

ДИПЛОМНА РОБОТА

Застосування інформаційних систем на підприємстві

у професійній діяльності HR- менеджера

(на прикладі ТОВ «Епіцентр К», м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма Управління персоналом та економіка праці

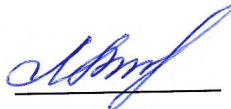
ДРУПЕП. 022244.02.15.00

Виконав
студент 2 курсу
група УПЕПм-22-2



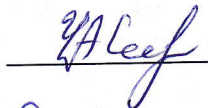
Владислав ПОПЛАВСЬКИЙ

Керівник
к.е.н., доцент



Леся ВОЛЯНСЬКА-САВЧУК

Нормоконтролер
к.е.н.



Олена МАНТУР-ЧУБАТА

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



Михайло ВЕДЕРНІКОВ

29 листопада 2023 р.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет _____ економіки і управління
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

Поплавський Владислав Юрійович

1 Тема роботи: _____ Застосування інформаційних систем на підприємстві у професійній діяльності HR- менеджера (на прикладі ТОВ «Епіцентр К», 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 послужили роботи вітчизняних і зарубіжних учених, фінансова звітність підприємства.

4 Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): У першому розділі наведено теоретичні основи застосування інформаційних систем на підприємстві у професійній діяльності HR- менеджера. У другому розділі наведено аналіз застосування інформаційних систем на підприємстві у професійній діяльності HR-менеджера ТОВ «Епіцентр К». Третій розділ присвячено напрямкам ефективного використання інформаційних систем на підприємстві у професійній діяльності HR-менеджера ТОВ «Епіцентр К».

5 Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень) Рисунок - Компоненти інформаційної системи; Таблиця - Ефект від впровадження систем управління персоналом; Рисунок - Особистісні якості людини, необхідні сучасному HR-менеджеру; Таблиця - Ефективне управління кадровим потенціалом; Рисунок - Принципи управління кадровим потенціалом; Таблиця - Головні вимоги до особистих якостей HR-менеджера; Таблиця - Плюси та мінуси професії HR-менеджера; Таблиця - Тенденції, властиві змінам у HR найближчим часом; Таблиця - Методи професійного розвитку персоналу в системі HR менеджменту; Рисунок - Класифікація інформаційних технологій в сфері HR-менеджменту; Таблиця - Глобальні тренди цифровізації та HR-тренди; Таблиця - Трансформація функцій управління

персоналом з використанням Digital-технологій; Таблиця - Технічні характеристики призначення HRM-систем; Рисунок - HR-процеси автоматизованої HRM-системи.

6 Консультанти розділів дипломної роботи

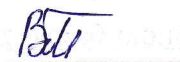
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

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	Виконано
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	

Студент



Владислав ПОПЛАВСЬКИЙ

Керівник роботи



Леся ВОЛЯНСЬКА-САВЧУК

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота «Застосування інформаційних систем на підприємстві у професійній діяльності HR- менеджера (на прикладі ТОВ «Епіцентр К», м. Хмельницький)».

Виконала студентка гр. УПЕПМ-22-2 Поплавський В. Ю., керівник Волянська-Савчук Л. В., к.е.н., доцент

Обсяг – 101 с., 19 рис., 34 табл., 83 джерел.

Ключові слова: персонал, інформаційні системи, управління персоналом, комунікаційний менеджмент, HR-менеджмент.

Метою дипломної роботи магістра полягає у розкритті сутності, основних характеристик та необхідних вимог до професії HR-менеджера, її переваг та недоліків, застосування інформаційних систем на підприємстві у професійній діяльності HR- менеджера.

Об'єкт дослідження – процес формування інформаційної системи на підприємстві у професійній діяльності HR- менеджера.

У першому розділі наведено теоретичні основи застосування інформаційних систем на підприємстві у професійній діяльності HR- менеджера.

У другому розділі наведено аналіз застосування інформаційних систем на підприємстві у професійній діяльності HR-менеджера ТОВ «Епіцентр К».

Третій розділ присвячено напрямам ефективного використання інформаційних систем на підприємстві у професійній діяльності HR-менеджера ТОВ «Епіцентр К», а саме: побудова інформаційної моделі реінжинірингу бізнес-процесів в системі управління персоналом підприємства; удосконалення формування HR-менеджменту на ТОВ «Епіцентр К»; формування комунікаційного менеджменту ТОВ «Епіцентр К» через призму інформаційних комунікацій.

13.12.23

Дата



Підпис

ЗМІСТ

	С.
Вступ	5
1 Теоретичні основи застосування інформаційних систем на підприємстві у професійній діяльності HR- менеджера	8
1.1 Інформаційні системи і технології та їх роль і значення в системі управління персоналом підприємства	8
1.2 Профіль сучасного HR- менеджера: функції, задачі, обов'язки, вимоги, компетенції	17
1.3 Застосування інформаційних системи і технології у професійній діяльності HR- менеджера	28
Висновки до розділу 1	38
2 Аналіз застосування інформаційних систем на підприємстві у професійній діяльності HR-менеджера ТОВ «Епіцентр К»	40
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства	40
2.2 Аналіз інформаційного забезпечення професійної діяльності HR-менеджера ТОВ «Епіцентр К»	51
2.3 Оцінка компетенцій HR-менеджера ТОВ «Епіцентр К» в епоху цифрових технологій	61
Висновки до розділу 2	73
3 Напрями ефективного використання інформаційних систем на підприємстві у професійній діяльності HR-менеджера ТОВ «Епіцентр К»	74
3.1 Побудова інформаційної моделі реінжинірингу бізнеспроцесів в системі управління персоналом підприємства	74
3.2 Удосконалення формування HR-менеджменту на ТОВ «Епіцентр К»	83
3.3 Формування комунікаційного менеджменту ТОВ «Епіцентр К» через призму інформаційних комунікацій	88
Висновки до розділу 3	98
Висновки	100
Перелік джерел посилання	103
Додатки	112

ВСТУП

Управління людськими ресурсами стає невід'ємною частиною організаційної стратегії та має значний вплив на ефективність діяльності компанії. Сьогодні попит на фахівців з управління людськими ресурсами майже збалансований з пропозицією, але мало кого з керівників можна назвати справжніми професіоналами в цій галузі. Підвищення ефективності використання ресурсів є ключовим викликом для всіх підприємств. Питання забезпечення ефективного використання трудових ресурсів заслуговує на особливу увагу, оскільки є основою ефективного функціонування підприємств.

У сучасних умовах основна роль управління людськими ресурсами полягає в тому, щоб розвивати потенціал людських ресурсів і сприяти різноманітному і професійному внеску персоналу в досягнення загальних цілей організації. Поле битви - це не внутрішні відносини, а зовнішній ринок, наприклад, конкурентний ринок та ринок державних послуг. Ця зміна пріоритетів також призведе до зміни ролі HR-менеджерів. У центрі уваги тепер має бути постійне прагнення забезпечувати, розвивати, навчати та мотивувати персонал на користь компанії.

Вже сьогодні основним завданням HR-відділу є моніторинг та підвищення ефективності роботи персоналу, при цьому HR-менеджер відіграє ключову роль в управлінні виробничими процесами компанії. Тому HR-фахівці повинні володіти навичками фінансового, аналітичного, маркетингового та ризик-менеджменту для того, щоб максимізувати ефективність використання робочої сили компанії, а також навичками управління контрактами та фрілансерами, компенсації та дотримання стандартів якості.

Дослідженню та аналізу використання ІТ технологій в сфері управління персоналом присвячено праці таких вчених, як: Андрощук Г. О., Брінцева О. Г., Біловус О. С., Варіс І. О., Вініченко І. І., Волянська-Савчук Л. В., Гуцуляк Н. П., Дб'яченко Н. К., Жавела К. А., Жавела А. К., Жуковська В. М., Єльнікова Г.

В., Заривних К. В., Кравчук О. І., Лапа В. О., Мацишина М. В., Федорова Ю. та інші. Оскільки науково-технічний прогрес визначає стан сучасного суспільства, тема використання інноваційних інформаційних технологій в управлінні людськими ресурсами, безсумнівно, є життєво важливою. Поява нових гаджетів та різноманітних пристроїв, програм, машин і технологій покликана полегшити повсякденне життя звичайних людей, але складність виробництва таких продуктів постійно зростає. Пристрої стають складнішими, технології виходять на нові рівні, додатки стають витонченішими, а в багатьох сферах машини замінюють людей. Але нічого з цього не відбулося б без людей. Всі інновації є результатом людської діяльності. Однак є ще деякі питання, які не до кінця зрозумілі і потребують подальших досліджень.

Метою дипломної роботи магістра полягає у розкритті сутності, основних характеристик та необхідних вимог до професії HR-менеджера, її переваг та недоліків, застосування інформаційних систем на підприємстві у професійній діяльності HR-менеджера.

Для досягнення поставленої мети були вирішені такі задачі:

- визначити сутнісну характеристику і зміст інформаційної системи і технології та їх роль і значення в системі управління персоналом підприємства;
- дослідити профіль сучасного HR-менеджера: функції, задачі, обов'язки, вимоги, компетенції;
- вивчити застосування інформаційних системи і технології у професійній діяльності HR-менеджера;
- проаналізувати застосування інформаційних системи і технології у професійній діяльності HR-менеджера;
- надати рекомендації щодо застосування інформаційних системи і технології у професійній діяльності HR-менеджера

Об'єкт дослідження – процес формування інформаційної системи на підприємстві у професійній діяльності HR-менеджера.

Предмет дослідження – теоретичні основи і методичні рекомендації щодо застосування інформаційних систем на підприємстві у професійній діяльності

HR- менеджера.

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 (дескриптивний аналіз, 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 застосування інформаційних систем на підприємстві у професійній діяльності HR- менеджера.

Робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків, списку використаних джерел, додатків. Її основний обсяг становить 99 сторінок, включає 34 таблиці, 19 рисунків. Список використаних джерел налічує 83 найменування.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАСТОСУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ НА ПІДПРИЄМСТВІ У ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ HR - МЕНЕДЖЕРА

1.1 Інформаційні системи і технології та їх роль і значення в системі управління персоналом підприємства

Інформаційні ресурси становлять ключову складову ресурсного потенціалу підприємства, виступаючи важливою складовою управління бізнесом. Управління підприємством охоплює чотири основні аспекти: клієнтську базу, персонал, фінанси та бізнес-процеси, які запускають напрямок розвитку організації.

Інформаційна система управління людськими ресурсами є необхідною для автоматизації управлінських процесів на трьох рівнях: опрацювання заробітної плати, ведення кадрового обліку та управління робочими ресурсами. Ці рівні відображають етапи інтеграції технологій управління персоналом і з урахуванням хронологічного порядку їх застосування [1].

Згідно з дослідженнями системи світового розвитку інформаційних технологій, сучасні інтегровані управління персоналом включають шість основних функціональних блоків: інформаційне самообслуговування, керування процесом навчання, процес управління найму, облік робочого часу, кадровий облік, а також управління ефективністю та талантами.

Найважливішою якісною тенденцією на українському ринку інформаційних систем управління персоналом є зміна парадигми автоматизації управління персоналом. Все більше українських підприємств відчують потребу в безпосередній автоматизації функцій системи, відмінних від розрахунково-облікових завдань, тобто інструментів управління персоналом.

Інформаційна система управління підприємством включає ряд компонентів: функціональні компоненти, компоненти системи обробки даних

та організаційні компоненти (рисунок 1.1) [2, с. 362].



Рисунок 1.1 - Компоненти інформаційної системи

Функціональні компоненти - це системи функцій управління бізнес-процесами, необхідні для досягнення поставлених підприємством цілей. Декомпозиція інформаційної системи за функціональною ознакою полягає у виділенні окремих її частин, які називаються функціональними підсистемами (функціональні модулі, бізнес-додатки, прикладні рішення), що реалізують систему функцій управління. Вибір складу функціональних завдань функціональних підсистем управління зазвичай здійснюється з урахуванням основних етапів управління: планування, обліку, контролю, аналізу та регулювання (виконання) [3].

Планований розвиток людських ресурсів, професійний розвиток та розвиток людських ресурсів у робочому середовищі є важливими процесами в управлінні та факторами, що підвищують загальну ефективність діяльності організації. За останнє десятиліття економічне, соціальне та громадське життя українського суспільства суттєво змінилося. Сучасні ІТ-технології та комп'ютерні засоби дозволяють працівникам отримувати достовірну інформацію, необхідну в процесі навчання, в короткі терміни і з мінімальними витратами. Впроваджуючи ІТ-технології, компанії можуть визначати потреби в навчанні, отримувати дані про підготовку персоналу, знання, незалежно від місцезнаходження і відстані між учнями та викладачами, ділитися досвідом та іншою навчальною інформацією з працівниками. Важливою перевагою підсистеми управління розвитком персоналу є забезпечення зворотного зв'язку на всіх рівнях організації та працівників, а також впровадження електронного

навчання.

Інформаційне забезпечення системи управління розвитком людських ресурсів насамперед слід охарактеризувати як сукупність елементів єдиної системи класифікації та координації техніко-економічної інформації, систем документації та інформаційних потоків, що використовуються в системі управління розвитком людських ресурсів.

Сучасні системи управління персоналом (HumanResources) - це комплекс технологій, які автоматизують і полегшують роботу з кадрами на всіх рівнях - від оперативного (щоденний облік даних) до стратегічного (прийняття рішень щодо розвитку компанії). Якщо компанія має ефективну систему управління персоналом, вона може ефективно взаємодіяти з фінансовими та виробничими системами, які використовують кадрові дані для своїх процесів [4, с. 217].

Аналіз західного досвіду показує, що економічно розвинені країни вже давно використовують інформаційні системи та високі технології в організації роботи з персоналом [5, с.112].

На пострадянському просторі пропонуються наступні основні програми для організації систем управління персоналом [6]:

- PersonPro 2.0 та PersonPro 2.0 SQL.
- Personnel, інформаційно-пошукова система компанії Protoka.
- Пакетний додаток X - DOOR 5 компанії Soft - Такі "Відділ кадрів".
- IT Enterprise.
- Clobbi.
- IS Pro.

Для того, щоб оцінити впровадження інформаційних систем в процеси управління трудовими ресурсами підприємства, необхідно визначити основні переваги:

- попередження наслідків неправильних рішень; економія коштів в результаті прийняття рішень;
- підвищення продуктивності праці працівників та ефективності виконання завдань і обов'язків; та

- можливості для кар'єрного зростання працівників;
- скорочення часу, необхідного для збору та обробки даних, які отримує компанія;
- зменшення напруженості та складності роботи;
- забезпечення точності та швидкості в обробці інформації
- можливість комунікації з різними структурними частинами підприємства;
- найбільш ефективно поєднання компетенцій персоналу.

До основних недоліків впровадження інформаційних систем на підприємствах можна віднести наступні [7, с. 140]:

- високий ступінь відкритості інформаційних систем та можливість надання доступу третім особам до внутрішньої інформації;
- високий ризик витоку персональних даних працівників;
- необхідність підготовки професійно кваліфікованого персоналу для обслуговування існуючих інформаційних систем;
- додаткові витрати на навчання персоналу
- проблеми сумісності сучасних інформаційних систем зі старими системами та програмними платформами.

Порівнюючи західне програмне забезпечення для управління людськими ресурсами з вітчизняним, необхідно акцентувати увагу на його ефективності та безпеці. Найпоширеніші системи управління у світі [8]:

- система управління персоналом SAP;
- Scala HR;
- Ахартa HR Management;
- IRenaissanceHumanResources/Payroll;
- Oracle Human Resources Analyzer.

Ці програмні інструменти в основному використовуються західними компаніями та партнерами, що фінансуються із західних джерел.

Для інших компаній існують наступні обмеження при впровадженні:

- впровадження іноземної інформаційної системи передбачає значні

витрати, включаючи навчання персоналу, встановлення програмного забезпечення та регулярне оновлення апаратного забезпечення, на якому вона встановлена;

- західні інформаційні системи можуть бути впроваджені лише у великих компаніях з чисельністю працівників понад 1 000 осіб;

- моделі управління людськими ресурсами вітчизняних та іноземних компаній дуже відрізняються, що може призвести до певного незадоволення та непорозумінь у бізнес-процесах.

При впровадженні системи управління людськими ресурсами її ефективність оцінюється в різних аспектах (таблиця 1.1) [8].

Таблиця 1.1 - Ефект від впровадження систем управління персоналом

Ефект		
Організаційний	Економічний	Соціальний
<ul style="list-style-type: none"> - Скорочення часу прийняття рішень на всіх рівнях управління підприємством. - Підвищення якості кадрових рішень. - Оперативність підготовки звітності для органів державного управління 	<ul style="list-style-type: none"> - Зниження витрат на управління - Підвищення продуктивності праці персоналу. - Оптимальне використання професійних якостей конкретного співробітника підприємства 	<ul style="list-style-type: none"> - Персональний облік пенсійних накопичень співробітників підприємства. - Ведення повної індивідуальною трудовою історією персоналу підприємства. - Підготовка керівного резерву і просування по службі найбільш перспективних співробітників підприємства

У сфері комп'ютеризованого управління розвитком людських ресурсів спостерігається тенденція до розширення функціональності програмних додатків для систем управління розвитком людських ресурсів [9].

Нові можливості цих додатків:

- автоматична синхронізація умов контракту працівника з фактичними результатами його роботи;

- розширена інтернет-функціональність для підбору персоналу;

- просування та утримання на відповідних посадах;

- додавання групової роботи, багатого контенту та аналітичних функцій до загальної функціональності HR-додатків.

Час для суцільної автоматизації процесу управління розвитком персоналу ще не настав. Виходячи з досвіду створення та впровадження автоматизованих підсистем, експерти визначили бізнес-функції HR-служб організацій, які можуть бути успішно виконані за допомогою комп'ютерних технологій [9] та економіко-математичних методів.

Першою з них є прогнозування та планування потреб компанії в людських ресурсах. Вирішення цього завдання вимагає використання інформаційних систем та економіко-математичних методів. Основні труднощі полягають у розробці методології планування стандартів розвитку людських ресурсів в організації та в узгодженні організаційних питань, пов'язаних з використанням конкретних інструментів управління в організації. Друга - це розподіл персоналу між структурними підрозділами компанії.

Це завдання можна вирішити за допомогою інформаційної системи, якщо підготувати початковий набір даних про всіх співробітників компанії і сформулювати формальні вимоги до паспортів представників різних професій. В останньому випадку інформаційна система порівнює об'єктивні дані про працівників з вимогами до паспортів.

ПК може використовуватися для розробки рекомендацій на вакантні посади. Третя функція - переатестація персоналу. Вирішення цього завдання пов'язане зі значними труднощами з точки зору процедур та обробки інформації за результатами переатестації працівників. Великі обсяги цієї інформації неможливо обробити вручну. Використання різноманітних економіко-математичних моделей дозволяє оперативно обробляти експертну інформацію, а також готувати попередні рекомендації за результатами переатестації.

Четверта функція - робота з кадровим резервом на висування. Загальновідомо, що завдання створення армії резерву на висування є найважливішою функцією кадрової служби. Добре відомо, що часто це робиться формально. Використання інформаційних систем відкриває значні можливості для поліпшення роботи з призначення кадрового резерву. У цьому

випадку інформаційні системи можуть допомогти у відборі кандидатів для можливого включення до списку резерву на призначення.

Результати переатестації систематично зберігаються в масиві. Інформація, що зберігається в пам'яті комп'ютера, дозволяє прогнозувати кар'єрне зростання співробітників. П'ята функція - підвищення кваліфікації робітників та інженерів. Відповідний підхід до вирішення цієї проблеми може значно підвищити продуктивність праці і привести до більш успішної наукової діяльності.

За допомогою інформаційної системи створення тимчасових списків працівників для підвищення кваліфікації може звільнити відділ кадрів від кропіткої роботи. За допомогою інформаційної системи можна скласти список співробітників, яких потрібно відправити на навчання, на основі довгострокового плану.

Будь-якій компанії для успішного розвитку потрібен компетентний персонал. Забезпеченість персоналом особливо важлива, якщо компанія знаходиться на стадії активного росту і розвитку. Сьогодні традиційні засади побудови систем управління персоналом зазнають кардинальних змін, оскільки ринок інформаційних продуктів, технологій і рішень продовжує розширюватися. Як наслідок, компанії перебувають під тиском необхідності змінювати підходи, методи та процедури системи управління персоналом, щоб відповідати сучасним потребам бізнесу. Таким чином, інформаційні системи для розвитку людських ресурсів мають наступні особливості [9]:

- простота, зручність та гнучкість у розробці та використанні;
- придатність як для малих та середніх підприємств, так і для великих організацій;
- чітке та стисле представлення інформації;
- адаптація до законодавства та змін, що стосуються конкретних підприємств, наприклад, особливостей оподаткування та бухгалтерського обліку;
- великий набір стандартних операційних та звітних форм;

- відмінні аналітичні можливості, часто з відображенням інформації в графічному вигляді.

Зокрема, «Бос-Кадровик», «Парус-Персонал 8», «Персонал-Актив», «Персонал-Менеджер-5», «Атлас Кадри» та «1С: Зарплата і управління персоналом 8.0» є комплексними інформаційними системами для розвитку людських ресурсів.

Наслідки впровадження інформаційних систем для управління розвитком людських ресурсів на підприємстві можна розглядати в трьох аспектах [9]:

Організаційні - скорочення часу прийняття рішень на всіх рівнях корпоративного управління, підвищення якості кадрових рішень, оперативність звітування перед державними органами відповідно до вимог українського законодавства.

Економічні - скорочення витрат на управління персоналом, підвищення продуктивності праці працівників, оптимальне використання професійних якостей окремих працівників.

Соціально-особистісні - пенсійне забезпечення працівників, управління повною трудовою історією окремих працівників, навчання та просування по службі найбільш перспективних працівників. До загальних недоліків впровадження інформаційних систем розвитку людських ресурсів на підприємствах можна віднести наступні.

- інформаційні системи є дуже незахищеними; треті особи можуть мати доступ до конфіденційної інформації;
- високий ризик витоку персональної інформації;
- для роботи з існуючими інформаційними системами потрібен спеціалізований персонал;
- високі вимоги до працівників, які займаються програмним забезпеченням;
- високий ризик витоку персональних даних;
- високі вимоги до працівників, що займаються програмним забезпеченням;

- додаткові витрати на навчання персоналу;
- проблеми сумісності сучасних інформаційних систем зі старими системами та програмними платформами; високі витрати на навчання персоналу; високі вимоги до працівників програмного забезпечення; додаткові витрати на навчання персоналу.

Проаналізувавши вищезазначені переваги та недоліки впровадження інформаційних систем в управлінні персоналом, можна зробити висновок, що всім підприємцям необхідно чітко визначитися з власною стратегією, цілями та можливостями вітчизняного програмного забезпечення, доступного для розвитку себе та персоналу організації.

Порівнюючи вітчизняне програмне забезпечення для управління персоналом [9] із зарубіжним, можна побачити, що воно є більш ефективним та безпечним. До них відносяться найпопулярніші у світі системи розвитку та управління персоналом:

- Система управління персоналом SAP;
- Skala HR;
- Ахартa HR Management;
- IRenaissance Human Resources/Payroll; - Oracle Human Resources Analyzer.

Такі системи переважно використовуються в компаніях, інвесторами та партнерами яких є західні компанії. Таким чином, інформаційне забезпечення системи управління розвитком людських ресурсів - це сукупність рішень, реалізованих для обсягів інформації в організації, які циркулюють в ІТ-системі управління розвитком людських ресурсів організації в процесі її функціонування. Технології, комунікації та інформаційні технології відіграють важливу роль у системах управління розвитком людських ресурсів, а також у технологіях обробки інформації, які можуть використовувати спеціальне обладнання.

Для ефективного функціонування систем управління розвитком людських ресурсів на підприємствах важливо створити єдину автоматизовану мережу

персональних комп'ютерів, засновану на сучасних засобах передачі даних, що гарантує взаємний обмін кадровою інформацією між менеджерами всіх рівнів.

1.2 Профіль сучасного HR- менеджера: функції, задачі, обов'язки, вимоги, компетенції

Традиційно управління людськими ресурсами розглядалося як кадрові операції. Під кадровими завданнями розуміли діяльність, пов'язану з кадровим обліком і документацією, і виконували їх переважно безпосередні керівники та працівники кадрової служби. На зміну уявленню про управління персоналом як про кадрову роботу прийшло розуміння управління персоналом як особливого напрямку в системі діяльності штаб-квартири. Крім обліку, було визнано за необхідне вибудовувати та оптимізувати соціальні процеси всередині організації, тобто нарощувати потенціал людських ресурсів і розробляти заходи з розвитку людських ресурсів відповідно до цілей і принципів політики компанії. Іншими словами, необхідно порівнювати процеси управління персоналом з економічними, технологічними, інформаційними та структурними процесами всередині та поза організацією [10, с. 218].

У цьому випадку завдання, пов'язані з людськими ресурсами, правильніше називати «управлінням людськими ресурсами». Процеси управління персоналом піднімаються з оперативних і тактичних міркувань на стратегічний рівень і розглядаються в інтегрованій системі корпоративного управління. Повноцінна робота з персоналом вимагає певних стратегічних цілей, технічних принципів і конкретних кадрових заходів.

HR-менеджмент - це більше, ніж просто оновлена версія старої назви «управління людськими ресурсами». Цей термін має на увазі чітку орієнтацію діяльності компанії на людські ресурси, концепцію, покликану служити сучасній компанії більш ефективно, ніж традиційне управління персоналом

Роль HR-менеджера, самостійно або за допомогою інших відділів, полягає у визначенні основних цілей, яких він повинен прагнути досягти від імені компанії стає простіше пояснити [11, с. 268]: головна мета HR-менеджера - пов'язати наявні людські ресурси, кваліфікацію та трудові можливості зі стратегією та цілями компанії. HR-менеджери виконують весь цикл завдань, пов'язаних з людськими ресурсами, від дослідження ринку праці до найму, виходу на пенсію та звільнення. Практично кожна організація, яка себе поважає, має відділ кадрів. У них працюють HR-менеджери на різних професійних посадах, які займаються підбором, навчанням, мотивацією та розвитком професійного потенціалу працівників компанії [12, с. 168].

Ці менеджери розробляють стратегію управління людськими ресурсами, кадрову політику і плани роботи з персоналом; забезпечують отримання персоналом необхідної кваліфікації, необхідного рівня і спрямованості навчання; аналізують кадровий потенціал; прогнозують і визначають потребу в робітниках і фахівцях; проводять маркетинг людських ресурсів; підтримують ділові відносини зі службами зайнятості. забезпечує, організовує та планує підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації фахівців і керівників, розстановку керівників, практичних працівників і спеціалістів на підприємстві з урахуванням потреб підприємства.

За оцінками експертів, зазвичай компанія має HR-менеджера, коли кількість працівників досягає 100 осіб. Коли кількість працівників досягає 150, керівнику HR допомагає асистент. Таким чином, у великій компанії кожен HR-відділ налічує 10-15 співробітників, кожен з яких є фахівцем, який вирішує конкретні завдання, такі як пошук відповідних спеціалістів, підбір та навчання персоналу. HR-менеджери - це стратеги. Вони повинні знайти способи змусити кожного співробітника працювати максимально ефективно. Головне - це результат, який вимагає серйозної мотивації, і завдання HR-менеджера - пояснити, як цього можна досягти і що очікується від співробітника. Для цього він повинен розуміти природу інновацій та стратегію своєї компанії. Крім того, HR-спеціаліст стежить за якісним рівнем постійних працівників компанії та

сприяє їхньому професійному розвитку. Для цього використовуються різноманітні тестування, тренінги та навчальні програми [14, с. 235].

Основне завдання HR-менеджера - знайти можливості для кожного працівника компанії працювати максимально ефективно. Ключових результатів можна досягти лише за умови правильної мотивації. HR-менеджер визначає, як мотивувати працівників. Це включає в себе грамотно складені посадові інструкції, премії або, навпаки, штрафи за помилки та включення до дошки «Найкращий роботодавець компанії». Крім того, HR-менеджери зобов'язані сприяти професійному розвитку своїх співробітників. Для визначення кваліфікації працівника проводяться регулярні оцінки, які можуть бути усними (співбесіди) або письмовими (тести або анкети) [15, с. 81].

Тому для підвищення професійного рівня працівників використовуються найрізноманітніші навчальні програми та тренінги, спрямовані на розвиток їхніх професійних якостей та компетенцій, таких як ефективна комунікація та робота в команді. Як правило, у всіх великих компаніях є асистенти з навчання, які або самі займаються питаннями навчання співробітників, або відправляють їх на спеціалізовані навчальні курси, які проводять тренінгові компанії. У найуспішніших компаніях кожному співробітнику (крім технічного персоналу) надається персональна концепція розвитку кар'єри, яка вже включає певні освітні та тренінгові програми [16, с. 422].

Для того, щоб підвищити якість роботи, HR-менеджери повинні пам'ятати, що вся робоча сила повинна відповідати певним напрямкам діяльності компанії і відповідати загальним вимогам. Разом з керівництвом HR-менеджер повинен сформулювати місію та цілі компанії, донести цю інформацію до кожного працівника та розробити план заходів для об'єднання компанії, зміцнення духу та підтримки внутрішньої культури. Такі спільні заходи можуть включати виїзди на природу, групові походи в театр, свята тощо.

Часто завданням HR-менеджера є розробка певних операційних стратегій, згідно з якими він планує набирати працівників з певними якостями.

Наприклад, у компанії Procter & Gamble стратегія полягає в тому, щоб набирати працівників виключно на посади низького рівня, які потім просуваються по кар'єрних сходах далі [17, с. 140].

У результаті своєї діяльності менеджери описують себе в різних аспектах: як управлінців, лідерів, дипломатів, педагогів, новаторів, людей з певним рівнем розвитку, освіти та культури, гідних бути прикладом для наслідування для інших.

Виконання низки обов'язків вимагає володіння трьома ключовими ролями менеджера: прийняття рішень, інформування та лідерство [18].

Менеджери мають право і зобов'язані приймати управлінські рішення в межах своїх повноважень. У цьому полягає основна відмінність менеджерів від інших категорій працівників. Рішення, які вони приймають, впливають на результати діяльності підлеглих їм на підприємстві. Інформаційна роль менеджерів полягає у зборі інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства, поширенні її у вигляді фактів та положень, роз'ясненні співробітникам політики та ключових цілей організації, а також управлінні знаннями. Рівень обізнаності керівника та його вміння чітко і точно доносити інформацію визначає ефективність його роботи та успіх підприємства.

Менеджери функціонують як лідери, які керують процесом формування працівників, допомагаючи їм здобувати знання, навички та компетенції і мобілізуючи їх на досягнення цілей і завдань компанії. Вони формують відносини всередині та за межами підприємства, мотивують працівників до вирішення проблем, координують зусилля працівників та діють як представники підприємства [19].

В Україні зростає потреба в менеджерах з хорошими лідерськими якостями. Лідери не командують, не керують, вони ведуть за собою інших, а інші є не підлеглими, а послідовниками. Послідовники сприймають лідерів як єдиних, хто може забезпечити задоволення їхніх потреб і показати їм вихід із, здавалося б, безвихідних ситуацій [20].

Усі люди, в тому числі й менеджери, унікальні за сукупністю особистих

якостей. Однак існують професійні вимоги та специфічні види діяльності, які є спільними для всіх менеджерів. Це пов'язано з тим, що менеджмент - це одночасно і професійна діяльність, і мистецтво, і, як і інші види мистецтва, він характеризується набором особистісних характеристик, які в поєднанні з професійною підготовкою певною мірою розвиваються в поведінці та діяльності людини [21].

Індивідуальні якості менеджера проявляються не відразу і не відразу формалізуються як фактори, що роблять діяльність успішною. Лише через низку переживань, невдач та успіхів, через реалізацію особистих якостей у практичній діяльності та в процесі навчання формується особистість менеджера та формалізуються його професійні якості. Якості менеджера можуть бути як вродженими, так і набутими в процесі управління, в специфічних умовах професійної діяльності.

Людські якості менеджера є фундаментальними. Вони набуваються на основі особистих якостей менеджера, на основі цінностей, принципів і норм, прийнятих на підприємстві та в ході спеціального навчання, і формуються в процесі роботи. Визначимо основні особистісні якості людини, необхідні сучасному HR-менеджеру (рисунк 1.2) [23].

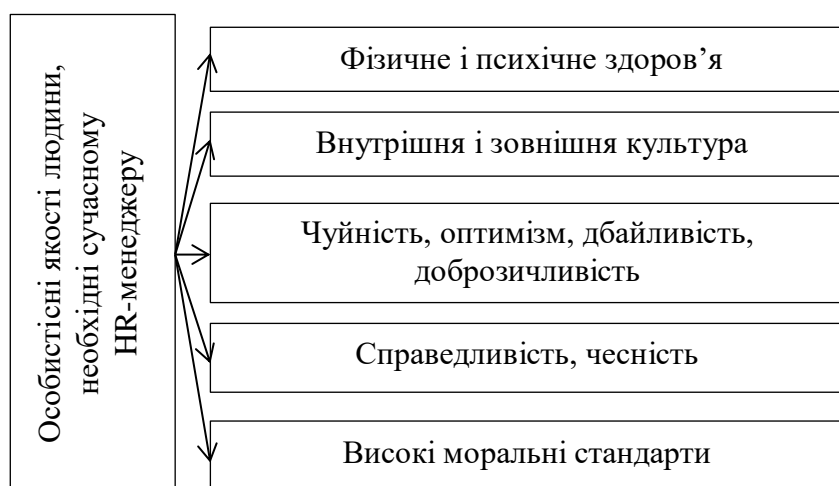


Рисунок 1.2 - Особистісні якості людини, необхідні сучасному HR-менеджеру

Однак їх наявність не робить вас менеджером. Щоб бути менеджером,

потрібні ділові якості. Це організаторські здібності, контроль, вміння правильно оцінювати ситуацію, бачити проблеми, зосереджуватися на ключових питаннях і швидко їх вирішувати, володіти своєю позицією, ініціативність, готовність до змін, ділового ризику, комунікабельність, вміння підтримувати контакти, викликати прихильність людей і переконувати їх у правильності своєї точки зору, себе і своєї поведінки, вміння контролювати відносини з іншими людьми, вміння організовувати роботу колективу і власної поведінки, вміння контролювати свої стосунки з оточуючими, вміння організовувати команди, делегувати повноваження і брати на себе відповідальність за успіх проектів.

Існує ряд закономірностей, за яких ефективне управління персоналом може дати компанії перевагу над конкурентами (таблиця 1.2) [24].

Таблиця 1.2 - Ефективне управління кадровим потенціалом

Ефективне управління	Отриманий результат (переваги порівняно з конкурентами)
Сумлінна праця та задоволення своєю роботою	Працівники з більшою ймовірністю залучаються до якісної, продуктивної роботи, що робить значний внесок у розвиток підприємства.
Побудуйте міцні та позитивні стосунки з працівниками та заохочуйте їх до викупу власних акцій.	залучають зовнішніх інвесторів, що в свою чергу у свою чергу, полегшує компаніям отримання додаткового фінансування.
Спільна система цінностей, схвалена персоналом та керівництвом на всіх рівнях.	Розроблення довгострокових планів і стратегій
Ефективне використання ресурсів	Економія коштів
У компанії повинна превалювати організаційна культура	Підтримка високої якості
Зміни повинні впроваджуватися з якомога меншим збоєм і порушенням робочого ритму компанії.	Зменшення витрат робочого часу
Залучення нових методів управління персоналом	Підтримка високої конкурентоспроможності

Менеджери повинні бути професійно підготовленими лідерами та особистостями, які викликають довіру та бажання йти за ними. Без підтримки членів команди навіть найкомпетентніший менеджер не зможе успішно керувати. Коли мова йде про інші обов'язки HR-менеджера, важливо відзначити важливість відбору кандидатів на вакантні посади. Такі ситуації можуть

виникати в періоди розширення та зростання компанії. HR-менеджер розробляє основні вимоги до кандидата, які заздалегідь узгоджує з керівництвом компанії.

Тому стратегічний підхід до управління людськими ресурсами не повинен обмежуватися розробкою кадрових стратегій, а має ґрунтуватися на принципах (рисунок 1.3), які є правилами, основними положеннями та нормами, якими керівники та фахівці повинні користуватися в процесі управління людськими ресурсами [25].

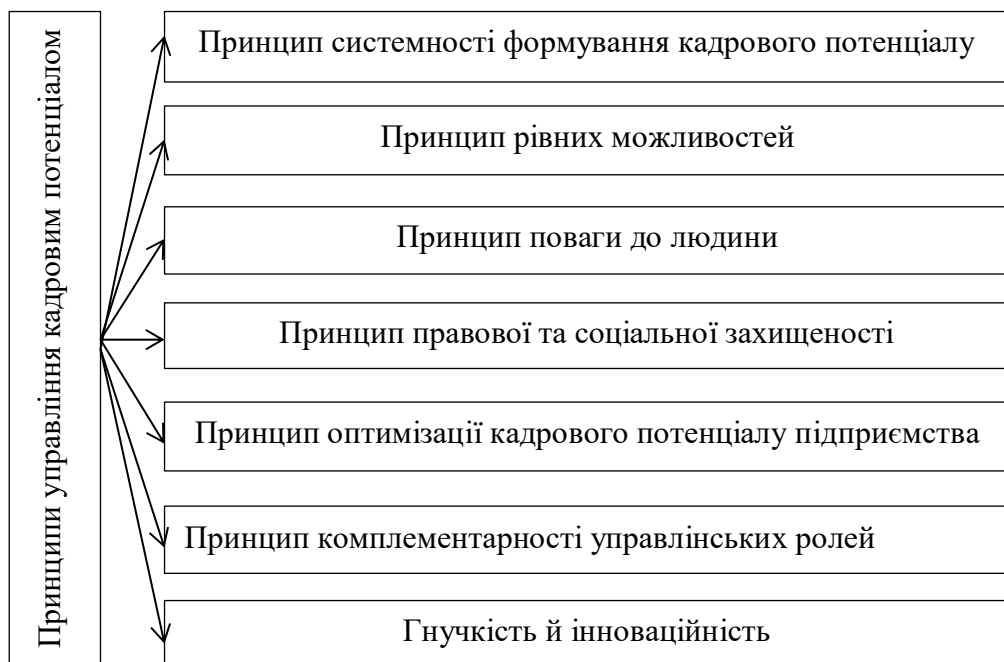


Рисунок 1.3 - Принципи управління кадровим потенціалом

Дуже поширеною помилкою серед людей, які хочуть розпочати кар'єру менеджера з персоналу, є те, що достатньо «вміти спілкуватися з людьми» та «знаходити з ними спільну мову» [26]. Як показує практика, майже кожен другий претендент, чи то секретар/референт, який заповнював трудові книжки на попередньому місці роботи і колись приймав на роботу вантажника на склад, чи то колишній військовослужбовець, який відслужив 20 років в армії, вважає себе HR-фахівцем [27].

Наразі існує щонайменше два варіанти кар'єрного розвитку у сфері управління людськими ресурсами. Це сфери, в яких працюють фахівці з управління персоналом: HR-менеджери, які працюють у внутрішніх кадрових

службах, та HR-менеджери, які працюють у зовнішніх кадрових службах.

Знання психології є важливим для HR-менеджерів, але одних лише знань психології недостатньо для того, щоб добре виконувати поставлені завдання. Зокрема, вони повинні бути хорошими менеджерами, мати хороші економічні знання, бути обізнаними з особливостями різних компаній та динамікою ринку праці. Визначимо основні вимоги до особистих якостей HR-менеджерів у таблиці 1.4 [28, с. 214].

Таблиця 1.4 - Головні вимоги до особистих якостей HR-менеджера

Особисті якості	Компетентність
Особиста порядність	<ol style="list-style-type: none"> 1. Етичність – повага прав особистості, відповідальність за взяті обіцянки, надійність, чесність, справедливість. 2. Сумлінність – високі вимоги до результатів своєї роботи. 3. Розсудливість – здатність приймати розумні, реалістичні та обґрунтовані рішення.
Цілеспрямованість і продуктивність	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ефективність - націленість на кінцевий результат. 2. Наполегливість - здатність долати поточні обмеження. 3. Відданість організації та ділова орієнтація - готовність дотримуватися стандартів організації, ентузіазм до роботи та відповідальність за якість роботи. 4. Впевненість у собі - готовність і здатність вирішувати неординарні завдання.
Навички командної роботи	<ol style="list-style-type: none"> 1. Орієнтація на команду - здатність розуміти необхідність спільної діяльності та працювати з іншими. 2. Контактність - здатність будувати ділові та творчі стосунки з партнерами. 3. Комунікативні навички - здатність впливати на партнерів і досягати взаєморозуміння, використовуючи усну та письмову мову, стиль та інші засоби вираження. 4. Вміння слухати - здатність розуміти, засвоювати і використовувати інформацію, отриману в процесі усного спілкування.

Загально визнано, що бути HR-менеджером - дуже перспективна професія, особливо якщо HR-фахівці мають певний досвід і необхідні знання. Сучасне суспільство диктує необхідність приділяти більше уваги підбору персоналу, оскільки саме працівники відіграють ключову роль у боротьбі з конкурентами. Тому все більше керівників приходять до висновку, що людські ресурси є головними дійовими особами в будь-якій компанії і тому потрібні люди, які можуть займатися підбором персоналу і підвищувати ефективність їх роботи. Розглянемо переваги та недоліки професії менеджера з персоналу (таблиця 1.5)

[29].

Таблиця 1.5 - Плюси та мінуси професії HR-менеджера

Плюси професії HR-менеджера	Мінуси професії HR-менеджера
HR-відділ все частіше розглядається як важливий підрозділ, а у великих компаніях є віце-президенти та директори з управління персоналом на рівні директорів.	Необхідність повідомити компанію про те, що кандидат не пройшов конкурсний відбір або що компанія більше не потребує послуг кандидата
80% успіху компанії залежить від діяльності HR-менеджерів	Від правильного вибору HR-менеджера залежить майбутній успіх компанії.
Досить різноманітна і різнопланова робота	Відсутність математичної та бізнес-підготовки для розробки процедур винагороди та кваліфікації працівників.
У людей цієї професії завжди є робота	

Звертаємо увагу на декілька найбільш ймовірних тенденцій, які будуть властиві змінам у HR найближчим часом [29] (таблиця 1.6).

Таблиця 1.6 - Тенденції, властиві змінам у HR найближчим часом

Тенденції	Характерна риса
1	2
Внутрішня система HR буде зменшуватися, а аутсорсинг - збільшуватися	Невеликі HR-відділи керуються новими технологіями. Збільшення участі працівників у технологічних та HR-процесах
Стратегічне мислення стане основною внутрішньою компетенцією HR	Тенденція полягає в посиленні стратегічних функцій управління персоналом і заохоченні створення нових посад. Водночас фахівці з управління персоналом, швидше за все, перетворяться на бізнес-професіоналів, які не лише розумітимуть значення HR, але й зможуть керувати бізнес-операціями та формулювати стратегії розвитку бізнесу.
Маятник спрямований на фахівця (зникне генеральне управління)	"ТОП менеджмент, у тій ролі, до якої ми звикли, зникне", відтак, виникатимуть спеціалізовані ролі фахівців
HR все більше використовуватиме аналітику та великі дані, щоб збільшити свою цінність для компанії	Відділи кадрів вже використовують конкретні показники, такі як плинність кадрів та рівень залученості працівників, але очікується поява нових показників в оцінці персоналу, таких як середній час, необхідний для підготовки персоналу до просування по службі, та відсоток хороших кандидатів, яких наймають на роботу.
Дистанційне управління віддаленою робочою силою стане новою нормою	Відділам управління персоналом все частіше доводиться вирішувати проблему управління віддаленими працівниками та використання їх у найбільш продуктивний та ефективний спосіб поза межами робочого місця.
HR буде більше схожий на маркетинг	HR-менеджмент має на меті розвивати внутрішній маркетинг, включаючи координацію соціального маркетингу та власність бренду, тобто купівлю "талентів у бренд – компанії".

Кінець таблиці 1.6

1	2
Гнучкість	
Співробітники майбутнього	У багатьох випадках штучний інтелект здатний замінити людей в повторюваних завданнях, у той же час інтелектуальна аналітика замінює певні рівні управління і впливає на прийняття рішень. Відтак, компанії повинні забезпечити ідентифікацію персоналу та визначити для них найкращий спосіб зайнятості
Зміщення фокусу управління з автоматизації на продуктивність	Загальновідомо, що протягом десятиліть компанії намагалися автоматизувати такі HR-процеси, як нарахування заробітної плати, кадровий облік, аудит, навчання, перевірка резюме, співбесіди, найм та оцінка персоналу. У сучасних умовах компанії, які хочуть досягти успіху, повинні підвищувати продуктивність праці співробітників. В епоху гнучкості, появи командно-орієнтованих структур, професійного вигорання, відсутності фокусу, численних зобов'язань та неконтрольованого потоку електронних листів і повідомлень у месенджерах важливо обирати HR-рішення, які підвищують продуктивність працівників і допомагають налагодити внутрішню комунікацію.

Командна робота серед професіоналів-одномисльців є рушійною силою розвитку бізнесу. Крім того, навички та креативність кожного члена команди, його залученість, зацікавленість та ентузіазм у досягненні спільної мети, віра в себе та кінцевий результат є запорукою успішного розвитку бізнесу. Тому для забезпечення продуктивності HR-менеджери повинні бути добре поінформованими, розуміти стратегію розвитку компанії, бути компетентними, володіти професійними знаннями та навичками і знаходити правильний підхід до кожного співробітника [5]. Варто також додати, що роль HR-менеджера полягає не лише у пошуку перспективних кандидатів та формуванні ефективних команд, а й в адаптації нових працівників та створенні умов для їхньої самореалізації шляхом впровадження низки методів професійного розвитку (таблиця 1.7) [29].

Безпосереднім обов'язком менеджера з персоналу є забезпечення оптимальної організації роботи персоналу шляхом створення сприятливих умов для плідної співпраці, ефективної взаємодії всіх членів команди, залучення персоналу до прийняття управлінських рішень, забезпечення синхронізації виконання завдань та систематичного обміну інформацією [27].

Таблиця 1.7 - Методи професійного розвитку персоналу в системі HR менеджменту

Групи менеджерів	Методи професійного розвитку
Менеджери вищого рівня	Електронне навчання, зовнішні конференції, семінари
Менеджери середньої ланки	Електронне навчання, зовнішні конференції, семінари, зовнішні тренінги; коучинг зовнішніми спеціалістами;
Молодші менеджери	Електронне навчання, зовнішні конференції, семінари, зовнішні тренінги; коучинг зовнішніми спеціалістами, курси;
Основний персонал	Навчання на робочому місці, навчання в дії, електронне навчання, коучинглінійним менеджером, коучинг зовнішніми спеціалістами, ротація, курси підвищення кваліфікації.

У практиці управління людськими ресурсами спостерігається взаємодія різних моделей - японської, американської та західної. Японський стиль управління базується на переконанні, а не на примусі. Менеджери не керують роботою співробітників, а сприяють їхній взаємодії. Варто також зазначити, що американські компанії під час підбору персоналу керуються такими критеріями, як освіта, досвід, психологічна сумісність та вміння працювати в команді.

Крім того, потенційні працівники проходять складні процедури тестування для визначення рівня їхньої професійної підготовки. Наприклад, у Бельгії та Франції заборонені питання про членство в профспілках, релігію, політичні погляди та сімейний стан. Крім того, кандидати мають право на недоторканність приватного життя, право на гідне ставлення до себе, відшкодування витрат, пов'язаних зі співбесідою, та захист від недоречних запитань під час співбесіди.

Слід зазначити, що фахівці з управління персоналом завжди затребувані на ринку праці, оскільки компанії створюються, розширюються або зливаються, і кожна організація складається в першу чергу з HR-менеджерів (фахівців з управління персоналом), з якими потрібно працювати.

1.3 Застосування інформаційних системи і технології у професійній діяльності HR- менеджера

Сьогодні управління людськими ресурсами тісно пов'язане з інформаційними технологіями. Комп'ютерне обладнання, Інтернет та персонал з IT-навичками є невід'ємними атрибутами сучасного конкурентоспроможного підприємства. Інформаційні технології стали частиною нашого життя і з кожним роком підвищують свій статус у різних сферах; IT значно спрощують майже всі види діяльності та дозволяють оптимізувати більшість процесів, починаючи від автоматизації щоденних рутинних завдань, таких як ведення кадрового діловодства, процеси підбору та найму персоналу і закінчуючи навчанням персоналу [30, с. 56].

Оцифрування мінімізує ризик людських помилок, вивільняє час для фахівців для роботи над більш важливими питаннями та дозволяє більш ефективно використовувати знання та навички персоналу для вирішення бізнес-завдань IT значно полегшили життя фахівців з управління персоналом. Їх можна розділити на кілька окремих груп (рисунок 1.4) [31, с. 264].

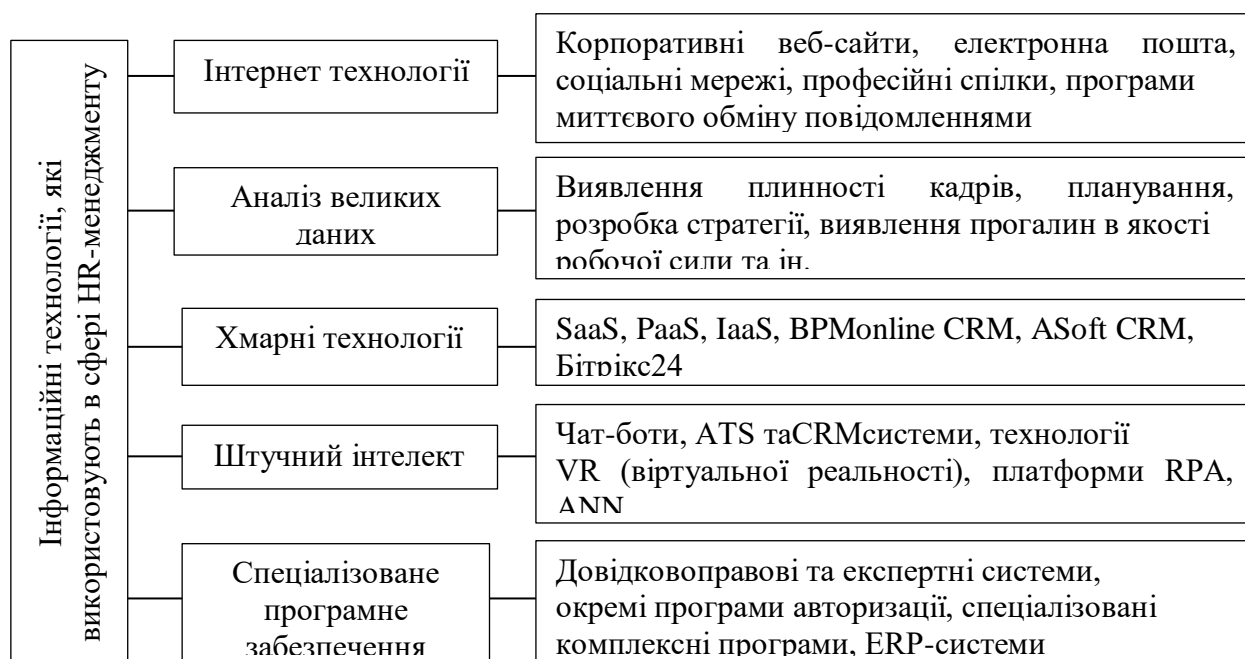


Рисунок 1.4 - Класифікація інформаційних технологій в сфері HR-менеджменту

Молоді працівники кардинально відрізняються від зрілих. Для таких працівників велике значення мають лояльність до компанії, командна робота, самопожертва та дисципліна [32, с. 34].

Представники мережевого покоління більше стурбовані самореалізацією, потребують відчуття власної винятковості, вважають важливим бути визнаними, не люблять нічого довго планувати, не вміють цього робити і не люблять колективізму. Для багатьох вільний і гнучкий графік роботи іноді важливіший за розмір матеріальної винагороди. Яскравим прикладом зручності роботи онлайн, в тому числі вирішення проблем зайнятості шляхом запровадження спеціальних заходів, є пандемія коронавірусу, в умовах якої люди, особливо люди похилого віку, були змушені самоізолюватися [33, с. 33].

Управління людськими ресурсами - це одна зі сфер адміністрування, де майже всі функції можуть бути оцифровані. Наприклад, зарплати і премії можна розраховувати автоматично, прогрес працівників можна відстежувати за допомогою навчальних програм, а працівників можна шукати за заданими параметрами. Постійний зворотній зв'язок має вирішальне значення для нового покоління працівників. Молоді люди повинні мати чітке уявлення про те, що керівництво думає про їхню роботу, де вони досягли успіху і що заважає їхньому кар'єрному зростанню. У цьому сенсі автоматизація системи мотивації компанії полегшує роботу з молодими співробітниками. Керівництво може регулярно оцінювати працівників, працівники можуть бачити параметри виконання свого плану і буквально в режимі онлайн оцінювати розмір майбутніх бонусів [34, с. 111].

Однак цифрові технології все глибше проникають у сферу управління людськими ресурсами. Одне з найважливіших питань для всіх HR: «Чи можуть технології замінити роль HR-відділу в компанії?».

Варто зазначити, що первинний відбір резюме вже автоматизовано, а відео- та скайп-інтерв'ю вже давно стали усталеною частиною практики HR-спеціалістів. Автоматизація щоденних рутинних завдань, пов'язаних з кадровим обліком, дозволяє створювати інформаційні бази та інтерфейси, без яких було б

неможливо відстежувати робочий час і розраховувати заробітну плату, премії та надбавки. Деякі нові функції додаються, інші усуваються через автоматизацію або зниження актуальності. Однак ефективність і швидкість майже всіх процесів можна підвищити за рахунок автоматизації та використання сучасних інформаційних технологій [35, с. 147].

Наприклад, нейромережеві технології відкривають багато можливостей. Ефективність інструментів, що використовуються в HR-службах, визначається низкою параметрів, таких як правильно побудовані алгоритми (точність і повнота), доступність і зрозумілість інтерфейсу системи та здатність програмного продукту вирішувати конкретні (спеціалізовані) завдання. Незважаючи на всі труднощі, потенціал використання штучного інтелекту величезний [36, с. 73].

Окрім підбору персоналу, нейромережевим технологіям штучного інтелекту можна довірити формування команди. Якщо є база даних профілів працівників і кандидатів, включаючи індивідуальні психологічні та культурні характеристики, а також певна формалізована історія взаємодій і стосунків між різними типами особистостей, нейромережі можуть навчитися формувати найбільш ефективні групи. У широкому сенсі, самі дані можуть бути використані для допомоги фахівцям з управління персоналом у виборі найбільш ефективних мотиваційних програм для кожного працівника [37, с. 10].

Організації приділяють велику увагу підвищенню якості, швидкості та ефективності підбору персоналу. Багато компаній запровадили різноманітні віртуальні співрозмовники та чат-боти. Оскільки вони не потребують участі людини для простого спілкування з претендентами, вони також спрощують роботу рекрутерів. Такі програми можуть ставити запитання, приймати та обробляти прості текстові відповіді.

Нейронні мережі можуть значно спростити аналіз ринку праці. Однак існують обставини, які стримують впровадження новітніх технологій через їхню високу вартість: у дослідженні Кравчука О.І., Варіс І.О. та Зарівних К.В.

«Використання штучного інтелекту та віртуальних середовищ для реалізації процесів управління персоналом не є масовим явищем, але в перспективі перехід до цифрових середовищ може стати загальноприйнятим. У науковій літературі існує загальна думка, що масштаби такого переходу можуть швидко зростати», - робить висновок [38].

Водночас, оскільки використання штучного інтелекту пов'язане з ризиками, це питання "потребує управління з боку урядів, щоб гарантувати, що штучний інтелект використовується лише в етичних рамках" [39]. Перспективним напрямком в управлінні людськими ресурсами є створення інноваційних платформ на основі веб-технологій, які дозволять створити середовище двосторонньої комунікації між співробітниками компанії, що, в свою чергу, підвищить їх залученість в діяльність організації [40].

Практична реалізація цієї технології дозволяє збирати, обробляти та аналізувати різноманітні інноваційні ідеї та пропозиції працівників і застосовувати найбільш цінні та перспективні з них у діяльності компанії. Формування на підприємстві єдиної системи, що дозволяє генерувати та збирати всі цінні ідеї працівників, може суттєво покращити інноваційну діяльність організації та, в свою чергу, забезпечити її ефективність та конкурентоспроможність. Слід, однак, зазначити, що цей метод підходить лише для підприємств, які мають достатньо коштів для здійснення інноваційної та раціоналізаторської діяльності. В іншому випадку витрати на створення корпоративного порталу не матимуть очікуваного ефекту [41].

Багато компаній приділяють велику увагу HR-брендингу на своїх інтернет-сайтах, просуваючи свою продукцію та спільну роботу. Це зумовлено бажанням залучити найкращих фахівців, утримати власні кваліфіковані кадри, підвищити продуктивність праці персоналу та забезпечити інноваційні прориви в бізнесі. Сторінки на сайтах компаній створюються з урахуванням інтересів потенційних працівників, висвітлюючи переваги, якими користуються їхні співробітники, такі як гнучкий графік роботи для працюючих матерів, соціальні пакети та деталі схем винагороди.

Досліджуючи інноваційні технології управління персоналом, особливу увагу варто звернути на хмарні рішення для управління персоналом та розрахунку заробітної плати. На думку експертів, ІТ-системи для управління бізнесом незабаром будуть являти собою набір взаємопов'язаних хмарних сервісів. Перевагою їх використання є значне підвищення ефективності роботи співробітників, а основними недоліками - тривалість часу, необхідного для впровадження хмарних рішень у великих компаніях, і складність у виборі потрібної технології із запропонованих ринком варіантів. Однак, як показує практика, організації, які приділяють належну увагу передовим HR-технологіям, завжди випереджають тих, хто ігнорує інноваційні елементи управління персоналом, а додаткові витрати на їх впровадження приносять значну віддачу [42, с. 64].

Інвестиції в хмарні HR-рішення зростають в геометричній прогресії. Деякі компанії вже переглядають питання впровадження хмарних технологій, інші все ще розглядають існуючі варіанти, але, швидше за все, в кінцевому підсумку зроблять вибір на користь хмари. Це було б правильним рішенням, враховуючи, що глобальні зміни ринків, бізнес-моделей, вимог до зайнятості та навичок відбуваються такими темпами, що традиційні HR-системи та існуючі операційні моделі не встигають за ними.

Однак, незважаючи на довгострокові переваги, деякі компанії не можуть дозволити собі інвестувати в розробку спеціалізованих HR-систем. Основними причинами високої вартості розробки програмних продуктів є високі витрати на оплату праці ІТ-спеціалістів.

Незважаючи на зростаючу автоматизацію бізнес-процесів, традиційні HR-системи трансформуються в управління талантами, навчання та розвиток творчої та інтелектуальної активності персоналу, оскільки люди з інтуїцією, знаннями, навичками та компетенціями залишаються ключовим фактором успіху цифрових компаній. У зв'язку з цим цілі, завдання, функції та ролі людей в системі управління повинні бути визначені з урахуванням особливостей нової ситуації, що виникає [43].

Таким чином, у зв'язку з цифровізацією економіки набули чинності нові тенденції у сфері управління людськими ресурсами. У таблиці 1.8 наведено огляд найпоширеніших світових тенденцій на основі публікацій з цього питання.

Таблиця 1.8 - Глобальні тренди цифровізації та HR-тренди

Тренд		Зміст
1	2	3
Глобальні тренд	Глобалізація в сфері цифрової індустрії	Технології однаково затребувані в усіх регіонах світу, що привертає інтерес інвесторів з різних країн. Водночас вітчизняні компанії все частіше формують міжнародні альянси та партнерства.
	Цифровізація державних послуг	Хоча держава заохочує компанії впроваджувати високотехнологічні процеси, вона також є активним споживачем нових технологічних розробок та цифрових рішень.
	Цифрова етика	Присутність у соціальних мережах з кожним роком забирає все більше часу. Поступово кожен стає не лише споживачем, а й постачальником інформаційного контенту в мережі, що накладає певну відповідальність.
	HR Digital	Ця глобальна тенденція до діджиталізації являє собою новий етап у розвитку HR-індустрії та виводить роботу з персоналом на новий управлінський рівень, де необхідно використовувати новітні цифрові інструменти.
HR-тренди	Затребуваність аутсорсингу	Це передача непрофільних, але критично важливих корпоративних процесів зовнішнім підрядникам. Це аутсорсинг процесу підряднику. Сучасне суспільство швидко змінюється. З'являється багато нової інформації, в якій потрібно розібратися. Як наслідок, компанії все більше зацікавлені в аутсорсингу, і все більш важливим стає те, наскільки глибоко провайдери проникають у внутрішні процеси компанії. Вже недостатньо просто виконувати адміністративні, кадрові та бухгалтерські завдання. Цими процесами потрібно керувати.
	Нові моделі кар'єри	На практиці є багато прикладів відбору студентів на іспити з тестовими завданнями, відбору студентів на іспити з тестовими завданнями, Використання тестових завдань та елементів гейміфікації. З'являється все більше прикладів використання елементів гейміфікації для залучення та відбору кандидатів. У цих випадках єдине, що має значення, - це те, що кандидат вміє робити і як він це робитиме. У такому випадку резюме може взагалі не знадобитися.
	HR-маркетинг	Інструменти, що використовуються в маркетингу, поступово переходять у сферу управління персоналом. Наприклад, клієнтський досвід класично вивчався маркетологами, але сьогодні будь-який HR-фахівець вивчає шлях кандидата і шлях співробітника. І ця подорож починається задовго до того, як люди приходять на співбесіду. Вони шукають інформацію про компанію у відкритих джерелах і соціальних мережах, чують від друзів і читають відгуки. Все це формує враження, які впливають на їхній вибір. Навіть коли працівник залишає компанію, цей пункт не є останнім, на який він звертає увагу.

Кінець таблиці 1.8	
2	3
Автоматизація в HR: чат-боти і відео-інтерв'ю	Технології найбільш ефективні, коли вони доповнюють людей, а не замінюють їх. Чат-боти (програми, які імітують людську поведінку при спілкуванні з користувачами і виконують дії, задані алгоритмами) спрощують процес пошуку і відбору для всіх учасників. Відеоінтерв'ю як інструмент рекрутингу активно використовується HR-відділами багатьох компаній. Відеоспівбесіди не замінюють особисту бесіду, але є першим етапом процесу відбору.
Формування культури навчання	Компетенції зростають повільніше, ніж того вимагає ринок. Провідні компанії трансформують можливості для кар'єри та навчання шляхом активно використовуючи елементи гейміфікації та активно використовуючи елементи гейміфікації. Виклик для HR сьогодні - створити корпоративну культуру, в якій кожен співробітник займається самонавчанням, швидко переймаючи знання та досвід колег і водночас ділячись власним досвідом з іншими. Ринок праці стрімко змінюється, ставлячи нові виклики перед усіма, хто займається управлінням персоналом. Змінюються парадигми та стратегії, з'являються нові підходи до підбору, адаптації, навчання, мотивації та інших HR-функцій.
Тренди на ринку праці	Дедалі поширенішими стають такі тенденції, як <ul style="list-style-type: none"> – Віддалений режим роботи, фріланс – Паралельна робота, друга кар'єра – Поява «гібридних кар'єр» – використання в роботі навичок з різних професій – Володіння синтетичними знаннями – Поява великої кількості нових професій – Неповна зайнятість і тимчасові трудові контракти

З таблиці 1.8 видно, що HR-тренди є частиною трендів і течій, породжених інтенсивною діджиталізацією ринку та всього економічного простору. Це можна пояснити тим, що автоматизація всіх процесів, які відбуваються в економіці, так чи інакше пов'язана зі змінами на ринку праці. Адже головними дійовими особами цифровізації є люди, творці та користувачі цифрових технологій. Цілком природно, що діджиталізація зачіпає насамперед сферу управління людськими ресурсами, а вже потім інші сфери.

Швидкі зміни цифрової епохи змінюють профіль управління персоналом. DigitaHR - це не лише автоматизація та оцифрування традиційних функцій управління персоналом, а й модернізація цих функцій на основі нового цифрового бізнес-мислення, зосередженого на людях та результативності (таблиця 1.9) [44, с. 160].

Таблиця 1.9 - Трансформація функцій управління персоналом з використанням Digital-технологій

Функції HR	Digital-технології
Стратегічне і кадрове планування. HR-брендинг	Платформа HR-бренду; HR-аналітика. Прогнозуюча HR-аналітика; HR BigData (великі дані).
Підбір і відбір персоналу. Маркетинг персоналу. Адаптація персоналу	E-Staff Recruiter (автоматизація підбору персоналу)ю ATS (система управління кандидатами). Соціальний рекрутинг. Онлайн оцінка. Блокчейн. Платформи відбору кандидатів. Чат-боти. Штучний інтелект. Відео інтерв'ю (VCV).
Управління талантами. Навчання персоналу. Управління кар'єрою персоналу. Розвиток творчої та інтелектуальної діяльності персоналу. Управління персоналом. Корпоративна культура	TMS (системи управління талантами). LMS (системи управління електронним навчанням). Machine Learning (машинне навчання). Гейміфікація. Віртуальні заняття. Мобільне навчання. Дрони
Мотивація і стимули. Індивідуальне управління ефективністю. Зайнятість персоналу. Організація праці. Управління лояльністю персоналу	DW (віртуальне робоче місце). PM (управління результативністю). Платформи для роботи з віддаленими співробітниками, співробітниками з частковою зайнятістю і фрілансерами
Управління персоналом	HRM (управління персоналом); SAP ERP HCM. HR-аналітика, HR BigData; CHIP (когнітивний інтерфейс особистості)

Сфера застосування цифрових технологій в управлінні людськими ресурсами наразі перебуває в процесі становлення та розвитку, тому об'єктивний і детальний аналіз наукового визначення поняття «діджиталізація людських ресурсів» (цифрова трансформація в системах управління людськими ресурсами) не є можливим. Однак очевидно, що цифрові технології в системах управління персоналом можуть бути застосовані до будь-якого бізнес-процесу, а особливо важливими такі технології є у процесах пошуку, найму, адаптації, заохочення та розвитку працівників в організації.

Порівняльну характеристику технічних даних системи та інформацію про її основні завдання наведено в таблиці 1.10 [45].

Популярні CRM-продукти західних компаній та спеціалізовані системи, розроблені для рекрутингу та управління персоналом на вітчизняному ринку, пропонують HR-менеджерам вибір.

Таблиця 1.10 - Технічні характеристики та призначення HRM-систем

Назва	Zoho People, Індія	OrangeHRM, США	Hurma System, Україна	CakeHR, Великобританія	Workable, США	BambooHR, США
Сфера використання	Середній бізнес, ФОП, Спеціаліст, Некомерційна організація, Корпорація, Малий бізнес	Фрілансер, Середній бізнес, ФОП, Спеціаліст, Некомерційна організація, Корпорація, Малий бізнес	Середній бізнес, ФОП, Корпорація	Фрілансер, Середній бізнес, ФОП, Спеціаліст, Некомерційна організація, Малий бізнес	Фрілансер, Середній бізнес, ФОП, Спеціаліст, Некомерційна організація, Корпорація, Малий бізнес	Фрілансер, Середній бізнес, ФОП, Спеціаліст, Некомерційна організація, Малий бізнес
Вид продукту	Інтернет-сервіс	Система, Інтернет-сервіс	Інтернет- сервіс	Інтернет-сервіс	Інтернет- сервіс	Інтернет- сервіс
Інтерфейс	Веб-браузер, iOS, Android	Веб-браузер, iOS, Android	Веб-браузер	Веб-браузер,	Веб-браузер,	Веб-браузер,
Вільне ПЗ	-	+	-	-	-	-
аявність пробної версії	+	+	+	+	+	+
Наявність демо-версії	+	+	-	+	-	-
Основне призначення	Управління персоналом, людськими ресурсами (HRM), людським капіталом (HCM), кадрами (PM), Staff Management (SMS)	Управління персоналом, людськими ресурсами (HRM), людським капіталом (HCM), кадрами (PM), Staff Management (SMS)	Управління персоналом, робочою ефективністю, людськими ресурсами (HRM), кадрами (PM) Head Resources Analytics (HRA), Job Performance Management (JPM), Recruitment Management (RMS), Staff Management (SMS), аналіз персоналу (HRA), підбір персоналу (RMS)	Управління персоналом, людськими ресурсами (HRM), людським капіталом (HCM), кадрами (PM), Staff Management (SMS)	Управління персоналом, кадрами (PM), Recruitment Management (RMS), Staff Management (SMS), підбір персоналу (RMS)	Управління персоналом, людськими ресурсами (HRM), людським капіталом (HCM), кадрами (PM), Staff Management (SMS)

Основними критеріями вибору тієї чи іншої системи управління персоналом є:

- функціональна відповідність потребам організації
- цінова доступність проекту в поєднанні з тарифною політикою виробника продукту;
- наявність користувацького інтерфейсу, адаптованого до різних пристроїв, та технічної підтримки;
- підтримка цілісності системи та безпеки даних.

Природно, що автоматизована система управління персоналом повинна

відображати максимально можливі HR-процеси в системі управління персоналом. Однак такі інформаційні системи враховують, серед іншого, охоплення базової системи (рисунок 1.5) [45]:

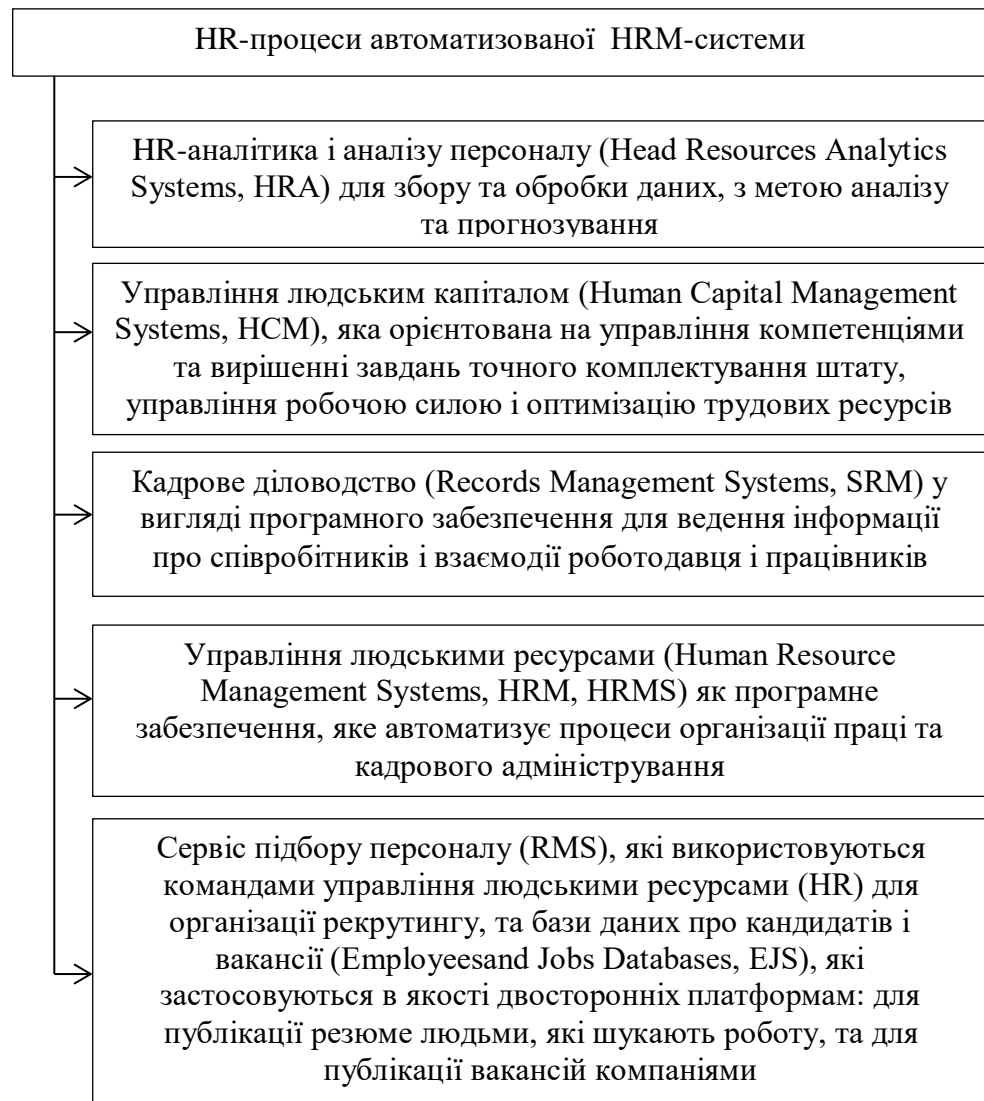


Рисунок 1.5 - HR-процеси автоматизованої HRM-системи

Таким чином, дослідження показало, що ефективність та конкурентоспроможність компанії значною мірою залежить від того, наскільки ефективно вона організовує роботу з людськими ресурсами - від підбору персоналу до його навчання. На сьогоднішній день існує широкий спектр як традиційних, так і інноваційних технологій управління людськими ресурсами, які при правильному поєднанні здатні значно покращити результати діяльності компанії. Водночас, вибір інноваційних технологій залежить від низки

факторів. Основними з них є розмір підприємства, його фінансовий стан, загальний рівень розвитку, а також специфіка та цілі його діяльності.

Раціонально обираючи інноваційні технології управління персоналом, постійно оновлюючи та розвиваючи їх, підприємства можуть отримати стратегічну конкурентну перевагу та гарантувати довгостроковий успіх і високу конкурентоспроможність.

Відділи кадрів сучасних компаній повинні зосередитися на своїх працівниках та їхньому розвитку, використовуючи сучасні цифрові інструменти для управління, навчання та мотивації; належне впровадження ІТ може підвищити конкурентну перевагу та мінімізувати ризик людських помилок. Управління людськими ресурсами не можна розглядати у відриві від використання інформаційних технологій. Це пов'язано з тим, що інформаційні технології дозволяють значно автоматизувати процеси в будь-якій організації.

Висновки до розділу 1

Визначити особисті та ділові якості, якими повинен володіти HR-менеджер. Розглянуто принципи управління людськими ресурсами. Будуть представлені варіанти кар'єрного розвитку в сфері управління людськими ресурсами. Визначено сильні та слабкі сторони професії HR-менеджера.

Цифровізація суспільства підкреслює необхідність вивчення та систематизації ефективних методів розвитку людських ресурсів в системі управління персоналом. Доведено необхідність застосування різних методів мотивації працівників, впровадження яких дозволить підвищити ефективність діяльності підприємств, підвищити зацікавленість працівників у збереженні зайнятості та забезпечить задоволення їхніх первинних і вторинних потреб. Доведено, що саме поєднання методів мотивації працівників на підприємствах гарантує ефективне зростання продуктивності праці. Встановлено неминучість

переходу від управління персоналом до управління командами та процесами через зміщення фокусу управління в HR-процесах з автоматизації на продуктивність.

Управління персоналом є однією з управлінських сфер, де майже всі функції можуть бути оцифровані. Дослідження показують, що ефективність і конкурентоспроможність компанії залежить від того, наскільки ефективно вона організовує роботу з персоналом, від підбору до розвитку. Сьогодні існує широкий спектр технологій управління персоналом, як традиційних, так і інноваційних, які у правильному поєднанні можуть суттєво покращити результати діяльності компанії. Підкреслюється, що вибір інноваційних технологій залежить від багатьох факторів, основними з яких є розмір компанії, її фінансове становище, загальний рівень розвитку, а також специфіка і призначення функції.

2 АНАЛІЗ ЗАСТОСУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ НА ПІДПРИЄМСТВІ У ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ HR -МЕНЕДЖЕРА ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства

ТОВ «Епіцентр К» - це мережа будівельних та господарських гіпермаркетів. Вона працює в різних секторах, починаючи від масштабних будівельних робіт і закінчуючи оздобленням та декоруванням. ТОВ «Епіцентр К» торгує товарами як вітчизняного, так і зарубіжного виробництва. Основними напрямками діяльності є роздрібна торгівля будівельними матеріалами, товарами для оздоблення житла, меблями, господарськими товарами, побутовою хімією, автомобільними товарами, товарами для саду та городу, а також дитячими товарами.

До складу групи входить компанія «Епіцентр Кераміка», яка об'єднує потужний завод з виробництва керамічної плитки. У 2019 році група запустила завод з виробництва керамічної плитки та керамограніту в Київській області. Сучасне виробництво займає площу понад 70 000 м². Завод оснащений високотехнологічним обладнанням від світового лідера SACMI, що дозволяє українській кераміці конкурувати з провідними світовими виробниками.

Загальна виробнича потужність заводу становить 12-15 млн м² на рік, 60% продукції експортується на зовнішні ринки. Українська кераміка експортується до Польщі, Нідерландів, Бельгії, Швейцарії, Угорщини, Німеччини, Білорусі, Литви, Естонії, Таджикистану та Туркменістану. Зацікавлені в українській кераміці також Франція, Великобританія, Швеція, Ізраїль та Ісландія.

Ще один плитковий завод, «Карпатська кераміка», розташований у Калуші, Івано-Франківська область; у 2019 році цей завод був модернізований зі встановленням нової виробничої лінії, що дозволило йому розширити асортимент продукції. У майбутньому виробничі потужності збільшаться з 2,5

млн кв. м плитки на рік до 8,5 млн кв. м. Група також має деревообробне виробництво - деревообробний центр «Осмолода» (м. Калуш, Івано-Франківська область), який здійснює повний цикл деревообробки. Це одне з найбільших підприємств у регіоні, яке переробляє 10 000 кубометрів деревини на місяць.

Діяльність ТОВ «Епіцентр К» підтримується розгалуженою логістичною системою. Логістичний центр «Калинівка», який займає площу 100 000 кв. м, централізовано забезпечує товарами 75% торговельних центрів мережі. Логістичний центр має митний термінал, який надає всі послуги, пов'язані з митним оформленням товарів і транспортних засобів, що перетинають митний кордон України автомобільним і залізничним транспортом.

Історія створення ТОВ «Епіцентр К» представлена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Історія ТОВ «Епіцентр К»

Період	Подія
6 грудня 2003	Перший гіпермаркет «Епіцентр» відкрився на вул. Братиславській у Києві. Ідеєю відкрити великий супермаркет взяли у Польщі — Auchan і Leroy Merlin. А прообразом для першого магазину стала британська мережа Castorama.
2013	Придбано контрольний пакет акцій будівельних супермаркетів «Нова Лінія».
2015	Заснували компанію «Агрохолдинг 2012». З 2016 почали скуповувати сільгоспідприємства
2019	Інвестовано в агробізнес більше 6 млрд грн. До складу групи також входять 20 тваринницьких ферм
У лютому 2019	Вкладено 3 млрд грн у будівництво заводу з виробництва керамічної плитки в селі Калинівка Київської області. Першу чергу з виготовлення плитки запустили влітку 2019
У грудні 2019	Чорноморський банк торгівлі та розвитку BSTDB надав «Епіцентру» кредит на \$70 млн. 7-річну позику компанія направила на агорозвиток
У 2020	Група компаній Епіцентр приєднала 40 тис. га компанії «Сварог Вест Груп»

Організаційна структура ТОВ «Епіцентр К» подана на рисунку 2.1.

Управління персоналом здійснює директор з управління персоналом. Безпосередньо директору підпорядковується комерційний, торговий та технічний персонал. Спеціалісти комерційного (адміністративного) відділу: менеджери, головні мерчендайзери та мерчендайзери; спеціалісти відділу

продажів: продавці-консультанти та касири; технічний персонал: продавці, охоронці, технічні працівники та працівники вантажно-розвантажувальних робіт. Майже всі працівники мають вищу освіту, а ті, хто не має вищої освіти, навчалися у вищих навчальних закладах. Таким чином, можна зробити висновок, що кваліфікаційний рівень працівників ТОВ «Епіцентр К» є дуже високим.

Після проведення SWOT- аналізу діяльності підприємства було виявлено таке (таблиця 2.2).

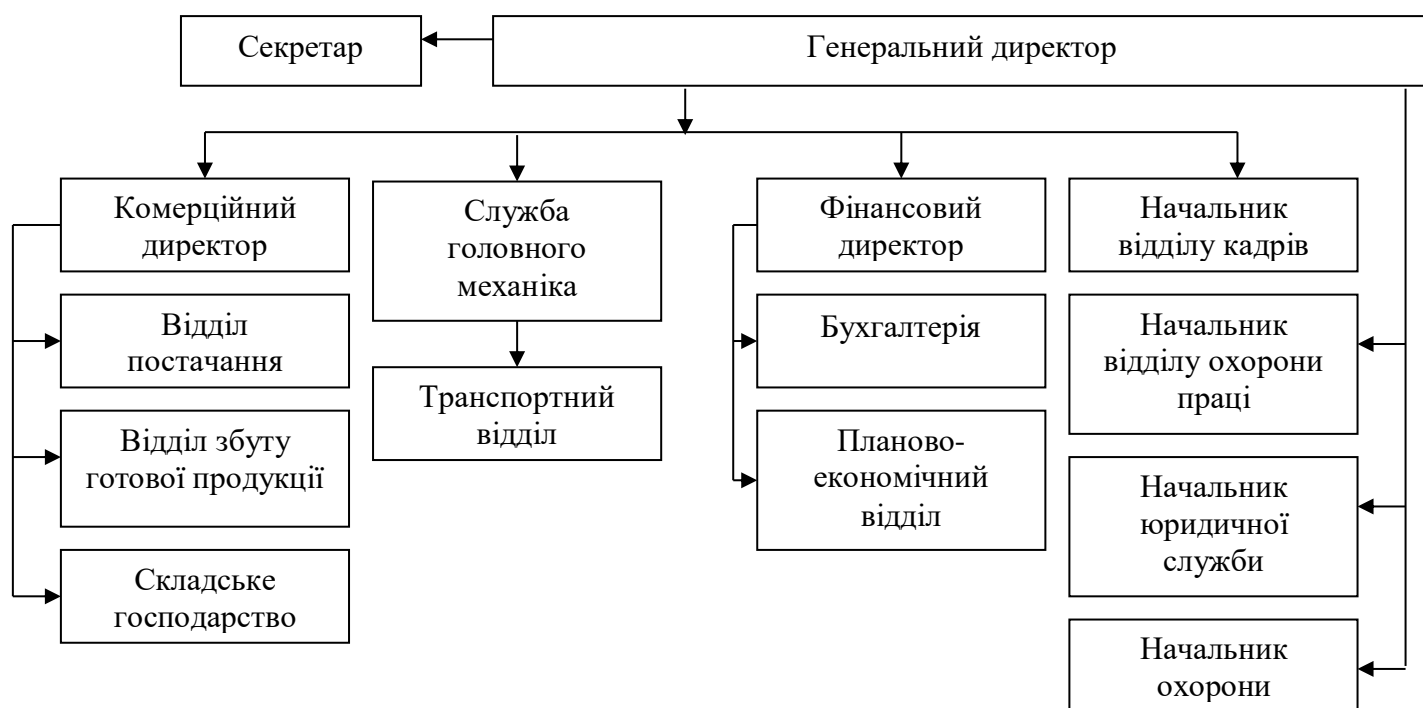


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Епіцентр К»

Оскільки вибір стратегічних альтернатив залежить від сценарію розвитку факторів макро- та мікросередовища, завжди існують ризики, які необхідно враховувати при прогнозуванні очікуваних характеристик фінансово-економічної стійкості, в результаті аналізу та оцінки попереднього вибору альтернатив ТОВ «Епіцентр К» можна встановити інтегральні характеристики, що відповідають цільовому вектору для кожної альтернативи можна встановити інтегральні характеристики, що відповідають цільовому вектору

для кожної альтернативи (таблиця 2.3).

Таблиця 2.2 – Аналіз сильних і слабких сторін ТОВ «Епіцентр К»

Сфера діяльності	Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> - Висока якість товарів - Позитивний імідж, популярність фірми на ринку - Глибокі знання про споживача - Налагоджена збутова мережа - Ціна на продукцію нижча, за ціну ніж у конкурентів - Здійснення продажів через Internet - Високий рівень сервісного обслуговування - Активна участь у виставках 	<ul style="list-style-type: none"> - Брак коштів на вивчення ринку і його потреб - Брак коштів на проведення широкомасштабної рекламної кампанії - Великі витрати на створення позитивного іміджу за кордоном - Фірма реалізує вживане устаткування - Відсутність посади менеджера по рекламі
2. Технологія і виробництво	<ul style="list-style-type: none"> - Високі технологічні розробки - Чутливість до нових розробок - Відкриття друкарні 	<ul style="list-style-type: none"> - Наявність конкурентів з великими потужностями - Недостатній асортимент устаткування
3. Дослідження і розробки	<ul style="list-style-type: none"> - Великий досвід в удосконаленні ремонту - Співпраця з сервісними організаціями виробників, в т.ч. з міжнародними 	<ul style="list-style-type: none"> - Недолік засобів для впровадження перспективних в майбутньому проектів - Відсутність матеріальної бази для проведення досліджень і впровадження новинок
4. Організація управління	<ul style="list-style-type: none"> - Великий досвід роботи - Відповідальне керівництво - Організація системи комунікацій 	<ul style="list-style-type: none"> - Відсутність чіткого розподілу праці управлінського персоналу - Недостатній контроль виконання наказів і розпоряджень
5. Персонал	<ul style="list-style-type: none"> - Високий рівень підготовки кадрів - Досвід практичної роботи - Навчання і підвищення кваліфікації 	<ul style="list-style-type: none"> - Висока текучість кадрів - Неefективна система оплати і стимулювання праці - Брак професійно підготовлених кадрів
6. Організаційна культура	<ul style="list-style-type: none"> - Позитивний мікроклімат у колективі - Дружні взаємини - Проведення корпоративних вечорів на свята 	<ul style="list-style-type: none"> - Відсутність власного психолога
7. Фінансів	<ul style="list-style-type: none"> - Наявність доходів у валюті - Відсутність довгострокових і короткострокових кредитів в банках - Збільшення прибутковості 	<ul style="list-style-type: none"> - Недолік фінансових ресурсів - Обмежені можливості фірми для використання політики фінансового лізингу і кредитування споживачів

Альтернатива 1. Стратегія формування. Ця альтернатива характеризується необхідністю інвестування у відтворювальний процес, низькою фінансово-економічною стійкістю, відносно високим рівнем витрат та низьким рівнем ресурсоефективності, порушенням фінансових пропорцій у

структурі активів та джерел фінансування, зниженням прибутковості та забезпечення конкурентоспроможності.

Граничними параметрами для цієї альтернативної стратегії є ліквідність та платоспроможність.

Варіант 2 - стратегія розвитку. Відрізняється від попереднього варіанту збільшенням потенціалу фінансово-економічної стабільності та значним зміцненням стратегічної позиції, сформованої на етапі становлення. Основною метою на цьому етапі є досягнення прийнятного економічного зростання вартості підприємства, переважно за рахунок додаткових капітальних інвестицій та розширення потенціалу фінансової стійкості.

Таблиця 2.3 - Комплексна оцінка стратегічних альтернатив ТОВ «Епіцентр К» з точки зору сприятливих умов зовнішнього середовища та високого рівня фінансово-економічної стійкості.

Індикатор експертної оцінки	Становлення		Розвиток		Стабілізація		Диверсифікація		Сума	Нормативне значення
	значення	частка, %	значення	частка, %	значення	частка, %	значення	частка, %		
Розвиток	5	0,24	2	0,59	4	0,49	1	0,51	1	0,23
Стабілізація	5	0,24	0,33	0,1	1	0,12	0,25	0,13	1	0,2
Диверсифікація	10	0,48	1	0,29	1	0,37	0,5	0,26	1,018	0,44
Становлення	1	0,05	0,1	0,03	3	0,02	0,2	0,1	0,99	0,14
Сума	21		3,43		8,2		1,95		x	x

Варіант 3, стратегія стабілізації. Основною метою цього стратегічного варіанту є забезпечення стійкості підприємства. Основними передумовами стратегії фінансової стабілізації є підвищення цін при збереженні ринку збуту, зниження витрат, збільшення обсягів продажів, залучення додаткового позикового капіталу та підвищення потенційної операційної ефективності. Крім того, цей варіант вимагатиме посилення конкурентоспроможності в умовах обмежених можливостей збільшення частки ринку на ключових ринках та підтримки достатнього рівня фінансово-економічної стабільності підприємства.

Варіант 4, стратегія диверсифікації діяльності компанії, шляхом

скорочення одних видів діяльності та розвитку інших, більш пристосованих до поточного макро- та мікросередовища, матиме позитивний ефект в умовах розширення ринкового потенціалу. Конкретними передумовами цієї стратегії є зменшення обсягів продажу за рахунок збільшення інших видів продукції, перетворення активів у грошові кошти, певне збільшення витрат на збут, зменшення витрат компанії, зменшення прибутку та збільшення ризиків. Таким чином, це свідчить про те, що, розподіляючи капітал на певну кількість непов'язаних активів, можна частково нейтралізувати негативний вплив факторів і зменшити ризик збитків, тим самим забезпечивши більший прибуток.

Для оцінки ефективності діяльності ТОВ «Епіцентр К» за 2020-2022 рр. використано дані таблиці 2.4. Інформаційною базою для аналізу є форма 1 «Баланс» (додатки А1-А3) та форма 2 «Звіт про фінансові результати» (додатки Б1-Б3).

Темпи зростання чистого прибутку у 2022 році дещо перевищують темпи зростання витрат, що, безумовно, є позитивним моментом. Це позначилося на показнику витрат на 1 грн продажів.

У 2021 році витрати на гривню реалізованої продукції ТОВ «Епіцентр К» зросли на 29,8% порівняно з 2020 роком, а у 2022 році зменшилися на 6,8%. Компанія була прибутковою у 2020-2022 роках. Чистий прибуток збільшився на 12,1% у 2021 році та на 7,4% у 2022 році порівняно з 2020 роком. У 2022 році він зменшився на 8,2% порівняно з 2021 роком. Це сталося через перевищення темпів зростання собівартості реалізованої продукції над темпами зростання чистого прибутку.

У 2022 році зросла продуктивність праці як працівників, так і робітників, що характеризує підприємства з позитивного боку. Ресурси фонду оплати праці за звітний період зросли, але це відбулося за рахунок збільшення чисельності працівників.

Наразі існує необхідність пошуку шляхів підвищення економічної ефективності діяльності підприємств, одним з яких є визначення стану їх

основних засобів.

Таблиця 2.4 – Основні техніко – економічні показники діяльності ТОВ «Епіцентр К» 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.	378980	441353	553618	16,5	25,4
Собівартість реалізованої продукції, тис грн.	216158	325620,7	381320,0	50,6	17,1
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	0,57	0,74	0,69	29,8	-6,8
Чистий прибуток (збиток), тис грн.	14250	15972,1	17155,0	12,1	7,4
Рентабельність реалізованої продукції, %	6,6	4,9	4,5	-25,8	-8,2
Середньорічна вартість основних засобів, тис грн	19466	23366,5	21805,0	20,0	-6,7
Фондовіддача, грн.	19,5	18,9	25,4	-3,1	34,3
Фондомісткість, грн.	0,051	0,053	0,039	3,9	-26,4
Товари, тис грн.	8495,0	17170,5	29982,5	у 2 раза	74,6
Середньооблікова чисельність працівників, осіб, у т.ч.	470	557	604	18,5	8,4
- робітників	385	464	510	20,5	9,9
Продуктивність праці працівника, тис грн./особі	806,3	792,4	916,6	-1,7	15,7
Продуктивність праці робітника, тис грн./особу	984,4	951,2	1085,5	-3,4	14,1
Фонд заробітної плати, тис грн	46586,4	66639,5	83786,9	43,0	25,7
Середньомісячна заробітна плата, грн./особу	8260,0	9970,0	11560,0	20,7	15,9

Оборотний капітал не слід розглядати як просте розміщення коштів. Стан оборотних активів, у тому числі оборотного капіталу, має велике значення для підприємства, оскільки їх наявність та структура визначають фінансовий стан суб'єкта господарювання ТОВ «Епіцентр К» постійно потребує додаткового оборотного капіталу (таблиця 2.5) [46, с. 32].

Аналіз даних таблиці 2.5 показує, що в структурі оборотних активів ТОВ «Епіцентр К» переважають товари, частка яких становить понад 55%. Далі йде

дебіторська заборгованість, частка якої зменшується з 40,2 % у 2020 році до 28,4 % у 2022 році. Далі йдуть виробничі запаси, частка яких зменшується з 2,7 % у 2020 році до 1,3 % у 2022 році.

Таблиця 2.5 – Аналіз зміни структури оборотних активів на кінець року ТОВ «Епіцентр К» за 2020 - 2022 рр.

Оборотні активи	2020 р.		2021 р.		2022 р.	
	тис грн	%	тис грн	%	тис грн	%
Виробничі запаси	410,0	2,7	523,0	1,9	557,0	1,3
Товари	8495,0	56,5	17170,5	63,6	29982,5	69,8
Дебіторська заборгованість	6032,5	40,2	9115,0	33,8	12213,5	28,4
Грошові кошти та їх еквіваленти	26,5	0,2	139,5	0,5	167,0	0,4
Інші оборотні активи	-	-	-	-	-	-
Витрати майбутніх періодів	58,5	0,4	53,5	0,2	47,0	0,1
Усього	15022,5	100,0	27001,5	100,0	42967,0	100,0

Для кращої наочності відобразимо структуру оборотних активів ТОВ «Епіцентр К» за 2020 – 2022 рр. графічно (рисунок 2.2).

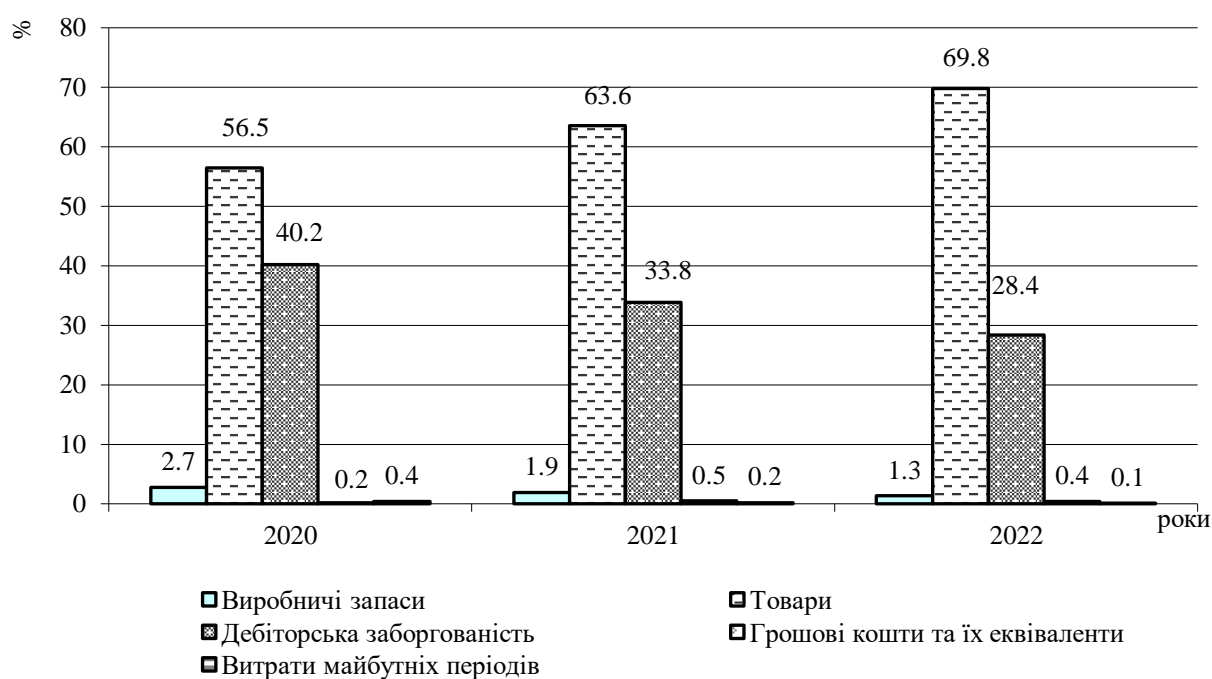


Рисунок 2.2 – Динаміка структури оборотних активів ТОВ «Епіцентр К» за 2020-2022 рр.

Аналіз структури оборотного капіталу дає можливість використовувати кількісні характеристики процесу матеріального відтворення, оцінюючи величину залишків оборотних коштів, які постійно утворюються на кожній стадії кругообігу. На інші оборотні активи припадає лише незначна частка загального обсягу.

Функціональні можливості підприємства визначаються його потенційними продуктивними силами, а ефективне використання потенційних продуктивних сил сприяє успішному управлінню підприємством і підтримці належного рівня конкурентоспроможності. Дослідження потенційних продуктивних сил може здійснюватися в різних аспектах, а наукові підходи до їх вимірювання та результатів використання є диверсифікованими. Тому пошук оптимальних методів оцінки ефективності виробничого потенціалу як чинника управлінської діяльності на підприємствах є важливим як з наукової, так і з прикладної точки зору (таблиця 2.6) [47, с. 38].

Таблиця 2.6 – Показники використання виробничого потенціалу ТОВ «Епіцентр К» за 2020 - 2022 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/2020 рр.	2022/2021 рр.
Фондовіддача, грн	19,5	18,9	25,4	-3,1	34,3
Фондомісткість господарської діяльності, грн	0,051	0,053	0,039	3,9	-26,4
Матеріаловіддача, грн	43,3	48,5	48,0	12,0	-1,0
Матеріаломісткість господарської діяльності, грн	0,023	0,021	0,021	-8,7	-
Продуктивність праці, грн	806,3	792,4	916,6	-1,7	15,7

Аналіз даних таблиці 2.6 показує, що зростання фондівіддачі при одночасному зниженні капіталомісткості економічної діяльності свідчить про більш ефективне використання основних засобів.

Аналогічно, одночасне зниження матеріаломісткості економічної діяльності та зростання матеріаловіддачі свідчить про зменшення обсягів

матеріальних витрат підприємств.

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

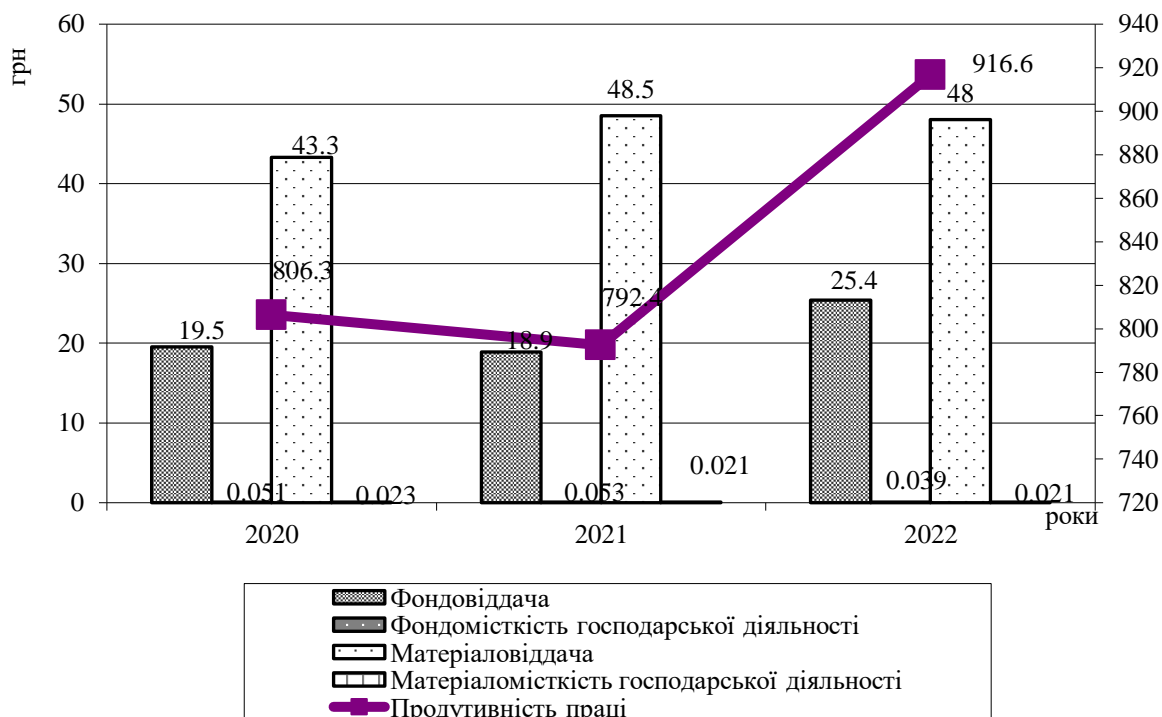


Рисунок 2.3 – Динаміка виробничого потенціалу ТОВ «Епіцентр К» за 2020-2022 рр.

Ефективність системи управління ТОВ «Епіцентр К» можна оцінити за даними таблиці 2.7.

У 2020 році операційний прибуток ТОВ «Епіцентр К» становив 150234,0 тис. грн, у 2022 році операційний прибуток збільшився на 49,9% порівняно з 2021 роком. За досліджуваний період зросла як загальна заробітна плата, так і заробітна плата управлінського персоналу: оборот на одного управлінського працівника ТОВ «Епіцентр К» збільшився з 4458,6 тис. грн у 2020 році до 5889,6 тис. грн у 2022 році. Суттєвої зміни частки управлінських працівників у загальній кількості працівників ТОВ «Епіцентр К» не відбулося. Частка заробітної плати управлінського персоналу в загальній заробітній платі залишилася майже на рівні 19,0%.

Аналіз рівнів основних техніко-економічних показників діяльності за

період 2020-2022 рр. показує, що в цілому спостерігається тенденція до підвищення активності та покращення результатів діяльності. Позитивним є також зростання продуктивності праці та оплати праці відповідно.

Таблиця 2.7 - Динаміка основних показників ефективності управління на ТОВ «Епіцентр К» за 2020 – 2022 рр.

Показник	Одиниця виміру	Дані по рокам			Темп приросту, %	
		2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/ 2020 рр.	2022/ 2021 рр.
Чистий дохід (виручка) від реалізації	тис.грн	378980	441353	553618	16,5	25,4
Чисельність працюючих, в т.ч. - управлінських працівників	осіб	470	557	604	18,5	8,4
		85	93	94	9,4	1,1
Операційний прибуток	тис.грн	150234	99872,3	149738	-33,5	49,9
Загальні операційні витрати	тис.грн	228746	341480,7	403880	49,3	18,3
Адміністративні витрати	тис.грн	10600	12872	17452	21,4	35,6
Фонд зарплати всього, в т.ч. - управлінських працівників	тис.грн	46586,4	66639,5	83786,9	43,0	25,7
		8851,4	12994,7	16254,7	46,8	25,1
Обсяг реалізації на 1 управлінського працівника	тис.грн	4458,6	4745,7	5889,6	6,4	24,1
Операційний прибуток на одну гривню витрат на управління	грн	14,2	7,8	8,6	-45,1	10,3
Питома вага витрат на управління в загальних операційних витратах	%	4,6	3,8	4,3	-17,4	13,2
Питома вага управлінських працівників в загальній чисельності	%	18,1	16,7	15,6	-7,7	-6,6
Питома вага заробітної плати управлінських працівників у загальному ФЗП	%	19,0	19,5	19,4	2,6	-0,5

Таким чином, виробничий потенціал підприємства є однією з найважливіших ланок ефективного функціонування та розвитку підприємства. Беручи до уваги роль і місце окремих ресурсів та активів, доцільно розрізняти два види продуктивних сил: сукупні продуктивні сили та робочі продуктивні сили. Оцінка виробничого потенціалу може бути здійснена за допомогою низки факторів. Використовуючи ресурсний, структурний, вартісний та витратний підходи, можна розробити практичну методологію оцінки потенційних продуктивних сил.

2.2 Аналіз інформаційного забезпечення професійної діяльності HR-менеджера ТОВ «Епіцентр К»

Інформаційне забезпечення професійної діяльності менеджерів з персоналу - це організаційно-технічна сукупність програмних, обчислювальних і телекомунікаційних засобів, зв'язків між ними та обслуговуючим персоналом, яка забезпечує оперативне отримання, обробку, зберігання, передачу та використання інформаційних, обчислювальних і телекомунікаційних ресурсів, що є стратегічним активом і рушійною силою існування сучасного підприємства. Інформаційне забезпечення професійної діяльності менеджерів з персоналу - це стратегічний актив, який є не тільки основою існування сучасної компанії, але й рушійною силою.

Відділ інформаційних технологій ТОВ «Епіцентр К» є структурним підрозділом організації і був сформований з самого початку розвитку компанії: основною метою ефективною інформаційної підтримки професійної діяльності HR-менеджерів є прискорення бізнес-процесів і робота в цілодобовому режимі.

Наразі відділ інформаційних технологій налічує 12 співробітників. Структуру очолює начальник відділу інформаційних технологій, йому підпорядковуються начальник відділу технічної підтримки та супроводу і спеціаліст з інформаційної безпеки. Начальник відділу технічної підтримки та обслуговування безпосередньо підпорядковується системному адміністратору та старшому програмісту. Основними завданнями відділу інформаційних технологій ТОВ «Епіцентр К» є:

- 1) Впровадження та підтримка програмного забезпечення.
- 2) Безперебійна робота апаратного забезпечення.
- 3) Врахування існуючих ліцензій на програмне забезпечення та формулювання вимог у разі необхідності придбання нового програмного забезпечення.
- 4) Дослідження нових інформаційних технологій. Впровадження та

підтримка, якщо потрібно.

5) Забезпечення захисту інформації та даних, що є комерційною таємницею в процесі діяльності організації.

6) Контроль ефективності засобів захисту інформації та даних, що містять персональні дані.

7) Проектування, створення та обслуговування локальних обчислювальних мереж (ЛОМ) у структурних підрозділах організації. Управління локальними мережами.

8) Сервери, активне мережеве обладнання, апаратні та програмні засоби захисту інформації, апаратні та програмні засоби моніторингу та управління мережевою інфраструктурою, засоби резервного копіювання та відновлення даних, робочі станції та периферія, програмне забезпечення, встановлення, налаштування, технічна підтримка та обслуговування офісної техніки

9) Автоматизована організація робочих місць

10) Діагностика та усунення несправностей комп'ютерної та офісної техніки

11) Діагностика та усунення несправностей програмного забезпечення

12) Координація роботи з постачальниками та виробниками комп'ютерної та офісної техніки з питань гарантійного обслуговування та ремонту.

13) Координація роботи з постачальниками програмного забезпечення щодо отримання, оновлення та зміни програмного забезпечення.

14) Організація підготовки, впровадження та контроль за виконанням керівних документів з інформаційної безпеки.

15) Розробка планів забезпечення безперервної роботи та відновлення працездатності підсистем та інших компонентів системи автоматизації.

Локальна мережа в офісі складається з виділених інтернет-ліній, файлових серверів, комутаторів та маршрутизаторів. Маршрутизатор забезпечує доступ до Інтернету всім комп'ютерам, підключеним до мережі. При цьому прямий доступ до Інтернету мають лише сервери, до яких підключений роутер. Всі інші комп'ютери, що належать до локальної мережі, можуть

виходити в Інтернет через сервер. Така організація локальної мережі зводить до мінімуму ризик зараження клієнтських комп'ютерів вірусами, отриманими з Інтернету.

Розглянемо тепер інформаційне забезпечення як складову організаційного та інформаційного забезпечення управління ТОВ «Епіцентр К». Управлінська інформаційна система ТОВ «Епіцентр К» складається з низки інформаційних ресурсів (рисуюнок 2.4).



Рисуюнок 2.4 - Основні складові інформаційного забезпечення
ТОВ «Епіцентр К»

До складу системи інформаційного забезпечення ТОВ «Епіцентр К» входять наступні інформаційні, документаційні і програмнотехнічні ресурси (таблиця 2.8):

Таким чином, аналіз систем інформаційного забезпечення управління телекомунікаційних підприємств дозволяє зробити висновок, що всі комп'ютерні та програмні комплекси на цих підприємствах слід розглядати як

інформаційні системи, що включають як зовнішні, так і внутрішні інформаційні потоки.

Таблиця 2.8 - Складові інформаційного забезпечення ТОВ «Епіцентр К»

Складові 1	Характеристика 2
Web-content	Для здійснення виробничої діяльності та обслуговування клієнтів компанії використовують програмне забезпечення з веб-інтерфейсом, яким користувачі можуть швидко і зручно користуватися в будь-який час на будь-якому інформаційному пристрої.
Портали, браузері	Це сукупність апаратних засобів, з'єднаних через Інтернет, які містять інформацію у вигляді комп'ютерних програм і баз даних, або робочих станцій та електронних носіїв з можливістю їх запису і зчитування. Система призначена для обробки інформації та команд від користувачів системи і надання в результаті цього інтернет-сервісів. Власний корпоративний портал компанії та офіційні сайти клієнтів і партнерів є зручним засобом обміну інформацією між співробітниками та спілкування з клієнтами, партнерами та іншими користувачами.
Клієнтські служби, Call-центри	Структурні підрозділи, які обробляють запити та надають інформацію через канали голосового зв'язку. Колл-центри - це контакт-центри, які обробляють запити клієнтів телефоном, електронною або звичайною поштою. Вони також обробляють запити через інтернет-чат. Ці сервіси працюють в режимі онлайн.
CRM, SAP, SAS, E-архів	<p>Для ефективної виробничої діяльності компанії використовують ряд інтегрованих інформаційних систем, які забезпечують функції управління бізнес-процесами, моніторингу, планування, аналізу та контролю. Аналітичні CRM-системи є потужними інформаційними інструментами для таких відділів, як продажі, маркетинг, сервіс та якість CRM-системи можуть зберігати всю інформацію про взаємодію з клієнтами, платежі та іншу операційну історію в єдиному інформаційному просторі CRM-системи оснащені засобами безпеки та інструментами безпеки та контролю. Це дозволяє користувачам вирішувати, який обсяг інформації їм доступний, залежно від їхніх прав доступу.</p> <p>Програмне забезпечення SAP - це автоматизована система, здатна формувати єдиний інформаційний простір для планування ресурсів підприємства та управління бухгалтерським обліком, фінансовою діяльністю, закупівлями, управлінням ресурсами та інформаційною безпекою Система SAP управляє клієнтами, серверами додатків і різними базами даних Система використовує модель, що складається з трьох компонентів: програмне забезпечення SAP враховує внутрішні виробничі витрати, управляє замовленнями та коштами, а також враховує всі інші наслідки.</p> <p>Рішення SAS базується на загальній інтегрованій платформі для вирішення завдань функціональних бізнес-напрямків. До них відносяться процесно-орієнтоване управління, управління корпоративними показниками, такими як консолідована звітність, бюджетування та фінансове планування, аналіз клієнтської бази, управління маркетинговими ресурсами, управління ризиками, запобігання шахрайству та боротьба з відмиванням грошей, кредитний скоринг, управління ланцюжками поставок та прогнозування попиту.</p>

Кінець таблиці 2.8

1	2
Smartphone, i-pad, notebook	Він використовує інноваційну технологію "хмарних обчислень". Це модель, яка забезпечує повсюдний і зручний доступ до спільного середовища інформаційних ресурсів через мережу, який може бути швидко налаштований і наданий з мінімальними адміністративними витратами і вимогами до провайдера. За допомогою цієї технології доступ до робочого столу користувача (співробітника компанії) надається як інтернет-сервіс і може здійснюватися в будь-який час і за допомогою будь-яких цифрових засобів.
E-mail	Програмне забезпечення Lotus Notes використовується як засіб внутрішньої та зовнішньої комунікації та обміну цифровими повідомленнями між співробітниками, державними установами, партнерами та клієнтами, і може передавати дані будь-якого змісту за допомогою комп'ютерів, мобільних телефонів та інших цифрових пристроїв.
Скановані документи та факси	Програмні комплекси та обладнання використовуються для перетворення паперових документів в електронні, а також для їх інтеграції та консолідації в єдиний інформаційний простір.
Звіти, виписки, дані клієнтів	Документи, які створюються на підприємствах у процесі основної діяльності з метою створення відповідей на запити, звернень клієнтів, партнерів та для інших потреб
Вхідні (вихідні)	Документи, в тому числі технічні, фінансові, закупівельні, абонентські та інші документи. Інформація, отримана та створена безпосередньо на підприємстві для виконання функцій

Іншими словами, підприємства формують власний внутрішній інформаційний простір, в якому циркулюють інформаційні потоки [48, с. 92]. Для аналізу рівня інформаційного забезпечення управління ТОВ «Епіцентр К» використано метод експертних оцінок. В опитуванні взяли участь по двадцять осіб. Це працівники на різних посадах, які приймають управлінські рішення на основі отриманої інформації. Результати оцінки представлені в таблиці 2.9.

Як бачимо, рівень інформаційного забезпечення в ТОВ «Епіцентр К» є вищим за середній, про що свідчать значення 5,25, 7,07 та 9,68 за обраними параметрами відповідно. Проте підприємству необхідно покращити рівень інформаційного забезпечення та використання інформації.

Узагальнення отриманих в ході дослідження результатів за основними показниками комунікаційної системи ТОВ «Епіцентр К» представлено в таблиці 2.10. Інформація, отримана з цієї таблиці, свідчить про те, що рівень технічного забезпечення комунікаційних процесів у ТОВ «Епіцентр К» вважається достатнім: враховуючи кількість наявних ІТ-працівників, а також працівників, задіяних в обробці інформації в ТОВ «Епіцентр К», відповідне

сучасне апаратно-програмне апаратне та програмне забезпечення знаходиться на достатньому рівні.

Таблиця 2.9 - Оцінка рівня інформаційного забезпечення діяльності ТОВ «Епіцентр К»

Критерії	Значимість критерію	Середня експертна оцінка, балів	Значення критерію з урахуванням його значимості
Параметр 1. Якість передачі виробничої інформації і документації			
Трудомісткість отримання інформації	0,35	3	1,05
Повнота інформаційного і документаційного масиву	0,48	7	3,36
Оперативність комплектування інформаційного і документаційного масиву	0,14	6	0,84
Загальна оцінка параметра 1 – 5,25			
Параметр 2. Цінність інформації			
Точність інформації	0,52	8	4,16
Своєчасність інформації	0,31	6	1,86
Вартість інформації	0,15	7	1,05
Загальна оцінка параметра 2 – 7,07			
Параметр 3. Рівень технологічності системи інформаційного забезпечення			
Рівень інформаційної забезпеченості, необхідний для виконання функцій співробітниками та прийняття управлінських рішень	0,38	7	2,66
Наявність можливості використання інформації та документації	0,45	9	4,05
Наявність і рівень розвитку інформаційно-технічних засобів комунікації	0,33	9	2,97
Загальна оцінка параметра 3 – 9,68			

Це призводить до збільшення витрат на комунікації та управління комунікаціями. У сучасних умовах ці наслідки не гарантують досягнення компаніями стійких конкурентних переваг у бізнес-середовищі.

Таблиця 2.10 - Індикатори стану комунікаційної системи ТОВ «Епіцентр К» у 2020-2022 рр.

Показники	2020	2021	2022
Витрати на комунікації, тис. грн	19,2	27,9	35,7
Кількість працівників автоматизованої підсистеми, осіб	27	37	54
Кількість виконуваних операцій у комунікаційній системі, од	51	78	85
Кількість працівників комунікаційної системи, осіб	6	9	12

Забезпечення безперебійного функціонування комунікаційних систем неможливе без відповідного програмного забезпечення. Воно полегшує введення, зберігання та передачу даних, надає можливість виконувати різноманітні маніпуляції з ними, систематизацію, розрахунки та архівування. Як свідчать результати опитування, таке програмне забезпечення активно використовується вітчизняними суб'єктами господарювання (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11 - Програмні продукти, які використовуються для функціонування комунікаційної системи ТОВ «Епіцентр К»

Програмне забезпечення	Програмні продукти, які використовуються
1С Бухгалтерія	+
Inter Staf	-
БОСС-Кадровик	+
Працівники підприємства 2.6.8	+
GrossBee XX	+
FinExpert	-
Канцелярія 1.137.004	+
Усі інші	+

Примітки: «+» - вказує на програмне забезпечення, яке використовує підприємство; «-» - вказує на програмне забезпечення, яке не використовує підприємство

Як видно з таблиці 2.11, донедавна ТОВ «Епіцентр К» найчастіше використовувало бухгалтерську програму 1С, що дозволяло скоротити час на підготовку та обробку бухгалтерських документів. Відділи праці та заробітної плати і бухгалтерія здебільшого з'єднані локальною мережею, що забезпечує єдиний інформаційний простір; серед елементів комунікаційної системи ТОВ «Епіцентр К» важливу роль відіграє внутрішня комунікація.

Аналіз основних комунікаційних процесів ТОВ «Епіцентр К» можна охарактеризувати наступним чином:

1. В об'єктах і засобах комунікації переважає міжособистісне спілкування, яке відбувається без використання техніки або інформаційних технологій. На підприємствах існує також особиста комунікація як випадковий обмін інформацією між працівниками під час зустрічей, оскільки люди мають потребу в постійному спілкуванні.

2. Основною формою комунікації в компаніях є вербальна, тобто за допомогою слів, хоча використовуються і письмові повідомлення (листи, прохання, клопотання, накази, протоколи, службові записки тощо)

3. Телефонні розмови та особисте спілкування є найпоширенішими каналами передачі інформації.

Щоб уникнути недовіри в колективі, комунікація має бути чіткою, зрозумілою, точною, а інформація - достовірною. Для розвитку комунікації необхідно також підтримувати культуру спілкування. Це вимагає, серед іншого, відкритої участі в комунікації та її підтримки, стимулювання активності інших, передбачення зовнішніх реакцій та підтримки комунікаційних ініціатив.

За результатами оцінки рівня інформаційного забезпечення в опитаних телекомунікаційних компаніях можна зробити висновок, що рівень інформаційного забезпечення є середнім і потребує подальшого вдосконалення. Метод експертних оцінок також використано для оцінки ефективності інформаційного забезпечення менеджменту ТОВ «Епіцентр К». Результати аналізу представлені в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 - Оцінка ефективності інформаційного забезпечення управління ТОВ «Епіцентр К»

Показники	Розраховане значення	Максимальне значення
Коефіцієнт своєчасності надходження інформації і документації у відповідний підрозділ	0,88	1
Коефіцієнт ймовірності отримання інформації і документації	0,96	1
Коефіцієнт повноти отриманої інформації	0,97	1
Коефіцієнт ефективності інформації при прийнятті управлінських рішень (з урахуванням швидкості надходження інформації)	0,86	1

З табличних даних видно, що всі коефіцієнти знаходяться на високому рівні, що свідчить про ефективність інформаційного забезпечення управління ТОВ «Епіцентр К».

За результатами оцінки ефективності інформаційного забезпечення

управління ТОВ «Епіцентр К» можна зробити висновок, що рівень даного показника є високим; проведене в даному розділі дослідження щодо оцінки ефективності інформаційного забезпечення управління ТОВ «Епіцентр К» дозволило виявити проблеми та зробити наступні висновки:

1. рівень інформаційного забезпечення ТОВ «Епіцентр К» є достатнім, але слід вжити заходів щодо розвитку належного стану інформаційно-технічного забезпечення цієї системи, що дозволяє приймати своєчасні та ефективні управлінські рішення на підприємстві. Зрештою, ефективність та цінність управлінських рішень значною мірою залежать від рівня управління інформаційним забезпеченням на підприємстві.

2. за результатами аналізу інформаційно-технологічних ресурсів та джерел виробничої інформації ТОВ «Епіцентр К», коефіцієнт ефективності використання та обробки виробничої інформації для своєчасного вирішення проблем та прийняття рішень є вищим за середній. Це пов'язано з тим, що підприємства мають багато джерел інформації та технічних комунікацій, які взаємопов'язані між собою, тобто інтегровані та об'єднані в єдиний інформаційний простір. Це дає можливість максимально ефективно використовувати ресурси інформаційного забезпечення та оптимізувати використання витрат, пов'язаних з інформаційним забезпеченням діяльності ТОВ «Епіцентр К».

Підсумовуючи отримані результати, можна зробити висновок, що управління всіма видами інформаційно-документних ресурсів, які використовуються в діяльності ТОВ «Епіцентр К», потребує вдосконалення процесів отримання, обробки та використання інформації та документів на підприємстві. Серед критичних проблем, які негативно впливають на кінцеві результати управлінської діяльності підприємства, можна виділити наступні

- недостатні фізичні, технічні та програмні ресурси для створення інтегрованої та автоматизованої системи управління потоками інформації та документів на підприємстві;

- відсутність чітко сформованих комунікаційних каналів руху

інформаційних ресурсів у внутрішньому середовищі підприємства, що ускладнює прийняття управлінських рішень;

- недосконалість механізмів розподілу інформаційних ресурсів відповідно до потреб різних рівнів управління, що призводить до плутанини цінної інформації та ускладнює процес прийняття рішень.

Тепер оцінимо ефективність інформаційного забезпечення управління ТОВ «Епіцентр К». Для цього розрахуємо рівень професійної підготовки працівників ТОВ «Епіцентр К» та перевіримо, чи організація передачі даних здійснюється на належному професійному рівні. Розрахуємо рівень корпоративної соціальної відповідальності та перевіримо, чи налагоджені відносини з внутрішнім та зовнішнім середовищем. Ці показники були проаналізовані за кілька років для оцінки змін, що відбулися в ТОВ «Епіцентр К». Результати оцінки представлені в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 - Оцінка ефективності інформаційного забезпечення HR-менеджерів ТОВ «Епіцентр К» за 2020 – 2022 рр.

Показники	2020	2021	2022
Рівень професійної освіти	0,52	0,54	0,55
Рівень корпоративної соціальної відповідальності	0,73	0,75	0,77
Продуктивність праці, грн/люд.	806,3	792,4	916,6

Всі показники ТОВ «Епіцентр К» з роками зросли, що свідчить про те, що керівництво компанії постійно вдосконалює систему інформаційного забезпечення та підвищує її ефективність. Крім того, ці показники є вищими за середній рівень.

2.3 Оцінка компетенцій HR-менеджера ТОВ «Епіцентр К» в епоху цифрових технологій

Інтелектуалізація праці та зростання ролі людського капіталу в організаціях призвели до зростання інтересу до управління цим найціннішим ресурсом, зробивши HR-менеджера однією з найпоширеніших професій у наш час. Тому вплив інформатизації та інтелектуалізації всіх бізнес-процесів ставить питання про те, якою мірою HR-менеджерам необхідно слідувати тенденції діджиталізації та якими компетенціями повинні володіти HR-менеджери в цифрову епоху [49, с. 135]. Сьогодні трансформація у сфері управління персоналом набирає обертів і стає закономірним процесом, а традиційні методи підбору, утримання та розвитку талановитих фахівців вже не працюють.

У зв'язку з інтелектуалізацією трудової діяльності та підвищенням ролі людського капіталу в організаціях, зростанням інтересу до управління цим найціннішим ресурсом, використання різних інформаційних систем та взаємодія з соціальними мережами є однією з найпоширеніших професій у наш час. Вплив інформатизації та інтелектуалізації всіх бізнес-процесів ставить питання про те, наскільки HR-менеджери повинні йти в ногу з цифровими трендами і якими компетенціями повинні володіти менеджери з управління персоналом в епоху цифрових технологій.

Сьогодні трансформація у сфері управління персоналом набирає обертів і стає природним процесом. Традиційні методи підбору, утримання та розвитку талановитих спеціалістів вже не працюють, а для управління людським капіталом організації необхідно розробляти інноваційні методи та інструменти. Використовуючи різні інформаційні системи та взаємодіючи з соціальними мережами, компанії накопичують великі обсяги даних і відповідно обробляють їх, що є основним вектором діджиталізації сучасного HR-менеджера, який потребує відповідних знань та навичок застосування цифрових технологій у

професійній діяльності [51].

Цифровізація бізнесу та життя людей загалом неминуче впливає на всі традиційні сфери діяльності, і HR-менеджери не є винятком. Використання сучасних IT-рішень в управлінні персоналом стало однією з найважливіших тенденцій останнього десятиліття. Нинішні технологічні прориви, що характеризуються збільшенням використання роботів, автономних транспортних засобів, високочутливих датчиків, штучного інтелекту та глобальної співпраці, змусять компанії трансформувати свій підхід до трудових процесів, соціально-трудова відносин та людських ресурсів [52]. Ці процеси вимагають від працівників розвитку цифрових компетенцій, сумісних з автоматизацією та адаптації до змін, що часто пов'язано зі зміною обов'язків та швидким старінням компетенцій [53]. Тому сучасні HR-фахівці повинні вдосконалювати свої навички та розвивати компетенції, необхідні в сучасному робочому середовищі.

Крім того, у сферу управління персоналом стрімко входять нові високотехнологічні інструменти та рішення, без яких подальший розвиток вже неможливий. Діяльність HR-менеджерів все більше переміщується в хмарні та мобільні платформи. Це підвищує швидкість і, зрештою, ефективність роботи фахівців. Ще одна сфера, де рекрутери проявляють все більшу активність, - це соціальні мережі, які надають величезні обсяги даних про претендентів. Також зростає популярність онлайн-інструментів для оцінки кандидатів. Це економить час і дозволяє додавати необхідні параметри та встановлювати фільтри для конкретних позицій" [54].

Найпоширеніші випадки використання автоматизованих систем в HR - це облік робочого часу, бази даних, бази ключових знань, статистика, автоматизація записів про навчання, плани особистого розвитку та постановка завдань.

Компанії все частіше автоматизують процеси комунікації, навчання та оцінки персоналу, при цьому все менше інформації обробляється вручну. Це не тільки прискорює роботу фахівців і дозволяє їм приймати правильні рішення,

але й економить значні фізичні ресурси. Сучасні HR-менеджери повинні вміти збирати та аналізувати великі обсяги інформації про своїх співробітників і використовувати низку програм, які допомагають їм робити це ефективно та швидко. Це пов'язано з тим, що основна мета цього процесу - структурувати рутину і звільнити час для спілкування та творчих завдань [55].

Рутинні та бюрократичні завдання з часом замінять основну функцію HR - роботу безпосередньо з людьми. На поточному етапі не всі завдання HR-менеджера можуть бути виконані за допомогою програмного забезпечення, лише рутинні завдання, які забирають не тільки час, але й енергію. Найближчим часом ця тенденція ще більше посилиться. Наприклад, вже зараз можна спілкуватися з кандидатами за допомогою відео-інтерв'ю, онлайн-тестів та тренінгів. А такі процеси, як професійний рекрутинг, варто робити самостійно. Так, співбесіди з претендентами зазвичай проводяться особисто. Однак функцію сортування та обробки резюме можна залишити технологічним рішенням.

Таким чином, сучасний HR-менеджер - це стратегічний партнер з певними навичками, знаннями психології та управління людськими ресурсами, професійним чуттям, аналітичним і стратегічним мисленням. Крім того, це фахівці, які розбираються в тонкощах управління бізнесом компанії, розуміють першопричини ключових складних ситуацій і, звичайно ж, надають підтримку для їх швидкого вирішення [56].

Серед компетенцій, найбільш необхідних для успішної HR-діяльності в новому глобальному середовищі, вони виділяють наступні:

- процедурні навички (надання інформації та рекомендацій, мобілізація та залучення, збереження балансу);
- політичні навички (культурна чутливість, толерантність до невизначеності, робота в команді); та
- професійні навички (винагороди, навчання, підбір персоналу); та
- бізнес-навички (стратегічне мислення, розуміння бізнесу).

Компетенції, які необхідно розвивати, включають наступні [6]:

- поведінка (клієнтоорієнтованість, прийняття рішень, готовність до ризику, сміливість кидати виклик, гнучкість до адаптації, бажання вдосконалюватися, стійкість до невдач);

- навички (особистий вплив, бізнес-аналіз, діагностика проблем, оцінка, стратегічний фокус, політична чутливість, побудова відносин);

- знання (інформаційні системи, бізнес-процеси, бізнес-діяльність, маркетингові методи, технології, міжнародний контекст, HR-спеціалізації).

Вивчення літературних джерел та аналіз змісту, характеристик і особливостей управлінської діяльності дозволяють виокремити деякі характеристики компетентностей працівників публічної адміністрації з урахуванням етимології поняття та логіки формування взаємозв'язків між його складовими. Виявлені характеристики зведено у два блоки: загальні та специфічні (таблиця 2.14).

Лідерами цифровізації у сфері управління персоналом є рекрутинг, тобто процес пошуку, відбору та прийняття на роботу кандидатів, за яким слідує навчання працівників та розвиток їхніх компетенцій.

Таблиця 2.14 - Основні властивості компетентності HR-менеджерів

Загальні	Специфічні
Гнучкість	Міждисциплінарність
Адитивність/кумулятивність	Синергічність
Еволюційність	Комплексність
Емерджентність	Неоднорідність/Багатогранність
Вимірюваність (емпіричність)	Динамічність
Еластичність	Функціональна обмеженість
Релевантність	Прогностичність

Цифровий сектор HR-аналітики дещо відстає, але перебуває в зоні активного зростання. Все більш актуальними стають системи гейміфікації, тобто системи, які стимулюють бажану поведінку співробітників за допомогою ігор, не будучи нав'язливими і не підказуючими. Однак з усіх HR-інструментів

найважливішим для бізнесу сьогодні є рекрутинг, навіть більше, ніж адаптація та утримання талантів [57, с. 119].

Компанії починають використовувати чат-ботів для автоматизації великомасштабних процесів рекрутингу. Вони забезпечують комфортне середовище для спілкування з кандидатами та усувають трудомісткі процеси. Це особливо актуально для великих компаній.

HR-менеджерам також важливо пам'ятати, що ми живемо в епоху, коли командна робота відіграє важливу роль. Тому необхідно створити ряд тренінгів, які допоможуть співробітникам зрозуміти, що таке згуртованість, працювати разом і досягати поставлених цілей.

Для того, щоб з'ясувати, яке бачення майбутнього своєї професії мають молоді HR-менеджери та наскільки вони розуміють важливість формування та розвитку ключових компетенцій, було проведено опитування серед менеджерів ТОВ «Епіцентр К». Всього було опитано 54 особи, з яких 30 жінок та 24 чоловіки. За віком респонденти розподілилися наступним чином: 1,9% - молодше 25 років, 88,9% - від 25 до 35 років і 9,3% - старше 35 років.

Щодо якостей, якими повинен володіти HR-менеджер (рисунок 2.5), 87% респондентів вважають «комунікативні навички» на першому місці, що не дивно, оскільки HR-менеджери багато контактують з людьми, передають інформацію та бізнес-рішення, а також допомагають співробітникам у спілкуванні на різних рівнях. Найнижчий рейтинг отримала комунікабельність, яку відзначили 36,7% респондентів, але ця якість також є важливою для успіху HR-діяльності.

Респонденти також обирали, які знання є важливими, менш важливими або зовсім не важливими для HR-менеджерів. На рисунку 2.6 показано, що найбільш важливими знаннями є вміння працювати в команді та керувати командою, про що зазначили 46 респондентів.

Найменш важливими виявилися знання з економіки та менеджменту (19 респондентів відповіли, що вони не важливі).

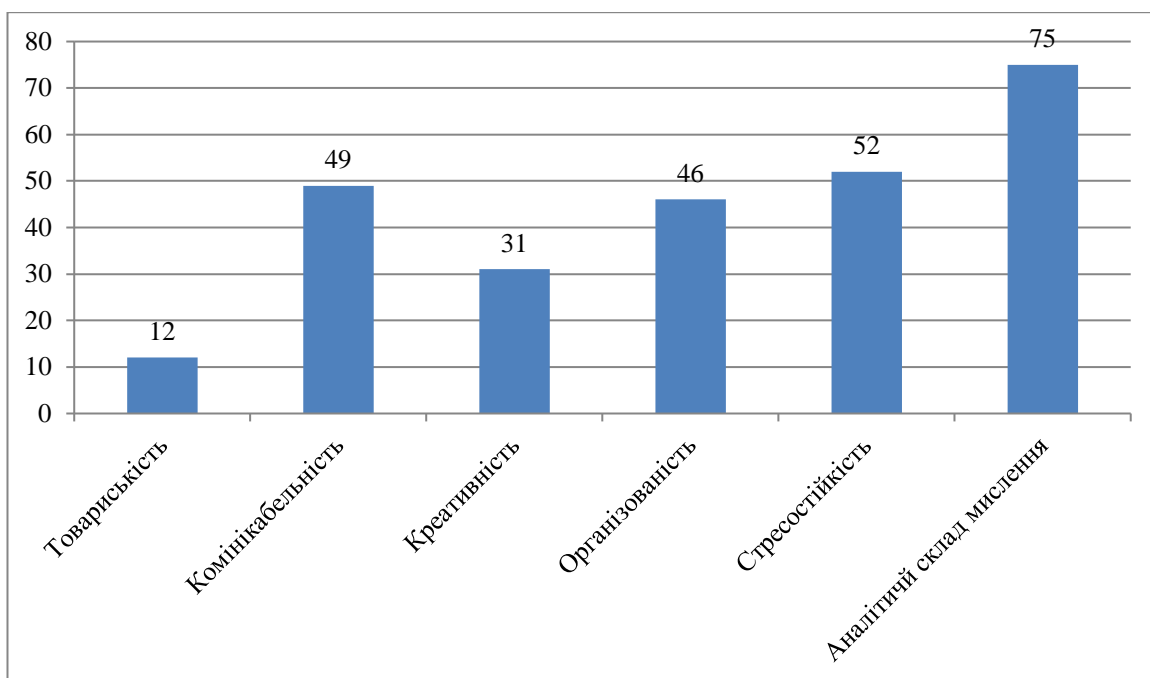


Рисунок 2.5 - Розподіл відповідей респондентів за важливістю якостей HR-менеджера ТОВ «Епіцентр К», осіб

Респонденти навіть зазначили, що знання права наразі не є важливим фактором для професійного успіху у сфері управління персоналом.

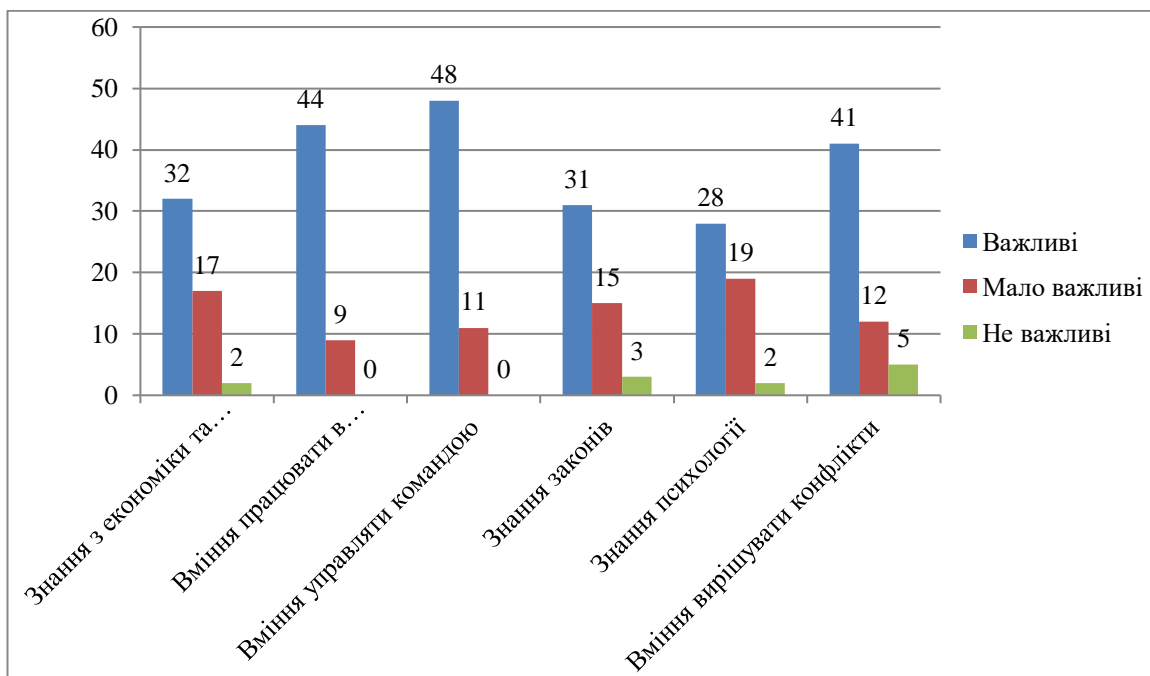


Рисунок 2.6 - Розподіл відповідей респондентів про важливість знань HR-менеджера ТОВ «Епіцентр К», осіб

Звичайно, на вибір респондентами критичних знань впливає їхній досвід, напрямки роботи, які вони виконують у своїй професії, їхні очікування щодо професійного розвитку та самореалізації.

На запитання «Якими, на вашу думку, є ключові компетенції для HR-менеджерів», більшість респондентів обрали «вміння аналізувати та обробляти великі обсяги інформації» (75%), тоді як «вміння проводити відеоінтерв'ю» обрали лише 22,5% (рисунок 2.7).



Рисунок 2.7 - Розподіл виборів респондентами компетенцій HR-менеджера ТОВ «Епіцентр К» за їх затребуваністю, осіб

Це можна пояснити тим, що відеоінтерв'ю тільки починають набувати широкого розповсюдження і не всі управлінці знайомі з цією технологією. Крім того, конкретне використання та доцільність застосування цього інструменту потрібно з'ясувати залежно від позиції та особливостей самої компанії та сфери її діяльності.

Відповіді респондентів, як і очіувалося, свідчать про необхідність розвитку у HR-менеджерів навичок роботи зі спеціальними HR-додатками та вміння використовувати соціальні мережі у відповідний і раціональний спосіб.

Щодо технологій, які найчастіше використовують менеджери ТОВ

«Епіцентр К», респонденти назвали соціальні мережі (20%), відеоконференції (17%), спеціальні програмні продукти (52%), сайти з пошуку роботи (2%) та Clever Staff, українського розробника CRM для рекрутингу (3%). (рисунок 2.8).

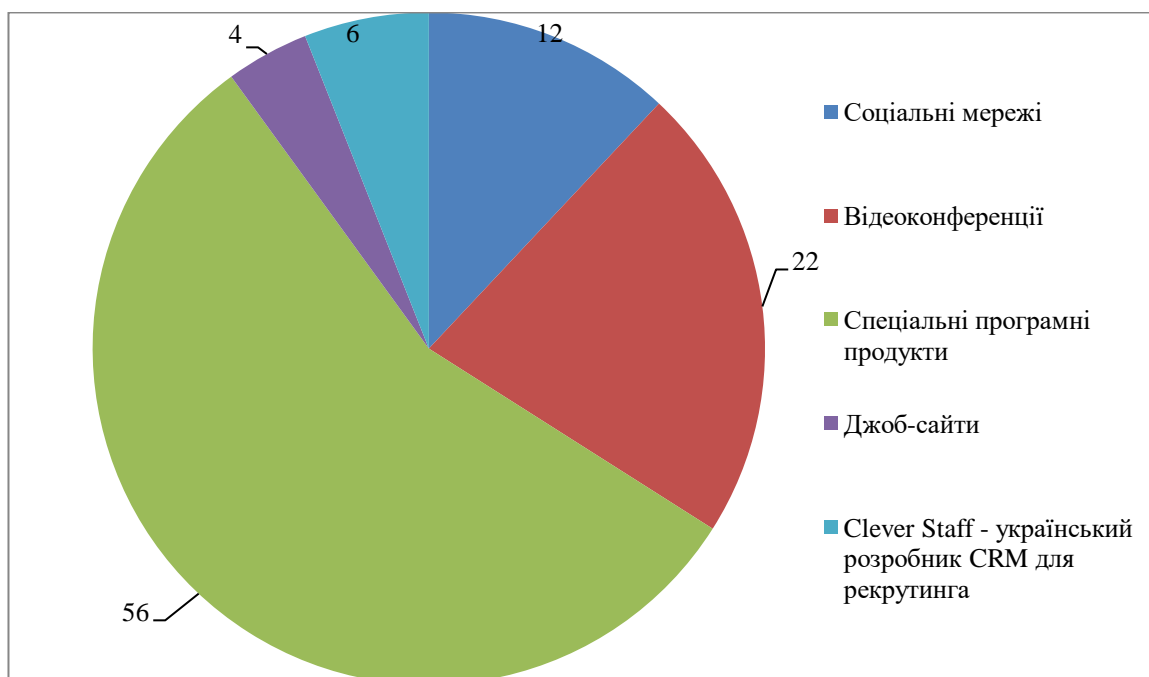


Рисунок 2.8 - Розподіл респондентів за використанням найпоширеніших технологій у сфері HR-менеджменту ТОВ «Епіцентр К», %

Таким чином, поки технологічний розвиток набирає обертів, компанії та HR-фахівці інтенсивно використовують новітні технології. Особливо важливо розуміти, що розвиток ключових компетенцій має бути основним завданням професійної підготовки цих фахівців у вищій школі.

Оскільки процес діджиталізації набирає обертів і розвивається досить стрімко, було цікаво дослідити, які зміни, пов'язані з діджиталізацією економіки, відбудуться в HR-сфері протягом наступних п'яти років. Як показано на рисунку 2.9, більшість респондентів зазначили, що тенденції, які вплинуть на професійну діяльність HR-менеджерів у найближчому майбутньому, включають появу програм, які можуть визначати настрій і втому працівника (55%), використання датчиків, щоб знати, де перебувають працівники (40%), машини, які виконують всю роботу і програмують співбесіди для (25%), а також використання програм для проведення співбесід

(25%).

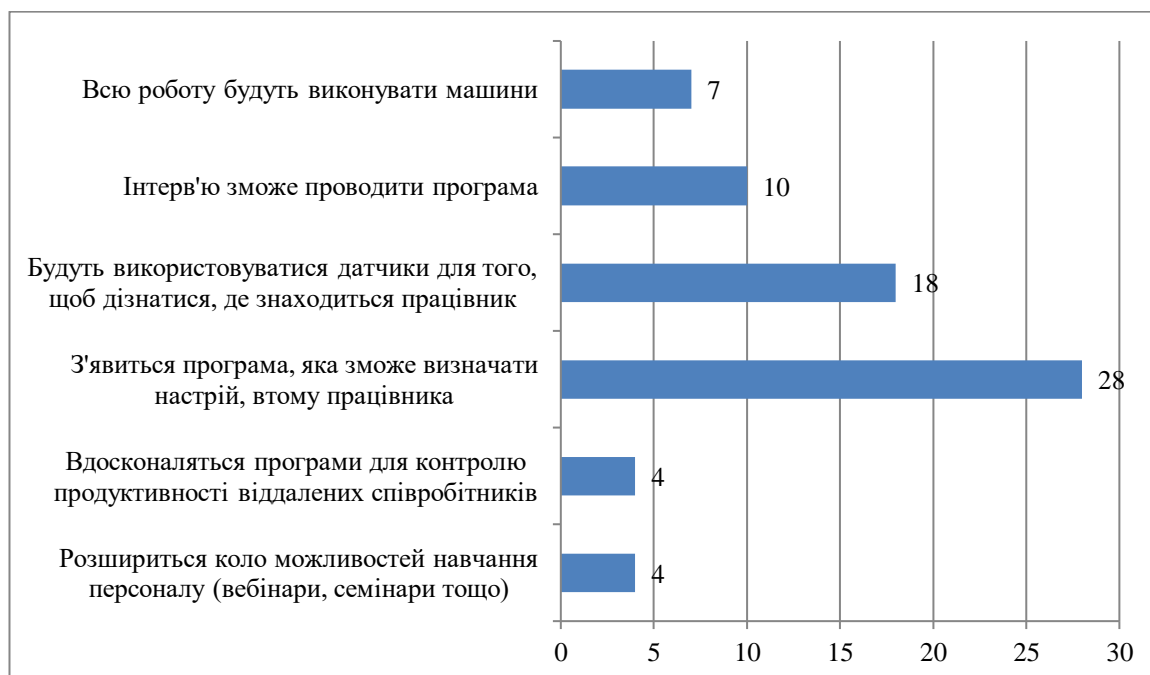


Рисунок 2.9 - Ключові тенденції цифровізації економіки, які впливатимуть на HR-менеджмент ТОВ «Епіцентр К» найближчими роками, осіб

Кілька респондентів також обрали наступні варіанти. Розширення можливостей для навчання персоналу (вебінари, семінари тощо), щоб відповідати сучасним викликам, а також поява складних програм для моніторингу продуктивності віддалених працівників, оскільки віддалена робота є більш економічно вигідною, ніж звичайна фіксована робота [57, с. 119].

Щоб дізнатися більше про погляди респондентів на те, якими компетенціями повинен володіти HR-фахівець у цифрову епоху, їм була надана можливість висловити свої уподобання. Серед них - вміння вести ділові розмови та листування, здатність критично аналізувати інформацію (а також аналітичне мислення), інтелектуальна та емоційна гнучкість, вміння слухати, працювати в режимі багатозадачності, вирішувати комплексні проблеми, вести діалог та переговори, аналізувати та оптимізувати діяльність для підвищення продуктивності в умовах швидкого темпу змін.

Розмежування між рівнем професійної компетентності менеджерів з

персоналу та результатами за показником рефлексії компетентності персоналу можна провести, розглядаючи відповідні оцінки: характеристики рівня професійної компетентності менеджерів з персоналу в ТОВ «Епіцентр К» сформовані на основі практики використання шкал оцінювання ефективності діяльності (таблиця 2.15). Якщо менеджери з персоналу мають відповідний рівень афективної компетентності, вони можуть успішно та ефективно здійснювати процес комунікації з підлеглими в підрозділах ТОВ «Епіцентр К», делегування тощо, а тому є необхідною складовою професійної компетентності менеджерів з персоналу в ТОВ «Епіцентр К».

Таблиця 2.15 - Характеристика рівнів професійної та емоційної компетентності HR-менеджера ТОВ «Епіцентр К»

Бали оцінювання професійної компетентності за шкалою [0;100]	Бали оцінювання емоційної Компетентності за шкалою [0;90]	Рівні
88-100	72-90	Високий
71-87	57-72	Середній
50-70	40-56	Достатній
49 і менше	39 і менше	Низький

Критерієм ефективності професійної діяльності є відповідність параметрам управлінської діяльності - обсягу, складності та точності (у тому числі рівень своєчасності, якості прийняття управлінських рішень та дотримання додаткових умов, що накладаються посадою (в окремих випадках - ситуацією (обставинами), ринком, керівництвом тощо).

Управлінські працівники формують, удосконалюють, розвивають і модифікують свої відповідні компетенції з урахуванням вимог посади та діяльності, ринку праці тощо. Це визначає перелік критеріїв оцінки рівня компетентності для здійснення конкретних видів діяльності:

- Сфера/обсяг/повнота виконання функціональних обов'язків (ф/о);
- Складність виконуваних завдань.
- Точність/якість/коректність виконання функцій, що підлягають виконанню.

- Час, швидкість та своєчасність виконання обов'язків; - дотримання інших (додаткових) вимог при виконанні обов'язків.

На прикладі трьох бізнес-підрозділів ТОВ «Епіцентр К» було проведено експертне оцінювання ефективності/відповідності діяльності відповідних HR-менеджерів (працівників відповідних бізнес-підрозділів) параметрам ефективності з використанням шкали (таблиця 2.13) та вплив на результати діяльності бізнес-підрозділів здійснено моделювання впливу на показники діяльності бізнес-підрозділів. Результати оцінки свідчили про обсяг управлінської роботи підрозділу в аналізованому періоді (фактичний/плановий), тобто її виконання.

В якості мірила для оцінки рівня дотримання параметрів ефективності управлінської діяльності (параметрів, що характеризують якість (відсутність помилок), своєчасність та відповідність вимогам) для зручності використання та адекватності необхідно обрати діапазон з градацією за чотирма категоріями (1, 2, 3 та 4 бали з відповідними характеристиками) (таблиця 2.16).

Таблиця 2.16 - Характеристика шкали оцінювання експертами досягнення відповідного рівня параметра діяльності HR-менеджера

Бали	Рівні	Характеристики
4	Вище середнього	Управлінець повністю дотримав умов виконання завдань
3	Середній	Управлінець частково (достатньо) дотримав умов виконання завдань.
2	Нижче середнього	Управлінець частково не дотримав умов виконання завдань.
1	Низький	Управлінець не дотримав умов виконання та не виконав завдання.

За результатами оцінювання діяльнісних елементів посадової компетентності менеджерів з персоналу ТОВ «Епіцентр К» було сформовано відповідний вихідний масив даних для моделювання (таблиця 2.17). Порівняння розрахованих показників посадової компетентності менеджерів з персоналу ТОВ «Епіцентр К2 (елементів діяльності) з показниками досягнення цілей (рівнів) свідчить про кореляцію та завершеність управлінського циклу.

Тому HR-менеджерам, які турбуються про ефективність роботи компанії,

необхідно регулярно проводити моніторинг персоналу на різних посадах, щоб переконатися у відповідності вимогам, наявності потенціалу розвитку на займаних посадах та відповідності рівня оплати праці рівню компетенції працівників.

Таблиця 2.17 - Результати оцінювання експертами досягнення відповідного рівня параметра діяльності HR-менеджера ТОВ «Епіцентр К»

Періоди	Ступінь д/цілі, Y	Якість, x1	Своєчасність, x2	Відповідність, x3
1	0,88	3	2	4
2	0,92	3	3	4
3	0,88	3	2	3
4	0,95	4	3	4
5	0,97	4	4	4
6	1	4	4	4
7	0,97	4	4	4
8	0,96	4	4	3
9	0,95	4	4	4
10	0,93	4	4	3
11	0,87	3	3	3
12	0,96	4	4	2

Працівники компанії повинні підтягуватися до рівня претендентів, оскільки вони часто мають вищі технічні навички, ніж ті, хто підбирає відповідний персонал. Це можна пояснити тим, що цей процес тільки набирає обертів і не всі змогли адаптуватися до цих змін. Тому їм потрібно пройти процес адаптації, і при цьому вони отримають більше позитивних відгуків.

Справжній HR-фахівець повинен не тільки знати всі аспекти та нюанси стратегії управління персоналом і те, як вона повинна бути реалізована в його компанії, але й добре розуміти сферу бізнесу, в якій він працює.

Сучасні HR-менеджери повинні бути не лише частиною управлінської команди компанії, але й активно впливати на бізнес через впровадження сучасних інструментів. Завдяки діджиталізації HR-менеджери можуть виконувати рутинні завдання швидко та ефективно, а також зменшити витрати. Як наслідок, вони можуть приділяти більше часу та можливостей спілкуванню з персоналом та розвитку компетенцій персоналу, тобто завданням,

спрямованим на підвищення ефективності роботи, залученості та продуктивності персоналу.

Висновки до розділу 2

У другому розділі «Аналіз використання інформаційної системи підприємства у професійній діяльності менеджера з персоналу акціонерного товариства «Епіцентр» визначено основні тенденції сучасного розвитку акціонерного товариства «Епіцентр», проаналізовано складові інформаційного забезпечення в управлінні ТОВ «Епіцентр К» та оцінити ефективність організаційного та інформаційного забезпечення. Проаналізовано систему інформаційного забезпечення управління ТОВ «Епіцентр К», в результаті чого зроблено висновок, що сукупність усіх комп'ютерних і програмних систем ТОВ «Епіцентр К» слід розглядати як інформаційну систему, що складається як із зовнішніх, так і з внутрішніх інформаційних потоків.

Характерною особливістю інформаційного забезпечення управління ТОВ «Епіцентр К» є не інтеграція інформаційних систем, а неоднорідність інформаційних потоків. Такий стан систем інформаційного забезпечення ускладнює управління інформаційним забезпеченням господарської діяльності.

Оцінка ефективності інформаційного забезпечення в управлінні ТОВ «Епіцентр К» показала, що рівень цієї ефективності є вищим за середній і що залишається актуальним удосконалення системи інформаційного забезпечення в управлінні ТОВ «Епіцентр К». На основі проведеного опитування, аналізуючи популярні статті та думки різних експертів, було визначено перелік компетенцій сучасного HR-менеджера, необхідних для ефективного здійснення трудової діяльності в цифрову епоху. Визначено якості та знання, необхідні для професійної діяльності HR-менеджерів, а також компетенції, необхідні в цифрову епоху.

3 НАПРЯМИ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ НА ПІДПРИЄМСТВІ У ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ HR -МЕНЕДЖЕРА ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

3.1 Побудова інформаційної моделі реінжинірингу бізнеспроцесів в системі управління персоналом підприємства

Інформатизація, яка почалася з простої комп'ютеризації робочого місця, поступово стає соціально-технічним явищем. Основною метою інформатизації є створення оптимальних умов для задоволення інформаційних потреб і здійснення підприємницької діяльності на основі формування та використання інформаційних ресурсів і сучасних технологій [58].

Питання інформатизації бізнес-процесів є актуальним з огляду на те, що постійний розвиток комп'ютерної техніки та програмного забезпечення дає новий поштовх до перерозподілу робочого навантаження між людиною та комп'ютером, що в кінцевому підсумку створює нові можливості для будь-якого підприємства. Слід зазначити, що в сучасній науковій літературі недостатньо уваги приділяється теоретико-методологічним питанням, пов'язаним з обґрунтуванням ефективної інформатизації малих і середніх підприємств. Основними цілями інформатизації є забезпечення підприємств необхідною та достатньою інформацією в усіх сферах діяльності підприємства, підвищення продуктивності праці та поліпшення соціально-економічних умов за рахунок поширення інформаційних технологій.

Сучасний менеджмент потребує спеціальних технологій та концепцій, оскільки вони допомагають керівникам приймати раціональні бізнес-рішення та прогнозувати їх результати. З метою ефективного управління бізнес-процесами на підприємстві проводиться аналіз, оцінка та моделювання різних систем, в тому числі і систем управління персоналом, з визначенням інформаційних моделей, необхідних для досягнення цілей ТОВ «Епіцентр К».

Метою роботи є розробка інформаційної моделі реінжинірингу бізнес-

процесів в системі управління персоналом компанії ТОВ «Епіцентр К». Для досягнення поставленої мети в роботі поставлені та вирішені наступні завдання: аналіз концептуальних основ бізнес-процесів в ТОВ «Епіцентр К», впровадження реінжинірингу бізнес-процесів в системі управління персоналом підприємства, розробка інформаційної моделі мотивації персоналу, бізнес-процесу оцінки персоналу Автоматизація процесів, вдосконалення системи інформаційної автоматизації адміністративних підрозділів підприємства.

Функціональні принципи інформаційної системи управління бізнес-процесами підприємства (рисунок 3.1) - це певні правила поведінки суб'єкта господарювання при виборі, реалізації, адаптації, коригуванні та впровадженні управлінських рішень у практичну діяльність підприємства [59, с. 70].

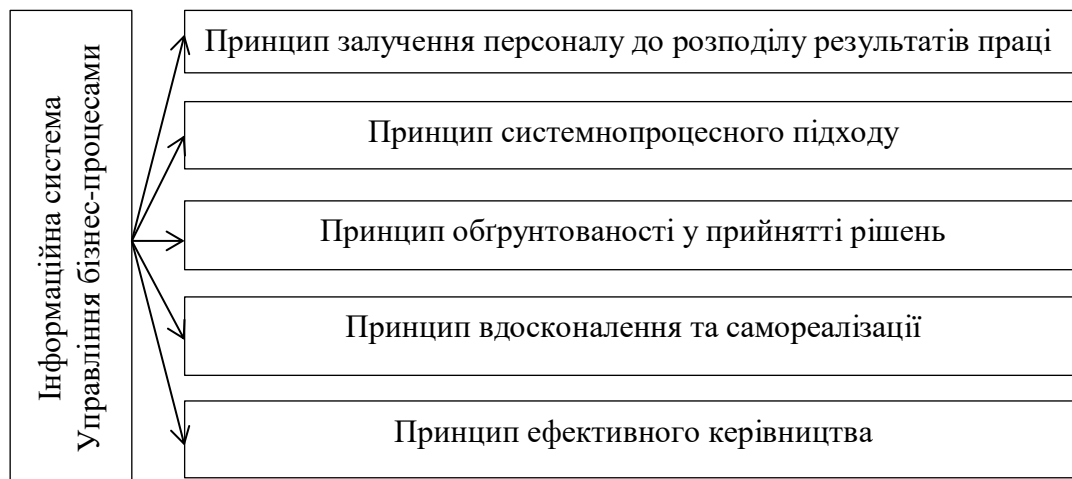


Рисунок 3.1 - Принципи функціонування інформаційної системи управління бізнес-процесами підприємства

1. Принципи ефективного лідерства. Його суть полягає в тому, що керівник бізнес-процесу зобов'язаний забезпечувати єдність команди компанії і сам очолювати процес поліпшення. Керівництво відіграє ключову роль у забезпеченні функціонування інформаційної системи управління бізнес-процесами:

1) консультанти не мають повної та вичерпної інформації про проблеми компанії та можливі шляхи їх вирішення;

- 2) вони не можуть пояснити всі проблеми бізнес-процесів;
- 3) не мають повноважень для зміни стилю управління.

2. Принцип залучення персоналу до розподілу результатів праці. Як свідчить досвід впровадження змін у різних країнах, зміни починаються тоді, коли близько 20-25% персоналу готові до змін і беруть безпосередню участь у їх розробці та впровадженні [60, с. 221]. Цей відсоток називають критичною масою. Співробітники, які переконані, що їхня винагорода залежить від результатів їхньої роботи в конкретному бізнес-процесі, працюватимуть з більшою продуктивністю та добросесністю. Такий підхід закладає основу для підвищення ефективності управління різними бізнес-процесами.

3. Принципи системно-процесного підходу. Управління технологіями, ресурсами та інноваціями як процесами дозволяє ефективніше досягати запланованих результатів. Його застосування забезпечує єдину, гнучку та універсальну систему управління бізнес-процесами. Він чітко визначає джерела інформації про процеси, правила роботи і ресурси та забезпечує зворотний зв'язок для досягнення найкращих результатів. Системний підхід означає, що всі процеси взаємозалежні і впливають один на одного. Цей вплив є значним: проблеми в кількох процесах, а не лише в одному, можуть порушити баланс бізнес-процесів. Цей негативний вплив посилює синергію. Диспропорції можна подолати лише тоді, коли застосовується системний підхід до вирішення проблем у кількох бізнес-процесах [61, с.36].

4. Принципи вдосконалення та самореалізації ґрунтуються на тому, що бізнес-процеси постійно рухаються, змінюються, трансформуються та набувають різних форм. Цілком природно, що керівники бізнес-процесів прагнуть до їх вдосконалення, подолання негативних тенденцій в рамках бізнес-процесів, досягнення своєї місії та цілей, виконання показників довгострокового планування тощо. Вдосконалення - це безперервний процес, оскільки економіка змінюється. Самореалізація залежить від створення вищим керівництвом фундаменту, який виражає суть і місію бізнес-процесу.

5. Принцип раціональності у прийнятті рішень. Ефективне прийняття

рішень базується на аналізі даних та інформації. Обробка інформації повинна базуватися на принципах достовірності та наочності. Будь-яке рішення має ґрунтуватися на достовірній інформації, а не на припущеннях і здогадках менеджерів. Доказом достовірності інформації є те, що вона отримана з офіційних джерел і оброблена компетентними експертами з використанням економіко-математичного інструментарію та інформаційних технологій. У цій статті пропонується більш детально розглянути другий принцип, а саме принцип залучення працівників до розподілу результатів праці.

Стратегічно невирішена проблема організації відтворення людських ресурсів на вітчизняному ринку праці може призвести до гальмування ключових бізнес-процесів.

Новітнім рішенням щодо організації процесів відтворення людських ресурсів на ринку праці підприємства може стати комплексний реінжиніринг бізнес-процесів управління персоналом [62, с. 252]. Реінжиніринг передбачає зміну базових принципів організації компанії та фокусування на процесах, а не на функціях. Наприклад, процес забезпечення організації людськими ресурсами передбачає послідовне виконання таких функцій, як планування потреб у працівниках, визначення необхідного профілю компетенцій, аналіз роботи, пошук кандидатів з різних ресурсів, відбір серед них найбільш підходящих, укладання трудових договорів та забезпечення адаптивного навчання ТОВ «Епіцентр К». Модель реінжинірингу людських ресурсів повинна інтегрувати основні етапи життєвого циклу кінцевого продукту/послуги компанії та показувати точки взаємодії двох циклів: відтворення людських ресурсів та виробництва товарів і послуг (рисунок 3.2).

Завданнями реінжинірингу бізнес-процесів системи управління людськими ресурсами є здійснення кадрового діловодства та обліку кадрів компанії, документування та інформатизація процесу відбору та оцінки кандидатів, а також розробка та застосування схем економічної мотивації працівників з використанням різних показників ефективності як для окремих працівників, так і для компанії в цілому [63].



Рисунок 3.2 - Реінжинірингова модель відтворення персоналу
ТОВ «Епіцентр К»

Процес формування обліково-інформаційного забезпечення з оплати праці в ТОВ «Епіцентр К» складається з вибору відповідної операції в меню програмного комплексу та створення відповідно до неї бухгалтерських документів (рисунок 3.3):

- 1) бухгалтер вносить дані безпосередньо в документ;
- 2) узгодження даних, які відрізняються від загальноприйнятих або змінюють їх (наприклад, робочі дні/години, відпустки, лікарняні тощо).

Після введення ключової інформації або коригування нормативно-довідкової інформації виконується розрахунок заробітної плати шляхом вибору конкретних математичних функцій у розрахунковій частині. Розрахункова частина включає наступні функції: управління вхідною інформацією, розрахунок заробітної плати за перше та друге півріччя, розрахунок заробітної плати (нарахування) та розрахунок утримань із заробітної плати відповідно до законодавства.

Для розрахунку та обліку заробітної плати в програмі автоматизовано: розробку схем мотивації працівників; облік виробничих показників; автоматичний розрахунок широкого спектру ставок, від оплати за середнім заробітком до оплати лікарняних та відпусток; гнучке налаштування ставок та

утримань, що застосовуються. При цьому з працівниками проводяться взаємозаліки, а витрати на оплату праці обліковуються як частина собівартості продукції та послуг.



Рисунок 3.3 - Схема обліково-інформаційного забезпечення на ТОВ «Епіцентр К»

Автоматизовано весь комплекс розрахунків з персоналом, включаючи введення документів щодо фактичного виробітку, оплату лікарняних та відпусток, підготовку документів на виплату заробітної плати та премій, а також подання звітності до контролюючих органів. У таблиці 3.1 наведено порівняння та оцінку функціональності старої та модернізованої систем.

Таблиця 3.1 - Порівняльна характеристика старої та модернізованої програм

Параметри	Стара система	Модернізована система
Облік витрат на оплату праці в складі собівартості продукції і послуг	-	+
Облік результатів виробничої діяльності	+	+
Можливість створення нових стандартних звітів	+	+
Можливість створення нових довільних звітів	-	+
Перегляд схем та моделей мотивації працівників	-	+
Автоматичний розрахунок оплати по окладу до оплати лікарняних і відпусток по середньому заробітку	+	+
Автоматизація процесу підбору і оцінки кандидатів	-	+

В цілому, впровадження нових функцій системи автоматизації ТОВ «Епіцентр К» дозволить

- 1) Полегшити виконання службових обов'язків адміністративно-управлінським персоналом;
- 2) скоротити витрати на персонал та кошти на збір і аналіз інформації та оперативну підготовку різноманітних звітів; та
- 3) отримувати більш достовірну, точну та детальну інформацію, яка повністю відповідає управлінським потребам
- 4) якісно вирішувати нові управлінські завдання.

Тому для підвищення ефективності нарахування заробітної плати підприємства повинні бути забезпечені відповідним програмним забезпеченням для ведення бухгалтерського обліку. З впровадженням нових програмних продуктів підприємства отримують матеріальні та нематеріальні переваги, такі як мобільність, безпека, надійність обслуговування та економія на початкових інвестиціях та операційних витратах. Це дає змогу швидко та якісно проводити аналітичну оцінку витрат, виключає помилки, які можуть виникнути при роботі вручну, та забезпечує правильний розрахунок заробітної плати та обов'язкових платежів працівникам підприємства [63].

В результаті дослідження було розроблено інформаційну модель реінжинірингу бізнес-процесів в системі управління персоналом ТОВ

«Епіцентр К». Мотивація персоналу є основою і кінцевим мірилом успіху як організації в цілому, так і системи якості. Виявлено, що основною метою управління персоналом є досягнення відповідності між особистими цілями кожного працівника та цілями організації. У цьому випадку повністю реалізується один з принципів - принцип залучення працівників. На рівні компанії завданням служби мотивації (окремих фахівців) є вивчення постійно мінливих потреб, інтересів і ціннісних орієнтацій працівників у сфері праці, їх мотивації до праці, мотиваційного потенціалу в трудовому процесі і ступеня його використання, виявлення змін у структурі мотивації, їх розвитку і впливу на результати діяльності. Метою має бути прогнозування.

Автоматизована інформаційна система відділу управління ТОВ «Епіцентр К» була вдосконалена за рахунок використання автоматизованих інструментів, які практично повністю вирішують проблеми точності та оперативності інформації. За лічені хвилини можна підготувати різноманітні детальні дані, необхідні для прийняття ефективних управлінських рішень.

3.2 Удосконалення формування HR-менеджменту на ТОВ «Епіцентр К»

Людські ресурси є ключовим фактором виробництва на підприємствах. Навіть новітні технології та інноваційні ідеї можуть бути ефективними та приносити користь лише за умови залучення людських ресурсів. Наш власний досвід доводить, що ефективності в управлінні людськими ресурсами можна досягти лише за умови наукового обґрунтування управлінської діяльності. Управління людськими ресурсами та їх формування є елементом соціального менеджменту, тобто управління людьми та їх колективами, що стає важливим аспектом для розвитку підприємств, оптимального використання людських ресурсів та підвищення ефективності управління відповідно до вимог

сьогодення [64, с. 11].

Сьогодні ринок нагадує бурхливий океан. Це пов'язано з тим, що суб'єкти господарювання перебувають у динамічному ринковому середовищі, яке характеризується значною невизначеністю та існуванням сірих і чорних лебедів. На діяльність суб'єктів господарювання впливає величезна кількість прямих і непрямих факторів, які важко контролювати і результати яких неможливо передбачити. Тому суб'єкти господарювання постійно шукають шляхи підвищення своєї адаптивності до ринкових змін. На нашу думку, системи управління персоналом є одним з перспективних напрямків підвищення гнучкості компанії щодо ринкового середовища.

Для ТОВ «Епіцентр К» це має особливе значення. Це пов'язано з тим, що їх діяльність безпосередньо залежить від висококваліфікованого персоналу, його функціональних обов'язків та правильного розподілу систем управління. Важливим питанням є аналіз сучасних підходів, що використовуються у міжнародній та вітчизняній практиці в організації сучасних систем управління персоналом. Важливим завданням є також типізація конкретних підходів щодо потреб та компетенцій суб'єкта господарювання [65, с. 313]. Вирішення цієї проблеми має практичне значення у сфері підвищення прибутковості та інноваційної діяльності ТОВ «Епіцентр К».

Метою даного заходу є моніторинг кадрового потенціалу та його формування на підприємстві для того, щоб продемонструвати напрямки вдосконалення управління людськими ресурсами.

Першим критерієм оцінки вибору ефективної системи управління є визначення результатів, яких хочеться досягти; в залежності від пріоритетів ТОВ «Епіцентр К» можна виділити два методи: перший спрямований на підвищення економічної ефективності персоналу; другий спрямований на підвищення ефективності системи управління компанією. Це вимірюється такими економічними показниками, як прибуток, рентабельність, продуктивність праці, матеріаломісткість та енергоємність продукції.

Другий - соціальний, який спрямований на підвищення якості людських

ресурсів і вимірюється ефективністю міжособистісної та міжгрупової комунікації, швидкістю обміну інформацією, самоорганізацією, кліматом у колективі, ступенем креативності тощо. Це можуть бути організаційні методи, спрямовані на поліпшення керованості, кадрового забезпечення та якості продукції, або методи цілепокладання, засновані на досягненні довгострокових цілей і зниженні операційних витрат [66, с. 7].

Наступним критерієм вибору методу організації управління персоналом у ТОВ «Епіцентр К» є специфіка його діяльності; ТОВ «Епіцентр К» характеризується значним опором змінам (на думку керівництва, вже існує ефективна система, чітко відпрацьована технологія; підприємство має сильний опір змінам), синхронізація та поточність виробництва, дотримання норм і правил безпеки тощо). На жаль, побудувати підприємство виключно на принципі самоорганізації неможливо. У цьому випадку, залежно від обраного шляху, менеджмент повинен оцінити сам підхід і його окремі елементи в конкретиці організації виробничого циклу. У конвеєрному виробництві раціональним вибором може бути економічний або організаційний підхід, в той час як для організації роботи галузі може бути використаний соціальний або цільовий підхід. Можливі також їхні комбінації.

Впровадження нової системи управління персоналом неможливе без розуміння поточної ситуації на підприємстві. Зміни повинні бути поступовими, щоб працівники могли адаптуватися до змін. Важливим фактором при виборі системи є ресурсні можливості підприємства. Це пов'язано з тим, що не всі суб'єкти господарювання здатні здійснювати дорогі та ризиковані інвестиції в людські ресурси [68, с. 356]. У таких випадках суб'єкти господарювання зосереджуються на економічних або цільових підходах. Особливо важливим елементом є розробка систем оцінки прогресу змін та ефективності управління людськими ресурсами. На нашу думку, доцільно використовувати алгоритм оцінки ефективності результатів трансформації системи управління персоналом ТОВ «Епіцентр К», який наведено на рисунку 3.4.

Представлений алгоритм покликаний забезпечити ефективну кількісну та

якісну оцінку системи управління ТОВ «Епіцентр К». Адже оцінка ефективності управління принципово відрізняється від оцінки ефективності персоналу. Це пов'язано з тим, що оцінка ефективності персоналу - це формальний і плановий аналіз трудової діяльності працівників, який дозволяє дослідити якісний склад людських ресурсів організації.

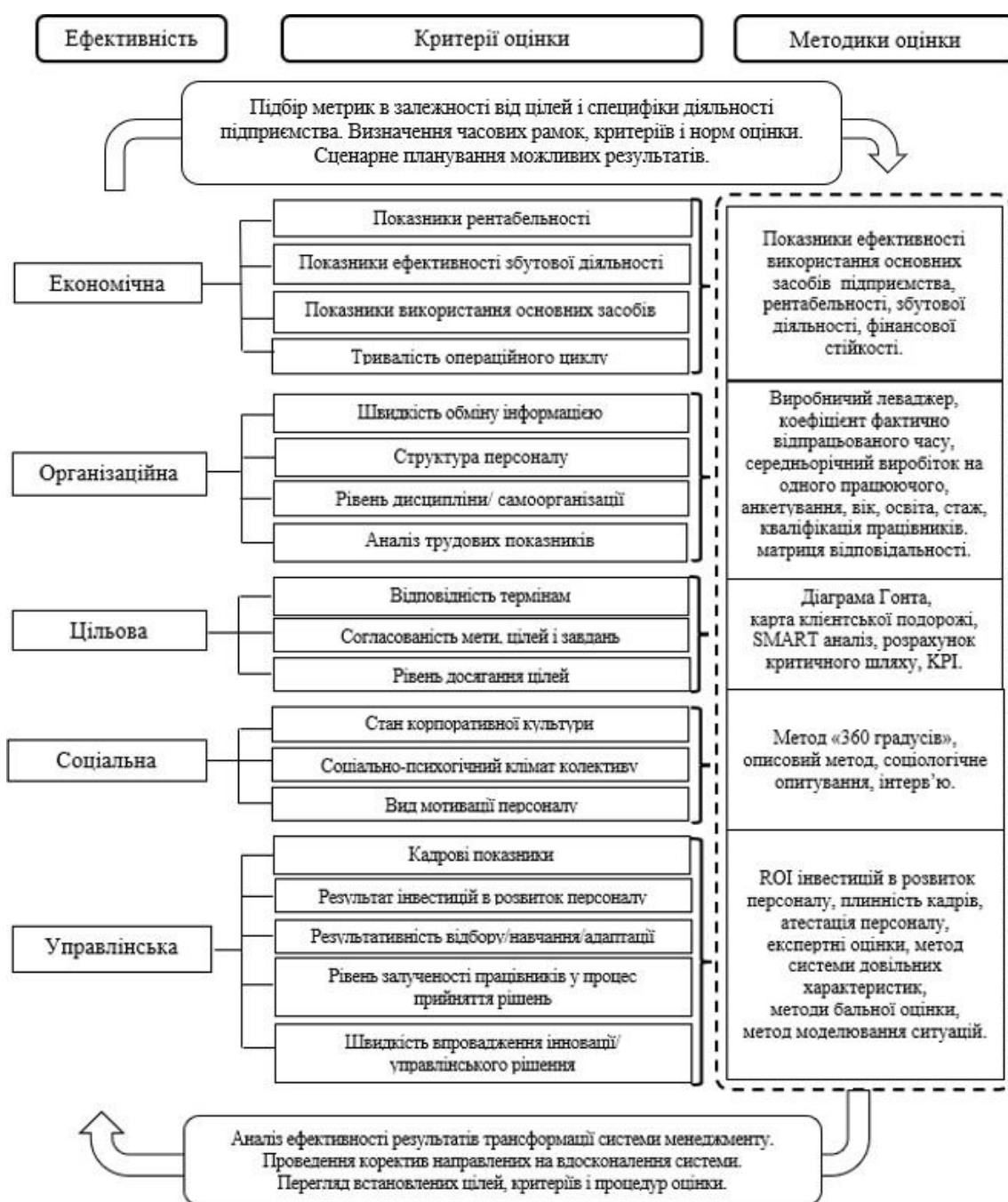


Рисунок 3.4 - Алгоритм оцінки системи менеджменту персоналу на ТОВ «Епіцентр К»

Оцінка ефективності управління персоналом також визначає характер управлінського впливу на трудову діяльність, оскільки дозволяє вносити корективи відповідно до прийнятих соціальних, економічних та організаційних критеріїв. Тому метод оцінки повинен бути комплексним, щоб сформувавши якісні уявлення, і базуватися на представлених елементах системи управління, щоб забезпечити основу для прийняття ефективних управлінських рішень [69, с. 30].

Блок економічної ефективності оцінює підсистему фінансово-економічного забезпечення. Визначається вплив заходів на економічну ефективність діяльності підприємства.

Блок організаційної ефективності оцінює підсистему розвитку організаційної структури, такі як кадрове, лінійне управління, інформаційне та правове забезпечення. Він відображає результативність організаційних заходів на підприємстві [70, с. 7]. Відділ цільових показників оцінює підсистему планування та маркетингу. Він визначає прогрес компанії та переоцінює цілі. Блок «Соціальна ефективність» оцінює підсистему соціального розвитку та управління мотивацією. Він характеризує стан міжособистісних та міжгрупових відносин. Блок управлінської ефективності спрямований на оцінку результатів роботи підсистем розвитку людських ресурсів та управління трудовими відносинами.

На основі представленого алгоритму можна типізувати сучасні тенденції формування систем управління людськими ресурсами з точки зору потреб і можливостей суб'єктів господарювання. Використовуючи визначені критерії оцінки, підходи ранжуються за пріоритетністю [71, с. 192].

Відповідно до описаного вище методу можна сформувавши три основні групи: підходи, орієнтовані на підприємство, підходи, орієнтовані на персонал, та підходи, спрямовані на стимулювання інновацій. До першої групи належать системи, які надають пріоритет економічній, цільовій та організаційній ефективності. До другої групи належать системи, в яких пріоритетом є соціальна, організаційна та управлінська ефективність. До третьої групи -

підходи, в яких пріоритетними є соціальна, управлінська та цільова ефективність (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 Оцінка підходів формування системи менеджменту персоналу ТОВ «Епіцентр К»

Група	Економічна				Організаційна				Цільова			Соціальна			Управлінська									
	Критерій оцінки	Рентабельність	Ефективність збуту	Ефект. засобів виробництва.	Ефект. операційної діяльності	Всього:	Обмін інформацією	Само організованість	Аналіз трудових показників	Формування команд	Всього:	Виконання термінів	Визначення мети	Оцінка прогресу	Всього:	Розвиток корпоративної	Міжособистісні комунікації	Оптимальна мотивація	Всього:	Кадрові показники	Залучення і причетність	Інноваційна ефективність	Розвиток персоналу	Всього:
Lean manufacturing		+	+	+	3			+		1	+	+		2	+				1	+			+	2
TQM	+			+	2	+			+	2			+	1		+			1		+		+	2
Kanban				+	1			+		1	+		+	2	+	+			2		+	+		2
Scrum				+	1	+	+		+	3			+	1		+			1		+	+	+	3
Humanocracy	+				1	+	+			2					+	+	+		3		+	+		2
Quantum Team Management				+	1	+	+		+	3				0	+	+	+		3		+	+	+	3
Nonlinear management				+	1	+	+		+	3		+		1	+	+	+		3			+		1
Proactive management		+	+		2		+		+	2			+	1	+		+		2	+		+	+	3
Design thinking			+	+	2	+	+		+	3			+	1	+	+			2		+		+	2

Щоб уникнути дублювання загальних балів та забезпечити більш якісний аналіз, були введені вагові коефіцієнти відповідно до типу орієнтації. Для першої - 1, для другої - 0,75 і для третьої - 0,5. Вагові значення коефіцієнтів були обрані виходячи з величини їх впливу на тип орієнтації підходу.

На основі аналізу результатів, представлених у таблиці 3.3, можна сказати, що більшість сучасних орієнтацій формування системи управління, які можуть бути інтегровані в ТОВ «Епіцентр К», є орієнтованими на персонал. Наступною за важливістю є орієнтація на інновації. Класичний підхід, представлений у цьому дослідженні, є орієнтованим на компанію. В результаті можна спостерігати еволюційний процес, який характеризується зміщенням пріоритетів від підприємства до людських ресурсів та інновацій.

Залежно від стадії життєвого циклу компанії можна зробити ряд рекомендацій щодо вибору та вибору ефективного напрямку формування або вдосконалення системи управління людськими ресурсами ТОВ «Епіцентр К».

Для компаній-початківців доцільно зосередитися на цілеспрямованому соціальному впливі. На етапі зростання на перший план може вийти організаційна та управлінська ефективність.

Таблиця 3.3 - Інтерпретація результатів оцінювання

	Орієнтовані на підприємство	Орієнтовані на персонал	Орієнтовані на іноваційність
Lean manufacturing	5	3,25	3,5
TQM	3,75	3,5	3
Kanban	3	3,75	4,5
Scrum	3,25	4,75	3,75
Humanocracy	2	5,5	4,5
Quantum Team Management	2,5	6,75	5,25
Nonlinear management	3,25	5,75	4,25
Proactive management	3,75	5	4,75
Design thinking	4,25	5,25	4

Коли компанії перебувають на піку свого розвитку, економічна ефективність, доповнена організаційною та соціальною ефективністю, знову стає важливою.

Під час рецесії важливо зосередитися на цілях та економічних результатах, але також можна зосередитися на соціальній, управлінській та організаційній ефективності, щоб підвищити інновації та залучення працівників. Підприємства, що перебувають у складних економічних умовах, можуть використовувати проаналізований класичний підхід як перехідний етап, на якому поступово інтегруються елементи більш досконалих методів [72, с. 465].

Тому можна сказати, що більшість сучасних підходів та методів формування систем управління людськими ресурсами зосереджені на формуванні продуктивної атмосфери в колективі з метою розвитку інновацій [73]. У результаті дослідження було запропоновано алгоритм оцінки ефективності систем управління персоналом та здійснено типізацію сучасних

підходів до їх удосконалення за трьома критеріями.

3.3 Формування комунікаційного менеджменту ТОВ «Епіцентр К» через призму інформаційних комунікацій

Інформатизація сучасного суспільства поглиблює та урізноманітнює комунікаційні процеси в організаціях, з одного боку, через постійне вдосконалення та розвиток засобів і каналів передачі інформації, а з іншого - через розробку ефективних комунікаційних стратегій, що враховують різноманіття сучасних комунікаційних технологій. У зв'язку з цим постає питання. Для того, щоб розробити ефективну систему комунікацій в управлінні людськими ресурсами організації, необхідно проаналізувати продуктивність найпоширеніших форм комунікацій в організації [74, с. 194].

Ідеальна модель комунікації в організації полягає в тому, що всі управлінські рішення повинні доводитися до відома підлеглих, а самі рішення повинні ґрунтуватися на інформаційних потоках, що надходять з різних структурних підрозділів, за умови налагодження комунікаційних зв'язків. Створення добре налагодженої системи комунікацій дозволяє організації набути єдиних стандартів і підходів до роботи, створити систему корпоративних цінностей і знизити плинність кадрів. Це особливо важливо в організаціях з розгалуженою структурою та географічно віддаленими підрозділами.

Основними характеристиками якісної комунікації є залученість співробітників у процес комунікаційної взаємодії, готовність співробітників до співпраці, здатність обробляти великі обсяги інформації, неформальний характер спілкування в організації, наявність атмосфери довіри в організації, ефективне використання комунікаційних технологій використання ефективних комунікаційних технологій, кількість каналів комунікації, сприятливий

соціально-психологічний клімат, своєчасність поширення інформації [75, с. 36].

Для побудови ефективної комунікації слід використовувати всі канали та інформаційні ресурси. Служба управління персоналом разом з вищим керівництвом організації повинна дбати про своєчасне та регулярне інформування працівників про новини компанії, її місію, стратегію, найближчі плани та перспективи розвитку. Комунікації всередині організації обов'язково повинні відповідати критеріям простоти, зрозумілості, точності та достовірності.

Для реалізації ефективної корпоративної іміджевої та інформаційної політики, формування сприятливої репутації та донесення важливої інформації і ключових повідомлень до співробітників доцільно визначити стандарти щодо інформації, яка підлягає оприлюдненню або обговоренню. Варто зазначити, що лояльність працівників до компанії зростатиме, якщо інформація надходитиме своєчасно, повідомлятимуться як позитивні, так і негативні новини, а довіра до працівників постійно демонструватиметься залученням до вирішення спірних питань та врахуванням думки підлеглих [77, с. 36].

Для підвищення ефективності комунікацій в організації ефективним може бути регулярне спілкування топ-менеджменту компанії з колективом у формі відкритого діалогу. Для цього пропонується організувати зустрічі груп працівників, наради на різних рівнях, дебати та обговорення важливих питань. Незважаючи на те, що організаційна структура компанії надає пріоритет ієрархічним комунікаціям і ускладнює розвиток горизонтальної комунікації між представниками структурних підрозділів, горизонтальна комунікація є важливим елементом і необхідна для успішної комунікації за межами структурних підрозділів горизонтальні комунікації є ключовим елементом для успішної комунікації за межами структурного підрозділу.

Горизонтальні комунікації всередині організації можна посилити, створивши єдину інформаційну систему, систему електронного документообігу, а також заохочуючи та підтримуючи міжособистісне спілкування. Розвиваючи горизонтальні зв'язки, кожен працівник може

сформувати власний неформальний і неупереджений погляд на діяльність організації, тим самим усвідомлюючи свою позицію і причетність до діяльності організації [78, с. 13]. Горизонтальні комунікаційні зв'язки є більш скоординованими за своєю природою, оскільки існує менша ймовірність витоку недостовірної інформації, а люди схильні говорити більш відкрито і конфіденційно з колегами однакового професійного і соціального статусу, ніж з вищим керівництвом.

Що стосується форм комунікаційної взаємодії, то найпоширенішими формами спілкування в організації є скриньки для пропозицій та загальні збори. Однак для того, щоб ці форми взаємодії були ефективними, вони повинні підтримуватися постійним зворотним зв'язком. Для забезпечення зворотного зв'язку та швидкого реагування на скарги та пропозиції, HR-відділ організації повинен приділяти особливу увагу моніторингу на місцях та вивчати ставлення працівників до проблем та політики організації за допомогою опитувань, внутрішніх соціологічних досліджень та анкетування.

Посиленню комунікаційних обмінів з працівниками сприяє формування розгалуженої мережі інформаційних служб: видання компанії, профспілкові журнали, бібліотечні служби, центри соціальної інформації [80, с. 201]. Сучасні HR-служби активно використовують такі форми комунікації всередині організації: інформаційні стенди, інформаційні бюлетені для керівників, офіційні веб-сайти компаній з доступом до відео- та фотоматеріалів, інформаційні бюлетені, гарячі лінії, круглі столи, роздаткові матеріали.

Ефективними та дієвими інструментами з точки зору комунікаційної взаємодії є: регулярні онлайн прес-конференції у формі запитань-відповідей топ-менеджерів компанії; відеотрансляції виступів топ-менеджменту організації; організація діалогу на важливих зустрічах, зборах, корпоративних святах та в періодичних виданнях; ознайомлення нових співробітників з правилами, вимогами компанії та іншими внутрішніми документами. Це також запровадження внутрішнього веб-сайту з інформацією, необхідною для роботи та адаптації працівників компанії [80, с. 201].

Компанія приділяє значну увагу розвитку інформаційних систем і технологій. Проаналізуємо управлінську інформаційну систему за її основними складовими. Можна сказати, що цей напрямок досить добре розвинений в компанії, але потребує розвитку інформаційна комунікація зі споживачами (вдосконалення CRM-систем, покращення інтернет-комунікації, отримання більш детального зворотного зв'язку щодо задоволеності клієнтів якістю послуг тощо).

Актуальним завданням у практиці управління персоналом є співіснування та взаємозв'язок формування комунікаційного менеджменту в ТОВ «Епіцентр К» через призму інформації та комунікації. Зокрема, набуття комунікативних навичок є пріоритетним завданням для майбутніх менеджерів з персоналу. Вміння знаходити спільну мову та вести переговори з будь-ким (керівниками, працівниками, кандидатами на вакантні посади) при реалізації HR-процесів є функціональним обов'язком кожного HR-менеджера. Тому дослідження ролі комунікаційного менеджменту в системі управління персоналом організації є необхідним з наукової точки зору сприяння розвитку комунікаційних навичок менеджерів з персоналу.

Автор пропонує бачення місця комунікаційного менеджменту в системі управління персоналом організації на основі розвитку комунікаційної компетентності (рисунок 3.5).

В системі управління людськими ресурсами HR-менеджери постійно розвивають власну комунікативну компетентність, здійснюючи HR-процеси компанії (від підбору персоналу до ефективного розвитку інтелектуального потенціалу). Комунікативна компетентність включає в себе цінності, мотивації, установки, соціально-психологічні стереотипи, знання, навички та вміння, необхідні для виконання завдань HR-менеджера. Таким чином, ключовими елементами (показниками) комунікативної компетентності для HR-менеджерів є [81, с. 253]:

- орієнтація в різних ситуаціях спілкування, що ґрунтується на особистих знаннях і життєвому досвіді;

- здатність ефективно взаємодіяти з іншими людьми, розуміючи себе та інших, постійно змінюючи психічні стани, міжособистісні стосунки та умови соціального середовища

- адекватна орієнтація на себе, включаючи власний психологічний потенціал, потенціал інших людей та ситуацію;

- знання, вміння та навички конструктивної комунікації;

- внутрішні ресурси, необхідні для побудови ефективної комунікативної поведінки в заданому діапазоні ситуацій міжособистісної взаємодії.



Рисунок 3.5 - Комунікативний менеджмент у системі менеджменту персоналу ТОВ «Епіцентр К» на підставі розвитку комунікативної компетентності

Узгодженість думок експертів щодо окремих показників оцінюється шляхом аналізу варіації отриманих вагових коефіцієнтів.

Основними показниками варіації є дисперсія, середньоквадратичне відхилення та коефіцієнт варіації. Коефіцієнт варіації використовується для характеристики однорідності сукупності і досягається, коли значення показника менше 33%. Результати розрахунку коефіцієнта варіації представлені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 - Експертний груповий конкордаційний аналіз значущості факторів, що впливають на розвиток комунікативних навичок менеджерів з персоналу в ТОВ «Епіцентр К».

Чинники впливу на розвиток комунікативної компетентності	Середня оцінка	Дисперсія $D = \frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n}$	Середньоквадратичне відхилення $\sigma = \sqrt{D}$	Коефіцієнт варіації $CV = \frac{\sigma}{x}$
1	2	3	4	5
Орієнтація. У різних ситуаціях спілкування, спираючись на особисті знання та життєвий досвід	0,210	0,006	0,080	0,380
Здатність розуміти себе та інших і ефективно взаємодіяти з іншими в умовах постійних змін психічного стану, міжособистісних стосунків та соціального середовища.	0,086	0,004	0,069	0,796
Готовність та вміння налагоджувати контакти Знання, навички та вміння конструктивно спілкуватися	0,174	0,005	0,078	0,448
Внутрішні засоби регуляції комунікативних дій	0,153	0,003	0,060	0,393
Адекватна орієнтація на себе, включаючи власний психологічний потенціал, потенціал іншої людини та ситуацію.	0,178	0,004	0,068	0,382

Кінець таблиці 3.5

1	2	3	4	5
Внутрішні ресурси, необхідні для побудови ефективної комунікативної поведінки в заданому діапазоні ситуацій міжособистісної взаємодії.	0,196	0,008	0,096	0,491

Проранжуємо фактори, що вплинули на розвиток комунікативних навичок менеджерів з персоналу ТОВ «Епіцентр К» (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6 - Ранжування чинників впливу на розвиток комунікативної компетентності менеджерів з персоналу на ТОВ «Епіцентр К»

№	Чинники впливу на розвиток комунікативної компетентності	Експерти										Сума	Відхилення від середньої суми	Сума квадратів відхилень
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1.	Орієнтація. У різних ситуаціях спілкування, спираючись на особисті знання та життєвий досвід	1	2	1	1	1	2	2	2	1	2	15	-20	400
2.	Здатність розуміти себе та інших і ефективно взаємодіяти з іншими в умовах постійних змін психічного стану, міжособистісних стосунків та соціального середовища.	3	3	3	4	2	3	3	4	2	4	31	-4	16
3.	Готовність та вміння налагоджувати контакти Знання, навички та вміння конструктивно спілкуватися	4	4	4	3	4	5	4	3	4	3	38	3	9
4.	Внутрішні засоби регуляції комунікативних дій	6	5	6	6	5	6	6	6	6	5	57	22	484
5.	Адекватна орієнтація на себе, включаючи власний психологічний потенціал, потенціал іншої людини та ситуацію.	2	1	2	2	3	1	1	1	3	1	17	-18	324

Кінець таблиці 3.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	Внутрішні ресурси, необхідні для побудови ефективною комунікативної поведінки в заданому діапазоні ситуацій міжособистісної взаємодії.	5	6	5	5	6	4	5	5	5	6	52	17	289
	Разом	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	210	0	1523

У таблиці 3.7 досліджувані фактори розподілені за рівнем важливості.

Таблиця 3.7 - Розташування чинників впливу на розвиток комунікативної компетентності менеджерів з персоналу на ТОВ «Епіцентр К» за значимістю

№	Чинники розвитку комунікативної компетентності	Сума	Ранг
1.	Орієнтація. У різних ситуаціях спілкування, спираючись на особисті знання та життєвий досвід	15	1
2.	Здатність розуміти себе та інших і ефективно взаємодіяти з іншими в умовах постійних змін психічного стану, міжособистісних стосунків та соціального середовища.	31	3
3.	Готовність та вміння налагоджувати контакти Знання, навички та вміння конструктивно спілкуватися	38	4
4.	Внутрішні засоби регуляції комунікативних дій	57	6
5.	Адекватна орієнтація на себе, включаючи власний психологічний потенціал, потенціал іншої людини та ситуацію.	17	2
6.	Внутрішні ресурси, необхідні для побудови ефективною комунікативної поведінки в заданому діапазоні ситуацій міжособистісної взаємодії.	52	5
	Разом	210	21

Згідно з отриманими даними, найважливішими чинниками, що впливають на розвиток комунікативних навичок менеджерів з персоналу ТОВ «Епіцентр К», є: 1) орієнтація особистості в різних ситуаціях спілкування, що ґрунтується на її знаннях і життєвому досвіді; 2) психологічний потенціал самої людини, потенціал іншої людини, ситуація, що склалася, і відповідна орієнтація на неї і відповідна орієнтація на саму людину.

Для оцінки узгодженості думок експертів в цілому, скористаємося коефіцієнтом конкордації.

Цей множинний коефіцієнт рангової кореляції є мірою надійності одержаних рангових оцінок (коефіцієнт Кендала). Розрахуємо його за

формулою [83]:

$$W = \frac{S}{\frac{1}{12}m^2(n^3 - n)}, \quad (3.1)$$

де m – кількість експертів ($m = 10$),

n – кількість показників ($n = 6$),

S – сума квадратів відхилень суми рангів окремого j фактору від середнього значення суми рангів всіх факторів ($S = 1523$).

Отже, значення коефіцієнта конкордації дорівнює

$$W = \frac{1523}{\frac{1}{12}10^2(6^3 - 6)} = 0,87$$

Таке значення свідчить про високий ступінь узгодженості думок експертів. Для оцінки не випадковості таких значень використовується критерій узгодженості Пірсона [83].

$$x^2 = \frac{S}{\frac{1}{12}mn(n+1)}. \quad (3.2)$$

$$x^2 = \frac{1523}{\frac{1}{12}10 \cdot 6(6+1)} = 43,5$$

Обчислений x^2 порівнюємо з табличним значенням для числа ступенів свободи $K = n-1 = 6-1 = 5$ і при заданому рівні значущості $\alpha = 0,05$. Оскільки $x^2_{\text{розрах}} > x^2_{\text{табл}}$ (відповідно $43,49 > 12,59159$), то $W = 0,8697$ величина не випадкова, а тому отримані результати експертного оцінювання мають сенс і можуть використовуватись у подальших дослідженнях з цієї проблематики.

Таким чином, управління комунікаціями відіграє важливу роль у системі управління людськими ресурсами та впливає на всі її підсистеми. рейтинг факторів, що впливають на розвиток комунікативних навичок менеджерів з

персоналу, проведений ТОВ «Епіцентр К», показав, що на працівників (керівників, партнерів, підлеглих) найбільший вплив мають два фактори, пов'язані з психологією та ситуативним мисленням, що (керівники, партнери та підлеглі) найбільший вплив мають два фактори, пов'язані з психологією та ситуативним мисленням щодо прийняття управлінських рішень в HR-діяльності.

Висновки до розділу 3

У професійній діяльності менеджера з персоналу ТОВ «Епіцентр К» розроблено інформаційну модель реінжинірингу бізнес-процесів в системі управління персоналом компанії з метою ефективного використання інформаційної системи компанії Концепція бізнес-процесів в ТОВ «Епіцентр К» Проведено аналіз основ.

Проведено реінжиніринг бізнес-процесів в системі управління персоналом підприємства; побудовано інформаційну модель реінжинірингу бізнес-процесів в системі управління персоналом ТОВ «Епіцентр К». Метою реінжинірингу бізнес-процесів системи управління персоналом було інформаційне забезпечення діяльності компанії з управління та обліку кадрів, процесів підбору та оцінки персоналу.

Використання засобів автоматизації дозволило вдосконалити автоматизовану інформаційну систему адміністративного відділу ТОВ «Епіцентр К», оскільки проблеми достовірності та оперативності інформації вдалося вирішити практично повністю.

Удосконалено формування системи управління персоналом ТОВ «Епіцентр К»; проведено оцінку сучасних та перспективних підходів до формування системи управління персоналом ТОВ «Епіцентр К». Надано напрями вибору пріоритетів системи управління персоналом відповідно до

стадій життєвого циклу компанії.

Запропоновано формування комунікаційного менеджменту ТОВ «Епіцентр К» через призму інформації та комунікацій. Успішне функціонування організації, формування та існування організаційної культури, засвоєння та поширення корпоративних принципів і цінностей виявилось неможливим без налагодженого комунікаційного процесу. Комунікація створює сприятливі умови для розкриття професійних та операційних якостей працівників, сприяє розвитку їхнього творчого потенціалу для створення доданої вартості та отримання результатів.

Ефективна система внутрішніх комунікацій синтезує теорію управління, організаційну теорію, психологію управління, теорію комунікацій та інформатизацію. Прорахунки, некомпетентність та неефективна поведінка в одній сфері призводять до помилок у всіх інших сферах. Сучасний економічний розвиток, новітні наукові досягнення в галузі менеджменту та значна кількість інформаційних каналів і ресурсів, які сьогодні пропонуються, спонукають до пошуку найефективніших форм комунікаційної взаємодії, постійного вдосконалення існуючих комунікацій та розвитку внутрішньої комунікації спонукають до розробки якісно нових наукових методів і конструктивних підходів до

Доведено, що комунікаційний менеджмент впливає на всі підсистеми системи управління людськими ресурсами організації. Завдяки комунікаційному менеджменту HR-менеджери можуть розвивати комунікаційну компетентність, яка є складовою всіх HR-процесів в організації.

Для того, щоб оцінити найважливіші фактори, що впливають на розвиток комунікаційної компетентності менеджерів з персоналу ТОВ «Епіцентр К», було проведено їх ранжування. Рейтинг виявив, що фактори, які найбільше впливають на розвиток комунікативної компетентності, пов'язані з психологією працівників та ситуативним мисленням при прийнятті управлінських рішень менеджерами з управління персоналом.

ВИСНОВКИ

У першому розділі магістерської роботи узагальнено теоретичні основи використання інформаційних систем в компаніях у професійній діяльності HR-менеджерів. У ньому розглядаються інформаційні системи і технології та їх роль і значення в системі управління персоналом компанії, досліджується профіль сучасного HR-менеджера (функції, завдання, обов'язки, вимоги та компетенції) та демонструється використання інформаційних систем і технологій у професійній діяльності HR-менеджерів.

Управління людськими ресурсами в сучасних умовах цифровізації економіки є трудомістким технологічним процесом і невідомо, як зміниться процес пошуку та система прийняття управлінських рішень. Сьогодні соціальні мережі (LinkedIn, Facebook, Google) відіграють важливу роль в управлінні персоналом.

Водночас поява HRIS-систем збільшить швидкість, з якою HR-менеджери збирають і обробляють інформацію, частоту і швидкість прийняття рішень, технічні компетенції, необхідні від HR-менеджерів, а також з'являться нові HR-професіонали, такі як аналітики великих даних, візуалізатори та оператори статистичних даних. з'являться нові HR-фахівці, такі як аналітики великих даних, візуалізатори та оператори статистичних даних. Будь-яка HRIS повинна буде налаштувати основні та допоміжні процеси не лише з математичної точки зору, але й з точки зору опису та програмування ключових робочих процесів. Це основний напрямок загального HR-менеджменту TECH і розвитку HR-фахівців.

Вдосконалювати процеси, створювати і налаштовувати інструменти та вирішувати існуючі і майбутні бізнес-завдання. Безсумнівно, епоха технологій - це оцифрування HR-технологій та автоматизація більшості HR-функцій (мова йде про побудову хмарних HR-платформ з мобільними додатками (HRIS)). Крім того, впровадження систем управління персоналом на підприємствах

передбачає довгострокове кадрове забезпечення (ретельний відбір кваліфікованих працівників з відповідним віком, досвідом та професійними навичками), розробку ефективних систем стимулювання та мотивації працівників, безпосередню участь працівників у діяльності компанії, узгодженість дій HR-менеджерів в управлінні персоналом. Варто також додати, що сюди слід віднести: якість кадрової політики в компанії, створення належних умов праці, встановлення відповідної заробітної плати для працівників та якість кадрової політики в компанії.

Варто також зазначити, що фахівці з управління персоналом повинні зосередитися на просуванні корпоративних цінностей та дотриманні високих внутрішніх етичних стандартів, а також на створенні умов для ефективної співпраці та спільного прийняття рішень. Пошук відповідей на виклики таких тенденцій ринку праці, як різноманітні форми зайнятості та фінансування бізнесу, робототехніка, штучний інтелект, посилення міграції та мобільності робочої сили, освіта та досвід у глобальному масштабі.

Виклик для HR сьогодні полягає в тому, щоб зрозуміти, знайти і мотивувати персонал, а також навчити менеджерів управляти командами, які складатимуть основну частину їхньої робочої сили. Управління талантами базуватиметься на науці управління людськими ресурсами та нових досягненнях в управлінні свідомістю, побудові спільнот та управлінні поведінкою. При цьому протиріччя між соціальними та особистими потребами працівників буде знято, а мотивація праці стане невід'ємною частиною процесу організаційної взаємодії.

У другому розділі роботи проаналізовано використання інформаційних систем на підприємствах у професійній діяльності менеджерів з управління персоналом ТОВ «Епіцентр К». Проаналізовано загальну характеристику компанії, проаналізовано інформаційне забезпечення професійної діяльності менеджера з персоналу ТОВ «Епіцентр К» та оцінено компетентність менеджера з персоналу ТОВ «Епіцентр К» в умовах цифрової епохи.

Характерною особливістю інформаційного забезпечення в управлінні

ТОВ «Епіцентр К» є неоднорідність інформаційних потоків, а не інтеграція інформаційних систем. Такий стан систем інформаційного забезпечення ускладнює управління інформаційним забезпеченням на підприємствах. Оцінка ефективності інформаційного забезпечення в управлінні ТОВ «Епіцентр К» показала, що рівень ефективності вище середнього.

На основі проведеного опитування шляхом аналізу загальних статей та думок різних експертів було визначено перелік компетенцій сучасних HR-менеджерів, необхідних для ефективного здійснення трудової діяльності в цифрову епоху. В результаті дослідження були визначені якості та знання, необхідні для професійної діяльності HR-менеджерів, а також компетенції, необхідні в цифрову епоху.

Розроблено інформаційну модель реінжинірингу бізнес-процесів в системі управління персоналом компанії для забезпечення ефективного використання інформаційної системи компанії в професійній діяльності менеджерів з персоналу ТОВ «Епіцентр К»; удосконалено формування системи управління персоналом ТОВ «Епіцентр К» запропоновано формування комунікаційного менеджменту ТОВ «Епіцентр К»" через призму інформаційно-комунікаційного забезпечення.

Таким чином, ефективне управління інформаційним забезпеченням діяльності підприємства можливе лише через організацію інформаційних послідовностей та інформаційних потоків в єдиному інформаційному середовищі. Це означає, що проблема вдосконалення систем інформаційного забезпечення на підприємствах є актуальною. Впровадження автоматизованих та інтегрованих засобів обробки інформації та документів значно підвищує швидкість обробки постійно зростаючих інформаційних потоків, а основний економічний ефект від використання цих засобів обумовлений підвищенням якості управління та основних виробничих робочих процесів.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Азарова А. О. Автоматизація процесу управління персоналом на підприємстві / А.О. Азарова // Тези Міжнародної студентської конференції «Інформатика і комп'ютерні технології». 2006.

2. Говядкін І. Інформаційні технології в управлінні персоналом / І. Говядкін // Управління персоналом. - 2014. - № 1. - С. 362.

3. Кулібаба В.А. Інформаційне забезпечення в системі управління розвитком персоналу організації / В. А. Кулібаба, О. В. Прігунов. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: - (дата звернення:17.11.2023).

4. Романова Ю.Д. Інформаційні технології в менеджменті та управлінні: навч. практикум / Ю.Д. Романова. - Світ. – 2017.- 385с.

5. Азарова А.О. Розроблення механізму покращення інноваційної діяльності підприємства засобами системи підтримки прийняття рішень / А. О. Азарова, О.О. Мороз, А. В. Сторожа // Вісник Хмельницького національного університету. – 2012. – № 6, т. 1. - С. 112 –115.

6. Головань Д.В. Застосування сучасних автоматизованих систем управління персоналом на підприємстві / Д. В. Головань // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2013.

7. Лозан Б.О. Інформаційні засоби підвищення ефективності управління персоналом на вітчизняних підприємствах / Лозан Б.О. // Економіка і суспільство. - №8.- 2016.- С.140-148.

8. Управлінські інформаційні системи в обліку та оподаткуванні: дистанційний навчальний курс / Л.В. Титенко // Портал дистанційної освіти УДФСУ Moodle [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://moodle.nusta.edu.ua/course/view.php?id=1313_ (дата звернення:17.11.2023).

9. Титенко Л.В. Впровадження інформаційних систем в управлінні персоналом / Л.В. Титенко, Т.В. Головій [Електронний ресурс]. – Режим

доступу: - (дата звернення:17.11.2023).

10. Данюк В.М. Менеджмент персоналу : [навч. посіб.] / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк. – Київ : КНЕУ, 2005. – 398 с.

11. Капінос Г.І. Основні аспекти управління продуктивністю праці на промислових підприємствах України / Г.І. Капінос // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2015. – № 2. – Т. 2. – С. 268–273.

12. Крушельницька О.В. Менеджмент персоналу : [навч. посіб.] / О.В. Крушельницька, А.А. Котвицький. – Київ : Знання України, 2008. – 299 с.

13. Менеджер по роботі з персоналом [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://jobs.ua/ukr/career/view/4>. : - (дата звернення:17.11.2023).

14. Новак В.О. Організаційна поведінка : [підручник] / В.О. Новак, Т.Л. Мостенська, О.В. Ільєнко. – Київ : Кондор, 2013. – 498 с.

15. Хміль Ф.І. Управління персоналом : [підручник для студентів вищих навчальних закладів] / Ф.І. Хміль. – Київ : Академвидав, 2016. – 156 с.

16. Ходаківський Є.І. Психологія управління / Є.І. Ходаківський, Т.П. Грабар, Ю.В. Богоявленська. – Київ : Центр учбової літератури, 2011. – 665 с.

17. Руденко О.М. Система і стратегія HR-менеджменту для державного управління: навчально-методичні матеріали / О.М. Руденко, М.М.Газізов. - Київ: НАДУПУ. -2013. - 320 с.

18. Тенденции развития HR в 2018 году, в которых надо держать руку на пульсе. HR тренды 2018// [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.talent-management.com.ua/4524-4524-hr-trends-2018/> : - (дата звернення:17.11.2023).

19. Десять HR-трендов, которые изменят отрасль в 2018 году // [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.management.com.ua/tend/tend992.html> : - (дата звернення:17.11.2023).

20. Блохін П.В. Роль HR менеджменту у розвитку компанії / П.В. Блохін // Матеріали 1 Міжнародної науково-практичної конференції, Конкурентні

стратегії розвідку України в глобальній економіці [Електронний ресурс]. - Режим доступу: iuf.edu.ua/wp-content/uploads/images/stories/confe...onferenceiuf2018.pdf : - (дата звернення:17.11.2023).

21. Костюченко О. Роль HR-менеджера в побудові ефективної роботи / О. Костюченко, Е. Полякова / - Режим доступу: <http://yur-gazeta.com/publications/legal-business/rol-hrmenedzhera-v-pobudovi-efektivnoyi-roboti.html> : - (дата звернення:17.11.2023).

22. Ульріх Д. Ефективне управління персоналом. Нова роль менеджерів в організації / Д. Ульріх. - Видавництво. Хата «Вільямс», 2007. - 303 с.

23. Саллівен Д. Стратегічна роль HR-служби, розуміння ролі управління людськими ресурсами в контексті моделі «П'ять рівнів вкладу HR» / Дж. Саллівен // [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.management.comua/hrm/hrml25.html> : - (дата звернення:17.11.2023).

24. Why People Lose Motivation — and What Managers Can Do to Help // [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://hbr.org/2018/03/why-people-lose-motivation-and-what-managers-can-do-to-help> : - (дата звернення:17.11.2023).

25. Козлов Д. HR-професіонал в епоху штучного інтелекту / Д. Козлова [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://business.ua/biznes/item/2017-hrprofesional-v-epokhu-shtuchnoho-intelektu> : - (дата звернення:17.11.2023).

26. Be in Trend Будущее HR / -2015 // [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.management.com.ua/tend/tend697.html> : - (дата звернення:17.11.2023).

27. Балабанюк Ж. Вызовы и возможности будущего: что ждет HR в 2020-2025 годах / Ж. Балабанюк [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://forbes.net.ua/opinions/1412428-vyzovy-i-vozmozhnosti-budushchegohto-zhdet-hr-v-2020-2025-godah> : - (дата звернення:17.11.2023).

28. Руденко О.М. HR - менеджмент у публічному управлінні. Навчальний посібник / О.М. Руденко, С.В. Штурхецький, О.В. Шершньова, Н.В. -Черкаси: НТУ, -2016. - 350 с.

29. Ляш О.І. Майбутнє HR менеджменту: тенденції, ризики, мотивація / О. І. Ляш,, П. В. Блохін [Електронний ресурс]. - Режим доступу: www.economy.nauka.com : - (дата звернення:17.11.2023).

30. Андрощук Г. О. Штучний інтелект: економіка, інтелектуальна власність, загрози / Г.О. Андрощук // Теорія і практика інтелектуальної власності. - 2021. - № 2. - С. 56–74.

31. Брінцева О. Г. Інформаційні технології в управлінні персоналом підприємства: сучасні тенденції / О.Г. Брінцева, О.С. Біловус // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. - 2018. - № 1. - С. 264–271.

32. Вініченко І. І. Інформаційне забезпечення управління кадровим потенціалом аграрних підприємств / І.І. Вініченко, Н.К. Дьяченко, В.О. Лапа //Агросвіт. - 2021. - № 5–6. - С. 34–41.

33. Волянская-Савчук Л. В. Використання інноваційних персонально-технологій в управлінні персоналом на підприємствах / Л.В. Волянская-Савчук, М.В. Мацишина // Економіка і організація управління. - 2019. - № 1 (33). - С. 33–42.

34. Гуцуляк Н. П. Сучасні технології управління персоналом / Н.П. Гуцуляк // Економіка і організація управління. - 2019. - № 3 (35). - С. 111–118.

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

36. Жавела К. А. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом / К.А. Жавела, А.К. Жавела // Інвестиції: практика та досвід. - 2019. - № 22. - С. 73–78.

37. Жуковська В. М. Цифрові виклики кадрового забезпечення підприємства / В.М. Жуковська // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. Львів : Видавництво Львівської політехніки. - 2019. - Том 1. № 2. - С. 10–17.

38. 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. Вип. 26. Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73>. - (дата звернення:17.11.2023).

39. Федорова Ю. Інноваційні інформаційні технології в підготовці та управлінні персоналом / Ю. Федорова, Г. Єльнікова // Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка». - 2021. - Вип. 11 (22). Електронний ресурс]. - Режим доступу:[https://doi.org/10.33296/2707-0654-11\(22\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0654-11(22)-11). - (дата звернення:17.11.2023).

40. Збрицька Т. П. Управління персоналом в епоху цифрової економіки / Т.П. Збрицька, О.В. Сорока // Економіка. - Випуск # 31 / 2021. С.

41. HRM-трансформація: чого очікувати в найближчому майбутньому? BDO Україна : веб.сайт. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.bdo.ua/ru-ru/blog/consulting/december-2020/hrm-transformation> - (дата звернення:17.11.2023).

42. Говядкін І. Є. Структура та користувачі HRM-системи / І. Є. Говядкін // Управління персоналом. - 2008. - №3. - С. 64- 67.

43. Огляд популярних систем для HR: BambooHR, Zoho People, CakeHR і Hurma. Work.ua : веб.сайт. [Електронний ресурс]. - Режим доступу:<https://www.work.ua/ru/articles/employer/2308/> - (дата звернення:17.11.2023).

44. Пономаренко В. С. Інформаційні системи в управлінні персоналом : навчальний посібник / В. С. Пономаренко, І. В. Журавльова, І. Л. Латишева. - Харків : Вид. ХНЕУ, 2008. – 336 с.

45. Дьогтева І. О. Автоматизація HR-процесів в HRM-системах / І.О. Дьогтева, Л.І. Рудь [Електронний ресурс]. - Режим доступу: - (дата звернення:17.11.2023).

46. 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.

47. 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.

48. Ольховая І.О. Організаційно-інформаційне забезпечення управління телекомунікаційних підприємств. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Державний університет телекомунікацій. – Київ, 2019.- 198 с.

49. Василик А., Данилицька А. Трансформація управління людським капіталом під впливом інформаційно-комунікаційних технологій. Соціально-трудова відносина: теорія та практика. 2016. № 2. С. 135–140.

50. Попова М. Ринок праці. Рейтинг HEADHUNTER: Все по місцям. [Електронний ресурс]. - Режим доступу:<http://www.rbcplus.ru/news/56c3e2297a8aa91dc0ad91a4>. - (дата звернення:17.11.2023).

51. Автоматизація в HR: з якою роботою вже справляються машини. [Електронний ресурс]. - Режим доступу:https://hh.ru/article/502204?from=article_506200. - (дата звернення:17.11.2023).

52. Міф про непотрібність ІТ в HR-сфері. [Електронний ресурс]. - Режим доступу:<https://old.delo.ua/rates/hr-myths/id/mif-o-nenuzhnosti-it-v-hr-sfere-008>. - (дата звернення:17.11.2023).

53. Комунікатор і управлінець: сучасні функції HR-менеджера. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://ares.by/blog/kommunikator_i_upravlenetssovremennye_funksii_hrmenedjera. - (дата звернення:17.11.2023).

54. Сучасні HR-навички. Talent Management. [Електронний ресурс]. - Режим доступу:<https://www.talent-management.com.ua/4644-4644-hr-skills>. - (дата

звернення:17.11.2023).

55. Цифровий HR: революція на підході. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.computerworld.ru/articles/Tsifrovoy-HR-revolyuetsiyana-podhode>. - (дата звернення:17.11.2023).

56 Епоха цифрової трансформації: HR – бути чи не бути. [Електронний ресурс]. - Режим доступу:<http://trends.skolkovo.ru/2017/10/epoha-tsifrovoytransformatsii-hr-byit-ili-ne-byit>. - (дата звернення:17.11.2023).

57. Василик А.В. Компетенції HR-фахівця в епоху цифрових технологій / А.В. Василик, А.І. Кушнір // Науковий вісник Херсонського державного університету. - Випуск 28. Частина 2. 2018. - С.119-122.

58. Лисенко О. А. Класифікація бізнес-процесів на промислових підприємствах : теоретичні аспекти / О.А. Лисенко [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9488/1/15.pdf> - (дата звернення:17.11.2023).

59. Куліпанов К. А. Мотивація і оцінка персоналу : навч. посіб. / К.А. Куліпанов. - Київ : Знання-Прес, 2009. - 138 с.

60. Полінкевич О. М. Механізми адаптації бізнес-процесів промислових підприємств до нової економіки : [монографія] / О.М. Полінкевич. - Луцьк : РВВ Луцького НТУ, 2014. - 448 с.

61. Лепейко Т. І. Реінжиніринг бізнес-процесів : навч.-практ. посіб. у схемах і табл. Харківський національний економічний ун-т. / Т.І. Лепейко, А.В. Котлик. - Харків : Вид. ХНЕУ, 2009. - 80 с.

62. Біловодська О. А. Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів виробничих підприємств : [монографія] / О.А. Біловодська. - Суми : Мрія-1, 2010. - 440 с.

63. Хорошун В. В. Інформаційна модель реінжинірингу бізнес-процесів в системі управління персоналом промислового підприємства / В.В. Хорошун // Економіка та суспільство. - Випуск № 47. - 2023. - С.

64. Безгін К. С. Управління інноваціями: навчальний посібник / Заг. ред. К. С. Безгіна. - Вінниця: ДонНУ, 2017. - С. 11–12.

65. Чобіток В. І. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект / В.І. Чобіток, А.В. Волощенко // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2015. - № 50. - С. 313–318.
66. Гавкалова Н. Л. Організаційно-економічне забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємства : монографія / Н.Л. Гавкалова, О.О. Болотова. - Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. - С. 7–8.
67. Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України : монографія / А.В. Куценко. - Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. - С. 8–10.
68. Управління персоналом : підручник / [В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін. ; за ред В. М. Данюк]. - Київ : КНЕУ; Краматорськ : НкМЗ, 2013. - 666 с.
69. Джерелюк Б. О. Сучасні методи оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві / Б.О. Джерелюк, І.С. Зінов'єва // Вісник. - 2020. - №. 409. - С. 30–36.
70. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, М 50 С. О. Цимбалюк та ін.; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. - Київ: КНЕУ, 2004. - С. 7–16.
71. Чобіток В. В. Формування системи оцінки персоналу на підприємстві: сучасні системи та технології / В.В. Чобіток // Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України. - 2019. - № 5. - С. 192–196.
72. Гавкалова Н. Л. Методичний підхід до оцінювання ефективності менеджменту персоналу на підприємстві / Н.Л. Гавкалова, Л.В. Терещенко // Бізнес Інформ. - 2018. - № 12 (491). - С. 465–470
73. Гнідунець Д.В. Аналіз сучасних підходів формування системи менеджменту персоналу промислового підприємства / Д. В. Гнідунець, К. С. Безгін [Електронний ресурс]. - Режим доступу: - (дата звернення:17.11.2023).
74. Туріянська М. М. Комунікації в системі управління знаннями / М. Туріянська // Вісник економічної науки України. – 2011. – № 2. – С. 194–196.

75. Делія О. Ефективна комунікація в управлінні персоналом / О. Делія // Соціально-економічні проблеми і держава. - 2012. - Вип. 1 (6). - С. 36-40.

76. Баранецька А. Інформаційно-комунікаційний менеджмент: кризові практики / А. Баранецька // Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. - 2021. Т. 32(71). - № 6(3). - С. 112–119.

77. Бурмака Т. М. Комунікативний менеджмент : конспект лекцій (для студентів бакалаврату всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент); Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова / Т. М. Бурмака, К.О. Великих. - Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. - 69 с.

78. Дзяна Г. О. Управління комунікаціями в умовах криз / Г.О. Дзяна, Р.Б. Дзяний // Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2022. Вип. 2. - С. 13–21.

79. Іщенко М. І. Комунікаційний менеджмент в сучасних організаціях / М.І. Іщенко, Є. В. Міщук, В.С. Адамовська, Д.Д. Усик // Менеджер. - 2018. - № 3. - С. 39–45.

80. Коваленко О. М. Комунікативний менеджмент як інструмент взаємодії соціально відповідального бізнесу і соціальної держави / О.М. Коваленко // Актуальні проблеми державного управління. - 2012. - № 1. - С. 201–207.

81. Левченко І. Соціальна комунікація як важлива складова інформаційно-комунікаційного простору / І. Левченко // Соціум. Документ. Комунікація. -2022. Вип. 14. - С. 253–265.

82. Економіко-математичні методи і моделі в галузі управління персоналом : навчальний посібник: / Л. В. Мазник, Т. В. Березянко, О. В. Безпалько, А. Д. Бергер, Ю. М. Гринюк, О. М. Олійниченко [За заг. редакцією Л. В. Мазник]. Київ : Кафедра, 2019. - 278 с

83. Мазник Л.В. Роль комунікативного менеджменту у системі менеджменту персоналу підприємства харчової промисловості / Л.В. Мазник, О.І. Драган, М.П. Турчина //Економіка та суспільство. - Випуск # 45 / 2022. - С.