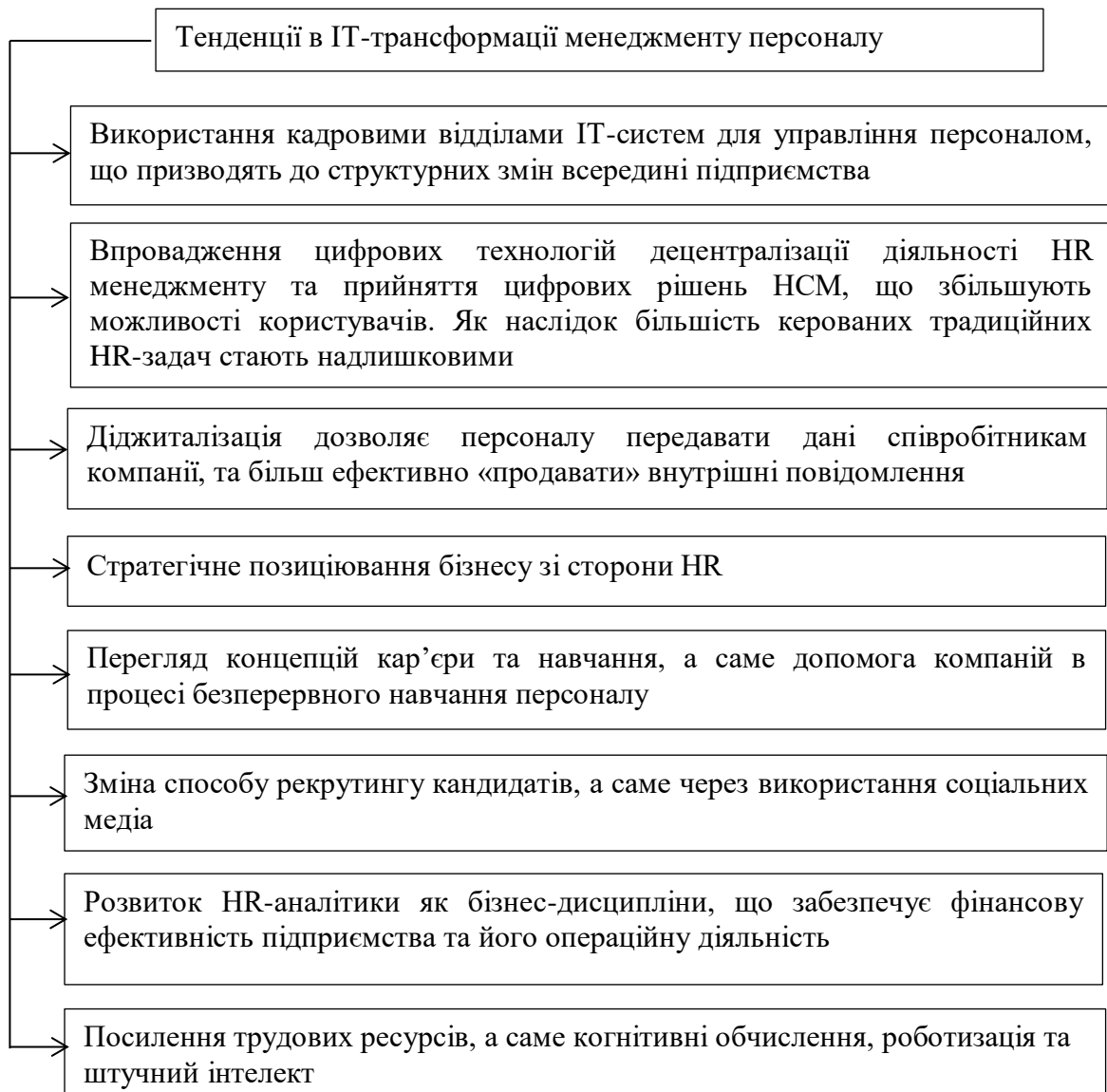


Рисунок 1.3 - Тенденції в ІТ-трансформації менеджменту персоналу

Опановуючи цифрові навички та нові інструменти, менеджери можуть не лише розвиватися як фахівці, а й допомагати своїм компаніям виходити на новий рівень. Автоматизація та діджиталізація відбуваються не лише всередині компаній, але й під впливом змін у зовнішньому середовищі: наприкінці 2019

року світ зіткнувся з пандемією коронавірусу COVID-19, поява та поширення якого призвели до змін у характері праці. Необхідність адаптації трудової діяльності працівників компаній та організацій до нової ситуації стала викликом для HR-фахівців. Під час пандемії відбувся зсув у бік віддаленої роботи, і основним завданням HR-фахівців є організація віддаленої роботи. Дистанційна робота стала можливою завдяки цифровим інструментам. Компанії, які прагнули розвивати автоматизацію та використовували нові технології для управління персоналом, змогли перейти на віддалену роботу з мінімальними витратами. HR-фахівці в таких компаніях змогли виконувати свої функції онлайн, незважаючи на ізоляцію.

1.2 Сучасний стан та інноваційний розвиток HR–діджиталізації: проблеми, тренди, досягнення, досвід, перспективи

Нові умови функціонування підприємств (нестабільність навколишнього середовища, розвиток інформаційних технологій (ІТ) та корпоративних інформаційних систем, персоналізація кінцевих продуктів тощо) призводять до фундаментальних змін у сфері управління. Діджиталізація створює нові можливості для розвитку специфічних організаційних потенціалів, а штучний інтелект, великі дані, наука про дані та роботизація бізнес-процесів вдосконалюють процеси прийняття управлінських рішень з метою зробити їх більш оптимальними та узгодженими зі стратегічними цілями організації. Однак скористатися новими можливостями неможливо без належної адаптації організаційних процесів, структур, людських ресурсів та корпоративної культури [15].

У цій ситуації, окрім звичних механізмів реалізації та управління діяльністю, необхідно використовувати нові принципи організації діяльності, адаптовані до нових вимог. Так, поступово все більшого поширення набуває

цифровий менеджмент. Для кращого розуміння його сутності розглянемо визначення цифрового менеджменту: на думку Є. Калязіної, цифровий менеджмент - це система управління організацією, заснована на нових цифрових технологіях, яка має на меті забезпечення сталого зростання та розвитку в умовах цифровізації шляхом створення стійкої інфраструктури [16].

Хьюз (Hughes, J.) виділяє фактори, які підкреслюють важливість цифрового менеджменту для бізнесу (рисунок 1.4) [16]:



Рисунок 1.4 - Фактори, які підкреслюють важливість digital-менеджменту для бізнесу

Важливість інтеграції цифрового менеджменту в управління бізнесом не скасовує того факту, що працівники побоюються, що машини замінять людей.

Іншими словами, хоча цифрові технології, безумовно, трансформують робочу силу, це радше доповнення, ніж віднімання. Саме цифрові технології дають змогу виробляти більше товарів і послуг з меншими затратами праці, що ставить деяких працівників під загрозу звільнення або скорочення заробітної плати. Однак зростання продуктивності компенсує початковий спад, оскільки призводить до зниження цін, запуску нових продуктів, збільшення кінцевого

попиту та зайнятості, а в деяких випадках і до підвищення заробітної плати [17].

Крім звичайного створення робочих місць, це також може призвести до створення нових робочих місць, що вимагають інших навичок. У цьому випадку цифрові менеджери можуть не тільки прискорити створення робочих місць у цифровій економіці, а й допомогти працівникам набути навичок, необхідних для подолання існуючих прогалин у специфіці цифрового управління [18].

Іншими словами, хоча цифрові технології, безумовно, трансформують робочу силу, це радше доповнення, ніж віднімання. Саме цифрові технології дають змогу виробляти більше товарів і послуг з меншими затратами праці, що ставить деяких працівників під загрозу звільнення або скорочення заробітної плати. Однак зростання продуктивності може компенсувати початковий спад, оскільки може призвести до зниження цін, запуску нових продуктів, збільшення кінцевого попиту та зайнятості, а в деяких випадках і до підвищення заробітної плати. Окрім звичайного створення робочих місць, воно може також призвести до створення нових робочих місць, що вимагають інших навичок [19].

У цьому випадку цифрові менеджери можуть не лише прискорити створення робочих місць у цифровій економіці, а й допомогти працівникам набути навичок, необхідних для подолання існуючих прогалин у специфіці цифрового управління (рисуюнок 1.5) [20, с. 179].

Цифрові технології поступово охоплюють сферу управління персоналом: ще десять років тому використання різноманітних онлайн-сервісів у цій сфері могло здаватися непотрібним (адже управління персоналом - це насамперед «живе» спілкування з людьми), але сьогодні, насправді, оцифрування значно спростило оцифрування значно спростило роботу.

У 2018 році експерти KMPG спрогнозували, що до 2020 року функція HR-фахівців суттєво зміниться через цифрову трансформацію: згідно з опитуванням «Майбутнє HR», 49% компаній вже інвестували в HR-програмне

забезпечення, а 60% планували запустити предиктивну HR-аналітику [22]. У 2019 році компанія Deloitte також провела дослідження «Глобальні тенденції розвитку людського капіталу 2019», щоб підтвердити свої прогнози. Згідно з цим опитуванням, 50% компаній частково автоматизували рекрутинг, а 69% планують розвивати HR-технології найближчим часом [23, с. 144].



Рисунок 1.5 - Вимоги до високого рівня кваліфікації digital-менеджера

Світогляд покоління Y, яке до 2020 року обжене покоління X і становитиме близько 40% від загальної кількості робочої сили в розвинених країнах, формує концепція свободи. Це означає досягнення ідеального балансу між роботою та приватним життям, що вимагає нових моделей організації праці та управління людськими ресурсами [24, с. 93].

Управління людськими ресурсами зазнає кардинальних змін, включаючи зміну стереотипів традиційних організаційних структур. Поряд з відділами кадрів створюються підрозділи з розвитку талантів (завданням яких є управління талантами, знаннями та залученістю) та цифрові підрозділи на чолі з відповідними керівниками. Команди HR-менеджерів посилюються за рахунок

об'єднання економістів, аналітиків та ІТ-спеціалістів, одночасно підвищуючи їхню професійну компетентність у сфері управління людськими ресурсами [25, с. 13].

Підсумовуючи численні дослідження щодо майбутньої картини зайнятості, які існують сьогодні, науковці виокремили декілька глобальних тенденцій, які визначатимуть облік цифрового ринку праці в найближчому майбутньому. До таких мегатрендів, що формуватимуть сферу майбутніх виробничих відносин, можна віднести наступні (таблиця 1.4) [26, с. 170].

Роль і значення HR-менеджерів для функціонування та розвитку підприємств важко переоцінити. Разом з топ-менеджментом сучасні HR-менеджери повинні брати участь у розробці внутрішньої кадрової політики, впровадженні інноваційних ідей, розробці систем мотивації, вирішенні конфліктів і трудових спорів. Основна роль цих менеджерів полягає у розвитку потенціалу людських ресурсів та сприянні професійному внеску персоналу в досягнення загальних цілей компанії [27, с. 118].

Слід зазначити, що не всі компанії потребують HR-менеджера і що потреба в такому працівнику виникає тоді, коли в компанії працює понад 100 співробітників. Якщо розмір компанії дуже великий, то відповідно буде потрібен і асистент HR-менеджера. У кожного такого співробітника є свої завдання і специфічні обов'язки, такі як пошук відповідних фахівців, підбір і навчання персоналу. Повноцінні та ефективні завдання HR включають формулювання відповідних стратегічних цілей, конкретних кадрових заходів та технічних принципів. Основна мета HR-менеджера - пов'язати наявні людські ресурси, кваліфікацію і трудовий потенціал зі стратегією і цілями компанії. Тільки завдяки такому поєднанню можливий розвиток компанії разом з одночасним розвитком кожного працівника [28, с. 256].

Обов'язки HR-менеджера - це не що інше, як робота з людьми. В обов'язки HR-менеджера входить цикл роботи з людьми, починаючи з дослідження ринку праці та підбору персоналу і закінчуючи відставкою або звільненням працівників. HR-менеджер (рисунок 1.6) [29, с. 265]:

Таблиця 1.4 – Основні тенденції HR-діджиталізації

Тенденції HR-діджиталізації	Характеристика
Технологічний прогрес, автоматизація і роботизація	Технологічні інновації, робототехніка та штучний інтелект стрімко розвиваються і суттєво змінять якість та кількість доступної роботи. Технології можуть зробити життя простішим, продуктивнішим, якіснішим і довшим.
Хмарні технології та хмарні обчислення	Прогнози свідчать, що через п'ять років близько 80% підприємств перейдуть на хмарні технології, які надають чудові можливості для віддаленої роботи та залучення сторонніх підрядників, а також підключення до єдиної системи, яка може відстежувати та контролювати всі процеси.
Цифровізація особистого простору.	Перехід від загальної діджиталізації зовнішнього світу до діджиталізації особистого простору. Технології оцифрування проникають в усі сфери людської діяльності. На відміну від аналогових даних, цифрові дані є безперервними, їх можна зберігати, копіювати, аналізувати та передавати практично без жодних обмежень. Іншим важливим аспектом оцифрування є поступове "надбудовування" звичайної реальності цифровою, доповненою та віртуальною реальністю. Технології віртуальної реальності розширюють цифровий світ, а технології доповненої реальності розмивають межі між світами.
Великі дані (Big Data) 10 та Інтернет речей	Інтернет речей (Internet of Things) дає можливість моніторити і дистанційно керувати багатьма пристроями (речами) в режимі реального часу за допомогою спеціальних пристроїв. Ця технологія використовується для реалізації концепції "розумного будинку", яка широко застосовується в готельному бізнесі. Системи штучного інтелекту, такі як роботи, автономні транспортні засоби, комп'ютерний зір, обробка природної мови, віртуальні помічники та машинне навчання, все частіше використовуються для отримання переваг у таких секторах, як роздрібна торгівля, енергетика, виробництво, охорона здоров'я та освіта. Штучний інтелект (ШІ) може допомогти поліпшити прогнозування і пошук, оптимізувати і автоматизувати операції, розробити цільовий маркетинг і ціноутворення, а також підвищити якість обслуговування користувачів.
Гіг-економіка	Нова модель виробничих відносин базується на короткострокових контрактах і неформальних домовленостях, або "управлінні тимчасовою робочою силою". Це мережі людей, які працюють без офіційних трудових договорів. Гіг-економіка змінює характер зайнятості, характеризується великою кількістю короткострокових і тимчасових позицій з незалежними підрядниками та можливістю працювати віддалено через цифрові платформи. Цей тип зайнятості має потенційні переваги як для організації, так і для підрядника. Незалежна робота дозволяє гнучко і більш спеціалізовано підходити до роботи, підвищуючи при цьому продуктивність. Компанії, які не потребують або не можуть дозволити собі наймати фахівців на постійній основі, можуть наймати фрілансерів на тимчасовій основі. Гіг-економіка також надає потенційні можливості працевлаштування для раніше виключених груп, таких як жінки, люди з інвалідністю, безробітні та люди, що живуть у віддалених районах.
Становлення мережевого суспільства та мережевої економіки	Мережеве суспільство передбачає усунення різноманітних посередників при реєстрації та обліку права власності на будь-яке майно, а також при укладанні будь-яких угод щодо матеріальних і нематеріальних активів. Це призведе до серйозних змін у державній та бізнес-бюрократії, а також до повної демократизації фінансового сектору. Блокчейн-рішення змінюють традиційні моделі адміністрування та ведення бізнесу.

Масова оцифровка змінює підхід до управління персоналом. Нове середовище висуває нові вимоги до HR-сектору. По-перше, автоматизація

процесів допомагає скоротити час і витрати на робочу силу. З одного боку, це призводить до скорочення кількості працівників у деяких сферах і зникнення деяких посад. Водночас зростає потреба в працівниках і консультантах для впровадження нових продуктів і процесів. По-друге, цифрові працівники потребують більш високих технічних, швидкісних навичок та навичок роботи з інформацією, що призводить до підвищення вимог до навчання та підбору персоналу [30, с. 250].

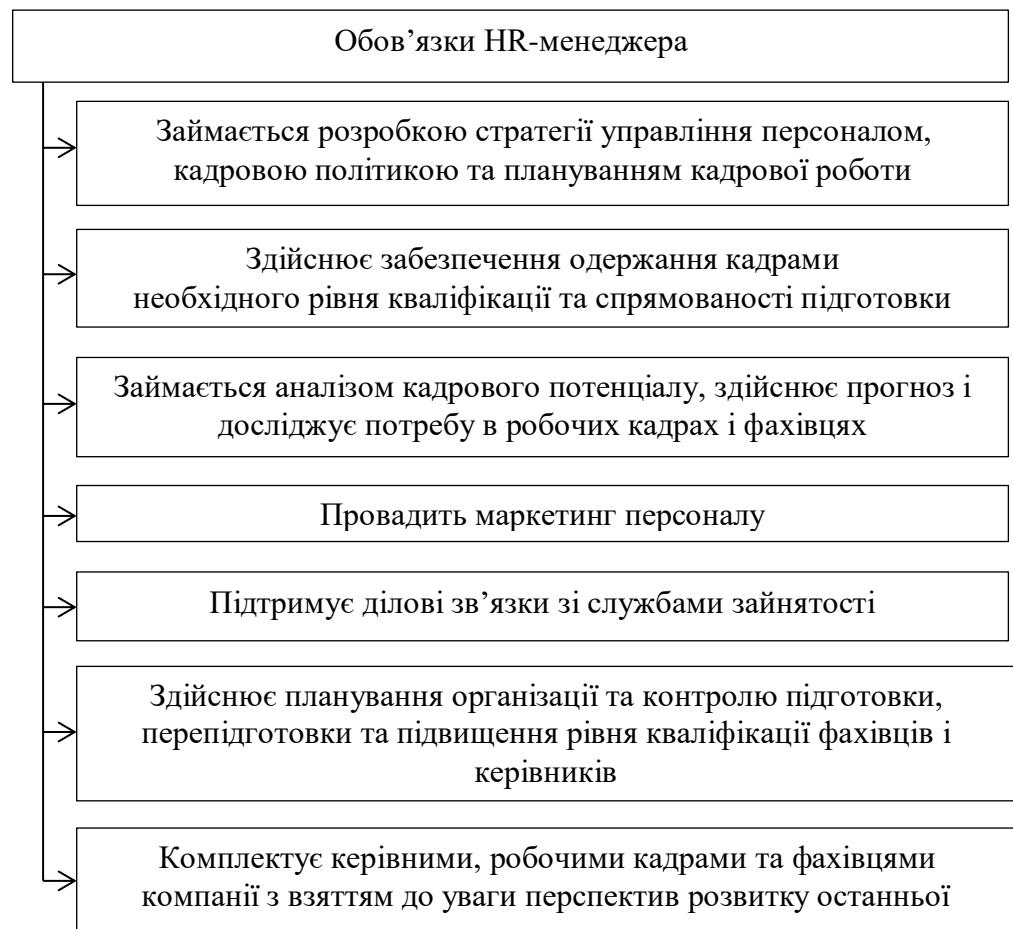


Рисунок 1.6 - Обов'язки HR-менеджера

Варто зазначити, що змінилася і робота відділу кадрів. Стає все більш важливим зробити інформацію більш доступною та зручною для працівників, претендентів на роботу та відповідних підрозділів. Важливо не лише представити інформацію, але й полегшити її збір, організацію та аналіз. Незважаючи на те, що діджиталізація та автоматизація - це технології та процеси, ключовим підходом у цій системі є якісне обслуговування клієнтів.

Причому під клієнтами ми маємо на увазі як власне зовнішніх клієнтів, які приносять компанії прямий дохід, так і внутрішніх клієнтів - співробітників. Для HR це означає, що важливо розвивати корпоративну культуру, яка викликає довіру [31, с. 30].

Ще одним фактором діджиталізації є швидкість. Обробка інформації та прийняття рішень пришвидшуються. Це, своєю чергою, впливає на вимоги до людських ресурсів, процеси навчання та підбору персоналу, а також на бізнес-процеси загалом. Важливо, щоб діджиталізація була інструментом, а не перетворилася на «процес заради процесу». Усе залежить від розміру, бюджету та сфери діяльності компанії. Онлайн-тестування, яке вже стало звичним у роботі HR-менеджерів та рекрутерів, є частиною глобальної діджиталізації HR. Використовуючи цей інструмент, компанії можуть значно скоротити витрати на навчання та оптимізацію персоналу.

Автоматизація є невід'ємним і окремим елементом цифрової сфери. Спочатку автоматизуються повторювані, рутинні процеси (звіти, розрахунки). Проте вже зараз «оцифровуються»² більш складні процеси: телефонні дзвінки, інтерв'ю, опитування, обробка інформації тощо [33, с. 411].

Усі ідеї цифрової трансформації насамперед ґрунтуються на аналізі, і HR-сфера не є винятком. Щоб правильно розрахувати показники ефективності, необхідно регулярно збирати, обробляти та аналізувати великі обсяги даних. І це завдання неможливо виконати без великих даних [34, с. 397]. Ця технологія може бути використана для оцінки настроїв працівників, вимірювання змін у сприйнятті бренду роботодавця, визначення типу працівників, які є найбільш ефективними для конкретної компанії чи посади тощо.

Серед нових цифрових технологій варто згадати чат-ботів, які активно розвиваються і стають корисними не лише для підбору кандидатів, але й для дистанційного навчання нових співробітників. Чат-боти також активно використовуються для внутрішньої комунікації, опитувань та навчання співробітників [34, с. 397].

Компанія відстає від конкурентів у пошуку, відборі та утриманні

талантів, якщо їй бракує:

- автоматизації процесу підбору персоналу
- розробка ціннісної пропозиції для співробітників (EVP);
- змішаних систем навчання, які поєднують онлайн-навчання, менторське навчання на робочому місці, додаткове навчання та ігрові формати.

Також зростає популярність соціального рекрутингу, коли кандидати все більше довіряють інформації про компанії з користувацького контенту (те, що люди пишуть про компанію в соціальних мережах), а не з офіційних джерел. Важливо разом підвищувати привабливість бренду компанії (HR-маркетинг) і звертати увагу на присутність компанії в групах і професійних спільнотах (не тільки в офіційних групах і каналах).

Говорячи про соціальні мережі, важливо відзначити зростаючу роль Telegram. Вже створено низку груп і каналів, орієнтованих на роботу з персоналом. Додаток можна використовувати для пошуку кандидатів або просто для того, щоб бути ближче до цільової аудиторії (переважно IT та діджитал-маркетинг).

Серед найпопулярніших навичок, якими повинні оволодіти HR-менеджери, щоб залишатися цінними та ефективними фахівцями, можна виділити наступні (рисунк 1.7) [35, с. 190].

В умовах цифрової трансформації відділ кадрів має відігравати особливу роль. Для цього потрібно усунути прогалини в навичках, змінити підхід до роботи і не боятися нових інструментів.

Нові технології допомагають швидше закривати вакансії, аналізувати ринок праці в один клік і працювати з кандидатами з будь-якої точки світу. Діджиталізація означає швидке реагування та професійне зростання. Опановуючи цифрові навички та нові інструменти, менеджери можуть не лише розвиватися як фахівці, а й допомагати своїм компаніям виходити на нові рівні успіху.

Автоматизація та діджиталізація відбуваються не лише всередині підприємств, але й під впливом змін у зовнішньому середовищі. Наприкінці

2019 року світ зіткнувся з пандемією коронавірусу COVID-19, поява та поширення якого призвели до змін у характері трудової діяльності. Необхідність адаптації трудової діяльності працівників компаній та організацій до нових умов стала викликом для HR-фахівців.

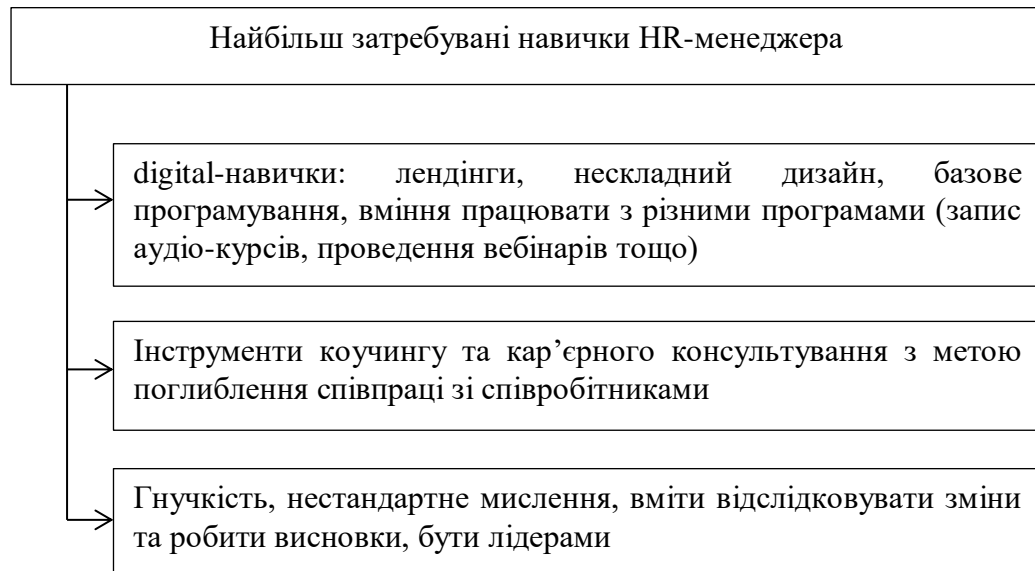


Рисунок 1.7 – Найбільш затребувані навички HR-менеджера

Під час пандемії відбувся зсув у бік віддаленої роботи, і основним завданням HR-фахівців є організація роботи у віддалених форматах [35, с. 190]. Дистанційна робота забезпечується цифровими інструментами. Компанії, які прагнули розвивати автоматизацію та використовували нові технології в управлінні персоналом, змогли перейти на віддалену зайнятість з мінімальними витратами. HR-фахівці в таких компаніях змогли виконувати свої функції онлайн, незважаючи на самоізоляцію.

1.3 HR–діджиталізація як цифрової формат і креативний підхід до побудови ефективної системи управління персоналом підприємства

Динамічність економічних змін зробила цифрову трансформацію імперативом. Стає все більш очевидним, що без використання цифрових інструментів та послуг неможливо підвищити конкурентоспроможність. Діджиталізація - це використання цифрових технологій для оптимізації бізнес-процесів, підвищення продуктивності компанії та покращення якості обслуговування клієнтів. У багатьох випадках метою діджиталізації є задоволення мінливих потреб споживачів у міру розвитку технологій, тобто створення більш приємної та ефективної взаємодії між клієнтами та компаніями. Однак можуть бути поставлені й інші цілі, такі як поліпшення продуктів і послуг (якість, привабливість, простота використання, терміни доставки тощо), автоматизація виробничих та інших процесів компанії, а також спрощення внутрішньої і зовнішньої комунікації [36].

Оцифрування людських ресурсів формує плато конкурентних переваг компанії:

- Висока конкурентоспроможність;
- Спрощення завдань завдяки великій кількості інформації;
- Зниження витрат;;
- Лояльність клієнтів;
- Покращення іміджу компанії.

Досягнення кожної з цих цілей безпосередньо пов'язане з якісними змінами в системі управління персоналом. Важливою ознакою такої трансформації є значне підвищення ефективності бізнес-процесів та скорочення часу і коштів, що витрачаються на їх підтримку. Під впливом низки факторів у бізнесі відбуваються серйозні зміни, які призводять до переосмислення моделей управління. В основному це пов'язано зі зміною контексту споживчої поведінки. До них відносяться: підвищений попит на зручність і швидкість у

придбанні товарів і послуг, не виходячи з дому; можливість отримати доступ до інформації про якість товарів і послуг від інших споживачів (купівля після отримання відгуків); можливість здійснювати оплату за допомогою сучасних електронних методів оплати; можливість отримувати товари і послуги без необхідності відвідувати магазин (у визначеному місці, наприклад, вдома або в офісі); можливість здійснювати покупки у роздрібного продавця без необхідності відвідувати магазин (у визначеному місці, наприклад, вдома або в офісі). Всі ці вимоги будуть задоволені, коли компанії перенесуть свою діяльність з інтернету в мобільні додатки.

Таким чином, масове проникнення Інтернету в усі сфери життя та зміна споживчих запитів спонукатимуть до трансформації бізнесу, тобто переходу від традиційних до технологічних підприємств та пошуку нових моделей управління на основі формування цифрових стратегій. Внутрішньою метою цифрової трансформації для персоналу організації є підвищення ефективності бізнес-процесів. Прискорити розробку додатків, робочі процеси персоналу організації та інтеграцію даних для задоволення потреби в гнучкості та швидкості змін, а також розширити можливості аналітики та спростити процес підготовки критично важливих корпоративних звітів для своєчасного прийняття якісних управлінських рішень. Проблема впровадження хмарних платформ стає все більш гострою [38, с. 33].

Водночас, зовнішньою перевагою, яку отримують компанії від цифрової трансформації, є можливість розробляти та адаптувати продукти/послуги відповідно до потреб та очікувань клієнтів - перехід від "цільової аудиторії" до "персоналізації", що підвищує лояльність клієнтів та є ключ до конкурентних переваг у боротьбі за [39, с.147].

Аналіз діяльності компаній, які активно використовують цифрові технології для кадрового забезпечення своїх організацій, дозволив систематизувати ключові питання та проблеми, які потребують детального розгляду (таблиця 1.5) [40, с.13]. Одним із ключових чинників, що впливає на темпи прогресу в діджиталізації HR-процесів в організаціях, є інституційне

середовище (державна політика, нормативно-правова база, фінансові інструменти).

Таблиця 1.5 – Систематизація ключових викликів цифрових технологій

Ключові чинники	Характеристика
Зростання значущості знань і навчання	Необхідно створити умови, які дозволять кожному співробітнику розвивати свої знання. Для міленіалів характерна часта зміна роботи в пошуках різноманітності. Необхідно створити внутрішню атмосферу, комфорт і можливості, які утримуватимуть талановитих людей якомога довше. Компанії цифрової економіки використовують освітні програми, тренінги, використання онлайн-ресурсів та кращі практики управління (залучення персоналу до розвитку компанії).
Трансформація трудових ресурсів	Діджиталізація бізнес-процесів постійно висуває нові вимоги до працівників компаній. Такі навички, як впевнене володіння комп'ютером та безперервне навчання новим технологіям, вже давно стали само собою зрозумілими. В умовах повсюдного впровадження аналітики даних (великих даних) висококваліфікований персонал, який може взаємодіяти з новітніми технологіями на "ти", є природною потребою для компаній в умовах цифрової економіки. Перш за все, підрастає нове покоління, яке відіграватиме ключову роль в успіху компаній цифрової економіки, і вони самі є технічно підкованими. Автоматизація багатьох процесів за допомогою нового покоління технологій штучного інтелекту та робототехніки потребує великої кількості людей, які, з одного боку, є експертами в технологічних інноваціях, а з іншого - розуміють специфіку бізнесу та його процеси.
Модифікація системи менеджменту	Активна автоматизація технологічних та адміністративних процесів на підприємствах підвищила попит на бізнес-аналітиків, які вміють будувати та управляти складними та мінливими системами управління. Використання баз даних і розвиток інформаційних систем дозволили не тільки відстежувати порядок, швидкість і якість виконання робіт, а й розраховувати і бюджетувати витрати на низькорівневі завдання. Це означає, що рівень доступної інформації якісно змінюється, що дає можливість отримати точну вартість виконання конкретного замовлення для конкретного замовника.

Стагнація розвитку інноваційних процесів у нашій економіці зумовлена відсутністю суттєвих нормативно-правових актів, що сприяють розвитку інноваційного виробництва, дуже слабким розвитком самої інноваційної інфраструктури та небажанням великих і середніх підприємств вкладати кошти у повномасштабні та витратні види інноваційного підприємництва. [41, р. 232].

Традиційні системи управління людськими ресурсами на сучасному етапі розвитку економіки зазвичай включають низку базових підсистем, що виконують ряд специфічних функцій. А саме: підсистеми загального

керівництва та лінійного управління персоналом, підсистема оцінки персоналу, підсистема маркетингу персоналу, підсистема обліку та економічного планування, підсистема управління організаційними відносинами, підсистема розвитку та навчання персоналу, підсистема забезпечення прав в системі управління персоналом підсистема забезпечення прав у системі управління персоналом тощо.

Порівнюючи класичну парадигму управління людськими ресурсами з новою парадигмою (діджиталізованим управлінням людськими ресурсами), можна виділити наступні характеристики (таблиця 1.6) [42, с. 51].

Таблиця 1.6 - Порівняння класичної парадигми управління персоналом та Digital HR

Класична парадигма управління персоналом	Діджиталізоване управління персоналом
Головний ресурс – людський капітал	Головний ресурс – синергія талантів і цифрових технологій
Некваліфіковані завдання для персоналу	Інтелектуальна робота
Функціональний розподіл праці	Проектна робота
Індивідуальне управління	Управління командами
Зосередженість на організації процесів	Акцент на залучення персоналу та підвищення продуктивності
Використання стандартних програмних продуктів, хмарних рішень	Інноваційні рішення з подальшим розвитком, активне використання мобільних додатків

В умовах динамічного зовнішнього середовища компанії, незалежно від галузі чи сфери діяльності, змушені будувати свою конкурентну стратегію на постійному використанні інноваційних технологій та автоматизованих рішень. Цифровізація бізнесу стає неминучим трендом, ігнорування якого є ознакою відсталості та невідповідності сучасним вимогам [43, с. 265]. Стратегічні заходи щодо підвищення конкурентоспроможності будь-якого суб'єкта господарювання повинні реалізовуватися в площині його цифрового виміру [44, с. 76].

Управління на підприємствах зберігає свої класичні функції, але в умовах цифровізації воно здійснюється через специфічні види управлінської діяльності, такі як [45]:

- управління з використанням автоматизованих технологій для обробки, аналізу та прогнозування великих обсягів даних;
- орієнтація на конкретних споживачів;
- висока адаптація до змін;
- прискорення прийняття рішень;
- отримання та обробка даних у режимі реального часу.

Вимоги до підбору та управління людськими ресурсами також змінюються. Менеджери в сучасних компаніях використовують CRM-підходи, IP-телефонію, GPS-моніторинг співробітників і різні програми систематизації даних, щоб ефективно використовувати свій час. Серед характеристик систем управління персоналом в умовах діджиталізації можна виокремити такі: наповнення функцій новим змістом та їх трансформація, а також поява таких напрямів HRM, як (рисунок 1.8) [46]:

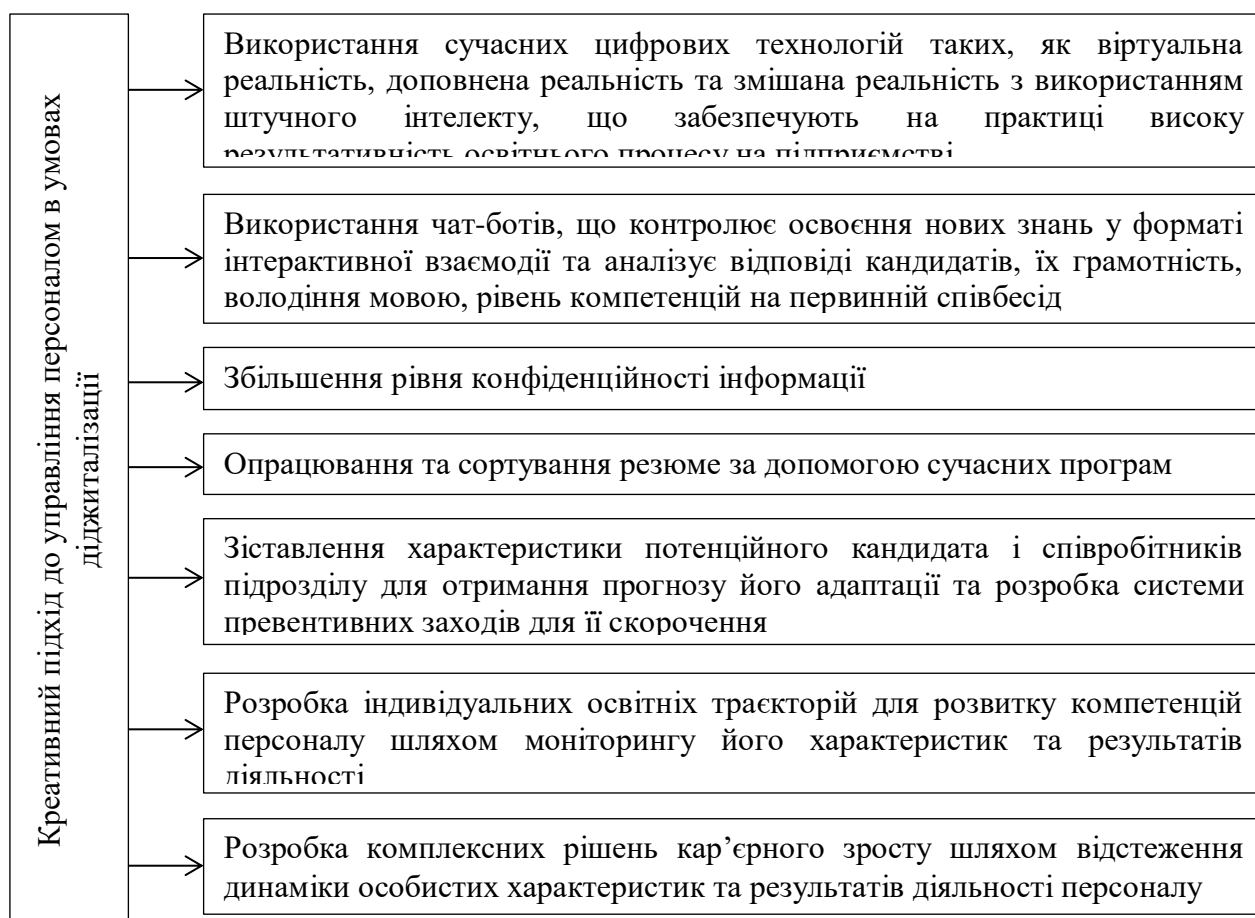


Рисунок 1.8 - Особливості креативного підходу до управління персоналом в умовах діджиталізації

Цифрова трансформація робочої сили організації відбувається в багатьох проектах організації. Змінюються технології та бізнес-процеси, що на них базуються. Це означає не лише впровадження окремих технологій та перепроєктування процесів, але й зміну культури організації та зміну командного мислення. Необхідність залучення дефіцитних і талановитих людей змушує компанії переосмислити своє ставлення до персоналу, способи його відбору та управління ним [47, с. 54].

Перехід до цифрової економіки трансформує традиційні функції управління компаніями, зокрема у сфері управління людськими ресурсами. Сучасні технології, цифрові платформи, додатки, системи та методи автоматизації управління кадровими процесами тепер доступні для підтримки менеджерів з персоналу [48]. Концепція цифрового HR поєднує соціальні мережі, мобільні додатки та хмарні технології в нову платформу для покращення роботи як працівників, так і шукачів роботи. Люди, які шукають роботу, спочатку відвідують сайт з працевлаштування, де заповнюють заявку на конкретну посаду і отримують швидку відповідь про співбесіди та відмови. Під час війни сучасні технології дозволяють наймати працівників з інших міст і країн [49].

Для HR-менеджерів інформаційні технології дозволяють автоматизувати процес підбору персоналу, оцінювати навички кандидатів, проводити співбесіди, організовувати тренінги та семінари з підвищення кваліфікації, організовувати корпоративні заходи та проводити дослідження ринку праці. Для підвищення продуктивності праці HR-менеджерів та автоматизації HR-процесів розроблено низку додатків і платформ, деякі з яких наведено в таблиці 1.7 [50].

Для автоматизації HR-процесів також використовуються системи штучного інтелекту: наприклад, Ideal, Textio та Zoom.ai. Згідно з опитуванням ІТ-рекрутингової компанії EvoTalents щодо найбільш використовуваних систем управління персоналом, CleverStaff (19%), Excel (14,6%) та системи самореєстрації (12,7%) посіли перше, друге та третє місця у 2022 році

відповідно [51].

Таблиця 1.7 – Додатки для HR-менеджерів

Тестування та оцінка навичок	
HackerRank	Створює референтні умови для рекрутерів для оцінки навичок спеціалістів та розробників програмного забезпечення. Також надає інструменти для проведення онлайн-інтерв'ю.
Pymetrics	Використовує неупереджений алгоритм і застосовує гейміфіковані нейробіологічні тести для пошуку відповідних кандидатів.
Self Management Group	Одна з найбільш науково обґрунтованих програм на ринку, що містить дані 35-річних досліджень. Програма допомагає прогнозувати продуктивність і планувати утримання співробітників.
Програми для рекрутингу (ATS)	
CleverStaff	ATS CleverStaff від української компанії, інтегрована з такими популярними сервісами, як LinkedIn, Outlook, Gmail, Rabota.ua та Work.ua. Система не дозволяє писати одному і тому ж кандидату двічі або створювати дублікати в базі даних.
Breezy	Прості та зручні дошки канбан супроводжують пошукачів роботи від пошуку до завершення процесу працевлаштування.
Greenhouse	Інтеграція з поштовими клієнтами (GMail, Outlook), міжнародними сайтами вакансій (Indeed, Monster), LinkedIn та багатьма іншими платформами. Дашборди з аналітикою, готові скрипти співбесід.
Zoho Recruit	Можливість імпортувати дані з файлів Excel, сортувати кандидатів з популярних платформ, таких як Monster та Indeed, а також підключати додаткові модулі.
Hurma	Це сайти з пошуку роботи (work.ua, rabota.ua, grc.ua тощо), LinkedIn, Telegram, Slack та продукти Google. За бажанням, HURMA також може бути інтегрована з іншими інструментами.
iCIMS	Широкий спектр додатків для оптимізації роботи HR-менеджерів: інструменти для формування звітності та аналітики, рекрутингового маркетингу та управління даними
Рекрутингові CRM	
Yello	це програмне забезпечення, яке спрощує пошук талантів та HR-процеси, а також включає в себе послуги рекрутингового маркетингу та інші інструменти для оптимізації роботи HR-відділу.
Talemetry	Інтегрує корпоративні рекрутингові платформи, програмне забезпечення для рекрутингу та передові інструменти автоматизації рекрутингу
Beamery	Програмне забезпечення для набору персоналу, орієнтоване на швидкозростаючі компанії. Підтримується на ПК і смартфонах
Сервіси з управління персоналом	
BambooHR	Збирайте та систематизуйте всю інформацію про роботу співробітників і використовуйте її для досягнення спільних цілей.
Zenefits	Інтуїтивно зрозумілі інструменти, інтегровані в одну платформу, знижують адміністративні витрати та підвищують ефективність роботи співробітників.
OpenTute	Онлайн-платформа для об'єднання співробітників за допомогою корпоративної мережі для внутрішнього навчання і менторства
Ultimate Software	Програмне забезпечення для управління персоналом, розрахунку заробітної плати та управління талантами.

Відповідно, кожному члену команди потрібно адаптуватися до нових

умов праці, стати впевненим користувачем комп'ютера, вивчати нові технології та постійно розвиватися [52-53]. Значна частина секторів економіки більшою чи меншою мірою зачеплена цифровізацією, яка стає важливим фактором економічного розвитку. Водночас очевидно, що політика постійного оновлення та впровадження інновацій має стати важливим чинником забезпечення довгострокової стабільності та високої конкурентоспроможності глобальної економіки.

Висновки до розділу 1

Управління людськими ресурсами є найбільш динамічною підсистемою в будь-якій компанії, і якісний аналіз методів і технологій управління людськими ресурсами має значний вплив на загальну ефективність компанії. Це підкреслює особливу важливість вивчення впливу діджиталізації на цю сферу управління. Ця робота присвячена трансформації найважливішої підсистеми управління компанією - системи управління людськими ресурсами - під впливом цифрової економіки. На перетині діджиталізації та управління персоналом виникає нова форма управління: діджиталізоване управління персоналом. У цій статті розглядаються основні теоретичні положення цифрового управління персоналом на підприємствах, окреслюються його принципи, вплив на внутрішнє середовище та ринок праці загалом.

Також надається огляд цифрових інструментів у сфері управління персоналом, які були впроваджені в компаніях. Серед основних інструментів, що використовуються в HR, можна виділити наступні: мобільні роботодавці, розвиток корпоративних соціальних мереж, мобільні програми та додатки як основна платформа для HR-інструментів, навчання в будь-який час і в будь-якому місці, інтелектуалізація та роботизація процесу кадрового документообігу, особистісні підходи та когнітивні технології. Також

відзначається позитивний розвиток компаній, що пропонують цифрові технології в HR-секторі. Автори аналізують тенденції процесу діджиталізації кадрових служб та досліджують основні можливості та ризики, пов'язані з необхідністю впровадження різних інструментів діджиталізації в діяльність кадрових служб. Цифровий HR вимагає зміни способу взаємодії HR з працівниками та ретельного формулювання HR-стратегій, а також того, як конкретно і в який спосіб здійснюються основні етапи роботи HR-фахівця - найм, розвиток, утримання та звільнення. Розробка та впровадження цифрової стратегії, інтегрованої з бізнес-стратегією та стратегією управління персоналом, стає необхідною умовою для перетворення бізнесу з традиційної на технологічну компанію та забезпечення його майбутньої конкурентоспроможності.

Описано ключові та найбільш затребувані навички, якими повинні оволодіти HR-менеджери, щоб залишатися цінними та компетентними фахівцями. Зокрема, розглянуто та узагальнено основні вимоги до ефективного впровадження та розвитку цифрових технологій у компанії загалом та в процесі управління людськими ресурсами зокрема.

2 АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «МС-ЗВ'ЯЗОК» НА ОСНОВІ HR - ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

2.1 Діагностика факторів, що впливають на забезпечення ефективності управління підприємством

Передумовою ефективного функціонування та швидкого розвитку будь-якого промислового підприємства в умовах конкуренції є забезпечення високої ефективності. Стабільне функціонування, зростання економічного потенціалу та значущість підприємств в економічному середовищі залежать від наявності надійної системи стратегічного управління. Важливим етапом формування перспективних напрямів розвитку та ефективного управління підприємствами, що дає змогу зменшити негативні наслідки нестабільного зовнішнього середовища, є комплексна оцінка рівня розвитку та визначення рівня надійності й ефективності системи стратегічного управління.

В ринкових умовах підприємство повинно самостійно формувати стратегію своєї діяльності та розвитку і знаходити необхідні засоби та кошти для її реалізації. Це вимагає значного розширення сфери управління, підвищення відповідальності менеджменту за результати діяльності підприємства, підвищення якості та своєчасності прийняття управлінських рішень. Ефективність управління сільськогосподарською організацією слід розглядати як результат функціонування цілісної системи, що характеризується сукупністю показників, які відображають кінцеві фінансові результати.

ТОВ «МС - Зв'язок» - компанія, яка займається встановленням та обслуговуванням базових станцій мобільного зв'язку. Компанія також продає та встановлює антени для мобільних операторів Київстар. Компанія пропонує для встановлення високоякісні антени, які перевірені на практиці і довели свою високу якість. Завдяки чіткій стратегії та високому рівню професіоналізму команди однодумців, ТОВ «МС - Зв'язок» займає лідируючі позиції на ринку

будівництва телекомунікаційних об'єктів у західному регіоні України. Компанія має власні металообробні потужності.

Комплексна оцінка діяльності компанії дозволить виявити та оцінити її сильні та слабкі сторони, а також розробити стратегічні напрямки підвищення ефективності. Найпоширенішим і найпростішим методом проведення такої оцінки є SWOT-аналіз. Цей метод не тільки аналізує всі аспекти діяльності компанії, але й слугує основою для формулювання стратегічних напрямків соціально-економічного розвитку компанії, сприяючи підвищенню її фінансової спроможності, ділової успішності, конкурентоспроможності та економічної ефективності. SWOT-аналіз є особливо актуальним для компаній мобільного зв'язку. Це пов'язано з тим, що їхня діяльність сильно залежить від технологічних факторів і найкраще оцінюється комплексно.

Відповідно до SWOT-аналізу ТОВ «МС - Зв'язок» (таблиця 2.1), оператор вважає своєю місією покращення життя людей шляхом надання телекомунікаційних послуг найвищої якості.

Таблиця 2.1 - SWOT-аналіз діяльності ТОВ «МС - Зв'язок»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Один з лідерів ринку телекомунікаційних послуг	1. Нестача інвестиційних коштів
2. Велика зона покриття	2. Жорстка конкурентна боротьба
3. Кваліфікованість кадрового потенціалу	3. Організаційна структура управління є складною
4. Висока якість послуг, мала частка збоїв і прямих помилок мережі, і навіть простоти і переобтяженості	4. Нестабільна економічна та соціально-політична ситуація в країні
5. Постійне впровадження нових послуг і технологій.	5. Залучення банківського кредитування
6. Імідж оператора на ринку.	
Можливості	Загрози
1. Демографічна ситуація в країні.	1. Збільшення собівартості послуг
2. Розширення асортименту тарифів та послуг	2. Збільшення затрат на надання послуг (електроенергія)
3. Покращення якості послуг	3. Загальний спад економіки України
	4. Збільшення операторів конкурентів

Для того, щоб проаналізувати внутрішнє середовище цільових компаній,

у таблиці 2.2 було обрано кількісну оцінку внутрішніх факторів мобільних операторів. Критерії оцінки 1-2 бали: низький вплив, 3 бали: середній вплив, 4-5 балів: високий вплив.

Таблиця 2.2 - Кількісна оцінка внутрішніх чинників ТОВ «МС - Зв'язок»

Внутрішні стратегічні якості	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Сильні сторони			
Широке покриття мережею	0,2	3	0,6
Лідуюча компанія на ринку	0,3	4	1,2
Висока якість наданих послуг	0,35	4	1,4
Високо кваліфікований персонал	0,15	2	0,3
Сума	1		3,5
Слабкі сторони			
Висока вартість послуг	0,3	4	1,2
Низький рівень впровадження нових технологій	0,45	3	1,35
Довгий процес узгодження змін	0,25	2	0,5
Сума	1		3,05

Зважені рейтинги формуються шляхом перемноження вагових коефіцієнтів та балів на основі методів експертного оцінювання. В результаті кількісної оцінки факторів внутрішнього середовища були виявлені слабкі та сильні сторони підприємства, визначені ваги їх впливу та розраховані зважені рейтинги показників.

Рейтинг сильних сторін ТОВ «МС - Зв'язок» склав 3,5, а рейтинг слабких сторін - 3,05. Це свідчить про коректність проведеного аналізу та сприятливі умови для оцінки стану внутрішнього середовища підприємства з ряду позицій у вигляді SNW-аналізу в таблиці 2.3.

Для здійснення своєї господарської діяльності кожне підприємство має певне майно, що належить підприємству на праві власності або на праві володіння. Все майно, що належить підприємству та відображене в його балансі, становить його активи (таблиця 2.4) (додатки А1-А3).

Як видно з таблиці 2.4, власний капітал підприємств збільшився на 6,1% у 2021 році порівняно з 2020 роком і залишався незмінним до 2022 року.

Заборгованість ТОВ «МС - Зв'язок» зросла протягом аналізованого

періоду. Продуктивність праці зростала у 2020-2022 роках. Це пов'язано з тим, що середньорічна вартість основних засобів зростала швидше, ніж кількість працівників.

Таблиця 2.3 - SNW-аналіз телекомунікаційної компанії ТОВ «МС - Зв'язок»

Фактори впливу	ТОВ «МС-Зв'язок»		
	S	N	W
Кадровий відділ			
1. Кваліфікація персоналу	+		
2. Плинність кадрів		+	
3. Продуктивність праці	+		
4. Заінтересованість в розвитку підприємства			+
Організаційний відділ			
5. Рівень інформаційного забезпечення діяльності організації			+
6. Реакція на зміну ринкової ситуації	+		
7. Оперативність прийняття рішень	+		
8. Кількість рівнів управління	+		
9. Чіткість розподілу повноважень		+	
Виробничий відділ			
10. Якість обладнання		+	
11. Якість послуг	+		
12. Задоволення купівельного попиту		+	
13. Технічний рівень виробництва		+	
14. Рівень автоматизації та комп'ютеризації	+		
15. Інновації	+		
Фінансовий відділ			
16. Вартість капіталу	+		
17. Швидкість обігу капіталу	+		
18. Фінансова стійкість	+		
Маркетинговий відділ			
19. Популярність компанії			+
20. Рівень тарифів		+	
21. Реклама		+	
22. Репутація підприємства	+		
23. Доля ринку			+
24. Рівень сервісу та гарантій		+	
Сума	12	8	4

Для визначення ефективності діяльності ТОВ «МС - Зв'язок» проаналізовано елементи операційних витрат (таблиця 2.5). Інформаційною базою для цього аналізу є форма 2 «Звіт про фінансові результати» (додатки Б1-Б3).

Таблиця 2.4 – Показники майнового стану ТОВ «МС-Зв’язок» за 2020 – 2022 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/2020 рр.	2022/2021 рр.
Власний капітал, тис грн	77654	82364	82364	6,1	-
Залучений капітал, тис грн	100091	100091	118564	-	18,5
Вартість основних засобів на кінець періоду, тис грн	13710	15436	19545	12,6	26,6
Вартість оборотних активів на кінець періоду, тис грн	338614	294563	244102	-13,0	-17,1
Фондоозброєність, тис грн./особу	112,3	175,4	271,5	56,2	54,8
Дебіторська заборгованість, тис грн	244156	201888	184325	-17,3	-8,7
Кредиторська заборгованість, тис грн	186562	112708	173376	-39,6	53,8

Як видно з таблиці 2.5, матеріальні витрати зросли на 9,6% у 2021 році порівняно з 2020 роком і на 22,0% у 2022 році порівняно з 2021 роком. Витрати на персонал зросли протягом досліджуваного періоду.

Таблиця 2.5 – Аналіз елементів операційних витрат ТОВ «МС-Зв’язок» за 2020 – 2022 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/2020 рр.	2022/2021 рр.
Матеріальні затрати, тис грн	156224	171280	208955	9,6	22,0
Витрати на оплату праці, тис грн	5922	10054	17845	69,8	77,5
Відрахування на соціальні заходи, тис грн	1248	1682	-	34,8	-
Амортизація, тис грн	632	908	1088	43,7	19,8
Інші операційні витрати, тис грн	31014	24147	28114	-22,1	16,4
Разом	195040	208071	256002	6,7	23,0

Амортизаційні нарахування збільшилися з 632,0 тис грн. у 2020 р. до 1088,0 тис грн. у 2022 р. Відмічається зменшення інших операційних витрат у 2021 р. на 22,1 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. зросли на 16,4 %.

Для кращої наочності відобразимо елементи витрат графічно (рисунок

2.1).

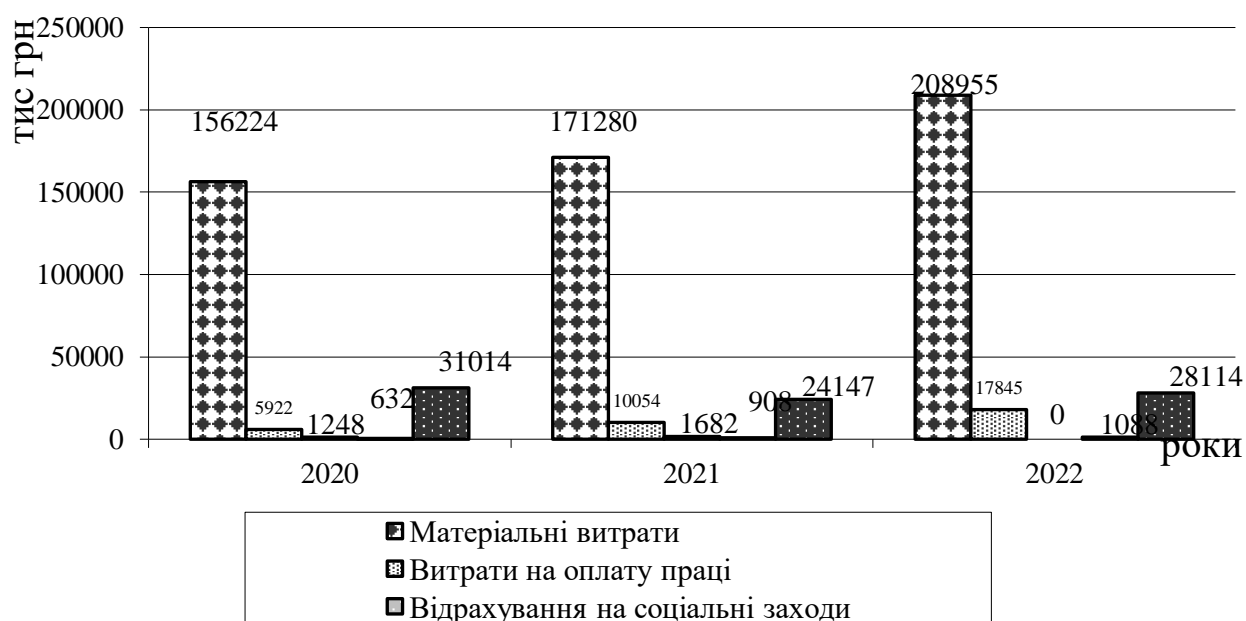


Рисунок 2.1 – Динаміка витрат матеріалів ТОВ «МС-Зв'язок» за 2020 -2022 рр.

Загалом операційні витрати ТОВ «МС-Зв'язок» зросли на 6,7% у 2021 році порівняно з 2020 роком та на 23,0% у 2022 році порівняно з 2021 роком.

Для оцінки результатів діяльності ТОВ «МС-Зв'язок» за 2020-2022 роки використано дані таблиці 2.6. Інформаційною базою для аналізу є форма 1 «Баланс» (додатки А1-А3) та форма 2 «Звіт про фінансові результати» (додатки Б1-Б3).

Аналізуючи собівартість реалізованої продукції ТОВ «МС-Зв'язок», слід зазначити, що коливання пов'язані зі зміною обсягу наданих послуг; варто звернути увагу на те, що темпи зростання чистого прибутку у 2022 році дещо перевищують темпи зростання витрат. Це позначилося на витратах на гривню реалізованої продукції.

У 2021 році витрати на гривню реалізованої продукції ТОВ «МС-Зв'язок» зросли на 17,7% порівняно з 2020 роком і залишалися незмінними до 2022 року.

У 2020-2022 роках компанія була прибутковою: чистий прибуток у 2021 році був на 14,8% нижчим, ніж у 2020 році, і на 41,8% нижчим у 2022 році. Рентабельність у 2021 році знизилася на 4,9% порівняно з 2020 роком і на

50,0% у 2022 році порівняно з 2021 роком.

Таблиця 2.6 – Основні техніко – економічні показники діяльності ТОВ «МС-Зв'язок» за 2020 - 2022 рр.

Показники	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/ 2020 рр.	2022/ 2021 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис грн.	237686	311620	356680	31,1	14,5
Собівартість реалізованої продукції, тис грн.	147478	228740	259406	55,1	13,4
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	0,62	0,73	0,73	17,7	-
Чистий прибуток (збиток), тис грн.	10186	8675	5048,5	-14,8	-41,8
Рентабельність реалізованої продукції, %	6,9	3,8	1,9	-4,9	-50,0
Вартість основних фондів на кінець періоду, тис грн.	13710	15436	19545	12,6	26,6
Фондовіддача, грн.	17,3	20,2	18,2	16,8	-6,0
Фондомісткість, грн.	0,058	0,050	0,055	-13,8	10,0
Виробничі запаси, тис грн.	310	214	283	-31,0	32,2
Незавершене виробництво, тис грн.	55402	55126	63187	-0,5	14,6
Товари, тис грн	797	654	832	-17,9	27,2
Кількість штатних працівників на кінець року, осіб, у т.ч.	76	88	72	15,8	-18,2
- робітників	62	73	59	17,7	-19,2
Продуктивність праці працівника, тис грн./особу	3127,4	3541,1	4953,9	13,2	39,9
Продуктивність праці робітника, тис грн./особу	3833,6	4268,8	6045,4	11,4	41,6
Фонд заробітної плати, тис грн	4780,6	7233,6	8437,0	51,3	16,6
Середньомісячна заробітна плата, грн./особу	5241,9	6850,0	9765,0	30,7	42,6

Важливу роль у матеріально-технічній базі відіграють виробничі фонди: зростання фондомісткості у 2021 році при зниженні фондовіддачі свідчить про ефективне використання основних засобів.

Виробничі запаси компанії зменшилися з 310,0 тис. грн у 2020 році до 214,0 тис. грн у 2021 році. Протягом досліджуваного періоду змінився характер товарної продукції.

Продуктивність праці працівників та робітників зросла в період з 2020 по 2022 рік, що характеризує підприємство з позитивного боку. Заробітна плата протягом досліджуваного періоду зросла.

Основними проблемами розвитку телекомунікаційної мережі в Україні у 2022 році є наступні:

- організаційно-технічні проблеми телекомунікаційних мереж на тимчасово окупованих територіях через втручання в роботу телекомунікаційної мережі загального користування України та порушення майнових прав українських операторів, провайдерів телекомунікацій на тимчасово окупованих територіях;

- нерівномірність надання телекомунікаційних послуг споживачам, у тому числі загальнодоступних телекомунікаційних послуг та широкосмугового доступу до Інтернету, у сільській, гірській та депресивній місцевості;

- необхідність вжиття постійних заходів щодо протидії та запобігання діяльності суб'єктів, які незаконно створені на тимчасово окупованих територіях, не зареєстровані відповідно до законодавства України та не мають права користуватися частотно-номерним ресурсом УДЦР для здійснення діяльності у сфері телекомунікацій;

- тенденція, що склалася останнім часом, щодо високого рівня збитків, спричинених крадіжками мідних кабелів та телекомунікаційного обладнання в телекомунікаційних мережах операторів телекомунікацій.

Аналіз діяльності компанії був би неповним без урахування структури основних засобів та оборотного капіталу (таблиця 2.7).

Аналіз даних таблиці 2.7 показує, що у складі оборотних активів ТОВ «МС-Зв'язок» переважає дебіторська заборгованість, частка якої зменшилася протягом досліджуваного періоду з 72,1% у 2020 році до 67,1% у 2022 році.

Наступну позицію складають запаси, питома вага яких протягом досліджуваного періоду зросла з 25,3 % у 2020 р. до 29,4 % у 2022 р.

Для кращої наочності відобразимо структуру оборотних активів ТОВ «МС-Зв'язок» за 2020 - 2022 рр. графічно (рисунок 2.2).

Таблиця 2.7 – Аналіз зміни структури оборотних активів ТОВ «МС-Зв'язок» на кінець звітного періоду за 2020 - 2022 рр.

Оборотні активи	2020 р.		2021 р.		2022 р.	
	тис грн	%	тис грн	%	тис грн	%
Запаси	85747	25,3	83334	28,3	82724	29,4
Дебіторська заборгованість	244156	72,1	201888	68,5	188455	67,1
Грошові кошти та їх еквіваленти	157	0,0	214	0,1	311	0,1
Інші оборотні активи	8554	2,6	9127	3,1	9658	3,4
Усього	338614	100,0	294563	100,0	281148	100,0

Оскільки виробничий потенціал підприємства є складною системою, він характеризується не одним рівнем ефективності використання, а низкою показників (таблиця 2.8).

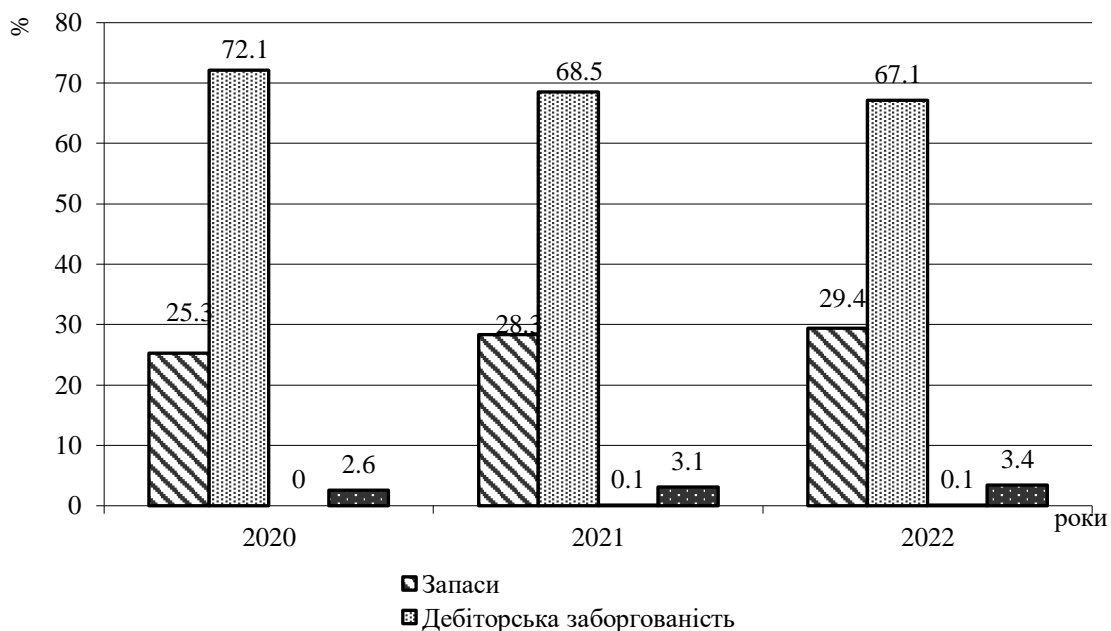


Рисунок 2.2 – Динаміка структури оборотних активів ТОВ «МС-Зв'язок» за 2020-2022 рр.

Аналіз даних таблиці 2.8 свідчить про одночасне зростання капіталомісткості економічної діяльності та зниження фондівіддачі, що свідчить про неефективне використання основних засобів. І навпаки, у 2021 році спостерігається зниження матеріаломісткості економічної діяльності та одночасне зростання матеріалівіддачі, що свідчить про збільшення обсягів матеріальних витрат підприємств.

Таблиця 2.8 – Показники використання виробничого потенціалу ТОВ «МС-Зв'язок» за 2020 - 2022 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/2020 рр.	2022/2021 рр.
Фондовіддача, грн	17,3	20,2	18,2	16,8	-6,0
Фондомісткість господарської діяльності, грн	0,058	0,050	0,055	-13,8	10,0
Матеріаловіддача, грн	1,52	1,82	1,71	19,7	-6,0
Матеріаломісткість господарської діяльності, грн	0,66	0,55	0,59	-16,7	7,3
Продуктивність праці, грн	3127,4	3541,1	4953,9	13,2	39,9

Для більшої наочності використання виробничого потенціалу підприємств зображено графічно (рисунок 2.3).

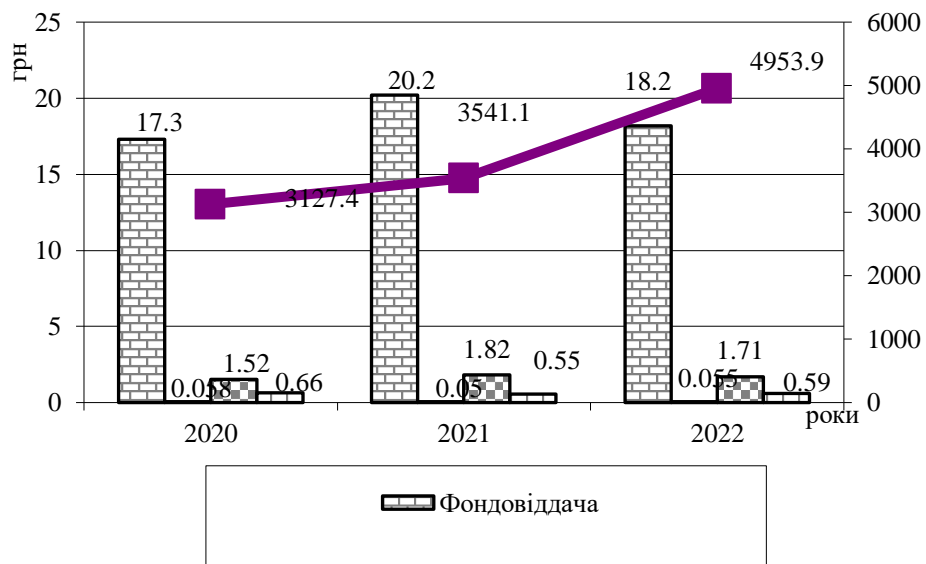


Рисунок 2.3 – Динаміка виробничого потенціалу ТОВ «МС-Зв'язок» за 2020-2022 рр.

Фінансова діяльність посідає особливе місце в організаційній та управлінській діяльності. Система показників ефективності управління повинна оцінювати здатність керівництва організації вирішувати проблеми, що виникають у процесі її діяльності. Водночас, показники ефективності повинні також відобразити зміни в загальному стані організації під впливом управлінських зусиль.

2.2 Дослідження функціонування механізму забезпечення ефективності управління персоналом ТОВ «МС-Зв'язок»

В останні роки змінилися пріоритети в управлінській діяльності компаній. Оскільки людські ресурси є одним з ключових елементів забезпечення конкурентоспроможності компанії, управлінню людськими ресурсами приділяється все більше уваги з боку теоретиків і практиків сучасного менеджменту. Метою стратегічного управління людськими ресурсами є підвищення ефективності бізнесу через управління людськими ресурсами. Тому одним з найактуальніших завдань для керівництва великих підприємств сьогодні є створення та забезпечення функціонування цілісного організаційно-економічного механізму управління людськими ресурсами.

Основною метою ефективного управління людськими ресурсами є забезпечення підприємства працівниками, які відповідають вимогам підприємства, їх професійна та соціальна адаптація. Всі організаційно-управлінські заходи, особливо мотиваційні, спрямовані на активізацію всіх внутрішніх ресурсів працівників та їх максимально ефективного використання.

Проаналізуємо склад і структуру працівників ТОВ «МС-Зв'язок» (таблиця 2.9) [53, с. 28].

Таблиця 2.9 – Склад і структура працівників ТОВ «МС-Зв'язок» за 2020 - 2022 рр.

Категорії персоналу	Чисельність, осіб			Структура кадрів, %		
	2020 р.	2021 р.	2022р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Кількість штатних працівників на кінець року, осіб, з них:	76	88	72	100,0	100,0	100,0
Керівники	4	4	3	5,3	4,5	4,2
Фахівці	8	9	8	10,5	10,2	11,1
Технічні службовці	2	2	2	2,6	2,3	2,8
Робітники	62	73	59	81,6	83,0	81,9

Розглядаючи динаміку зміни чисельності працівників за окремими

категоріями в ТОВ «МС-Зв'язок» (таблиця 2.9), можна зробити висновок, що більшість працівників у ТОВ «МС-Зв'язок» становлять робітники: частка робітників у загальній чисельності працівників у 2020-2022 роках змінювалася незначно і становила 81,0 відсотків і більше, тоді як частка керівників у цей же період становила менше 5,0 відсотків. Кількість професіоналів залишалася незмінною протягом досліджуваного періоду, за винятком 2021 року.

Ситуація на ринку праці наразі є досить непередбачуваною і ускладнюється тим, що труднощі, пов'язані з дефіцитом робочої сили, виникають у більшості сфер діяльності, зокрема інженерно-технічних та промислових спеціалістів. Майже всі компанії приділяють пильну увагу сфері управління людськими ресурсами. Якісне управління персоналом забезпечує організацію кваліфікованою робочою силою та допомагає їй оптимально її використовувати.

Для більшої наочності динаміку структури людських ресурсів ТОВ «МС-Зв'язок» зображено графічно (рисунок 2.4). Загалом у структурі працівників ТОВ «МС-Зв'язок» не відбулося значних змін, і питома вага певних працівників у 2020-2022 роках не змінилася.

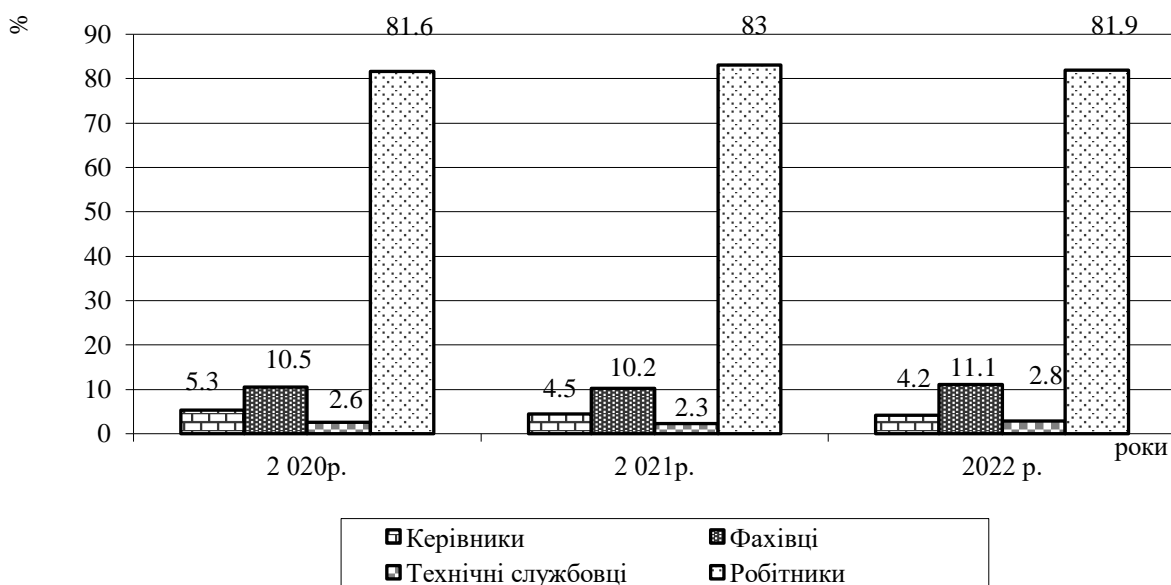


Рисунок 2.4 – Структура чисельності
ТОВ «МС-Зв'язок» за 2020-2022 рр.

Вікова структура характеризується часткою осіб відповідних вікових груп

у загальній чисельності персоналу (таблиця 2.10) [54, с. 32].

Таблиця 2.10 – Структура персоналу ТОВ «МС-Зв'язок» за віком за 2020 - 2022 рр.

Категорії персоналу за віком	2020 р.		2021 р.		2022 р.	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %
Всього працівників, з них:	76	100,0	88	100,0	72	100,0
- до 30 років	6	7,9	15	17,1	34	47,3
- 31-45 років	20	26,3	28	31,8	10	13,9
- 46-55 років	42	55,3	36	40,9	14	19,4
- старші 56 років	8	10,5	9	10,2	14	19,4

Як бачимо, найбільшою є група від 46 до 55 років, її частка у всьому персоналі складає 55,3 % у 2020 р. 40,9 % у 2021 р. У 2022 р. найбільшу питому вагу складала група віком до 30 років, оскільки частина працівників була мобілізована. Серед працівників такого віку спостерігається зменшення у 2022 р. Чисельність старших за 56 років у 2022 р. збільшилась. Спостерігається збільшення чисельності працівників віком до 30 років у 2022 р. Для кращої наочності розглянемо структуру персоналу ТОВ «МС-Зв'язок» за віком графічно (рисунок 2.5).

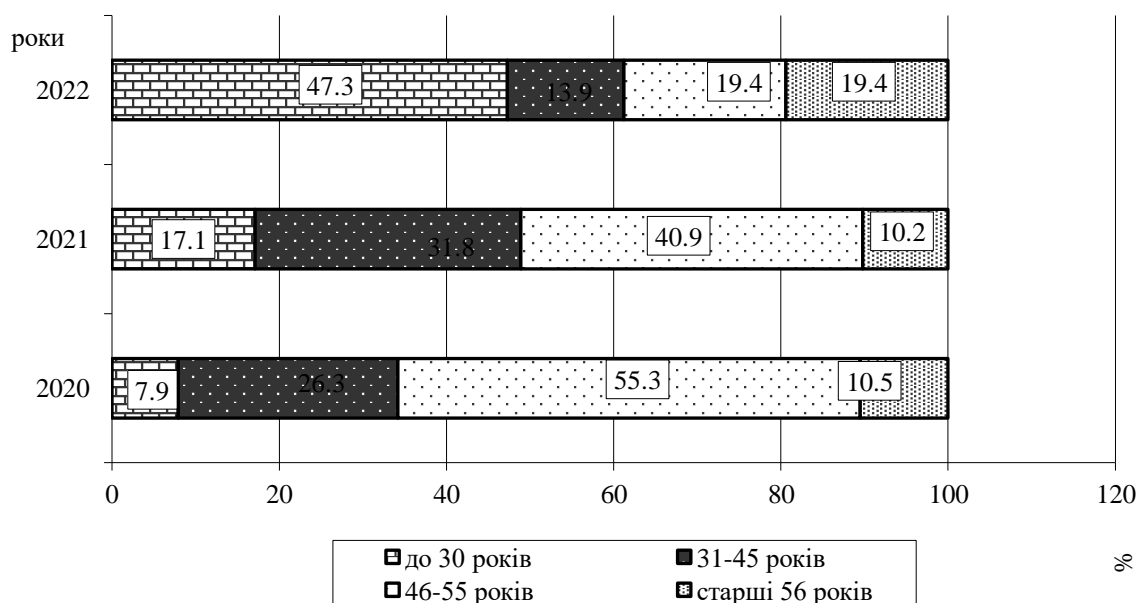


Рисунок 2.5 – Структура чисельності за віком ТОВ «МС-Зв'язок» за 2020-2022 рр.

Проаналізуємо склад і структуру працівників ТОВ «МС-Зв'язок» за стажем роботи (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11 – Структура персоналу ТОВ «МС-Зв'язок» за стажем роботи за 2020 - 2022 рр.

Категорії персоналу за стажем роботи	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Абсолютне відхилення, осіб	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага	2021-2020рр	2022-2021рр
Всього працівників, з них мають стаж роботи:	76	100,0	88	100,0	72	100,0	12	-16
- 1-5 років	9	11,8	18	20,5	26	36,1	9	8
- 6-10 років	42	55,3	56	63,6	35	48,6	14	-21
- 11-20 років	25	32,9	14	15,9	11	15,3	-11	-3
- більше 20 років	-	-	-	-	-	-	-	-

У 2020-2022 роках найбільша кількість працівників матиме досвід роботи від 6 до 10 років. Зростає частка працівників з досвідом роботи від 1 до 5 років.

Для більшої наочності розглянемо вікову структуру персоналу ТОВ «МС-Зв'язок» за віком на графіку (рисунок 2.6). Можна зробити висновок, що працівники з досвідом роботи від 1 до 5 років складають більшість колективу.

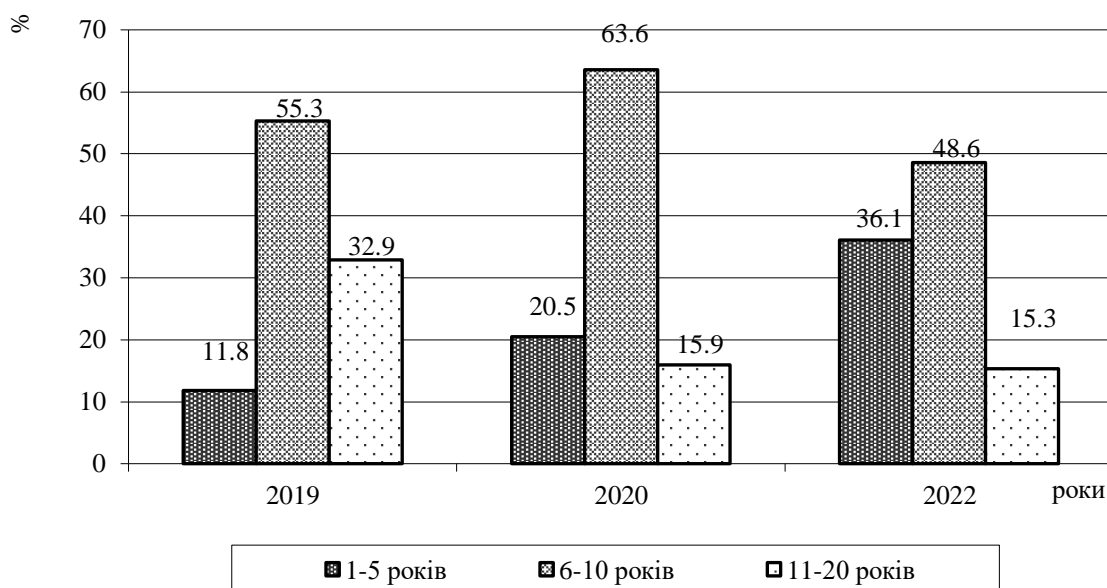


Рисунок 2.6 – Структура чисельності за стажем роботи ТОВ «МС-Зв'язок» за 2020-2022 рр.

Незважаючи на те, що більшість вітчизняних компаній інвестують значні кошти в залучення та утримання персоналу, кожна компанія стикається з таким поширеним явищем, як плинність кадрів, яка є одним з найважливіших показників здоров'я та стабільності компанії. Підвищена плинність кадрів призводить до скорочення штату до певного рівня, відштовхує досвідчених співробітників від робочих процесів, погіршує морально-психологічний клімат в колективах, знижує продуктивність праці і, в кінцевому підсумку, призводить до економічних втрат.

Управління плинністю кадрів стає одним з найважливіших елементів для керівництва для забезпечення сталого та стійкого розвитку організації. Плинність кадрів має як позитивні, так і негативні наслідки, залежно від її масштабів. Однак повна відсутність цього явища для компанії не повинна розглядатися як позитивна характеристика, оскільки це може призвести до стагнації. Натомість висока плинність кадрів вважається негативним показником, який впливає на ефективність роботи організації та негативно впливає на імідж роботодавця. З цієї точки зору, одним з ключових напрямків аналізу фінансово-господарської діяльності організації є оцінка плинності кадрів (таблиця 2.12).

Таблиця 2.12 – Аналіз руху персоналу ТОВ «МС-Зв'язок» за 2020 - 2022 рр.

Показники	Дані по рокам			Відхилення +/-	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021-2020 рр.	2022-2021 рр.
Кількість штатних працівників на кінець року, осіб	76	88	72	12	-16
Прийнято працівників, осіб	12	18	29	8	11
Вибуло працівників, осіб	36	27	43	-9	16
Коефіцієнт обороту по прийому	0,158	0,205	0,403	0,047	0,198
Коефіцієнт обороту по звільненню	0,474	0,307	0,597	-0,167	0,29

З таблиці 2.12 видно, що кількість постійних працівників на кінець року в

ТОВ «МС-Зв'язок» коливалася між 2020 і 2022 роками: у 2021 році вона збільшилася на 12 осіб, а у 2022 році зменшилася на 16 осіб порівняно з 2021 роком. Водночас кількість працівників, які приєдналися до компанії, збільшилася на 8 осіб у 2021 році порівняно з 2020 роком і на 11 осіб у 2022 році порівняно з 2021 роком. Водночас відбулися зміни у кількості працівників, які вибули зі штату. Так, кількість вибулих працівників у 2021 році порівняно з 2020 роком зменшилася на 9, а у 2022 році порівняно з 2021 роком збільшилася на 16.

Мобільність персоналу ТОВ «МС-Зв'язок» показана на графіку (рисунок 2.7).

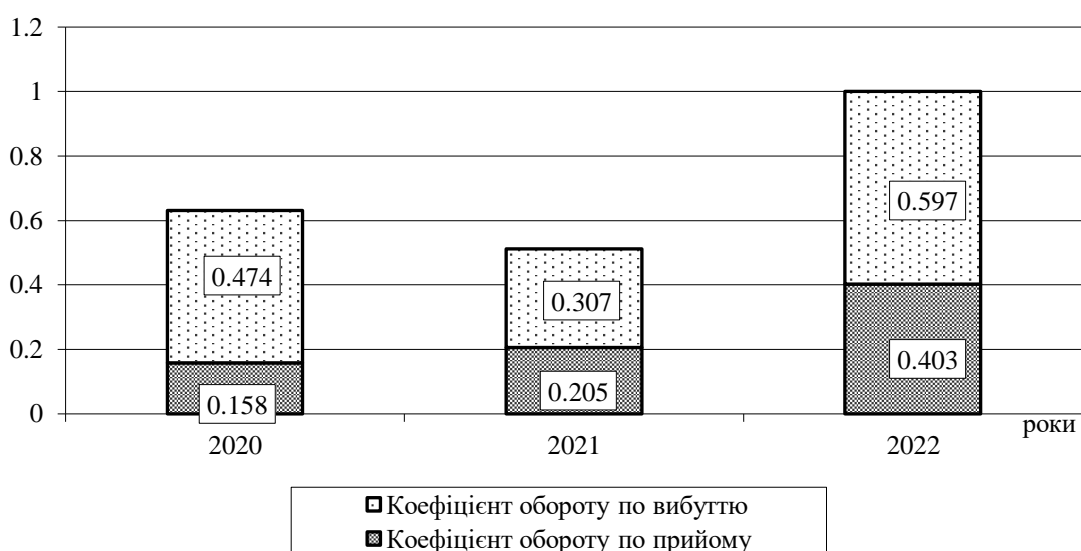


Рисунок 2.7 – Мобільність персоналу ТОВ «МС-Зв'язок» за 2020 - 2022 рр.

Коефіцієнт обороту з прийому збільшився на 0,047 відсоткових пункти у 2021 році порівняно з 2020 роком і на 0,1987 відсоткових пункти у 2022 році порівняно з 2021 роком. Коефіцієнт обороту з вибуття зменшився на 0,167 відсоткових пункти у 2021 році порівняно з 2020 роком та збільшився на 0,29 відсоткових пункти у 2022 році порівняно з 2021 роком.

Ефективність системи управління ТОВ "МС-Зв'язок" можна оцінити за даними таблиці 2.13.

Операційний прибуток ТОВ "МС-Зв'язок" зменшився на 3,9% у 2021 році

порівняно з 2020 роком і збільшився на 32,7% у 2022 році порівняно з 2021 роком. Як загальний фонд оплати праці, так і загальний фонд оплати праці управлінських працівників збільшився протягом аналізованого періоду.

Виручка ТОВ «МС-Зв'язок» на одного управлінського працівника збільшилася на 22,4% у 2021 р. порівняно з 2020 р. і на 32,1% у 2022 р. порівняно з 2021 р. Суттєвих змін у частці управлінських працівників у загальній чисельності персоналу ТОВ «МС-Зв'язок» не відбулося. Заробітна плата управлінського персоналу у відсотках до загальної заробітної плати залишилася на рівні майже 19,0%.

Аналізуючи рівень основних техніко-економічних показників діяльності за період 2020-2022 рр., можна сказати, що в цілому спостерігається тенденція до зростання активності та покращення результатів діяльності.

Таблиця 2.13 - Динаміка основних показників ефективності управління на ТОВ «МС-Зв'язок» за 2020 – 2022 рр.

Показник	Одиниця виміру	Дані по рокам			Темп приросту,	
		2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/2020	2022/2021 рр.
Чистий дохід (виручка) від реалізації	тис.грн	237686	311620	356680	31,1	14,5
Чисельність працюючих, в т.ч. - управлінських працівників	осіб	76	88	72	15,8	-18,2
		14	15	13	7,1	-13,3
Операційний прибуток	тис.грн	74143	71253	94544	-3,9	32,7
Загальні операційні витрати	тис.грн	163543	240367	262136	47,0	9,1
Адміністративні витрати	тис грн	1860	2485	2730	33,6	9,9
Фонд зарплати всього, в т.ч. - управлінських працівників	тис.грн	4780,6	7233,6	8437,0	51,3	16,6
		908,3	1374,4	1619,9	51,3	17,9
Обсяг реалізації на 1 управлінського працівника	тис грн	16977,6	20774,7	27436,9	22,4	32,1
Операційний прибуток на одну гривню витрат на управління	грн	39,9	28,7	34,6	-28,1	20,6
Питома вага витрат на управління в загальних операційних витратах	%	1,1	1,0	1,04	-9,1	4,0
Питома вага управлінських працівників в загальній чисельності	%	18,4	17,0	18,1	-7,6	6,5
Питома вага заробітної плати управлінських працівників у загальному ФЗП	%	19,0	19,0	19,2	-	1,1

Дослідження кадрової діяльності керівників та промислового персоналу виявило такі основні проблеми:

- відсутність ефективних механізмів, стандартів і процедур управління людськими ресурсами;
- невідповідність кадрових стандартів і процедур європейській практиці;
- відсутність взаємозв'язку між системою класифікації посад та вимогами до професійної компетентності для заміщення посади, а також системою оплати праці працівників, які займають відповідні посади;
- недостатня регламентація змісту, методів і практичних інструментів кадрової роботи та відсутність моніторингу якості кадрового потенціалу у відповідних сферах;
- недостатнє застосування наукових підходів та результатів досліджень в управлінні людськими ресурсами; нестача молодих фахівців та кваліфікованих кадрів;
- низька ефективність системи охорони праці; незадовільний рівень відповідальності персоналу за результати роботи;
- невідповідність рівня заробітної плати очікуванням працівників; низький рівень інвестицій у розвиток персоналу;
- негативне зростання незадоволеності клієнтів;
- погіршення ділової репутації компанії (втрата частки ринку, втрата довіри бізнес-партнерів);
- Недосконалість систем мотиваційної підтримки;
- недосконалість /відсутність інформаційно-комунікаційної інфраструктури;
- Неповнота/відсутність корпоративної культури.

Отже, для того, щоб налагодити систему ефективного управління людськими ресурсами, необхідно враховувати дані, отримані в результаті аналізу, та здійснювати зовнішній стимулюючий вплив на активізацію людських ресурсів через покращення факторів та критеріальних характеристик компанії. Тому, перш ніж посилювати внутрішню мотивацію та стимули для

задоволення потреб працівників через ефективну систему мотивації, необхідно активізувати багатокритеріальні характеристики підприємства в цілому та дослідити взаємозалежність між показниками діяльності підприємства та показниками людських ресурсів.

2.3 Оцінювання ефективності управління персоналом та цифрової компетентності ТОВ «МС-Зв'язок»

Динамічні зміни в економічному середовищі та посилення конкуренції на світових і національних ринках спонукають компанії до пошуку нових технологій управління людськими ресурсами. Управлінська діяльність вимагає розробки прогресивних методів і механізмів, які гарантують ефективність роботи персоналу, що, в свою чергу, впливає на діяльність всього підприємства і гарантує підвищення продуктивності праці. У цьому контексті формування механізмів гарантування ефективності роботи персоналу, використання сучасних інструментів управління створює підґрунтя для стабільного функціонування підприємства та підвищує ефективність його діяльності [55, с. 172].

В умовах перманентних змін в економічному середовищі найбільшу увагу слід приділяти ефективному використанню наявних трудових ресурсів, стимулюванню та мотивації до активної трудової діяльності, що здатне зміцнити позиції підприємств у національній економічній системі.

Конкуренція на світовому ринку стає все більш інтенсивною, а вимоги та відповідальність менеджерів в управлінні підприємствами значно зростають. Тому кадрове забезпечення результативності набуває особливого значення у встановленні того, наскільки менеджмент компанії відповідає рівню досягнення поставлених цілей.

Для оцінки рівня ефективності управління людськими ресурсами в ТОВ

«МС-Зв'язок» використовуються показники продуктивності праці та середньої заробітної плати, що враховують витрати як фонду оплати праці, так і фонду матеріального заохочення.

Проаналізуємо продуктивність праці на ТОВ «МС-Зв'язок» (таблиця 2.14).

Як видно з таблиці 2.14, на ТОВ «МС-Зв'язок» не відбулося значних змін у питомій вазі робітників у загальній чисельності промислово-виробничого персоналу.

Таблиця 2.14 – Динаміка продуктивності праці ТОВ «МС-Зв'язок» за 2020-2022 рр.

Показник	Рік			Темп приросту, %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/	2022/
				2020рр	2021рр
Чистий дохід, тис. грн.	237686	311620	356680	31,1	14,5
Кількість штатних працівників на кінець року, осіб	76	88	72	15,8	-18,2
в т.ч. робітників	62	73	59	17,7	-19,2
Питома вага робітників в загальній чисельності промислово-виробничого персоналу, %	81,6	83,0	81,9	1,7	-1,3
Відпрацьовано днів одним робітником за рік	248	250	249	0,8	-0,4
Середня тривалість робочого дня, год.	6,8	7,1	7,4	4,4	4,2
Загальна кількість відпрацьованого часу за рік робітниками: - людино - днів	15376	18250	14691	18,7	-19,5
-людино-годин	104556,8	129575,0	108713,4	23,9	-16,1
Середньорічний виробіток, тис. грн /особу - одного працівника	3127,4	3541,1	4953,9	13,2	39,9
- одного робітника	3833,6	4268,8	6045,4	11,4	41,6
Середньоденний виробіток робітника, грн /особу	15458,2	17075,1	24278,8	10,5	42,2
Середньогодинний виробіток робітника, грн /особу	2273,3	2404,9	3280,9	5,8	36,4

Середньоденна продуктивність праці працівників ТОВ «МС-Зв'язок»

зросла на 10,5% у 2021 році порівняно з 2020 роком і на 42,2% у 2022 році порівняно з 2021 роком (рисунок 2.8).

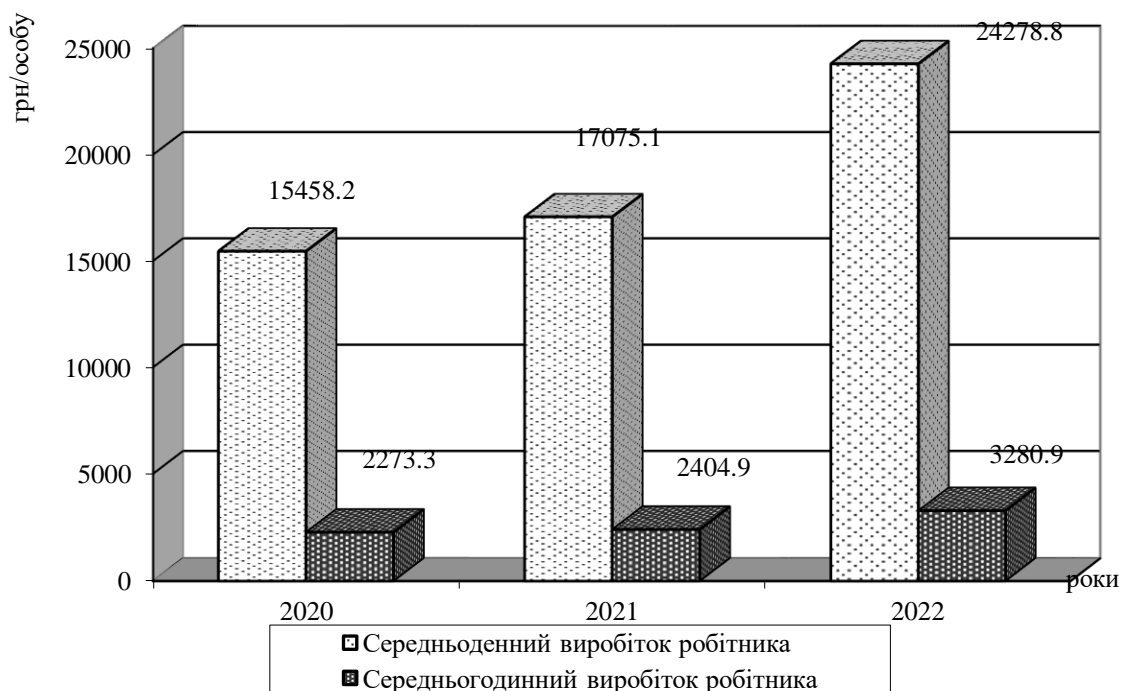


Рисунок 2.8 - Динаміка продуктивності праці робітника
ТОВ «МС-Зв'язок» за 2020-2022 рр.

Таке зростання можна пояснити тим, що темпи зростання кількості робочих днів працівників були нижчими за темпи зростання обсягу продажів. Зростання середньорічного виробітку можна пояснити тим, що продажі зростали швидше, ніж середня кількість працівників у 2020-2022 роках.

Розрахунки впливу факторів на рівень середньорічного виробітку у 2022 році представлені в таблиці 2.15.

На продуктивність праці впливає інтенсивність праці, яка формується економічним станом підприємства; ТОВ «МС-Зв'язок» намагається підвищити продуктивність праці за рахунок скорочення чисельності працівників та виснаження інтенсивної праці працівників, що залишилися.

Як видно з таблиці 2.15, зменшення частки робітників у промислово-виробничому персоналі зменшило середньорічний виробіток на 46955,7 грн. Зменшення кількості робочих днів зменшило середньорічний виробіток на 13984,3 грн. Збільшення кількості робочих днів збільшило середньорічний

виробіток на 147130,1 грн. Збільшення середньогодинного виробітку збільшило середньорічний виробіток на 1321962,3 грн.

Для того, щоб підвищити продуктивність праці, важливо мати знання і вміння використовувати всі різні умови, які визначають рівень витрат праці на одиницю продукції [10, с. 287].

Таблиця 2.15 – Вплив факторів на рівень середньорічного виробітку у 2022 р.

Фактор впливу	Алгоритм розрахунку (грн.)
1) зміна питомої ваги робітників у складі промислово-виробничого персоналу	$(0,819-0,830) \cdot 250 \cdot 7,1 \cdot 2404,9 = -46955,7$
2) зміна кількості відпрацьованих днів одним робітником	$0,819 \cdot (249-250) \cdot 7,1 \cdot 2404,9 = -13984,3$
3) зміна тривалості робочого дня	$0,819 \cdot 249 \cdot (7,4-7,1) \cdot 2404,9 = 147130,1$
4) зміна середньо-годинного виробітку	$0,819 \cdot 249 \cdot 7,4 \cdot (3280,9-2404,9) = 1321962,3$
Всього:	1408152,4

Оскільки продуктивність праці має безпосередній вплив на обсяги виробництва, то на завершальному етапі її аналізу необхідно визначити характер зв'язку між трудовими факторами та результатами виробництва. За допомогою методу абсолютних різниць визначається вплив чисельності працівників, середньої кількості робочих днів одного працівника за рік, середньої тривалості робочого дня та середньогодинного виробітку працівників на зміну кількості виробленої продукції [11, с. 48].

Трудомісткість продукції - це витрати робочого часу одного працівника або групи працівників на виробництво одиниці продукції. Тому зростання продуктивності праці тісно пов'язане зі зниженням трудомісткості продукції (таблиця 2.16).

Як видно з таблиці 2.16, кількість відпрацьованих годин у 2021 р. зросла на 21,9% порівняно з 2020 р., тоді як кількість відпрацьованих годин у 2022 р. зменшилася на 15,1% порівняно з 2021 р. Середня продуктивність праці за годину зросла за досліджуваний період. Трудомісткість реалізованої продукції

зменшилася на 7,0% у 2021 р. порівняно з 2020 р. та на 25,8% у 2022 році порівняно з 2021 р.

Таблиця 2.16 – Показники трудомісткості виробництва ТОВ «МС-Зв'язок» за 2020 -2022 рр.

Показник	Рік			Темп зростання, %	
	2020 р.	2021р.	2022 р.	2021/	2022/
				2020рр	2021рр
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	237686	311620	356680	31,1	14,5
Кількість відпрацьованого робочого часу штатними працівниками, люд.- год.	128166,4	156200	132667,2	21,9	-15,1
Середньогодинна продуктивність праці штатних працівників, грн./люд.-год.	1854,5	1995,0	2688,5	7,6	34,8
Трудомісткість реалізації продукції, люд-год./грн	539,2	501,3	372,0	-7,0	-25,8

Рівень продуктивності праці слід розглядати разом з оплатою праці. Оскільки між зростанням продуктивності праці та її оплатою існує тісний взаємозв'язок, то при аналізі використання трудових ресурсів важливо оцінити співвідношення темпів зростання продуктивності праці та оплати праці (таблиця 2.17).

Таблиця 5.17 – Співставлення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати на ТОВ «МС-Зв'язок» за 2020 -2022 рр.

Показники	Рік		
	2020	2021	2022
Середньорічна продуктивність праці штатних працівників, тис. грн / осіб	3127,4	3541,1	4953,9
Темп приросту продуктивності праці, %	-	13,2	39,9
Середньорічна заробітна плата 1 працівника, тис. грн	62,9	82,2	117,2
Темп приросту середньорічної заробітної плати 1 працівника, %	-	30,7	42,6
Коефіцієнт еластичності продуктивності праці та заробітної плати	-	0,4	0,9

Отже, можна зробити висновок, що у 2021 та 2022 роках, порівняно з 2020 роком, ТОВ «МС-Зв'язок» продемонструвало позитивну динаміку зростання середньої заробітної плати та продуктивності праці.

Розглядаючи продуктивність праці як досягнення вищих результатів з мінімальними ресурсами, можна виділити низку взаємопов'язаних факторів, що впливають на ефективність компанії: мотивація працівників, системи винагороди та визнання, компетентність працівників, лідерські та управлінські навички керівників, чіткий розподіл ролей та обов'язків, всі організаційні ключові показники ефективності, цілі та очікування на всіх рівнях; ефективна комунікація, зворотній зв'язок та обмін інформацією; прозорі та прості організаційні структури.

На основі оцінки експертів було обрано дев'ять функцій управління персоналом, які найкраще характеризують управління персоналом ТОВ «МС-Зв'язок».

У таблиці 2.18 наведено функції управління персоналом та відповідні їм показники, які були використані для моделювання бізнес-процесів управління персоналом у ТОВ «МС-Зв'язок».

Таблиця 2.18 - Індикатори оцінювання функцій управління персоналом ТОВ «МС-Зв'язок»

№ з/п	Функції	Індикатор	Позначення індикатора
1	Аналіз та планування персоналу	I_{app}	$z1 — z4$
2	Набір персоналу	I_{np}	$z5 — z7$
3	Відбір персоналу	I_{vnp}	$z8 — z11$
4	Атестація та оцінювання кадрів	I_{aok}	$z12 — z15$
5	Організація трудових відносин	I_{otv}	$z16 — z18$
6	Мотивація персоналу	I_{mp}	$z19 — z23$
7	Створення умов праці	I_{sup}	$z24 — z25$
8	Інформаційне забезпечення	I_{iz}	$z26 — z27$
9	Розвиток і навчання персоналу	I_{mp}	$z28 — z30$

Показники ($z1 — z30$) визначають напрями ефективності управління

персоналом, а саме — ефективність роботи персоналу з точки зору зростання рівня продуктивності праці (див. таблицю 2.19).

Таблиця 2.19 - Індикатори та показники функцій управління персоналом

Індикатор	Позначення	Показники	Одиниця виміру
I_{app}	$z1$	Фонд заробітної плати	тис. грн
	$z2$	Витрати заробітної плати з нарахуваннями на гривню товарної та реалізованої продукції	тис. грн
	$z3$	Річний виробіток на одного працюючого	тис. грн/ особа
	$z4$	Витрати заробітної плати на гривню реалізованої продукції	тис. грн
I_{np}	$z5$	Кількість набору працівників для забезпечення робіт	осіб
	$z6$	Середній тарифний розряд виконуваних робіт до середнього розряду персоналу	%
	$z7$	Оборот із прийому та вибуття персоналу	%
I_{vpr}	$z8$	Забезпеченість підприємства кадрами	осіб
	$z9$	Зростання чисельності персоналу за рівнем світи	осіб
	$z10$	Коефіцієнт змінності роботи персоналу	%
	$z11$	Втрати робочого часу	год
I_{aok}	$z12$	Коефіцієнт якості продукції за фактом рекламаций від споживача	%
	$z13$	Продуктивність праці	тис. грн
	$z14$	Професійно-кваліфікаційний рівень персоналу	осіб
	$z15$	Підвищення рівня охоплення робіт нормами	%
I_{otv}	$z16$	Зростання чисельності персоналу за рівнем освіти	чол.
	$z17$	Витрати на оплату праці персоналу	тис. грн
	$z18$	Витрати на соціальні заходи	тис. грн
I_{mp}	$z19$	Зростання частки премій, доплат і надбавок у загальному фонді заробітної плати персоналу	тис. грн
	$z20$	Зростання основної та додаткової оплати, заохочень	тис. грн
	$z21$	Середньомісячна заробітна плата	грн/чол.
	$z22$	Коефіцієнт продуктивно використаного робочого часу	чол./год
	$z23$	Заохочувальні та компенсаційні виплати	тис. грн
I_{sup}	$z24$	Кількість працівників, які працюють в умовах, що не відповідають санітарним нормам	тис. осіб
	$z25$	Рівень професійних захворювань	%
I_{iz}	$z26$	Рівень інтеграції процесів управління та управлінських бізнес-систем	%
	$z27$	Недовикористання працездатності персоналу	%
I_{mp}	$z28$	Сталість персоналу	%
	$z29$	Плинність персоналу	%
	$z30$	Рух кадрів	%

Аналіз та визначення цих показників є передумовою для розрахунку інтегрального показника ефективності управління людськими ресурсами компанії.

На рисунку 2.9 представлено значення інтегрального індикатора управління персоналом ТОВ «МС-Зв'язок» за 2020—2022 рр.

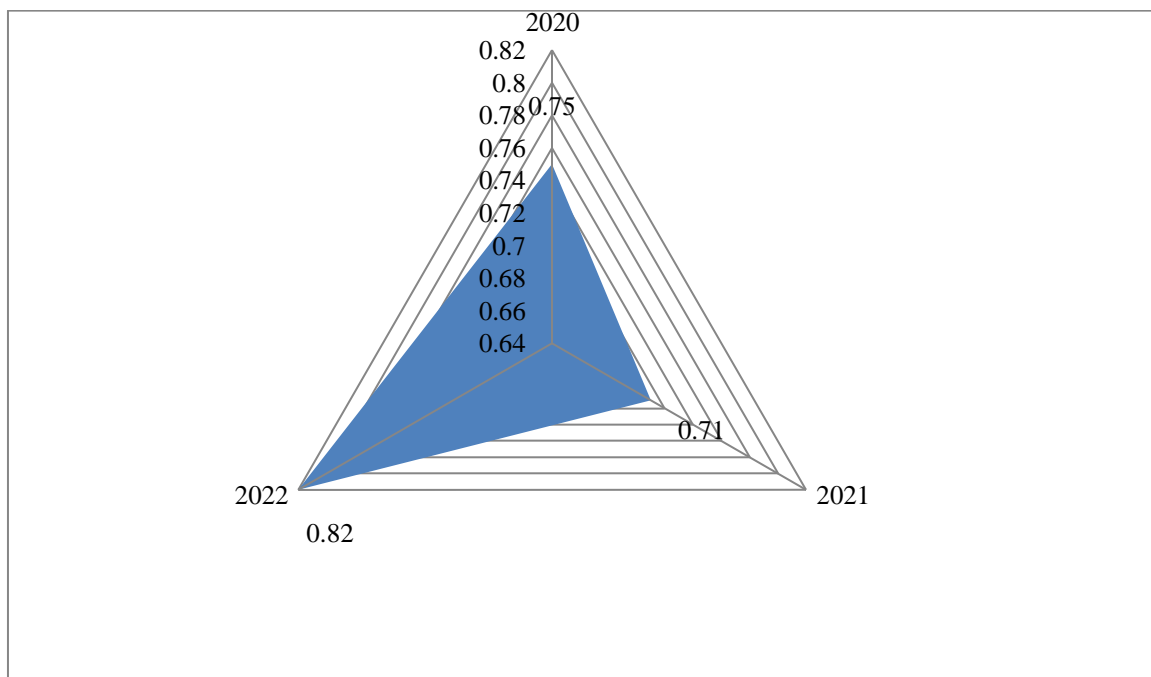


Рисунок 2.9 - Значення інтегрального індикатора ефективності управління персоналом ТОВ «МС-Зв'язок» за 2020-2022 рр.

На основі значень взаємних показників ефективності управління персоналом визначено, що рівень ефективності управління персоналом ТОВ «МС-Зв'язок» є найвищим у 2022 році (середнє значення $I_{ep} = 0,82$), що супроводжується значною часткою витрат на мотиваційні заходи для підвищення рівня продуктивності праці персоналу.

На основі розрахунку інтегральних показників ефективності управління персоналом підприємства та сформованої рейтингової шкали оцінки рівня ефективності управління персоналом визначено стан механізму забезпечення ефективності управління персоналом. Вищезазначена шкала оцінки ефективності управління персоналом представлена в таблиці 2.20.

ТОВ «МС-Зв'язок» перебуває у стабільному стані, має можливість

ефективно розвиватися й надалі та не потребує розробки нових заходів для забезпечення ефективної діяльності.

Таблиця 2.20 - Шкала оцінювання рівня інтегрального індикатора ефективності управління персоналом підприємства

Рівні (діапазон значень)	Ознаки рівня інтегрального індикатора ефективності управління персоналом (характеристика групи)
Високий [0,7—1]	Потрібне доопрацювання та інвестиції для покращення певних процесів. Визначити, які саме, та призначити відповідальну особу допоможе додаткове дослідження показників інших груп. Компанія стабільна і є можливості для ефективного розвитку.
Середній [0,5—0,69]	Стан підприємства є відносно стабільним, Іеп близький до порогового значення, що свідчить про необхідність розробки заходів (організаційних, мотиваційних та інформаційних) для уникнення погіршення ситуації на підприємстві.
Низький [0,3—0,49]	Управління людськими ресурсами компанії є неефективним і навряд чи відповідає вимогам щодо забезпечення ефективності використання людських ресурсів. Така ситуація вимагає коригувальних дій у наступних напрямках: - розробка нормативно-методичної документації з управління персоналом; - впровадження заходів щодо роз'яснення взаємозв'язку між винагородою та результатами праці; - впровадження методів профорієнтації та адаптивного управління (можливе створення системи наставництва); та - впровадження методик оцінювання роботи працівників та атестації персоналу; удосконалення цих методик для керівників. Потребують удосконалення механізми забезпечення ефективності роботи персоналу, реалізація яких має забезпечити ефективність діяльності підприємства.
Слабкий (обмежений) [0—0,29]	Становище компанії є вкрай нестабільним, а її розвиток гальмується. Така ситуація вимагає розробки комплексних заходів та значних коригувальних дій: - удосконалення системи нематеріальної мотивації; - підвищення рівня організації праці; - підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працівників; створення системи визначення потреб у навчанні (розробка стандартів); - дослідити причини плинності кадрів; - стимулювати ініціативу та творчість персоналу; - здійснити позитивні кроки щодо підвищення ефективності використання робочого часу, покращення трудової дисципліни та умов праці; - удосконалити організаційні структури у сфері управління людськими ресурсами. Необхідно вжити заходів для визначення оптимальних методів управління людськими ресурсами.

Винятком з цієї групи є дещо нижча оцінка впливу мотиваційних показників, хоча за всіма іншими показниками ТОВ «МС-Зв'язок» займає високу позицію.

Електронне середовище, яке стрімко змінює сучасний світ і впливає на всі сфери людської діяльності, надає найефективніші інструменти не тільки для вдосконалення методів управління людськими ресурсами, а й для виведення їх на безпрецедентний рівень якості. Використання інноваційних технологій здатне суттєво вплинути на рутинну роботу і зробити інтелектуальну діяльність пріоритетною.

Цифрові технології та цифрова трансформація не лише висувають нові вимоги, пов'язані із загальними змінами в управлінні, але й створюють нові можливості для управління персоналом завдяки постійним змінам та інноваціям. Наприклад, використання цифрових технологій скорочує витрати і час на підбір кандидатів у процесі рекрутингу.

Сучасні програми допомагають правильно розрахувати ймовірність закінчення випробувального терміну та спрогнозувати ймовірність звільнення працівника. Діджиталізація в управлінні персоналом допомагає створити сприятливе середовище для працівників та скоротити час і зусилля, необхідні для досягнення бажаних результатів. Наприклад, працівники можуть планувати та оформлювати відпустки за допомогою «віртуального» особистого кабінету. Завдяки цифровим технологіям стало можливим дистанційне навчання, і працівники можуть проходити відповідні курси, підвищувати кваліфікацію та отримувати електронні сертифікати в будь-який час, незалежно від свого місцезнаходження.

Завдяки HR-технологіям трансформується процес розподілу завдань між працівниками та оцінки їхньої роботи. Він стає повністю автоматизованим і високоефективним, оскільки допомагає накопичувати структуровану інформацію. Весь кар'єрний шлях кожного працівника, від найму до теперішнього часу, може бути легко відстежений менеджерами. Це дає змогу оцінити ефективність роботи окремих працівників і відділу в цілому, і такий

аналіз більше не потребує великих трудовитрат і накладних витрат.

До найбільш поширених цифрових систем в управлінні персоналом належать такі (таблиця 2.21).

Таблиця 2.21 - Популярні цифрові систем в управлінні персоналом

Цифрові систем в управлінні персоналом	Характеристика
електронні системи управління персоналом (HRM – Human Resources Management)	включає в себе електронну базу даних для зберігання та пошуку інформації про звіти про роботу, дані про заробітну плату, інформацію про знання та навички працівників, дисциплінарні записи та медичну документацію. Система дозволяє підвищити ефективність та заощадити кошти за рахунок автоматизації процесів. Співробітники також можуть брати участь у робочому процесі та отримувати своєчасну інформацію про активні проекти, можливості розвитку та кар'єрні перспективи.
електронний найм персоналу	передбачає використання та інтеграцію інтернет-технологій для оптимізації пошуку потенційних кандидатів. Така технологія дозволяє роботодавцям отримати віддалений доступ до необхідних даних про кваліфікованих кандидатів з усього світу.
електронне навчання	Віртуальні навчальні програми Інтерактивні курси дають можливість отримати додаткову освіту будь-де і будь-коли. Вони доступні, економічно вигідні, гнучкі та прості у вивченні (оновлення, додатки, огляди курсів).
електронні платіжні відомості	містить інформацію про умови працевлаштування працівників, заробітну плату, різноманітні пільги та податки. Система допомагає підвищити ефективність управління, покращити ключові показники діяльності та підтримувати конкурентоспроможність підприємств в умовах розвитку електронної економіки.

Щодо технологій, які на сьогодні вже використовуються ТОВ «МС-Зв'язок», можна зазначити наступні: (таблиця 2.22).

Таблиця 2.22 – Сучасні технології управління персоналом ТОВ «МС-Зв'язок»

Технології управління персоналом	Характеристика
1	2
Бенчмаркетинг	Методології вимірювання та аналізу, які компанії можуть використовувати для пошуку найкращих практик всередині та за межами своїх організацій з метою підвищення ефективності.
Зарплатна аналітика	Сукупність цілісних принципів психоактивності, які дозволяють ефективно аналізувати інформацію з метою покращення та вдосконалення відповідних показників і підготовки інформаційної бази для прийняття оптимальних управлінських рішень.

	Таким чином, аналіз ринку праці та заробітних плат має безпосередній вплив на привабливість компанії для нових працівників і, відповідно, на інші ключові показники.
--	--

Кінець таблиці 2.22

1	2
Онлайн-навчання	Метод отримання нових знань в режимі реального часу через інтернет. Він став популярним серед компаній будь-якого розміру, оскільки дозволяє проводити навчання для всіх типів персоналу з мінімальними ресурсами.
HR-скоринг	Проранжуйте кандидатів відповідно до їхніх характеристик. Наприклад, почніть з найперспективніших кандидатів і закінчіть найменш гідними.
HR-аналітика	HR-аналітики використовують математичне моделювання для пошуку найкращих кандидатів для конкретної компанії чи галузі, аналізують основні причини виявлених проблем та знаходять шляхи їх усунення.

Новітні цифрові технології суттєво впливають на сферу управління персоналом. Насправді, розвиток хмарних технологій і SaaS в HR-сфері випереджає багато інших бізнес-функцій, приносячи переваги, які HR-лідери повинні використовувати, щоб забезпечити готовність своєї функції до цифрової трансформації. Розвиток цифрової грамотності в HR є необхідною умовою для наступної хвилі трансформації бізнесу. У цьому контексті визначено та описано компетенції, знання та моделі поведінки, необхідні для розбудови спроможності HR-менеджерів надавати оптимізовані послуги в майбутньому.

Детальна інформація про п'ять основних напрямів, за якими менеджери з персоналу ТОВ «МС-Зв'язок» розвивають цифрові компетенції відповідно до потреб сучасних тенденцій розвитку цифрових технологій в управлінні персоналом, наведена в таблиці 2.23.

За результатами дослідження щодо формування основних елементів механізму забезпечення ефективності управління людськими ресурсами в ТОВ «МС-Зв'язок» встановлено, що підвищити рівень ефективності його діяльності можна лише за умови формування дієвого механізму управління людськими ресурсами, який формує системи інформаційного забезпечення, мотиваційні елементи та удосконалює бізнес-процеси на підприємстві. Було встановлено,

що це можливо.

З отриманих даних можна зробити висновок, що для забезпечення ефективності управління персоналом необхідно оперативно приймати оптимальні рішення у сферах організації, мотивації та інформаційного забезпечення персоналу.

Таблиця 2.23 – Кластери цифрової компетентності менеджера з персоналу ТОВ «МС-Зв'язок»

Компетентність	Характеристика
1. Комп'ютерна та платформова грамотність	Компетентність у цій сфері часто помилково ототожнюють з цифровою грамотністю. На найпростішому рівні це набір навичок, який передує цифровим технологіям і включає розуміння того, як працюють настільні комп'ютери, ноутбуки, смартфони та планшетні пристрої. Це вміння обирати найкращий спосіб використання цих систем, підключати їх та маніпулювати програмними додатками. У багатьох випадках це навички, які асоціюються з ІТ-фахівцями, вже не в ІТ-секторі, а як загальні бізнес-навички, що формують основу для цифрових інновацій та креативності
2. Дизайн даних та етика	Хоча ці два елементи можуть здатися віддалено схожими, те, як і які дані ми збираємо та отримуємо, є потужною бізнес-можливістю, але водночас передбачає вторгнення в приватне життя, особистий простір і маніпулювання людською свідомістю. Цей набір навичок включає розуміння інших сфер, таких як маркетинг і фінанси, а також того, як інформаційні потоки, графіки, відео, Інтернет речей ¹ та інші нетранзакційні дані інтегруються і призначені для отримання науково обґрунтованих результатів.
3. Аналітика	Аналітичні навички тісно пов'язані з дизайном даних та етикою. Це не просто виробництво якісних продуктів, це стає наукою сама по собі, з акцентом на забезпеченні правильного аналізу та інтерпретації інформації для прийняття рішень, пов'язаних з бізнесом та управлінням персоналом. Подібно до того, як HR зіткнувся з запереченням, перетворившись на псевдопсихологів, які широко використовують психологічну оцінку, цей набір навичок є невід'ємною частиною формальної освіти в сфері ІТ. цей набір навичок вбудований у формальну ІТ-освіту.
4. Соціальний інтелект	Соціальні інструменти є повсюдними і дедалі більше поширюються як у приватному, так і в професійному житті. Розуміння того, як пошук, контент і соціальні медіа працюють разом, вимагає не лише технічних знань, але й стратегічної координації та тактичних навичок виконання. Створення, моніторинг та реагування на активність вимагають творчого мислення, навичок спілкування, написання текстів та піару.
5. Інноваційне мислення	Апаратне забезпечення, а також рішення SaaS постійно оновлюються та вдосконалюються, оскільки нові виробники "випадають" з числа постачальників кожні кілька місяців. Навички, пов'язані з підтримкою інновацій, включають нове мислення, критичне мислення, адаптивне мислення, вирішення проблем і розробку концепцій. Найдосвідченіші фахівці з управління персоналом не потрапляють до категорії "цифрових

аборигенів", оскільки багато з цих концепцій їм незнайомі.
--

Необхідно розробити та впровадити заходи, які забезпечать ефективну роботу співробітників компанії, гарантуватимуть підвищення продуктивності та ефективності, а також удосконалять систему розвитку людських ресурсів. Особливу увагу варто приділити мотиваційним картам.

Висновки до розділу 2

У другому розділі розкрито сутність забезпечення ефективності управління людськими ресурсами в ТОВ «МС-Зв'язок», проаналізовано поточну ситуацію в ТОВ «МС-Зв'язок» та визначено тенденції розвитку. Виокремлено систему показників та метрик для розрахунку інтегральних індикаторів ефективності управління людськими ресурсами. Визначено найбільш впливові показники для забезпечення ефективності управління людськими ресурсами.

В результаті аналізу господарської діяльності підприємства встановлено, що чистий прибуток ТОВ «МС-Зв'язок» у 2021 р. збільшився на 31,1% порівняно з 2020 р., а у 2022 р. - на 14,5% порівняно з 2021 р. Продуктивність праці в період з 2020 по 2022 рік зросла. Середньооблікова кількість працівників протягом звітного періоду була змінною.

Матеріальні витрати ТОВ «МС-Зв'язок» зросли на 9,6% у 2021 р. порівняно з 2020 р. та на 22,0% у 2022 р. порівняно з 2021 р. Вартість основних засобів на кінець періоду зросла. Заробітна плата зросла на 51,3% у 2021 році порівняно з 2020 р. та на 16,6% у 2022 р. порівняно з 2021 р.

Власний капітал збільшився на 6,1% у 2021 р. порівняно з 2020 р. і залишився незмінним до 2022 р. Борг ТОВ «МС-Зв'язок» збільшився протягом періоду. Продуктивність праці зросла у 2020-2022 роках. Це відбулося завдяки

тому, що середньорічна вартість основних засобів зростала швидше, ніж кількість працівників.

Для оцінки результативності функціонування механізмів забезпечення ефективності управлінського персоналу підприємства встановлено комплекс критеріїв, який дозволяє комплексно оцінити інтегральні показники управління персоналом та визначити рівень ефективності управління персоналом. Так, рівень ефективності управління персоналом у ТОВ «МС-Зв'язок» є найвищим у 2022 р. (середнє значення $I_{ep} = 0,82$), що зумовлює значну частку витрат на мотиваційні заходи для підвищення рівня продуктивності праці персоналу.

Таким чином, оцінка механізму ефективності управління персоналом відображає специфіку функції управління персоналом та дозволяє об'єктивно визначити позитивні та негативні аспекти діяльності персоналу та підприємства в цілому, усунути недоліки та створити умови для продуктивної роботи персоналу.

3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «МС-ЗВ'ЯЗОК» НА ОСНОВІ HR - ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

3.1 Побудова механізму ефективності діджитал-менеджменту на підприємстві

Цифрові інновації, новітні технології та складні способи роботи з даними змінюють практично кожен аспект бізнесу. Право власності на цифрову інформацію, включаючи доступ до великих обсягів даних, створює для компаній нові способи формування стратегій розвитку бізнесу. Соціальні медіа та нові комунікаційні платформи вимагають від компаній пошуку нових способів спілкування та управління відносинами з партнерами та клієнтами [56].

Водночас планування, розробка, управління та виробництво все більше оптимізуються за допомогою цифрових систем. У цьому середовищі організації та люди, які в них працюють, змушені адаптуватися до нових способів роботи, мислення та управління. «Водночас управління цифровими компонентами підприємства потребує компетентних фахівців, які не лише розуміють процедури роботи з цифровими інноваціями, технологіями та цифровими даними, але й знають, як пов'язати їх зі стратегічними цілями, бізнес-контекстом та ринковими викликами, з якими компанія стикається в процесі своєї діяльності» [57].

З іншого боку, передумови для таких змін також є дуже складними. Це пов'язано з тим, що цифрова трансформація відбувається значними темпами в різних секторах економіки, що робить процедури роботи в нових умовах

невизначеними. Крім того, відсутність достатньої кількості кваліфікованих працівників призводить до конкуренції між компаніями, що, в свою чергу, створює значні труднощі при наймі таких працівників. Все вищезазначене свідчить про те, що дослідження механізмів цифрового управління як інструменту підвищення ефективності діяльності бізнес-структур є об'єктивною необхідністю, що визначає актуальність наукового дослідження.

Метою побудови механізмів ефективності цифрового менеджменту в ТОВ «МС-Зв'язок» є дослідження особливостей використання цифрового менеджменту як інструменту підвищення ефективності діяльності бізнес-структури через призму визначення його основних характеристик.

Нові умови функціонування підприємств (мінливість зовнішнього середовища, розвиток інформаційних технологій (ІТ) та корпоративних інформаційних систем, персоналізація кінцевих продуктів тощо) зумовлюють фундаментальні зміни у сфері управління. Діджиталізація створює нові можливості для розвитку окремих організаційних потенціалів, а штучний інтелект, великі дані, наука про дані та роботизація бізнес-процесів мають на меті вдосконалити процеси прийняття управлінських рішень, зробити їх більш оптимальними та такими, що відповідають стратегічним цілям організації. Однак нові можливості не можуть бути використані без відповідної адаптації організаційних процесів, структур, людських ресурсів та корпоративної культури [58].

У такій ситуації необхідно використовувати нові принципи організації діяльності, адаптовані до нових вимог, разом з уже звичними механізмами реалізації та управління діяльністю. Таким чином, цифровий менеджмент поступово набуває все більшого поширення. Для кращого розуміння його сутності розглянемо визначення цифрового менеджменту: на думку Є. Калязіної, «цифровий менеджмент - це система управління організацією, заснована на нових цифрових технологіях, яка має на меті створення стійкої інфраструктури для забезпечення сталого зростання та розвитку в умовах цифровізації» [59].

Цифровий менеджмент - це управління підприємствами та організаціями за допомогою цифрових інструментів. Це останній крок у процесі оцифрування та роботизації бізнес-діяльності [60]. Було визначено фактори, що підкреслюють важливість цифрового менеджменту в бізнесі (рисунок 3.1) [60]:

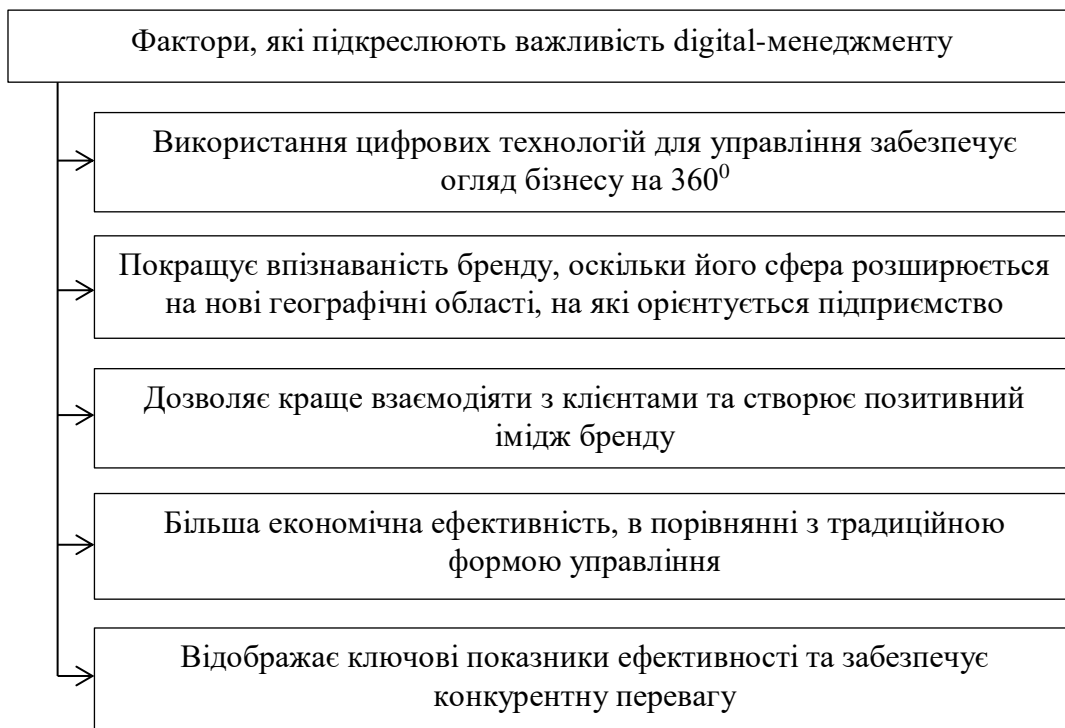


Рисунок 3.1 - Фактори, які підкреслюють важливість digital-менеджменту для бізнесу

Важливість інтеграції цифрового менеджменту в управління бізнесом не скасовує того факту, що працівники побоюються, що машини замінять людей.

За словами експерта з управління персоналом та HR-технологій Джоша Берсіна, пошук кваліфікованих працівників є дуже складним завданням. Бізнес-лідери та відділи з підбору персоналу стикаються з низкою викликів, оскільки самі організації стають все більш цифровими, а вимоги до їхніх працівників неухильно зростають. Як наслідок, вони починають реструктурувати свої команди, зосереджуються на досвіді співробітників і намагаються розвивати сильну та всебічну цифрову культуру. Визначення поняття "продуктивність" швидко змінюється, а підходи до її вимірювання еволюціонують. Досліджуються нові способи управління кар'єрою та мобільністю талановитих

працівників [61].

Професор маркетингу Кіт Р. Піллоу (Keith R. Pillow) підсумовує: «Попит на цифрових менеджерів і надалі буде зумовлений постійною потребою бізнесу в їхніх послугах, а також збільшенням витрат брендів на маркетингові онлайн-платформи, мобільні та соціальні медіа. Попит на діджитал-менеджерів і надалі зумовлюватиметься постійною потребою в їхніх послугах з боку бізнесу» [61].

Діджитал-менеджери повинні бути висококваліфікованими через широкий спектр їхніх обов'язків, які включають [62]:

1. Планування та управління реалізацією всіх проектів, пов'язаних з цифровою сферою.
2. Визначення ключових показників ефективності.
3. Звітування (включаючи показники ефективності завершених кампаній).
4. Відстеження різних цифрових тенденцій.
5. Оптимізація витрат.
6. Розробка стратегії електронної комерції.
7. Підбір та навчання членів команди.

У деяких компаніях діджитал-менеджер може також виконувати функції SMM-спеціаліста або інтернет-маркетолога.

На жаль, нинішній попит на компетентних діджитал-менеджерів не може бути повністю задоволений наявними трудовими ресурсами. Тому цифровий менеджмент залишається однією з найперспективніших сфер для працівників, що спонукає менеджерів підвищувати свою кваліфікацію, щоб отримати роботу в цифровому секторі.

Однак, незважаючи на очевидні позитивні аспекти цифровізації менеджменту та дуже доречні технології, які вона привносить в діяльність компаній, цифровізація, як і будь-який новий процес, супроводжується проблемами та загрозами. Рисунок 3.2 [63] ілюструє можливості та виклики цифрового управління.

Поширення різних гаджетів (мобільних телефонів, планшетів), одночасна обробка великих обсягів інформації та звичка до постійного спілкування через

цифрові пристрої можуть зробити працівників значно більш розслабленими та відволікаючими. Крім того, онлайн-спілкування та відеоконференції підвищують ймовірність прийняття нечітких рішень і неоднозначних завдань. У таких випадках ефективніше працювати у звичайний спосіб, за допомогою письмових документів та рішень. Якщо ці проблеми не будуть вирішені найближчим часом, покоління креативних працівників, у тому числі діджитал-менеджерів, може перестати працювати на результат [63].

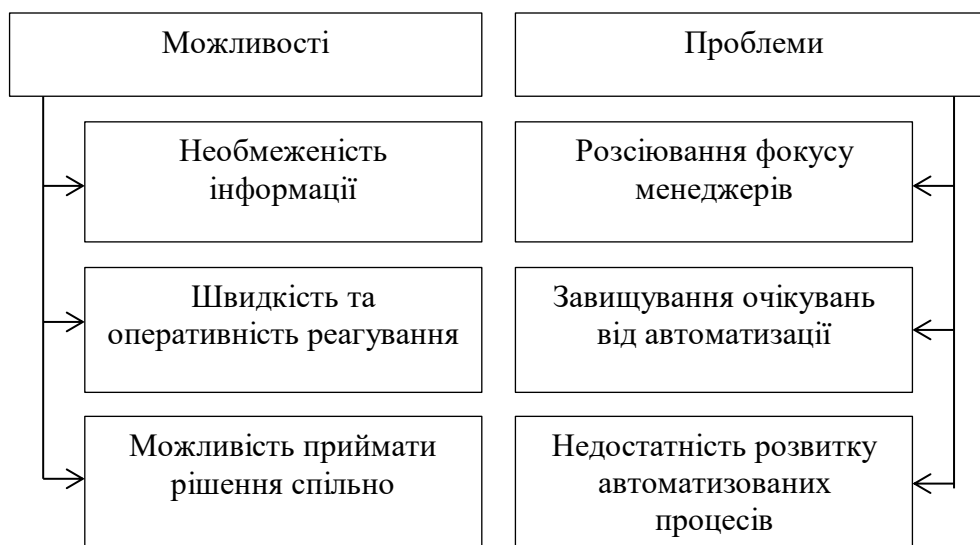


Рисунок 3.2 - Можливості та проблеми digital-менеджменту

Результати показують, що використання цифрових технологій у роботі не покращує роботу, а скоріше спрощує її та дозволяє більш ефективно здійснювати операції з підтримки прийняття рішень. Цифрові технології забезпечують зберігання та первинну обробку даних, необхідних менеджерам та керівникам для прийняття рішень.

Водночас необхідно розуміти, що діяльність представників компаній постійно супроводжується зміною умов ведення бізнесу, які вимагають від менеджерів гнучкості, що не може бути досягнута автоматично. Поки що не розроблено програмного забезпечення, здатного передбачити ймовірність настання тієї чи іншої події та заздалегідь закласти її в алгоритми роботи. Крім того, незважаючи на широке використання цифрових технологій у всіх сферах

життя людей, не існує спеціалізованого програмного забезпечення, яке могло б задовольнити потреби всіх суб'єктів. Це відображається в тому, що кожна компанія використовує власну систему автоматизації, яка найкраще відповідає специфіці її діяльності. Таким чином, навіть звичайний обмін цифровими документами стикається з низкою проблем, викликаних несумісністю деяких програм, що в кінцевому підсумку знижує ефективність переговорів і можливість вирішувати поточні проблеми, не пов'язані з внутрішньою діяльністю підприємства [64, с. 191].

З огляду на це, зростаюча цифровізація процесів на підприємствах повинна бути нерозривно пов'язана з процесом об'єднання існуючих програм, а не з розробкою унікальних та спеціалізованих продуктів. З огляду на низку питань, можна підтвердити, що процес цифровізації управління не може відбуватися без повноцінної участі людей. Водночас сучасна цифровізація покликана лише підтримувати управління, а не повністю автоматизувати управлінські процеси.

Передумовами для повної або часткової автоматизації управлінських процесів є [65, с. 246]:

1. Здатність програмного забезпечення розраховувати відхилення від нормальних показників процесу на необхідному рівні.
2. Можливість задавати в межах програмного забезпечення параметри, які дозволяють повернутися до нормального напрямку діяльності.

Якщо умова 1 не виконується, процес управління залишається повністю під контролем людини; якщо умова 2 не виконується, процес управління повертається до частково автоматизованого режиму при виконанні умови 1.

На жаль, це неможливо за допомогою існуючих програмних рішень. Труднощі у впровадженні цифрового управління часто пов'язані з тим, що процеси матеріального виробництва є найбільш придатними для автоматизації. Однак, поки в них задіяна людська праця, керувати ними автоматично практично неможливо. Автоматизовані процеси потрібно постійно вдосконалювати, а це вимагає втручання людини. У штаті компанії немає

фахівців з необхідними компетенціями в будь-який момент часу, тому їх потрібно наймати ззовні.

Для того, щоб підвищити рівень діджиталізації управлінської діяльності в напрямку повного переходу в цифрову площину, необхідно визначити та структурувати алгоритми прийняття рішень на кожному етапі управління. Всі рішення, якщо такі є, повинні прийматися через призму стратегії розвитку бізнесу. У результаті всіх вищезазначених дій виокремлюються причинно-наслідкові зв'язки поточної бізнес-моделі [65, с. 246].

Таким чином, необхідно сформувати єдиний алгоритм управління ТОВ «МС-Зв'язок» (рисунок 3.3):

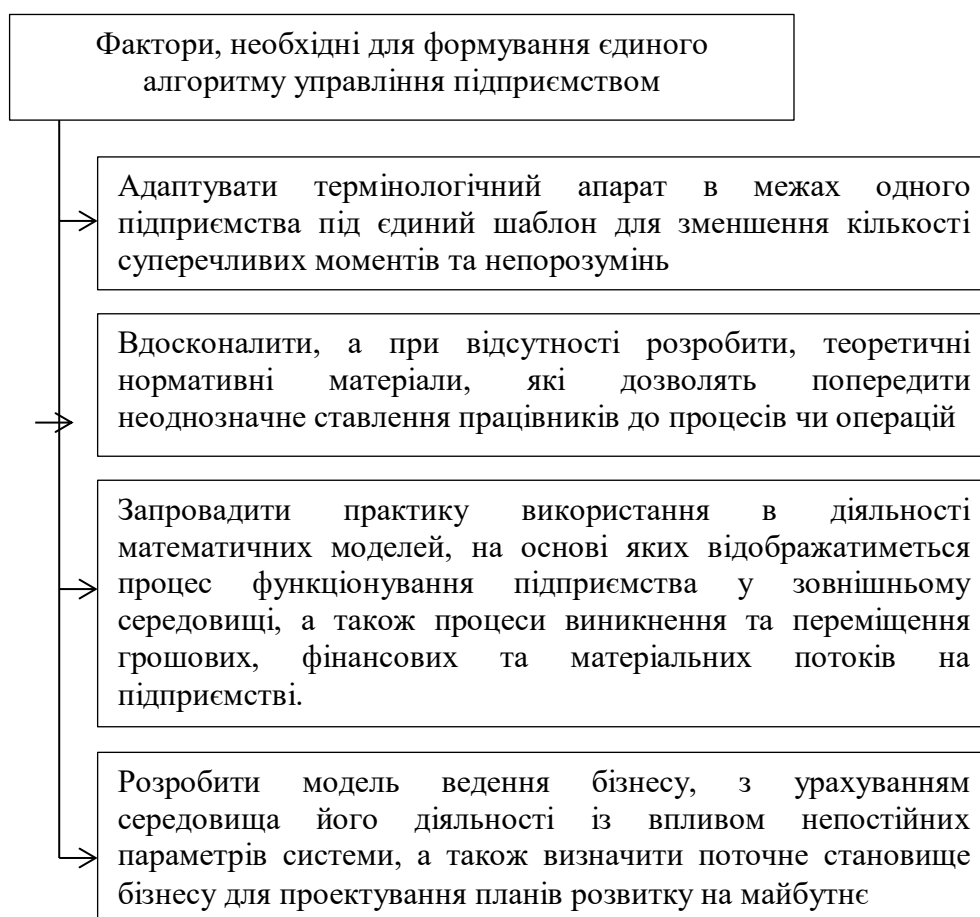


Рисунок 3.3 - Фактори, необхідні для формування єдиного алгоритму управління ТОВ «МС-Зв'язок»

Основою для формування якісної моделі цифрового менеджменту є добре розроблена методологічна база. При цьому важливу роль у розробці моделей

цифрового менеджменту відіграють наукові та освітні організації з урахуванням зарубіжного досвіду.

Дослідження показали, що проникнення цифрових технологій в усі сфери життя країни з кожним роком стрімко зростає. Тому не дивно, що використання цифрових технологій зростає не лише в повсякденному житті, а й у бізнесі.

Таким чином, з'являється нова сфера управління бізнесом - цифровий менеджмент. Серед переваг цифрового менеджменту - можливість всебічного відстеження бізнесу, що призводить до прийняття більш ефективних управлінських рішень, нових конкурентних переваг для компаній, підвищення впізнаваності бренду та більшої економічної ефективності, серед іншого.

Однак, з іншого боку, швидке поширення цифрових технологій в управлінні викликає занепокоєння серед працівників, що вони можуть бути повністю замінені автоматизованими процесами. Дослідження показало, що такі побоювання є безпідставними, оскільки поява нових технологій відкриває принципово нові можливості для працівників. Прикладом цього є заміна кінних екіпажів автомобілями.

Водночас дослідження також показало, що ключовим компонентом успішного цифрового менеджменту є кваліфікована робоча сила. І в цьому плані керівники підприємств стикаються з проблемою доступності працівників. Нинішня нестача кваліфікованих менеджерів зумовлена широким колом їхніх обов'язків, які включають планування та управління всіма проектами, пов'язаними з цифровими технологіями, визначення ключових показників ефективності, оптимізацію витрат, розробку стратегій та навчання членів команди. Тому цифровий менеджмент залишатиметься нішею для працевлаштування протягом наступних кількох років, забезпечуючи стимул для працівників підвищувати свій професійний рівень.

Однак, незважаючи на позитивні аспекти використання цифрового менеджменту, існує також низка проблем, пов'язаних з ним. Серед них - розпорошення управлінського фокусу, завищені очікування та недостатній розвиток автоматизованих процесів.

Тому для того, щоб цифровий менеджмент підвищив ефективність діяльності ТОВ «МС-Зв'язок», необхідно провести ретельну попередню та поточну роботу для узгодження всіх складових діяльності компанії, сформувавши теоретичний алгоритм діяльності компанії та використовувати його в подальшому в управлінні, як доведено. Водночас ми вважаємо, що постійний розвиток та вдосконалення цифрового менеджменту формуватиме нові критерії підвищення його ефективності.

3.2 Розробка індивідуальної цифрової стратегії HR-менеджменту для ТОВ «МС-Зв'язок»

Процес глобалізації та цифровізація економіки є сучасними тенденціями в бізнесі та підприємстві. Цифрова трансформація в епоху глобалізації сприяє розвитку цифрового мислення, яке є основою для розвитку цифрового суспільства. Ці масштабні трансформації впливають на всі сфери суспільства та економіки, в тому числі і на бізнес-процеси. Швидка поява нових технологій змушує організації активно впроваджувати нові технології у свою господарську діяльність, від управління до виробничих процесів [66].

Швидкість впровадження інновацій та адаптації до економічної діяльності на принципах цифровізації визначає рівень конкурентоспроможності компанії на ринку. Ефективне та належне використання людських ресурсів наразі є одним з найважливіших факторів, що впливають на результати діяльності підприємств. Під впливом діджиталізації управління персоналом модернізується в сучасну HR-стратегію, що діє на принципах інноваційності, гнучкості та продуктивності [67, с. 199]. Сучасні HR-технології дозволяють створювати нові моделі підбору, навчання, мотивації та виховання персоналу, що значно підвищують рівень ефективності використання людського капіталу на підприємствах.

Управління персоналом на українських підприємствах значно відстає від передових технологій. У кращому випадку можна спостерігати лише точкове застосування технологій на окремих рівнях управління персоналом. Розробка комплексної стратегії управління персоналом на основі цифрової трансформації підвищує продуктивність праці персоналу, що, в свою чергу, позитивно впливає на ефективність компанії в цілому [68, с. 328].

Тому метою розробки окремої цифрової стратегії управління персоналом для ТОВ «МС-Зв'язок» є аналіз новітніх HR-технологій та дослідження результатів їх впровадження в процеси управління персоналом українських компаній.

Перехід до цифрової економіки сприяє трансформації всіх традиційних функцій управління організаціями, включаючи управління людськими ресурсами (HRM). Людський капітал вважається одним з найважливіших факторів, що визначають успіх та ефективність компанії. Усі бізнес-організації визнають важливість якісної робочої сили, яка є освіченою, мотивованою та зацікавленою у виконанні роботи [69, с. 32]. Сфера управління людськими ресурсами зазнає значних змін під впливом інноваційних технологій, які, з одного боку, сприяють автоматизації процесів, роблячи роботу простішою та швидшою, а з іншого - викликають труднощі в перенавчанні персоналу новим методам [70, с. 271].

Однак важливо розуміти, що конкуренція, яка стрімко зростає, не дозволяє компаніям зволікати зі спостереженням за глобальними змінами та новими тенденціями розвитку. Залишатися на узбіччі означає значно відставати від більш адаптивних та гнучких конкурентів. У сучасному бізнес-середовищі, яке ставить високі вимоги до підприємців та менеджерів, не можна ігнорувати технології та інновації, які стають невід'ємною частиною суспільного життя [71, с. 56].

Цифровізація людських ресурсів тісно пов'язана зі змінами в поведінці споживачів. З розвитком технологій користувачі все більше вимагають простоти використання та швидкості доступу до продуктів і послуг. Вони

вимагають більшої продуктивності при менших витратах [72, с. 239].

Система управління персоналом ТОВ «МС-Зв'язок» повинна виконувати основні завдання, наведені на рисунку 3.4.



Рисунок 3.4 - Основні задачі системи HR-менеджменту компанії

Цифрові технології можуть полегшити, прискорити та оптимізувати виконання завдань, що стоять перед HR-менеджерами ТОВ «МС-Зв'язок»; розглянемо основні HR-технології, які можуть бути запропоновані ТОВ «МС-Зв'язок», та їхній вплив на систему управління персоналом (таблиця 3.1).

Щодо основних управлінських функцій, у таблиці 3.2 показано можливості, які відкриває діджиталізація управління персоналом компанії [73, с. 48].

Інтенсивне та швидке зростання рівня цифровізації бізнес-процесів було пов'язане з пандемією COVID-19. Кризова ситуація практично змусила їх шукати шляхи продовження своєї діяльності в нових умовах [71, с. 51].

Діджиталізація сприймалася лише як оцифрування певних окремих

процесів, а перетворилася на глобальну стратегію розвитку та подальшого функціонування підприємств [75, с. 210].

Після початку повномасштабного російського вторгнення український бізнес опинився в дуже складній ситуації.

Таблиця 3.1 - Основні HR-технології та їх вплив на систему управління персоналом ТОВ «МС-Зв'язок»

Основні HR-технології	Характеристика
Автоматизація HR-процесів завдяки мобільним застосункам	Ця інтеграція дозволяє швидко і легко планувати робочі зустрічі, ставити завдання, спілкуватися в робочих чатах, а також проводити онлайн-навчання та підвищення кваліфікації у зручний час.
Активне використання хмарних сервісів	Необхідність працювати з великими обсягами даних забирає багато часу та зусиль. Хмарні сервіси допомагають у вирішенні багатьох завдань, пов'язаних з обробкою інформації, прискорюючи пошук і обробку інформації та оптимізуючи її зберігання. Ще однією важливою особливістю хмарних сервісів є висока безпека даних. Це гарантує конфіденційність і захищає компанії від втрати важливої інформації.
Прогнозна HR-аналітика й Big Data	HR-аналітика може бути використана для прогнозування сценаріїв розвитку на основі аналізу великих обсягів даних і спрощення прийняття управлінських рішень.
Застосування доповненої реальності (VR-технологій)	Інноваційна технологія віртуальної реальності може урізноманітнити процеси навчання та розвитку персоналу, а також полегшити адаптацію працівників в організаціях. Сучасні технології доповненої реальності можуть створити умови для унікального та різноманітного досвіду, який підвищує залученість персоналу та покращує продуктивність.
Застосування технологій штучного інтелекту (ШІ).	ШІ може полегшити роботу HR-менеджерів, залежно від потреб, які вони використовують; технологію ШІ можна успішно застосовувати для підбору персоналу, кар'єрного просування, навчання та розвитку навичок.

Це свідчить про те, що першочерговою функцією українських компаній є виживання, а прагнення йти в ногу з передовими HR-технологіями не на часі.

Таблиця 3.2 - Діджиталізація основних функцій менеджменту в контексті HR-менеджменту

Основні функції менеджменту	Діджиталізація функцій в контексті HR-менеджменту
Планування	Аналіз та визначення кадрових потреб Автоматизоване планування набору персоналу на основі баз даних
Організація	Чат-бот для підбору персоналу, діджиталізація прийому резюме від пошукачів. Оптимізація укладання партнерських угод.
Мотивація	Створення та розвиток систем навчання та розвитку персоналу з

	використанням найсучасніших технологій. Тестування та атестація співробітників з використанням спеціальних платформ. Створення безпечного робочого середовища та розвиток корпоративної культури.
Контроль	Аналіз роботи працівників за допомогою можливостей, які надають системи HR-аналітики

Однак саме впровадження інноваційних технологій може допомогти українським компаніям утриматися на плаву в ці складні часи, оптимізувати свою роботу, зробити її безпечнішою для співробітників та ефективнішою для підтримки організаційної ефективності [76].

Розглянемо напрями діджиталізації HR-менеджменту (рисунок 3.5).

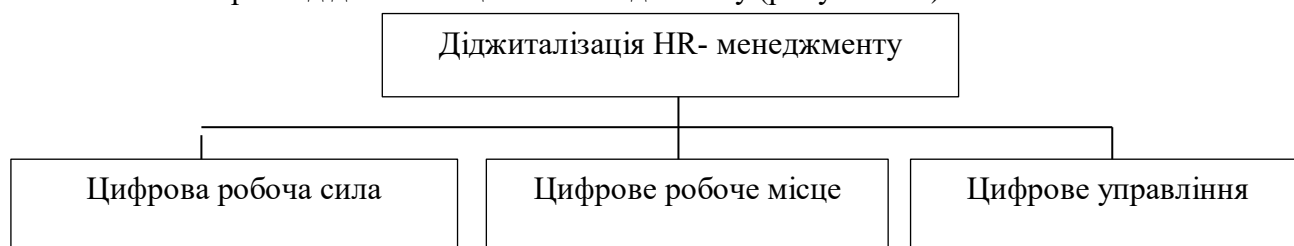


Рисунок 3.5 - Напрями діджиталізації HR-менеджменту

Перша сфера - це цифрова робоча сила. Оскільки сучасне суспільство розвивається в епоху глобалізації та цифровізації, у представників цього суспільства формується так зване «цифрове мислення» [77]. Вже сьогодні існує значний розрив між цифровим мисленням молодшого та старшого поколінь, так званого «покоління Z». Компанії часто стикаються з розчаруванням старшого покоління при впровадженні інноваційних технологій. HR-менеджери повинні проаналізувати свої команди, оцінити рівень їхньої цифровізації та розробити шляхи підвищення рівня цифровізації своїх співробітників [78, с. 534]. Працівники з цифровим мисленням активно сприймають новітні технології, використовують їх у своїй роботі та виступають за розвиток і набуття нових знань і навичок [79, с. 125].

Другий напрям - цифрове робоче місце. Цей напрям передбачає створення максимально комфортного та ефективного робочого середовища для працівників. Створення такого робочого місця неможливе без використання технологій. Спеціальні платформи та інтегровані мобільні додатки дозволяють

працівникам швидко та ефективно виконувати завдання, підтримувати комунікацію з керівництвом, колегами та клієнтами, забезпечувати оперативний зворотній зв'язок. Третій напрямок - використання HR-менеджерами технологій та інноваційних інструментів для ефективного управління та мотивації персоналу, аналізу його роботи та виконання всіх адміністративних функцій [80, с. 184].

Розглянемо можливості та загрози діджиталізації управління персоналом для працівників та компаній у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Можливості й загрози цифровізації управління персоналом для працівника й ТОВ «МС-Зв'язок»

Суб'єкт	Можливості	Загрози
Компанія	Економія витрат	Залежність ефективності роботи від якості зв'язку
	Зростання оперативності роботи	Зниження контролю в дистанційній роботі
	Більш умотивовані працівники	Відсутність живого спілкування в колективі
Працівник	Висока мобільність	Відсутність особистих контактів із колегами, керівництвом
	Заощадження особистого часу	Висока залежність продуктивності роботи від якості зв'язку
	Поява можливостей для людей із вадами	Зменшення рухливості через цифрове робоче місце
	Вища зацікавленість у роботі	Ризики кібербезпеки

Цифрова трансформація є досить загальним поняттям. Однак кожна компанія повинна застосовувати таку трансформацію індивідуально, виходячи з аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів [81]. Існує багато технологій для автоматизації, оптимізації та оцифрування бізнес-процесів, але не обов'язково впроваджувати всі з них. По-перше, необхідно оцінити рентабельність впровадження. Це пов'язано з тим, що вартість інновацій висока, і не всі компанії отримають очікувану вигоду [82]. Різні підходи та методи слід розглядати та тестувати в комплексі, а вже потім розробляти власну цифрову стратегію розвитку HR-менеджменту.

Розглянемо приклад відомої української компанії (таблиця 3.4) щодо цифровізації HR-процесів [83]:

Цифровізація змінює тенденції в управлінні людськими ресурсами, і основними напрямками розвитку людських ресурсів у ТОВ «МС-Зв'язок» є наступні (таблиця 3.5).

Таблиця 3.4 - Цифровізація HR-процесів на прикладі відомих українських компаній

Цифровізація HR-процесів	Характеристика
Проект «Поможи тобі бот» від компанії Eldorado	Проект полягав у створенні чат-бота - онлайн-помічника для співробітників "Ельдорадо". Чат-бот доступний 24 години на добу і дозволяє співробітникам перевіряти залишок днів відпустки, оформляти відрядження, замовляти довідки та довідки про доходи за місцем роботи, а також знаходити контактні дані колег у кілька кліків. Також доступна функція навчання, яку можна призначити собі або своїм співробітникам у чат-боті.
Проект «VARUS-people» від компанії VARUS	Це чат-бот для співробітників компанії на базі Viber. Він покликаний оптимізувати та пришвидшити обмін інформацією між співробітниками, забезпечити зручний доступ до контактів співробітників та швидко оновлювати інформацію про продукти в режимі 24/7. За даними компанії VARUS, створення та впровадження цього чат-бота позитивно вплинуло на задоволеність співробітників та плінність кадрів.
Чат-бот для співбесіди від компанії Salateira	Job Bot доступний у Telegram, Viber та Facebook і може провести первинну співбесіду за 90 секунд. Це вигідно як для пошукачів, так і для компаній. Згідно з практикою використання цього чат-бота, пошукачі частіше погоджувалися на співбесіду з чат-ботом, ніж з менеджером, а компанія знизила витрати на залучення співробітників у 2,2 рази
Фідбек-опитування від компанії SoftServe	Кожні чотири місяці компанія проводить опитування співробітників. Кожне опитування проводиться один раз, а потім результати узагальнюються та оцінюються. Ці опитування заохочують працівників до активної участі у справах компанії та обговоренні планів щодо впровадження певних інновацій. Така практика сприяє підвищенню лояльності працівників до компанії та дає їм відчуття більшої причетності до справ організації.

Процеси цифровізації економіки та глобалізації призвели до значної цифрової трансформації у сфері управління людськими ресурсами.

Глобальна тенденція до діджиталізації та впровадження новітніх технологій ставить нові виклики перед управлінням персоналом. У

висококонкурентному середовищі, де компанії використовують практично всі можливості, щоб бути на крок попереду конкурентів, залишатися осторонь нових технологій та ігнорувати тенденції розвитку означає бути некомпетентним на ринку.

Діджиталізація впливає на всі завдання, які стоять перед HR-менеджерами в компаніях, починаючи з підбору та відбору персоналу, адаптації та навчання і закінчуючи аналізом ефективності роботи окремих працівників. Цифрові технології, які активно впроваджуються в процеси управління персоналом, можуть оптимізувати виконання завдань HR-менеджерів. Серед ключових технологій, які зараз активно впроваджуються в HR-сфері, - використання мобільних додатків, які можуть автоматизувати певні HR-процеси, хмарних сервісів для обробки інформації, використання предиктивної HR-аналітики для спрощення прийняття управлінських рішень, а також використання технологій доповненої реальності та штучного інтелекту [84].

Таблиця 3.5 - Основні напрямки розвитку HR для ТОВ «МС-Зв'язок»

Напрямки розвитку HR	Характеристика
Віддалене управління дистанційною роботою	Нещодавній досвід показав, що більшість компаній успішно запровадили віддалену роботу та підкреслили переваги такої ситуації. Тому це постійний тренд, навіть якщо зовнішні умови явно змінилися, наприклад, повернення до ситуації до пандемії COVID-19 або до початку повномасштабної війни.
Високоінтелектуальна робоча сила	Поява технології штучного інтелекту викликала занепокоєння, що ШІ повністю замінить людину. Однак це не зовсім так. Хоча штучний інтелект і робототехніка, безумовно, автоматизували багато процесів і певною мірою зменшили потребу в людській праці, ШІ не зменшив потребу у висококваліфікованому персоналі
HR-менеджмент як внутрішній маркетинг	Людський капітал є одним з найважливіших елементів успіху компанії. Це незаперечний факт, який розуміє кожна компанія, а тому намагається використовувати маркетингові інструменти для залучення нових, компетентних та розумних співробітників і побудови якісної, ефективної корпоративної культури.
Фокус на продуктивність	Завдяки багатству технологій багато процесів прискорюються, автоматизуються та оптимізуються. Для всіх компаній, що працюють у конкурентному середовищі, час є ключовим ресурсом, і очікується, що працівники будуть максимально продуктивними. Кожен працівник повинен використовувати наявні технології для оптимізації своєї роботи, що, в свою чергу, приносить користь компанії.

Процес діджиталізації управління персоналом можна розділити на три напрями: діджиталізація робочої сили, діджиталізація робочого місця та діджиталізація управлінської діяльності. Використання інноваційних технологій у розвитку кожної з цих сфер має позитивний вплив на підприємства та їхніх працівників.

Для українських компаній сьогодні активна діджиталізація в управлінні персоналом є як можливістю, так і загрозою. Досвід українських компаній дозволяє говорити про ефективність цифрових стратегій управління персоналом, але також і про недостатній рівень їх впровадження [84]. Тенденції розвитку індустрії управління персоналом, що спостерігаються в останні роки, свідчать про дуже швидкий перехід від класичного підходу до управління до сучасного підходу, заснованого на принципах адаптивності, продуктивності та інноваційності. Тому питання діджиталізації управління персоналом для компаній потребує подальших досліджень з метою пошуку можливостей впровадження таких технологій, як штучний інтелект.

3.3 Визначення соціально-економічної ефективності управління персоналом ТОВ «МС-Зв'язок» на основі економіко-математичної моделі

У сучасних умовах особливості соціально-економічної ефективності управління людськими ресурсами та розробка шляхів її підвищення мають велике значення для формування політики підприємства. Невизначеності у вітчизняному економічному середовищі впливають не лише на форми господарювання, орієнтовані на ефективне використання обмежених ресурсів (у тому числі індивідуального трудового потенціалу), а й на характер людської діяльності, її цілі, структуру, спрямованість, характер уподобань і цінностей. У контексті цих механізмів змін все більшого значення набуває розвиток

людських ресурсів через кар'єрне зростання (КР), що дозволяє компаніям більш повно розкривати та використовувати потенціал своїх працівників і забезпечувати здатність людських ресурсів задовольняти широкий спектр потреб. Тому існує нагальна потреба у дослідженні соціально-економічної ефективності використання людських ресурсів на підприємствах через КУ [85, с. 105].

Основними критеріями соціально-економічної ефективності управління людськими ресурсами є їх задоволеність та ефективність діяльності підприємства. Соціально-економічну ефективність мають підприємства, які максимально задовольняють потреби працівників (матеріальні, соціальні та духовні) і гарантують їм високий рівень та якість життя, а працівники, у свою чергу, гарантують ефективність функціонування підприємства [86, с. 115].

Сучасне українське суспільство наразі переживає значні зміни в соціально-економічній системі, реформуванні основних політичних та правових інститутів, при цьому основні соціокультурні риси значною мірою зберігаються. Традиційні цінності продовжують впливати на всі сфери суспільних відносин. Водночас жорстке конкурентне середовище вимагає від управлінців застосування нових методів і технологій управління. Як показує досвід інших країн, інвестиції в людський фактор дають позитивні результати, які є стійкими на майбутнє [87, с. 84].

В умовах економічної кризи керівникам компаній необхідно активно піклуватися про своїх працівників та сприяти їх професійному розвитку. Основною метою управління людськими ресурсами на підприємствах є досягнення соціально-економічної ефективності [88, с. 12]. Алгоритм забезпечення соціально-економічної ефективності управління людськими ресурсами в ТОВ «МС-Зв'язок» наведено на рисунку 3.6.

Оцінку рівня кар'єрного розвитку персоналу (КРП) пропонується визначати методом побудови інтегральних показників, за допомогою якого часткові показники КРП зводяться до узагальнюючих показників, а потім до єдиного комплексного показника. Узагальнюючі показники (складові

потенціалу КЗП) пропонується визначати на основі таксономічних методів.

Методичний підхід до оцінки рівня КРП представлено в роботі [89]. Соціальними параметрами ефективності управління кар'єрою в якісному вимірі можна вважати такі показники: задоволення очікувань, потреб та інтересів працівників у сферах особистісного розвитку та професійної компетентності, високий рівень розвитку корпоративної культури організації, посилення творчого елементу та зацікавленості працівників у своїй роботі, соціальна мобільність і підвищення гнучкості організаційної структури, створення сприятливого соціально-психологічного клімату, поліпшення комунікацій на всіх рівнях.

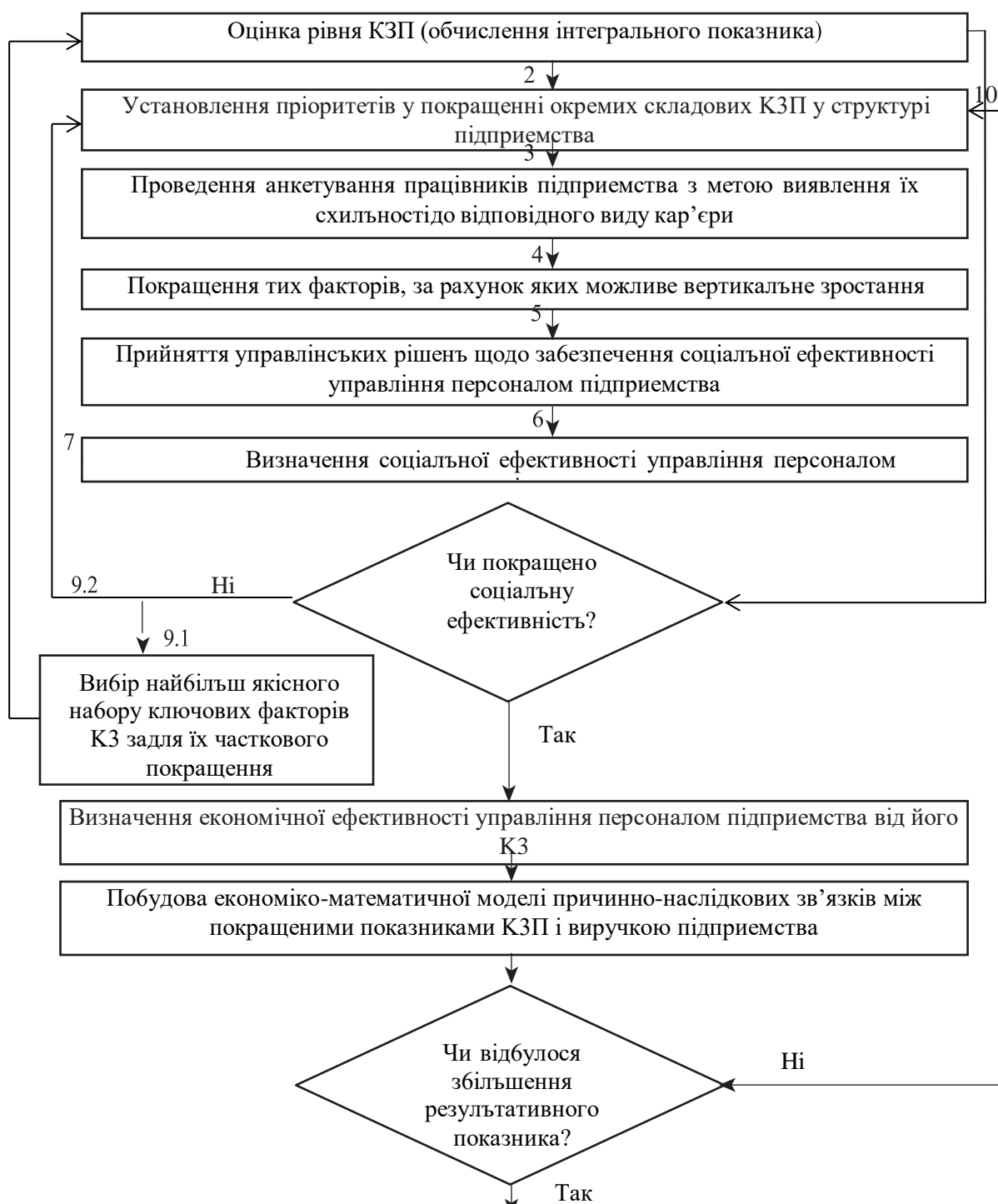


Рисунок 3.6 - Алгоритм забезпечення соціально-економічної ефективності управління персоналом ТОВ «МС-Зв'язок»

Крім того, ефекти управління персоналом за допомогою КЗ відображені в [90, с.152]:

- збільшенні обсягів виробництва за рахунок підвищення продуктивності праці та поліпшення її якості;
- зменшенні втрат через плинність кадрів за рахунок стабілізації колективу;
- економія ресурсів за рахунок скорочення термінів навчання для обґрунтовано відібраного персоналу;
- задоволеність роботою, мотиваційний ефект.

Співробітники відчують себе необхідною частиною компанії та отримують зворотній зв'язок у вигляді кар'єрного зростання.

Для розробки основних цілей розвитку ТОВ «МС-Зв'язок» необхідно сформулювати цілі нижчого рівня на основі системи показників, що характеризують розвиток людських ресурсів через кар'єрне зростання. Головна мета досягається шляхом раціоналізації структури розподілу працівників за ознаками, що характеризують розвиток людських ресурсів підприємства. У процесі планування показників, що характеризують досліджуваний процес, необхідно враховувати еталонні значення певних показників.

Багато науковців [91] вважають найбільш ґрунтовним, якісним та інформативним наступний розподіл показників, що характеризують розвиток людських ресурсів на підприємствах: частка працівників віком 15-34 роки в обліковій кількості штатних працівників - 25%, 35-49 років - 55%, 50-54 роки - 10%, 55-59 років - 7%, частка працівників-пенсіонерів за віком становить 3%.

Частка жінок у штаті становить 45%, чоловіків - 55%. Частка працівників, які мають неповну, базову або вищу освіту, становить до 10%. Частка працівників, які отримали нову професійну підготовку, становить 10%, а частка працівників, які підвищили свою кваліфікацію, - 20%.

Частка основної заробітної плати в оплаті праці постійних працівників становить 75%, додаткової заробітної плати - 20%, заохочувальні/компенсаційні виплати - 5%.

Рівень підготовки та перепідготовки працівників є дуже важливим показником підвищення соціальної ефективності ТОВ «МС-Зв'язок». Наразі на ТОВ «МС-Зв'язок» мало працівників, які підвищили свою кваліфікацію та здобули нові професії. В сучасних умовах важливо збільшити кількість таких працівників. Тому до визначення кількості працівників, які потребують нового професійного навчання та підвищення кваліфікації, слід ставитися дуже відповідально та ретельно, особливо в умовах кризи, коли бюджети підприємств не завжди дозволяють здійснювати ці заходи в повному обсязі [92, с. 117]. Найбільш доцільним способом планування цих показників є використання результатів опитувань, проведених серед працівників.

Опитування працівників ТОВ «МС-Зв'язок» проводиться з метою визначення їхньої схильності до відповідних кар'єрних результатів, їхніх індивідуальних резервів розвитку та можливостей покращення діяльності компанії в цілому. На основі дискримінантного аналізу пропонується віднести працівників до відповідних блоків кар'єрних результатів та побудувати дефінітивні правила, які можуть бути використані для прогнозування їх кар'єрних переміщень. Це дозволить керівництву ТОВ «МС-Зв'язок» спрогнозувати потенційні кар'єрні шляхи працівників та визначити пріоритетні фактори для кар'єрного зростання.

Дискримінантний аналіз є одним із методів багатовимірного статистичного аналізу, що належить до методів теорії розпізнавання образів [93, с. 159]. Метою дискримінантного аналізу є класифікація об'єктів на основі вимірювання різних ознак (характеристик, параметрів), тобто віднесення їх до

однієї з декількох груп (класів) оптимальним способом. Оптимальний метод означає, що математичне очікування втрат мінімізовано або ймовірність помилкової класифікації зведена до мінімуму. Найвідомішими методами дискримінантного аналізу є два загальних методи: стандартний і покроковий (включення і виключення).

Побудова дискримінантної функції була здійснена методом покрокового включення, який розглядає різні комбінації факторів у покроковому порядку. В результаті було отримано модель взаємозв'язків між факторами, які найбільш суттєво впливають на кар'єрне зростання працівників ТОВ «МС-Зв'язок» (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6 - Дискримінантні моделі потенційно можливого виду кар'єри на ТОВ «МС-Зв'язок»

Дискримінантні моделі (вирішальне правило)	Можливий вид кар'єри
$Y^*_1 = 0,178x_1 + 0,237x_2 - 0,106x_3 + 0,187x_4 + 0,102x_5 - 0,392x_6 + 0,156x_7 - 0,025x_8 - 0,988$	Зростання
$Y^*_2 = 0,109x_1 + 0,517x_2 + 0,935x_3 - 0,113x_4 + 0,169x_5 + 0,435x_6 + 0,767x_7 - 0,747x_8 - 0,476$	Спад
$Y^*_3 = 1,078x_1 - 0,08x_2 + 0,465x_3 + 0,106x_4 - 1,02x_5 + 0,214x_6 + 0,534x_7 - 0,405x_8 - 0,668$	Горизонтальне переміщення
$Y^*_4 = -0,318x_1 + 0,299x_2 + 0,0006x_3 + 0,169x_4 + 0,028x_5 + 0,222x_6 - 0,099x_7 + 0,188x_8 - 0,858$	Без змін

Примітка: Y^* – можливий вид кар'єри персоналу; $x_1 - x_8$ – міра впливу факторів КЗ, де x_1 – «природні здібності»; x_2 – «рівень доходу»; x_3 – «родина»; x_4 – «рівень мінімальної заробітної платні»; x_5 – «рівень освіти»; x_6 – «середня тривалість життя»; x_7 – «зв'язки»; x_8 – «інноваційна культура».

Можливий тип кар'єри кожного працівника визначається на основі даних анкетування, отриманих шляхом присвоєння балів факторам, що входять до дискримінантної функції. Таким чином, отримано чотири кар'єрні орієнтації. Найбільше значення серед орієнтацій відповідає найбільш важливому можливому кар'єрному кроку працівника.

Отриману дискримінантну модель перевірено за такими критеріями [10]: F-критерій (Фішера) - міра значущості апроксимації; лямбда Вілкса - якість

дискримінації. Значення F-критерію (Фішера) для цієї дискримінантної моделі становить 24,40, що значно перевищує його стандартне значення (3,138).

Така ситуація свідчить про значущість результатів. Значення лямбда-індексу Вілкса для цієї моделі становить 0,3945, що є близьким до нуля, а отже, свідчить про добру дискримінацію. Згідно зі зведеною класифікаційною матрицею (таблиця 3.7), якість побудованої дискримінантної моделі є досить високою і сягає 82%.

Таблиця 3.7 - Звідна класифікаційна матриця

Вид кар'єри	Класифікаційна матриця				
	правильний відсоток класифікації	Зростання p = 0,40940	Спад p = 0,1383	Горизонтально p = 0,2240	Без змін p = 0,45638
Зростання	79,034	49	0	0	12
Спад	90,972	0	10	0	1
Горизонтально	89,222	1	0	8	0
Без змін	81,117	12	0	1	55
Всього	82,078	62	10	9	68

Таким чином, за допомогою побудованої дискримінантної функції можна віднести працівників до певного класу, тобто типу кар'єри. Побудоване правило прийняття рішень може бути застосоване до кожного працівника і є дуже корисним на практиці для виявлення схильності працівника до того чи іншого результату кар'єри.

На основі таблиці 3.6 та отриманих результатів, опитаних працівників можна поділити на працівників з тенденцією до кар'єрного зростання, працівників з тенденцією до спаду, працівників з горизонтальною кар'єрою та працівників з незмінною кар'єрою. В якості представників цих категорій були обрані працівники з тенденцією до вертикального кар'єрного зростання. Це обґрунтовано наступними причинами: по-перше, працівники з внутрішньою схильністю до КЗ мають більше можливостей для забезпечення соціально-економічної ефективності підприємства, ніж працівники без таких компетенцій; по-друге, працівники категорії «кар'єрне зростання» досягають найвищих

результатів за економічними показниками загальної ефективності діяльності підприємства. здатні.

Слід зазначити, що важливість фінансових показників з точки зору забезпечення економічної ефективності управління персоналом пов'язана насамперед з тим, що життєздатність підприємства визначається більшою мірою наявністю у нього облікових фондів, ніж його прибутковістю або динамікою прибутку. Відомо, що основним доходом від виробничо-господарської діяльності підприємств є дохід від реалізації продукції (робіт, послуг) [93, с. 159].

В умовах ринкової економіки одним з основних завдань підприємств є збільшення та своєчасне отримання доходу від реалізації продукції (робіт, послуг). Для визначення економічної ефективності управління персоналом підприємства з позиції КЗ запропоновано багатофакторне кореляційно-регресійне моделювання. В якості незалежних змінних запропоновано використовувати часткові показники, що характеризують чисельність персоналу, а в якості залежної змінної обрати виручку від реалізації продукції.

Для оцінки параметрів моделі було використано кілька методів чисельної оптимізації, зокрема квазіньютонівський, Розенброка, Розенброка та квазіньютонівський. Порівняльний аналіз даних моделювання з отриманими частковими показниками дефіциту та доходу компанії показав, що проаналізовані залежності значною мірою пояснюються кількома методами оптимізації. Виходячи з того, що найвищі значення коефіцієнта детермінації (0,87) та коефіцієнта кореляції (0,93) були отримані при моделюванні методом оптимізації Розенброка, саме цю модель було обрано як остаточну [93, с. 159]:

$$BP = \begin{cases} -0,27+0,005X_1+0,1X_2-0,085X_3+0,092X_4+0,0095X_5+0,1596X_6+0,1X_7 & (BP \leq 0,665) \\ 1,068+0,1X_1+1,104X_2+1,325X_3-0,049X_4+0,055X_5+1,322X_6+0,167X_7 & (BP > 0,665), \end{cases} \quad (3.1)$$

де BP – виручка від реалізації продукції, млн грн (Y);

X₁ – питома вага персоналу у віці 35 – 49 років;

- X_2 – питома вага чоловіків;
- X_3 – працівники, які мають повну вищу освіту;
- X_4 – працівники, яких навчено новим професіям;
- X_5 – працівники, які підвищили свою кваліфікацію;
- X_6 – рівень додаткової заробітної плати;
- X_7 – рівень заохочувальних і компенсаційних виплат.

Моделювання рівняння залежності між чистим прибутком (виручкою) ТОВ «МС-Зв'язок» та частковими показниками чисельності персоналу дає можливість оцінити економічну ефективність управління людськими ресурсами компанії.

Таким чином, сьогодні недооцінка керівництвом ефективних сучасних методів управління персоналом стає однією з головних перешкод і найслабшою ланкою в управлінні розвитком підприємств. Разом з тим, досвід, сутність, зміст та функціональні характеристики управління кар'єрою персоналу всебічно розширюються та поглиблюються з метою забезпечення соціально-економічної ефективності управління персоналом підприємства. Тому стратегія управління персоналом повинна бути спрямована на управління розвитком людських ресурсів.

Це дозволить підвищити рівень освіти, кваліфікації та культури персоналу, створити умови для розширення їхнього досвіду, постійного вдосконалення навичок, активізації та розвитку їхнього самовираження. Основними носіями суспільних цінностей і норм є люди, які створюють стійке середовище, що може бути як потенціалом для організаційного та соціального розвитку, так і перешкодою на шляху прогресу. Оптимізація людської діяльності на рівні підприємства можлива через зміну кадрової політики. Без цього всі заходи з реструктуризації виробничих підприємств не матимуть ефекту.

Висновки до розділу 3

З метою вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «МС-Зв'язок» на основі цифровізації управління персоналом пропонуються наступні напрямки

Побудова механізмів підвищення ефективності цифрового управління на підприємствах. Встановлено, що процес трансформації світової економіки в напрямку активного розвитку та впровадження цифрових технологій впливає на створення принципово нових моделей економічних відносин. Це призводить до суттєвих змін у діяльності бізнес-структур та процесах управління ними. У цьому контексті стає очевидним, що класичний підхід до управління втрачає свою актуальність і поступається місцем принципам цифрового менеджменту. Оскільки концепція цифрового менеджменту є новою, особливо для вітчизняної бізнес-практики, її особливості потребують ґрунтовного вивчення як одного з ключових елементів забезпечення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах.

Визначено передумови впровадження цифрового менеджменту у функціональну практику ТОВ «МС-Зв'язок»; виокремлено фактори, що підтверджують важливість цифрового менеджменту для ТОВ «МС-Зв'язок». Досліджено характер сприйняття працівниками інновацій, які впроваджує цифровий менеджмент у їхню діяльність, а також спростовано існуючі побоювання, що люди будуть повністю замінені технологіями.

Паралельно будуть розглянуті відмінності між класичним і цифровим менеджментом. Будуть проаналізовані основні переваги, які цифровий менеджмент приносить бізнесу. Буде визначена роль менеджерів у структурі цифрового управління та представлені основні вимоги до менеджерів. Проаналізовано можливості та переваги, пов'язані з використанням цифрового управління в бізнесі. Серед можливостей - доступ до великих обсягів інформації, швидкість та ефективність реагування, здатність до колективного

прийняття рішень. З іншого боку, проблеми, пов'язані з використанням цифрового управління, включають розпорошення управлінського фокусу, завищені очікування та недостатній розвиток автоматизованих процесів. Автор пропонує кроки для усунення існуючих проблем з метою забезпечення найвищої ефективності цифрового управління в ТОВ «МС-Зв'язок».

Розробка окремої стратегії цифрового управління персоналом для ТОВ «МС-Зв'язок». Розглянуто сучасні тенденції розвитку управління персоналом в умовах цифрової трансформації; визначено, як розробка комплексної цифрової стратегії з використанням HR-технологій вплине на управління персоналом ТОВ «МС-Зв'язок» та економічну ефективність компанії.

Окреслити основні завдання, що стоять перед системами управління персоналом, та як інноваційні технології можуть оптимізувати виконання таких завдань.

Розглянути основні напрямки діджиталізації управління персоналом, виходячи з поточного стану функцій ТОВ «МС-Зв'язок». Будуть встановлені переваги та недоліки впровадження передових HR-технологій в управління компанією як для самої компанії, так і для її працівників. У статті також розглядаються приклади діджиталізації та діджиталізації на українських підприємствах. Насамкінець, автор встановлює необхідність розробки окремої цифрової стратегії управління персоналом для ТОВ «МС-Зв'язок».

Визначено соціально-економічну ефективність управління персоналом в ТОВ «МС-Зв'язок» на основі економіко-математичних моделей; встановлено особливості соціально-економічної ефективності управління персоналом в ТОВ «МС-Зв'язок» з точки зору кар'єрного розвитку працівників; визначено соціально-економічну ефективність управління персоналом в ТОВ «МС-Зв'язок» на основі економіко-математичних моделей.

Розроблено та запропоновано алгоритм забезпечення соціально-економічної ефективності управління людськими ресурсами в ТОВ «МС-Зв'язок» на основі врахування двох основних факторів: економічного та соціального. Управлінські рішення щодо забезпечення соціальної ефективності

управління персоналом компанії ґрунтуються на оцінці рівня кар'єрного зростання персоналу, визначенні пріоритетів удосконалення окремих складових кар'єрного зростання персоналу в структурі компанії, проведенні опитувань працівників компанії з метою виявлення тенденцій до відповідних типів кар'єри на основі вдосконалення факторів, що впливають на розвиток персоналу. Для вирішення цих завдань було використано метод класифікації та побудовано дискримінантну модель.

Запропоновано визначити економічну ефективність управління персоналом ТОВ «МС-Зв'язок» від розвитку кар'єри, і на цій основі побудовано економіко-математичну модель причинно-наслідкового зв'язку між покращенням показників розвитку кар'єри персоналу та доходами компанії. Для цього було проведено кореляційно-регресійний аналіз та побудовано модель, яка дозволяє оцінити економічну ефективність управління людськими ресурсами в ТОВ «МС-Зв'язок». Отримані результати дослідження є основою для формулювання низки заходів щодо вдосконалення системи управління людськими ресурсами в ТОВ «МС-Зв'язок».

ВИСНОВКИ

У першому розділі магістерської роботи узагальнено теоретичні засади управління персоналом підприємства на основі цифровізації управління персоналом. Розглянуто сутнісні ознаки діджиталізації управління персоналом та її значення в системі управління персоналом підприємства, досліджено сучасний стан та інноваційний розвиток діджиталізації управління персоналом: проблеми, тенденції, досягнення, досвід та перспективи, а також продемонстровано особливості діджиталізації управління персоналом як цифрової форми та креативні підходи до побудови ефективної системи управління персоналом на підприємстві.

Управління персоналом є найбільш динамічною підсистемою підприємства, а якісний перегляд методів і технологій управління персоналом має значний вплив на загальну ефективність підприємства. Це підкреслює особливу важливість вивчення впливу діджиталізації на цю сферу управління.

Трансформація процесів управління персоналом під впливом діджиталізації є позитивним явищем, оскільки вона є неминучою внаслідок еволюції управління компанією загалом і передбачає підвищення ефективності та зміщення зайнятості персоналу в бік більш творчих професій, які потребують унікальних знань, навичок та компетенцій. Така якісна трансформація, безсумнівно, вплине не лише на внутрішнє середовище підприємств, а й на ринок праці в цілому та систему освіти.

Досягнення позитивних ефектів від такої трансформації потребує комплексного підходу як на рівні окремих підприємств, так і на рівні національної економічної системи. Модернізація практики управління персоналом може вимагати значних інвестицій у технології та комунікації, але наслідки нездатності забезпечити якісний клієнтський досвід можуть бути суттєвими не лише для репутації, бренду та залучення й утримання працівників, а й для досягнення ключових корпоративних цілей.

Таким чином, гнучкість та інтеграція процесів мають вирішальне значення для швидкої адаптації HR-відділів до нових умов роботи. Діджиталізація вимагає розуміння того, що стандартизований підхід до управління персоналом є більш цінним, ніж підхід, який фокусується на індивідуальності працівника. Сьогодні ефективність бізнесу визначається не посадою, а реакцією на конкретну людину. Важливо будувати процеси навколо потреб, емоцій, почуттів і поведінки співробітників.

Для HR-відділів це означає зміну характеру їхньої кадрової діяльності. Це означає розробку та оптимізацію функціональних обов'язків для того, щоб взаємодія з персоналом була максимально ефективною для бізнесу. Зараз важливо розуміти, як працюють співробітники, чи на своєму місці вони знаходяться і що можна зробити, щоб підвищити їхню індивідуальну та колективну ефективність.

У розділі 2 цієї роботи проаналізовано передумови забезпечення ефективності управління персоналом у ТОВ «МС-Зв'язок» на основі діджиталізації управління персоналом. Проаналізовано фактори, що впливають на ефективність управління компанією та досліджено функціонування механізмів забезпечення ефективності управління персоналом в ТОВ «МС-Зв'язок»; проведено оцінку ефективності та цифрової компетентності управління персоналом в ТОВ «МС-Зв'язок»; проведено оцінку ефективності та цифрової компетентності управління персоналом в ТОВ «МС-Зв'язок».

У другому розділі розкрито сутність забезпечення ефективності управління людськими ресурсами в ТОВ «МС-Зв'язок», проаналізовано

сучасний стан та визначено тенденції розвитку ТОВ «МС-Зв'язок». Визначено систему показників та метрик для розрахунку інтегральних показників ефективності управління людськими ресурсами. Визначено найбільш впливові показники для забезпечення ефективності управління персоналом.

В результаті аналізу господарської діяльності компанії було встановлено, що чистий прибуток ТОВ «МС-Зв'язок» у 2021 році збільшився на 31,1% порівняно з 2020 роком, а у 2022 році - на 14,5% порівняно з 2021 роком. Продуктивність праці в період з 2020 по 2022 рік зростає. Середньооблікова кількість працівників протягом року була змінною. Сформовано комплекс критеріїв оцінки результативності функціонування механізмів забезпечення ефективності управлінського персоналу підприємства, що дає змогу комплексно оцінити суттєві показники управління персоналом та визначити рівень ефективності управління персоналом.

Таким чином, оцінка механізму забезпечення ефективності управління персоналом відображає специфіку функції управління персоналом та дозволяє об'єктивно визначити позитивні та негативні сторони діяльності як персоналу, так і підприємства в цілому, усунути недоліки та створити умови для продуктивної роботи персоналу.

З метою удосконалення системи управління персоналом ТОВ «МС-Зв'язок» на засадах цифровізації управління персоналом у роботі представлено створення механізму підвищення ефективності цифрового управління на підприємстві; запропоновано розробку окремої цифрової стратегії управління персоналом для ТОВ «МС-Зв'язок»; також представлено розробку цифрової стратегії управління персоналом для ТОВ «МС-Зв'язок». Запропоновано визначення соціально-економічної ефективності управління персоналом в ТОВ «МС-Зв'язок» на основі економіко-математичної моделі.

Таким чином, гнучкість та інтеграція процесів наразі є дуже важливими в HR-сфері для швидкої адаптації до нових умов роботи. Діджиталізація вимагає розуміння того, що стандартизований підхід до управління персоналом є більш цінним, ніж підхід, який фокусується на індивідуальності працівника. Сьогодні

ефективність бізнесу визначається не посадою, а реакцією на конкретну людину. Важливо будувати процеси навколо потреб, емоцій, почуттів і поведінки співробітників. Для HR-відділів це означає зміну характеру їхньої кадрової діяльності. Це означає розробку та оптимізацію функціональних обов'язків таким чином, щоб взаємодія персоналу була максимально ефективною для бізнесу. Тепер важливо розуміти, як працюють співробітники, щоб покращити їхню індивідуальну та колективну ефективність.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Жосан Г. Стан розвитку діджиталізації в Україні / Г. Жосан // Економічний аналіз. - 2020. - Том 30. № 1. - Частина 2. - С.44-52.
2. Гугул О.Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу / О.Я. Гугул // Інноваційна економіка. - 2013. - № 6(44). - С. 194– 198.
3. Дериховська В.І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом / В.І. Дериховська // Бізнес Інформ. - 2013. - № 7(426). - С. 341–347.
4. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія / В. Брич та ін. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. - 212 с.
5. Станіславик О. В. Особливості управління персоналом підприємств на засадах діджиталізації / О.В. Станіславик, О.М. Коваленко // Економіка. Фінанси. Право. - 2021. - № 3. - С.20-24.
6. Christopher S. Total automation. How computer algorithms change life. Kyiv : Our format, 2018. - № 280.
7. Чорна Н. Менеджмент в умовах цифровізації економіки / Н. Чорна // Перспективи розвитку науки і бізнесу в глобальному середовищі : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Тернопіль, 20 травня 2020 р. Тернопіль 2020. - С. 100–101.
8. Калашніков Р. В. Трансформація системи управління підприємства як

складова діджиталізації економічних процесів в Україні / Р.В. Калашніков // Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології : Матеріали XXI Всеукраїнської щорічної студентської науково-практичної конференції за міжнародною участю, м. Одеса, 23 квітня 2020 р. Одеса, 2020. - С. 52–53.

9. Petrashevskaya, A., Kniazieva, O., Kolontai, S., Minich, N., Kalashnikov, R. Influence of decentralization processes in Ukraine on the organizational structure of the enterprise. Strategies for sustainable socio-economic development and mechanisms their implementation in the global dimension: collective monograph / edited by M. Bezpartochnyi. 2019. Vol. 2. - P. 298–307.

10. Паншин В.С. Особливості побудови сучасних організаційних структур / В.С. Пашин // Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології : Матеріали XXI Всеукраїнської щорічної студентської науково-практичної конференції за міжнародною участю, м. Одеса, 23 квітня 2020 р. Одеса, 2020. - С. 204–205.

11. Літорович О.В. Використання адаптивно-інтерактивних систем у процесі навчання персоналу / О.В. Літорович, О.І. Карий // Економічний простір. - 2020. - № 159. - С. 58–62.

12. Capgemini Consulting, MIT Sloan School of Management. “The Digital Advantage: How digital leaders outperform their peers in every industry. Transform to the power of digital”. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/The_Digital - (дата звернення: 14.11.2023).

13. Літорович О. В. Особливості менеджменту персоналу підприємств в умовах діджиталізації / О.В. Літорович // Економіка та суспільство. - Випуск # 38 / 2022. С.

14. Шмідт Е. Новий цифровий світ. Як технології змінюють державу, бізнес і наше життя / пер. з англ. А. Лелів / Е. Шмідт, Дж. Коен. - Львів : Літопис, 2015. - 368 с.

15. Dienu, K. (n.d.). The Ultimate Guide to Digital Management. CallSource. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.callsource.com/blog/the->

ultimate-guide-to-digital-management/. - (дата звернення: 14.11.2023).

16. Hughes, J. Why Study Digital Management // KeyStone Masterstudies. 2019. [Електронний ресурс]. - Режим доступу:<https://www.masterstudies.com/article/why-study-digital-management/>. - (дата звернення: 14.11.2023).

17. Мельник В. Концептуалізація цифрового менеджменту як реалізація і вираження креативності освіти та особистості / В. Мельник // Нова парадигма. 2019. №134. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/26533/Melnyk%20Viktoriiia.pdf?sequence=1> - (дата звернення: 14.11.2023).

18. Бут-Гусаїм О. Г. Цифровий менеджмент: проблеми та перспективи розвитку /О.Г. Бут-Гусаїм, К. Крвтуненко // Бізнес Інформ. 2020. №6. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifroviymenedzhment-problemi-ta-perspektivi-rozvitku/viewer/> - (дата звернення: 14.11.2023).

19. Лобузін І. Цифровий менеджмент інформації в бібліотеках: світовий досвід системного впровадження /І. Лобузін // Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського. 2022. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://conference.nbu.gov.ua/report/view/id/846>. - (дата звернення: 14.11.2023).

20. Тупкало В. М. Цифрова економіка: зміна парадигми менеджменту підприємств / В.М. Тупкало // Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2021. №19. С. 179-180.

21. Sahu S. What is digital management. Quora. 2022. [Електронний ресурс]. - Режим доступу:https://www.quora.com/Whatis-digital-management?top_ans=261108520 - (дата звернення: 14.11.2023).

22. OECD Digital Economy Papers. OECD Library. 2011. [Електронний ресурс]. - Режим доступу:https://www.oecdilibrary.org/science-and-technology/national-strategies-and-policies-for-digital-identitymanagement-in-oecd-countries_5kgdzvn5rfs2-en - (дата звернення: 14.11.2023).

23. Баранов В. В. Цифровий менеджмент як обов'язковий складник

цифрової економіки: монографія / В.В. Баранов. - Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2021. - 364 с.

24. Бей Г. В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів / Г.В. Бей, Г.В. Серeda // Економіка і організація управління. - 2019. - № 2. - С. 93–101.

25. Жуковська В. М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток / В.М. Жуковська // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. - 2017. - № 2. - С. 13–17.

26. Кравчук О. І. Цифрова компетентність менеджера з персоналу / О.І. Кравчук // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. - 2018. - № 1. - С. 170–189.

27. Куйбіда В. С. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу / В.С. Куйбіда, О.М. Петроє, Л.І. Федулова, Г.О. Андрощук // Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України. - 2019. Вип. 1. - С. 118–133.

28. Новоставська О. І. HR-менеджери у системі управління людськими ресурсами / О.І. Новоставська // Молодий вчений. - 2018. - № 9. - С. 256–259.

29. Рудакова С. Г. Digital HR – майбутнє кадрового адміністрування / С.Г. Рудакова // Бізнес Інформ. - 2020. - № 1. - С. 265–270.

30. Рудакова С. Г. Кадрове адміністрування: сучасні тенденції та досвід України у використанні програмного забезпечення / С.Г. Рудакова, Л.В. Щетініна, С.В. Марчук // Бізнес Інформ. - 2016. - № 3. - С. 250–254.

31. Січкаренко К. О. Цифровізація як фактор змін у міжнародних економічних відносинах / К.О. Січкаренко // Приазовський економічний вісник. - 2018. Вип. 3. - С. 30–34.

32. Хмелевський С. М. Основні характеристики та необхідні вимоги до професії HR-менеджера / С.М. Хмелевський, О.Г. Веремієнко // Глобальні та національні проблеми економіки. - 2017. - Вип. 20. - С. 626–631.

33. Ходаківський Є. І. Психологія управління : підручник. 3-тє вид., перероб. і допов. / Є.І. Ходаківський, Ю.В. Богоявленська, Т.П. Грабар. - Київ :

Центр навчальної літератури, 2011. - 665 с.

34. Кобеля З. І. Діджиталізація HR: майбутнє кадрового адміністрування / З.І. Кобеля, С.І. Тодорюк // Бізнесінформ. - № 1 '2022. - С.397-402.

35. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти / Керівник проекту, автор доповіді – О. Пищуліна. - Київ. Центр Разумкова, 2020 © Видавництво “Заповіт”, 2020. - 274 с.

36. Балусева О. В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди / О.В. Балусева, Г.В. Снопенко // Ефективна економіка. 2020. № 12. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.12.10. [Електронний ресурс]. - Режим доступу:<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8441>. - (дата звернення: 14.11.2023).

37. Бардадим С. А. Діджиталізація в сфері управління персоналом організації / С.А. Бардадим, С.М. Невмержицька // Економіка, менеджмент та аудит: сучасні проблеми, перспективи та напрями розвитку: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (22 лютого 2020 року, м. Львів). ГО "Львівська економічна фундація". Львів: ЛЕФ, 2020. - С. 55–58.

38. Гусева О. Ю. Діджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація / О.Ю. Гусева, С.В. Легомінова // Економіка. Менеджмент. Бізнес. - 2018. - № 1. - С. 33–39.

39. Данилевич Н. С. Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях / Н.С. Данилевич, С.Г. Рудакова, Л.В. Щетініна, Я.Г. Касяненко // Галицький економічний вісник. - 2020. - № 3 (64). - С. 147–156.

40. Длугопольська Т. І. Цифрова трансформація у сфері HR: напрями, проблеми та можливості / Т.І. Длугопольська, Ю.В. Гук // Причорноморські економічні студії. - 2021. Вип. 62. - С. 13–18.

41. Невмержицька С. М. Управління розвитком трудового колективу в сучасних умовах господарювання / С.М. Невмержицька, Г.В. Себта // Інфраструктура ринку. - 2017. - № 14. - С. 232–236.

42. Невмержицька С. М., Цалко Т. Р. Управління цифровою трансформацією в бізнесі. Multidisziplinäre Forschung: Perspektiven, Probleme

und Muster der Sammlung wissenschaftlicher Arbeiten «ΛΟΓΟΣ» zu den Materialien der I internationalen wissenschaftlich-praktischen Konferenz (B. 1), Wien, 9. April, 2021. Wien/Vinnitsia: List Verlag. in Ullstein Buchverlage GmbH & Europäische Wissenschaftsplattform, 2021. С. 51–53.

43. Рудакова С. Г. Digital HR – майбутнє кадрового адміністрування / С.Г. Рудакова, Н.С. Данилевич, Л.В. Щетініна, Я.А. Касяненко // Бізнес Інформ. - 2020. - № 1. - С. 265–270.

44. Семилітко Д. Диджиталізація в дії: як цифрова трансформація бізнесу впливає на успіх компанії / Д. Семилітко // Аудитор України. - 2019. - № 5. - С. 76–79.

45. Pring B., Brown R., Styr C., Meister J. 21 HR jobs of the future. 2020. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.cognizant.com/futureofwork/whitepaper/21-hr-jobs-of-the-future>. - (дата звернення: 14.11.2023).

46. Noe R., Hollenbeck J., Gerhart B., Wright P. Human Resource Management. 11th ed. NY, McGraw-Hill, 2018. 350 p.

47. Бардадим С.А. Діджиталізація HR-процесів в організації / С.А. Бардадим //ІІ всеукраїнська конференція здобувачів вищої освіти і молодих учених «Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості». Платформа 3. Інноватика в бізнесі. - С.54-59.

48. Костюченко О., Полякова Е. Роль HR-менеджера в побудові ефективної роботи. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://yur-gazeta.com/publications/legal-business/rollhrmene-dzhera-v-pobudovi-efektivnoyi-roboti.html> - (дата звернення: 14.11.2023).

49. Професія HR-менеджер. Cherkasy IT кластер/ [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.itcluster.ck.ua/projects/професія-hr-менеджер-головні-тези-лекц/> - (дата звернення: 14.11.2023).

50. 30+ додатків для рекрутерів та HR-ів/ [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://hurma.work/blog/30-dodatktiv-dlya-rekruteriv-ta-hr-iv/> - (дата звернення: 14.11.2023).

51. 5 популярних систем управління кандидатами (ATS): огляд для рекрутерів/ URL: <https://happymonday.ua/5-populyarnyh-ats> - (дата звернення: 14.11.2023).

52. Прийма С. Інформаційні технології у діяльності HRменеджера / С. Прийма, І. Хоменко // Проблеми становлення інформаційної економіки в Україні: Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми становлення інформаційної економіки в Україні». – Львів: Растр-7, 2022. - С.61-65.

53. Дипломна робота магістра : методичні вказівки щодо її виконання для студентів спеціальності «Економіка» за спеціалізацією «Управління персоналом та економіка праці» / М. Д. Ведерніков, О. О. Чернушкіна, Н. П. Базалійська. – Хмельницький : ХНУ, 2017. – 58 с.

54. Переддипломна практика магістра : методичні вказівки щодо її виконання для студентів спеціальності «Економіка» (спеціалізація «Управління персоналом та економіка праці») / М. Д. Ведерніков, О. О. Чернушкіна, І. М. Кравець, Н. П. Базалійська. – Хмельницький : ХНУ, 2018. – 155 с.

55. Ефективність управління персоналом підприємств: діагностика та механізм забезпечення/ Л.Є.Довгань, Г.А. Мохонько, Г.О.Дудукало. – 2015 . – 231 с.

56. Dieny, K. (n.d.). The Ultimate Guide to Digital Management. CallSource. [Електронний ресурс]. - Режим доступу:<https://www.callsource.com/blog/the-ultimate-guide-to-digital-management/>. - (дата звернення: 14.11.2023).

57. Hughes, J. Why Study Digital Management // KeyStone Masterstudies. 2019. [Електронний ресурс]. - Режим доступу:<https://www.masterstudies.com/article/why-study-digital-management/>. - (дата звернення: 14.11.2023).

58. Мельник В. Концептуалізація цифрового менеджменту як реалізація і вираження креативності освіти та особистості / В. Мельник // Нова парадигма. 2019. №134. [Електронний ресурс]. - Режим доступу:<http://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/26533/Mf?sequence=>

1 - (дата звернення: 14.11.2023).

59. Бут-Гусаїм О. Г. Цифровий менеджмент: проблеми та перспективи розвитку / О.Г. Бут-Гусаїм, К. Крвтуненко // Бізнес Інформ. 2020. №6. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifroviymenedzhment-problemi-ta-perspektivi-rozvitku/viewer/> - (дата звернення: 14.11.2023).

60. Лобузін І. Цифровий менеджмент інформації в бібліотеках: світовий досвід системного впровадження / І. Лобузін // Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського. 2022. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://conference.nbu.gov.ua/report/view/id/846>. - (дата звернення: 14.11.2023).

61. Тупкало В. М. Цифрова економіка: зміна парадигми менеджменту підприємств / В.М. Тупкало // Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». - 2021. - №19. - С. 179-180.

62. Sahu, S. What is digital management. Quora. 2022. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://www.quora.com/Whatis-digital-management?top_ans=261108520 - (дата звернення: 14.11.2023).

63. OECD Digital Economy Papers. OECD Library. 2011. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://www.oecdilibrary.org/science-and-technology/national-strategies-and-policies-for-digital-identitymanagement-in-oecd-countries_5kgdzvn5rfs2-en - (дата звернення: 14.11.2023).

64. Баранов В. В. Цифровий менеджмент як обов'язковий складник цифрової економіки: монографія / В.В. Баранов. - Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2021. - 364 с.

65. Нетреба М. М. Digital менеджмент як механізм ефективності бізнесових структур / М.М. Нетреба, С.О. Шибіріна, О.Б. Короленко // Наукові перспективи № 5(23) 2022. - С. 246-258.

66. Перішко Н. П. Вплив цифровізації на економіку: переваги та ризики. Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, м. Житомир, 3-4 листопада 2022 року, Житомир, 2022.

[Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/146.pdf> - (дата звернення: 14.11.2023).

67. Поліщук С. Вплив цифровізації на зміни бізнес-моделей підприємств / С. Поліщук, Т. Роспопчук // Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут. - 2021. - № 18. - С. 199—202.

68. Церковна А. В. Вплив цифровізації на розвиток малого і середнього бізнесу в Україні / А.В. Церковна, К.С. Карелова // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. - 2020. - Т. 19, № 2 (45). - С. 328—339.

69. Кучерява К. Ю. Теоретичні аспекти державного регулювання малого та середнього підприємництва / К.Ю. Кучерява, Ю.Л. // Актуальні проблеми державного управління. - 2020. - № 2 (58). - С. 32—41.

70. Gabert M. The Magic of a New Beginning: A Personnel Development Department Reinvents Itself the Future of HR. Current Developments and a Methodological Approach to Narrative Transformation of HR Identity. Transforming Organizations. Management for Professionals / ed. by J. Chlopczyk, C. Erlach. Cham: Springer, 2019. - P. 271—285.

71. Thomas G. Digital Maturity of HR in SMEs. European Journal of Economics and Business Studies. 2020. Vol. 6, No. 1.- P. 56—61.

72. Vardarlier P. Digital Transformation of Human Resource Management: Digital Applications and Strategic Tools in HRM. Digital Business Strategies in Blockchain Ecosystems. Contributions to Management Science / ed. by U. Hacıoglu. Cham: Springer, 2020. - P. 239—264.

73. Шаповалова О. В. Цифрова трансформація бізнесу: зміна стратегій і моделей розвитку / О.В. Шаповалова, Л.С. Шевченко, А.В. Стріжкова // Правове забезпечення віртуалізації інфраструктури національної економіки України: монографія / за ред. С. В. Глібка, А. В. Стріжкової. Харків, 2019. - . 48-70.

74. Седікова І. О. Управління персоналом в умовах глобальних інформаційних процесів / І.О. Седікова, К.Б. Козак, Д.В. Седіков // Економіка харчової промисловості. - 2022. - Т. 14, № 2. - С. 51—57.

75. Сватюк О. Р. Цифровізація управлінської праці HR- менеджера / О.Р. Сватюк, А.О. Захарец, Й.С. // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. - 2022. - № 2 (8). - С. 210—222.

76. Козак Т. М. Особливості управління персоналом на підприємствах в умовах діджиталізації економіки / Т.М. Козак, І.В. Копитова // Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу : матеріали Міжнародної наукової конференції, м. Житомир, 5-6 листопада 2020 р. Житомир, 2020. [Електронний ресурс]. - Режим доступу:<https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/136.pdf> (дата звернення: 17.11.2023).

77. Кравчук О. І. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії COVID-19 / О.І. Кравчук, І.О. Варіс, К.В. Заривних // Економіка та суспільство. - 2021. - № 26. [Електронний ресурс]. - Режим доступу:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73> (дата звернення: 17.11.2023).

78. Melnychenko S., Lositska T., Bieliaieva N. Digitalization of the HR-management system of the enterprise in the context of globalization changes. Financial and credit activities: problems of theory and practice. 2021. № 6 (41). - P. 534-543.

79. Челядінова Н. Г. HR-менеджмент і цифровізація у сучасній організації / Н.Г. Челядінова, В.І. Куделя // Економіка та управління підприємствами. - 2022. - № 69. - С. 125-129.

80. Маковоз О. С. Управління персоналом в умовах цифрової економіки. Економіко-управлінські аспекти функціонування та розвитку суб'єктів господарювання : колективна монографія / за ред. І. В. Ящишиної. Кам'янець-Подільський, 2018. С. 184-203.

81. Виклики та тренди в HR 2020: огляд кейсів номінантів Премії HR-бренд. European Business Association. [Електронний ресурс]. - Режим доступу:<https://eba.com.ua/vyklyky-ta-trendy-v-hr-2020-oglyad-kejsiv-nominantiv-premiyi-hr-brend/> (дата звернення: 30.04.2023).

82. Чому ваша компанія має діджиталізуватись та 4 приклади того, як це

робити. European Business Association. [Електронний ресурс]. - Режим доступу:<https://eba.com.ua/chomu-vasha-kompaniya-maye-didzhytalizuvatys-ta-4-pryklady-togo-yak-tse-robyty/> (дата звернення: 30.04.2023).

83. Ляш О. І. Майбутнє HR-менеджменту: тенденції, ризики, мотивація / О.І. Ляш, П.В. Блохін // Ефективна економіка. - 2018. - № 10. (дата звернення: 17.11.2023). [Електронний ресурс]. - Режим доступу:<https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.10.3> (дата звернення: 30.04.2023)

84. Орел Ю. Л. HR-менеджмент в українському бізнесі: виклики цифровізації / Ю.Л. Орел, А.А. Смаглюк // Академічні візії. - Випуск 19/2023.

85. Новікова М. М. Методичний підхід до вимірювання потенціалу кар'єрного росту персоналу / М. М. Новікова, О. А. Небилиця // Вісник ТНЕУ. – № 3. – Тернопіль, 2010. – С. 105 – 114

86. Амоша О. І. Якість трудового потенціалу та управління трудовою сферою в Україні: соціальна експертиза : монографія / О. І. Амоша, О. Ф. Новікова, В. П. Антонюк. – Донецьк : НАН України, Ін-т економіки пром-ті, 2006. – 208 с.

87. Балацкий О. Ф. Теоретические проблемы оценки экономического потенциала региона, компании, предприятия / О. Ф. Балацкий // Вісник Сумського державного університету. Серія : Економіка. – 2004. – № 9 (68). – С. 84 – 95.

88. Востряков О. В. Теоретико-методичні засади формування збалансованої системи управління підприємством : автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / О. В. Востряков. – Київ, 2006. – 21 с.

89. Лич В. М. Науково-методичні основи відтворення трудового потенціалу України : автореф. дис. ... д-ра екон. наук: спец. 08.02.03 / В. М. Лич ; Науково-дослідний економічний інститут Міністерства економіки України. – Київ, 2005. – 46 с.

90. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи :

монографія / В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. О. Кизим. – Харків : ВД «ИНЖЕК», 2003. – 328 с.

91. Адаптивные модели в системах принятия решений : монография / Под. ред. Н. А. Кизима, Т. С. Клебановой. – Харьков : ИД «ИНЖЭК», 2007. – 368 с.

92. Гриньова В. М. Управління кар'єрним зростанням персоналу / В. М. Гриньова, М. М. Новікова, О. А. Небилиця. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2013. – 182 с.

93. Небилиця О. А. Обґрунтування соціально-економічної ефективності управління персоналом сучасного підприємства / О.А. Небилиця //Бізнес-інформ. - № 10 '2014. - С. 159-164.