

ДИПЛОМНА РОБОТА

Перспективні напрями розвитку управління персоналом
підприємства в аспекті впровадження новітніх
персонал- технологій (на прикладі ТОВ «Веселка-Л», м. Львів)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

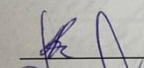
Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

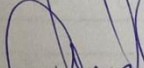
Освітня програма Управління персоналом та економіка праці

ДРУПЕП. 018113.01.08.00

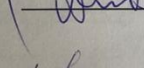
Виконала
студентка 2 курсу
група УПЕПмз-22-1


Ірина СКЛЕЗЬ

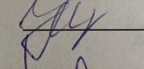
Керівник
д.е.н., професор


Михайло ВЕДЕРНІКОВ

Нормоконтролер
к.е.н., доцент


Оксана ЧЕРНУШКІНА

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


Михайло ВЕДЕРНІКОВ

27 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

Склезь Ірина Олегівна

1 Тема роботи: Перспективні напрями розвитку управління персоналом підприємства в аспекті впровадження новітніх персонал-технологій (на прикладі ТОВ «Веселка-Л», м. Львів)

керівник роботи _____ Ведерніков Михайло Данилович, д.е.н., професор _____

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 інформаційну базу дослідження становлять монографії, статті вітчизняних та зарубіжних вчених в наукових виданнях, публікації практиків – в авторитетних виданнях спеціалізованої професійної літератури; фінансова звітність підприємства.

4 Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): У першому розділі наведено теоретичні засади визначення напрямів розвитку управління персоналом підприємства в аспекті впровадження новітніх персонал-технологій. У другому розділі наведено аналіз управління персоналом підприємства на основі використання новітніх персонал-технологій на ТОВ «Веселка-Л». Третій розділ присвячено шляхам удосконалення управління персоналом ТОВ «Веселка-Л» в аспекті впровадження новітніх персонал-технологій.

5 Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень) Таблиця - Порівняння систем управління персоналом на підприємствах; Рисунок - Особливості складових частин персонал-технології; Рисунок - Місце персонал-технологій в системі управління трудовим потенціалом підприємства; Рисунок - Види технологій управління персоналом; Таблиця - Класифікація персонал-технологій; Таблиця – Вимоги елементів персонал-технологій; Таблиця - Сучасні методи розвитку персоналу підприємства; Рисунок - Новітні методи професійного навчання та розвитку персоналу; Таблиця– Синергізм людини та технологій; Таблиця -

бізнес технологій на підприємствах України за видами діяльності; Рисунок - Особливості систем кадрового менеджменту; Таблиця - Класифікація інноваційних технологій управління персоналом у контексті міжнародних тенденцій розвитку HR-менеджменту.

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	03.10.2023 - 21.10.2023	Виконано
АНАЛІТИЧНА ЧАСТИНА	22.10.2023 - 11.11.2023	Виконано
ПРОЕКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНА ЧАСТИНА	12.11.2023 - 25.11.2023	Виконано
РЕЦЕНЗУВАННЯ РОБОТИ	26.11.2023 - 30.11.2023	Виконано
ПІДГОТОВКА РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	01.12.2023 - 10.12.2023	Виконано
ЗАХИСТ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ	11-22.12.2023	

Студентка

Ірина СКЛЕЗЬ

Керівник роботи

Михайло ВЕДЕРНІКОВ

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота «Перспективні напрями розвитку управління персоналом підприємства в аспекті впровадження новітніх персонал-технологій (на прикладі ТОВ «Веселка-Л», м. Львів)».

Виконала студентка гр. УПЕПмз-22-1 Склезь І. О., керівник Ведерніков М. Д., д.е.н., професор

Обсяг – 106 с., 21 рис., 38 табл., 118 джерел.

Ключові слова: персонал-технології, мережа Хеммінга, HRM-технології, управління персоналом.

Мета дипломної роботи полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних засад та розробка науково-практичних рекомендацій щодо розвитку та впровадження HRM-технологій в новій економіці.

Об'єктом дослідження є персонал-технології в умовах нової економіки.

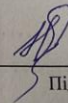
У першому розділі наведено теоретичні засади визначення напрямів розвитку управління персоналом підприємства в аспекті впровадження новітніх персонал-технологій.

У другому розділі здійснено аналіз управління персоналом підприємства на основі використання новітніх персонал-технологій на ТОВ «Веселка-Л».

Третій розділ присвячено шляхам удосконалення управління персоналом ТОВ «Веселка-Л» в аспекті впровадження новітніх персонал-технологій, а саме застосування коучингу на торговельному підприємстві в умовах пандемії формування моделі імплементації інноваційної системи управління розвитком персоналу ТОВ «Веселка-Л»; оцінювання рівня управління персоналом ТОВ «Веселка-Л» на основі застосування нейронної мережі Хеммінга.

2.12.2025

Дата



Підпис

ЗМІСТ

	С.
Вступ	5
1 Теоретичні засади визначення напрямів розвитку управління персоналом підприємства в аспекті впровадження новітніх персонал-технологій	8
1.1 Змістовна суть персонал-технологій та їх специфічні особливості у системі управління персоналом	8
1.2 Основні тенденції і домінанти розвитку персонал-технологій за умов безпрецедентної ролі людського фактору в менеджменті підприємства	16
1.3 Вітчизняний і зарубіжний досвід використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом підприємства	26
Висновки до розділу 1	34
2 Аналіз управління персоналом підприємства на основі використання новітніх персонал-технологій на ТОВ «Веселка-Л»	36
2.1 Тенденції розвитку сучасних персонал-технологій управління персоналом на сучасних підприємствах	36
2.2 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Веселка-Л» та аналіз основних техніко-економічних показників	47
2.3 Оцінка персонал-технологій у контексті управління персоналом ТОВ «Веселка-Л»	56
Висновки до розділу 2	69
3 Шляхи удосконалення управління персоналом ТОВ «Веселка-Л» в аспекті впровадження новітніх персонал-технологій	72
3.1 Застосування коучингу на торговельному підприємстві в умовах пандемії	72
3.2 Формування моделі імплементації інноваційної системи управління розвитком персоналу ТОВ «Веселка-Л»	82
3.3 Оцінювання рівня управління персоналом ТОВ «Веселка-Л» на основі застосування нейронної мережі Хеммінга	93
Висновки до розділу 3	102
Висновки	106
Перелік джерел посилання	109
Додатки	122

ВСТУП

Сучасні умови ринкової економіки зумовлюють потребу в розробленні принципово нових підходів до управління персоналом з усвідомленням того, що головним резервом підприємства є працівники, а за його межами – споживачі продукції, якість і конкурентоспроможність якої забезпечує персонал. Технології, на яких базується система управління персоналом, потребують постійного оновлення та уточнення, оскільки ринкове середовище функціонування національних підприємств постійно змінюється, тому з метою побудови високоефективної системи управління персоналом необхідно дослідити суть та значення принципів формування відповідної системи в нових умовах ринку. Швидке впровадження нових технологій, нових форм організацій виробництва, скорочення і навіть зникнення окремих підприємств, виникнення нових сфер зайнятості, комп'ютери, електронне спілкування та Інтернет змінюють способи ведення бізнесу і взаємодію людей у процесі управління персоналом на підприємстві. Обґрунтування необхідності розвитку даної системи дає поштовх для застосування на сучасних підприємствах побудови нових інноваційних технологій та методів використання трудових ресурсів.

Нині організаціям у сфері бізнес-операцій у найрізноманітніших галузях доводиться працювати в новій атмосфері, для якої характерна конкуренція у всіх її проявах, зокрема в боротьбі за якість та професіоналізм персоналу. Умови діяльності будь-якої організації включають усі окремі елементи та їх взаємодію, що диктуються ринком, а він висуває до системи управління персоналом багато нових вимог, серед яких слід назвати впровадження ефективних методів організації праці, нових відносин у колективах, вміння пристосовуватися до частих змін функціональних обов'язків, що формує персонал-технологія в межах окремого підприємства. За своєю теоретичною та прикладною сутністю персонал-технології являють собою систему принципів і

методів управління людськими ресурсами, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму реалізації кадрової політики в конкретних умовах функціонування підприємства. Технології управління персоналом складаються та впроваджуються за послідовністю своїх елементів під впливом поведінки працівників щодо їх відповідності цілям і загальним завданням організації. При цьому система управління кадрами являє собою формування цілей, функцій, організаційної структури управління, вертикальних і горизонтальних взаємозв'язків менеджерів з персоналу та фахівців в процесі формування, прийняття й реалізації управлінських рішень.

Система застосування управлінських інновацій, зокрема процедура діяльності персонал-технологій, висвітлена в роботах багатьох вітчизняних та зарубіжних учених, зокрема в працях Ю.М. Бажала, Дж. Біркіншоу, П. Друкера, Т.Г. Дудара, М.І. Дяченко, А.Г. Латкіна, В.В. Мельниченка, М.Дж. Мола, О.П. Молчанової, Г. Плешу, А.І. Пригожина, Л.М. Прокопишина, О.В. Суріна, І.В. Федулової, Г. Хеймела. Дослідження цих науковців розкривають поняття та проблеми управління інноваційною діяльністю на рівні використання персонал-технологій, особливості процесу їх реалізації, значення управлінських інновацій та технологічних складових частин управлінського процесу для ефективного розвитку суб'єктів підприємництва

Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретико-методологічних засад та розробка науково-практичних рекомендацій щодо розвитку та впровадження HRM-технологій в новій економіці. Для досягнення цієї мети було поставлено такі завдання:

- дослідити фундаментальні положення суті персонал-технологій та їх специфічні особливості у системі управління персоналом;
- визначити основні тенденції і домінанти розвитку персонал-технологій за умов безпрецедентної ролі людського фактору в менеджменті підприємства;
- узагальнити вітчизняний і зарубіжний досвід використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом підприємства;

Об'єктом дослідження є персонал-технології в умовах нової економіки.

Предметом дослідження є теоретичні, науково-методичні та практичні аспекти, функції, методи і механізми розвитку персонал-технологій в умовах нової економіки.

Методи дослідження. Для виконання завдань дослідження використано теоретико-методологічні положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з економіки праці, поведінкової економіки, економіки знань, HR-менеджменту. Застосовано такі методи дослідження наукових явищ і процесів: історичний метод – для дослідження еволюції розвитку персонал-технологій у контексті структурних зрушень в економіці; абстрактно-логічний – для обґрунтування ролі персоналу як стратегічного ресурсу розвитку нової економіки; метод експертного дослідження – для аналізу стану використання сучасних персонал-технологій вітчизняними підприємствами; методи економікоматематичного моделювання – для дослідження рівня готовності до запровадження (удосконалення) персонал-технологій в системі управління персоналом організації та інші методи.

Інформаційну базу дослідження становлять монографії, статті вітчизняних та зарубіжних вчених в наукових виданнях, публікації практиків – в авторитетних виданнях спеціалізованої професійної літератури; фінансова звітність підприємства.

Практичне значення одержаних результатів одержаних результатів полягає у поглибленні теоретико-методологічних засад та розробленні науково-практичних рекомендацій щодо розвитку управління персоналом підприємства в аспекті впровадження новітніх персонал-технологій.

Робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків, списку використаних джерел, додатків. Обсяг основного тексту становить 106 сторінок, включає 38 таблиць, 21 рисунок. Список використаних джерел налічує 118 найменувань.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В АСПЕКТІ ВПРОВАДЖЕННЯ НОВІТНІХ ПЕРСОНАЛ-ТЕХНОЛОГІЙ

1.1 Змістовна суть персонал-технологій та їх специфічні особливості у системі управління персоналом

Сьогодні під час зміни епох та під час переходу від традиційного суспільства до суспільства інформаційного значно підвищується значення інновацій, інноваційних соціальних технологій в управлінні трудовими колективами [1]. Система управління персоналом на сучасному підприємстві незалежно від форми власності є наймогутнішим інструментом забезпечення конкурентоздатності й розвитку, тому виникає необхідність у розробці та підвищенні ефективності новітньої системи управління персоналом з урахуванням вимог ринкової економіки [2].

Сучасна система управління персоналом, яка склалась на провідних вітчизняних підприємствах під впливом запровадження прогресивних зарубіжних технологій управління персоналом та використання власного досвіду, включає такі підсистеми: аналіз та планування персоналу; підбір та наймання персоналу; оцінювання персоналу; організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу; атестація і ротація кадрів; управління оплатою праці; мотивація персоналу; облік співробітників підприємства; організація трудових відносин на підприємстві; створення умов праці; соціальний розвиток; кадрова безпека (таблиця 1.1) [3-8].

Основний структурний підрозділ, що системно підходить до організації, визначення за призначенням персонал-технології та управління персоналом, – це відділ кадрів, що призначає функції планування трудових ресурсів, приймання та звільнення працівників, організації курсової підготовки щодо підвищення кваліфікації та перепідготовки. Функціонально відділ кадрів не був пов'язаний з підрозділами організації праці і не мав професіоналізму для

забезпечення оптимального функціонування персоналу в інноваційних системах [9, с. 389]. Відповідно до зниження рівня централізації системи управління економікою, перед підприємствами почали виникати принципово нові завдання, пов'язані з управлінням трудовими ресурсами, на рівні окремо взятого підприємства та моделювання складових елементів персонал-технологій загалом [10-12].

Таблиця 1.1 - Порівняння систем управління персоналом на підприємствах

Традиційна система управління персоналом	Сучасна система управління персоналом
Орієнтація на оперативні питання	Орієнтація на стратегію
Орієнтація на стабільність	Орієнтація на своєчасну адаптацію системи управління персоналом до змін у зовнішньому середовищі
Організаційний імператив	Людський фактор
Найважливіший ресурс – організаційна структура	Найважливіший ресурс, який можна постійно розвивати, це працівники
Максимальний розподіл робіт, прості та вузькі спеціальності	Оптимальне групування робіт, багатоаспектні спеціальності
Зовнішній контроль (керівники, штат контролерів, формальні процедур)	Самоконтроль та самодисципліна
Пірамідална та жорстка організаційна структура, розвиток вертикальних зв'язків	Плоска та гнучка організаційна структура, розвиток горизонтальних зв'язків, які забезпечують ефективну взаємодію підрозділів та працівників
Автократичний стиль керівництва	Стиль керівництва збудований на зацікавленості усіх працівників у спільному успіху підприємства у цілому
Конкуренція та «політична гра»	Співробітництво
Низька зацікавленість працівника підприємства в його успіху	Висока зацікавленість працівників у спільному результаті
Діяльність тільки в інтересах підприємства та його підрозділів	Діяльність в інтересах суспільства
Низька схильність до ризику	Орієнтація на інновації та пов'язана із цим схильність до ризику

Визначаючи особливості терміна «персоналтехнологія», ми розуміємо, що це дієвий метод досягнення заздалегідь визначених результатів з використанням необхідних для цього ресурсів в процесі створення чітко визначеної послідовності елементів та впровадження управлінських технологій [13, с. 530]. При цьому нікого не має бентежити, що слово «технологія» використовується стосовно людей, які працюють в організації, тому що система взаємодії між управлінськими рівнями утворює певну послідовність зв'язків на

рівні спілкування та передачі функцій в менеджмент для виробничого підприємства. Схематично персонал-технологія – це ланцюжок послідовних елементів та взаємодія на рівні потреб і способів їх задоволення у виробничому підприємстві (рисунок 1.1) [14-15].

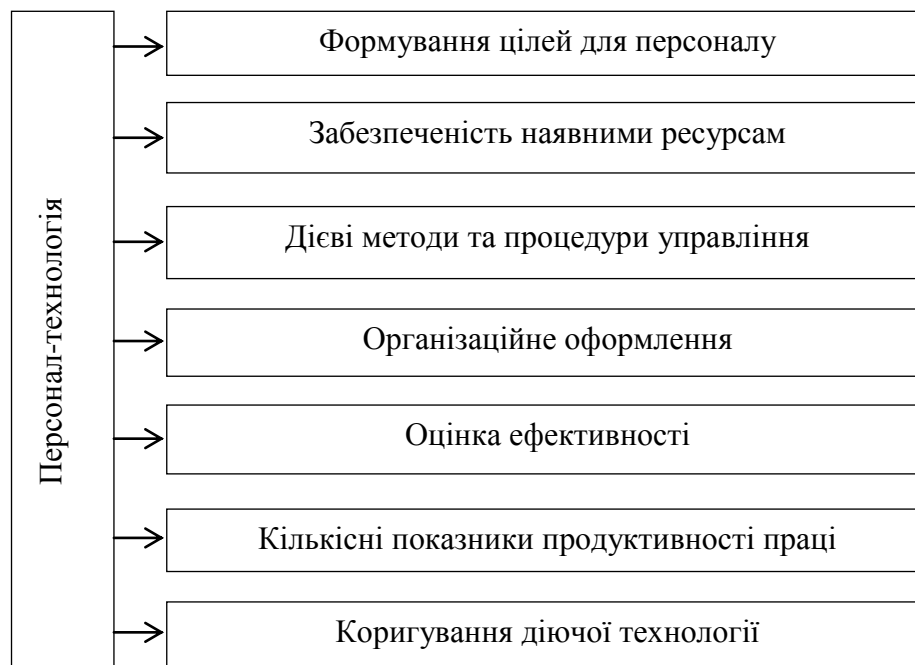


Рисунок 1.1 - Особливості складових частин персонал-технології

Під персонал-технологією, відповідно до загальнонаукових позицій, розуміють механізм взаємодії керівників усіх рівнів управління зі своїм персоналом із метою якнайповнішого й ефективного використання тих обмежених економічних ресурсів, що є на виробництві, насамперед робочої сили, трудового потенціалу всіх категорій працівників [16]. У сучасному виробництві технологія управління персоналом – це наука і мистецтво управління людьми, механізм взаємозв'язку між суб'єктом та об'єктом управління персоналом, система взаємодії між керівником і працівником, стратегія вироблення рішень і тактика їх виконання у сфері ефективної зайнятості працівників в управлінні кадровим складом підприємства [17, с. 50].

На рисунку 1.2 представлено місце персонал-технологій в системі управління трудового персоналу підприємства [18, с. 114]. Отже, персонал-

технології є важливим елементом системи управління трудовим потенціалом будь-якого підприємства. Також персонал-технології виступають інструментальним засобом топ-менеджерів в реалізації поставлених завдань і цілей на досягнення очікуваних результатів з використанням методів впливу на трудовий потенціал підприємства [19].



Рисунок 1.2 - Місце персонал-технологій в системі управління трудовим потенціалом підприємства

В управлінні персоналом розрізняють декілька видів персонал-технологій: багатоланкові, комунікаційні, індивідуальні та ін. Багатоланкові персонал-технології передбачають виконання серії послідовних взаємозв'язаних завдань, комунікаційні – встановлення трудових стосунків між окремими працівниками і виробничими підрозділами підприємства, індивідуальні – конкретизацію управлінських дій стосовно того або іншого працівника (рисунок 1.3) [20, с. 389].

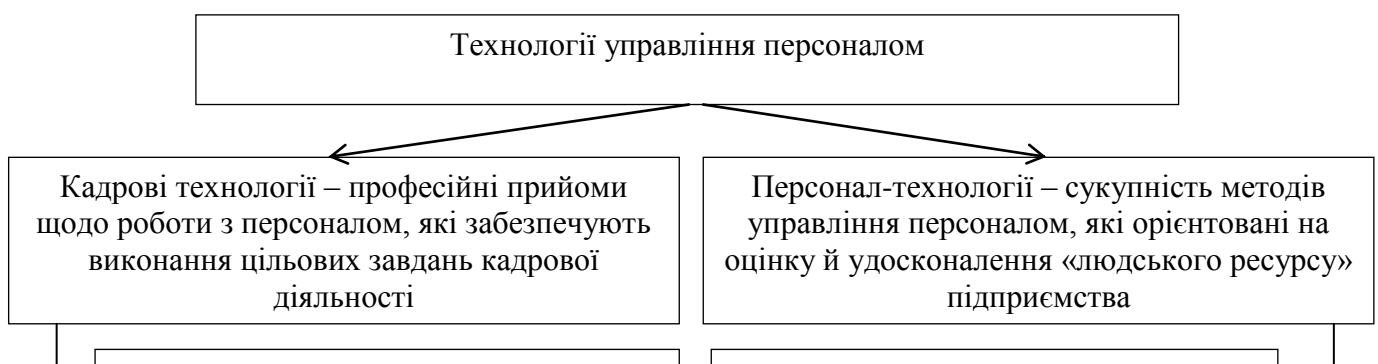


Рис2унок 1.3 - Види технологій управління персоналом

Розробка і впровадження персонал-технології роботи з кадрами в організації включають сім типових етапів: 1) діагностика кадрової ситуації; 2) внесення коректив до положень, що діють; 3) підготовка та узгодження проекту технології; 4) затвердження розробленої технології; 5) розповсюдження механізму впровадження заходів; 6) навчання персоналу нової технології; 7) встановлення відповідальних за впровадження технології [21].

Усі персонал-технології можна об'єднати в такі групи: персонал-технології позикової праці; навчальні персоналтехнології; персонал-технології підбору та найму персоналу; персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу; персонал-технології контролю праці персоналу; інформаційні персонал-технології [22].

Класифікація інноваційних методів управління персоналом може стати основою для класифікації персонал-технологій (таблиця 1.2) [23, с. 227].

Класифікація персонал-технологій, що представлена в таблиці 1.2, є узагальненою [24, с. 102]. Зрозуміло, що кожне підприємство при побудуванні системи управління персоналом буде використовувати ті персонал-технології, які є ефективними саме для характеру його діяльності, враховують специфіку виробничого процесу та спрямовані на формування певної (вигідної як для підприємства так і для працівника) поведінки персоналу [25, с. 219].

Таблиця 1.2 - Класифікація персонал-технологій

Персонал-технології	Класифікація інноваційних методів управління персоналом	Інноваційні методи
Персонал-технологія залучення персоналу	Підбор персоналу	Аутсорсинг, аутстафінг, лізінг персоналу, хедхантинг, рекрутинг, скрининг
Персонал-технологія оцінки діяльності	Оцінка діяльності	Автоматизація інформаційної системи управління персоналом, системи таємного контролю працівника
Персонал-технологія якісного розвитку	Управління кар'єрою, навчання	Реінженерінг, розробка та застосування кар'єраграм, тренінги, коучинг, самонавчання, E-learning, кейс стаді
Персонал-технологія стимулювання	Система винагород	Внутрішній маркетинг, застосування преміального фонду, що стимулює такі якості персоналу, як креативність та інноваційність.
Персонал-технологія формування ефективної поведінки	Методи формування ефективної поведінки персоналу	Альтер-его, сесія питань, символ, виклик, метод SCAMPER, метод провокацій, рефреймінг, метод інверсії та інші.

За результатами теоретичного обґрунтування складових елементів персонал-технології менеджерами-практиками визначено такі вимоги (таблиця 1.3) [26, с. 389].

Основною особливістю впровадження персонал-технологій є їх спрямованість на людей, що визначає їх ключове місце в системі послідовності елементів управління. Таким чином, важливо враховувати психологічну й соціальну природу процесів, які підлягають регулюванню та управлінню, а також визначають поведінку людини в організації. Це охоплює такі аспекти, як мотивація, цінності, установки, групові норми, психологічний клімат і характеристики організаційної культури, що склалися в рамках організації. [27, с. 103]. Сучасний стан економіки також визначає нові вимоги до рівня підготовки персоналу. Постійний розвиток персоналу з метою підвищення його компетентності повинен здійснюватися через формування системи безперервного навчання. Найбільш прийнятним є інноваційний тип навчання [28, с. 211].

Таблиця 1.3 – Вимоги елементів персонал-технологій

Вимоги	Характеристика
Наявність чітких цілей, пов'язаних з цілями організації або відповідних підрозділів	За структурою така стратегічна мета, як освоєння нової для організації продукції, вимагає постановки тактичних з нею цілей та визначається за конкретними

	напрямами роботи з персоналом
Технологія розподілу й використання наявних ресурсів передбачає процес, коли виконавці повинні мати у своєму розпорядженні необхідні ресурси, для них мають бути створені умови, що дають змогу найкращим чином досягати цілей	Так, неможливо вирішувати проблеми стимулювання праці без необхідних фінансових ресурсів, важко успішно відбирати працівників без пристосованих до цієї мети приміщень, достатніх фінансових коштів, необхідного обладнання або часу
Застосування ефективних підходів та функціонального апарату задля досягнення поставлених цілей реалізується відповідно до відпрацьованих методів, процедур і регламентуючих документів (положенням, інструкції тощо)	Ці методи, процедури й документи забезпечують високу надійність досягнення заданих результатів. Так, технологія взаємодії та організації відбору нових працівників тільки тоді дає високі результати, коли при цьому використовуються стандартизовані та добре відпрацьовані методи й процедури, а вся організація роботи здійснюється на основі регламенту та умов, зафіксованих у відповідних документах, затверджених керівництвом
Для практичної реалізації персонал-технологій мають бути передбачені відповідна організаційна, формальна, документальна послідовність, підтримка	Призначені відповідальні, визначені підрозділи й посадові особи, які виконують основний обсяг роботи в рамках цієї персонал-технології, порядок роботи та звітності. Наприклад, не можна говорити про наявність дієвої персонал-технології розвитку ініціативи й творчості співробітників компанії, якщо розроблений відповідний план робіт, але не визначено, хто з вищого керівництва буде курирувати цю роботу, хто буде відповідати за загальну координацію та контроль за реалізацією всієї програми
Невід'ємною частиною персонал-технологій має бути періодична оцінка їх ефективності	Найважливішими ресурсами підвищення ефективності роботи за кожним напрямом роботи є, з одного боку, виявлення чинників, що заважають роботі з цього напрямку, знижують її ефективність, а з іншого боку, визначення невикористаних або недостатньо використаних можливостей
Кінцевий результат, що отримується в результаті практичної реалізації персонал-технологій, повинен піддаватися якісній або кількісній оцінці	Прикладами кількісних показників можуть бути рівень плинності кадрів, продуктивність праці, рівень шлюбу; прикладами якісних показників будуть рівень задоволеності роботою, рівень прихильності персоналу своїй організації, рівень мотивації.
Розвиток і вдосконалення персонал-технологій здійснюються на основі встановленої практики внесення коректив відповідно до результатів оцінки ефективності роботи	Навряд чи можлива така ситуація, коли заведений порядок роботи в якомусь напрямі є ідеальним і не вимагає після закінчення деякого часу коректив.

Найбільш складним моментом у процесі навчання є засвоєння методів самостійного надбання знань. Використовуючи різні методи розвитку, можна управляти компетентністю персоналу (таблиця 1.4) [29, с. 122].

Таблиця 1.4 - Сучасні методи розвитку персоналу підприємства

Метод	Опис, можливість використання
Тренінг	Мінімум інформації і максимум вправ на відпрацювання навиків. Застосовується для розвитку навиків біля невеликої групи осіб

Кейс Стаді	Інтерактивна технологія для короткострокового навчання менеджерів на основі бізнес-ситуацій. Мета – навчити аналізувати інформацію, сортувати її для вирішення поставленого завдання, виявляти ключові проблеми, вибрати оптимальне рішення
Коучинг	Нова форма консультаційної підтримки, засіб сприяння, допомоги в пошуку вирішень або подолання будь-якої складної ситуації. Завдання коуча не дати знання або навички, а допомогти людині самостійно знайти їх і закріпити на практиці
E-learning	Масовий метод дистанційного навчання у вигляді електронних книг, відеоуроків, комп'ютерних вправ. Ефективність виявляється в переданні знань великій кількості людей
Самонавчання	Проходить в індивідуальному порядку за умови стимулювання навчання з використанням різноманітних матеріалів: книг, документації, аудіо-, відео- і мультимедійних

Поряд із традиційними набирають популярності нестандартні методи професійного навчання та розвитку персоналу – Secondment, Buddying та Shadowing (рисунок 1.4) [30, с. 212].

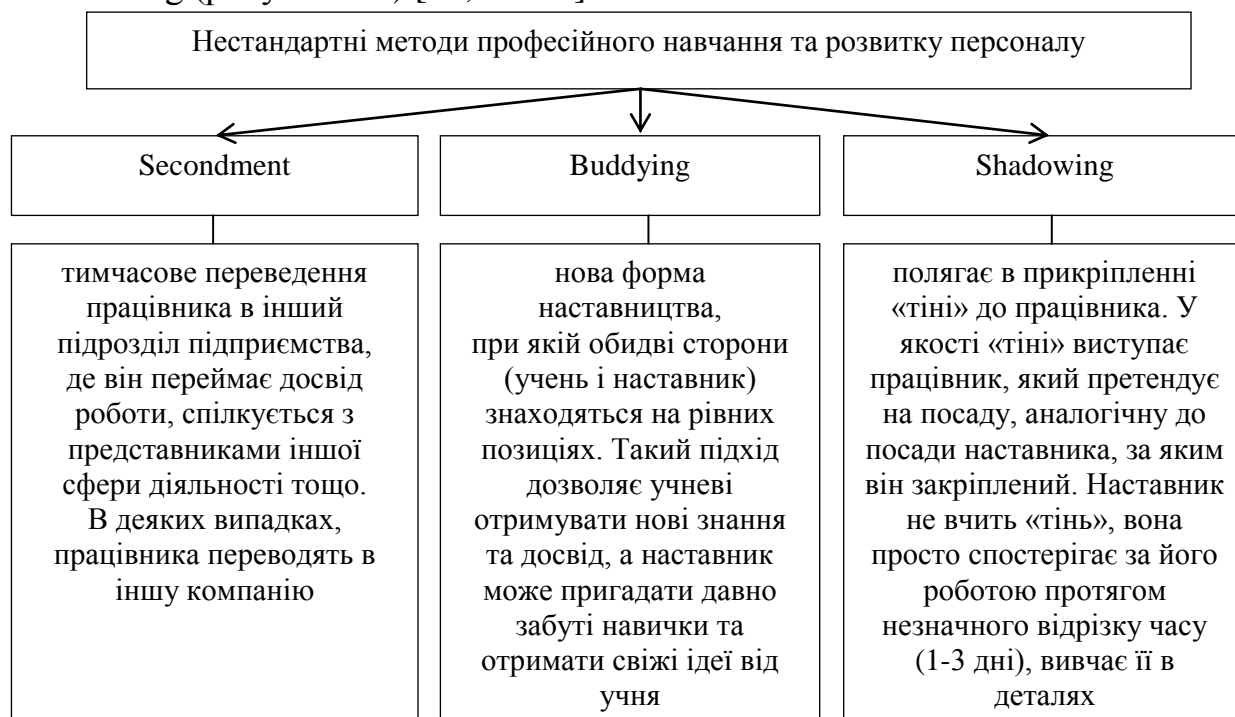


Рисунок 1.4 - Новітні методи професійного навчання та розвитку персоналу
 Вибираючи ті чи інші методи навчання, ефективний керівник завжди буде схилитися до певного «міксу» методів розвитку персоналу. Причому «рецепт міксу» буде у кожного менеджера унікальним – він залежить від специфіки діяльності організації, середовища її функціонування, стратегічних перспектив та самого персоналу [31, с. 41].

Процедура планування в системі технологічної послідовності застосування персонал-технологій з навчанням та розвитком персоналу дає

змогу використовувати власні виробничі ресурси працюючих без пошуку нових висококваліфікованих кадрів на зовнішньому ринку праці.

1.2 Основні тенденції і доміанти розвитку персонал-технологій за умов безпрецедентної ролі людського фактору в менеджменті підприємства

Сучасний стан глобального світового ринку веде також до змін у сфері управління персоналом. При цьому заслуговує на увагу тема зміни поняття менеджменту персоналу на термін менеджменту людських ресурсів. Це поняття також прийшло з-за кордону та швидко набуває поширення на території України [32, с. 70]. Досить важливо за зміни управлінського об'єкта менеджерам використовувати нові інструменти, які допоможуть в плануванні та розумінні майбутнього, оцінюванні ризиків та наслідку рішень, оптимізації продуктивності та менеджменті талантів відповідно до корпоративних стратегій [33, с. 256].

Сучасні методи підвищення ефективності діяльності компаній вимагають від служб персоналу не лише облікових функцій під час роботи з кадрами, контролю документообігу, а й забезпечення ефективної командної роботи. Досягнення цієї мети неможливе без упровадження інновацій у процесі управління персоналом, які стають вирішальним чинником успіху, позитивно впливають на розвиток бізнесу. Вирішення цієї наукової проблеми потребує пошуку нових підходів до управління розвитком персоналу, застосування інновацій у менеджменті персоналу, що сьогодні є необхідною умовою успішного функціонування будь-якої організації [34, с. 211].

Володіючи особливими стратегічними та оперативними функціями, в процесі створення технологічної послідовності персонал-технологій людський чинник відіграє провідну роль в інтелектуалізації та інформатизації усіх складових частин процесу управління персоналом. Незважаючи на те, що

кожне підприємство створює свою індивідуальну, особливу, функціональну підсистему роботи, управління кадрами, саме такий елемент системи й технології управління перебуває в компетенції керівника підрозділу, що відповідає за організацію роботи з людьми [35, с. 138].

Основною метою управлінських персонал-технологій є оптимізація та підвищення результативності управлінського процесу щодо роботи з персоналом. Оптимізацію можливо здійснити через пошук та застосування більш ефективних методів управління персоналом, які сприяють раціоналізації процесу управління шляхом виключення окремих видів діяльності чи операцій, зокрема тих, які не є необхідними для досягнення поставленої мети та вирішення управлінських завдань [36]. Саме персонал-технології сприяють мінімізації витрат на управління персоналом підприємства, що впливає на підвищення ефективності його використання.

Інноваційні технології в управлінні персоналом – це способи і методи більш ефективного управління кадровими процесами організації. Інновації у сфері управління персоналом відрізняються від технологічних та інших інновацій тим, що: зазвичай здійснюються з меншими одноразовими витратами; складніше піддаються економічному обґрунтуванню до свого впровадження та оцінки після нього; специфічні по відношенню до підприємства, у якому створені; процес упровадження ускладнений психологічними моментами (пояснюються феноменом опору змінам, який може бути сильнішим, аніж під час продуктивних інновацій) [37, с. 5].

Інновації в роботі з персоналом передбачають здійснення кадрових нововведень, які полягають у зміні трудових, міжособистісних та інших відносин працівників, рівня трудового потенціалу (знань, вмінь, навиків), морального та психологічного клімату організації, функцій розподілу праці, мотивації тощо, що забезпечує отримання додаткового соціально-економічного ефекту [38, с. 91]. Нове розуміння того, що об'єднує людину і технології, – це те, що примушує працівників працювати у середовищі, сформованому технологіями, може дати змогу персоналу і компаніям здолати складні

конфлікти сучасних організацій на основі реалізації таких змін (таблиця 1.5) [39, с. 35]:

Таблиця 1.5 – Синергізм людини та технології

Зміни	Характеристика
Виховання почуття причетності на тлі прагнення до індивідуальності.	Незважаючи на те що технології формують умови для індивідуалізації, люди хочуть відчувати свою приналежність до чогось більшого. При цьому наявність розбіжностей в індивідуальності за певних умов може бути додатковим ресурсом завдяки об'єднанню унікальних взаємодоповнюючих здібностей людей у досягненні спільних цілей.
Інша важлива тенденція – створення стійкості в умовах змін.	Якщо технології формують потребу людей у постійній зміні і саморозвитку, то люди прагнуть відчувати стійкість і захищеність. Результати опитування у 2020 р. підкреслюють необхідність перекваліфікації: 53% респондентів зарубіжних компаній заявили, що 50–100% їхнім працівникам буде необхідно змінити свої навички і здібності впродовж наступних трьох років [9]. Отже, замість того, щоб сприймати перекваліфікацію як загрозу, її можна використати як засіб пошуку стійкості в умовах перетворень. Організації повинні сприймати перекваліфікацію як засіб збільшення потенціалу своїх співробітників із метою отримання довгострокового успіху у роботі.
Наступна тенденція у сфері управління персоналом – сміливі дії в епоху невизначеності.	Незважаючи на те що технології створюють відчуття постійних змін, люди хочуть почувати себе впевнено. У зарубіжних дослідженнях відзначається невизначеність, яку багато організацій випробовують із приводу своєї здатності орієнтуватися у швидких змінах: 90% респондентів зазначили, що здатність організацій забезпечити масштабні і швидкі перетворення буде критичною для успіху бізнесу впродовж наступних 10 років, але лише 55% повідомили про готовність своїх компаній до подібних змін. Отже, замість сумнівів невизначеність може породити нові можливості: будувати майбутнє за допомогою рішучих дій. Тобто організаціям необхідно перетворити невизначеність на інформовану перспективу, яка допомагає їм орієнтуватися в майбутньому своєї діяльності

Означені тенденції уявляються новим набором атрибутів: мети як засобу об'єднання індивідуальних здібностей людей і реалізації їх залучення; потенціалу як засобу максимізації креативності працівників у світі розвитку машин і технологій; діяльність організації, зорієнтованої на майбутнє, має бути націлена не лише на оптимізацію поточних процесів, а й на створення цінності у майбутньому періоді [40, с. 95]. Отже, під час обговорення глобальних тенденцій у розвитку персоналу, осмислення суспільних змін їх можна розглядати через призму мети, потенціалу і перспективи. Аналіз загальних тенденцій, що визначають сучасні вимоги до управління трудовим потенціалом, дає змогу окреслити відповідні вимоги до інноваційних технологій у системі менеджменту [41, с. 8].

Проаналізувавши дослідження у сфері змін управління людськими ресурсами щодо глобальних соціально-економічних змін, можемо зробити висновок, що глобальні зрушення принесли багато інновацій та дали поштовх до розвитку сфери HR-ресурсів (таблиця 1.6) [42, с. 87].

Традиційно диференціація HR-стратегій організацій здійснювалася з урахуванням вікових ознак і особливостей поколінь працівників. Перспективні компанії з метою поліпшення мотивації працівників змінюють свої підходи: виявляючи відмінності людей, намагаються об'єднувати їх так, щоб це сприяло посиленню їхнього почуття причетності, що допомагає працівникам максимізувати свій внесок у роботу, підвищити власну значущість, професійну цінність, краще пристосуватися до мети організації, використавши при цьому свої унікальні можливості. Часто співпраця різних за віком працівників забезпечує кращі результати діяльності організації [43, с. 227].

Стосовно почуття причетності деякі сучасні компанії проводять перевірку працівників на лояльність до організації з використанням технічних засобів. Тут відома новітня система Vibralmage, що здійснює моніторинг рівня емоцій, визначає рівень стресу, тривоги й агресивності людини, детекцію брехні, дає змогу без шкоди та приниження гідності працівників перевіряти їхню благонадійність. Для перевірки персоналу на лояльність може використовуватися і технологія Mystery Shopping. Методика припускає залучення низки агентів, завданням яких є імітація зовнішнього контакту й оцінювання дій персоналу у процесі здійснення операції. Вона дає можливість виявити рівень лояльності працівників до роботодавця (чесність, надійність, схильність до протиправних та аморальних дій шкідливих для бізнесу, хабарництва, «відкатів», збереження комерційної таємниці тощо) [44, с. 82].

Таблиця 1.6 - Глобальні зміни та їх наслідки у сфері HR-менеджменту

Глобальні зміни	Наслідки у сфері HR-менеджменту
	Полегшений доступ до ресурсів та можливість працювати з будь-якої точки світу ведуть до підвищення продуктивності праці одного робітника, відповідно, всієї компанії. Підвищується гнучкість зайнятості, працівник стає вільним від ринків праці, зростає рівень технічної та соціальної мобільності, з'являється можливість

	розвивати навички та підвищувати ефективність, що є позитивним наслідком не тільки для людини, але й для компанії, в якій вона працює. Нові технології, виражені в мобільних телефонах та сучасних комп'ютерах, дають змогу обмінюватись інформацією з різними людьми незалежно від того, де вони знаходяться. Зберігання та передавання інформації на міжнародному рівні в режимі реального часу нині є можливим.
Старіння знань та технологій	Приділяється увага новим технологіям та інноваціям, які спрямовані не на пошук та підбір кадрів, а на сталий розвиток працюючого персоналу, великі вкладення в навчання та формування талантів, тобто відбувається горизонтальне забезпечення мобільності кадрів з пропозицією безперервного розвитку.
Національні демографічні зрушення, нестача кваліфікованих кадрів	Не вистачає висококваліфікованих кадрів на ключові посади навіть в умовах високого безробіття, незважаючи на рівень розвитку країни. Акцентується увага на управлінні людськими ресурсами, талантами, креативності та гнучкості робочої сили, а також різних управлінських підходах до роботи різних поколінь персоналу. Молоді спеціалісти вимагають від керівництва бачення соціальної значимості їх роботи, а також більш корисної та цікавої роботи. Поєднуються моделі брэнда, технічного забезпечення та кадрових операцій
Індивідуалізація	Звертається увага на позитивні індивідуальні риси, злагоджуються негативні індивідуальні риси, зокрема відбуваються знецінення колективних цінностей та масові виявлення соціальної роз'єднаності.
Невизначеність на глобальних, регіональних та національних ринках	Розроблення нових стратегій управління, програм та менеджментпідходів. Акцентується увага на здатності управляти ризиками. Створюються потужні кадрові мережі, які можуть встановлювати та поширювати свої ідеї, погляди та звички
Акцент на таких науках, як психологія та соціологія	Підвищення рівня мотивації, зацікавленості та залучення працівників до творчої праці шляхом соціально-психологічних методів.

Заслуговує на увагу методика аналізу LAB-profile, або метапрограмного профілю, яка ґрунтується на складанні та аналізі портрета особистості, що дає змогу визначити ознаки стилю мислення кандидата, спрогнозувати, наскільки успішно він може виконувати певні завдання, який має ресурс.

Трендовою технологією є нейромаркетинг – комплекс методик, спрямованих на вивчення поведінки фахівців, які дають можливість спрогнозувати реакції персоналу і забезпечити максимально стабільний режим роботи. Серед її інструментів виділяють імпліцитні тести, за рахунок яких можна отримати інформацію про підсвідоме сприйняття компанії працівником та її управлінські рішення. Деякі амбітні зарубіжні компанії для визначення поведінки працівників інвестують у власні нейромаркетингові лабораторії, наукових працівників та партнерські програми з науково-дослідницькими центрами.

Тут доцільно відзначити ще один прогресивний підхід до управління

персоналом – Investors in People (стандарт «Інвестори в Людей») – інноваційна система якісного менеджменту, інтеграція стратегії управління людьми у стратегію управління організацією, міжнародний еталон якості управлінських технологій, формула взаємодії менеджерів і персоналу організації з метою ефективної реалізації цілей і завдань підприємства [44, с. 82].

Варто зазначити і той факт, що сьогодні на ринку праці існують певні проблеми під час наймання людей і пошуку роботи: недовіра до кандидатів, які приходять на співбесіду в нову компанію, їхній професіоналізм можуть підтвердити лише колишні роботодавці; рекомендації узагальнені або дуже суб'єктивні; рекомендаційні листи не підтверджують реальних професійних компетенцій кандидатів тощо. Окрім того, сьогодні існує поступ до нової моделі децентралізованих організацій, де великі оператори відповідають за агрегування ресурсів безлічі людей для надання послуг набагато більш активній групі споживачів.

Означені проблеми вирішуються на основі нової технології блокчейн, яка певним чином змінює цей дисбаланс, сприяє надійному і децентралізованому обміну цінностями, без посередника. За допомогою означеної технології люди можуть координувати спільні дії, безпосередньо взаємодіяти і безпечно керувати собою. Це стосується організацій, що не мають директорів чи їхніх заступників або іншої ієрархічної структури, керівництво якими здійснюється на основі колективної взаємодії. Ці технології забезпечують тісні взаємозв'язки («платформний кооперативізм») і можуть бути корисними для вдосконалення процесу підбору персоналу.

Зарубіжний досвід засвідчує нову тенденцію: технології, пов'язані зі здоровим способом життя, зливаються з HR-технологіями. Це стосується інструментів управління психічним і емоційним здоров'ям, зниженням стресу, дієтичним харчуванням, фінансовою результативністю. Більшість великих постачальників медичних послуг вкладає кошти в розроблення нових автоматизованих інструментів на основі штучного інтелекту, які можна підбирати для різних працівників.

А такі платформи, як Virgin Pulse, LimeAde, MEquilibrium, можуть суттєво змінювати поведінку людей у трудовому процесі. У закордонній практиці дедалі більше з'являється досліджень процесів залучення персоналу, підходів до управління персоналом на основі високої причетності. Вони намагаються управляти поведінкою працівників на основі їх ідентифікації з організацією та неформального чи групового керування [45, с. 389].

Такі новації мають прийматися до уваги українськими HR-менеджерами. Наприклад, у вітчизняних компаніях застосовується інновація «стратегічні ініціативи». Це проєктні команди, які займаються просуванням та втіленням різних ідей. Керівництво компаній лідерами цих ініціатив визначає саме працівників, а не менеджерів. Але кожен, хто прагне мати певну перспективу в компанії, приймає участь в ініціативах. Працівники самі організуються у групи, пропонуючи свої ідеї, і втілюють їх у життя.

Розглянемо можливості застосування сучасних персонал-технологій на прикладі підприємств за видами економічної діяльності в таблиці 1.7 [45, с. 389].

Як видно з таблиці 1.7 найбільш поширеними серед персонал-технологій в Україні є автоматизовані інформаційні системи, реінжиніринг, рекрутинг та коучинг. В сучасних умовах діяльності підприємств, підбір персоналу є найважливішим фактором, що впливає на виручку та прибуток підприємств. Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій дозволяє об'єднати відділи підприємств і полегшити керівництво підрозділами підприємств та оперативно отримувати дані про стан і розвиток персоналу.

Таблиця 1.7 - Матриця застосування бізнес технологій на підприємствах України за видами діяльності

Підприємства	Сучасні персонал-технології
--------------	-----------------------------

	хмарні технології	лізинг	аутсорсинг	аутстафінг	Коучинг	хедхантинг	рекрутинг	скринінг	«плетіння мереж»	реінжиніринг	внутрішній маркетинг	таємний покупець	автоматизовані інформаційні системи	АРМ праці
Добувна і переробна промисловість	*	*	**		**		**	*	*	*	*		**	*
Будівництво	**				*	*	*	*		**	*		**	*
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт транспортних засобів і мотоциклів	**	*		*	**	*	**	*	*		*	**	**	*
Сільське господарство	*	*	*	*	**		**	*	*	**	*		**	
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	**	**		*	*		*	*	**	**	*	*	**	**
Тимчасове розміщення й організація харчування	**	*	*		**	*	*	**	**	**	*	**	**	*
Інформація та телекомунікації	**	*	*	*	**	**	**	**	**	**	*	*	**	*
Фінансова та страхова діяльність	**	*	*	*	**	**	**	**	**	**	*	*	**	*
Операції з нерухомістю	*	*		*	*		*	*	*	*		*		

*- початкове використання; ** - тривале використання.

За даними, представленими в таблиці 1.7 можна зробити висновок, що процес управління персоналом в сучасних українських підприємствах проходить з використанням інформаційних систем та технологій та автоматизованих робочих місць кадрових спеціалістів. Адже не всі персонал-технології однаково поширюються на підприємствах різних видів економічної діяльності. Так, найменше поширення сучасних персонал-технологій мають підприємства будівництва та підприємства, що займаються операціями з нерухомості. Взагалі, найбільшу частку серед сучасних персонал технологій займає «скринінг» персоналу та застосування «хмарних технологій».

Доцільним для українських підприємств уявляється впровадження таких технологій управління персоналом, як jobshadowing, buddying, асесментцентр,

грейдинг, гейміфікація. Технології jobshadowing і buddying використовують для адаптації персоналу. Перший метод передбачає супровід нового співробітника досвідченішим працівником протягом робочого дня, обговорення виробничих проблем, отримання досвіду і якісний зворотний зв'язок. Друга технологія ґрунтується на використанні рівних дружніх стосунків із колегою по роботі, підтримки, допомоги, керівництва і захисту однієї особи іншою для досягнення певного результату, цілі [46, с. 313].

Для покращення ефективності управління зарплатою персоналу можуть використовуватися методи грейдингу, що базуються на розподілі посад за категоріями працівників. Ця стратегія також дозволяє систематизувати процес оцінювання посад, встановлення вимог до них та сприяє кар'єрному росту. Гейміфікація – інноваційний підхід, що використовує ігрові методики для мотивації та навчання персоналу. Цей підхід особливо корисний для молодого покоління Y, яке активно використовує цифрові технології та не завжди прагне до зрілості. У навчальних цілях гейміфікація часто ґрунтується на миттєвому зворотному зв'язку.

На сьогоднішній день широко поширені інструменти для збору відгуків від працівників, які перетворюються на «дієві платформи» – системи, що збирають інформацію і надають рекомендації для керівництва. Також з'являються новаторські «платформи прослуховування», які виходять за рамки швидких опитувань. Щодо набору персоналу, останнім часом в українських компаніях все популярнішим стає лізинг, що передбачає тимчасове залучення персоналу для виконання конкретних завдань. На міжнародному рівні такий підхід використовується ще ширше. Кадрові служби активно не лише залучають готових спеціалістів у лізинговий штат, але й підготовлюють свій власний лізинговий потенціал з талановитої молоді для надання його в оренду організаціям, які потребують відповідних фахівців.

У контексті вирішення питання розвитку потенціалу працівників варто розглядати сучасні інноваційні методи навчання: тренінги, кейси, інтерактивні технології для короткострокового навчання менеджерів на основі бізнес-

ситуацій (навчити аналізувати та сортувати інформацію, виявляти ключові проблеми, вибирати оптимальне рішення), коучинг, E-learning (масовий метод дистанційного навчання з використанням електронних книг, відеоуроків, комп'ютерних вправ), самонавчання (за допомогою різноманітних матеріалів: книг, документації, аудіо-, відео- і мультимедійних програм) [47, с. 91].

Також варто згадати про інноваційний проект "Бізнес-рітріт", що представляє новий підхід до навчання персоналу, зорієнтований на самоту та віддалення від суспільства. Ця програма включає в себе бізнес-технології у сфері управління, навички переговорів та комунікації, а також враховує особливості свідомості людини та її пізнавальних процесів; також передбачає роботу з тілом. Основна ідея проекту полягає в тому, щоб під час відсутності звичних зовнішніх впливів учасники могли освоїти не тільки бізнес-технології для успішного управління, але й отримати новий погляд на відомі речі.

Крім цього, ця продуктивна технологія планування та управління персоналом сприяє мобільності, мотивації та саморегуляції працівника, а також прискорює процес адаптації працівника до виробничих умов на його робочому місці. Оскільки успішність організації та технології управління визначаються системою взаємодії персоналу, управління персоналом має першочергове значення серед інших компонентів сучасного менеджменту підприємства. Тим не менш, варто пам'ятати, що неправильно сформульовані цілі можуть призвести до невдачі організації, тому технологічна складова управління персоналом та системами має пріоритет у стратегічному розвитку підприємства.

1.3 Вітчизняний і зарубіжний досвід використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом підприємства

Розвиток персонал-технологій має світовий характер, більшість із них

розробили та почали використовувати провідні європейські, американські та японські компанії, кожна з яких має свої особливості, тому назви значної частки персонал-технологій, що використовуються в Україні, пішли від іноземних слів. Проблемним для вітчизняного законодавства залишається використання окремих назв із персонал-технологій, що ускладнює правове забезпечення їх використання [48, с. 41].

Загалом розвиток персонал-технологій має світовий характер, більшість з них розробили та почали використовувати провідні європейські, японські та американські компанії, кожна з яких має свої особливості (рисунок 1.5) [49].

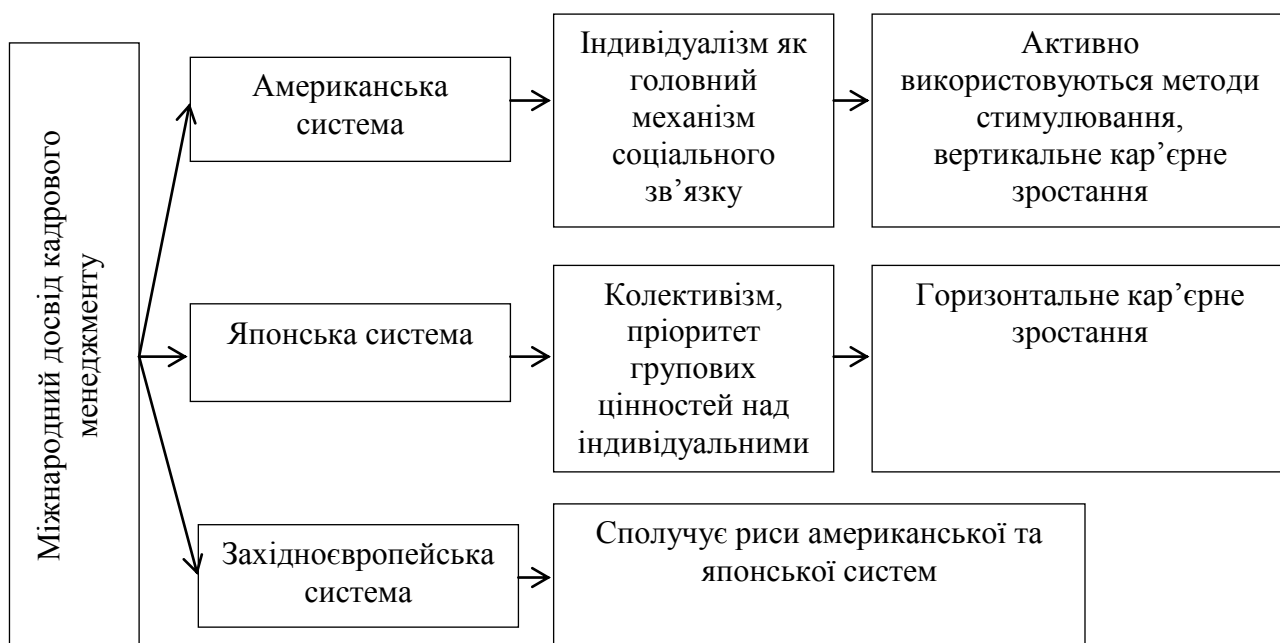


Рисунок 1.5 - Особливості систем кадрового менеджменту

Тому назви значної частки персонал-технологій, що використовуються в Україні, пішли від іноземних слів. По мірі подальшого розвитку системи управління персоналом відбуватиметься подальший розвиток інноваційних персонал-технологій [50]. Для вітчизняних підприємств необхідним є адаптація вже наявних технологій до умов бізнес-середовища, а також до нормативно-правового забезпечення праці в Україні, що дасть змогу вирішити правові аспекти взаємовідносин усіх учасників процесу управління персоналом [51, с. 245].

Компанії, які автоматизували функції навчання та розвитку персоналу,

отримали можливість розробити індивідуальну або групову програму навчання співробітників. Виходячи з проведеного аналізу, запропонуємо умовну класифікацію інноваційних технологій і практик управління персоналом (таблиця 1.8) [52, с. 159].

Таблиця 1.8 - Класифікація інноваційних технологій управління персоналом у контексті міжнародних тенденцій розвитку HR-менеджменту

Управлінські орієнтації	Інноваційні технології управління персоналом
Досягнення мети, залучення персоналу	Система Vibralmage, методика аналізу LAB-profile, метапрограмного профілю, технологія Mystery Shopping, Investors in People (стандарт «Інвестори в Людей»), нейромаркетинг, блокчейн, технології, пов'язані зі здоровим способом життя, Virgin Pulse, LimeAde, MEquilibrium, HR-брендинг, проекти на основі інклюзивності і різноманітності, технології, діагностуючі харасмент, технологія групового коучингу, стрес-менеджмент, управління конфліктами, інжиніринг і т. п.
Реалізація трудового потенціалу як засобу максимізації креативності працівників	Планування (технологія маркетингу); підбір (скринінг, рекрутинг, хедхантинг, лізинг, аутсорсинг, аутстафінг); оцінка («платформи дій», «платформи для прослуховування» (listening platforms) контролінг персоналу; мотивація, оцінювання (грейдинг, гейміфікація); адаптація (jobshadowing, buddying, асесментцентр); навчання (кейси, інтерактивне на основі бізнес-ситуацій, коучинг, E-learning, самонавчання з використанням книг, документації, аудіо-, відео- і мультимедійних програм, аналітика, чат-боти, обробка природної мови, консалтинг).
Забезпечення перспективності в умовах невизначеності	Проактивний менеджмент, технологія стратегічних ініціатив, бізнес-проект «Бізнес-рітрит», тренінги тощо.

Представлена класифікація групи методів може забезпечити можливість керівництву підприємства здійснювати безперервний процес впливу на інтереси і поведінку працівників, генерування ними інновацій у різних галузях діяльності з використанням новостворених чи вдосконалених способів із метою досягнення тактичних і стратегічних цілей підприємства [53, с. 5].

Досить поширеними на сучасному етапі є аут-технології в управлінні персоналом, які у вітчизняній практиці визначаються як форма позикової праці. Аут-технології поділяють на дві групи [54, с. 26]: передачу окремих функцій спеціалізованим компаніям (аутсорсинг) та передачу спеціалізованій компанії працівників підприємства (аутстафінг, лізинг персоналу). Саме ці технології дають змогу реалізувати такі принципи управління персоналом, як оптимальність та гнучкість (таблиця 1.9) [55, с. 67].

Таблиця 1.9 - Характеристика персонал-технологій

Персонал-технологія	Особливості технології	Підсистема управління персоналом
1	2	3
Персонал-технології позикової праці		
Лізинг персоналу	Форма тимчасового або строкового залучення персоналу, що дає змогу вирішити проблеми підприємства в умовах зміни пріоритетних напрямів діяльності, в умовах необхідності зменшення витрат на персонал, але потреба у ньому залишається. Залучення персоналу для тимчасової зайнятості	Аналіз та планування персоналу, підбір та наймання персоналу, організація трудових відносин, атестація та ротация персоналу
Аутсорсинг	Передача здійснюваних у межах підприємства завдань, функцій і процесів, зокрема деяких непрофільних функцій спеціалізованій компанії. Пов'язано це з тим, що окремі функції (інформаційні, маркетингові, фінансові тощо) працівники спеціалізованих компаній виконують краще	
Аутстафінг	Співробітники, що раніше числилися в штаті компанії-замовника, переводяться в організацію, що надає послуги з аутстафінгу, тобто дана організація оформлює у свій штат уже наявний персонал підприємства і стає формальним роботодавцем, що дає змогу вирішити питання тимчасового вивільнення працівників, для яких на даний момент немає праці	
Навчальні персонал-технології		
Коучинг	Здійснюється методом безпосереднього навчання менш досвідченого працівника більш досвідченим у процесі їх взаємодії. Відбувається у формі наставництва, консультування. Ефективний інструмент персонального та особистісного розвитку, який сприяє розкриттю та реалізації внутрішнього потенціалу людини	Навчання та підвищення кваліфікації персоналу, мотивація персоналу

Кінець таблиці 1.9

1	2	3
Персонал-технології підбору та найму персоналу		
«Плетіння мереж» та прямий пошук	Консультант використовує власні зв'язки для пошуку кандидатури, у другому випадку разом із замовником визначається компанія, в якій може працювати необхідний працівник, застосовується його можлива посада, потенційним претендентам робиться ділова пропозиція	Підбір та наймання персоналу, оцінювання персоналу
Персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу		
Реінжиніринг	Радикальна перебудова (перепроєктування) бізнес-процесів підприємства для отримання істотних ефектів. Його використання може сприяти підвищенню ефективності управління персоналом за рахунок удосконалення цього процесу та дасть змогу підвищити ефективність праці персоналу (підвищити продуктивність, якість тощо)	Створення умов праці
Персонал-технології стимулювання персоналу		
Внутрішній маркетинг	Використання маркетингового підходу до управління персоналом, який полягає у формуванні, стимулюванні, координуванні та інтеграції персоналу з метою забезпечення задоволення споживача через процес взаємодії з мотивованим і клієнтоорієнтованим персоналом, який розуміє своє місце в досягненні стратегічної мети діяльності підприємства та працює з максимальною відданістю	Мотивація персоналу, навчання та підвищення кваліфікації персоналу, організація трудових відносин, створення

		умов праці, соціальний розвиток та партнерство
Персонал-технології контролю праці персоналу		
Таємний покупець	Метод прихованого спостереження за роботою персоналу, яке проводить підготовлена особа як клієнт. Його використання дає змогу встановити рівень дотримання працівниками правил і норм під час здійснення професійних обов'язків, стандартів обслуговування клієнтів, а також виявити компетентність персоналу	Оцінювання персоналу, атестація та ротація персоналу, мотивація персонал
Інформаційні персонал-технології		
АРМ працівника	Професійно-орієнтований програмно-апаратний комплекс, який складається з технічних засобів автоматизації та організаційних форм їх експлуатації. АРМ забезпечує вирішення завдань працівника безпосередньо на його робочому місці	Правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом, створення умов праці
Автоматизована інформаційна система управління персоналом	Набір певного програмного забезпечення та технологій, використання яких дає змогу автоматизувати і вдосконалювати бізнес-процеси управління персоналом	Усі підсистеми управління

За методикою Executive Search підбирається персонал на керівні посади та фахівці рідкісних професій. Executive Search на відміну від рекрутингу передбачає ініціативний пошук кандидатів, навіть якщо вони на даний час не зайняті активним пошуком роботи. Цю технологію успішно використовують кадрові та консалтингові агентства [56, с. 55].

Executive Search – метод пошуку унікальних фахівців, які знають собі ціну, саме тому він вимагає великої кількості людських ресурсів. Зазвичай для пошуку кандидата потрібна ціла група професіоналів. Окрім того, цей процес розтягнутий у часі: як правило, мінімальний термін виконання замовлення становить два-три місяці.

Деякі сучасні компанії проводять перевірку працівників на лояльність до компанії з використанням технічних засобів. Новітньою розробкою вчених, що поєднує в собі останні досягнення у сфері психології і біометрії, є безконтактний аналіз психоемоційного полягання людини – система Vibralmage. Дана технологія безконтактно проводить моніторинг рівня емоцій, визначає рівень стресу, тривоги й агресивності людини, а також здійснює детекцію брехні в режимі реального часу. Безконтактність системи дає змогу

перевіряти благонадійність співробітників, не принижуючи їх власної гідності і не заподіюючи їм жодної шкоди [57, с. 74].

Також для перевірки персоналу на лояльність можна використовувати сучасну технологію Mystery Shopping. Методика припускає залучення ряду агентів, завданням яких є імітація зовнішнього контакту, і оцінки дій персоналу в процесі здійснення операції. За допомогою даної технології можна дізнатися, наскільки лояльний персонал щодо свого роботодавця, наскільки співробітники чесні і надійні, чи не здійснюють вони протиправних та аморальних дій, здатних спричинити шкоду благополуччю бізнесу.

Нині йде серйозна боротьба за професіоналів. Керівництво кожної компанії розуміє, що успіх значною мірою залежить від кваліфікації співробітників. У сучасній практиці зовнішнього підбору кандидатів використовують переважно такі технології: скринінг, рекрутинг і хедхантинг. Реальний вихід із ситуації, що склалася, забезпечує використання такої технології підбору персоналу, як хедхантинг, який має на меті пошук і залучення найцінніших і перспективних кадрів. Хедхантинг – мало поширений і разом із тим дуже перспективний спосіб підбору особливо цінних, «штучних» фахівців. На сьогоднішній день це найефективніша технологія, яка сформувалася у відповідь на потребу в ексклюзивних кандидатах на позиції топ-менеджерів і ключових фахівців. За його допомогою кадрові агентства здійснюють пошук висококваліфікованих фахівців вищої ланки з урахуванням особливостей діяльності замовника, вимог до кандидатів, використовуючи наявні бази кандидатів [58, с. 212].

Скринінг – «поверхневий підбір», який здійснюється по формальних ознаках: освіті, віку, роду, досвіду роботи. Низькі вакансії зазвичай закриваються шляхом скринінгу. [59, с. 51]. Рекрутинг – «поглиблений підбір», який ураховує особистісні характеристики і ділові якості претендента. Здійснюють пошук кваліфікованих фахівців середньої ланки з урахуванням вимог до особистісних та професійних якостей кандидатів, використовуючи наявні бази кандидатів.

Проаналізувавши використання персонал-технологій на вітчизняних підприємствах та досвід іноземних компаній щодо реалізації інноваційних персонал-технологій пропонуємо наступний алгоритм їх впровадження на підприємствах України (рисунок 1.6) [59, с. 51].

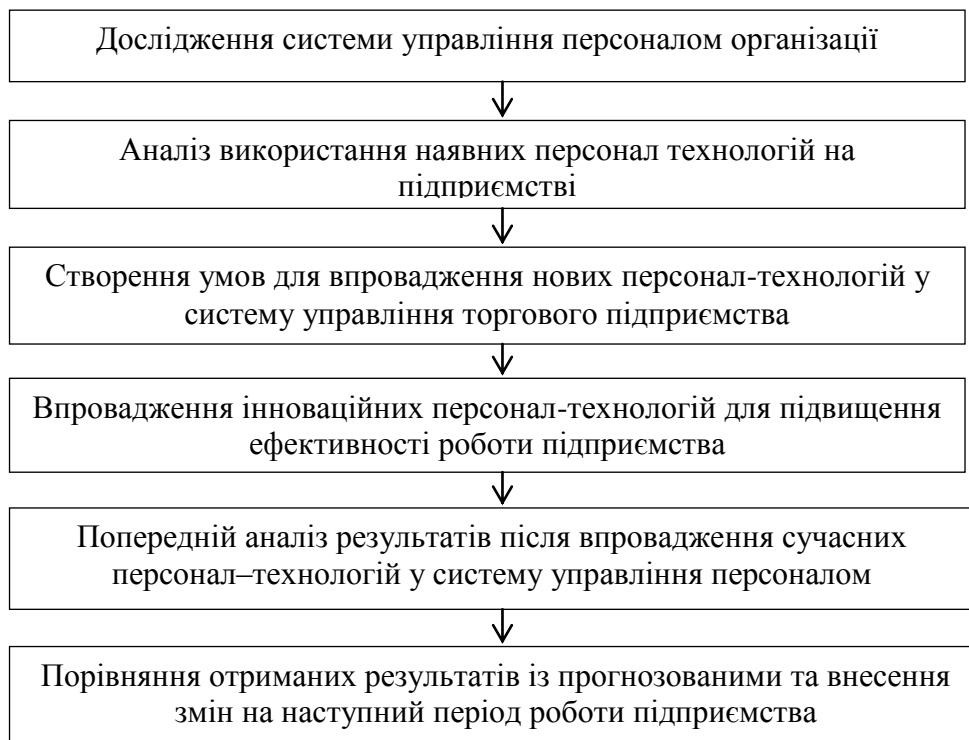


Рисунок 1.6 - Алгоритм реалізації сучасних персонал-технологій на вітчизняних підприємствах України

Спробуємо розписати напрями впровадження таких технологій як: профіль посади, наставництво, аутстафінг, коучинг, реінженіринг та внутрішній маркетинг для конкретних посад у визначених напрямках діяльності на торговому підприємстві (таблиця 1.10) [60].

Таблиця 1.10 - Напрямки реалізації персонал-технологій на підприємстві

Персонал-технологія	Напрямки та цілі впровадження
Аутстафінг	Застосовується для більшості спеціалістів ІТ, фінансистів, менеджерів з персоналу та спеціалістів з налагодження роботи устаткування. Економія фінансових ресурсів підприємства
Коучинг	Використовують у своїй роботі топ менеджери та менеджери з продажу середньої ланки для передачі досвіду новому персоналу. Економія часу, оптимізація адаптаційного періоду
Профіль посади	Використовують у своїй роботі менеджери з персоналу за участі керівництва для визначення необхідних компетенцій персоналу для посади. Значна економія часу та трудових ресурсів

Наставництво	Застосовують менеджери відповідно до своїх підлеглих. Значна економія часу та трудових ресурсів.
Реінженіринг	Впроваджується топ менеджерами та керівництвом для підвищення ефективності роботи системи управління персоналом
Внутрішній маркетинг	Формується керівництвом і топ менеджерами та розробляється вплив на кожного працівника компанії

Проведений аналіз дозволяє стверджувати доцільність впровадження сучасних персонал-технологій на підприємстві для певних напрямів діяльності.

Серед найактуальніших проблемних тенденцій у світі HR керівники виокремили те, що на сучасному етапі керівники зосереджені на вихованні лідерів майбутнього, тобто існує необхідність передачі досвіду майбутнім керівникам та забезпечення спадкоємності керівництва. Наступною проблемою є підтримка зацікавленості в роботі працівників, тобто мотивація. Зверталась увага також на таку ланку, як робота сфери управління з виконанням найважливіших бізнес-завдань та зміна керівництвом «правил гри» [60]. Наявність таких проблем показує, що саме час використовувати актуальні світові практики та інноваційні підходи [61].

На жаль, в Україні за умови глобального розвитку це питання є досить нагальним, оскільки на наших підприємствах питання управління персоналом посідає далеко не перше місце, застосовуються дуже застарілі методи. Інноваційні технології управління персоналом можна розглядати, з одного боку, як нові, до яких належить управління людськими ресурсами, а з іншого боку, як традиційні управлінські технології впровадження інновацій [62]. Наприклад, в нових інноваційних технологіях визначають нові способи впливу на персонал, а в традиційних використовують новий елемент керування, але в рамках старої процедури. На нашу думку, основними завдання, які потрібно вирішити та оновити в кадровій сфері, є (рисунк 1.7) [63]:

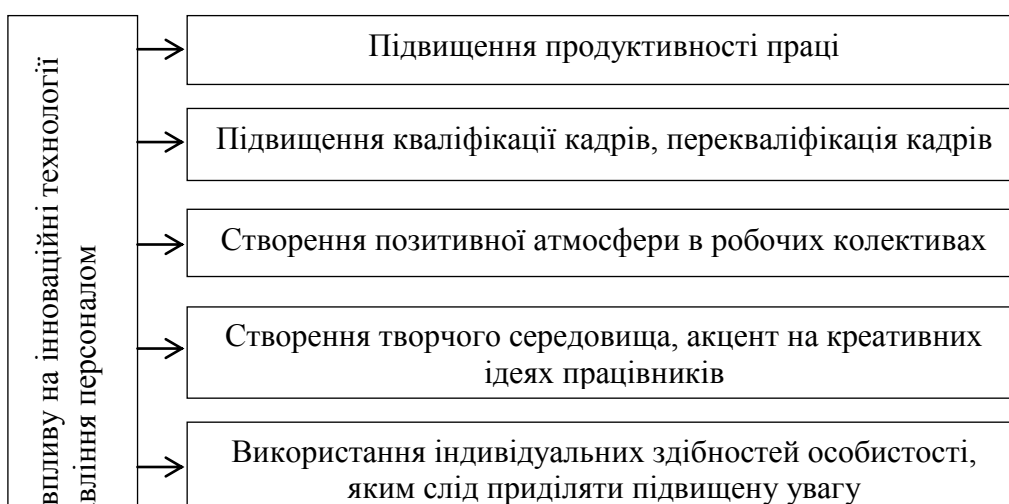


Рисунок 1.7 – Основні завдання впливу на інноваційні технології управління персоналом

Дослідження міжнародних тенденцій розвитку технологій з управління персоналом дало можливість виявити певні особливості в розвитку означеного напрямку [64, с. 63]. Зокрема, всупереч традиційному твердженню про те, що новітні технології є загрозою зайнятості людей обґрунтовано позицію, що найбільша цінність, синергічна результативність виникає там, де ефективно поєднуються технології і людський фактор. Звертаючи увагу на можливості середовища, яке створюють технології, організації можуть окреслити напрями подолання особливої парадоксальності сьогодення, а саме залишатися людьми у світі, керованому технологіями.

Висновки до розділу 1

Введена в класифікацію група методів, що дозволить здійснювати безперервний процес (планування, наймання, оцінювання, розвиток та мотивація) впливу керівництва підприємства на інтереси, поведінку й діяльність працівників (які мають виробничі відносини з роботодавцем, кваліфіковані або некваліфіковані, можуть мати досвід чи не мати його на момент укладання трудового договору), з використанням новостворених і (або)

вдосконалених способів впливу з метою досягнення тактичних та стратегічних цілей підприємства. Створення конкурентоспроможного виробництва завжди пов'язане з робітниками, які працюють на підприємстві. Сучасні інноваційні технології організації виробництва, оптимальні системи та процедури відіграють дуже важливу роль, але реалізація всіх можливостей, які закладені в нових методах управління, залежить уже від конкретних працівників та їхніх знань, компетентності, кваліфікації, дисципліни, мотивації, здатності розв'язувати проблеми та сприймати навчання. Із подальшим розвитком системи управління персоналом відбуватиметься подальший розвиток інноваційних персонал-технологій.

У сучасних умовах триває процес розвитку та оновлення концепції управління персоналом, при цьому удосконалюються як системи управління персоналом, так і метод та інструменти, що використовуються. Працівник із його особистісними та професійними характеристиками від об'єкта управління перетворився в об'єкт вивчення з метою розробки та застосування таких технологій, які дадуть змогу створити найкращі умови для реалізації потенціалу працівників та максимального задоволення їх очікувань та потреб. З огляду на це, необхідна активізація використання сучасних персонал-технологій, які відповідають умовам бізнес-середовища, а також дають змогу вирішувати поточні питання трудової діяльності персоналу, вони сприяють підвищенню ефективності управління персоналом.

Прискорення глобалізації економіки й посилення конкуренції на ринках зумовлюють необхідність упровадження інноваційних технологій у практику управління персоналом. При цьому основна увага кадрового менеджменту має приділятися запровадженню і розвитку персонал-технологій, новаторських ідей в управління персоналом, забезпеченню використання результатів творчої активності працівників підприємства. Відповідність інноваційної стратегії та стратегії й політики менеджменту персоналу стає необхідним чинником інноваційного розвитку організації, а її пошук – основним завданням вищого менеджменту, що є перспективним завданням подальших досліджень у цьому

напрямі. Запропонована класифікація інноваційних методів може певним чином забезпечувати поліпшення управління персоналом організацій, його орієнтацію на реалізацію найважливіших стратегічних цілей і завдань. Основне завдання фахівців з управління персоналом полягає в орієнтації співробітників на досягнення спільної мети і реалізації їх залучення, розкритті потенціалу і здібностей працівників, перспективного їх розвитку в умовах невизначеності, адже людські можливості стають одним з основних ресурсів компанії.

2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ НОВІТНІХ ПЕРСОНАЛ-ТЕХНОЛОГІЙ НА ТОВ «ВЕСЕЛКА-Л»

2.1 Тенденції розвитку сучасних персонал-технологій управління персоналом на сучасних підприємствах

Розвиток технологій управління персоналом характеризується сучасними трендами, серед яких можна відокремити такі як технологічний прогрес; мобільність та інші особливості нового покоління; нові орієнтири у комунікаціях та груповій роботі персоналу. Визначені тенденції переплетені між собою [65, с. 111]. Технологічний прогрес в першу чергу змінює самих людей, їх звички, мобільність в комунікаціях. Крім того, змінюється структура організації, її інформаційне середовище. Акценти в управлінні персоналом

фокусуються на таких людських якостях як емоційний інтелект, креативність, емоційність. Чітке балансування різних видів діяльності компанії, зменшення рутинних операцій та їх виконавців, збільшення частки творчої роботи, надання більшої ваги творчому персоналу – тенденції розвитку організації майбутнього.

Управлінські технології персоналу охоплюють всі функції менеджменту та мають свої особливі підфункції. Планування роботи персоналу формується відповідно до місії організації та конкретної особи, від стратегії розвитку до конкретних оперативних планів. Організація відносин з роботодавцем також зазнає змін як у формальній площині (сьогодні працівники мають декілька роботодавців; працюють як фрілансери, контрактники тощо). Крім того, змінюються технології взаємодії та організації групової роботи. Розвиток системи управління підприємством як екосистеми передбачає формування стратегії розвитку організації, HR-стратегії, які містять цінності організації як виробника товарів та послуг та як роботодавця; дає можливість розвитку корпоративної культури та позиціонування кожного працівника відносно розвитку організації [66, с. 44].

Такий підхід дозволяє розглядати сучасні технології управління персоналом відповідно основним підфункціям. Серед них: стратегічне планування робочої сили; пошук, підбір персоналу; навчання та розвиток персоналу; управління ефективністю роботи персоналу; мотивація персоналу через визнання та винагороди; кар'єрний розвиток персоналу, мотивація до лідерства.

Технології управління змінюють всі види життєдіяльності людини. Управління персоналом сьогодні – це нові управлінські та інформаційні технології. Під управлінською технологією розуміємо методику та сукупність функцій та операцій управління для досягнення поставленої мети [67, с. 265].

Вплив на розвиток таких тенденцій мають глобалізаційні та геополітичні аспекти, демографічні фактори, рівень розвитку технологій тощо. Якщо проаналізувати тренди HR-управління то серед них можна відокремити такі як активне використання штучного інтелекту; розвиток електронних офісів та

електронних портфоліо; запровадження методів змішаного навчання та гейміфікації в управлінні та підвищенні кваліфікації персоналу; виявлення талантів та їх ефективне використання. Нова управлінська парадигма повинна враховувати сучасні тренди розвитку технологій управління та формувати систему мотивування персоналу [68, с. 83].

Така система базується на поточних та перспективних програмах для формування команди працівників з високим рівнем креативності та самомотивованості. Зрозуміло, що мотивація персоналу, розвиток людського потенціалу можливі при умові достатнього рівня соціального забезпечення. Для розвитку інноваційних змін в змісті та характері праці необхідно здійснювати заходи щодо «стимулювання людського потенціалу до розвитку, особливо його інтелектуальної складової» [69].

Все це передбачає формування та розвиток управлінських екосистем, що активно використовують сучасні інформаційні технології та різноманітний інструментарій для планування, організації, моніторингу та контролю роботи персоналу. Системно структуровані особливості використання управлінських та інформаційних технологій в управлінні персоналом дозволять виявити «білі плями» в системі управління персоналом організації та сформувати програму її удосконалення.

Для забезпечення виконання функцій і трудових операцій на торговельних підприємствах одним із важливіших завдань є підбір працівників. Підбір персоналу – це цілеспрямована робота по залученню в компанію кандидатів, що володіють якостями і навичками, необхідними для поточних і довгострокових потреб організації [70, с. 296].

Виділяють два види джерел набору персоналу: внутрішні та зовнішні. У першому випадку кадри підбираються з числа співробітників самої компанії, у другому – за рахунок зовнішніх ресурсів [71]. Зрозуміло, що внутрішні джерела завжди обмежені, і повністю вирішити за їх допомогою кадрові проблеми неможливо [72]. Найбільш поширеними джерелами найму працівників є зовнішні. З досвіду фахівців із підбору персоналу джерела підбору персоналу

можна охарактеризувати за певними показниками (таблиця 2.1). Найбільш дієвим способом відбору персоналу із зовнішніх джерел є рекрутинг.

Таблиця 2.1 - Порівняльні показники джерел набору співробітників

Методи пошуку персоналу	Усереднені витрати часу	Загальний час
Через ЗМІ	Оголошення в газеті публікується через 5-7 днів. Для електронних ЗМІ термін скорочується до дня подачі оголошення. На обробку резюме від кандидатів і попередні інтерв'ю – 5-7 днів.	6-14 днів
Через друзів і знайомих	Для повноцінного опитування оточення для спілкування достатньо 3-5 днів.	3-5 днів
Серед випускників ЗВО	Зв'язок і взаємодія з працівниками відповідних служб ЗВО (5-7 днів). Збір і обробка резюме – ще тиждень.	2 тижні
Всередині власної компанії	Для аналізу можливих кандидатів з числа працівників достатньо 1-2 дні.	1-2 дні
Через центри зайнятості	Доведення інформації до відповідальних співробітників Центрів зайнятості – 7 днів. Обробка резюме шукачів – 5-7 днів.	2 тижні
Через безкоштовні кадрові агентства	Встановлення взаємозв'язку зі співробітниками агентств – 3 дні. Обробка даних – 7 днів.	10 днів
Через рекрутингові компанії	Надання інформації працівникам компаній – 1 день. Пошук і відбір кандидатів на посаду силами рекрутингового агентства – 5-10 днів.	1-2 тижні

Професії у сфері торгівлі є найбільш масовими. За даними Державної служби статистики, у сфері торгівлі працює орієнтовно 21,8% зайнятого населення. При цьому кількість робочих місць у ритейлі постійно зростає. За даними OLX, в останньому кварталі 2021 року найактивніше роботодавці шукали фахівців для роботи у сфері торгівлі (27 % усіх вакансій) [73].

Попит на працівників у сфері торгівлі постійно зростає. На сайті roboota.ua розміщена інформація про більше ніж 10 000 вакансій по всіх містах України. А резюме в третьому кварталі перевищило значення 50,5 тисяч (рисунок 2.1).

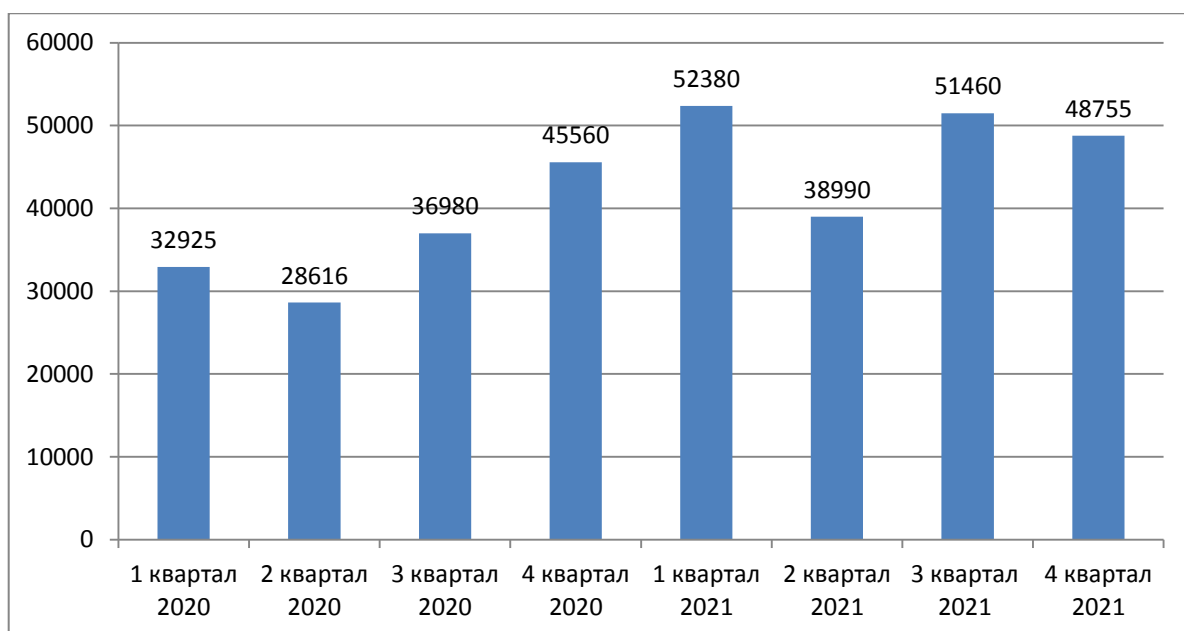


Рисунок 2.1 – Кількість нових та оновлених резюме в сфері торгівлі на сайті robota.ua в 2020-2021 р.р. поквартально

Однак для торговельної галузі характерна така проблема, як плинність кадрів. Роботодавці постійно шукають нових співробітників, щоб замінити трудових мігрантів. Через це позиція «продавець-консультант» увійшла в топ-10 найбільш затребуваних професій у 2019 році, за даними robota.ua. У той же час сфера ритейлу є однією з небагатьох, де середній розмір оплати праці вище, ніж у середньому по країні – на 7,3% [74].

Більшість роботодавців шукає продавців-консультантів – 51% вакансій саме для них. Майже 20% вакансій чекають торгових представників, 8% розраховані на касирів, а по 5% – частка керівників магазину і мерчандайзерів.

Найбільша кількість вакансій належать компаніям, які торгують продуктами харчування, далі розташовуються одяг / мода і електроніка (таблиця 2.2) [75].

Таблиця 2.2 -Топ-10 підгалузей компаній з найбільшою кількістю вакансій, розміщених на rabota.ua на кінець 2021 р.

Галузь компаній	Підгалузь	Кількість вакансій
Торгівля роздрібна / Retail	Харчові продукти	3027
Торгівля роздрібна / Retail	Інше	1297
Торгівля роздрібна / Retail	Одяг	1331

Торгівля гуртова /Дистрибуція/ Імпортекспорт	FMCG	1607
Торгівля роздрібна / Retail	Електроніка-електротехніка	1822
FMCG	Харчові продукти	1052
Торгівля роздрібна / Retail	Гіпермаркети	989
Торгівля роздрібна / Retail	Засоби особистої гігієни і побутова хімія	844
FMCG	Алкогільні та безалкогольні напої	611
Торгівля гуртова / Дистрибуція / Імпортекспорт	Інше	817

Вважається, що ритейл – дуже складний ринок з погляду підбору співробітників. Дійсно, в цій галузі непросто знайти працівників, особливо коли йдеться про масовий рекрутинг. Однак, крім змін у сфері торгівлі, на підходи до роботи з персоналом торговельних підприємств впливають глобальні тенденції у сфері управління персоналом.

Сучасна робоча сила перетворилася на динамічну екосистему. 42% респондентів опитування зазначили, що їхні організації здебільшого складаються зі штатних працівників. Однак роботодавці очікують, що протягом наступних кількох років залежність від контрактних, позаштатних і гіг-працівників стрімко зросте. Різноманіття ринку праці потребує від HR-лідерів та лідерів бізнесу активної співпраці при розробці інтегрованих стратегій та програм в управлінні працівниками різних категорій та оптимізації екосистеми персоналу в цілому [76].

В Україні майже 50% компаній мають тільки традиційну робочу силу і тільки 10% організацій розробили стратегію використання нетрадиційної праці. На світовому рівні статистика трошки інша – 43% і 16% відповідно. У 2021 році роботодавці отримали справжній виклик: навчитися ефективно управляти командами, які складаються з різних поколінь. На сьогоднішній день у робочому процесі компаній беруть участь представники різних поколінь: від так званих «Бєбі-бумерів» (1943-1963 р. н.) і до так званого «Покоління Z» (1995-2010 р. н.). Разом зі змішанням поколінь відбувається зміщення «ієрархічного віку», при якому все частіше можна зустріти 25-річного керівника з підлеглими 35-55 років [77].

При проведенні у 2020 році дослідження «Формула поколінь: цінності і мотиви сучасних поколінь» було опитано 2182 відвідувачів Job-порталу та

передплатників сторінок організаторів дослідження в соцмережах віком від 15-ти до 72-х років. Згідно з даними опитування торгівля увійшла в топ-3 галузей, де хотіли б працювати представники всіх поколінь. Попереду тільки ІТ і енергетика. Найбільше в сфері торгівлі хочуть працювати мілленіали. Торгівля також входить у топ-5 напрямків, із якими пов'язують або вже пов'язали свою роботу представники покоління X(39-53 роки). Тут кількість тих, хто пов'язаний із торгівлею, можна порівняти з працівниками ІТсфери (по 7%) [78].

Менеджер з персоналу повинен ретельно відстежувати різні нововведення в сфері підбору персоналу, щоб вчасно виправляти помилки або коригувати стратегію підбору і бути в курсі подій на ринку праці, аби своєчасно зреагувати і вжити відповідні заходи. Він може також бути і новатором ідей, пропонувати щось нове, незвичайне, нетрадиційне, тим самим відкриваючи нові методи й принципи підбору персоналу, які будуть ефективнішими та якіснішими від колишніх [79, с. 53].

Процес рекрутингу сьогодні називають пошуком талантів, який вийшов далеко за рамки безпосередньо пошуку та найму співробітників, залучаючи всі відділи та напрямки діяльності компанії до цього процесу. Згідно з дослідженням CIPD «Resourcing and Talent Planning Survey 2017» 82% роботодавців вважають, що конкуренція за таланти посилилася втричі за останні 5 років, і 72% респондентів очікують загострення цієї тенденції [80].

Прискорення цифрових, відео і когнітивних технологій і підвищення прозорості швидко змінюють способи залучення талантів. До важливої тенденції рекрутингу в сфері торгівлі можна також віднести формування бранда роботодавця.

Демографічна ситуація, відтік працівників за кордон – з урахуванням цих факторів рекрутери мають докладати більше зусиль, щоб закрити позиції. Наприклад, в порівнянні з попередніми 2-3 роками трудовитрати зросли приблизно на 30%. Тому так важливо починати рекрутинг із розвитку бранда роботодавця.

72% лідерів у сфері рекрутингу по всьому світу вважають брендинг

компанії найважливішим компонентом успіху. Згідно з дослідженням провідного американського порталу з пошуку роботи Glassdoor компанії в середньому щорічно витрачають близько 130,000 доларів на створення позитивного бренду (залежно від розміру компанії сума змінюється від 6,5 тисяч до 340 тисяч доларів) [81].

З-поміж основних процесів управління персоналом професійний добір чи не найпершим відчув вплив тенденцій інформатизації, цифровізації та мережизації економіки та суспільства, адже саме в процеси рекрутингу найшвидше втрутились інтернет-технології та соціальні мережі. Загалом активне використання технологій інформаційного забезпечення у рекрутингу почалося приблизно з 2005 року. Саме у цей час зароджуються сайти *rabota.ua* та *work.ua*, які використовуються для пошуку персоналу й сьогодні.

Головними їх перевагами є можливість розміщувати вакансії безпосередньо компаніями та наявність банку резюме, де активні шукачі розміщують інформацію про себе. Але дані ресурси не охоплюють значної та не менш важливої частини – пасивних кандидатів – людей, що не шукають роботу, але за можливості згодні перейти на кращі умови. Це менеджери з підбору персоналу почали враховувати в роботі з 2010 року і саме з цього часу активно використовують соціальні мережі для пошуку [82, с. 118]. У той період зароджується таке поняття, як соціальний рекрутинг. Соціальний рекрутинг – це стратегія пошуку кандидатів у соціальних мережах за допомогою різних інструментів. Він є сучасним способом комунікації кандидата та рекрутера [15, с. 56].

Цифрові технології активно впроваджуються у сферу підбору персоналу: багато компаній вже використовують предиктивну аналітику, машинне навчання та штучний інтелект. Одночасно технології дозволяють автоматизувати скрінінг і процес найму працівників, а інтерв'ю проводять вже не тільки рекрутери, а й чат-боти та роботи. Вивчаючи основні тенденції переходу функції підбору персоналу в цифрове середовище, у HeadHunter Україна виділили такі ключові тенденції HR Digital [81]:

- роботизація та штучний інтелект (роботи та чат-боти у рекрутингу);
- автоматизація процесу підбору (відеоінтерв'ю, онлайн-тестування та системи оцінки персоналу);
- HR-аналітика (Big Data, предиктивна та порівняльна аналітика);
- агрегація та уберизація рекрутингу;
- соціальний рекрутинг (використання соціальних мереж для пошуку персоналу).

Ці інструменти дають можливість вивести процес рекрутингу персоналу на новий рівень і забезпечити підвищення якості підбору персоналу та його ефективність.

Отже, сфера управління персоналом трансформується завдяки впровадженню інформаційних технологій та діджиталізації. Функція рекрутингу знаходиться в авангарді цих змін (таблиця 2.3).

Дослідження сучасних тенденцій рекрутингу демонструє, що склалася певна специфіка роботи з кандидатами для торговельних підприємств, яку необхідно враховувати при розробці комплексної стратегії пошуку і підбору персоналу.

Доцільним для українських підприємств виглядає впровадження таких технологій управління персоналом як jobshadowing, buddying, асесментцентр, грейдинг, гейміфікація. Технології jobshadowing і buddying використовують для адаптації персоналу.

Таблиця 2.3 - Порівняльний аналіз рекрутингу

Критерій	2015 рік	2020 рік
Рекрутинг і HR	Рекрутинг тісно пов'язаний із HR. Фахівці з підбору кадрів входять у HR-відділ	Рекрутинг трансформувалася в окрему спеціальність. Отримали розвиток професії сорсера, ресерчера і хедхантера.
Спілкування з кандидатами	Фахівці з персоналу ведуть ділове листування через пошту	Рекрутери ведуть швидшу комунікацію в месенджерах і вільно спілкуються в соцмережах
Публікація вакансій	Вакансії публікуються переважно на job-порталах або в якості оголошень у газетах	Job-портали залишаються популярним майданчиком для публікації вакансій. Набувають популярності соціальні мережі, де можна шукати потрібних кандидатів. Активно використовується LinkedIn
Робота з даними	Робота з паперовою	Автоматизована робота в рекрутингових

	документацією. Занесення даних кандидатів і ведення бази вручну	системах.
Технології в роботі рекрутера	Робота через ПК	Робота на будь-якому пристрої: ноутбук, планшет, смартфон.
Вплив теорії поколінь	Робота переважно з поколіннями X і Y	Орієнтація на мілленіалів, які за оцінками експертів до 2025 р. становитимуть 75% трудового потенціалу в світі. Початок роботи з поколінням Z.

Перший метод передбачає, що новий співробітник стає ніби тінню більш досвідченого співробітника, супроводжує його протягом робочого дня, обговорює з ним виробничі ситуації і отримує реальний досвід і якісний зворотній зв'язок. Технологія *buddying* – це побудова рівних приятельських стосунків з колегою по роботі, які виявляються у підтримці, допомозі, в якійсь мірі керівництві і захисті однієї людини іншою для того, щоб були досягнуті її результати і цілі.

Гейміфікація являє собою технологію, що базується на ігрових механізмах та дозволяє мотивувати і одночасно навчати персонал. Граючи в он-лайн гру, працівники чітко бачать перед собою завдання, виконують їх і отримують відповідну винагороду. Такий метод націлений на покоління Y, яке характеризується залученням в цифрові технології і небажанням дорослішати. Мотивація цих людей з раннього дитинства будувалася не на обов'язку і правильності, а на захопленості і винагороді. Гейміфікація в навчанні часто ґрунтується на принципах миттєвого зворотного зв'язку. Велика мета дробиться на безліч маленьких (нехай навіть віртуальних), користувач завжди помічає свій прогрес, навіть невеликий. Для співробітників даний метод часто є способом зняти ефект рутини і створити додатковий зміст в роботі.

Також на основі проведеного опитування щодо того, в якому відділі доцільніше впроваджувати метод гейміфікації, було виявлено, що в більшості випадків успішність технології не залежить від специфіки відділу (рисунки 2.2).

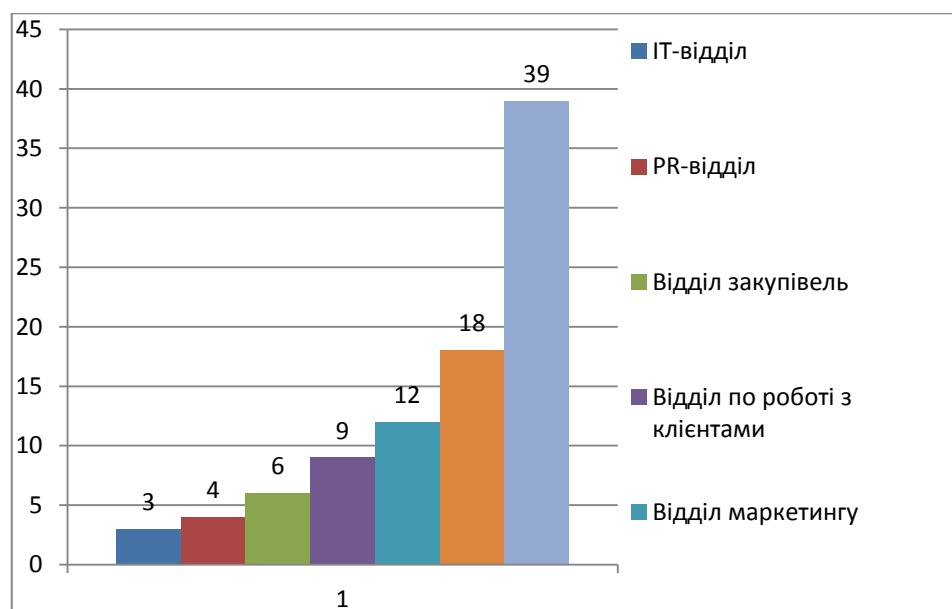


Рисунок 2.2 - Доцільність впровадження методу гейміфікації у різних відділах

Залучення персоналу, збалансування штучного та людського інтелекту, формування ефективної системи винагород, сучасне інформаційне забезпечення всіх функцій менеджменту та підфункцій управління персоналом є основою для успішної діяльності організації, стабільної роботи та кар'єрного зростання персоналу. В таблиці 2.4 представлені тренди розвитку технологій управління персоналом відповідно до підфункцій управління.

Ефективна діяльність організацій залежить від персоналу та нових підходів роботи, фокусуєчись на людях та їх талантах як головній конкурентній перевазі.

Таблиця 2.4 - Підходи до формування екосистеми управління персоналом

Тренди розвитку системи управління персоналом	Підхід при формуванні екосистеми управління персоналом
Стратегічне планування робочої сили	Місія організації; місія кожної цільової групи робочої сили; зміст роботи кожного працівника
Пошук і підбір персоналу	Відповідно місії, змісту, талантам персоналу
Навчання та розвиток	Компетенції та навички на майбутнє. Розвиток навчання на робочому місці, змішане навчання за допомогою сучасних інформаційних технологій
Управління ефективністю	Моніторинг та контроль показників діяльності кожного працівника за допомогою сучасних інформаційних систем
Визнання та винагорода	Прозора екосистема мотивації, матеріального та морального стимулювання
Кар'єрний розвиток та лідерство	Активна робота з кожним працівником, виявлення талантів,

	лідерських здібностей; оцінювання досвіду, формування індивідуальних кар'єрних траєкторій.
Використання сучасних інформаційних технологій	Автоматизація рутинних операцій; застосування штучного інтелекту, сучасних хмарних комунікацій для роботи з персоналом.

Розуміючи важливість постійних змін і підходів у управлінні персоналом, спеціалісти з управління людськими ресурсами повинні створити комфортні умови для співробітників з метою забезпечення належного досвіду в компанії. Вони керують основними етапами взаємодії, такими як найм, адаптація, навчання і розвиток, оцінка ефективності, розвиток лідерства, визнання та винагорода, управління кар'єрою та інші робочі процеси. Таким чином, сучасні стратегії управління персоналом передбачають наявність цілісної стратегії розвитку організації, HR- та IT- стратегій, які гармонійно взаємодіють між собою і сприяють ефективному використанню сучасних технологій управління персоналом на всіх рівнях організації для досягнення успіху та стійкої діяльності, а також для особистого професійного зростання кожного співробітника.

Використання сучасних технологій управління персоналом є необхідним для підвищення ефективності формування та розвитку трудового потенціалу підприємства і забезпечення його конкурентоспроможності. Ці технології також допомагають виявляти, використовувати та розвивати приховані можливості підприємства та потенціал його працівників. Саме тому їх впровадження є важливою складовою економічної стратегії розвитку будь-якої української компанії. Для вітчизняних підприємств, на нашу думку, є необхідною адаптація вже наявних технологій до умов бізнес-середовища, а також до нормативноправового регулювання трудових відносин в Україні.

2.2 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Веселка-Л» та аналіз основних техніко-економічних показників

Підприємство створено згідно з «Установчим договором» як ТОВ «Веселка -Л» надалі товариство від 27 грудня 2011 р. шляхом перетворення колективного підприємства у ТОВ «ВЕСЕЛКА-Л».

Розмір статутного капіталу на момент створення становив 1529 тис. грн. Статутний фонд поділений на 3058 простих іменних акцій номінальною вартістю 500 грн. кожна.

Розмір статутного фонду після повної сплати усіх раніше випущених акцій може бути збільшений шляхом: випуску та реалізації у встановленому чинним законодавством порядку нових акцій за рахунок додаткових грошових або інших матеріальних внесків акціонерів; збільшення номінальної вартості випущених акцій.

За цей час ТОВ «Веселка-Л» пропонує різноманітний спектр побутової хімії для дому і косметичних засобів, представлений 16 торговими марками. Продукція компанії підкоряє не лише вітчизняний ринок. Засоби чистячі та миючі у вигляді гелів і бальзамів допоможуть вам підтримувати ваше житло у чистоті, і завдасть мінімум шкоди природним ресурсам за рахунок використання біологічних поверхнево-активних речовин, що руйнуються в довкіллі. ТОВ «Веселка-Л» має самостійний баланс і рахунки в банку, печатку зі своїм найменуванням, кутовий штамп, фірмові бланки, товарні знаки, емблему та інші реквізити.

Метою створення підприємства є отримання прибутку, задоволення економічних та соціальних інтересів учасників та трудового колективу шляхом задоволення поточних потреб громадян в різноманітній продукції, товарах і послугах, розширення сфери використання праці на основі вільного підприємництва і маркетингу.

Предметом діяльності підприємства є роздрібна та оптова торгівля непродовольчими товарами, косметично-парфумерними виробами, товарами побутової хімії та іншим.

Предметом діяльності ТОВ «Веселка-Л» є: здійснення торговельної

діяльності: оптова та роздрібна торгівля. Підприємство підтримує тісні взаємозв'язки зі своїми постачальниками, які знаходяться в межах України. Оскільки підприємство немає закордонних постачальників, дочірніх підприємств за кордоном а також відсутній експорт товарів то можна зробити висновок про відсутність зовнішньоекономічних зв'язків підприємства. ТОВ «Веселка-Л» працює та зосереджує свою увагу на місцевому та регіональному ринках Хмельниччини, Тернополя, Вінниці.

Відповідно всі агенти які приймають заявки від клієнтів поділяються на місцевих та регіональних. В свою чергу місцевих агентів розподіляють між окремими районами м. Хмельницького.

Тобто кожний місцевий агент діє тільки в межах свого сегмента, одночасно здійснюючи пошук нових клієнтів. Щодо регіональних агентів то коло їхньої діяльності не обмежене.

Комплексна оцінка діяльності підприємства – це сукупність числових характеристик, одержаних в результаті вивчення системи показників, які відображають основні аспекти виробничо-господарських процесів, містять узагальнюючі висновки про результати і ґрунтуються на виявлених кількісних і якісних відмінностях від бази порівняння [1, с. 112]. Для оцінки досягнутого рівня інтенсифікації діяльності ТОВ «Веселка-Л» використовують дані таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Характеристика показників інтенсифікації виробництва ТОВ «Веселка-Л» 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	27355,8	31440,0	39850	14,9	26,7
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	250	210	185	-16,0	-11,9
Матеріальні витрати, тис.грн	10978,1	8754,9	10556	-20,3	20,6

Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн	6586,2	5124,1	4568,4	-22,2	-10,8
Оборотні засоби, тис.грн	26420,9	33550,5	46880,0	27,0	39,7
Продуктивність праці, тис.грн/особу	109,4	149,7	215,4	36,8	43,9
Матеріаловіддача, грн/грн	2,5	3,6	3,8	44,0	5,6
Віддача основних засобів, грн/грн	4,2	6,1	8,7	45,2	42,6
Оборотність оборотних засобів (кількість обертів)	1,0	0,9	0,85	-10,0	-5,6
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	20190	22604,4	20979,0	12,0	-7,2

За 2020 – 2021 рр. чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Веселка-Л» збільшився. Під час пандемії COVID-19 за Постановою Кабінету Міністрів дозволялося торгувати магазинам побутової хімії. Причому у 2021 р. порівняно з 2020 р. відбулося збільшення чистого доходу від реалізації - на 14,9 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. відбулося зростання на 26,7 %.

Середньооблікова чисельність персоналу ТОВ «Веселка-Л» зменшилась з 250 осіб у 2020 р. до 185 осіб у 2022 р. Продуктивність праці одного працівника у 2021 р. збільшилась порівняно з 2020 р. на 36,8 %, а у 2022 р. збільшилась на 43,9 % по відношенню до 2021 р. Така ситуація пояснюється тим, що темпи зростання чистого доходу від реалізації продукції були вищі ніж темпи зростання середньооблікової чисельності персоналу.

Спостерігається змінний характер щодо матеріальних витрат у 2020-2022 рр. Матеріально-технічні ресурси складають значну частку в структурі собівартості продукції, тому ефективно і раціональне їх використання є важливим фактором зниження собівартості продукції.

Оборотні засоби ТОВ «Веселка -Л» у 2021 р. порівняно з 2020 р. зросли на 27,0 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. – на 39,7 %. У 2021 р. відбулося збільшення матеріаловіддачі на 44,0 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. – на 5,6 %, що може свідчити як про ефективне використання матеріальних ресурсів так і про наявність залишків з минулого року.

Фонду заробітної плати працівників ТОВ «Веселка -Л» у 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшився на 7,2 % через зменшення середньооблікової

чисельності працівників. На зміну обсягу реалізації продукції ТОВ «Веселка-Л» вплинула також зміна рівня фондівдачі. У 2020 р. фондівдача становила 4,2 грн, а до 2022 р. цей показник збільшився до 8,7 грн, тобто у звітному році на одиницю наявних у підприємства основних фондів припадало більше виробленої продукції. Така ситуація пояснюється тим, що зростання чистого доходу від реалізації відбувалося швидшими темпами ніж середньорічна вартість основних фондів.

Для визначення ефективності діяльності ТОВ «Веселка-Л» проаналізуємо елементи операційних витрат (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – Аналіз елементів операційних витрат ТОВ «Веселка-Л» за 2020 – 2022 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/2020 рр.	2022/2021 рр.
Матеріальні затрати, тис. грн	10978,1	8754,9	10556,0	-20,3	20,6
Витрати на оплату праці, тис. грн	838,9	915,0	1055,0	9,1	15,3
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	184,6	215,1	-	16,5	-
Амортизація, тис. грн	882,8	851,2	788,0	-3,6	-7,4
Інші операційні витрати, тис. грн	1494,8	1190,0	986,0	-20,4	12,2
Разом	14379,2	11926,2	13385,0	-17,1	12,2

Як видно з таблиці 2.6, матеріальні витрати у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилися на 20,3 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. збільшилися на 20,6 %. Витрати на оплату праці збільшилися із 838,9 тис. грн у 2020 р. до 1055,0 тис. грн у 2022 р. Амортизація зменшилася у 2021 р. порівняно з 2020 р. – на 3,6 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшилась на 7,4 %. Протягом досліджуваного періоду спостерігається змінний характер операційних витрат.

Для кращої наочності відобразимо елементи операційних витрат графічно (рисунок 2.3).

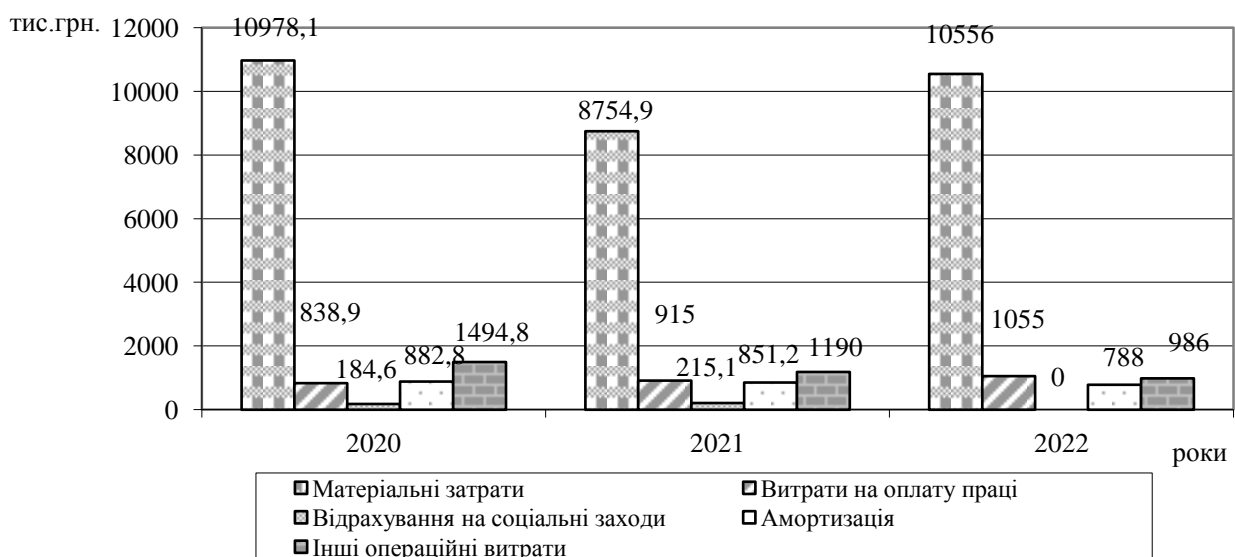


Рисунок 2.3 – Елементи операційних витрат

ТОВ «Веселка-Л» за 2020 – 2022 рр.

Для здійснення господарської діяльності кожне підприємство має певне майно, яке належить йому на правах власності чи володіння. Усе майно, яке належить підприємству і відображене в його балансі, становить його активи (таблиця 2.7) (додатки А1-А3).

Як видно з таблиці 2.7, власний капітал підприємства у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшився на 19,0 % і до 2022 р. не змінювався. Залучений капітал ТОВ «Веселка-Л» у 2021 р. збільшився на 62,4 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшився на 26,9 %. Фондоозброєність праці у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилась на 7,2 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. збільшилась на 1,2 %. Це пояснюється тим, що середньорічна вартість основних засобів зменшувалась швидшими темпами ніж чисельність персоналу.

Для характеристики ефективності діяльності підприємства, доцільно також використати аналіз основних техніко – економічних показників ТОВ «Веселка-Л» (таблиця 2.8).

Таблиця 2.7 – Показники майнового стану ТОВ «Веселка-Л» за 2020 – 2022 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/2020	2022/2021

				рр.	рр.
Власний капітал, тис грн	27020,9	32145,5	32145,5	19,0	-
Залучений капітал, тис грн	257,4	418,0	305,4	62,4	-26,9
Середньорічна вартість основних засобів, тис грн	6586,2	5124,1	4568,4	-22,2	-10,8
Середньорічна вартість оборотних активів, тис грн	26420,9	33550,5	46880,0	27,0	39,7
Фондоозброєність, тис грн./особу	26,3	24,4	24,7	-7,2	1,2
Дебіторська заборгованість, тис грн	6843,8	8112,4	10526,0	18,5	29,8
Кредиторська заборгованість, тис грн	6321,1	4985,5	3184,2	-21,1	-36,1

Аналізуючи собівартість реалізації продукції ТОВ «Веселка-Л», слід зазначити, що її зміна пов'язана зі зміною обсягу реалізованої продукції. Відмітимо, що темпи зростання чистого доходу вищі, ніж темпи зростання собівартості, що, безумовно, є позитивним явищем. Це, у свою чергу, вплинуло на показник витрат на 1 грн реалізованої продукції.

У 2021 р. витрати на 1 грн реалізованої продукції ТОВ «Веселка-Л» порівняно з 2020 р. зменшилися на 8,2 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшилися на 12,8 %.

Впродовж 2020-2022 рр. підприємство отримувало прибутки. У 2021 р. порівняно з 2020 р. чистий прибуток збільшився у 3,6 рази. У 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилась рентабельність продукції – у 3,4 рази, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. – на 28,9 %.

Збільшення фондівіддачі при одночасному зменшенні фондомісткості у 2020-2022 рр. свідчить про ефективне використання основних фондів. Спостерігається збільшення продуктивності праці як працівників, так і робітників упродовж досліджуваного періоду. Темпи росту продуктивності праці перевищують темпи росту середньої заробітної плати.

Таблиця 2.8 - Основні техніко – економічні показники діяльності ТОВ «Веселка-Л» за 2020 - 2022 р.

Показник	Одиниця виміру	Рік			Темп приросту, %	
		2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/ 2020 рр.	2022/ 2021 рр.

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	27355,8	31440,0	39850	14,9	26,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	23175,4	24620,0	27175,2	6,2	10,4
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	грн	0,85	0,78	0,68	-8,2	-12,8
Чистий прибуток (збиток)	тис.грн	1742,3	6218,5	8855,0	у 3,6 рази	42,4
Рентабельність реалізованої продукції	%	7,5	25,3	32,6	у 3,4 рази	28,9
Середньорічна вартість основних фондів	тис.грн	6586,2	5124,1	4568,4	-22,2	-10,8
Фондовіддача	грн/грн	4,15	6,14	8,7	48,0	42,6
Фондомісткість	грн/грн	0,24	0,17	0,11	-29,2	-35,3
Виробничі запаси	тис.грн	17540,7	16850,0	18950,0	-3,9	12,5
Товари	тис.грн	13016,1	12450,0	17564,2	-4,3	41,1
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	250	210	185	-16,0	-11,9
у т.ч. робітників	осіб	208	175	157	-15,9	-10,3
Річний ефективний фонд робочого часу	люд.-год.	489450	375375	342262	-23,3	-8,8
Продуктивність праці: - одного працівника	тис.грн/ особу	109,4	149,7	215,4	36,8	43,9
- одного робітника	тис.грн/ особу	131,5	179,7	253,8	36,7	41,2
Фонд заробітної плати штатних працівників	тис.грн	20190	22604,4	20979,0	12,0	-7,2
Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника	грн/ особу	6730,0	8970,0	9450,0	33,3	5,4

Фонд заробітної плати ТОВ «Веселка-Л» має змінний характер, спостерігається і зростання середньомісячної заробітної плати – з 6730,0 грн у 2020 р. до 8970,0 грн у 2021 р. та 9450,0 грн. у 2022 р.

Аналіз ефективності діяльності підприємства був би неповним без розгляду структури основних фондів та обігових коштів (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 – Аналіз зміни структури оборотних активів ТОВ «Веселка-Л» за 2020 - 2022 рр.

Оборотні активи	2020 р.		2021 р.		2022 р.	
	тис грн	%	тис грн	%	тис грн	%
Запаси	17540,7	66,4	16850,0	58,7	18950	57,9
Дебіторська заборгованість	6843,8	25,9	9032,4	31,5	10526,0	32,2
Грошові кошти та їх еквіваленти	2026,8	7,7	2804,0	9,8	3256,1	9,9

Інші оборотні активи	1,0	0,0	1,5	0,0	1,7	0,0
Усього	26412,3	100,0	28687,9	100,0	32733,8	100,0

Аналізуючи дані таблиці 2.9, можна відмітити, що у структурі оборотних активів ТОВ «Веселка-Л» найбільшу частку складають запаси, питома вага яких протягом досліджуваного періоду зменшувалась. Дебіторська заборгованість протягом досліджуваного періоду зростала. Наступну позицію займають грошові кошти та їх еквіваленти, питома вага яких протягом 2020-2022 рр. збільшилась з 7,7 % у 2020 р. до 9,9 % у 2022 р.

Для кращої наочності відобразимо структуру оборотних активів ТОВ «Веселка-Л» за 2020- 2022 рр. графічно (рисунок 2.4).

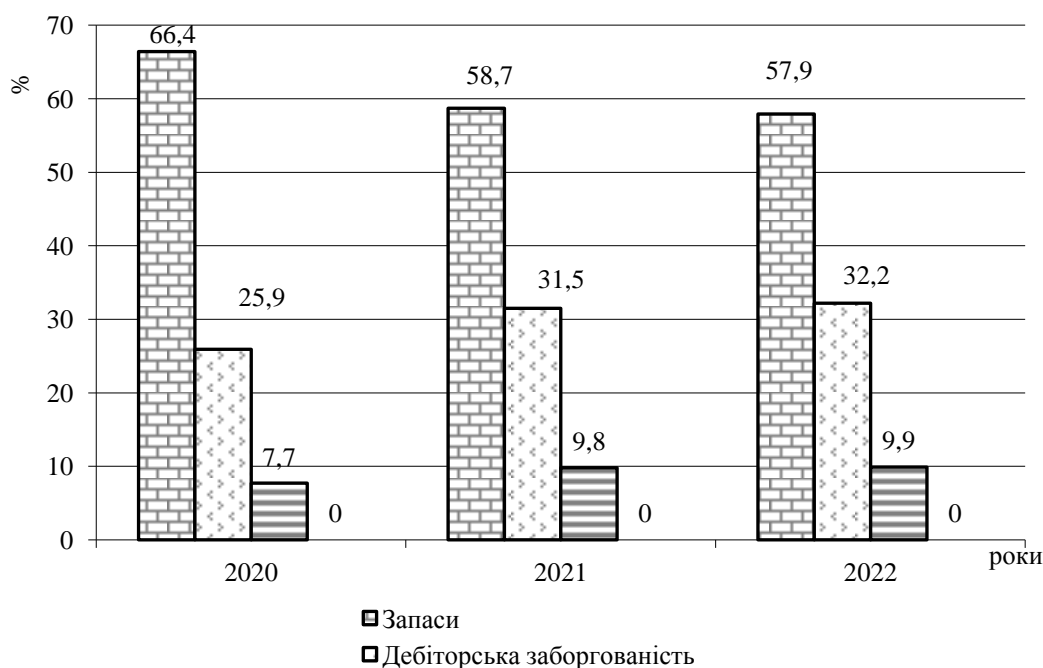


Рисунок 2.4 – Динаміка структури оборотних активів ТОВ «Веселка-Л» за 2020-2022 рр.

Ефективність системи управління на ТОВ «Веселка-Л» можна оцінити за даними таблиці 2.10.

Операційний прибуток ТОВ «Веселка-Л» у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшився у 2,4 раза, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. збільшився на 50,8 %. Впродовж досліджуваного періоду спостерігається зменшення як загального фонду заробітної плати, так і фонду заробітної плати управлінських

працівників через скорочення працівників.

Таблиця 2.10 - Динаміка основних показників ефективності управління на ТОВ «Веселка-Л» за 2020 – 2022 рр.

Показник	Одиниця виміру	Дані по рокам			Темп приросту, %	
		2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/2020 рр.	2022/2021 рр.
1 Чистий дохід (виручка) від реалізації	тис.грн	27355,8	31440,0	39850	14,9	26,7
2 Чисельність працюючих, в т.ч. - управлінських працівників	осіб	250 42	210 35	185 28	-16,0 -16,7	-11,9 -20,0
3 Операційний прибуток	тис.грн	1836,2	4424,8	6674,8	у 2,4 раза	50,8
4 Загальні операційні витрати	тис.грн	25790,6	27015,2	33175,2	4,7	22,8
5 Фонд зарплати всього, в т.ч. - управлінських працівників	тис.грн	20190 3836,1	22604,4 4407,9	20979,0 4034,4	12,0 15,0	-7,2 -8,5
6 Обсяг реалізації на 1 управлінського працівника	тис. грн	651,3	898,3	1423,2	37,9	58,4
7 Питома вага управлінських працівників в загальній чисельності	%	16,8	16,7	15,1	-0,6	-9,6
8 Питома вага заробітної плати управлінських працівників у загальному ФЗП	%	19,0	19,5	19,2	2,6	-1,5

Обсяг реалізації на одного управлінського працівника ТОВ «Веселка-Л» збільшився з 651,3 тис. грн у 2020 р. до 1423,2 тис. грн у 2022 р. Питома вага управлінських працівників в загальній чисельності ТОВ «Веселка-Л» протягом 2020-2022 рр. зменшилась. Частка заробітної плати управлінців у загальному фонді оплати праці залишалась практично на рівні 19,0 %.

Аналізуючи рівень основних техніко-економічних показників діяльності за 2020-2022 рр. можна сказати в загальному, що спостерігається тенденція збільшення обсягів діяльності та покращення фінансових результатів. Позитивним явищем є підвищення продуктивності праці.

2.3 Оцінка персонал-технологій у контексті управління персоналом ТОВ «Веселка-Л»

У сучасному світі значущість людських ресурсів постійно зростає, що вимагає розробки ефективних стратегій управління персоналом на підприємствах. Адже в управлінні підприємством далеко не останнє місце посідають людський фактор, психологічні особливості колективу, особисті потреби та інтереси його членів. Мистецтво керівництва й полягає в тому, щоб знайти саме такі підходи і методи, які забезпечили б бажаний перебіг подій на підприємстві й спонукали його працівників до продуктивної праці. У таких умовах управління трудовим потенціалом є важливою складовою менеджменту, що сприяє підвищенню ефективності діяльності суб'єкта господарювання.

Рівень опанування управлінських технологій забезпечує поступове виконання управлінських операцій та процедур формування, розвитку і становлення управлінських команд, що є запорукою стратегічного успіху технологій управління персоналом підприємств. Технологія управління персоналом передбачає організацію всіх етапів кадрової роботи, а саме: наймання, відбору, прийому персоналу та його ділову оцінку; профорієнтацію і адаптацію персоналу; навчання персоналу, управління його діловою кар'єрою і службово-фаховим просуванням; мотивацію та організацію праці персоналу; управління конфліктами і стресами, забезпечення соціального розвитку організації, звільнення персоналу та ін. [83, с. 171].

Технологія управління персоналом підприємства оптимізує процес управління завдяки раціональним методам, операціям та процедурам прийняття управлінських рішень з метою більш ефективного впливу на кадрову складову підприємства.

Таким чином, технології управління персоналом підприємств дозволяють регулювати і впливати на виробничі, організаційні відносини та відносини між іншими підсистемами управління підприємства, і разом з тим, персонал залишається головним елементом системи управління перед яким періодично

постає безліч складних завдань, що потребують вирішення.

Проаналізуємо динаміку середньооблікової чисельності персоналу ТОВ «Веселка-Л» за 2020-2022 рр. за даним таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Динаміка середньооблікової чисельності персоналу ТОВ «Веселка-Л» за 2020-2022 рр.

Показник	Рік		
	2020	2021	2022
1. Середньооблікова чисельність працівників, всього осіб	250	210	185
2. Абсолютне відхилення, осіб:			
базове		-40	-65
ланцюгове		-40	-25
3. Темп зростання, %:			
базовий		84,0	74,0
ланцюговий		84,0	88,1
4. Темп приросту, %:			
базовий		-16,0	-26,0
ланцюговий		-16,0	-11,9
5. Середньорічний темп приросту, %			-37,9

Як видно з таблиці 2.11, середньооблікова чисельність працівників ТОВ «Веселка-Л» у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилась на 40 осіб, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшилась на 25 осіб. Середньорічний темп приросту середньооблікової чисельності працівників склав -37,9 %, оскільки чисельність персоналу у 2020-2022 рр. зменшилась.

Відобразимо динаміку середньооблікової чисельності персоналу ТОВ «Веселка-Л» (рисунок 2.5).

Проаналізуємо склад і структуру працівників ТОВ «Веселка-Л» (таблиця 2.12).

Розглядаючи динаміку зміни чисельності працівників окремих категорій ТОВ «Веселка-Л» (таблиця 2.12), можна зробити висновок, що переважну частину працівників ТОВ «Веселка-Л» становлять робітники.

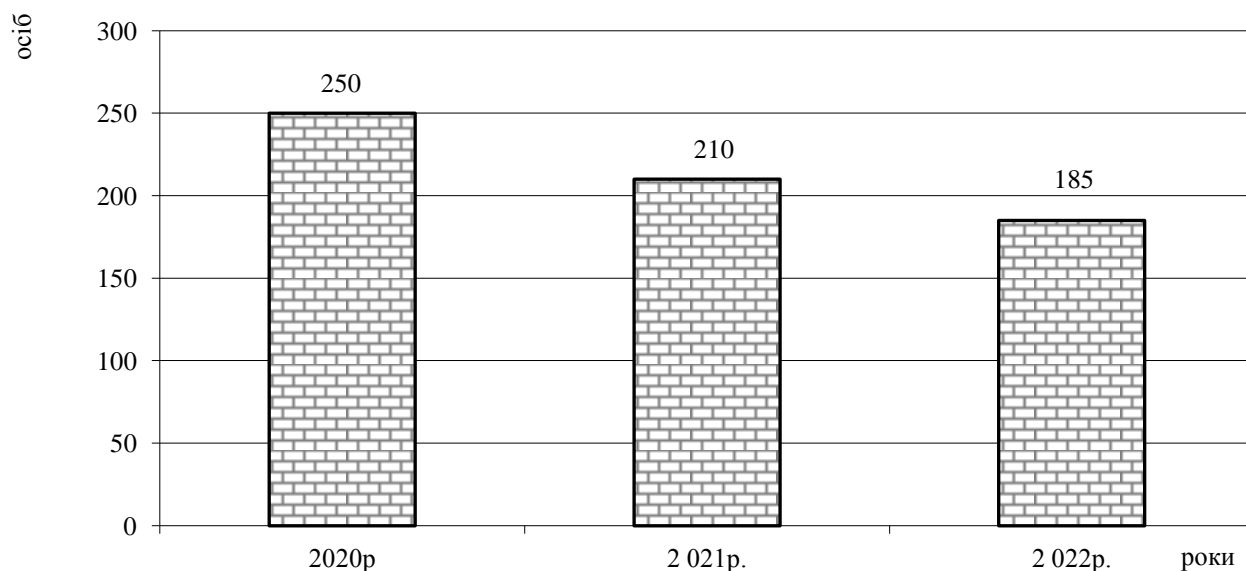


Рисунок 2.5 – Динаміка середньооблікової чисельності персоналу ТОВ «Веселка-Л» за 2020 - 2022 рр.

Питома вага робітників у загальній чисельності зайнятих протягом 2020-2022 рр. незначно коливалася і складає більше 82,0 %, а керівників більше 3 % у 2020-2022 рр. Чисельність фахівців упродовж досліджуваного періоду зменшилась з 22 осіб у 2020 р. до 15 осіб у 2022 р.

Таблиця 2.12 – Склад і структура працівників ТОВ «Веселка-Л» за 2020 - 2022 рр.

Категорії персоналу	Чисельність, осіб			Структура кадрів, %		
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Середньооблікова чисельність працівників облікового складу, з них:	250	210	185	100,0	100,0	100,0
Керівники	9	7	7	3,6	3,3	3,8
Фахівці	22	20	15	8,8	9,5	8,1
Технічні службовці	11	8	6	4,4	3,9	3,2
Робітники	208	175	157	83,2	83,3	84,9

Для кращої наочності динаміку структури персоналу ТОВ «Веселка-Л» відобразимо графічно (рисунок 2.6).

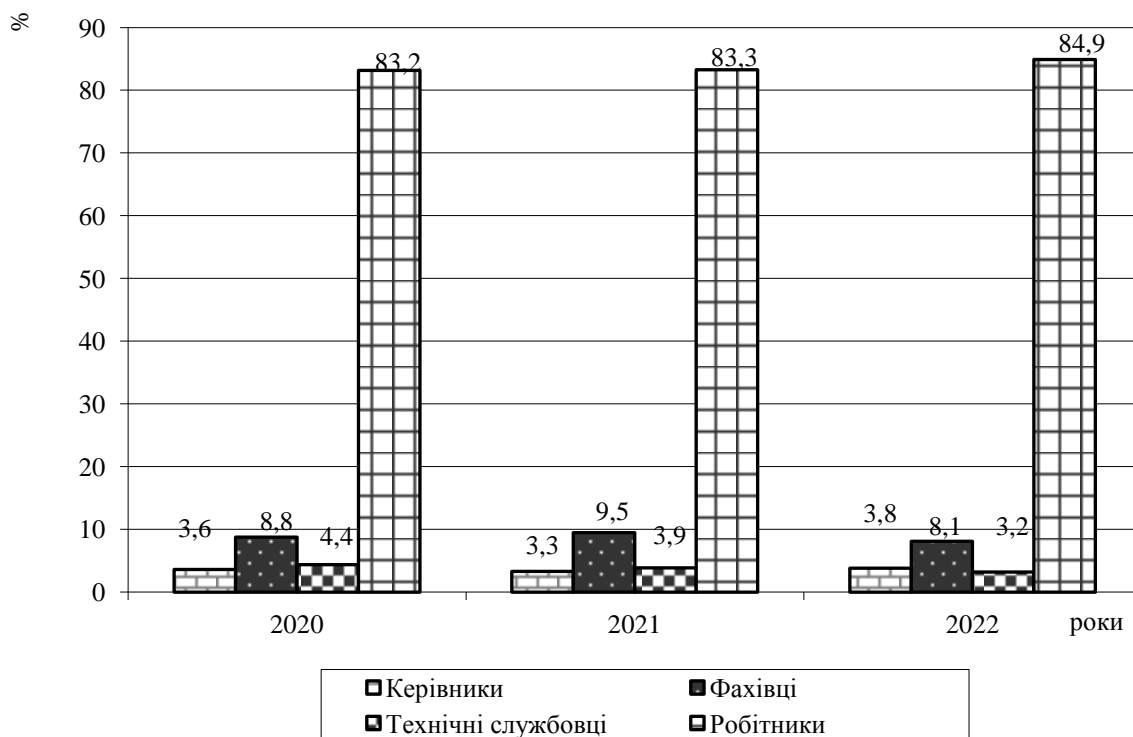


Рисунок 2.6 – Структура чисельності персоналу
ТОВ «Веселка-Л» за 2020-2022 рр.

Слід зазначити, що в цілому структурний склад працівників ТОВ «Веселка-Л» істотних змін не зазнав, пропорції між окремими категоріями працівників протягом 2020-2022 рр. збереглися, це свідчить про особливості діяльності ТОВ «Веселка-Л».

Вікова структура характеризується часткою осіб відповідних вікових груп у загальній чисельності персоналу (таблиця 2.13).

Як бачимо, найбільшою є група від 31 до 45 років, її частка у всьому персоналі складає 62,8 % у 2020 р. 58,1 % у 2021, а у 2022 р. 55,7 %. Наступною є група віком до 30 років.

Серед працівників такого віку спостерігається змінний характер протягом досліджуваного періоду. Чисельність старших за 56 років у 2022 р. дещо збільшилась. Спостерігається змінний характер чисельності працівників віком від 46 до 55 років. Для кращої наочності розглянемо структуру персоналу ТОВ «Веселка-Л» за віком графічно (рисунок 2.7).

Таблиця 2.13 – Структура персоналу ТОВ «Веселка-Л» за віком за 2020 – 2022 рр.

Категорії персоналу за віком	2020 р.		2021 р.		2022 р.	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %
Всього працівників, з них:	250	100,0	210	100,0	185	100,0
- до 30 років	60	24,0	69	32,9	54	29,2
- 31-45 років	157	62,8	122	58,1	103	55,7
- 46-55 років	21	8,4	12	5,7	17	9,2
- старші 56 років	12	4,8	7	3,3	11	5,9

У перші місяці війни працівники втратили майже третину робочих місць. Проте в кінці 2022 року ситуація значно покращилась.

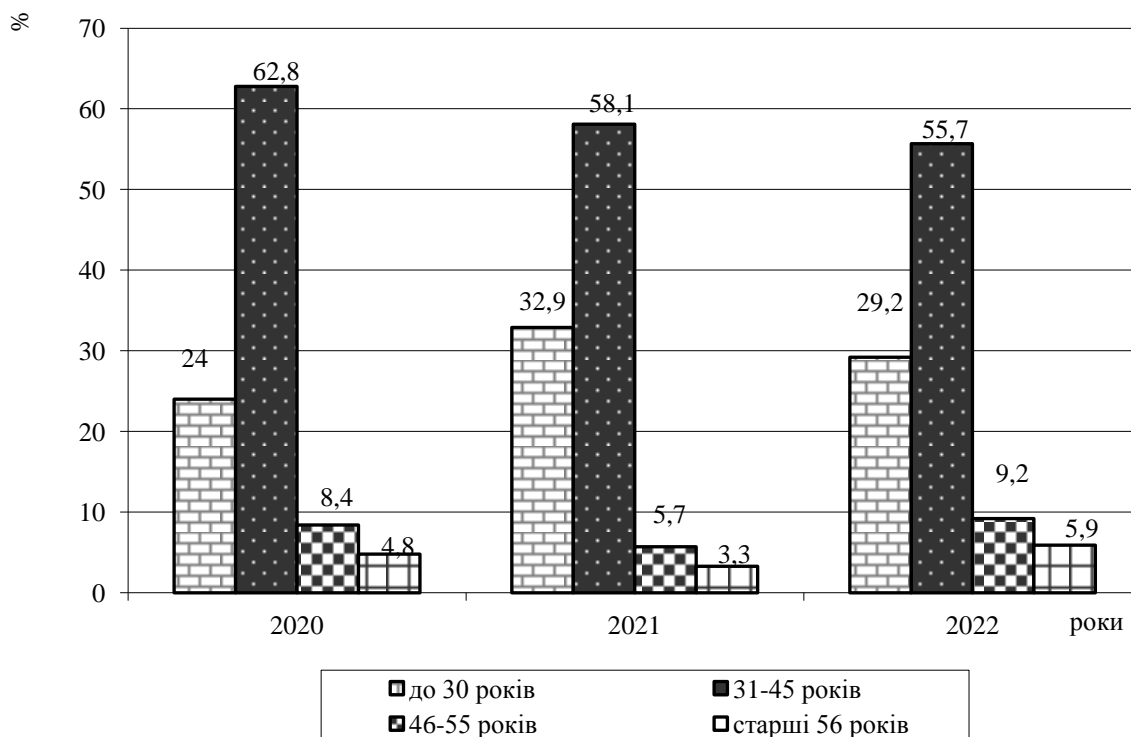


Рисунок 2.7 – Структура чисельності персоналу за віком ТОВ «Веселка-Л» за 2020-2022 рр.

Крім вимушеного звільнення, досить сильно на роботу підприємства вплинула мобілізація. За даними статистики мобілізація торкнулась 83% компаній в Україні. При чому у половині компаній мобілізували кожного

десятого працівника, майже 40% мобілізованих були висококваліфікованими працівниками: інженери, IT-фахівці, електрики, механіки, машиністи, водії.

Технології управління персоналом ТОВ «Веселка-Л» простежуються у роботі з працівниками опираючись на концепції розвитку та існування відповідного підприємства. Тому, необхідно простежити технології управління персоналом у контексті формування організаційної структури підприємства ТОВ «Веселка-Л» (рисунок 2.8).



Рисунок 2.8 - Технології управління персоналом ТОВ «Веселка-Л»

Із вищеперерахованого можна виділити найбільш вагомий елемент, а саме визначення чіткої стратегії підприємства. Даний аспект націлений на розвиток ділової та корпоративної стратегій підприємства, які впливають на виконання поставлених цілей та завдань підприємства. Стратегія управління персоналом ТОВ «Веселка-Л» – це пошук кваліфікованих працівників, регулярне підвищення кваліфікації та створення сприятливих умов для роботи з метою забезпечення конкурентоспроможності, стабільності та ефективності на підприємстві.

ТОВ «Веселка-Л» передбачає у своїй діяльності постійну роботу із працівника, так як даний аспект є пріоритетним у розвитку підприємства. Керівники відділів та відділень задіяні у прийнятті на роботу нових кадрів, також вони мають сприяти на розвиток у працівників професійних навичок та умінь. Також, в управлінській діяльності керуючий вплив на працівників здійснюється опираючись на методи управління (стимулювання, адміністративні та соціально-психологічні). В результаті опитування персоналу підприємства, визначено вплив на їх поведінку використання різних груп методів, окрім того, керівництво відмітило такий розподіл застосованих методів управління в діяльності організації та рівень їх впливу. Пропонуємо проаналізувати застосовувані методи управління ТОВ «Веселка-Л» (таблиця 2.14), опираючись на теоретичні засади управління персоналом.

Таблиця 2.14 - Методи управління персоналом ТОВ «Веселка-Л»

Методи	Види методів використання	Рівень впливу	% використання
Адміністративні	Дисциплінарна відповідальність та стягнення	Високий	6
	Посадові інструкції	Високий	10
	Статут і організаційна структура	Високий	7
	Накази, розпорядження, вказівки, інструкції	Високий	12
Матеріальне стимулювання	Система заробітної плати	Середній	26
	Система примірювання	Середній	12
	Матеріальна допомога	Середній	6
	Матеріальні пільги і привілеї	Середній	7
Соціальнопсихологічні	Переконання	Низький	4
	Хвала та осуд	Низький	8
	Примус спонукання	Низький	7

Вищеперерахований аналіз застосованих методів управління та їх оцінка, показує що керівництво підприємства активно використовує різні методи та їх можливі прояви для підвищення рівня ефективності та діяльності підприємства. В процесі управління персоналом підприємство звертає свою увагу на підбір кадрів, який передбачає вивчення та дослідження психологічних та професійних якостей працівників за для встановлення рівня щодо виконання професійних обов'язків на відповідному робочому місці, кваліфікації,

спеціальності, досвіду, інтересам та ін. Але, останнім часом ТОВ «Агропрайм Холдинг» у даному процесі використовує спрощений відбір, адже простежується неможливість відшкодування певних фінансових затрат на проведення масштабного відбору кадрів.

Технологія управління персоналом на підприємстві базується на розвитку своїх працівників. Тим самим, було виявлено, що головним елементом в управлінні персоналом є наявність стратегії розвитку персоналу підприємства. Дана стратегія окреслює наступні складові: професійна підготовка; організація адаптації працівників; сприяння до використання здібностей працівників; оцінка персоналу; формування позитивного ставлення до підприємства. З метою визначення вагомості складових системи управління персоналом, необхідним кроком є виявлення їх впливу на ефективність менеджменту персоналу. Враховуючи це, наступним етапом є визначення ефективності системи управління персоналом ТОВ «Веселка-Л».

Загалом серед пріоритетних напрямів розвитку персоналу, які формують ефективність бізнесу та впливають на продуктивність праці, було виділено навчання та розвиток, управління ефективністю, розвиток/здобуття необхідних навичок, брендинг роботодавця та діджиталізацію (таблиця 2.15).

Таблиця 2.15 - Пріоритетні питання у сфері управління персоналом ТОВ «Веселка-Л»

Фактори розвитку персоналу	Пріоритетність факторів за оцінкою експертів CEO	Пріоритетність факторів за оцінкою експертів HR
Навчання та розвиток	72	42
Управління ефективністю	63	73
Розвиток/здобуття необхідних навичок	55	46
Брендинг роботодавця	44	53
Діджиталізація	61	41

На думку експертів CEO, першочергового значення набуває фактор навчання та розвитку персоналу (72 %), тоді як, згідно з оцінкою експертів HR, значення цього фактору відповідає третьому рівню пріоритетності і складає 42 %, а першому та другому рівням відповідають управління ефективністю та

брендинг роботодавця. Отже, вищий менеджмент вбачає переваги у пошуку дієвих інструментів професійної мотивації персоналу, тоді як фахівці з HR віддають перевагу статусній мотивації. Загалом 64 % експертів вважають, що за останні 3 роки стало важче залучати та утримувати таланти; 87 % – що в найближчі періоди загостриться боротьба за їх залучення й утримання; 67 % – що проблема міграції в Україні значно вплине на діяльність компанії. Серед пріоритетних компетентностей сучасного фахівця виділено такі критерії, як когнітивні (критичне мислення, вирішення проблем) – 82 %; соціоемоційні (управління емоціями, робота в команді) – 54 %; технічні (спеціальні знання та навички) – 49 %.

Для об'єктивної та адекватної оцінки ефективності системи управління персоналом використовувати комплексний інтегральний показник, який дозволить врахувати як економічну, так і соціальну складову.

Необхідно зазначити, що всі складові технології системи управління персоналом можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на формування та реалізацію кадрової політики підприємства. Тому з метою підвищення ефективності управління персоналом та якості прийнятих рішень важливо визначити міру позитивного та негативного впливу складових технологій системи управління персоналом для ТОВ «Веселка-Л». Враховуючи це, для виявлення взаємозалежностей і значущості кожної зі складових технологій системи управління персоналом, дослідження характеру їх зв'язків проведено кореляційно-регресійний аналіз.

Акцентуємо увагу, що в якості процедури побудови рівняння регресії було обрано покроковий аналіз, який дозволяє послідовно включати або виключати фактори з моделі. З використанням пакету Statistica 10.0 було побудовано рівняння регресії для ТОВ «Веселка-Л».

Отже, для побудови моделей було розглянуто вплив на інтегральний коефіцієнт ефективності системи управління персоналом (IKi) набору факторів, а саме інтегральних показників складових системи управління персоналом: інтегральний показник технології планування персоналу (x1), інтегральний

показник технології відбору та найму персоналу (x_2), інтегральний показник технології розвитку персоналу (x_3), інтегральний показник технології оцінки персоналу (x_4), інтегральний показник технології мотивації персоналу (x_5) та інтегральний показник технології контролю персоналу (x_6) [83, с. 171]. Результати побудови кореляційно-регресійної моделі (з використанням покрокового аналізу з послідовним виключенням факторів) для ТОВ «Веселка-Л» представлено в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 - Результати побудови кореляційно-регресійної моделі впливу інтегральних коефіцієнтів системи управління персоналом на ТОВ «Веселка-Л»

Крок	Рівняння лінійної регресії	Виключення фактору	Коефіцієнт множинної кореляції, R	Коефіцієнт детермінації, R ²	Критерій Фішера, F	Стандартна похибка
0-й	$IK_i = 0,0167 + 0,108x_1 - 0,04x_2 + 0,552x_3 - 0,24x_4 + 0,384x_5 + 0,170x_6$	-	0,8199	0,6674	30,039	0,08324
1-й	$IK_i = 0,0107 + 0,107x_1 + 0,541x_3 - 0,25x_4 + 0,376x_5 + 0,167x_6$	x_2	0,809	0,6619	36,25	0,08179
2-й	$IK_i = 0,0183 + 0,083x_1 + 0,639x_3 - 0,14x_4 + 0,345x_5$	x_6	0,8056	0,6537	44,297	0,08106
3-й	$IK_i = 0,0329 + 0,093x_1 + 0,588x_3 + 0,232x_5$	x_4	0,8037	0,6587	58,31	0,08108
4-й	$IK_i = 0,03378 + 0,653x_3 + 0,232x_5$	x_1	0,7892	0,6489	85,87	0,08121

Таким чином, рівняння лінійної регресії, яке отримано в результаті аналізу, вказує на наступне: збільшення інтегрального показника технології розвитку персоналу призведе до зростання інтегрального коефіцієнту ефективності менеджменту персоналу на 64,2 %, при незмінності інших факторів моделі. Аналогічно, при збільшенні інтегрального показника технології мотивації персоналу, інтегральний коефіцієнт ефективності системи управління персоналом зросте на 24,1 %. Все це свідчить про необхідність удосконалення саме цих складових технології управління персоналом задля забезпечення зростання показників ефективності.

Отже, можна зробити проміжний висновок, що для забезпечення ефективності системи управління персоналом на ТОВ «Веселка-Л» необхідно

проводити політику поліпшення використання інструментів розвитку та мотивації персоналу, збільшувати фінансування саме на вдосконалення цих складових технології менеджменту персоналу, що в кінцевому підсумку стабілізує кадрові процеси на підприємстві та підвищить рівень ефективності менеджменту персоналу.

Третій блок визначення важливості складових системи управління персоналом запропоновано реалізувати за допомогою експертного опитування, яке дозволить виявити найбільш значимий вплив складових системи управління персоналом з точки зору керівників та менеджерів досліджуваних підприємств машинобудування, підтвердити висновки результатів проведеного кореляційно-регресійного аналізу та відповідно підвищити обґрунтованість рекомендацій щодо підвищення рівня використання системи управління персоналом на підприємстві. Важливим та етапом даного блоку є формування групи експертів. Зазначимо, що відбір експертів здійснено за такими критеріями [84, с. 183]:

- рівень компетентності та грамотності експерта, для цього необхідним є дослідження таких параметрів, як: рівень освіти, профіль роботи та відповідно досвід тощо;

- рівень креативності та конструктивності мислення, визначення якого дозволить виділити потенційних експертів, що здатні вирішувати творчі завдання та мають прагматичний аспект мислення;

- відношення до експертизи, що гарантуватиме обрання експертів, які не мають негативного відношення до проблеми, що розглядається, та активно проявляють інтерес до неї.

Аналіз якісного складу експертів дозволяє засвідчити наступне: до експертизи були залучені висококваліфіковані кадри (82 % експертів мають вищу освіту, 18 % – середню спеціальну) переважно із стажем роботи за спеціальністю 15 – 20 років (36 % експертів мають стаж роботи 15 – 20 років, 37 % – 10 – 15 років; 16 % – від одного до десяти років; 9 % – понад 20 років стаж роботи). Результати оцінювання важливості системи управління персоналом подано в таблиці 2.17.

У таблиці 2.17 в рядках міститься інформація щодо системи управління персоналом, а в стовпцях – щодо експертів, які здійснюють оцінювання. Експертам було запропоновано проранжувати за рівнем важливості складові технології менеджменту персоналу підприємства: 1 – найважливіша складова, 6 – найменш важлива.

Таблиця 2.17 - Матриця рангів визначення важливості складових системи управління персоналом ТОВ «Веселка-Л»

Складова технології управління персоналом	Експерти															$\sum_{j=1}^m a_{ij}$	$(\sum_{j=1}^m a_{ij} - a)^2$
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
Технологія планування персоналу	6	6	5	5	6	5	6	6	5	6	5	6	6	5	6	163	3500
Технологія відбору та найму персоналу	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	6	5	128	630
Технологія розвитку персоналу	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	42	3821
Технологія оцінки персоналу	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	88	230
Технологія мотивації персоналу	2	1	1	2	1	1	3	2	1	1	1	3	3	2	2	49	3016
Технологія контролю персоналу	5	4	6	6	5	6	5	5	6	5	6	5	4	4	4	148	2125
															618		
															S=	13112	
															W=	0,8475	

Отже, результати експертного оцінювання свідчать про переважання таких складових технологій системи управління персоналом, як: технологія розвитку персоналу та технологія мотивації персоналу. Зазначимо також, що експертне оцінювання підтверджує попередні результати математичного оцінювання складових технологій менеджменту персоналу. За допомогою методу експертних оцінок було встановлено, що найменш важливим з точки зору експертів є технологія планування персоналу та технологія контролю персоналу. Останній блок запропонованого методичного підходу становить узагальнення результатів, отриманих аналітичним та експертним шляхом та їх порівняння. У зв'язку з цим, побудовано узагальнену схему результатів

визначення важливості складових системи управління персоналом, яка подана на рисунку 2.9.

Середнє значення інтегрального показника для підприємства (результати таксономічного аналізу)			Ранжування складових технологій системи управління персоналом за рівнем важливості від 1 до 6 (результати експертного оцінювання)
<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: #808080; margin-right: 5px;"></div> низький рівень (0 – 0,36) </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-top: 5px;"> <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: #d3d3d3; margin-right: 5px;"></div> середній рівень (0,37 – 0,64) </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-top: 5px;"> <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: #f0f0f0; margin-right: 5px;"></div> високий рівень (0,65 – 1) </div>			
Технологія планування персоналу	++	6	
Технологія відбору та найму персоналу	--	4	
Технологія розвитку персоналу	++	1	
Технологія оцінки персоналу	--	3	
Технологія мотивації персоналу	++	2	
Технологія контролю персоналу	+-	5	
Вплив складових технологій системи управління персоналом на інтегральний коефіцієнт ефективності менеджменту персоналу (результати кореляційно регресійного аналізу) ++ сильний позитивний вплив +- слабкий позитивний вплив -+ сильний негативний вплив -- слабкий негативний вплив			

Рисунок 2.9 - Узагальнена схема результатів визначення важливості складових технологій системи управління персоналом ТОВ «Веселка-Л»

Таким чином, технологія розвитку персоналу та технологія мотивації персоналу є найбільш важливими та значущими для досліджуваних підприємств. Адже саме ці складові технології менеджменту персоналу: по-перше, характеризуються низькими інтегральними показниками (середнє значення інтегрального показника технології мотивації персоналу та технології розвитку персоналу ТОВ «Веселка-Л» за 2020 – 2022 рр. дорівнювало 0,3048 та 0,4252 відповідно); по-друге, мають найбільш сильний позитивний вплив на підвищення ефективності менеджменту персоналу (за результатами кореляційно-регресійного аналізу було отримано модель, де збільшення інтегрального показника технології розвитку персоналу призведе до зростання інтегрального коефіцієнта ефективності менеджменту персоналу на 65,2 %, при незмінності інших факторів моделі.

Якщо ж підвищаться значення інтегрального показника технології

мотивації персоналу, значення інтегрального коефіцієнту ефективності менеджменту персоналу збільшиться на 26,1 %); по-третє, вони є найбільш важливими для досліджуваних підприємств машинобудування (за результатами експертного оцінювання за рівнем важливості на першому місці технологія розвитку персоналу, на другому – технологія мотивації персоналу).

Отже, технологія управління персоналом є важливим елементом системи управління підприємством. Вона є головним інструментальним засобом управлінців, оскільки кожна управлінська технологія, яка застосовується в управлінській системі, допомагає управлінському персоналу ефективно діяти та швидко реагувати на динамічні зміни сучасних умов функціонування підприємства. Найбільш значущими складовими технології управління персоналом є такі: технологія маркетингу і планування персоналу, наймання і облік персоналу, навчання персоналу, оцінки персоналу. Динамізм і складність аналізу процесів управління, що спостерігаються на вітчизняних підприємствах, потребує розробки нових підходів до вирішення проблеми вдосконалення технологій управління персоналом підприємств.

Висновки до розділу 2

У відповідності до предмету дослідження у другому розділі проаналізовані тенденції значень HR-індикаторів розвитку нової економіки в країнах світу та в Україні. Виявлено наступні тенденції:

Результати опитування спеціалістів з управління персоналом 30 підприємств та організацій з різних сфер та галузей виявило низький рівень володіння та застосування сучасних персонал-технологій: найбільше розповсюдженими є технології рекрутингу, найменш поширеними є технології оптимізації персоналу, насторожує той факт, що 43 % організацій не використовує сучасні технології навчання, що не сприяє трансформації

вітчизняних компаній до умов та драйверів нової економіки; дослідження практик цифровізації персонал-технологій виявило величезну прірву між керівниками HR-підрозділів, які охоче реалізують ініціативи в області цифрової трансформації, і тими, хто перебуває в ролі спостерігача, на світовому рівні.

Українські підприємства та організації, за результатами проведеного опитування, відзначаються значно нижчим рівнем цифровізації HRфункцій та окремих персонал-технологій – лише 63 % опитаних мають повністю або частково автоматизований кадровий облік, і тільки 6 з 30 компаній мають автоматизований збір HR-аналітики. Найскладнішим та найнедоступнішим для українських підприємств є засоби штучного інтелекту через недостатню технічну базу, відсутність фінансів та цифрову некомпетентність як HR-ів, так і усього персоналу. Достатньо високо оцінені респондентами і причини неготовності керівництва організацій до цифровізації персонал-технологій та, навіть, недоцільність їх впровадження. Таким чином, розвиток персонал-технологій залежить від базових показників розвитку економіки країни та інвестицій в людський капітал; запровадження інновацій на виробництві товарів та послуг, активного розвитку соціальнокультурних ресурсів суспільства. Важливим чинником розвитку персонал-технологій є і готовність персоналу компаній до їх впровадження.

Розроблено методичний підхід щодо визначення важливості складових технології системи управління персоналом підприємства шляхом поєднання методів статистичного аналізу (таксономічний та кореляційно-регресійний аналіз) з методами, що використовуються у соціологічних дослідженнях (а саме ранжування). Процес визначення важливості складових системи управління персоналом містить у своїй структурі чотири блоки: 1. Попередній аналіз узагальнюючих показників. 2. Кількісна оцінка складових технології системи управління персоналом з використанням таксономічного та кореляційно-регресійного аналізу. 3. Якісна оцінка складових технології системи управління персоналом за допомогою методу експертних оцінок. 4. Узагальнення та

порівняння результатів, отриманих аналітичним та експертним шляхом. За результатами експертного оцінювання за рівнем важливості на першому місці технологія розвитку персоналу, на другому – технологія мотивації персоналу.

За допомогою кореляційно-регресійного аналізу було отримано модель, де найбільш сильний позитивний вплив на підвищення ефективності системи управління персоналом мають інтегральні показники технології розвитку персоналу та технології мотивації персоналу, які отримано в результаті таксономічного аналізу. Виконаний аналіз визначення важливості складових системи управління персоналом дозволяє досить прагматично підійти до вирішення багатьох проблем управління персоналом.

Швидке впровадження сучасних технологій, ефективних форм організації виробництва, виникнення нових сфер зайнятості, автоматизація систем управління та Інтернет докорінно змінили способи ведення бізнесу і взаємодію людей у процесі управління персоналом на підприємстві. Працівник із його особистісними та професійними характеристиками став ключовим фактором успіху будь-якого бізнесу і найціннішим активом підприємства. Така роль людського фактору в діяльності підприємств обумовила необхідність пошуку шляхів підвищення ефективності управління персоналом на основі таких технологій, які дадуть змогу створити найкращі умови для реалізації потенціалу працівників та максимального задоволення їх очікувань та потреб.

3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ВЕСЕЛКА-Л» В АСПЕКТІ ВПРОВАДЖЕННЯ НОВІТНІХ ПЕРСОНАЛ-ТЕХНОЛОГІЙ

3.1 Застосування коучингу на торговельному підприємстві в умовах

пандемії

На сучасному етапі розвитку економіки спостерігається суттєве зростання ролі людини в системі виробництва, персонал стає не тільки стратегічним ресурсом і об'єктом управління, а й чинником формування конкурентних переваг будь-якого підприємства. Нині в сфері управління персоналом коучинг визнаний як важливий інструмент професійного та особистісного розвитку працівників, а також як одна з сучасних функцій кадрової служби. Застосування коучингу у вітчизняній практиці менеджменту на сучасному етапі є однією з найактуальніших у сфері менеджменту та консалтингу, адже в умовах пандемії більшість керівників зрозуміли важливість використання цієї методики для мотивування та навчання персоналу [85, с. 50].

Метою застосування коучингу на ТОВ «Веселка-Л» в умовах пандемії є обґрунтування сутності коучингу як навчальної персонал-технології в системі управління персоналом в період жорстких карантинних обмежень та її ролі для підвищення ефективності управління персоналом та повної реалізації трудового потенціалу підприємства.

У сфері управління людськими ресурсами підприємств сьогодні активно розробляють та широко упроваджують нові інструменти управління людськими ресурсами, серед яких найпопулярнішим став коучинг. Coach (Co-achieve) дослівно перекладається як спів-досягнення або досягнення разом. Спочатку коучинг з'явився в спорті. У бізнес-організаціях коучинг працює за тим же принципом, що і в спорті: з коучем працюють досвідчені управлінці та менеджери, які точно знають, чого хочуть і розуміють, що для підкорення нових вершин необхідно особистісний розвиток. Коучинг покликаний допомогти тим, хто хоче досягати більшого, розвивати свої лідерські якості, а саме soft skills. Існує безліч визначень поняття «коучинг», серед яких можна навести такі [86]:

– коучинг – це партнерство з клієнтами у креативному процесі, що

провокує нове мислення та надихає клієнта збільшити до максимуму свій особистий та професійний потенціал;

– коучинг – це система реалізації спільного соціального, особистісного й творчого потенціалу учасників процесу розвитку з метою одержання максимально можливого ефективного результату.

Коучинг проводиться незалежною особою (коучером) як індивідуальна робота з керівником. Одна з основних цілей коучингу – це навчити людину думати по-новому.

Сучасне управління в стилі коучинга – це погляд на персонал як на потужний додатковий ресурс підприємства, де кожен працівник – унікальна творча особистість, здатна самостійно розв'язувати багато завдань, виявляти ініціативу, робити вибір, брати на себе відповідальність й приймати рішення. Саме ця персонал-технологія допомагала людям розвиватися, освоювати нові навички та досягати великих успіхів. Особисті та корпоративні цілі ставали більш усвідомленими та узгодженими. Тепер це недешевий, але дуже ефективний засіб досягнення конкретних успіхів у діяльності підприємств [87].

В умовах пандемії COVID-19 більшість компанії стикнулися з такими проблемами: падіння продажів та попиту на продукцію, скорочення кадрів, неможливість реалізації продукції через карантинні обмеження, недостатня кваліфікація та неготовність працівників до розробки нових стратегічних рішень в умовах карантину. Всі вони підштовхують керівників підприємств звертатися до коучерів за консультацією.

Робота з бізнес-коучером допоможе розробити стратегію розвитку персоналу і компанії загалом, побачити і скоригувати роботу кожного співробітника відповідно до поточних завдань, а також налагодити ефективні комунікації всередині компанії. Коуч спрямовує і дає співробітникам можливість брати на себе відповідальність, делегує повноваження. Багато хто сьогодні добре розуміє, що нереалізований потенціал персоналу – це втрачена вигода всієї компанії.

Зазвичай коучі користуються техніками, які базуються на психології

особистості (таблиця 3.1) [88].

Таблиця 3.1 - Техніки коучингу, які базуються на психології особистості

Техніки коучингу	Характеристика психології особистості
Техніка 3-Д	<ul style="list-style-type: none"> – націлена на максимально швидко концентрацію на потенційних рішеннях, які учень може усвідомити і за реалізацію яких він може взяти на себе відповідальність; – суть техніки: на початку визначається проблема, яка потребує вирішення, виявляються три аспекти проблеми пов'язані з ситуацією, що склалася, включеними в неї людьми і даними учнем, визначаються варіанти вирішення зазначених аспектів проблеми і, нарешті, учень і коуч концентруються на практичній реалізації оптимального варіанту вирішення проблеми.
Техніка GROW	<ul style="list-style-type: none"> – бере початок в практиці спортивних тренерів; – ґрунтується на грамотному використанні питань і дотримання послідовності дій; – питання спрямовані на конкретизацію мети (Goal), яку учень прагне досягти в ході коучингу, потім увага перемикається на реальність (Reality) передбачуваних дій; досліджуються практичні варіанти дій (Options), які можуть бути обрані для досягнення поставленої мети; – фокус уваги зміщується на волю (Will) до реалізації обраного оптимального варіанта дій
АВС-техніка	<ul style="list-style-type: none"> – процедура, при якій коуч послідовно задає питання учневі, а учень формує ширі відповіді на поставлені питання; – учень самостійно в процесі відповідей на питання коуча досягає розуміння того, як найуспішніше вирішити перед ним проблему; – питання коуча групуються в три низки питань, що задаються учневі покроково. Крок А призначений з'ясувати розуміння ситуації, що виникла, крок В повинен уточнити, що могло бути краще в даній ситуації, і, нарешті крок С повинен встановити розуміння, як зробити краще. АВСтехніка може бути ефективно використана і в режимі самокоучінга.

З кожним роком потреба в управлінні талантами тільки зростає, у черговий раз доводячи той факт, що саме обдаровані співробітники є найбільшою конкурентною перевагою будь-якої організації. На перший погляд коучинг здається чимось незмірним, чимось, що не підлягає кількісному опису. Коучинг також не позбавлений недоліків, і якщо його вирішить застосувати керівник організації, який має лише теоретичні знання про нього, то він може зіштовхнутися з такими проблемами, які можуть погіршити її стан за показниками діяльності чи може вплинути на сам імідж керівника як лідера (рисунок 3.1) [89].



Рисунок 3.1 - Проблеми застосування коучингу керівниками

Будь-яке підприємство має постійно розвиватися, оскільки розвиток є запорукою його ефективного функціонування. Забезпечення розвитку підприємства передбачає насамперед розвиток працівників. Варто зазначити, що в мінливих умовах середовища функціонування підприємства розвиток працівників повинен містити використання різноманітних передових методів, способів, інструментів, прийомів. Все це зумовлює актуальність дослідження процесу реалізації коучингу на підприємстві, основних його етапів, видів, послідовності реалізації, що дозволить здійснювати чітку координацію дій – учасників коучингової взаємодії [90, с. 194].

Реалізація та розвиток коучингу на ТОВ «Веселка-Л» можуть бути представлені графічною моделлю, яка містить перелік етапів реалізації коучингу, основні характеристики цих етапів та їх взаємозв'язок. Модель реалізації коучингу призначена для втілення на підприємстві програм розвитку працівників. На підставі опрацювання та узагальнення літературних джерел [1-3] ми запропонували типову модель реалізації коучингу для ТОВ «Веселка-Л». Розглянемо послідовність процесу реалізації коучингу (рисунок 3.2).

Таким чином, перший етап. Інформаційне забезпечення коучингової взаємодії.



Рисунок 3.2 - Модель процесу реалізації коучингу на ТОВ «Веселка-Л»

На цьому етапі модель реалізації коучингу відбуватиметься із застосуванням таких стадій [91, с. 171]:

- оцінювання діяльності працівників коучем;
- самооцінювання діяльності працівником;
- оцінювання діяльності працівників іншими працівниками.

Для успішного здійснення коучингу на підприємстві коуч перш за все повинен здійснити діагностику розвитку працівників. При цьому в основі діагностики будуть застосовуватись різноманітні параметри, в основному:

ефективність діяльності, можливості працівника, його позитивні та негативні характеристики [92, с. 131].

Окрім цього, для опрацювання програми коучингової взаємодії коучу потрібно проаналізувати, як працівник оцінює себе сам та позицію співробітників. Тобто на цьому етапі оцінювання проводиться із трьох позицій – оцінювання коучем, самооцінювання працівником та оцінювання співробітниками.

На етапі оцінювання коуч повинен дотримуватися такої послідовності:

- збір інформації;
- сортування та відбір інформації;
- встановлення відповідності та взаємозалежності між ризиками персоналу, потенціалом працівника, його можливостями, пріоритетами та максимально допустимим рівнем впливу на працівника;
- формулювання цілей коучингової взаємодії.

Серед інструментарію, який можна використовувати при зборі інформації, найбільш практичним та вживаним є спосіб безпосереднього спілкування з клієнтом коучингу. Важливу роль тут відіграють невербальні комунікації.

Результатом інформаційного оцінювання має бути виявлення чинників, що сприяють чи стримують розвиток коучингу серед працівників. Оцінювання дозволяє проаналізувати реальний стан чинників розвитку коучингу. Зважаючи на те, що коучинг можна здійснювати періодично, оцінювання потрібно проводити у три етапи [93, с. 131]:

- попереднє оцінювання;
- поточне;
- заключне.

Поточне оцінювання реалізується безпосередньо під час реалізації моделі коучингу на підприємстві. Метою даного оцінювання є охоплення конкретних етапів реалізації коучингу, відслідковування дотримання усіх етапів розвитку, використання необхідних інструментів.

Завершальне оцінювання є заключним етапом моделі, воно здійснюється після виконання робіт. Завершальне оцінювання є вихідною базою для майбутніх коучингових сесій. Особливістю завершального оцінювання є те, що воно має двоїстий характер. Оцінювання здійснює як працівник, так і коуч. За результатами оцінювання встановлюються особисті досягнення, отримані результати, використані засоби та аналізуються перешкоди. Динамічне оцінювання є основою майбутнього розвитку.

Другий етап. Структуризація коучингової взаємодії. Зміст цього етапу полягає у встановленні працівником основних цілей, які мають бути реалізовані. Тобто на основі запропонованого коучером плану коучингової взаємодії працівник формулює дерево цілей, яких він би хотів досягнути. Результатом програми та дерева цілей є відбір найвагоміших цілей та формулювання дерева робіт, необхідних для досягнення поставлених цілей.

Третім етапом реалізації коучингу є оцінювання необхідних ресурсів для його здійснення. На даному етапі працівник (клієнт коучингу) залежно від поставлених цілей оцінює ресурсне забезпечення. Коуч перевіряє достатність ресурсів для реалізації коучингу. У випадку недостатності шукаються шляхи та способи забезпечення необхідних ресурсів.

Четвертий етап моделі – встановлення перешкод, які виникають на шляху досягнення поставлених цілей, та способів їх усунення. Як ми визначили, розвиток коучингу залежить від значної кількості чинників, що стримують або стимулюють його. Тому для успішної реалізації коучингу коучеру за результатами оцінювання працівника та його цілей, необхідно встановити пріоритетність чинників та визначити, які з них стримують розвиток працівника.

П'ятий етап. Моделювання конкретного графіку виконання робіт із встановленням термінів та очікуваних результатів.

Метою даного етапу є встановлення взаємовідносин між коучем та клієнтами коучингу, розподіл робіт, необхідних для виконання коучингу, встановлення термінів, аналіз стану коучингу, доцільності його здійснення,

впровадження та забезпечення ефективності коучингу на підприємстві.

Переваги коучингу для торгових підприємств є очевидним: по-перше, він краще сприяє професійній адаптації молодих працівників організації оскільки є спрямованим на взаємодію кожного індивіда в групі колективу; по-друге, є більш гнучким у застосуванні, завдяки використанню психологічних методик і прийомів; по-третє, сприяння розвитку самостійності роботи торгового персоналу в пошуку власних рішень та баченні ситуації. Бізнес-коучинг – робота з першими особами, менеджерським складом, перспективними співробітниками або робочими групами (командами, співробітниками одного підрозділу, проектними групами) [94, с. 159].

Коучинг може застосовуватися в організації для досягнення таких цілей:

– підвищення ефективності роботи співробітників і використання їхнього потенціалу;

– створення творчої атмосфери в колективі;

– підвищення ініціативи співробітників;

– формування лідерів в колективі;

– формування та розвиток команд;

– створення сильної організаційної культури;

– розвиток нематеріальної мотивації персоналу;

– оптимізація систем розвитку персоналу;

– створення організації, що навчається.

Тому, ми вважаємо, рекомендувати використовувати комерційним організаціям застосовувати метод коучингу в поєднанні з наставництвом, що суттєво покращить продуктивність праці (зростання обсягу продаж) молодих менеджерів, продавців, торгових агентів, мерчендайзерів і супервайзерів.

Зауважимо, що в практиці професійного навчання торгового персоналу в комерційних організаціях застосовують різні види коучингу. Найбільш поширені види коучингу охарактеризовані нами нижче (таблиця 3.2) [94, с. 159].

Таблиця 3.2 - Види коучингу

Види коучингу	Характеристика
Адміністративний коучинг	У цьому випадку коуч допомагає втримувати та примножувати досягнення політичного діяча чи керівника компанії: розподіляти ресурси, здійснювати стратегічне лідерство, грамотно реалізовувати владні повноваження тощо.
Бізнес-коучинг навчає ефективно реагувати на професійні виклики	Бізнескоучинг може бути зосереджений як на окремих посадових особах, так і на всій системі бізнесу в цілому, тоді він буде називатися відповідно персональним бізнес-коучингом та командним бізнескоучингом. Головними результатами бізнес-коучингу є покращення показників роботи: фінансових, логістичних, управлінських тощо.
Life-коучинг (життєвий коучинг)	Включає в себе допомогу в досягненні особистих цілей, які можуть бути досить далекими від професійних чи організаційних цілей. Life-коучинг фокусується на ефективному вирішенні різних життєвих завдань, що виникають по мірі того, як особа просувається від однієї стадії життя до іншої. Тут, так само як і в адміністративному чи бізнес-коучингу, можливий також індивідуальний (персональний), і груповий (наприклад, сімейний коучинг)

Аналіз відображення економічного ефекту від впровадження коучингу на ТОВ «Веселка-Л» (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 - Економічний ефект від впровадження коучингу на ТОВ «Веселка-Л» за 2024 р.

Показники	До	Після	Зміна, %
Чисельність плинності кадрів, чол./рік	13	4	-69,2
Рівень непродуктивних витрат робочого часу, год./тиждень	6,5	3,5	-46,2
Зростання продуктивності праці торгового персоналу (продаж товарів з день)	24	29	20,8

Отже, як видно із таблиці 3.3, чисельність плинності кадрів, чол./рік скоротилась на -69,2%. Рівень непродуктивних витрат робочого часу, год./тижд. скоротився на -46,2 %. Зростання продуктивності праці торгового персоналу (продаж товарів з день) зросла у магазині на +20,8%.

Значення коучингу в системі мотивування працівників, полягає у тому, що коучинг сприяє:

- зростанню самооцінки працівника, який співпрацює з коучем;
- розуміння працівником основних завдань, поставлених перед ним керівництвом;

- професійному росту працівника;
- організації, що надалі впливає на результативність його роботи;
- формуванню відчуття турботи у працівника з боку організації;
- поєднанню інтересів працівника організації з її цілями;
- посилення відчуття причетності до справ організації;
- формуванню креативного мислення, творчого підходу до вирішення поставлених завдань тощо.

Впровадження змін через коучинг напряму залежать від системної готовності організації. Для ефективного застосування коучингу в організації з боку керівника необхідна співпраця з професіоналом-коучером, постійна робота над собою, своїми стереотипами, переконаннями та рівнем самоосвіти. Тобто коучинг не зможе допомогти людині, яка не хоче змін. Це виражається в тому, що вона бажає отримати результат, але при цьому не готова до жодних дій, шукаючи виправдання своєї пасивності, єдиний спосіб отримати гарний результат – починати з себе, та діяти.

Вивчивши та проаналізувавши процес упровадження коучингу в систему управління підприємством, можна сказати, що його ефективність є тим лакмусовим папірцем, який дає можливість оцінити внесок коуча у розвиток підприємства. При цьому не має значення, яка спеціалізація підприємства, приватне чи акціонерне товариство або державна організація. Оцінити результативність можливо тільки за наявності чітко поставлених цілей і узгоджених завчасно вимірних критеріїв, оскільки дійсно цінні результати взаємодії є плодами цілеспрямованого співробітництва двох взаємодовірчих сторін. У процесі коучингу спостерігаються глибоке проникнення та вивчення динаміки щодо цілей, які переслідує клієнт. Це зумовлено тим що, в період пандемії COVID-19 з'являються нові «правила гри» на ринку, що зумовлюють великий попит на послуги професіоналів, які допоможуть триматися на плаву підприємству-замовнику в таких непростий час. Адже саме професійні навички та повне використання потенціалу працівників сприяє ефективній і довгостроковій діяльності підприємства навіть в таких важких умовах.

3.2 Формування моделі імплементації інноваційної системи управління розвитком персоналу ТОВ «Веселка-Л»

Світовий досвід роздрібної торгівлі показує, що основою стійкого економічного зростання є рівень розвитку інноваційних технологій та використання знань персоналу як найважливіших економічних ресурсів підприємства. Роздрібні торговельні мережі, слідуючи глобальним тенденціям, організовують для персоналу внутрішнє корпоративне навчання, впроваджують у систему управління розвитком персоналу інноваційні методи з метою забезпечення безперервного розвитку персоналу. Це пов'язано з динамічним впровадженням інновацій у торговельний процес, постійним підвищенням вимогливості споживачів до якості обслуговування, діджиталізацією, роботизацією, що спонукає роздрібні торговельні мережі безперервно вдосконалювати знання і навички працівників [95].

Роздрібним торговельним мережам, що функціонують в умовах економічної глобалізації, для забезпечення конкурентоспроможності на ринку необхідно швидко реагувати на зміни і гнучко адаптуватися до них. Важливою конкурентною перевагою роздрібної торговельної мережі в таких умовах може стати компетентний персонал, здатний забезпечити впровадження інноваційних технологій в торговельні процеси і задовольнити потреби споживачів у якісних послугах [96, с. 195].

За умов стрімкого розвитку технологій знання і навички працівників мають властивість застарівати, тому успішними на сучасному ринку є ті роздрібні торговельні мережі, які зацікавлені в навчанні і розвитку своїх працівників. Відповідно до досліджень міжнародної консалтингової компанії «Deloitte», оприлюднених у 2019 році в глобальному щорічному звіті Global Human Capital Trends, навчання персоналу є найважливішим трендом у HR. Це

відзначили 86 % компаній світу і 84 % українських компаній [97].

Слід зазначити, що пріоритетність навчання і розвитку персоналу у вітчизняних роздрібних торговельних мережах пояснюється не лише інтенсивним впровадженням інноваційних технологій у торговельні процеси. До цього спонукають і динамічні зміни смаків та звичок споживачів, що пов'язано з появою нових пропозицій товарів і послуг, які впливають на виникнення нових споживацьких потреб.

Наші дослідження показали, що з метою забезпечення кращої взаємодії зі споживачами вітчизняний ритейл, впроваджуючи інноваційні технології, інтегрує різні онлайн та офлайн-канали. Це допомагає сформувати унікальний споживчий досвід, а також вимагає від керівництва роздрібних торговельних мереж підвищувати вимоги до рівня компетентності торговельного персоналу і постійно шукати ефективні методи для його розвитку.

Великі вітчизняні роздрібні торговельні мережі значну увагу приділяють організації розвитку персоналу. Проте з метою вдосконалення систем управління розвитком персоналу в цих мережах пропонуємо імплементувати дану систему шляхом впровадження інноваційних методів розвитку персоналу на кожному з етапів процесу управління персоналом.

Модель імплементції інноваційної системи управління розвитком персоналу в процес управління персоналом на ТОВ «Веселка-Л» зображено на рисунку 3.3.



Рисунок 3.3 - Модель імплементації інноваційної системи управління розвитком персоналу у процес управління персоналом ТОВ «Веселка-Л»

На першому етапі процесу управління персоналом імплементація здійснюється через такі інструменти, як HR-брендинг, HR-маркетинг, моделі компетенцій.

HR-брендинг – комплекс заходів, з допомогою яких формується позитивний імідж роздрібною торговельною мережі в якості роботодавця. Як правило, роздрібна торговельна мережа може досягнути цього, підтримуючи корпоративну культуру, формуючи відповідну корпоративну поведінку, норми та цінності. Таким чином формується HR-бренд (бренд роботодавця), який може бути внутрішній (зорієнтований на співробітників) і зовнішній (зорієнтований на потенційних працівників). Для ефективного підбору і відбору персоналу має системно здійснюватися аналіз HR-бренда, що зорієнтований на маркетингові інструменти, оскільки акцентується увага для посилення привабливого іміджу роботодавця [98].

З метою посилення бренда роботодавця використовується HR-маркетинг, що передбачає побудову стратегії підбору персоналу з позиції клієнтоорієнтованості. Розробляється програма лояльності для працівників, визначаються ціннісні пропозиції (EVP) та інші нестандартні рішення для залучення персоналу, що має потенціал для безперервного розвитку.

Ще один із ефективних інструментів, які необхідно впроваджувати на етапі підбору й відбору персоналу, – моделі компетенцій. Компетенція – базова якість людини, що зумовлює ефективне та/або найкраще виконання будь-якої роботи. Для моделі компетенцій складається профіль компетенцій, в якому

передбачаються пріоритетні компетенції та їх характеристика [99, с. 10].

У роздрібній торгівлі процес обслуговування передбачає безпосередню фізичну взаємодію торговельного персоналу зі споживачами і саме по роботі персоналу споживачі оцінюють роздрібну торговельну мережу в цілому.

Отже, від компетентності персоналу залежить налагоджування тривалих позитивних відносин зі споживачами, а це, відповідно, впливає на конкурентоспроможність роздрібної торговельної мережі на внутрішньому ринку. Тому виникає необхідність першочергово сформувати модель компетенцій для торговельного персоналу, яку доцільно використовувати на етапі підбору й відбору персоналу.

Аналіз оголошень про вакансії, розміщених досліджуваними роздрібними торговельними мережами на сайтах work.ua, robota.ua, Jooble.ua, hh.ua, показав, що при відборі торговельного персоналу вони надають перевагу таким компетенціям: клієнтоорієнтованість, комунікативна компетентність, готовність до навчання, відповідальність, вміння працювати в команді.

Формуючи профіль компетенцій торговельного персоналу ТОВ «Веселка-Л», пропонуємо доповнити перелік компетенціями: пунктуальність, впевненість, відповідність корпоративній культурі і володіння персональним комп'ютером на рівні користувача.

Пунктуальність є найпершою компетенцією, яку можна оцінити на етапі підбору і відбору персоналу, перевіривши, чи вчасно прийшов претендент на співбесіду. Дана компетенція є важливою для торговельного персоналу, адже свідчить про самодисципліну, самоконтроль, вимогливість до себе, що у процесі роботи сприятиме сумлінному виконанню обов'язків і безперервному розвитку працівників [100].

Впевненість – одна з найважливіших компетенцій торговельного персоналу, яка має бути пріоритетною під час підбору і відбору, адже невпевнена людина не викликає довіри. Є дві складові впевненості: впевненість у собі і впевненість у товарі, який продається. Під час співбесіди можна перевірити, чи впевнений претендент в собі. Впевненість у товарі буде

розвиватися у працівника по мірі того, як він розвиватиме свої знання про товар.

Корпоративна культура – система поведінки працівників, яка регулюється певним набором цінностей, правил, визнаних усім колективом – від найнижчої до найвищої ланки. Для працівника вона має бути комфортною, тому під час відбору персоналу, варто оцінювати відповідність корпоративним нормам поведінки.

Ще одна компетенція, необхідна торговельному персоналу як для роботи, так і для подальшого системного розвитку, – «володіння персональним комп'ютером на рівні користувача». Ця компетенція має бути обов'язковою у профілі компетенцій торговельного персоналу.

Пропонуємо профіль компетенцій працівників торговельного залу ТОВ «Веселка-Л» для моделі компетенцій (таблиця 3.4).

Профіль компетенцій дозволить HR-фахівцям роздрібних торговельних мереж створити модель компетенцій для торговельного персоналу ТОВ «Веселка-Л», з допомогою якої підібрати працівників, які швидко опанують знання, необхідні для роботи в ритейлі, зможуть налагодити відносини зі споживачами і з колегами, що сприятиме ефективній роботі мережі та її іміджу на ринку.

Таблиця 3.4 - Профіль компетенцій працівників торговельного залу ТОВ «Веселка-Л»

Компетенція	Визначення	Приклад поведінки претендента на посаду
Пунктуальність	Характерна риса людини, що проявляється у високій організованості, акуратності, суворому дотриманні певних правил, дисциплінованості.	Акуратно заповнює анкету; приходить на співбесіду завчасно; під час співбесіди чітко формулює свої думки; зовнішній вигляд відповідає ситуації тощо
Упевненість	Почуття відсутності сумнівів, побудоване на набутому людиною досвіді і передовсім на здобутих нею раніше знаннях	Поводить себе спокійно, не метушиться, сміливо дивиться в очі, чітко висловлює свої думки, не сугулюється, сидить прямо.
Відповідність корпоративній культур	Відповідність цінностям компанії, корпоративним нормам поведінки, лояльність до компанії.	Поділяє цінності компанії, йому підходять правила, норми поведінки працівників. Готовий дотримуватися стандартів компанії.

Клієнтоорієнтованість	Сукупність знань, умінь, навичок, які завдяки відповідній мотивації, цінностям, настановам та особистим якостям працівників сприяють певній поведінці, встановленню та підтриманню відносин зі споживачами для отримання необхідного результату	Демонструє позитивний настрій, ввічливе ставлення, вміння вислухати, стресостійкість у різних ситуаціях, емпатію, здатність переключитися з негативних емоцій на позитивні. Добре володіє своїм емоційним ста
Комунікативна компетентність	Здатність налагоджувати і підтримувати необхідні контакти з іншими людьми в різних ситуаціях спілкування, базована на знаннях і досвіді, розумінні себе та інших.	Демонструє здатність передавати точну інформацію, сприймати думки інших людей. З легкістю підтримує розмову, встановлює зоровий контакт, не губиться у спілкуванні
Готовність і здатність до безперервного навчання	Бажання пізнавати щось нове, навчатися; вміння застосовувати різні технології для здобуття нових знань, умінь і навичок.	Демонструє зацікавленість, дослідницькі навички, системне розуміння застосування знань. Цікавиться цифровими технологіями, багато читає. Виявляє і працює з власними сильними і слабкими сторонами, визначає потреби в розвитку.
Вміння працювати в команді	Ефективна спільна робота з представниками різних культур в компанії для досягнення спільних цілей.	Виявляє здатність до кооперації; виконувати роботу в групі під керівництвом лідера, враховувати вимоги дисципліни.
Навички роботи з персональним комп'ютером на рівні користувача	Навички використання програмних засобів і навички роботи в комп'ютерних мережах, уміння використовувати інтернет-ресурси.	Впевнений користувач: MS Office (Word, Excel), пошук інформації в Інтернеті, вміння створити акаунт, працювати з електронною поштою.

Наступним етапом управління персоналом є адаптація. Згідно з нашими дослідженнями вітчизняні роздрібні торговельні мережі для розвитку персоналу в період адаптації на підприємстві використовують такі методи: наставництво, лекції, семінари, інтернет-навчання, тренінги, вебінари з представниками виробників і постачальників.

Проте з метою підвищення ефективності розвитку персоналу в час цифровізації бізнес-процесів методи навчання й розвитку персоналу потребують певної інтеграції із digital-технологіями. Для швидкої адаптації новоприйнятих працівників вважаємо за доцільне впроваджувати такі інструменти: гейміфікація, навчання з використанням технологій віртуальної і додаткової реальності (VR, AR), менторство. Застосування гейміфікації як методу навчання дає можливість використати симбіоз education і entertainment для кращого засвоєння навчального матеріалу та більш ефективного набуття

навичок завдяки емоціям.

Щодо технологій віртуальної і додаткової реальності (VR, AR), вони є наразі популярними у зарубіжних роздрібних торговельних мережах. До прикладу, найбільша американська роздрібна торговельна мережа Walmart використовує даний метод у навчанні працівників з 2018 року. Для цього мережа закупила 17 тисяч VR-хедсетів Oculus Go із навчальними модулями, які найчастіше фокусуються на розвитку в працівників емпатії, навичок обслуговування споживачів, правильному використанні нових технологій. Ефективність навчання з допомогою пристроїв VR забезпечується завдяки тому, що мозок відчуває, ніби працівник насправді стикнувся з певною проблемною ситуацією [3].

Для психологічної підтримки новоприйнятих працівників пропонуємо використовувати менторство, яке в їх адаптації буде ефективнішим за традиційне наставництво. Менторство – це «підтримка і заохочення людей у процесі навчання з метою максимізації їх потенціалу, розвитку навичок, покращення результатів їх діяльності, а також допомоги в особистісному становленні» [2]. Важливим аспектом менторства є те, що воно не завжди потребує безпосередньої взаємодії новачка з наставником і може здійснюватися за допомогою інтернет-ресурсів або мобільного зв'язку.

Потреба у використанні інноваційних персонал-технологій на етапі навчання та розвитку персоналу є нагальною у зв'язку з постійними змінами, що відбуваються в торгівлі. Дослідження найбільшої в світі міжнародної консалтингової та інвестиційної компанії у сфері комерційної нерухомості CBRE (Coldwell Banker Richard Ellis) «Майбутнє ритейлу 2030» показує, що діджитал-технології в торгівлі у найближчих десять років нададуть можливість ритейлерам передбачати потреби споживачів, перш ніж вони їх сформулюють, а традиційні магазини стануть посланцями брендів і зосередять увагу на враженнях споживачів від шопінгу [7]. Щоб це забезпечити, сучасним роздрібним торговельним мережам необхідно системно застосовувати reskilling (перенавчання) і upskilling (підвищення кваліфікації) торговельного персоналу,

використовуючи інноваційні методи.

Системний підхід у застосуванні reskilling і upskilling для торговельного персоналу вимагає розроблення планів індивідуального розвитку працівників. Вважаємо за доцільне використовувати для розроблення планів індивідуального розвитку працівників настанови щодо організації процесу навчання персоналу, визначені в ДСТУ ISO 10015:2008 «Управління якістю. Настави щодо навчання персоналу» [98]. Алгоритм розроблення плану індивідуального розвитку працівника ТОВ «Веселка-Л» зображено на рисунку 3.4.

Індивідуальний підхід в організації розвитку працівників роздрібної торговельної мережі необхідний у зв'язку з тим, що всі працівники мають різний рівень знань, умінь і навичок, володіють різним потенціалом.

Оцінку компетентності торговельного персоналу ТОВ «Веселка-Л» з метою визначення потреби в навчанні, виявлення відповідності компетенцій працівників управлінським посадам при створенні кадрового резерву, а також розроблення планів індивідуального розвитку персоналу необхідно здійснювати систематично і комплексно, використовуючи різні методи. Аналіз методів оцінки персоналу, які використовують у своїй практиці вітчизняні роздрібні торговельні мережі, показує, що найчастіше ними застосовуються атестація, оцінка роботи за КРІ, «таємний покупець» [99, с. 10].

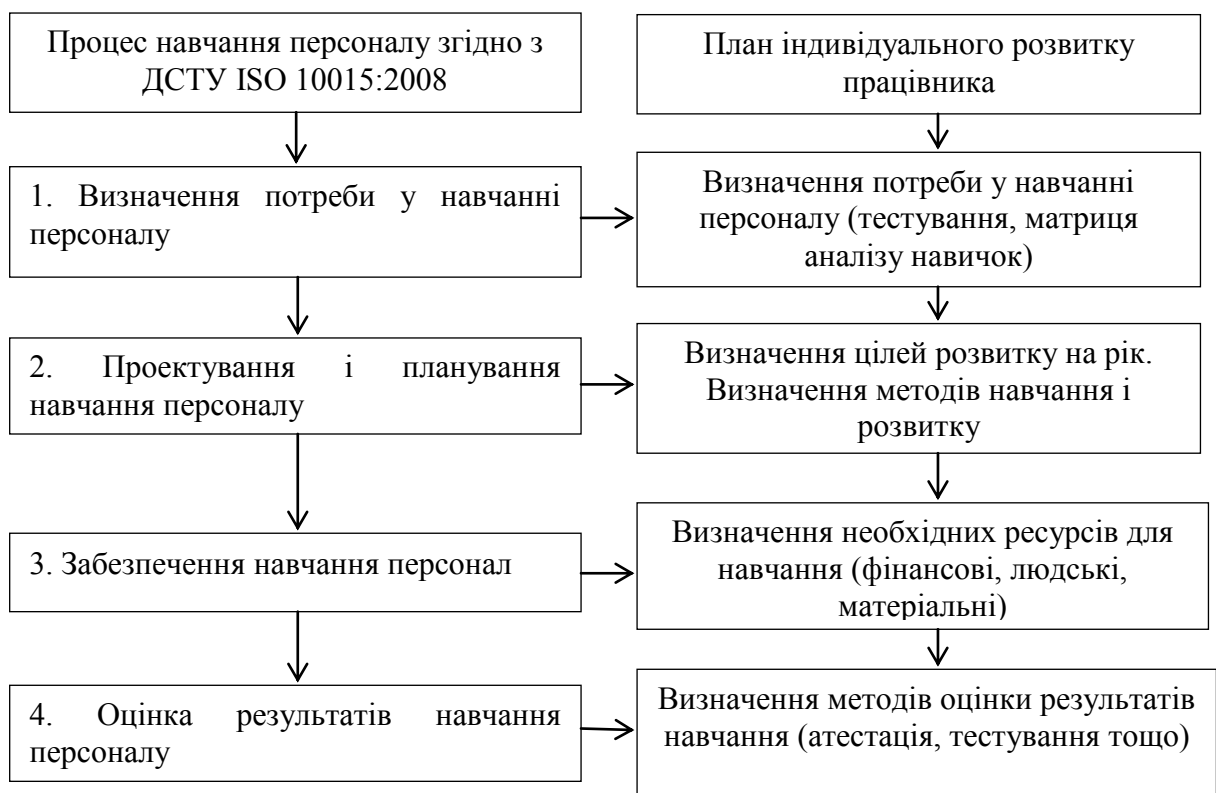


Рисунок 3.4 - Алгоритм розроблення плану індивідуального розвитку працівника ТОВ «Веселка-Л»

Вважаємо за доцільне розширити перелік методів для оцінки персоналу такими методами, як «360 градусів» і Assessment centre (таблиця 3.5) [100].

Застосування методів «360 градусів» і Assessment centre поряд з методами, які традиційно використовуються роздрібними торговельними мережами для оцінки персоналу, дозволить отримати різнобічну оцінку компетентності працівників за багатьма критеріями і вибудувати програму навчання та розвитку персоналу компанії [101, с. 173].

Створення умов для розвитку і кар'єрного зростання персоналу в роздрібних торговельних мережах є одним із ключових факторів, які впливають на утримання персоналу, що необхідно забезпечувати, навіть на етапі управління процесом вивільнення персоналу.

Це підтверджують дослідження вітчизняних учених і міжнародних консалтингових компаній, що аналізують тенденції в HR [102, с. 157].

Таблиця 3.5 - Характеристика пропонованих методів оцінки компетентності торговельного персоналу

Назва методу оцінки	Коротка характеристика	Переваги і недоліки	Необхідні засоби для проведення оцінки
Метод «360 градусів»	Проведення оцінювання компетенцій працівника шляхом проведення анкетного опитування самого працівника, його колег, керівника, підлеглих. Метод орієнтований на виявлення наявності особистісних та професійних якостей, що в результаті показує, які саме якості проявляються в роботі. Використовується для: визначення потреби в навчанні працівника;	Переваги: моделювання критеріїв оцінки під вимоги підприємства; отримання різнобічної оцінки; анонімність; не вимагає значних фінансових витрат; дозволяє охопити велику кількість працівників; можливість отримати оцінку soft skills працівників. Недоліки: здійснюється оцінка лише компетенцій, а не результатів діяльності; можливість суб'єктивної	1. Моделі компетенцій для розроблення анкет. 2. Анкети. 3. Мобільний телефон, планшет або комп'ютер.

	складання плану індивідуального розвитку працівника; формування кадрового резерву.	оцінки з боку інших працівників.	
Assessment centre	Технологія оцінки персоналу, що ґрунтується на моделюванні ключових аспектів діяльності окремих працівників для виявлення наявних у них особистісноділових якостей та визначення відповідності компетенцій працівників підприємства його цілям, стратегії, корпоративній культурі, структурі, технологіям із застосуванням спеціалізованих оціночних процедур	Переваги: дає змогу працівникам про демонструвати свої компетенції в певних ситуаціях; дає можливість визначити відповідність компетенцій працівників підприємства його цілям, стратегії, корпоративній культурі; дає можливість визначити відповідність компетенцій працівника при формуванні управлінського кадрового резерву. Недоліки: значні витрати часу; залучення значної кількості спостерігачів; висока вартість; високий рівень стресу в учасника при отриманні зворотного зв'язку	1. Моделі компетенцій. 2. Імітаційні вправи, що дають змогу при їхньому виконанні спостерігати в учасників потрібні компетенції. 3. Ведучий і команда спостерігачів. 4. Наявність відповідного приміщення й обладнання.

Зокрема, у 2018 році на глобальній внутрішній конференції для представників HR-напрямку, яку проводило міжнародне об'єднання аудиторських і консалтингових компаній BDO, було оприлюднено результати дослідження на тему утримання і залучення персоналу. На конференції озвучено основні фактори, які впливають на цей показник [103, с. 157]:

- можливість будувати кар'єру в компанії і зростати;
- різноманітність роботи, різні завдання, виконання яких вимагає вивчення чогось нового, незвичного, амбітного;
- адекватний баланс між роботою й особистим життям;
- стосунки з безпосереднім керівником;
- професійні колеги, гарна техніка й доступна інформація.

Отже, працівники вмотивовані працювати в тій роздрібній торговельній мережі, яка дає можливість розвиватися і будувати кар'єру. Якщо ж з якихось причин працівник змушений звільнитися, він буде позитивно відгукуватися про компанію, тим самим сприяючи зміцненню HR-бренда. Системно розвиваючи персонал і залучаючи його до бізнеспроцесів, керівництво мережі демонструє

повагу до компетентних працівників, що безперервно розвивають свої знання та навички задля формування позитивного іміджу мережі серед споживачів [104, с. 54].

На сьогодні в роздрібній торгівлі жоден із торговельних процесів не може бути організований без участі персоналу, а у зв'язку з швидким розвитком технологій, що впроваджуються в торговельні процеси, знання персоналу використовуються як найважливіший економічний ресурс підприємства. Для підтримання актуальності знань і навичок торговельного персоналу роздрібній торговельній мережі необхідно створювати умови для безперервного розвитку працівників, починаючи з першого дня роботи [105, с. 116].

З метою забезпечення ефективності і системності в розвитку персоналу нами побудовано модель імплементації інноваційної системи управління розвитком персоналу в процес управління персоналом ТОВ «Веселка-Л». Запропонована модель дозволить реалізувати інноваційні методи в розвитку персоналу на кожному з етапів управління персоналом, що сприятиме зміцненню HR-бренда роздрібною торговельною мережі і стане її вагомою конкурентною перевагою на внутрішньому ринку.

3.3 Оцінювання рівня управління персоналом ТОВ «Веселка-Л» на основі застосування нейронної мережі Хеммінга

Постіндустріальна економіка зумовлює нові механізми господарювання, що характеризуються ефективним використанням ресурсної бази не лише матеріальних активів, але й, наперед усе, нематеріальних активів. Домінантним чинником нематеріальної сфери на підприємствах та організаціях стає інтелектуальна складова, до якої належить як базова компонента людський капітал. Для суб'єктів господарювання він стає найважливішим, оскільки, на відміну від інших ресурсів, є невичерпним [106].

Саме тому грамотне та ефективне управління персоналом є нагальною

проблемою української економічної науки та, відповідно, практичної сфери її реалізації. Дедалі більшого значення набувають науково-обґрунтовані методи оцінювання ефективності управління людським капіталом, їх відбір з існуючих альтернативних варіантів.

Не зважаючи на те, що останніми роками було розроблено низку різноманітних підходів до оптимізації управління персоналом, вони не знайшли широкого застосування в практиці підприємств та організацій через низькі точність вимірювання, достовірність та слабку можливість використання результатів для прийняття управлінських рішень [107, с. 46].

Аналіз стану процесів оцінювання рівня управління персоналом в Україні виявив багато нерозв'язаних практичних проблем, серед яких основними є: економія роботодавців на людських ресурсах, компенсаторна бюрократична культура, некомпетентність та брак дисципліни, неправильно підібрана команда, недостатня активність органів управління, недосконалість нормативної бази тощо. Оцінювання управління персоналом здійснюється доволі обмежено та суб'єктивно, без урахування усіх його характеристик та потенціалу [108, с. 49].

Крім того, спостерігається обмеженість у використанні сучасних автоматизованих систем управління персоналом (HRM-систем – human resource management systems), що уможливають якісне управління людським капіталом. Це призводить до слабкої мотивації персоналу, що спричиняє збитки в управлінні підприємством (або організацією) та втрату ним конкурентоспроможності, а отже, й свого сегменту ринку.

Враховуючи складність оцінювання рівня управління персоналом, потребу обмеження впливу суб'єктивних чинників під час такого процесу, залежність від умов зовнішнього кризового середовища, потужну множину різноякісних параметрів впливу на такий процес, необхідним є розроблення математичних методів та моделей управління ним на вітчизняних підприємствах з використанням сучасних апаратів [109, с. 96].

Основною метою даного заходу є розроблення концептуальних засад

формалізації процесу оцінювання рівня управління персоналом ТОВ «Веселка-Л» засобами математичного та комп'ютерного моделювань на основі системного підходу та нейронної мережі Хеммінга.

Проблему оцінювання рівня управління персоналом на підприємстві (в організації) вирішимо засобами системного підходу, представляючи ЛК складною багаторівневою системою, що характеризується множиною вхідних оцінювальних параметрів X , $X=(x_i)$ та вихідних рішень Y , $Y=(y_j)$. Задача класифікації при цьому полягає у віднесенні досліджуваного економічного суб'єкту (персоналу), що характеризується множиною параметрів x_i , до одного з класів y_j із множини вихідних рішень $Y=(y_j)$, що описують рівні управління персоналом [110, с. 1101].

Для розв'язку такої задачі необхідно визначити оптимальну множину оцінювальних параметрів x_i , $i = \overline{1, n}$ тобто таку, що буде відповідати умовам повноти, дієвості та мінімальності.

Отже, для визначення рівня управління персоналом обґрунтували (за трьома вищевикладеними критеріями) необхідність визначення множини X , $X=(x_i)$ таких вхідних оцінювальних параметрів x_i ,

$i = \overline{1, 9}$:

- коефіцієнт плинності кадрів – x_1 ;
- коефіцієнт ефективного використання робочого часу – x_2 ;
- коефіцієнт трудової дисципліни – x_3 ;
- лояльність персоналу – x_4 ;
- трудова активність – x_5 ;
- рентабельність використання людського капіталу – x_6 ;
- економічна результативність управлінської діяльності – x_7 ;
- частка витрат на управління – x_8 ;
- співвідношення кількості управлінських працівників до середньооблікової кількості працюючих – x_9 .

Множина вихідних рішень Y визначається такими рівнями y_j управління персоналом на підприємстві:

- y_1 – низький рівень управління персоналом на підприємстві;
- y_2 – середній рівень управління персоналом на підприємстві;
- y_3 – високий рівень управління персоналом на підприємстві.

Отже, математична модель процесу відображення множини X оцінювальних параметрів на множину Y вихідних рішень представимо послідовністю реалізації функціоналів F_1 та F_2 .

Для відображення функціоналу F_1 застосуємо такі залежності:

$$X_1 = f(X^*_1, X^*_2),$$

$$X_2 = f(X^*_3, X^*_4),$$

$$X_3 = f(X^*_5, X^*_6, X^*_7, X^*_8),$$

$$X_4 = f(X^*_9, X^*_{10}, X^*_{11}, X^*_{12}),$$

$$X_5 = f(X^*_{13}, X^*_{14}, X^*_{15}, X^*_{16}),$$

$$X_6 = f(X^*_{17}, X^*_{18}),$$

$$X_7 = f(X^*_{19}, X^*_{20}),$$

$$X_8 = f(X^*_{20}, X^*_{21}),$$

$$X_9 = f(X^*_{18}, X^*_{22}).$$

Отже, процес прийняття рішень щодо оцінювання управління персоналом доцільно розглядати як складну багаторівневу систему, що складається з множини підсистем та їх елементів, які взаємодіють між собою, кількість і склад яких може варіюватися залежно від умов зовнішнього та внутрішнього середовищ суб'єкта господарювання. Вхідним елементом системи є інформація про проблемну область (початкова інформація) – множина параметрів X^* , вихідним – множина Y припустимих вихідних рішень y_j щодо рівня управління персоналом на підприємстві [111, с. 32].

Для побудови ефективної системи підтримки прийняття рішення щодо рівня управління персоналом необхідно використовувати сучасні математичні апарати, які дозволяють поєднати не тільки різні за економічним змістом показники і моделі, але й різні за своєю природою – кількісні та якісні параметри.

Пропонується реалізувати функціонал $F2$ запропонованої математичної моделі засобами штучної нейронної мережі Хеммінга, яка дозволяє виконати співставлення образу вхідного вектора $X=(x_i), i = 1, n$, що порівнює рівень управління персоналом на ТОВ «Веселка-Л» з найближчим еталонним вектором, що описує одне з можливих вихідних рішень щодо рівня персоналу, тобто дана мережа із сигналу, поданого на її вхід, – вектора оцінювальних параметрів для оцінювання управління персоналом, виділяє відповідний еталонний зразок щодо рівня управління персоналом, взятого з матриці знань.

Архітектуру мережі Хеммінга пропонується на рисунку 3.5 [112, с. 119].

На вхід мережі Хеммінга подаються закодовані значення оцінювальних параметрів x_i , які позначимо через $K_1 \dots K_{18}$. Вихід з прошарку категорій позначено $R_1 \dots R_5$. Сигнали $R_1 \dots R_5$ зворотно під'єднані до кожного нейрона у прошарку категорій мережі Хеммінга і прямо під'єднані до вихідного нейрону.

За допомогою експертних методів, шляхом проведення анкетного опитування працівників відділу з управління персоналом ТОВ «Веселка-Л» було обґрунтовано граничні значення оцінювальних показників, згідно з якими можна розбити інтервал значень кожного з 9 оцінювальних параметрів на три діапазони: Н – низький, С – середній та В – високий характеристичний рівень оцінювального параметра x_i (таблиця 3.6) [113, с. 153].

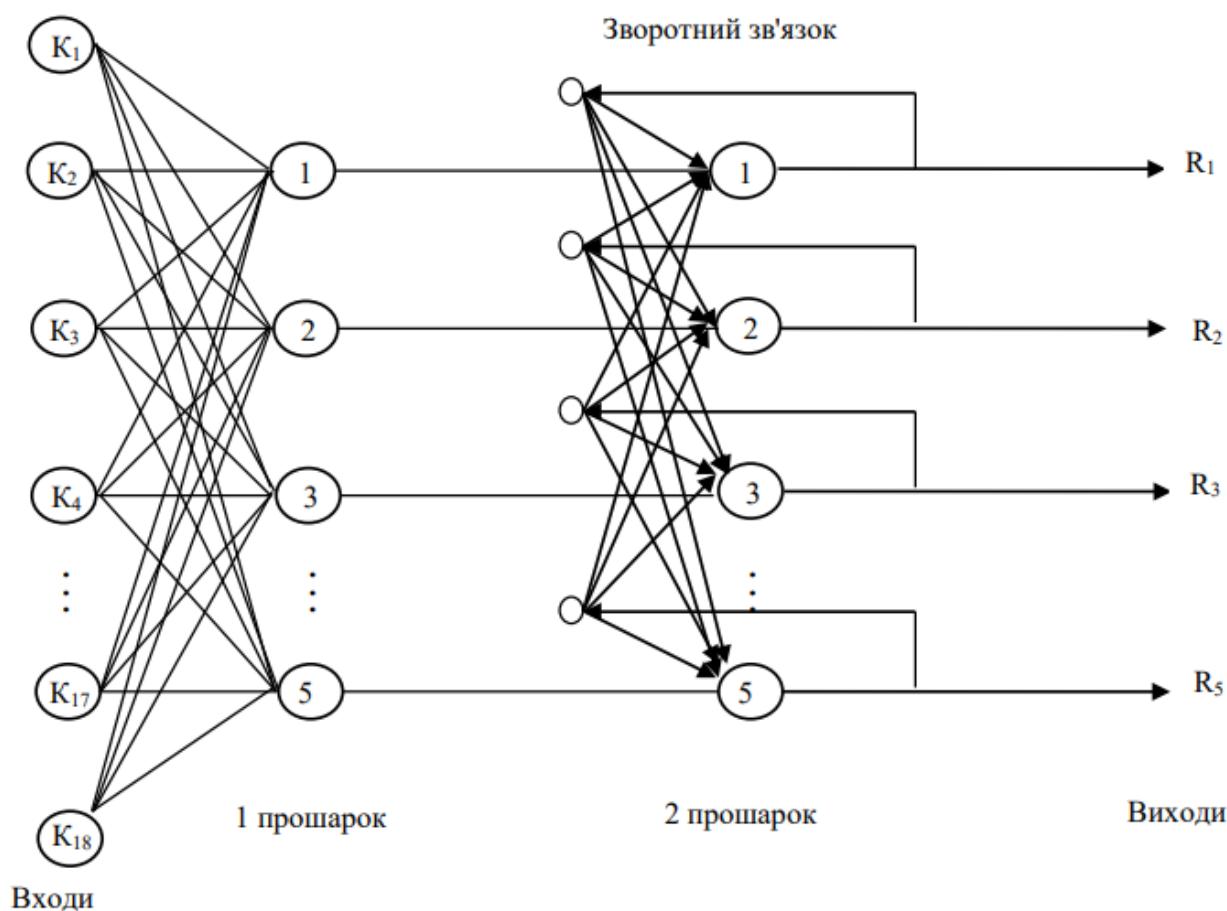


Рисунок 3.5 - Мережа Хеммінга для оцінювання рівня управління персоналом

За даними експертів були визначені значення оцінювальних параметрів на всьому проміжку змінення, як було зазначено у таблиці 3.6 [114, с. 89].

Складемо таблицю 3.7 найбільш типових еталонів для роботи мережі Хеммінга із застосуванням лінгвістичних термів, що описують значення оцінювальних параметрів x_i , як вказано у таблиці 3.6.

Оскільки нейронна мережа Хеммінга працює лише з числовими значеннями «1» та «-1», то після отримання характеристичних рівнів показників (Н, С, В), пропонується здійснювати перетворення лінгвістичних термів для значень оцінювальних параметрів x_i на двійкові коди.

Таблиця 3.6 - Діапазони зміни оцінювальних параметрів x_i

Параметр	Назва оцінювального параметру	Діапазони зміни параметру	Характеристичний терм, що описує значення параметра x_i
x_1	Коефіцієнт плинності кадрів	9% і більше	Високий – В Середній

		3% – 8% 0 – 2%	– С Низький – Н
x2	Коефіцієнт ефективного використання робочого часу	8-12 5-7 0-4	Високий – В Середній – С Низький – Н
x3	Коефіцієнт трудової дисципліни	0,3 і нижче 0,3-0,5 0,6-1	Високий – В Середній – С Низький – Н
x4	Лояльність персоналу	9-12 5-7 0-3	Високий – В Середній – С Низький – Н
x5	Трудова активність	9-12 5-7 0-3	Високий – В Середній – С Низький – Н
x6	Рентабельність використання людського капіталу	22 і більше 7-21 6 і менше	Високий – В Середній – С Низький – Н
x7	Економічна результативність управлінської діяльності	22 і більше 7-21 6 і менше	Високий – В Середній – С Низький – Н
x8	Частка витрат на управління	8 і більше 5-7 1-6	Високий – В Середній – С Низький – Н
x9	Співвідношення кількості управлінських працівників до середньооблікової кількості працюючих	0,16-0,30 0,11-0,15 0,10 і нижче	Високий – В Середній – С Низький – Н

Формат коду повинен складатися з двох цифр, що дозволяє закодувати 4 ($2^2 = 4$) можливих лінгвістичних терма. При цьому зазначимо, що управління персоналом описується лише трьома рівнями y_j ($j = \overline{1,3}$) на виході системи прийняття рішення щодо оцінювання рівня управління персоналом, тобто є потреба у кодуванні лише трьох лінгвістичних термів, як запропоновано у таблиці 3.8.

Отже, після кодування таблиці 3.7 з еталонами набуває вигляду таблиці 3.9. Отже, маємо 5 еталонних зразків для класифікації рівнів управління персоналом. Після побудови мережі, на вхід її подається вектор закодованих 18-ти значень 9-ти оцінювальних параметрів x_i , що характеризують рівень управління персоналом на ТОВ «Веселка-Л».

Таблиця 3.7 - Еталонні зразки для мережі Хеммінга

Параметри	№ еталона				
	1	2	3	4	5
Коефіцієнт плинності кадрів	В	В	С	Н	Н

Коефіцієнт ефективного використання робочого часу	Н	С	С	В	В
Коефіцієнт трудової дисципліни	Н	Н	С	В	В
Лояльність персоналу	Н	Н	С	С	В
Трудова активність	Н	Н	С	В	В
Рентабельність використання людського капіталу	Н	Н	С	В	В
Економічна результативність управлінської діяльності	Н	Н	С	В	В
Частка витрат на управління	В	С	С	С	Н
Співвідношення кількості управлінських працівників до середньооблікової кількості працюючих	С	В	С	Н	С
u_i	н	н	с	в	в

Нейронна мережа ідентифікує найближчий до вектора, поданого на її вхід, еталон. Номер цього еталону із використанням даних таблиці 3.9 дозволяє провести класифікацію результуючого рішення з присвоєнням відповідного рівня u_j , ($j=1,3$) управління персоналом на підприємстві.

Таблиця 3.8 - Кодування характеристичних рівнів двійковим кодом

Характеристичний рівень	Код для мережі Хеммінга	
Низький	-1	-1
Середній	-1	1
Високий	1	1

Застосування математичної моделі для оцінювання рівня персоналом. Розглянемо процедуру оцінювання рівня персоналом на базі ТОВ «Веселка-Л». У таблиці 3.10 зазначено оцінки параметрів та відповідні їм лінгвістичні терми, а також вхідні коди для мережі Хеммінга, що їм відповідають.

Отже, на вхід системи прийняття рішення (рисунок 3.5) подаються значення 22-ох первинних показників x^*_b ($b= 1,22$), які використовуються для розрахунку (на базі запропонованої математичної моделі) 9-ти оцінювальних параметрів x_i ($i = 1,9$) для ТОВ «Веселка-Л».

Таблиця 3.9 - Закодовані еталони для оцінювання рівня управління персоналом на базі мережі Хеммінга

Параметри	№ еталона				
	1	2	3	4	5
Коефіцієнт плинності кадрів	-1-1	-1-1	-11	11	11
Коефіцієнт ефективного використання робочого часу	11	-1-1	-11	11	11

Коефіцієнт трудової дисципліни	-1-1	-1-1	-11	11	-11
Лояльність персоналу	11	-1-1	-11	11	11
Трудова активність	-11	-1-1	-11	11	11
Рентабельність використання людського капіталу	-1-1	-11	11	11	11
Економічна результативність управлінської діяльності	-1-1	-1-1	-11	-11	11
Частка витрат на управління	-1-1	-11	-11	-11	-11
Співвідношення кількості управлінських працівників до середньооблікової кількості працюючих	-1-1	-11	-11	-11	11
y_i	y_1	y_1	y_2	y_3	y

При цьому значення оцінювальних параметрів $x_1...x_9$ представлено конкретним лінгвістичним термом (Н – низький, С – середній, В – високий), що йому відповідає.

Для реалізації запропонованої математичної моделі та методу її формалізації засобами нейронної мережі Хеммінга здійснено кодування оцінювальних параметрів згідно таблиці 3.8.

Для перевірки моделі на адекватність, використаємо вітчизняну систему управління персоналом «Hurma System» [115, с. 31]. Що дозволить порівняти результати з отриманими зразками дослідження (таблиця 3.11).

Отже, за допомогою запропонованої багаторівневої системи прийняття рішень із застосуванням штучної нейронної мережі Хеммінга було оцінено рівні управління людським капіталом на ТОВ «Веселка-Л».

На ТОВ «Веселка-Л» рівень УП визначено як середній. Така оцінка корелюються з оцінками, отриманими із застосуванням існуючої вітчизняної HRM-системи «Hurma System», що свідчить про адекватність запропонованого підходу.

Таблиця 3.10 - Значення параметрів x_i та y_j для ТОВ «Веселка-Л»

Параметри	Рівень показника
Коефіцієнт плинності кадрів	Н
Коефіцієнт ефективного використання робочого часу	С
Коефіцієнт трудової дисципліни	В
Лояльність персоналу	С
Трудова активність	С
Рентабельність використання людського капіталу	С

Економічна результативність управлінської діяльності	С
Частка витрат на управління	С
Співвідношення кількості управлінських працівників до середньооблікової кількості працюючих	С
Результуюче рішення u_j за авторським підходом	u_2

Основним науковим результатом дослідження є розроблення концептуальних засад формалізації процесу оцінювання рівня управління персоналом засобами математичного та комп'ютерного моделювань на основі системного підходу та нейронної мережі Хеммінга [116].

Таблиця 3.11 - Значення параметрів x_i та u_j для ТОВ «Веселка-Л»

Параметри	Значення x_i
Коефіцієнт плинності кадрів	2
Коефіцієнт ефективного використання робочого часу	7
Коефіцієнт трудової дисципліни	0,1
Лояльність персоналу	5
Трудова активність	6
Рентабельність використання людського капіталу	25
Економічна результативність управлінської діяльності	24
Частка витрат на управління	6
Співвідношення кількості управлінських працівників до середньооблікової кількості працюючих	0,14
Результуюче рішення u_j за системою «Hurma System»	u_2

Таким чином, метод формалізації СППР щодо управління персоналом на базі НМ пропонується таким [117, с. 149]:

Значення оцінювальних параметрів $x_1 \dots x_9$ за допомогою відповідних діапазонів значень, описуються конкретним характеристичним рівнем (Н – низький, С – середній, В – високий).

Кожному оцінювальному параметру, що описується певним характеристичним рівнем, присвоюється відповідний двійковий код [118].

Формується вхідний вектор мережі Хеммінга (закодована комбінація з 20 цифр «1» та «-1»).

Нейронна мережа Хеммінга ідентифікує найближчий вхідному вектору еталон, номер якого видається на виході мережі.

Таким чином, за допомогою вищевикладеного методу стає можливим однозначно класифікувати об'єкт, визначити його рівень управління.

Отже, запропоновані математична модель та метод її формалізації володіють такими значними перевагами перед існуючими альтернативними підходами: 1) точність оцінювання; 2) врахування широкого спектру різноякісних оцінювальних параметрів; 3) швидкодія; 4) здатність до самонавчання; 5) використання запропонованого підходу щодо визначення рівня управління людським капіталом дозволяє: усунути помилки під час оцінювання, врахувати широку множину різноякісних первинних показників, скоротити час щодо прийняття остаточного рішення щодо рівня управління персоналом ТОВ «Веселка-Л».

Висновки до розділу 3

З метою удосконалення управління персоналом ТОВ «Веселка-Л» в аспекті впровадження новітніх персонал-технологій запропоновано застосування коучингу на торговельному підприємстві в умовах пандемії. Перевагами застосування коучингу на підприємстві є: формування ефективних робочих команд; визначення конкурентних переваг компанії, які дадуть поштовх до успішного функціонування підприємства і використання всього прихованого потенціалу підприємства. Також за допомогою коучингу підвищується рівень мотивованості персоналу. Усі працівники організації та керівництво раціонально використовують та управляють своїм часом.

З'являється систематизація знань в організації, відпрацьованість швидкої реакції на критичну ситуацію в організації. Персонал стає самостійнішим у пошуку власних рішень та баченні ситуації. Зростає рівень довіри між

адміністрацією та іншим персоналом підприємства внаслідок покращення комунікацій та підвищення рівня делегування повноважень. Збільшується результативність поставлених завдань, підвищується рівень особистісної і корпоративної репутації.

Запропоновано формування моделі імплементації інноваційної системи управління розвитком персоналу ТОВ «Веселка-Л». Встановлено, що навчання персоналу є найважливішим трендом в HR. Обґрунтовано необхідність системного управління розвитком персоналу роздрібних торговельних мереж під впливом світових тенденцій у впровадженні інновацій в торгівлі.

Сформовано модель імплементації інноваційної системи управління розвитком персоналу в процес управління персоналом на ТОВ «Веселка-Л». Проведено аналіз даних щодо визначення компетенцій, необхідних для працевлаштування у вітчизняні роздрібні торговельні мережі.

Обґрунтовано використання в управлінні персоналом ТОВ «Веселка-Л» таких інструментів, як HR-брендинг, HR-маркетинг, моделі компетенцій. Сформовано профіль компетенцій торговельного персоналу, що дозволить HR-фахівцям роздрібних торговельних мереж створити модель компетенцій, з допомогою якої підвищити ефективність пошуку і відбору персоналу.

Окреслено важливість впровадження у процес адаптації нових працівників інноваційних методів: гейміфікація, навчання з використанням технологій віртуальної і додаткової реальності (VR, AR), менторство.

Показано необхідність розроблення планів індивідуального розвитку працівників ТОВ «Веселка-Л», згідно з якими буде можливість системно застосовувати reskilling (перенавчання) і upskilling (підвищення кваліфікації) торговельного персоналу ТОВ «Веселка-Л».

Визначено алгоритм розроблення плану індивідуального розвитку працівника, що ґрунтується на рекомендаціях щодо організації навчання персоналу, визначених у ДСТУ ISO 10015:2008 «Управління якістю. Настанови щодо навчання персоналу». Проведено аналіз методів оцінки персоналу, які використовують у своїй практиці вітчизняні роздрібні торговельні мережі, і

обґрунтовано доцільність застосування в оцінюванні персоналу таких методів, як «360 градусів» і Assessment centre. Обґрунтовано значення створених умов для системного розвитку персоналу і кар'єрного зростання для утримання й залучення працівників у ТОВ «Веселка-Л» і сприяння зміцненню HR-бренда, що є важливою складовою кадрової стратегії компанії.

Запропоновано провести оцінювання рівня управління персоналом ТОВ «Веселка-Л» на основі застосування нейронної мережі Хеммінга. Запропоновано модель оцінювання рівня управління персоналом. Ця модель заснована на застосуванні нейронних мереж. Виявляються існуючі недоліки в оцінюванні рівня управління персоналом.

Удосконалено методологічний підхід до оцінювання рівня управління ЛК, що дозволяє засобами нейромережевих технологій точно та обґрунтовано визначити його рівень. Модель носить об'єктивний характер і в той же час враховує суб'єктивні оцінки експертів, тобто результати можуть легко змінюватися на основі зміни експертних оцінок по мірі змін у роботі підприємства, цілі, місії організації або її конкретних задач в теперішній момент. Модель носить і комплексний характер, оскільки, використовуючи понад десяток показників, вона генерує комплексну оцінку, в формуванні якої, наряду з економічними показниками, враховується і людський фактор, а саме дані мотивованості та задоволеності.

Було побудовано за допомогою програмного комплексу відповідну штучну нейронну мережу Хеммінга: проведено діагностику, розраховано її вагові коефіцієнти, що дозволило швидко та точно визначити рівень управління людським капіталом ТОВ «Веселка-Л».

Запропонований концептуальний підхід має низку істотних переваг перед існуючими альтернативними методами: високу точність оцінювання; врахування потужної множини різноякісних параметрів впливу; висока швидкість прийняття рішення; здатність до самонавчання. Запропонований підхід успішно реалізовано для оцінювання рівня управління персоналом на ТОВ «Веселка-Л».

ВИСНОВКИ

У першому розділі дипломної роботи магістра узагальнено теоретичні засади визначення напрямів розвитку управління персоналом підприємства в аспекті впровадження новітніх персонал-технологій. Розглянуто сутність, роль персонал-технологій та їх специфічні особливості у системі управління персоналом; досліджено основні тенденції і домінанти розвитку персонал-технологій за умов безпрецедентної ролі людського фактору в менеджменті

підприємства; вивчено вітчизняний і зарубіжний досвід використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом підприємства.

Концепція управління персоналом – це система теоретико-методологічних поглядів на розуміння й визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму та технологічної послідовності її реалізації в конкретних умовах функціонування організацій. У сучасному виробництві технологія управління персоналом – це наука управління людьми, механізм взаємозв'язку між суб'єктом та об'єктом управління персоналом, система взаємодії між керівником і працівником, стратегія вироблення рішень і тактика їх виконання у сфері ефективної зайнятості працівників в управлінні кадровим складом підприємства.

Таким чином, персонал-технологія, відповідно до загальнонаукових позицій, – це чіткий, дієвий механізм взаємодії керівників усіх рівнів управління зі своїм персоналом задля ефективного використання тих обмежених економічних ресурсів, що є на виробництві, насамперед робочої сили, трудового потенціалу всіх категорій працівників. Така унікальна й особлива персонал-технологія включає розроблення методології управління персоналом, формування системи управління персоналом і розроблення персонал-технологій з управління персоналом.

Здійснено аналіз сучасного стану використання сучасних персонал-технологій в управлінні трудовим потенціалом українських підприємств. Наведено їх основні визначальні характеристики. Обґрунтовано доцільність застосування окремих персонал-технологій при організації управління трудовим потенціалом підприємств. Визначено місце персонал-технологій в системі управління трудовим потенціалом підприємства.

Прискорення глобалізації економіки й посилення конкуренції на ринках зумовлюють необхідність упровадження інноваційних технологій у практику управління персоналом. При цьому основна увага кадрового менеджменту має приділятися запровадженню і розвитку персонал-технологій, новаторських ідей

в управління персоналом, забезпеченню використання результатів творчої активності працівників підприємства.

Запропонована класифікація інноваційних методів може певним чином забезпечувати поліпшення управління персоналом організацій, його орієнтацію на реалізацію найважливіших стратегічних цілей і завдань. Основне завдання фахівців з управління персоналом полягає в орієнтації співробітників на досягнення спільної мети і реалізації їх залучення, розкритті потенціалу і здібностей працівників, перспективного їх розвитку в умовах невизначеності, адже людські можливості стають одним з основних ресурсів компанії.

Дослідження міжнародних тенденцій розвитку технологій з управління персоналом дало можливість виявити певні особливості в розвитку означеного напрямку. Зокрема, всупереч традиційному твердженню про те, що новітні технології є загрозою зайнятості людей обґрунтовано позицію, що найбільша цінність, синергічна результативність виникає там, де ефективно поєднуються технології і людський фактор.

У розділі два дипломної роботи здійснено аналіз управління персоналом підприємства на основі використання новітніх персонал-технологій на ТОВ «Веселка-Л». Проаналізовані тенденції розвитку сучасних персонал-технологій управління персоналом на сучасних підприємствах; проаналізована загальна характеристика діяльності ТОВ «Веселка-Л» та аналіз основних техніко-економічних показників; дана оцінка використання персонал-технологій у контексті управління персоналом ТОВ «Веселка-Л».

Українські підприємства та організації, за результатами проведеного опитування, відзначаються значно нижчим рівнем цифровізації HRфункцій та окремих персонал-технологій – лише 63 % опитаних мають повністю або частково автоматизований кадровий облік, і тільки 6 з 30 компаній мають автоматизований збір HR-аналітики. Найскладнішим та найнедоступнішим для українських підприємств є засоби штучного інтелекту через недостатню технічну базу, відсутність фінансів та цифрову некомпетентність як HR-ів, так і усього персоналу. Достатньо високо оцінені респондентами і причини

неготовності керівництва організацій до цифровізації персонал-технологій та, навіть, недоцільність їх впровадження. Таким чином, розвиток персонал-технологій залежить від базових показників розвитку економіки країни та інвестицій в людський капітал; запровадження інновацій на виробництві товарів та послуг, активного розвитку соціальнокультурних ресурсів суспільства. Важливим чинником розвитку персонал-технологій є і готовність персоналу компаній до їх впровадження.

З метою удосконалення управління персоналом ТОВ «Веселка-Л» в аспекті впровадження новітніх персонал-технологій запропоновано застосування коучингу на торговельному підприємстві в умовах пандемії. Запропоновано формування моделі імплементації інноваційної системи управління розвитком персоналу ТОВ «Веселка-Л». Запропоновано оцінювання рівня управління персоналом ТОВ «Веселка-Л» на основі застосування нейронної мережі Хеммінга.

Орієнтуючись на західні практики в управлінні персоналом, вітчизняні підприємства отримують суттєву конкурентну перевагу на ринку праці та позитивний бізнес-імідж серед усіх учасників відносин. Успіх забезпечується ефективним впровадженням персонал-технологій в управління розвитком персоналу. Вміле застосування цих елементів дає змогу підприємству адекватно реагувати на зміни навколишнього середовища, а отже, уникнути можливих втрат і стабільно нарощувати ефективність свого функціонування.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Дубініна Я.П. Основи кадрового менеджменту / Я.П. Дубініна [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://semestr.com.ua/book_102.html. - (дата звернення: 14.11.2023).

2. Лели Ю.Г. Сучасні системи управління персоналом та їх вплив на ефективність роботи підприємства / Ю.Г. Лели ; Електронний інституціональний депозитарій Приазовського державного технічного університету [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://eir.pstu.edu/>. - (дата

звернення: 14.11.2023).

3. Новікова М.М. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти : [монографія] / М.М. Новікова, Л.О. Мажник ; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Харків : ХНАМГ, 2012. – 215 с.

4. Лизунова О. М. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства / О.М. Лизунова, Я.Г. Іщенко, Г.В. Кондрашова // Електронне фахове видання Мукачівського національного університету: Економіка та суспільство. Мукачево, - 2018 р. - №14. - С. 448-456.

5. Устіловська А. С. Формування інноваційних методів управління персоналом у розрізі праксеологічного підходу / А.С. Устіловська // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Луцьк. - 2019 р. №4. - С. 100-108.

6. Петрова І.Л. Стратегічне управління персоналом: реалії та перспективи / І.Л. Петрова // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. Т.2. Управління персоналом в організаціях. – Київ : КНЕУ, 2005. – С. 214–223.

7. Писаревська Г.І. Розвиток ринку рекрутингових послуг в Україні / Г.І. Писаревська // Бізнес Інформ. – 2013. – № 10. – С. 227–231.

8. Технологии подбора персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.training.com.ua/live/release/tehnologii_podbora_personala. - (дата звернення: 14.11.2023).

9. Третяк О.П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві / О.П. Третяк // Науковий вісник НЛТУ України. – 2014. – № 24(4). – С. 389–396.

10. Холодницька А.В. Сучасні технології підбору персоналу та можливості їхнього практичного використання / А.В. Холодницька // Науковий вісник Полісся. – 2015. – № 1(1). – С. 61–64.

11. Дашко І. М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання / І.М. Дашко // Науковий вісник Ужгородського національного університету. - Випуск 9. - 2016. - С.37-41.

12. Короцинська Я.А. Методи професійного навчання і розвитку персоналу Наукове мислення / Я.А. Короцинська [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://naukam.triada.in.ua/index.php/konferentsiji/43-trinadtsyata-vseukrajinska-praktichnopiznavalna-internet-konferentsiya> - (дата звернення: 14.11.2023).

13. Сазонова Т.О. Системний підхід до управління персоналом сучасної організації / Т.О. Сазонова, Л.В. Келемеш // ІНФРАСТРУКТУРА РИНКУ. - Випуск 37. - 2019. - С.530-538.

14. Безручук С.Л. Аутсорсинг, лізинг персоналу або послуги з бухгалтерського обліку: критична оцінка термінів / С.Л. Безручук // Міжнародний зб. наук. праць. - 2012. Вип. 3(12). - С. 41–60.

15. Гончарова О.М. Реінжиніринг бізнес-процесів як спосіб підвищення ефективності управління / О.М. Гончарова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/>. - (дата звернення: 14.11.2023).

16. Гуцалюк О.М. Місце технології управління персоналом підприємства в системі менеджменту / О.М. Гуцалюк [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.stvttt_2014_1_45.pdf. - (дата звернення: 14.11.2023).

17. Миколайчук І. Коучинг в системі управління персоналом / І. Миколайчук // Вісник КНТУ. - 2005. - № 4. - С.50–67.

18. Новікова М.М. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія / М.М. Новікова . - Харків. 2012. - 215 с.

19. Кохан С.О. Контроль як одна із основних функцій системи управління персоналом / С.О. Кохан [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://academy.gov.ua/ej/ej16/txts/12KSOSUP.pdf>. - (дата звернення: 14.11.2023).

20. Третяк О.П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві / О.П. Третяк // Науковий вісник НЛТУ України. - 2014. - № 24(4). - С. 389–396.

21. Перспективи розвитку ринку хмарних обчислень в Україні: переваги та ризики: Аналітична записка. Національний інститут стратегічних досліджень. [Електронний ресурс]. – Режим доступу :

<http://www.niss.gov.ua/articles/1191>. - (дата звернення: 14.11.2023).

22. Педько А.Б. Практичні аспекти використання аутсорсингу на підприємствах чорної металургії / А.Б. Педько, В.Г. Черніков // Економіка і суспільство. Вип.18, 2018. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://economyandsociety.in.ua/journal/16_ukr/69.pdf. - (дата звернення: 14.11.2023).

23. Писаревська Г.І. Розвиток ринку рекрутингових послуг в Україні / Г.І. Писаревська // Бізнес Інформ. - 2013. - № 10. - С. 227–231.

24. Корнілова О. В. Місце персонал-технологій в управлінні трудовим потенціалом підприємств / О.В. Корнілова, В.В. Нирко // ДонДУУ.-МЕНЕДЖЕР. - № 4 (85). - 2019 р. - С.102-111.

25. Зеленська М.О. Підходи до формування та структуризації потенціалу підприємства / М.О. Зеленська // Економічний вісник. - 2011. - № 8. - С. 219–224.

26. Мочерний С.В. Економічна теорія. 4-те вид. / С.В. Мочерний. - Київ : Академія, 2009. - 640 с.

27. Федоришина Л.М. Безробіття в Україні: актуальні проблеми і шляхи вирішення / Л.М. Федоришина // Сталий розвиток економіки. - 2015. - № 4 (29). - С. 103–108.

28. Організація праці менеджера : навчальний посібник / Л.І. Скібіцька. - Київ : Центр учбової літератури, 2010. - 360 с.

29. Шевченко Л.С. Позикова праця: сутність, ризики, особливості розвитку в Україні / Л.С. Шевченко // Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого». - 2012. - № 1 (8). - С. 122–129.

30. Хміль Ф.І. Управління персоналом : підручник для студентів вищих навчальних закладів / Ф.І. Хміль. - Київ : Академвидав, 2006. - 488 с.

31. Бондарчук Л.В. Сучасні технологічні особливості застосування персонал-технологій / Л.В. Бондарчук // Приазовський економічний вісник. - Випуск 5(22) 2020. - С.41-44.

32. Антоненко А. Використання методології LAB-профілю в практиці управління персоналом / А. Антоненко // Менеджер з персоналу. - 2006. - № 10. - С. 70–77.

33. Балабанова Л. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки / Л. Балабанова Л, О.В. Стельмашенко. - Донецьк, 2010. - 238 с.

34. Брич В. Трансформація системи управління персоналом підприємств / В. Брич В. О. Борисяк. - Тернопіль, 2020. - 318 с.

35. Дзямулич М.І. Управління розвитком персоналу підприємства в умовах глобалізації економіки / М.І. Дзямулич, Т.О. Шматковська // Економічний форум. - 2020. - № 3. - С. 138–142.

36. Дослідження. Міжнародні тенденції в галузі управління персоналом. 2020. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://rocongress.org/.../mezhdunarodnye-tendentsii-v-sferre-upravleniya-personalom-2020/>. - (дата звернення: 14.11.2023).

37. Кудрявцева Є.І. Інноваційні технології в управлінні персоналом / Є.І. Кудрявцева, В.М. Голянич // Управлінський консалтинг. - 2013. - № 2. - С. 5–16.

38. Кукса В.М. Управління персоналом: останні тенденції та загрози / В.М. Кукса, К.В. Поляк // Фінансовий простір. - 2020. - № 1(37). - С. 91–101.

39. Хохлова Т. Полювання на голови: ексклюзивна технологія для підбору суперперсоналу / Т. Хохлова, А. Машкетова // Управління персоналом. - 2007. - № 17(171). - С. 35–40.

40. Мажник Л. Стратегічний розвиток технологій управління персоналом підприємства / Л. Мажник // Управління розвитком. - 2011. - № 22. - С. 95–96.

41. Мойсєєв А. Стрижневі технології нового часу / А. Мойсєєв // Управління персоналом. - 2007. - № 17(171). - С. 8–24.

42. Осипенко А. Значення та розвиток головного полювання на вітчизняних підприємствах / А. Осипенко // Управління розвитком. - 2014. - № 3. - С. 87–89.

43. Писаревська Г. Розвиток ринку рекрутингових послуг в Україні / Г.

Писаревська // Ділова інформація. - 2013. - № 10. - С. 227–232.

44. Скляр Є. Застосування методу оціночного центру при оцінці професійних здібностей персоналу / Є. Скляр // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. - 2013. - № 205. - С. 82–85.

45. Третяк О.П. Сучасні кадрові технології в системі управління персоналом на підприємствах / О.П. Третяк // Науковий вісник НЛТУ України. - 2014. - № 24/4. - С. 389–397.

46. Згалат-Лозинська Л.О. Поліпшення профорієнтації на основі прогнозованих тенденцій на ринках праці та освіти / Л.О. Згалат-Лозинська // Актуальні проблеми економіки - 2015. - № 9(171). - С. 313–323.

47. Червінська Л. П. Тенденції розвитку інноваційних технологій менеджменту персоналу / Л.П. Червінська, Т.М. Червінська, М.П. Буковинська // Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки. - Випуск 4 (63), - 2021. - С.91-99.

48. Безручук С.Л. Аутсорсинг, лізинг персоналу або послуги з бухгалтерського обліку: критична оцінка термінів / С.Л. Безручук, С.М. Лайчук // Міжнародний зб. наук. праць. – 2012. – Вип. 3(12). – С. 41-60.

49. Білорус Т.В. Інноваційні технології в управлінні кадровим потенціалом підприємства / Т.В. Білорус. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.econom.univ.kiev.ua/articles/_tehnologii_v_upravlinni_.pdf. - (дата звернення: 14.11.2023).

50. Вдовиченко Р.П. Особливості сучасного управління персоналом / Р.П. Вдовиченко. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.pauka.com.ua/?op=1&z=935>.- (дата звернення: 14.11.2023).

51. Бикова А.Л. Впровадження персонал-технологій у системі управління персоналом на торговому підприємстві / А.Л. Бикова, Е.Д. Сальник // «Молодий вчений». - № 12 (64), грудень, 2018 р. - С.245-250.

52. Волкова Т.В. Технологізація управління персоналом / Т.В. Волкова // Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. – 2013. – № 4. – С. 159-163.

53. Гетьман О.О. Розвиток сучасних маркетингових персонал-технологій у діяльності вітчизняних підприємств / О.О. Гетьман, А.І. Цибулько // Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. – 2014. – № 2. – С. 5-15.

54. Гетьман О.О. Моделювання комплексної оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства / О.О. Гетьман, Л.І. Чабан // Молодий вчений. – 2015. – № 11(2). – С. 26-30.

55. Кучеренко Д.Г. Вплив розвитку інноваційної системи на удосконалення процесу управління персоналом / Д.Г. Кучеренко, Н. П. Шморгун // Економіка і управління. – 2011. – № 3. – С. 67-72.

56. Лисак В.Ю. Інновації в управлінні персоналом: зарубіжна та вітчизняна практика / В.Ю. Лисак // Агросвіт. – 2013. – № 9. – С. 55-60.

57. Лобза А.В. Сучасні персонал-технології як засіб забезпечення ефективної системи найму та адаптації персоналу: вітчизняний та зарубіжний досвід / А.В. Лобза, К.А. Юрченко // Молодий вчений. – 2015. – № 11(2). – С. 74-80.

58. Смутчак З.В. Інноваційний розвиток персоналу в контексті впровадження стандарту / З.В. Смутчак, О.Ю. Ситник, Н.І. Легінькова // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. – 2015. – Т. 20, Вип. 3. – С. 212-217.

59. Сочинська-Сибірцева І.М. Розвиток технологій управління персоналом на вітчизняних підприємствах / І.М. Сочинська-Сибірцева // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2012. – Вип. 21. – С. 51-55.

60. Третьяк О.П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві / О.П. Третьяк // Науковий вісник НЛТУ України. – 2014. – Вип. 24.4. – С. 389-397.

61. Світова економіка. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://uk.wikipedia.org/wiki/Світова_економіка. - (дата звернення: 14.11.2023).

62. Global Talent 2021. How the new geography of talent will transform

human resource strategies. Oxford Economics. 2012. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.oxfordeconomics.com/Media/Default/Thought%20Leadership/global-talent-2021.pdf>. - (дата звернення: 14.11.2023).

63. Creating People Advantage 2013. Lifting HR Practices to the Next Level / R. Strack, J.-M.l Caye, C. von der Linden, P. Haen, F. Abramo. 2013. October 30. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://www.bcgperspectives.com/Images/-Creating_People_.pdf - (дата звернення: 14.11.2023).

64. Колобердянко І.І. Інноваційні зрушення у сфері управління персоналом в умовах глобальної економіки / І.І. Колобердянко, Н.С. Метельська // Мукачавський державний університет. - Випуск № 19 / 2018. - С.63-68.

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

66. Зінченко А. Г. Твоє майбутнє у сфері торгівлі / А. Г. Зінченко. – Київ : Юстон, 2018. – 44 с.

67. Гут Л. В. Щодо питання проблем управління персоналом підприємств торгівлі / Л. В. Гут, Н. М. Попович, Л. Т. Савицька // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. – 2011. – Вип. 4. – С. 265-268.

68. Тельнов А. С. Особливості управління персоналом на підприємствах торгівлі в сучасних економічних умовах / А. С. Тельнов, С. Л. Решміділова, Н. А. Стеценко // Asian Journal of Scientific and Educational Research. – 2016. – No1. (19), January - June, Vol. IX. – P. 83-89.

69. Підбір, відбір і найм персоналу – 5 ефективних методів набору співробітників у компанію [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://bigenergy.com.ua/fnansi/bznes-dlya-pdpri/1140-pidbir-vidbir-i-najm-personalu--5-metodiv-poshukuspivrobotnikiv.html>. - (дата звернення: 14.11.2023).

70. Писаревська Г. І. Організація процесу зовнішнього рекрутингу [Текст]

/ Г. І. Писаревська // Бізнес-інформ. – 2015. – № 2. – С. 296-301.

71. Пашкина Т. Сколько платят работникам сферы торговли, и где их с нетерпением ждут: аналитика robota.ua [Электронный ресурс] / Т. Пашкина. – Режим доступа: <https://thepoint.rabota.ua/skolkoplatyay-rabotnykam-sfery-torhovly-analytyka-robotaua/>. - (дата звернення: 14.11.2023).

72. Пашкина Т. Сфера торговли: какие зарплаты предлагают товароведом, продавцам и кассирам / Т. Пашкина [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://thepoint.rabota.ua/sfera-torhovly-kakyezarplaty-predlahayut-tovarovedam-prodavtsam-ukassuyam/>. - (дата звернення: 14.11.2023).

73. Тенденції у сфері управління персоналом – 2018. Міжнародне дослідження Deloitte [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/humancapital/articles/human-capital-trends-2018.html#>. - (дата звернення: 14.11.2023).

74. Огляд ринку праці і кадрів України в 2018 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ancor.ua/press/news/oglyad-rinku-praci-ikadriv-ukrayini-v-2018-roci>. - (дата звернення: 14.11.2023).

75. Симоненко К. Мілленіали більше інших хочуть працювати в торгівлі. Дослідження Академії ДТЕК і HeadHunter / К. Симоненко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://rau.ua/novyni/millenialy-dtek-headhunter/>. - (дата звернення: 14.11.2023).

76. Привлечение талантов: появление когнитивного рекрутинга. Глава третья из отчета Deloitte 2017 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.talent-management.com.ua/3191-privlechenie-talantov-kognitivniy-rekruting-glavaotcheta-deloitte-2017/>. - (дата звернення: 14.11.2023).

77. Антуневич В. Навіщо компаніям розвивати бренд роботодавця / В. Антуневич [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://eba.com.ua/companies-developer-employer-brand/>. - (дата звернення: 14.11.2023).

78. Леонова О. 11 стратегій для залучення талантів в 2019 / О. Леонова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hurma.work/blog/11-strategij->

dlyazaluchennya-talantiv-v-2019/. - (дата звернення: 14.11.2023).

79. Василик А. В. Використання соціальних мереж у сучасному рекрутингу України / А. В. Василик, О. В. Іщенко // Економічний простір. – 2018. – № 131. – С. 53-63.

80. Підбір персоналу в цифрову епоху: вектор змін [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kiev.hh.ua/article/22316>. - (дата звернення: 14.11.2023).

81. Леонова О. Як змінився рекрутинг в 2020 році / О. Леонова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hurma.work/blog/yak-zminivsyarekruting-v2020-roczii/>.- (дата звернення: 14.11.2023).

82. Пучкова С. І. Рекрутинг у торговельній сфері: тенденції та ключові підходи / С.І. Пучкова // Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. - № 61. - 2020. – С.118-126.

83. Гарват О. А. Сучасні персонал-технології в системі управління персоналом / О.А. Гарват, Ю. О. Бець // Вісник Хмельницького національного університету. - 2018. - № 2. - С.171-175.

84. Свінцицька О.М. Сучасні технології в управлінні розвитком персоналу та їх вплив на ефективність бізнесу / О.М. Свінцицька, Ю.В. Богоявленська // Економіка та управління підприємствами. - Випуск 14. 2017. – С.183-188.

85. Миколайчук І. Коучинг у системі управління персоналом / І. Миколайчук // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. - 2015. - № 4 (102). - С.50-67.

86. Коучинг – інструмент особистого і професійного. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<http://www.lifecoach.com.ua/> - (дата звернення: 14.11.2023).

87. Три кита коучинга в Україні. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.trn.ua/articles/5097/> - (дата звернення: 14.11.2023).

88. Коучинг в організації. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://coachinhr.teampracticum.com/bci2015> - (дата звернення: 14.11.2023).

89. Марняло А. М., Заболотна В. В., Миколайчук І. П. Застосування

навчальної персонал-технології коучингів в умовах COVID-19 // Specialized and multidisciplinary scientific researches. - Volume 2. - December 11, 2020. - Amsterdam, The Netherland . - С.138-141.

90. Бала Р.Д. Процес реалізації коучингу на підприємстві / Р.Д. Бала // Регіональна економіка. - 2011. - №3.- С. 194-201.

91. Тарасенко Ю. В. Застосування методів коучингу при створенні організації, що навчається / Ю.В. Тарасенко, Ю.М. Чичкан-Хліповка // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. - 2011. Випуск 29. - 330 с.

92. Маховка В. М. Проблематика впровадження коучингу в систему управління персоналом організації / В.М. Маховка, М.В. Козик // Інфраструктура ринку. - 2018. Вип. 21. - С. 131–136.

93. Передало Х. С. Роль коучингу в системі мотивування працівників вітчизняних підприємств / Х.С. Передало, І.С. Процик // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". - 2012. - №727. - С. 131-135.

94. Черненко О.В Застосування коучинг-методу в системі управління персоналом торгової організації для підвищення продуктивності праці / О.В. Черненко О.В // Вчені записки Університету «КРОК». - №2 (54), 2019. - С.159-168

95. Бойченко О. Ключові HR-тренди України 2019 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.management.com.ua/tend/tend_1120.html - (дата звернення: 14.11.2023).

96. Брусенко Н. В. Розробка програми менторингу на підприємстві: основні складові / Н. В. Брусенко // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту: Економічні науки. – 2014. – Вип. 1. – С. 195-201.

97. Walmart буде навчати нових співробітників у віртуальній реальності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://scienews.com/uk/gadzheti/6704-walmart-bude-navchat-novih-sp-vrob-tnik-v-u-vrtual-n-y-real-nost.html> - (дата звернення: 14.11.2023).

98. ДСТУ ISO 10015:2008. Управління якістю. Настанови щодо навчання персоналу [Чинний від 2009-01-01]. – Київ : ДП “УкрНДНЦ”, 2011. – 12 с.

99. Ковальчук С. В. Клієнтоорієнтованість – сучасне спрямування маркетингової концепції / С. В. Ковальчук // Тези доповідей IV Всеукраїнської наукової конференції молодих учених та студентів “Актуальні проблеми та перспективи розвитку маркетингового управління” : 4 листопада 2016 р., Київ. – Київ : КНУТД, 2016. – С. 10-11.

100. Нагорський В. Як зміниться рітейл до 2030 року – прогноз CBRE. Асоціація ритейлерів України. 2017. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://rau.ua/novyni/oblik-ritejla-k-2030-godu-cbre/> - (дата звернення: 14.11.2023).

101. Позднякова С. В. Сучасні особливості впровадження методів оцінки професійнокваліфікаційних якостей персоналу / С. В. Позднякова, К. Ю. Потапова // Економічний аналіз. - 2013. – Т. 14. – № 3. – С. 173-179.

102. Психологічний словник / [авт.-уклад. В. В. Синявський, О. П. Сергєєнкова; за ред. Н. А. Побірченко]. – Київ : Наук. світ, 2007. – 274 с.

103. Татаревська М. С. HR-брендінг в системі управління персоналом сучасної організації / М. С. Татаревська, О. В. Сорока, О. О. Лосікова // Економіка і регіон. – 2014. – № 2 (45). – С. 57-62.

104. Чепурна А. Як розвивати компанію майбутнього / А. Чепурна // ФДК. Фінансовий директор компанії. – 2019. – № 1. – С. 54-61.

105. Леськова С. В. Імплементация інноваційної системи управління розвитком персоналу в процес управління персоналом роздрібних торговельних мереж / С.В, Леськова // Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. - № 59. - 2020. - С.116-123.

106. Лукіна М.М. Технологія автоматизованої системи управління кадрами з використанням моделі компетенцій [Електронний ресурс]. / М.М. Лукіна – Режим доступу: <https://cyberleninka.ru/article/n/tehnologiyaavtomatizirovannoy-sistemy-upravleniya-kadrami-s-ispolzovaniem-modeli-kompetentsiy/viewer> - (дата звернення: 14.11.2023).

107. Болдирева Н.В. Сучасні технології і методи оцінки персоналу: плюси і мінуси / Н.В. Болдирева, Я.М. Тіхонова, Е. Мішуніна, Б.А. Храмцов // Вісник

інституту світових цивілізацій. - 2019. - № 2(23). - С. 46–57.

108. Ісмаїлова А.В. Сучасні методи оцінки персоналу / А.В. Ісмаїлова // Вісті міжнародної академії аграрної освіти. - 2016. - № 28. - С. 49–52.

109. Дончак Л.Г. Методичний підхід до оцінювання рівня кадрового потенціалу підприємства / Л.Г. Дончак, Г.М. Бойківська, С.П. Лисюк // Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України. - 2021. № 1. - С. 96–112.

110. Кричевський М.Л. Нейромережева оцінка компетенцій персоналу / М.Л. Кричевський, С.В. Дмитрієва, Ю.А. Мартинова // Економіка праці. - 2018. - № 5. - С. 1101–1118.

111. Панков Д.А. Концепція формування прогнозних оцінок вкладу інтелектуального капіталу в створення цінності компанії на основі штучних нейронних мереж / Д.А. Панков, Д.Ю. Бусигін // Бухгалтерський облік і аналіз. - 2018. - № 7. - С. 32–38.

112. Гущин М.В. Автоматизована система оцінки ефективності діяльності співробітників підрозділу / М.В. Гущин, О.А. Кіреєв, О.С. Катаєв // Молодий вчений. - 2019. - № 19. - С. 119–124.

113. Побережний Р.О. Математичні методи, моделі та інформаційні технології в економіці / Р.О. Побережний, Н.М. Побережна // Економіко-математичне моделювання в управлінні персоналом сучасного підприємства. - 2019. - № 11. - С. 153–155.

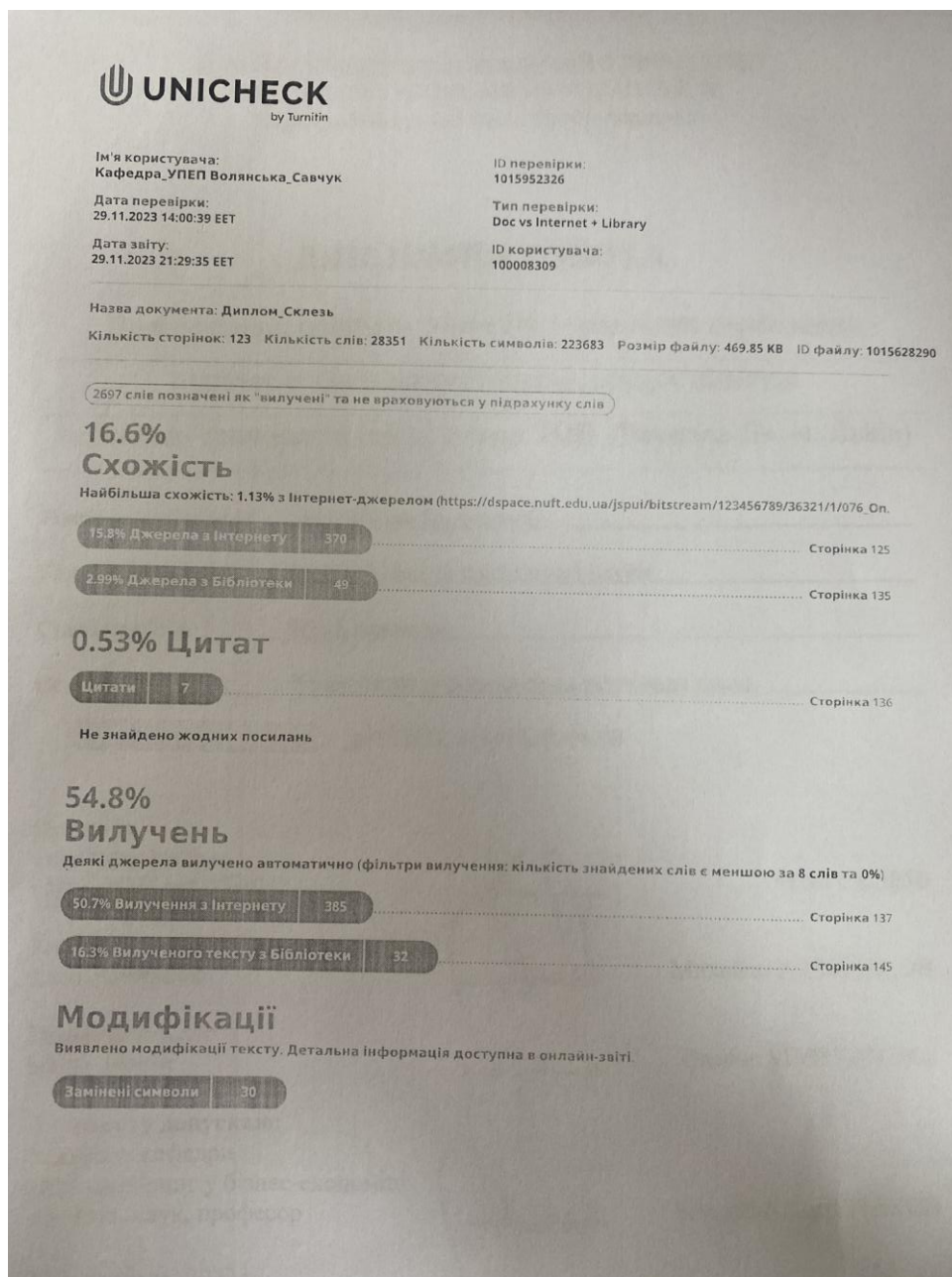
114. Федоренко І.А. Оцінювання ефективності управління персоналом промислового підприємства / І.А. Федоренко, О.І. Журба, Ю.М. Сєрикова. - 2018. - № 5. С. 89–90.

115. Івашкова А.О. Модель оцінка інноваційних методів управління персоналом / А.О. Івашкова // Моделювання процесів інноваційного розвитку в економіці. - 2021.- № 8. - С. 31–32.

116. Офіційний сайт хмарного сервісу «Hurma System» для оцінювання управління персоналом. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hurma.work/> - (дата звернення: 14.11.2023).

117. Лактіонов О.І. Інформаційне та програмне забезпечення в системі оцінки рівня професійної компетенції персоналу промислових підприємств / О.І. Лактіонов // Вісник Хмельницького національного університету. - 2016. - № 4. - С. 149–152.

118. Азарова А.О., Пугач В.С. Оцінювання рівня управління людським капіталом із застосуванням нейронної мережі Хеммінга / А.О. Азарова, В.С. Пугач // Економіка та суспільство. - Випуск № 37 / 2022. - С.



Anti-Plagiarism v-15.257

Максимальне співпадіння з одним документом 7.0%

Словники перевірки: en_US, ru_RU, ua_UA. Помилки в документах: 9%

ID: 121406 Назва: Перспективні напрями розвитку управління персоналом підприємства в аспекті впровадження новітніх персоналі-технологій (на прикладі ТОВ «Веселка-Л», м. Львів) Додано в БД: 2023-11-29 Автора: Склезь Ірина Олегівна Керівники: д.е.н., проф. Ведерніков М. Д. Консультанти: Опоненти:	Документ		Сумарний збіг по Базі Даних	
	Символи	Лексеми	Символи	Лексеми
	196230	1347	51236 (26%)	464 (34%)

Джерело плагіату

ID	Опис	Наявність плагіату в документі	
		Символи	Лексеми