

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
Кафедра HR-інжиніринг у бізнес-економіці

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Вдосконалення системи управління персоналом підприємства
на основі впровадження новітніх HR-технологій
(на прикладі ФОП Шеремета О. В., Хмельницький р-н, с. Лісові Гринівці)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

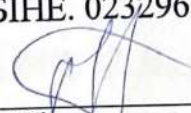
Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма HR-інжиніринг у бізнес-економіці

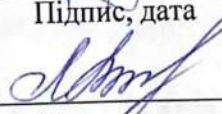
КВБІНЕ. 023296.01.03.00

Виконала:
студентка 2 курсу
групи БІНЕМз-23-1


Підпис, дата


Світлана ГРОДСЬКА

Керівник
к.е.н., доцент


Підпис, дата

Леся ВОЛЯНСЬКА-САВЧУК


Нормоконтролер


Підпис, дата

Олена МАНТУР-ЧУБАТА

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри
HR-інжиніринг у бізнес-економіці


Підпис

Михайло ВЕДЕРНІКОВ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

18 12 2024 р.

Хмельницький 2024

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 _____ HR-інжиніринг у бізнес-економіці

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Підпис

Михайло ВЕДЕРНІКОВ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

26 серпня 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Гродська Світлана Федорівна

1. Тема роботи: Вдосконалення системи управління персоналом підприємства на основі впровадження новітніх HR – технологій (на прикладі ФОП Шеремета О. В., Хмельницький р-н, с. Лісові Гринівці)

Керівник роботи Волянська-Савчук Л. В., к.е.н., доцент

Затверджено наказом ректора університету від «26» серпня 2024 р. № 60 .

2. Строк подання студентом роботи на кафедру: 06.12.2024 р.

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

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
У першому розділі наведено теоретико-методичні засади визначення системи управління персоналом підприємства на основі впровадження новітніх HR – технологій. У другому розділі наведено аналіз системи управління персоналом ФОП Шеремета О. В. в сучасних умовах. Третій розділ присвячено напрямам вдосконалення системи управління персоналом ФОП Шеремета О. В. на основі впровадження новітніх HR – технологій.

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень)
Таблиця - Трагування категорії «управління персоналом»; Таблиця -

Порівняння систем управління персоналом на підприємствах; Таблиця - Основні підсистеми системи управління людськими ресурсами; Таблиця - Структура цілісної системи управління персоналом; Таблиця - Елементи системи управління персоналом та їх характеристика; Рисунок - Основні характеристики інноваційного професійного навчання та розвитку персоналу; Таблиця - Матеріальні та нематеріальні інноваційні технології мотивації персоналу; Рисунок - Еволюція HR-функції на основі digital-інструментів.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

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

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

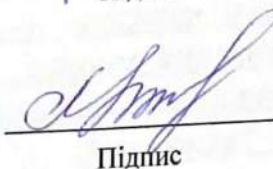
Назва розділу кваліфікаційної роботи	Строк виконання	Примітка
ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА	21.10.2024 - 10.11.2024	Виконано
АНАЛІТИЧНА ЧАСТИНА	11.11.2024 - 20.11.2024	Виконано
ПРОЕКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНА ЧАСТИНА	21.11.2024 - 30.11.2024	Виконано
РЕЦЕНЗУВАННЯ РОБОТИ	01.12.2024 - 05.12.2024	Виконано
ПІДГОТОВКА РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	06.12.2024 - 10.12.2024	Виконано
ЗАХИСТ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ	11-27.12.2024	

Студентка


Підпис

Світлана ГРОДСЬКА

Керівник кваліфікаційної роботи


Підпис

Леся ВОЛЯНСЬКА-САВЧУ

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота «Вдосконалення системи управління персоналом підприємства на основі впровадження новітніх HR – технологій (на прикладі ФОП Шеремета О. В., Хмельницький р-н, с. Лісові Гринівці)».

Виконала студентка гр. БІНЕМз-23-1 Гродська С. Ф.,

Керівник Волянська-Савчук Л. В, к.е.н., доц.

Обсяг – 70 с., 14 рис., 29 табл., 4 додатки, 36 джерел.

Ключові слова: управління персоналом, HR-технології, мотивація, рекрутинг.

Мета кваліфікаційної роботи є моніторинг інноваційних підходів у вдосконаленні системи управління персоналом підприємства на основі впровадження новітніх HR – технологій.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом підприємства.

У першому розділі наведено теоретико-методичні засади визначення системи управління персоналом підприємства на основі впровадження новітніх HR – технологій.

У другому розділі наведено аналіз системи управління персоналом ФОП Шеремета О. В. в сучасних умовах.

Третій розділ присвячено напрямам вдосконалення системи управління персоналом ФОП Шеремета О. В. на основі впровадження новітніх HR – технологій, а саме: удосконалення комплексного оцінювання якості професійного розвитку персоналу підприємства; впровадження Employee Experience системи в контексті вдосконалення управління персоналом ФОП Шеремета О. В.; оптимізація digital learning в системі корпоративного навчання та розвитку персоналу ФОП Шеремета О. В.

Дата



Підпис

ЗМІСТ

Вступ	5
1 Теоретико-методичні засади визначення системи управління персоналом підприємства на основі впровадження новітніх HR-технологій	8
1.1 Сучасні концепції системи управління персоналом	8
1.2 Загальні тенденції та характерні аспекти трансформації HR – технологій в системі управління персоналом підприємства	14
1.3 Перспективи розвитку HR-технологій як засіб вдосконалення системи управління персоналом підприємства	20
Висновки до розділу 1	27
2 Аналіз системи управління персоналом ФОП Шеремета О. В. в сучасних умовах	29
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників	29
2.2 Аналіз ефективності використання персоналу ФОП Шеремета О. В. ...	35
2.3 Оцінювання системи управління персоналом на ФОП Шеремета О. В...	41
Висновки до розділу 2	46
3 Напрями вдосконалення системи управління персоналом ФОП Шеремета О. В. на основі впровадження новітніх HR – технологій	48
3.1 Удосконалення комплексного оцінювання якості професійного розвитку персоналу підприємства	48
3.2 Впровадження Employee Experience системи в контексті вдосконалення управління персоналом ФОП Шеремета О. В	55
3.3 Оптимізація digital learning в системі корпоративного навчання та розвитку персоналу ФОП Шеремета О. В	60
Висновки до розділу 3	67
Висновки	69
Перелік джерел посилання	72
Додатки	76

ВСТУП

Сучасний світ зазнає постійних змін, що супроводжуються викликами та новими можливостями. Геополітична нестабільність, воєнний стан, економічні труднощі та загроза кадровій безпеці ставлять перед керівниками організацій складні завдання. У нинішньому бізнес-середовищі, де конкуренція постійно посилюється, а темпи технологічного прогресу невпинно зростають, ефективне управління ключовим ресурсом організації — людським капіталом — стає вирішальним фактором успіху. Його збереження та розвиток впливає не лише на стійкість окремих компаній, але й на добробут цілих країн. Оскільки система управління персоналом завжди піддається впливу форс-мажорних обставин, менеджерам необхідно впроваджувати сучасні технології, які дозволять ефективно керувати людським потенціалом, забезпечуючи безпеку працівників і зміцнюючи людський капітал.

Розвиток людських ресурсів, підвищення кваліфікаційного рівня, освоєння нових професій та спеціалізацій, набуття нових знань, навичок та компетенцій - це можливість отримати нові перспективи, які підвищать рівень організації на ринку. Розвитку потенціалу працівників та збереженню конкурентоспроможності компаній сприяє використання сучасних HR-технологій.

Інтенсивне впровадження інноваційних технологій, нових форм організації праці, зникнення традиційних професій і спеціалізацій, поява нових сфер зайнятості, розвиток електронних комунікацій та використання інтернету докорінно змінюють підходи до ведення бізнесу та форм взаємодії на робочих місцях. Процеси автоматизації та цифровізації охоплюють не лише підприємства, але й обумовлені впливом зовнішніх факторів. Останні роки в Україні позначилися пандемією COVID-19 і військовою агресією Росії, що призвело до виникнення стресових ризиків, трансформації умов праці та нових викликів для HR-спеціалістів.

Аспекти теорії та практики управління персоналом активно вивчаються як

українськими, так і зарубіжними дослідниками, серед яких Л. Балабанова, В. Брич, Д. Ведерніков, М. Виноградський, Н. Гавкалава, В. Данюк, О. Дяків, О. Кравчук, Д. Мельничук, В. Островерхов, В. Петюх, О. Сардак, Д. Шушпанов, М. Армстронг, Р. Дафт та інші. Подальший науковий інтерес має бути зосереджений на вивченні інноваційних технологій у сфері управління персоналом, адже це є актуальним напрямом для розвитку науки та практики.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є аналіз і впровадження інноваційних підходів до вдосконалення системи управління персоналом підприємства шляхом використання сучасних HR-технологій.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі завдання:

- вивчити актуальні концепції управління персоналом;
- проаналізувати загальні тенденції та ключові аспекти трансформації HR-технологій у системі управління персоналом підприємства;
- обґрунтувати перспективи розвитку HR-технологій як інструменту покращення управління персоналом;
- дослідити особливості функціонування системи управління персоналом підприємства;
- запропонувати шляхи підвищення ефективності управління персоналом на основі впровадження сучасних HR-технологій.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом підприємства. Предметом дослідження виступають теоретичні основи, науково-методичні підходи, практичні аспекти, функції, методи та механізми розвитку HR-технологій, що сприяють вдосконаленню управління персоналом на підприємстві.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та виконання визначених завдань використано комплекс сучасних наукових методів, зокрема:

- методи системного аналізу та синтезу, термінологічного аналізу – для розкриття сутності ключових понять і категорій;
- методи систематизації, порівняння та системного підходу – для структуризації інформації та встановлення взаємозв'язків між елементами системи управління персоналом;

- статистичний метод обробки даних – для аналізу ефективності використання трудових ресурсів підприємства;
- методи групування, порівняння та коефіцієнтного аналізу – для визначення показників оцінки ефективності управління персоналом та обґрунтування управлінських рішень;
- методи моделювання, інтегральної оцінки, експертних оцінок і узагальнення результатів – для розробки підходів до вдосконалення механізмів управління ефективністю використання персоналу на підприємстві;
- методи аналізу, синтезу, індукції, дедукції, економіко-математичного моделювання, порівняння та логічного узагальнення – при формуванні методичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом на основі сучасних hr-технологій;
- графічний метод – для візуалізації та наочного представлення результатів дослідження.

Інформаційною основою дослідження стали монографії, статті вітчизняних і зарубіжних науковців, публікації практиків в авторитетних фахових виданнях, а також фінансова звітність підприємств.

Практична значущість дослідження полягає в тому, що результати сприятимуть впровадженню інноваційних технологій у HR-процеси (формування, навчання, розвиток, мотивація та оцінка персоналу), що, в свою чергу, значно вплине на покращення формування якісних стратегічних цілей підприємства.

Дипломна робота магістра складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (36 найменувань), містить 29 таблиць і 14 рисунків; обсяг основного тексту – 70 сторінок.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ВПРОВАДЖЕННЯ НОВІТНІХ HR-ТЕХНОЛОГІЙ

1.1 Сучасні концепції системи управління персоналом

На сьогодні існує безліч підходів до трактування понять «управління людськими ресурсами» та «управління персоналом», деякі з яких наведені в таблиці 1.1 [1, с. 18]. Після аналізу різних визначень, ми вважаємо доцільним розглядати управління людськими ресурсами як процес, що включає планування, відбір, підготовку, оцінку та постійне навчання працівників з метою ефективного використання персоналу та підвищення загальної результативності організації.

Таблиця 1.1 - Трактування категорії «управління персоналом»

Автор	Визначення
Виноградський М. Д.	«Управління персоналом - це процес планування, відбору, підготовки, оцінки та безперервного навчання, спрямований на раціональне використання людських ресурсів, підвищення операційної ефективності та, зрештою, покращення якості життя»
Данюк В. М., Петюх В.М., Цинбальюк С. О.	«Управління персоналом є частиною функціональної області управління людськими ресурсами як основного механізму організації»
Дятлов В. А.	«Управління персоналом - це цілеспрямована діяльність керівників і підрозділів системи управління людськими ресурсами підприємства, що включає формування стратегії кадрової політики, а також концепцій, принципів і методів управління персоналом на підприємстві»
Журавльов П. В. та Одегов Ю. Г.	«Управління персоналом - це система взаємопов'язаних організаційних, економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов для нормального функціонування, розвитку та ефективного використання робочої сили на рівні організації УЛР - це сфера діяльності, спільна для всіх організацій, основним завданням якої є забезпечення організації людськими ресурсами та їх цілеспрямоване використання. Управління персоналом - це сфера діяльності, спільна для всіх організацій, основним завданням якої є забезпечення організації людськими ресурсами та їх цілеспрямоване використання»
Пушкар Р. М. та Тарнавська Н. Т.	«Найпростішим і найповнішим визначенням HRM вважається вплив на робочу силу, який відповідає цілям організації»
Храмов В. О.	«Управління людськими ресурсами є частиною функціональної області управління людськими ресурсами як основного механізму організації»
Федоренко В. Г.	«Управління людськими ресурсами - це будь-яка управлінська дія, яка безпосередньо впливає на працівників, зайнятих у компанії»

Управління людськими ресурсами базується на основних принципах, які є основними положеннями, що визначають суть наукової та практичної діяльності в цій сфері. Вони сприяють створенню системи управління людськими ресурсами, її функціональних механізмів та формуванню організаційної культури.

В умовах ринкової економіки управління людськими ресурсами повинно бути системним і цілісним, базуватися на комплексному вирішенні проблем, впровадженні нових форм і методів кадрової роботи та вдосконаленні існуючих.

Система управління — це організована сукупність взаємопов'язаних елементів, що виконують різні функціональні завдання. Кожен елемент діє автономно, але всі разом сприяють досягненню спільних цілей.

Ураховуючи необхідність постійного комплексного управління людськими ресурсами, виникає потреба у створенні системи управління персоналом як впорядкованої сукупності взаємопов'язаних елементів, що виконують різні функції, орієнтовані на досягнення спільних цілей організації. Система управління персоналом ефективно розподіляє функції серед працівників та регулює інформаційні потоки в організації.

Система управління персоналом складається з цілей, завдань, основних видів діяльності, методів та механізмів управління, що сприяють підвищенню продуктивності праці та якості роботи [2].

Системи управління персоналом постійно еволюціонують і вдосконалюються. Система управління людськими ресурсами в організації сприяє ефективному використанню трудових ресурсів і усуває проблеми, що виникають у процесі їх використання. Формуючи систему управління людськими ресурсами, компанії повинні враховувати як зовнішні, так і внутрішні чинники.

До зовнішніх факторів належать кон'юнктура ринку праці (дефіцит або надлишок робочої сили), вимоги трудового законодавства та демографічні тенденції. Внутрішні фактори включають цілі та напрямки діяльності організації, склад персоналу, організаційну культуру (набір цінностей та норм, що керують поведінкою членів організації), кадрову політику, перспективи розвитку працівників та організації в цілому, а також розмір організації.

Системи управління людськими ресурсами повинні забезпечити організацію необхідними кадрами та організувати їх ефективне використання, професійний та соціальний розвиток.

Зі швидким старінням знань, навичок та компетенцій персоналу, сучасний стан економіки також диктує нові вимоги до рівня підготовки персоналу. Сучасні системи управління людськими ресурсами повинні бути спрямовані на заохочення безперервного саморозвитку персоналу і давати можливість компаніям йти в ногу з часом. Для управління компетенціями персоналу можна використовувати низку різних методів розвитку потенціалу (таблиця 1.2) [3].

Таблиця 1.2 - Порівняння систем управління персоналом на підприємствах

Традиційна система управління персоналом	Сучасна система управління персоналом
Орієнтація на оперативні питання	Орієнтація на стратегію
Орієнтація на стабільність	Зосередження на своєчасній адаптації систем управління персоналом до змін у зовнішньому середовищі.
Організаційний імператив	Людський фактор
Найважливіший ресурс – організаційна структура	Найважливіший ресурс, який можна постійно розвивати, – працівники
Максимальний розподіл робіт, прості та вузькі спеціальності	Оптимальне групування робіт, багатоаспектні спеціальності
Зовнішній контроль (керівники, штат контролерів, формальні процедури)	Самоконтроль та самодисципліна
Пірамідальна та жорстка організаційна структура, розвиток вертикальних зв'язків	Плоскі та гнучкі організаційні структури, розвиток горизонтальних зв'язків, які гарантують ефективну взаємодію між підрозділами та між працівниками
Автократичний стиль керівництва	Стиль керівництва базується на зацікавленості всіх працівників у спільному успіху підприємства в цілому.
Конкуренція та «політична гра»	Співробітництво
Відсутність зацікавленості працівників в успіху компанії.	Висока зацікавленість працівників у спільних результатах
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

Сучасні системи управління людськими ресурсами сформувалися в провідних вітчизняних організаціях під впливом впровадження передових міжнародних технологій управління людськими ресурсами та використання

національного досвіду. Вони включають підсистеми, які наведені в таблиці 1.3 [4, с. 67].

Таблиця 1.3 - Основні підсистеми системи управління людськими ресурсами

Підсистеми	Функції
Загальне керівництво та лінійний менеджмент	Керувати організацією в цілому, а також окремими функціональними та виробничими підрозділами.
Кадрове планування	Розробка кадрової політики, стратегій управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу, аналіз ринку праці, планування та прогнозування кадрових потреб;
Управління трудовими відносинами	Аналіз та координація групових та індивідуальних відносин, управління виробничими конфліктами та стресами, соціально-психологічна діагностика, дотримання етичних стандартів у людських відносинах, управління взаємодією з профспілками
Забезпечення належних умов праці	Дотримання вимог щодо психофізіології та ергономіки, технічної естетики, безпеки праці та захисту організаційних та індивідуальних зацікавлених сторін
Управління мотивацією поведінки людських ресурсів	Регламентация трудових процесів, розробка систем оплати праці, форм участі працівників у прибутках, форм морального стимулювання.
Управління соціальним розвитком	Організація харчування, житлово-комунальних послуг; розвиток культурної, фізичної, медичної та рекреаційної діяльності; забезпечення дитячими установами; організація соціального страхування.
Розвиток організаційної та операційної структур	Формулювати та впроваджувати рекомендації щодо аналізу існуючих управлінських структур, проектування нових організаційних структур, формування штатного розкладу, формування нових управлінських структур та розробки стилів і методів управління.
Юридичний супровід управління персоналом	Вирішення правових питань, пов'язаних з трудовими відносинами, затвердження розпорядчих та інших документів, що стосуються управління персоналом, надання консультацій з правових питань
Інформаційна підтримка систем управління людськими ресурсами	Ведення кадрового діловодства та статистики, інформаційно-технічна підтримка систем управління персоналом, надання науково-технічної інформації персоналу, зв'язки зі ЗМІ.

Підсистеми визначаються як складові частини системи, що виділяються за функціональними ознаками або організаційними характеристиками. Кожна підсистема виконує конкретне завдання та функціонує автономно, але спрямована на досягнення загальної мети.

Для подальшого розвитку системи управління персоналом будь-яка організація повинна забезпечити нормативно-методичну підтримку кожної підсистеми. Це включає в себе набір документів організаційного, організаційно-

методичного, організаційно-розпорядчого, технічного, технологічного, економічного та господарського характеру, а також нормативно-довідкові матеріали та інші документи, затверджені відповідно до встановлених вимог. Нормативно-методична база сприяє створенню умов для ефективного управління людськими ресурсами.

Склад підсистем може змінюватися залежно від розміру та інших характеристик організації. Наприклад, у малих організаціях функції кількох підсистем можуть бути об'єднані в одну, тоді як у великих організаціях кожна підсистема може функціонувати через окремі підрозділи. Комбінація цих підсистем є унікальною для кожної організації та визначає її особливості. Цілі систем управління персоналом варіюються в залежності від компанії, її бізнесу, результатів діяльності та стратегічних завдань [5, с. 211]. Структура цілей системи управління персоналом наведена в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 - Комплекс цілей системи управління персоналом

Рівень I - Основними цілями системи управління персоналом є створення необхідних людських ресурсів, організація їх ефективного використання, дотримання етичних норм, стимулювання творчості та професійного розвитку, а також досягнення більшої ефективності роботи.	
II рівень	III рівень
<ul style="list-style-type: none"> - Розробка стратегії управління людськими ресурсами з урахуванням змін у зовнішньому середовищі - Прогнозування та планування людських ресурсів - Мотивація та соціальне забезпечення персоналу - Розвиток корпоративної культури 	<ul style="list-style-type: none"> - Аналіз нових вимог до фахівців і робочих місць; - Аналіз потреб у нових спеціалізаціях - Аналіз розвитку працівників, індивідуальних планів розвитку та кар'єри працівників - Аналіз трудових процесів - Аналіз якості та планування соціального розвитку працівників

До елементів системи управління людськими ресурсами належать група управлінських кадрів та обслуговуючий персонал, набір технічних та інформаційних засобів, методологічний підхід до організації праці, програма управління інформаційними процесами, а також нормативно-правові документи. У таблиці 1.5 наведено загальну характеристику елементів системи управління людськими ресурсами [6, с. 97].

Таблиця 1.5 - Опис елементів системи управління персоналом та їх характеристика

Елемент	Склад	Призначення
Управлінський та обслуговуючий персонал	Керівники, фахівці з підбору кадрів і організації праці, експерти та ін.	Реалізація функцій управління персоналом
Комплекс технічних та інформаційних засобів	Комп'ютерне обладнання, комп'ютерні системи та мережі, пристрої збору та передачі даних, офісне обладнання, телекомунікаційне обладнання, системи організації введення та зберігання інформації, бази даних та знань	Технічна та інформаційна підтримка управлінських функцій
Методологічні підходи до організації праці та програм управління інформаційними процесами.	Методи і прийоми вирішення кадрових проблем (набір, відбір, найм, адаптація, навчання, звільнення тощо). Методи і технології організації праці та заробітної плати Програмні засоби, що використовуються в процесах прийняття управлінських рішень.	Організаційно-методичне забезпечення функцій управління Методологічне та програмне забезпечення процесів управління
Правові та нормативні документи	Статути, меморандуми, накази, розпорядження, інструкції та ін. Документи, що регулюють відносини підпорядкування, колективні договори, трудові кодекси, рішення правління, нормативні та довідкові документи, норми та стандарти.	Нормативно-правове забезпечення управлінських функцій

Підсумовуючи елементи системи управління персоналом, можна сказати, що цілі та функції цих систем значною мірою залежать від розміру та специфіки підприємства, на якому вони впроваджуються.

Зазвичай система управління персоналом складається з кількох основних складових: групи спеціалістів в управлінському апараті, інформаційної інфраструктури для управління персоналом, технічних засобів, методів та підходів до організації праці та управління персоналом, нормативно-правової бази, а також системи програм для управління інформаційними процесами.

Таким чином, управління персоналом є комплексним і систематизованим впливом на процеси формування, розподілу та перерозподілу персоналу організації, створення умов для максимального використання потенціалу працівників з метою ефективного функціонування і розвитку підприємства через взаємозв'язок організаційних, економічних та соціальних заходів. Тому людські

ресурси компанії є стратегічно важливим активом, який потребує постійного розвитку та вдосконалення. Основним принципом управління персоналом є сприйняття працівників як цінного ресурсу.

1.2 Загальні тенденції та характерні аспекти трансформації HR – технологій в системі управління персоналом підприємства

HR-технології – це загальний термін, що охоплює різноманітні складні бізнес-процеси, включаючи визначення потреб у людських ресурсах, підбір та відбір персоналу, оцінку ефективності праці, створення систем заохочення, винагороди та компенсації працівників, а також забезпечення їх професійного та соціального розвитку, а також вирішення проблеми утримання персоналу. Цей термін також використовується для позначення застосування технологій у сфері управління персоналом на робочих місцях. У сучасних умовах HR-технології є потужним інструментом для HR-менеджерів, і успішні компанії по всьому світу активно використовують основні системи HR-технологій від розробників корпоративного програмного забезпечення.

HR-технології доповнюються платформами самообслуговування для працівників, що дозволяють значно покращити адміністративну ефективність, підвищити прозорість (працівники можуть легко отримати доступ до своїх даних і перевіряти їх точність), актуалізувати інформацію про працівників в реальному часі, зміцнити командний дух, знижувати рівень психологічного вигорання та зменшити адміністративне навантаження.

Найактуальнішими HR-технологіями є інструменти для постійного зворотного зв'язку щодо продуктивності та задоволеності працівників. Синхронізовані системи, що використовують технологію зворотного зв'язку, довели свою ефективність у багатьох аспектах. Інструменти управління ефективністю в режимі реального часу дозволяють працівникам відстежувати

свою задоволеність, підвищувати свою практичну компетентність і покращувати якість свого внеску в проекти.

Людські ресурси є ключовою функціональною підсистемою компанії та важливим ресурсом для її інноваційного розвитку. Інновації — це нововведення, що значно підвищують ефективність HR-процесів і забезпечують їх безперервний розвиток, сприяючи постійному вдосконаленню. Інновації в управлінні людськими ресурсами можна визначити як комплекс методів, які підтримують впровадження та реалізацію інновацій (див. рисунок 1.1) [7].



Рисунок 1.1 – Ключові ознаки інновацій

Використання інноваційних технологій в управлінні персоналом у ринковій економіці має суттєвий вплив на конкурентоспроможність підприємств і створення конкурентних переваг через ефективне використання інтелектуальних і трудових ресурсів працівників. Інноваційне управління людськими ресурсами передбачає застосування нових та нестандартних методів управління персоналом. На етапі усвідомлення необхідності інновацій у сфері управління людськими ресурсами ключову роль виконують керівники організації. Вони збирають та

аналізують інформацію про зовнішнє і внутрішнє середовище компанії, формулюють стратегічні цілі та ухвалюють рішення щодо впровадження інновацій.

Відділ кадрів відповідає за розробку та впровадження ініціатив, які сприяють інтеграції інноваційних технологій в управління людськими ресурсами. Він збирає та аналізує інформацію про наявні кадри та їх потенціал для участі в інноваційних процесах. Всі структурні підрозділи організації надають свої пропозиції, які потім передаються керівництву або робочій групі. Кожна команда займається генеруванням ідей, їх критичним розглядом та визначенням ключових етапів впровадження інновацій. Інноваційні методи управління персоналом, які охоплюють HR-процеси, включають наступні напрямки [8, с. 73]:

- рекрутинг (формування персоналу);
- навчання та розвиток персоналу;
- мотивація та оцінка персоналу.

Рекрутинг є однією з основних складових HR-індустрії, і ключовою тенденцією 21 століття є автоматизація процесів. Більшість професій постійно оновлюються, що створює необхідність у нових HR-технологіях для залучення кандидатів, які володіють не тільки професійними і когнітивними здібностями, але й здатністю до постійного навчання.

Сьогодні IT-технології рекрутингу стрімко використовуються для пошуку та розміщення вакансій, а також для обробки зворотного зв'язку з кандидатами. Насамперед, зменшиться безпосередня участь людини в пошуку кандидатів і розміщенні вакансій, обробці відгуків про вакансії та відгуків, аналізі кандидатів і, загалом, у пошуку, обробці відгуків та перевірці резюме.

Ще однією технологією, що ґрунтується на оцифруванні, яка використовується при підборі та відборі персоналу, є краудсорсинг, який не лише дозволяє кандидатам безпосередньо продемонструвати свої практичні навички та компетенції під час процесу найму, але й дозволяє роботодавцям скоротити час, необхідний для відбору кандидатів, до одного-двох тижнів. За цей час рекрутери можуть оцінити та відібрати найбільш кваліфікованих кандидатів. Соціальні

мережі, такі як Facebook, Twitter і LinkedIn, стали звичним інструментом для рекрутингу та побудови ділових контактів. Крім того, месенджер Telegram став популярним інструментом для пошуку кандидатів і вакансій. Молоді покоління, особливо покоління Z, не підтримують довгі та малозмістовні інтерв'ю або тести, натомість вони віддають перевагу завданням і тестам у форматі ігор, оскільки це сприймається значно більш позитивно. Ігри, які добре розроблені, дозволяють рекрутерам отримати більше інформації про кандидатів, ніж традиційні співбесіди або тести [9, с. 163].

Чат-боти стали популярними у рекрутингу серед іноземних компаній. Вони є віртуальними агентами, які можуть самостійно спілкуватися з кандидатами через різні канали, такі як електронна пошта, SMS, Skype, Messenger, WhatsApp, тощо, аналізувати потреби кандидатів і надавати їм відповідні рекомендації та послуги.

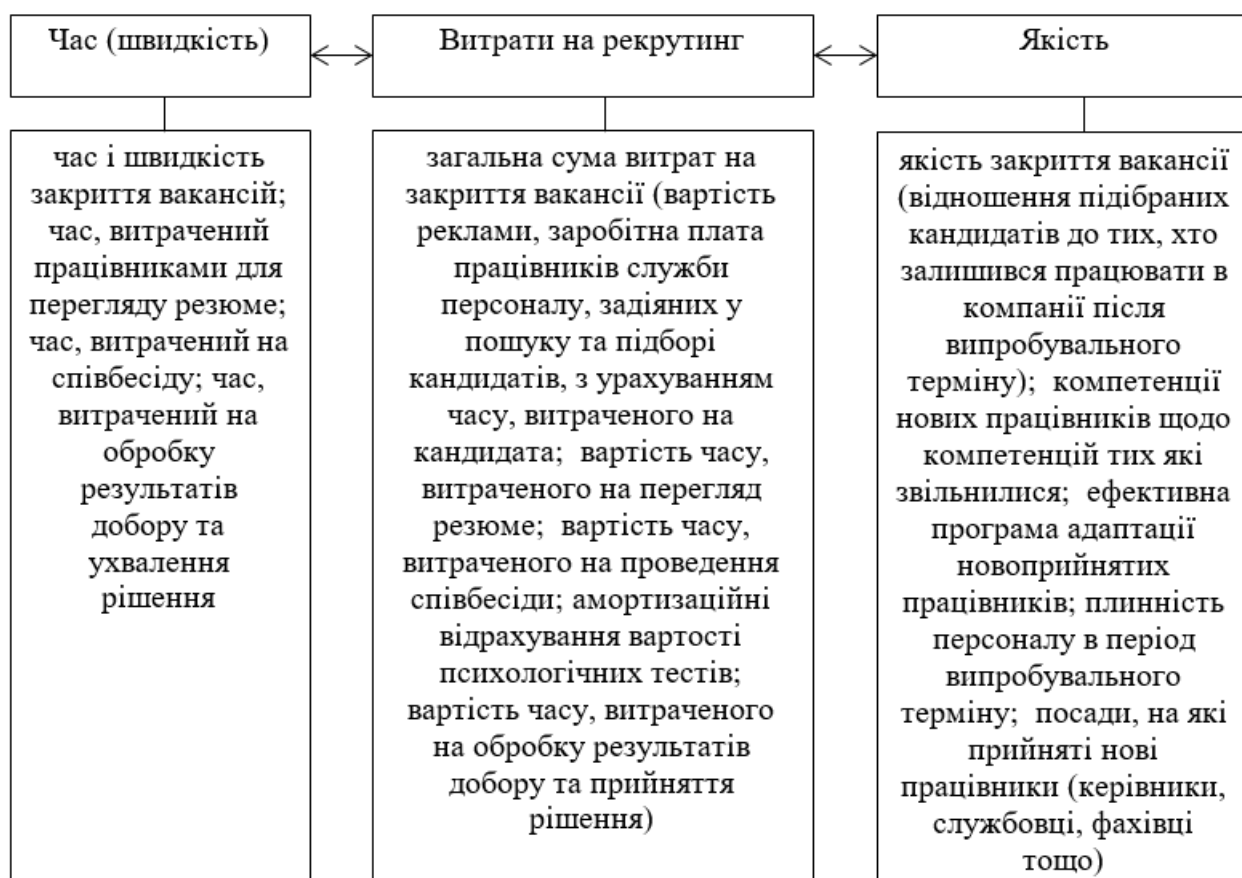


Рисунок 1.2 - Оцінка ефективності рекрутингу

Завдяки розвитку інформаційних технологій, компанії змогли знизити витрати на багаторівневі співбесіди. Оцінка професійних навичок кандидатів онлайн дозволяє зробити процес відбору дешевшим і ефективнішим. Оскільки багато співробітників працюють віддалено або мають гнучкий графік, все більше компаній інтегрують елементи гейміфікації. Молодь з покоління Z, яка займає активну частку на ринку праці, привносить нові цінності, що вимагає від рекрутерів і HR-фахівців застосування інноваційних підходів як до підбору, так і до оцінки персоналу. Оцінка ефективності рекрутингу проводиться за допомогою різних параметрів (рисунок 1.2). Крім того, важливою частиною стратегії управління є навчання і розвиток персоналу [10, с. 93].

Професійний розвиток включає в себе процес набуття нових знань, умінь і навичок, які працівники застосовують або планують застосовувати в своїй професійній діяльності. Основними способами професійного розвитку є професійне навчання, кар'єрний розвиток, освіта та економіка знань.

Таблиця 1.6 - Альтернативні методи професійного навчання та розвитку персоналу

Методи професійного навчання	Характерна риса
Secondment	це коли працівника тимчасово переводять в інший відділ, де він може перейняти досвід і поспілкуватися з іншими співробітниками. Цікаво, що працівників можуть навіть перевести в іншу компанію.
buddying	це сучасна форма наставництва, в якій підопічний і наставник перебувають у рівних умовах. Оскільки між ними немає ієрархічних відносин, гарантований двосторонній зворотній зв'язок. Такий підхід дозволяє підопічному отримати нові знання та досвід, а ментору - пригадати давно забуті навички або отримати свіжі ідеї від підопічного.
shadowing	це «тінізація» працівників. «Тінь» - це працівник, який претендує на аналогічну посаду. Він лише спостерігає за поведінкою наставника протягом короткого періоду часу (від одного до трьох днів) і вивчає деталі роботи.

Інноваційні методи також включають вдосконалення процесів навчання, які суттєво відрізняються від раніше використовуваних методів і не є широко розповсюдженими. Інноваційні методи навчання сприяють взаємодії працівників

компанії та опираються на цифрові технології, які служать засобами для вдосконалення професійних, когнітивних і цифрових навичок співробітників.

Таблиця 1.7 - Інноваційні матеріальні та нематеріальні технології мотивації працівників

Матеріальні	Не матеріальні
Конкурентні винагороди, які стимулюють працівників досягати найкращих результатів на роботі та створюють вигідний баланс між особистою та командною роботою.	Навчання та розвиток потенціалу для підготовки до збільшення обсягу та кількості обов'язків
Щорічна оплачувана відпустка (стаж роботи до 4 років: 2 тижні; 4-9 років: 3 тижні; понад 9 років: 4 тижні).	Надавати рівні можливості працівникам незалежно від статі, походження чи віросповідання. Базується на принципі внутрішнього просування.
Сплата щорічних внесків за користування спортивними спорудами.	Політика «відкритих дверей», яка дозволяє працівникам напряму спілкуватися з керівництвом.
Методика грейдування на основі KPI	Безпека робочого місця та підприємства загалом
Програма допомоги працівникам організацій у вирішенні таких проблем, як: міжособистісні та сімейні конфлікти, алкоголізм та наркоманія, депресія, стрес та емоційні проблеми на роботі.	Індивідуальні річні плани навчання в рамках обов'язків і навичок кожного співробітника
Існує можливість повернення плати за навчання, якщо отримані базові компетенції для компанії.	Безперервний професійний розвиток (Безперервний процес загального навчання)
Іпотека, автокредити, безвідсоткові банківські позики	Обмін досвідом з консультантами, які працюють за межами України
Винагороджуйте команди та членів команди, які постійно покращують свої показники та внесок	Щорічний план кар'єрного розвитку для окремих осіб. Просування працівників за ключовими критеріями (ефективність, компетентність), Кваліфікація.
Надавати фінансову допомогу працівникам у разі потреби (безвідсоткові позики та кредити).	Медичне страхування та страхування життя

Традиційні методи навчання включають інструктаж, ротацію, наставництво, ускладнення завдань, навчання в проєктних групах, лекції, конференції, семінари, аналіз конкретних ситуацій, групові дискусії, ділові та рольові ігри, самонавчання, дистанційне навчання та тренінги. Нові моделі навчання охоплюють коучинг, відрядження, мутінг, відеоконференції, електронне навчання, шейвінг та гейміфікацію. Кожна з цих моделей має свої особливості, переваги та недоліки, тому дуже важливо враховувати специфіку і цілі організації при їх впровадженні. Поряд із традиційними HR-технологіями все більше популярності набирають альтернативні методи навчання та розвитку персоналу,

такі як buddy та shadowing (таблиця 1.6). [11, с. 328].

Однією з областей застосування сучасних технологій в управлінні людськими ресурсами є мотиваційні системи для працівників. Основні характеристики інноваційних технологій матеріальної та психологічної мотивації працівників, які отримали позитивні результати у вітчизняних компаніях, представлені в таблиці 1.7 [12, с. 330].

Інноваційні методи мотивації працівників здатні знизити вплив чинників, які поступово сприяють професійному вигоранню навіть у високомотивованих співробітників. До таких чинників відносяться монотонність роботи, погані та нездорові умови праці, стрес, незручний робочий графік, конфлікти в колективі, відсутність видимих результатів праці, низький рівень заробітної плати, обмежені можливості для кар'єрного зростання, виснажлива та шкідлива праця, а також брак можливостей для творчого самовираження.

1.3 Перспективи розвитку HR-технологій як засіб вдосконалення системи управління персоналом підприємства

Сучасне суспільство зазнає значних соціальних змін, які впливають на економічні процеси та системи управління. У таких умовах розвиток технологій управління персоналом на підприємствах відкриває можливості для активізації всіх елементів управлінської системи, спрямованих на вирішення актуальних проблем у сфері управління людськими ресурсами. Незважаючи на те, що технології управління людськими ресурсами можуть впливати на взаємодію між виробництвом, організаційними відносинами та іншими підсистемами управління підприємством, людські ресурси залишаються ключовим елементом системи управління, що регулярно стикається з різноманітними складними завданнями, які потребують вирішення.

Визначено, що технічна послідовність управлінських завдань і процедур

будується відповідно до цілей і завдань підприємства. Майстерність управління гарантує поступове виконання завдань і процедур, пов'язаних із формуванням, розвитком і становленням управлінських команд, що є основою стратегічного успіху [13, с. 49].

Суть управління людськими ресурсами полягає в застосуванні технологій для впливу на працівників з метою досягнення цілей організації. Сучасні системи управління в багатьох компаніях відзначаються активним використанням новітніх підходів, врахуванням як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, а також стратегічною орієнтацією. Їх основне завдання полягає у створенні оптимальних і комфортних умов для формування та розвитку сильного трудового колективу, який за кількісними та якісними характеристиками відповідає потребам і цілям підприємства.

Сутність управлінської технології полягає в обов'язковому масовому використанні в управлінській діяльності найкращих і найпередовіших результатів науки, мистецтва та управлінського досвіду. Тому управлінською технологією слід вважати лише ефективну, результативну та раціональну організацію управлінської діяльності.

В умовах зростаючої конкуренції та вдосконалення підходів до управління людськими ресурсами, раціональне формування та ефективний розвиток професійного навчання стають ключовими чинниками, що визначають конкурентоспроможність, прибутковість і можливості компанії на міжнародних ринках. Це вимагає інтеграції стратегій управління людськими ресурсами у загальноєвропейський культурно-освітній контекст.

Особливістю сучасного процесу розвитку людських ресурсів є те, що він безпосередньо впливає на систему управління персоналом, невід'ємною частиною якої є процес створення нових знань, їх поширення та передачі, а також управлінські технології в сфері освіти, підготовки та перепідготовки кадрів.

Основною тенденцією розвитку HR-технологій є надання переваги професійно орієнтованим програмам, програмам відкритого і дистанційного навчання, а також міждисциплінарним інноваційним методам навчання. Іншою

важливою тенденцією є створення навчальних середовищ, що сприяють активній самостійній роботі, самонавчанню та адаптації до нових умов і змін у зовнішньому середовищі. У процесі формування нового покоління людських ресурсів важливою є взаємодія наукової, технологічної, культурної та освітньої сфер розвитку сучасного суспільства. Це передбачає впровадження європейських стандартів у науці, освіті та техніці, а також поширення досягнень у галузі культури та технологій.

Цифрова трансформація стала природним етапом розвитку сфери управління персоналом. За цей час індустрія управління людськими ресурсами пройшла ряд етапів еволюції: від фокусу на обліку персоналу до орієнтації на управління людським капіталом, яке спрямоване на досягнення конкурентних переваг (рисунок 1.3) [15, с. 95].

Personnel management	Human resource (HR) management	Human capital (HC) management
1990-ті роки	2000-ті роки	2020-ті роки
- кадровий облік - розрахунок зарплати - допомога в роботі з персоналом	- зручні HR-інструменти - оптимізація витрат на персонал	- digital-процеси - HR-аналітика - інтеграція HR-процесів - management self-service
облікова функція	ефективність HR-процесів	створення конкурентної переваги

Рисунок 1.3 - Еволюція HR-функції на основі digital-інструментів

Цифрова трансформація в управлінні персоналом охоплює впровадження цифрових технологій з метою підвищення ефективності та продуктивності праці. Це включає в себе процеси, такі як найм і адаптація співробітників, розвиток їхніх компетенцій, а також організація й управління діяльністю. Загалом, цифровий HR інтегрує сучасні технології для створення сприятливих умов, що дозволяють підвищити ефективність роботи, а також оптимізувати процеси найму та звільнення працівників (таблиця 1.8) [16, с. 145].

Слід зазначити, що управління персоналом є однією зі сфер менеджменту, в якій практично всі функції можуть бути певною мірою оцифровані, аж до

життєвого циклу працівника. З огляду на це, основною метою впровадження цифрових інструментів у систему управління персоналом має бути підвищення ефективності використання трудового потенціалу компанії шляхом забезпечення синергії між людськими ресурсами та цифровими технологіями.

Методи управління людськими ресурсами на підприємствах не лише впливають на взаємозв'язки між виробництвом, організаційними відносинами та іншими підсистемами управління підприємством, але й дозволяють їх координувати. Тим не менш, людські ресурси залишаються ключовим елементом системи управління і стикаються з багатьма складними проблемами, які необхідно вирішувати на регулярній основі. Сьогодні суспільство переживає значні соціальні зміни, які впливають на всі економічні процеси та системи управління. Стрімко зростає значення соціальних і гуманітарних чинників, прискорюється гуманізація суспільного життя, а суто технічні та виробничо-технологічні аспекти відходять на другий план [17, с. 47].

Багато вітчизняних підприємств сьогодні зіткнулися з проблемою повної відсутності стійких технологій прийняття стратегічних рішень, що має значний вплив на технології прийняття рішень в системах управління людськими ресурсами. Переважна більшість HR – технологій ґрунтується на способі організації діяльності персоналу компанії. Це передбачає використання процесного підходу до організації управління в HR – технологіях, який може слугувати основою для впровадження нових методів і сприяти реалізації їх найкращих рис [18, с. 74].

При якісному залученні персоналу до нових методів навчання необхідно враховувати, що наразі більшість економічно активного населення України складають наймані працівники, трудова свідомість яких формується під контролем субординації. У такій ситуації можлива лише поступова трансформація трудової свідомості працівників, яка повинна характеризуватися творчою ініціативою, інноваційною спроможністю, швидкою адаптацією та перенавчанням, високою мотивацією до успішної роботи підприємства. Такі зміни потребують адаптованої системи управління персоналом, яка б враховувала

відповідну вікову структуру робочої сили та вже сформовані типи трудової поведінки [19, с. 389].

Таблиця 1.8 - Переваги, які цифрова трансформація відкриває для управління персоналом

Цифрові технології	Характеристика
Цифрова інтеграція з хмарними сервісами	Хмарні сервіси в HR-сфері можуть допомогти подолати комунікаційні бар'єри, підвищити залученість персоналу, автоматизувати рутинні завдання, заощадити час, підвищити безпеку зберігання кадрової інформації та збільшити продуктивність.
Прогнозна HR-аналітика та Big Data	За допомогою HR-аналітики можна візуалізувати та аналізувати великі обсяги даних, прогнозувати сценарії розвитку та приймати більш об'єктивні бізнес-рішення.
Віртуальна реальність	Технологія доповненої реальності розширює можливості для пошуку талантів, навчання та розвитку, а також оцінки культури перед працевлаштуванням.
Штучний інтелект	Штучний інтелект як технологія уможливорює інтелектуальні операції, подібні до операцій людського мозку. Інтегровані програмні продукти можуть створювати "людську фігуру", яка може ефективно взаємодіяти з шукачами роботи, HR-менеджерами та іншими особами. Технологічно просунуті чат-боти також допомагають забезпечити ефективне надання послуг
Комунікаційні платформи	Сучасні комунікаційні платформи уможливають роботу транскордонних команд і команд, що складаються з працівників різних компаній. Доповнені штучним інтелектом, робототехнікою та когнітивними інструментами, мережеві системи уможливають гнучкі способи роботи, а гнучкі моделі робочого часу та формати робочого простору змінюють спосіб роботи людей.
Агрегація і уберизація	Агрегатори резюме можуть об'єднувати в одній базі даних шукачів, які розміщують свої резюме на дошках оголошень, а також тих, хто має профілі в соціальних мережах і професійних спільнотах. Варто також відзначити тенденцію взаємодії роботодавців зі сторонніми рекрутерами та агрегування їхніх портфоліо на цифровій платформі: HR-простір/біржа - це сервіс, де взаємодіють роботодавці та фахівці з підбору персоналу, де роботодавці розміщують вакансії, а рекрутери подають пропозиції. Подібно до моделі Uber, де роботодавці розміщують вакансії, а рекрутери подають пропозиції.

Модернізована система значно полегшить роботу HR-менеджерів та спеціалістів з управління персоналом, дозволяючи їм проводити більш об'єктивну оцінку персоналу, виявляти сильні та слабкі сторони працівників та створювати індивідуальний підхід до розвитку навичок кожного працівника. Компанії, які автоматизували функції навчання та розвитку персоналу, отримали можливість розробляти індивідуальні або групові програми навчання для своїх співробітників. На основі проведеного аналізу запропоновано умовну

класифікацію інноваційних технологій та методів управління персоналом (таблиця 1.9) [20, с. 135].

Класифікація представлених груп методів дозволяє керівництву компанії впроваджувати безперервні процеси, які впливають на зацікавленість і поведінку працівників та генерують інновації в різних сферах діяльності, використовуючи нові розроблені або вдосконалені методи для досягнення тактичних і стратегічних цілей компанії.

Управління людськими ресурсами потребує інструментів для дослідження та порівняння інформації про працівників. Він управляє повним спектром даних, аналізує кар'єрний розвиток персоналу в компанії та досліджує якість робочої сили. Аналіз інформації в цих сферах надає рекрутинговим агентствам дані, які дозволяють їм максимально ефективно використовувати інформацію про співробітників [21, с. 91].

Таблиця 1.9 - Класифікація інноваційних методів управління персоналом в контексті міжнародних тенденцій розвитку управління персоналом

Управлінські орієнтації	Інноваційні технології управління персоналом
Досягнення мети, залучення персоналу	Система Vibralmage, LAB-профілі та методи аналізу метапрофільних профілів, технологія таємного покупця, критерії Investors in People, нейромаркетинг, блокчейн, технології здорового способу життя, Virgin Pulse, LimeAid, MEquilibrium, HR-брендинг, проекти з інклюзії та різноманітності, технології діагностики домагань, технології групового коучингу, стрес-менеджмент, управління конфліктами, інжиніринг тощо.
Реалізація трудового потенціалу як засобу максимізації креативності працівників	Планування (маркетингові технології); підбір персоналу (скринінг, рекрутинг, хедхантинг, лізинг, аутсорсинг, штатний розклад); оцінювання (платформи дій, платформи слухання); управління персоналом; мотивація, оцінювання (грейдинг, гейміфікація); адаптація (job shadowing, buddies, assessment centres); навчання (кейси, інтерактивне навчання на основі бізнес-ситуацій, коучинг, електронне навчання, з використанням книг, документів, аудіо-, відео-, мультимедійних програм) (самонавчання, аналіз, чат-боти, обробка природної мови, консультування).
Забезпечення перспективності в умовах невизначеності	Проактивний менеджмент, технологія стратегічних ініціатив, бізнес-проект «Бізнес-рітрит», тренінги тощо.

Таким чином, HR-аналітика стає важливим інструментом у цифровому середовищі, допомагаючи вирішувати такі завдання, як створення та узгодження внутрішніх стандартів, виявлення перспективних і проблемних співробітників, побудова роботи з ними та проведення комплексних вимірювань (наприклад, оцінка морального клімату в колективі, рівня залученості персоналу та потенційних ресурсів).

Сьогодні обов'язки HR-фахівців включають не тільки підбір кваліфікованих працівників та оформлення трудових відносин, а й організацію навчання, адаптації та мотивації співробітників, визначення чисельності персоналу, вирішення конфліктів у колективі, оцінку ефективності працівників, розробку системи винагород, планування потреб в людських ресурсах, створення корпоративної культури та сприяння формуванню позитивного соціально-психологічного клімату в організації [22].

Використання HR-технологій дозволяє за допомогою послідовно виконуваних дій, прийомів і операцій отримати інформацію про людські компетенції, на основі якої організація може сформулювати свої потреби або змінити умови їх реалізації. HR – технології дають змогу менеджерам в організаціях здійснювати такі конкретні управлінські дії щодо компетентності людини

- своєчасно оцінювати рівень кваліфікації;
- переводити працівників на роботу, де їхні здібності та потенціал можуть бути використані найбільш повно; і
- забезпечити зацікавленість працівників у кількості та якості своєї роботи;
- формувати ідеальну структуру персоналу в організації та використовувати її для створення ефективної системи адаптації працівників.

Системи управління якістю на підприємствах забезпечуються компетентністю персоналу на необхідному рівні. Розробка та впровадження програм навчання і підвищення кваліфікації, з урахуванням особливостей корпоративної культури компанії, зовнішніх і внутрішніх факторів, передбачає обов'язкове включення програм загального та спеціалізованого навчання, що

враховують досвід, психологічні особливості, наявні компетенції, інноваційний потенціал працівників, потреби клієнтів та результати сучасних методів управління персоналом. Для підвищення організаційної ефективності приватний сектор постійно вдосконалює інноваційні підходи до управління та прагне привести фактичний рівень людських ресурсів до оптимального (еталонного).

Це відбувається завдяки впровадженню та поширенню нових методів управління персоналом, методів покращення людських ресурсів та методів скорочення чисельності персоналу в приватному секторі.

Висновки до розділу 1

У результаті дослідження теоретичних і методичних підходів до визначення системи управління персоналом підприємства з впровадженням новітніх HR-технологій, були визначені сучасні HR-процеси та проаналізовані етапи підбору, навчання, оцінки та мотивації працівників. Також окреслено інноваційні підходи, що будуть реалізовані через нові й вдосконалені HR-процеси, які застосовуються в практичній діяльності служби управління персоналом компанії. Проведено аналіз сучасних технологій пошуку, найму, відбору, навчання та мотивації персоналу, а також створення умов для використання інноваційних технологій в управлінні персоналом, що сприяють розвитку взаємовідносин між керівництвом компанії та працівниками, забезпечуючи захист їхніх інтересів і задоволення потреб.

Розглянуто роль сучасних технологій в управлінні людськими ресурсами, а також їхні характеристики та відмінності від традиційних HR-технологій. Обґрунтовано необхідність пошуку шляхів підвищення ефективності використання трудових ресурсів в контексті розвитку інноваційних HR-технологій. Наголошено на тому, що в сучасних умовах процес розвитку та оновлення HR-технологій є безперервним і передбачає удосконалення як систем

управління персоналом, так і методів та інструментів їх застосування. Вказано, що для ефективного функціонування організації необхідно правильно побудовані технології управління персоналом, які включають відбір кадрів, методи стимулювання праці, а також організацію професійного й особистісного розвитку працівників.

З прискоренням інноваційного процесу формується концепція управління людськими ресурсами, де знання, компетенції та навички персоналу є ключовими ресурсами для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності організації. Обґрунтовано важливість розвитку HR-технологій на підприємствах і визначено основні аспекти, що сприяють змінам у цих технологіях.

2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ФОП ШЕРЕМЕТА О.В. В СУЧАСНИХ УМОВАХ

2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників

ФОП Шеремета О.В. функціонує з 2014 року. З моменту свого заснування компанія присвятила безліч годин розробці продукції, яка повністю відповідає вимогам клієнтів. Співробітники уважно стежили за змінами на ринку, працювали на передовій технологій та інновацій, вдосконалювали виробничі процеси та впроваджували нові ідеї в дизайні та функціональності. За останні десять років компанія «Шеремета» стала надійним експертом і партнером у виготовленні та встановленні пластикових віконних, дверних і балконних конструкцій.

Тому першим авторизованим партнером ФОП Шеремета О.В. в Полтаві став завод з виробництва металопластикових виробів «Пластиком», який розпочав виробництво металопластикових вікон у 2015 році і за цей час збільшив обсяги виробництва вікон більш ніж у десять разів. Завдяки використанню сучасних німецьких виробничих ліній, досвідченому персоналу, вмілому менеджменту та професійному підходу до справи, завод виробляє металопластикові вироби, які відповідають як національним стандартам якості, вимогам ДБН, ДСТУ та ГОСТ, так і міжнародним стандартам ISO. Про успіхи заводу свідчать численні сертифікати, дипломи та акти виконаних робіт.

ФОП Шеремета О.В. є одним із провідних виробників металопластикових конструкцій у Хмельницькому. Потужності компанії дозволяють виготовляти понад 50 конструкцій різних типів на місяць, зокрема вікна, двері, балконні блоки, розсувні системи та складні конструкції.

Виготовлення продукції здійснюється на спеціалізованих потужностях у Німеччині та Австрії з використанням лише високоякісних матеріалів відомих європейських виробників: профілі Gealan (Німеччина), віконна фурнітура Siegenia (Німеччина), скло Guardian (Німеччина), Pilkington (Великобританія) та

ін.

Продукція ФОП Шеремета О.В. проходить багаторівневий контроль якості на всіх етапах виробництва, що гарантує відповідність найвищим стандартам якості, а також вимогам ДСТУ та європейським стандартам EN. Виробництво сертифіковане за стандартом ISO.

Даний процес вимагає надійної технології та спеціальних інструментів. Перевагами ФОП Шеремета О.В. є:

- 1) Висока кваліфікація фахівців «Пластиком».
- 2) Швидке реагування на проблеми клієнтів.
- 3) Власні виробничі потужності.
- 4) Можливість безготівкового розрахунку.

ФОП Шеремета О.В. також пропонує унікальний продукт на ринку віконного будівництва - річне абонентське обслуговування. Це взаємовигідне співробітництво включає в себе:

- Аналіз стану металопластикових конструкцій підрядника.
- Розрахунок вартості абонентського обслуговування та узгодження з замовником.
- Укладання договорів на абонентське обслуговування.
- Регулярні візити (не менше двох разів на рік) фахівців Plastik до абонента для проведення профілактичних робіт.
- Можливість екстреного зв'язку для термінового ремонту конструкції.

Організаційна структура ФОП Шеремета О. В. подана на рисунку 2.1



Рисунок 2.1 - Організаційна структура ФОП Шеремета О. В.

Виробництво здійснюється на професійному обладнанні фірм Urban, Lisec, Rapid та Graule з Німеччини та Австрії. Автоматизовані лінії дозволяють компанії досягти виробничої потужності до 50 одиниць на місяць і мінімізувати помилки. Підприємець має два автоматизовані криті склади, один для матеріалів і один для готової продукції. Обслуговування та ремонт вікон складається з низки операцій з підтримки (відновлення) належної роботи механізмів та компонентів вікон.

Розглянемо ефективність роботи підприємства через основні техніко-економічні показники ФОП Шеремета О.В. (таблиця 2.1) [23].

Таблиця 2.3 - Основні техніко-економічні показники діяльності ФОП Шеремета О. В. за 2021 - 2023 рр.

Показник	Одиниця виміру	Рік			Темп приросту, %	
		2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/ 2021 рр.	2023/ 2022 рр.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	31311	29095	34468	-7,1	18,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	17271	18114	21640	4,9	19,5
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	грн	0,55	0,62	0,63	12,7	1,6
Чистий прибуток (збиток)	тис.грн	8822	8172	11006	-7,4	34,7
Рентабельність реалізованої продукції	%	51,1	45,1	31,9	-11,7	-29,3
Вартість основних фондів на кінець звітного періоду	тис.грн	10320	11074	11090	7,3	0,1
Фондовіддача	грн/грн	3,0	2,6	3,1	-13,3	19,2
Фондомісткість	грн/грн	0,3	0,4	0,3	33,3	-25,0
Виробничі запаси	тис.грн	5243,5	6058,5	7778,0	15,5	28,4
Незавершене виробництво	тис.грн	1316,5	1752,0	1992,5	33,1	13,7
Середньооблікова чисельність	осіб	133	130	128	-2,3	-1,5
у т.ч. робітників	осіб	93	94	93	1,1	-1,1
Річний ефективний фонд робочого часу	год.	230725	220549	226629	-4,4	2,8
Продуктивність праці: - одного працівника	тис.грн/ чол.	235,3	223,8	269,3	-4,9	20,3
- одного робітника	грн.	336,7	309,5	370,6	-8,1	19,7
Фонд заробітної плати штатних	тис.грн	15114,8	16471,0	18844,7	9,0	14,4
Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника	грн/чол.	9470,3	10558,5	12268,6	11,5	16,2

Аналіз собівартості реалізованої продукції ФОП Шеремета О.В. виявляє її зростання, що обумовлено значним підвищенням вартості сировини та матеріалів,

а також збільшенням адміністративних та інших операційних витрат, зобов'язань і витрат від знецінення запасів. Варто зазначити, що темпи зростання чистого прибутку у 2023 році є нижчими за темпи зростання собівартості реалізованої продукції, що вказує на негативний тренд. Це відображається на витратах на одиницю реалізованої продукції: у 2023 році витрати на гривню реалізованих робіт ФОП Шеремета О.В. збільшилися на 1,6% у порівнянні з 2022 роком.

У період з 2021 по 2023 рік підприємство показало прибуткову діяльність. Однак у 2022 році чистий прибуток знизився на 7,4% порівняно з 2021 роком, в той час як у 2023 році він зріс на 34,7% у порівнянні з 2022 роком. Рентабельність продукції у 2023 році зменшилась на 11,7% порівняно з попереднім роком. Вартість основних засобів ФОП Шеремет О.В. зменшилася на 7,3% у порівнянні з 2021 роком і на 0,1% у 2023 році порівняно з 2022 роком. Підвищення фондівіддачі та зменшення фондомісткості протягом аналізованого періоду свідчать про ефективніше використання основних засобів у 2023 році.

Зміни в незавершеному виробництві між 2021 і 2023 роками показують, що у 2023 році продуктивність праці як працівників, так і робітників зросла. Це відбулося через те, що середньооблікова чисельність працівників зростала повільніше, ніж чистий дохід від реалізації робіт. Підвищення заробітної плати у ФОП Шеремета О.В. між 2021 та 2023 роками також сприяло зростанню середньомісячної заробітної плати.

Факторний аналіз дозволив визначити основні фактори, які сприяли покращенню ефективності виробничої діяльності ФОП Шеремета О.В. (таблиця 2.2) [23]. На зміну обсягу роботи ФОП Шеремета О.В. вплинули такі збільшення: тривалість робочого дня збільшила товарообіг на 1 262,6 тис. грн; середньогодинний виробіток збільшив товарообіг на 4 562,2 тис. грн. Зростання реалізації продукції склало 5 373 тис. грн, що стало результатом зміни факторів.

Аналіз структури оборотного капіталу ФОП Шеремета О.В. (таблиця 2.3) демонструє, що частка виробничих запасів в оборотних активах помітно збільшилася [23].

Таблиця 2.2 – Розрахунок впливу факторів на обсяги виконаних робіт ФОП Шеремета О. В. у 2023 р.

Показники	Рік			Відхилення	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	абсолютне	відносне
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	31311	29095	34468	5373	18,5
Чисельність працівників, чол.	133	130	128	-2	-1,5
Кількість відпрацьованих днів у році	250	251	251	1	-
Середня тривалість робочого дня, год.	6,9	6,8	7,1	0,3	4,4
Середньогодинний виробіток на одного працівника, тис. грн/чол.	0,136	0,131	0,151	0,02	15,3
Розрахунок впливу факторів на зміну обсягів реалізації продукції:					
- за рахунок зміни чисельності працівників, тис. грн	$-2 \cdot 251 \cdot 6,8 \cdot 0,131 = -447,2$				
- за рахунок зміни кількості робочих днів	$128 \cdot 6,8 \cdot 0 \cdot 0,131 = 0$				
- за рахунок зміни тривалості робочого дня	$128 \cdot 251 \cdot 0,3 \cdot 0,131 = 1262,6$				
- за рахунок зміни середньогодинного виробітку	$128 \cdot 251 \cdot 7,1 \cdot 0,02 = 4562,2$				
Разом, грн:	≈ 5373				

Зазвичай, надмірне зберігання запасів на складах призводить до їх знецінення та зниження ліквідності.

Така ситуація призводить до необхідності залучення додаткових позикових коштів, що загалом негативно впливає на фінансовий стан підприємства.

Таблиця 2.3 - Аналіз зміни структури обігових коштів ФОП Шеремета О. В. за 2021 - 2023 рр.

Обігові кошти	2021 р.		2022 р.		2023 р.	
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%
Виробничі запаси	5243,5	78,7	6058,5	76,7	7778,0	78,9
Товари	45,5	0,7	48,5	0,6	60,0	0,6
Незавершене виробництво	1316,5	19,7	1752,0	22,2	1992,5	20,2
Готова продукція	58,5	0,9	41,5	0,5	27,5	0,3
Всього обігових коштів	6664,0	100,0	7900,5	100,0	9858,0	100,0

Найбільшу частку оборотного капіталу становлять запаси (рисунок 2.2), яка змінилася з 78,7% у 2021 році до 78,9% у 2023 році.

Собівартість товарів за досліджуваний період зростає. Ефективність системи управління у ФОП Шеремет О.В. можна оцінити за даними таблиці 2.6.

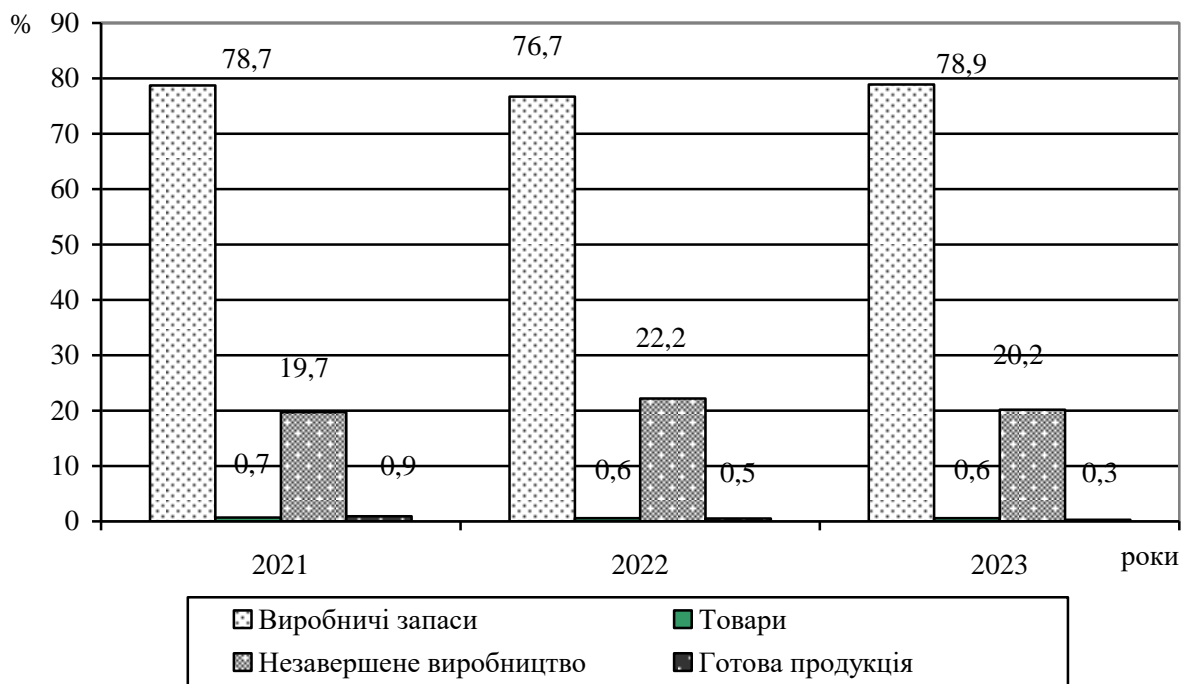


Рисунок 2.2 – Структура обігових коштів
ФОП Шеремета О. В. за 2021 – 2023 рр.

Аналіз даних таблиці 2.4 [23] показує, що операційний прибуток ФОП Шеремет О.В. у 2022 році зменшився на 30,9% порівняно з 2021 роком, тоді як операційний прибуток у 2023 році збільшився на 18,9%.

Протягом досліджуваного періоду спостерігалось збільшення як загального фонду оплати праці, так і фонду оплати праці управлінських працівників.

Оборот на одного управлінського працівника у ФОП Шеремета О.В. зріс з 782,8 тис. грн у 2021 році до 984,8 тис. грн у 2023 році. Частка управлінських працівників у загальній чисельності зменшилася на 8,0% у 2022 році порівняно з 2021 роком та на 1,4% у 2023 році порівняно з 2022 роком. Частка заробітної плати керівників у загальному фонді заробітної плати дещо зростає.

Отже, керівництву ФОП Шеремета О.В. необхідно визначити чітку стратегію розвитку компанії та адаптувати кадрову політику. Крім того, важливо постійно контролювати використання внутрішніх чинників через розробку та реалізацію програм скорочення витрат, а також враховувати вплив зовнішніх

факторів.

Таблиця 2.4 - Динаміка основних показників ефективності управління на ФОП Шеремета О. В. за 2021 – 2023 рр.

Показник	Одиниця виміру	Дані по рокам			Темп приросту, %	
		2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/ 2021 рр.	2023/ 2022 рр.
1 Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис.грн	31311	29095	34468	-7,1	18,5
2 Чисельність працюючих, в т.ч. - управлінських працівників	чол.	133 40	130 36	128 35	-2,3 -10,0	-1,5 -2,8
3 Операційний прибуток	тис.грн	9244	6389	7595	-30,9	18,9
4 Загальні операційні витрати	тис.грн	22067	22706	26873	2,9	18,4
5 Фонд зарплати всього, в т.ч. - управлінських працівників	тис.грн	15114,8 3234,6	16471,0 3590,7	18844,7 4145,8	9,0 11,1	14,4 15,5
6 Обсяг реалізації на 1 управлінського працівника	тис. грн	782,8	808,2	984,8	3,2	21,9
7 Питома вага управлінських працівників в загальній чисельності	%	30,1	27,7	27,3	-8,0	-1,4
8 Питома вага заробітної плати управлінських працівників у загальному ФЗП	%	21,4	21,8	22,0	1,9	0,9

Щороку ФОП Шеремета О.В. планує зниження виробничих витрат, добре розуміючи, що це є одним з найважливіших чинників збільшення прибутку, а отже, стабільного управління підприємством.

2.2 Аналіз ефективності використання персоналу ФОП Шеремета О. В.

У контексті соціально-економічного розвитку промислових підприємств, нестабільності ринкового середовища та зниження ефективності використання працівників спостерігається зменшення продуктивності праці та прибутковості діяльності. Раціональне використання працівників є ключовим фактором для зростання виробничої діяльності підприємств, збільшення обсягів виробництва і реалізації продукції, підвищення її якості, злагодженості роботи підрозділів і фінансових результатів. Це, в свою чергу, впливає на покращення добробуту

населення та розвиток економіки країни. Для глибшого аналізу причин погіршення фінансово-господарської діяльності або, навпаки, виявлення факторів її зростання важливим є дослідження ефективності використання персоналу як на рівні окремих підприємств, так і на рівні підприємств регіону. Оцінка ефективності використання персоналу на промислових підприємствах допоможе визначити наявні проблеми у їх діяльності, перспективи розвитку, а також дозволить проаналізувати умови праці, рух робочої сили, структуру трудових ресурсів, динаміку заробітної плати, витрати на оплату праці, забезпеченість кадрами, обсяги виробництва та фінансові можливості підприємств.

Розглянемо склад і структуру персоналу ФОП Шеремета О. В. (таблиця 2.5) [23].

Таблиця 2.5 – Склад і структура працівників ФОП Шеремета О. В. за 2021 - 2023 рр.

Категорії персоналу	Чисельність, чол.			Структура кадрів, %		
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Середньооблікова чисельність працівників облікового складу, з	133	130	128	100,0	100,0	100,0
- працівники основної діяльності в тому числі:						
- керівники	40	36	35	30,1	27,7	27,3
- фахівці	8	8	8	6,0	6,2	6,2
- технічні службовці	25	23	23	18,8	17,7	18,0
Робітники	7	5	4	5,3	3,8	3,1
	93	94	93	69,9	72,3	72,7

Аналізуючи зміну кількості працівників за різними категоріями у ФОП Шеремета О.В. (таблиця 2.5), можна відзначити, що більшість працівників компанії складають робітники, і їх частка в загальній кількості залишалася стабільною з 2021 по 2023 рік. Кількість спеціалістів зменшилася на дві одиниці в 2022 році порівняно з 2021 роком.

Для кращого розуміння динаміки структури працівників ФОП Шеремета О.В. представлено графічне зображення (рисунок 2.3).

В цілому, у складі працівників ФОП Шеремета О.В. та пропорціях між категоріями протягом 2021-2023 років значних змін не відбулося.

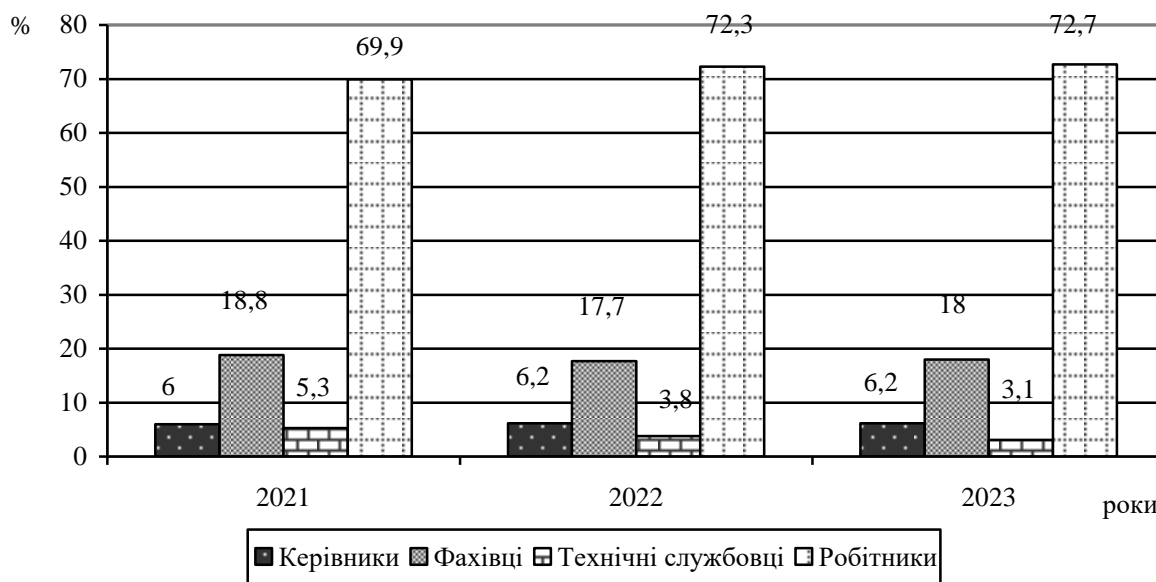


Рисунок 2.3 – Структура чисельності ФОП Шеремета О. В. за 2021-2023 рр.

Функції управління підприємством виконують підрозділи управлінської структури та окремі працівники, які формують між собою економічні, організаційні та соціально-психологічні зв'язки. Організаційні відносини між підрозділами управлінської структури підприємства та його працівниками визначають його організаційну структуру.

При оцінці кадрового забезпечення бізнесу ФОП Шеремета О.В. важливо дослідити показники плинності кадрів та виявити її причини. Для цього слід проаналізувати показники плинності кадрів, такі як прийом, звільнення та обіг (таблиця 2.6) [23]. Інформаційною базою для цього аналізу є форма № 1-ПВ «Звіт з праці» (Додаток Б1-Б3).

З таблиці 2.6 видно, що середньооблікова кількість працівників у ФОП Шеремета О.В. зменшилася з 133 осіб у 2021 році до 128 осіб у 2023 році. У 2022 році кількість працівників зменшилася на одну особу порівняно з 2021 роком, а в 2023 році їх кількість збільшилася на 16 осіб порівняно з 2022 роком.

Водночас відбулися зміни у зменшенні чисельності працівників. Кількість випускників збільшилася на 14 осіб у 2022 році порівняно з 2021 роком, але зменшилася на 1 особу у 2023 році порівняно з 2022 роком. Коефіцієнт обороту з прийому знизився на 0,006 в.п. у 2022 році порівняно з 2021 роком, але збільшився на 0,126 в.п. у 2023 році порівняно з 2022 роком. Коефіцієнт обороту

випускників зріс на 0,108 відсоткових пункти у 2022 році порівняно з 2021 роком і знизився на 0,005 відсоткових пункти у 2023 році порівняно з 2022 роком. Коефіцієнт стабільного обороту зріс на 0,085 відсоткових пункти у 2022 році порівняно з 2021 роком, але зменшився на 0,018 відсоткових пункти у 2023 році порівняно з 2022 роком.

Таблиця 2.6 – Аналіз руху робочої сили на ФОП Шеремета О. В. за 2021 - 2023 рр.

Показники	Дані по рокам			Відхилення +/-	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022-2021 рр.	2023-2022 рр.
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	133	130	128	-3	-2
Прийнято працівників	8	7	23	-1	16
Вибуло працівників, всього	4	18	17	14	-1
з них:	-	3	-	-	-
- змін в організації виробництва і праці	-	-	-	-	-
- за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни	4	15	17	11	2
Коефіцієнт обороту по прийому	0,060	0,054	0,180	-0,006	0,126
Коефіцієнт обороту по звільненню	0,030	0,138	0,133	0,108	-0,005
Коефіцієнт сталості обороту	0,030	0,115	0,133	0,085	0,018

Мобільність персоналу в приватному секторі ФОП Шеремета О.В. показана на графіку (рисунок 2.4).

Перехід до ринкового середовища призводить до зменшення чисельності працівників і збільшення плинності кадрів у багатьох організаціях. Аналіз динаміки плинності кадрів показує, що це явище є складним соціально-економічним процесом, який важко контролювати і на який впливають різні чинники. Більше 60% плинності кадрів спричинено виробничо-економічними факторами, вирішення яких залежить від керівництва організації [9].

Таким чином, вікова структура трудового колективу ФОП Шеремета О. В. свідчить про переважання працівників чоловічої статі, що пояснюється характером виробництва, пов'язаного з великими фізичними навантаженнями.

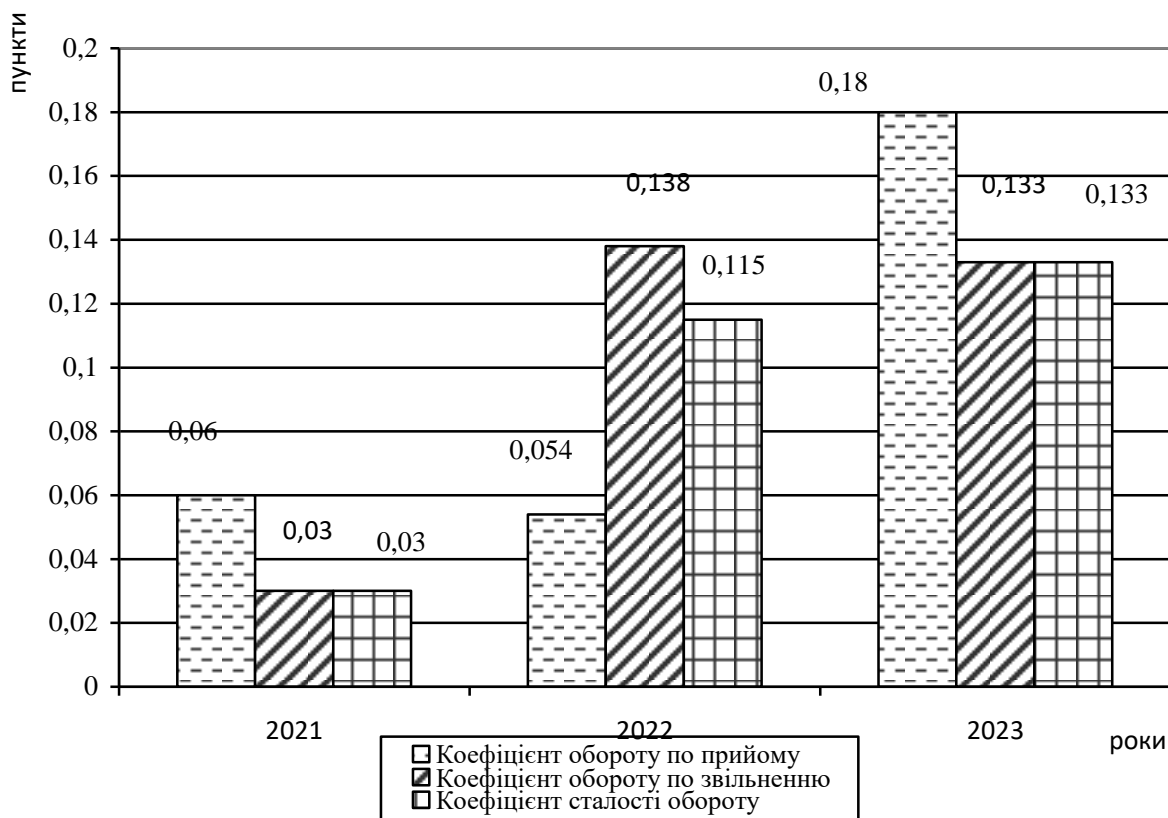


Рисунок 2.4 – Мобільність кадрів ФОП Шеремета О. В. за 2021 - 2023 рр.

Розглянемо продуктивність праці на ФОП Шеремета О. В. (таблиця 2.7) [23]. Для цього аналізу використовувалися форма №2 «Звіт про фінансові результати» (додатки Б1-Б3) та форма №1-ПВ «Звіт з праці» (додатки В1-В3).

Згідно з таблицею 2.7, обсяг реалізованої продукції у 2022 році знизився на 7,3% порівняно з 2021 роком, але у 2023 році зріс на 18,8% порівняно з 2022 роком. Частка робітників у загальній кількості працівників у промисловості та переробній промисловості збільшилася на 3,4% у 2022 році порівняно з 2021 роком і на 0,6% у 2023 році.

Середня кількість робочих днів зменшилася на 1,4% у 2022 році порівняно з 2021 роком, але в 2023 році зросла на 4,4% порівняно з попереднім роком. Загальна кількість робочих днів працівників збільшилася з 23 250 у 2021 році до 23 343 у 2023 році.

Загальна кількість людино-годин, відпрацьованих працівниками, знизилася на 1,2% у 2022 році порівняно з 2021 роком, але у 2023 році збільшилася на 3,3% порівняно з 2022 роком.

Таблиця 2.7 – Динаміка продуктивності праці ФОП Шеремета О. В. за 2021-2023 рр.

Показник	Рік			Темп приросту, %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/	2023/
				2021рр.	2022рр.
Дохід від реалізованої продукції, тис. грн.	45910,0	42581,0	50601,0	-7,3	18,8
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	133	130	128	-2,3	-1,5
в т.ч: - робітників	93	94	93	1,1	-1,1
Питома вага робітників в загальній чисельності промислово-виробничого персоналу, %	69,9	72,3	72,7	3,4	-,6
Відпрацьовано днів одним робітником за рік	250	251	251	0,4	-
Середня тривалість робочого дня, год.	6,9	6,8	7,1	-1,4	4,4
Загальна кількість відпрацьованого часу за рік робітниками: - людино - днів	23250	23594	23343	1,5	-1,1
-людино-годин	161334,0	159473,9	164660,1	-1,2	3,3
Середньорічний виробіток, тис. грн /особу - одного працівника	345,2	327,5	395,3	-5,1	20,7
- одного робітника	493,7	453,0	544,1	-8,2	20,1
Середньоденний виробіток робітника, грн /особу	1974,6	1804,7	2167,7	-8,6	20,1
Середньогодинний виробіток робітника, грн /особу	284,6	267,0	307,3	-6,2	15,1

Середньорічна продуктивність на одного працівника зростала протягом досліджуваного періоду, за винятком 2022 року.

Середньоденна продуктивність на одного працівника зменшилася на 8,6% у 2022 році порівняно з 2021 роком і збільшилася на 20,1% у 2023 році порівняно з 2022 роком. Середньогодинна продуктивність на одного працівника зросла на 20,1% у 2023 році.

Згідно з результатами проведеного дослідження, можна зробити висновок, що на підприємствах харчової промисловості є необхідність покращити забезпечення трудовими ресурсами, впроваджувати заходи для залучення кадрів та створення нових робочих місць.

2.3 Оцінювання системи управління персоналом на ФОП Шеремета О.

В.

Для досягнення конкурентної переваги, створення сприятливого клімату, розвитку і процвітання промислових підприємств, особливо в харчовому секторі, необхідно терміново впроваджувати способи підвищення ефективності роботи. Більшість підприємств харчової промисловості постраждали від нестабільності соціально-економічної ситуації в країні, і в даний час існує спостерігалось зниження продуктивності.

Однією з ключових умов ефективності виробничо-господарської діяльності є раціональне використання персоналу, що можливе лише за умови контролю з боку керівництва. Збалансоване і ефективне управління персоналом є важливим чинником стабільного розвитку та функціонування підприємств харчової промисловості. У разі належного управління персоналом на підприємстві створюються умови для розвитку співробітників, зниження плинності кадрів, зростання витрат на робочу силу, впровадження навчальних програм, а також застосування методів мотивації та покращення умов праці [23].

При управлінні персоналом на підприємстві важливо враховувати інтереси працівників, цілі компанії та потреби керівництва, що дозволяє забезпечити узгоджену роботу колективу, підвищити продуктивність праці, покращити соціальне становище працівників, а також поліпшити якість і кількість наданих послуг, продукції та виконаних робіт. Це сприяє покращенню збуту товарів та послуг, а також підвищенню ефективності діяльності підприємства. Крім того, при управлінні персоналом необхідно враховувати чинне трудове законодавство, умови праці, соціально-економічну ситуацію в країні, стан ринку праці, технічні й управлінські процеси, методи мотивації, розташування підприємства, сезонність, рівень добробуту населення та організацію використання персоналу [24, с. 46].

Здійснимо оцінку ефективності управління персоналом ФОП Шеремета О. В. (таблиця 2.8) [23].

Таблиця 2.8 - Оцінка ефективності управління персоналом ФОП Шеремета О. В. за 2021–2023 рр.

Показники	Дані по рокам			Темп приросту	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022
Коефіцієнт зростання (зниження) продуктивності праці	-	0,983	1,658	-	68,7
Коефіцієнт випередження (відставання) темпів продуктивності праці порівняно з темпами оплати праці	-	1,321	1,263	-	-4,4
Коефіцієнт освіти	0,923	0,952	1,028	3,1	8,0
Коефіцієнт посадового досвіду	1,482	1,571	1,592	6,0	1,3
Коефіцієнт підвищення кваліфікації	0,351	0,421	0,458	19,9	8,8
Коефіцієнт раціоналізаторської активності	0,381	0,441	0,415	15,7	-5,9
Коефіцієнт оперативності виконання робіт	1,116	1,134	1,134	1,6	-
Питома вага управлінського персоналу, який має стаж роботи на підприємстві більш як 5 років, %	89,6	91,0	92,7	1,6	1,9
Коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання фонду заробітної плати управлінського персоналу	0,947	0,969	0,971	2,3	0,2
Рентабельність витрат на управління, %	36,7	39,1	41,4	6,5	5,9
Коефіцієнт змінності робочої сили	0,584	0,614	0,495	5,1	-19,4
Коефіцієнт віддачі заробітної плати	4,632	4,636	4,623	0,1	-0,3
Коефіцієнт творчої активності працівників	0,395	0,345	0,565	-12,7	63,8
Коефіцієнти дотримання норм керованості ланок управління	118,4	116,3	120,8	-1,8	3,9
Коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання централізації управління	143,7	137,8	142,6	-4,1	3,5

Згідно з аналізом даних таблиці 2.8, можна відзначити, що в 2022 році темпи зростання продуктивності праці перевищили темпи зростання заробітної плати, що свідчить про відсутність належного стимулювання через заробітну плату. Протягом аналізованого періоду ефективність управлінців за якісними показниками мала тенденцію до покращення. Проте не всі працівники управлінської ланки пройшли курси підвищення кваліфікації, що підтверджується низьким коефіцієнтом професійного розвитку. Продуктивність праці у виробничих підрозділах зросла завдяки збільшенню виробничих витрат і скороченню кількості працівників. Коефіцієнт плинності робочої сили зріс на

5,1% у 2022 році через підвищення вартості основних засобів, що є інтенсивним фактором.

У 2022 році норма прибутку на заробітну плату зросла на 0,1%, досягнувши рівня 4636, що вказує на те, що чистий прибуток від реалізації продукції в 4,6 рази перевищує фонд оплати праці працівників, зайнятих основними виробничими процесами, і фонд грошового заохочення. Коефіцієнт творчої активності працівників знизився на 12,7% у 2022 році порівняно з 2021 роком, але в 2023 році зріс на 63,8%, що свідчить про активізацію впровадження інноваційних ідей у виробництво. Під час пандемії 2021 року та воєнного стану в 2022 році продуктивність праці зросла, що можна пояснити значним скороченням кількості співробітників. Багато працівників, через невизначеність ситуації, вирушали до західних регіонів країни або за кордон.

Незважаючи на те, що компанія знаходиться в відносно безпечних регіонах і ситуація в країні майже не вплинула на її діяльність, високий рівень нестабільності призвів до того, що працівники залишили роботу та переїхали або емігрували в межах країни.

Коефіцієнти підтримки норм керованості ланки управління є ключовими параметрами, які створені для оцінки ефективності роботи системи управління та її здатності підтримувати стабільність і точність у процесі виконання заданих функцій. Вони вже, достатньо система здатна коректно реагувати на зміни вхідних сигналів або зовнішніх впливів (рисунок 2.5).

За результатами розрахованих показників можна зробити висновок, що рівень організації управління є на належному рівні, оскільки співвідношення між працівниками управлінського апарату та основним персоналом, а також показник фактичної керованості підприємства відповідають рекомендованим нормативам [25].

У компанії є резерви для зростання продуктивності праці керівництва і якісних показників співробітників виробничих підрозділів за рахунок вдосконалення системи трудової мотивації, підвищення кваліфікації, перепідготовки кадрів, активізації творчої діяльності.

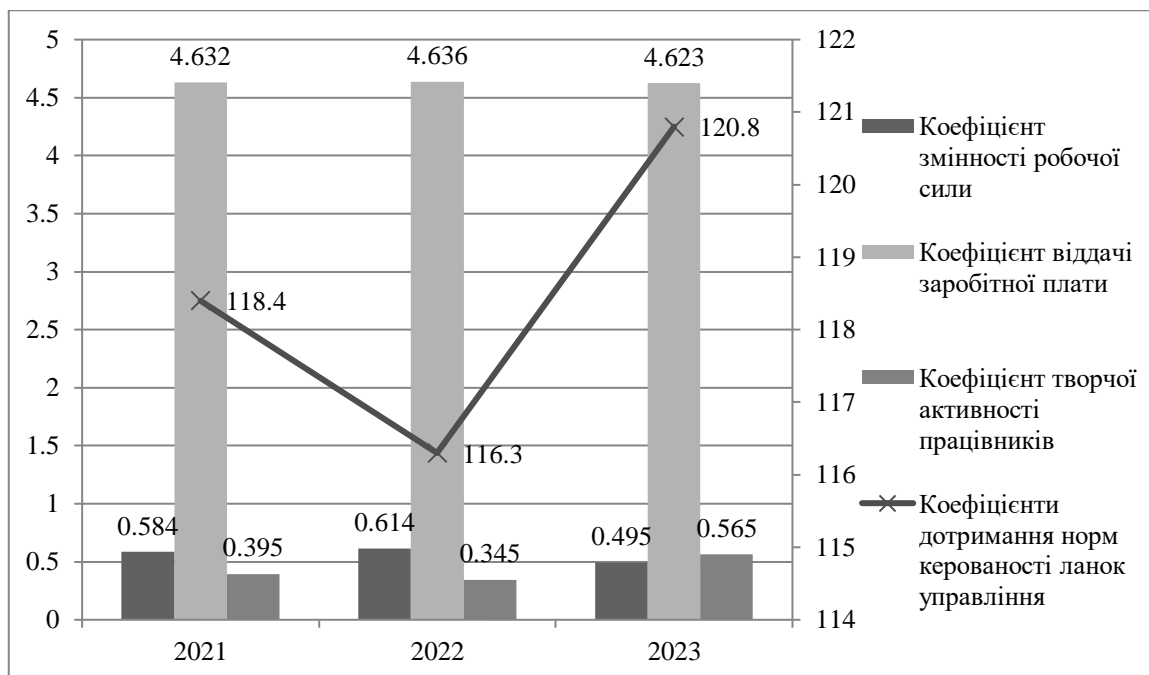


Рисунок 2.5 - Ефективність управління персоналом ФОП Шеремета О. В. за 2021–2023 рр.

ФОП Шеремета А. В. проведене дослідження системи управління персоналом дозволяє внести пропозиції щодо її вдосконалення відповідно до ситуації нестабільної економічної ситуації в країні:

1. Система управління персоналом повинна бути адаптивною і здатною оперативно реагувати на зміни. В умовах динамізму та невизначеності зовнішнього середовища, нестабільності бізнес-умов, важливо підвищувати стресостійкість працівників та змінювати підхід до взаємодії між керівництвом і співробітниками. Це дозволяє зміцнити довіру в колективі, сприяти розвитку командної роботи, лідерства, швидкого прийняття рішень і підвищувати загальну продуктивність праці.

2. Можливість навчання і підвищення кваліфікації працівників. В умовах воєнного стану важливо приділяти увагу розвитку і розширенню професійних компетенцій співробітників, що позитивно впливає на якість праці та зміцнює конкурентоспроможність підприємства.

3. Підвищення ефективності системи мотивації праці, зокрема надання психологічної підтримки та допомоги співробітникам у боротьбі з тривогою та

стресом. У період економічної нестабільності підприємства повинні удосконалювати управлінські практики, щоб створити сприятливі психологічні умови для працівників.

У підсумку, для ефективного управління людськими ресурсами на підприємстві слід представити відповідні показники, що відображають ефективність використання персоналу (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 – Показники ефективності використання кадрів на ФОП Шеремета О. В. за 2021 - 2023 рр.

Показники	Одиниці виміру	Дані по роках			Темп приросту, %	
		2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/ 2021 рр.	2023/ 2022 рр.
Виробіток продукції на одного працюючого	грн	345,2	327,5	395,3	-5,1	20,7
Виробіток продукції на одного робітника	грн	493,7	453,0	544,1	-8,2	20,1
Виробіток продукції на одного управлінського працівника	грн	1147,8	1182,8	1445,7	3,0	22,2
Коефіцієнт використання корисного фонду робочого часу	тис. грн	0,874	0,868	0,895	-0,7	3,1
Трудомісткість одиниці продукції	год.	5,0	5,2	4,5	4,0	-13,5
Зарплатомісткість одиниці продукції	грн	0,094	0,111	0,106	18,1	-4,5
Коефіцієнт плинності кадрів		0,030	0,115	0,133	283,3	15,7

Як показано в таблиці 2.9, продуктивність праці одного працівника ФОП Шеремета О.В. зменшилася на 5,1% у 2022 році порівняно з 2021 роком, але зросла на 20,7% у 2023 році порівняно з 2022 роком. Отже, продуктивність як на одного працівника, так і на одного керівника збільшилася за період дослідження.

Ефективність використання робочого часу підвищилася з 0,874 тис. грн у 2021 році до 0,895 тис. грн у 2023 році. Це зростання пояснюється тим, що кількість відпрацьованих годин збільшилася швидше, ніж корисний фонд робочого часу.

Також спостерігалось значне зростання трудомісткості одиниці продукції за цей період. Зарплатомісткість одиниці продукції збільшилася до 2022 року.

У 2022 році заробітна плата на одиницю продукції зросла на 18,1% порівняно з 2021 роком, а в 2023 році зменшилася на 4,5% порівняно з попереднім роком. Це свідчить про зниження витрат на оплату праці, що входять до складу собівартості одиниці продукції (реалізації).

В умовах економічної нестабільності компанії мають забезпечити мобільність, швидко адаптуватися до змін, зберігати цінних працівників, підтримувати або підвищувати рівень продуктивності та знижувати рівень незахищеності персоналу. Оновлення системи управління персоналом під час воєнного стану має включати зміни у внутрішній взаємодії колективу, розвитку лідерства, комунікації та надання психологічної підтримки працівникам. Варто зазначити, що керівництво постійно працює над удосконаленням можливостей співробітників для підвищення ефективності діяльності підприємства та створення основ для майбутнього процвітання.

Висновки до розділу 2

Для розвитку ФОП Шеремета О. В. важливим фактором є рівень конкурентоспроможності, показники фінансово-господарської діяльності, підбір збалансованого персоналу, адміністративні та розпорядчі рішення, а також раціональне використання персоналу, що впливає на ефективність роботи кадрових служб. Тому для ФОП Шеремета О. В. слід зосередитися на вдосконаленні організації процесу управління персоналом, виявити резерви підвищення ефективності використання і збільшення показників господарської діяльності. Правильний рівень управління персоналом забезпечує підвищення якості роботи, організацію праці, безперервне навчання персоналу і раціональне витрачання коштів на утримання співробітників. Проблема поліпшення використання персоналу та управління ним заслуговує на увагу як рушійна сила зростання виробництва і встановлення показників ефективності.

Аналізуючи господарську діяльність підприємства, можна відзначити, що за період з 2021 по 2023 рік чистий дохід від реалізації продукції ФОП Шеремета О. В. зріс. Заробітна плата працівників стабільно збільшується, що пояснюється підвищенням мінімальної заробітної плати за законом та зростанням середнього рівня заробітної плати в регіоні. Вивчаючи зміни у кількості працівників за різними категоріями, можна зробити висновок, що більшість з них складають робітники, частка яких у загальній кількості працівників за період з 2021 по 2023 рік залишалася майже незмінною.

Доходи від реалізації продукції зменшилися на 7,3% у 2022 році порівняно з 2021 роком, але збільшилися на 18,8% у 2023 році порівняно з 2022 роком. Частка робітників у загальній кількості працівників в промисловості та переробній промисловості зросла на 3,4% у 2022 році та на 0,6% у 2023 році порівняно з 2021 роком.

Середня кількість робочих днів у бізнесі О.В. Шеремета зменшилася на 1,4% у 2022 році порівняно з 2021 роком, але збільшилася на 4,4% у 2023 році порівняно з 2022 роком. Загальна кількість робочих днів працівників зросла з 23 250 у 2021 році до 23 343 у 2023 році. Загальна кількість людино-годин, відпрацьованих працівниками, зменшилася на 1,2% у 2022 році порівняно з 2021 роком, але зросла на 3,3% у 2023 році порівняно з 2022 роком.

Аналізуючи систему управління персоналом підприємства в умовах економічної нестабільності в країні, було підкреслено значення вдосконалення роботи з працівниками для зменшення тривожності та підвищення стресостійкості. Проведена оцінка ефективності управління персоналом показала, що ФОП Шеремета О. В. не повною мірою використовував потенціал своїх працівників та службовців в управлінні обладнанням.

Для підвищення продуктивності праці в умовах економічної нестабільності були розроблені рекомендації, спрямовані на вдосконалення системи мотивації, навчання і перепідготовки співробітників, стимулювання творчої діяльності, а також підвищення ефективності роботи підприємства та створення основ для його майбутнього розвитку.

3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ФОП ШЕРЕМЕТА О.В. НА ОСНОВІ ВПРОВАДЖЕННЯ НОВІТНІХ HR -ТЕХНОЛОГІЙ

3.1 Удосконалення комплексного оцінювання якості професійного розвитку персоналу підприємства

Однією з найскладніших проблем у забезпеченні належної якості професійного розвитку персоналу є рівень мотивації співробітника до активізації процедур подальшого навчання і підвищення кваліфікації в обраній сфері діяльності та зацікавленість лінійного керівника в створенні відповідних умов для професійного навчання, оскільки воно здійснюється своєчасно і об'єктивно. рішення, яке залежить від персоналу. Це залишається прямою раціональною оцінкою рівня якості розробки. Важливість такої оцінки полягає в тому, що її результати дозволяють розробити найбільш ефективну і методологічно обґрунтовану програму навчання, підтвердити правильність кадрових рішень, створити кадровий резерв на підприємстві та ухвалити відповідні управлінські рішення для організації індивідуальних процесів професійного розвитку [26].

Метою цього заходу є визначення процедур комплексної оцінки якості професійного розвитку персоналу ФОП Шеремета О.В. Процес оцінки якості професійного розвитку персоналу базується на врахуванні двох основних факторів: внутрішніх (якісні характеристики персоналу) та зовнішніх (якість засобів, що забезпечують професійний розвиток) (рисунок 3.1).

У той же час така оцінка повинна пов'язувати і узагальнювати результати розрахунку показників, що характеризують різні аспекти сили, достатності, результативності та результативності професійного розвитку персоналу.

Отже, процедура оцінки якості професійного розвитку персоналу повинна відповідати таким основним вимогам:

- бути універсальною, що дозволяє узгоджувати різні елементи оцінки якості професійного розвитку персоналу на всіх рівнях реалізації;

- бути маловитратною, як у плані фінансових коштів, так і в контексті часу та людських ресурсів, необхідних для її виконання;
- забезпечувати простоту та зрозумілість в інтерпретації висновків, отриманих на основі результатів оцінки;
- можливість проводити оцінку як для окремих програм професійного навчання, так і для загальної системи підвищення кваліфікації персоналу.

	Показник	Можливий рівень показника		
		незадовільний	задовільний	високій
Зона якісної оцінки (ЗЯО)	Рівень узгодженості навчальної програми з виробничими потребами, балів	0,49	50-79	80-100
	Рівень відповідності навчальної програми можливостям сприйняття слухачів, балів	0-49	50-79	80-100
	Рівень засвоєння нових знань і навичок, балів	0-49	50-79	80-100
Зона кількісної оцінки (ЗКО)	Питома вага працівників, що пройшли професійне навчання, %	0-29,9	30,0-49,9	50,0-100,0
	Питома вага інвестицій у людський капітал від загального фонду оплати праці, %	0-0,39	0,40-1,29	понад 1,30
	Періодичність підвищення кваліфікації, років	понад 5	3-5	1-3
Зона оцінки результативності (ЗОР)	Коефіцієнт плинності перспективних працівників, %	понад 3,00	2,90-0,30	0-0,29
	Коефіцієнт фінансової ємності інвестування у людський капітал, %	0-0,59	0,60-0,99	понад 1,00
	Коефіцієнт ефективності інвестування у професійний розвиток персоналу, %	0-99	100-110	понад 110

Рисунок 3.1 - Картка оцінки якості професійного розвитку персоналу
ФОП Шеремета О.В.

Для рядового співробітника вона повинна бути простою в управлінні, чіткою і зрозумілою. Максимально виконати ці вимоги можна, використовуючи Пропонується впровадити карту оцінки якості професійного розвитку персоналу (малюнок 3.2), яка розроблена з урахуванням таких вимог, як наочність, інформативність і простота. Наочність забезпечується обранням методом створення і заповнення карток, інформативність — через детальне охоплення факторів, які впливають на рівень якості професійного розвитку персоналу, а простота — завдяки відсутності складних розрахунків і легкості в подальшій демонстрації висновків.

Відповідно до запропонованого формату побудови карти, її загальне оціночне поле охоплює три основні зони: зону якісної оцінки, зону кількісної оцінки та зону аналізу ефективності професійного розвитку персоналу.

Основною метою зони якісної оцінки є визначення, наскільки обрана навчальна програма відповідає вимогам виробництва, оцінка її складності для учасників, а також рівня засвоєння знань і навичок, отриманих під час навчання.

Зона кількісної оцінки орієнтована на визначення інтенсивності та достатності заходів щодо професійного розвитку персоналу. Зона оцінки ефективності аналізує рівень досягнутих результатів від програм професійного розвитку, здійснених протягом досліджуваного періоду [27, с. 309].

Більш складним і трудомістким є визначення показників якісної оцінки, результати якої характеризуються певним рівнем суб'єктивності, оскільки необхідно використовувати методи оцінки фахівців. Щоб мінімізувати можливий негативний вплив, для розрахунку значень показників цієї зони пропонується запросити представників усіх зацікавлених сторін - самого співробітника, який пройшов процедури навчання, представників відділу розвитку персоналу або інших кадрових підрозділів підприємства, що виконують відповідні функції, а також самого співробітника, який пройшов процедури навчання. керівником виробничого відділу, де працює співробітник, оцінюється якість підвищення кваліфікації.

Згідно з обраним способом побудови картки, значення кожного показника може бути задано по 3-м оцінним характеристикам, в залежності від ступеня вираженості - незадовільно (далі - з оцінкою «1»), задовільно (далі - з оцінкою «2») і високо (далі - з оцінкою «3»). має оцінку «3») рівнів. Кожен рівень представлений можливим діапазоном змін значень відповідних показників, а розподіл за обраними 3-м оцінками визначається ФОП Шеремета О.В. було складено на основі досвіду. Представлений діапазон змін значень майже оптимальних показників, обраних для оцінки якості професійного розвитку співробітників ФОП Шеремета О.В.

Таким чином, максимальний загальний рівень зони буде дорівнює 9, а

мінімальний - 3. Середній рівень якості за рік визначається з використанням середнього геометричного значення загального рівня за рік. Висновки про рівень якості підвищення кваліфікації персоналу, досягнутий як в окремій зоні, так і в цілому на підприємстві, пропонується робити за наступною шкалою::

3,00 – 4,50 - низька якість;

4,51-6,50 - середня якість;

6,51 - 9,00 - висока якість.

У той же час при аналізі необхідно приділяти значну увагу динаміці рівня якості, досягнутого в кожній зоні, і виявляти існуючі спотворення співвідношення між зонами. Наприклад, це буде незадовільно, якщо підприємство буде досить інтенсивно інвестувати в людський капітал, залучати передові програми підвищення кваліфікації та високооплачуваних викладачів, що призведе до високої плинності навченого персоналу і низької віддачі від здійснюваної діяльності. Маючи можливість своєчасно виявляти такі незадовільні тенденції, менеджери відділу кадрів можуть коригувати управлінські рішення і знаходити способи швидкого отримання соціально-економічної віддачі [28, с. 100].

Практичне використання запропонованої методики оцінки якості професійного розвитку персоналу було реалізовано для ФОП Шеремета О.В. На першому етапі аналізу була заповнена картка оцінки якості професійного розвитку за кожен рік протягом досліджуваного періоду. Результати розрахунку показників зони якісної оцінки за звітний період наведено в таблиці 3.1.

Приклад заповненої картки оцінки якості професійного розвитку персоналу для ФОП Шеремета О.В. за 2023 рік показано на рисунку 3.2. Оскільки методика визначення коефіцієнта ефективності інвестування в професійний розвиток персоналу базується на обчисленні темпів зростання, оцінку якості професійного розвитку було проведено за період з 2021 по 2023 рр.

Аналіз результатів, отриманих за допомогою запропонованої методики оцінки, дозволив зробити висновок про наявність відносно позитивних тенденцій у якості професійного розвитку персоналу протягом досліджуваного періоду в умовах ФОП Шеремета О.В.

Таблиця 3.1 - Результати розрахунку показників зони якісної оцінки професійного розвитку персоналу ФОП Шеремета О.В. за 2023 р., балів

Програма розвитку персоналу	Рівень узгодженості навчальної програми з виробничими потребами	Рівень відповідності навчальної програми можливостям сприйняття слухачів	Рівень засвоєння нових знань і навичок
Підвищення кваліфікації на виробництві	56	53	86
Підвищення керівника відділу підтримки клієнтів	65	27	75
Підвищення кваліфікації керівника по роботі з дилерами	66	33	73
Підвищення кваліфікації керівника сервісу та реклаमाцій	68	46	62
Підвищення кваліфікації бухгалтера	44	54	91
Спеціальне навчання робітників з питань охорони праці «Пожежно-технічний мінімум»	46	42	72
Підвищення кваліфікації головного інженера	41	38	76
Середній рівень за рік	55	42	76

Якість підвищення кваліфікації персоналу покращилася від середнього рівня, відновленого за результатами розрахунків за 2021-2023 роки. Це стало можливим завдяки поліпшенню якісних характеристик професійного розвитку в 2021 році, що сприяло кількісному зростанню показників ефективності інвестицій в людський капітал. У 2022 році інтенсивність процесу професійного розвитку персоналу ще більше збільшилася, що також принесло позитивний ефект. Проте, в другій половині 2023 року показники для оцінки професійного розвитку значно знизилися, хоча інтенсивність процесу залишалася стабільно високою. В результаті цього значення результуючого блоку індикаторів зменшилися.

Використання методів графічного аналізу дозволило візуально виявити хронічні дисбаланси між трьома зонами карток оцінки якості, заповнених на досліджуваному підприємстві. Таким чином, протягом всього періоду оцінки в компанії спостерігалась висока інтенсивність професійного розвитку персоналу, що підтверджується як абсолютними показниками, так і витратами. Зокрема, у

2022 році інтенсивність цих процесів на підприємстві досягла максимально можливого рівня згідно з методологією.

	Показник	Можливий рівень показника		
		незадовільний	задовільний	високий
Зона якісної оцінки (ЗЯО)	Рівень узгодженості навчальної програми з виробничими потребами, балів	0,49	50-79	80-100
	Рівень відповідності навчальної програми можливостям сприйняття слухачів, балів	0-49	50-79	80-100
	Рівень засвоєння нових знань і навичок, балів	0-49	50-79	80-100
Зона кількісної оцінки (ЗКО)	Питома вага працівників, що пройшли професійне навчання, %	0-29,9	30,0-49,9	50,0-100,0
	Питома вага інвестицій у людський капітал від загального фонду оплати праці, %	0-0,39	0,40-1,29	понад 1,30
	Періодичність підвищення кваліфікації, років	понад 5	3-5	1-3
Зона оцінки результативності (ЗОР)	Коефіцієнт плинності перспективних працівників, %	понад 3,00	2,90-0,30	0-0,29
	Коефіцієнт фінансової ємності інвестування у людський капітал, %	0-0,59	0,60-0,99	понад 1,00
	Коефіцієнт ефективності інвестування у професійний розвиток персоналу, %	0-99	100-110	понад 110

Рисунок 3.2 - Заповнена картка оцінки якості професійного розвитку персоналу ФОП Шеремета О.В. за 2023 р.

Однак якісні показники за весь період не дотягують до показників інтенсивності процесу підвищення кваліфікації, що свідчить не лише про неефективність витрачання коштів на навчання персоналу, але й про постійну втрату робочого часу співробітників на навчання, а також зниження обсягів виробленої продукції через високу інтенсивність програм підвищення кваліфікації. Наслідком такого дисбалансу між якісними характеристиками навчального процесу та інтенсивністю програми розвитку персоналу є середня ефективність професійного розвитку на підприємстві.

Отже, можна зробити висновок, що компанії слід більше уваги приділяти поліпшенню якісних характеристик процесу підвищення кваліфікації персоналу: доступності, практичної орієнтації, винахідливості та ефективності навчальних програм, їх відповідності потребам виробництва, а також ступеню мотивації співробітників до досягнення високих результатів у навчанні. Впровадження

таких заходів дозволить значно підвищити рівень засвоєння нових знань і навичок, що, у свою чергу, створить умови для підвищення соціально-економічної ефективності програм професійного розвитку на підприємствах завдяки ефективній системі передачі передового досвіду.

Використання запропонованої методики в роботі з оцінки якості підвищення кваліфікації персоналу шляхом заповнення спеціальних карток і матриць дозволило візуально діагностувати якість досягнутого рівня досліджуваного процесу на підприємстві. Методологія дуже проста у використанні і дозволяє регулювати як кількість індикаторів для кожної з 3 зон оцінки, так і градієнт діапазону оцінки для кожного індикатора і сам індикатор, для якого вибір кожної зони дуже важливий. Використання цієї методики також дає змогу відстежувати динаміку зміни показників за кілька років у кожній з трьох обраних зон, що дозволяє виявляти існуючі дисбаланси та недоліки між якісними характеристиками навчальної програми і результатами підвищення кваліфікації персоналу. Своєчасне виявлення таких дисбалансів допомагає уникнути помилок при ухваленні управлінських рішень щодо організації процесу професійного розвитку та, в кінцевому підсумку, сприяє підвищенню ефективності навчальних програм та загальної фінансово-економічної ефективності підприємства.

При формуванні портфоліо програм для професійного розвитку персоналу і визначенні необхідної кількості працівників, які мають пройти відповідні навчальні курси чи підвищення кваліфікації, перш за все потрібно враховувати пріоритетні напрямки діяльності компанії в цілому. Дотримання цих умов дозволить наблизити компанію до досягнення соціально-економічного прогресу за рахунок ефективного інвестування в людський капітал.

3.2 Впровадження Employee Experience системи в контексті вдосконалення управління персоналом ФОП Шеремета О. В.

Концепція управління досвідом співробітників стала дуже популярною серед іноземних компаній за останні кілька років, але багато компаній все ще не інвестують у досвід своїх клієнтів або кандидатів і не вірять, що така практика ефективна для ефективного ведення бізнесу. У той же час компанії, що інвестують в досвід співробітників, вважаються оптимальними для найму, більш затребуваними і інноваційними серед претендентів.

У 2021 році одним з основних трендів став досвід колишніх співробітників.¹ Якщо раніше компанії приділяли більше уваги якості обслуговування клієнтів, то зараз ситуація змінилася. Співробітники стали пріоритетом для організації, і відділ кадрів переключив свою увагу на підвищення залученості, лояльності та утримання ключових фахівців. Згідно з опитуванням Economist Intelligence Unit, 81% компаній вважають, що досвід співробітників є головним пріоритетом для керівників.

Досвід працівника (приклад) - це все, що працює, взаємодіє та навчається в компанії з моменту, коли працівник зацікавився вакансією, і до моменту його звільнення. Це включає в себе процес відбору, співбесіди, адаптацію, розвиток, виконання повсякденних завдань, Використання інструментів аж до звільнення з компанії і т.д. для того щоб компанії освоїли управління досвідом співробітників, важливо прислухатися до людей на кожному етапі життєвого циклу організації.

Досвід співробітників є основою ефективності бізнесу. Підтримка досвіду клієнтів, вдосконалення продуктів та створення міцного та шанованого бренду вимагатимуть допомоги ваших співробітників. Зрештою, саме досвід працівників, будь то позитивний чи негативний, впливає на ефективність роботи працівників та продуктивність їхньої праці. За даними LinkedIn, 96% професіоналів вважають, що колишня дружина стає все більш важливою [29].

Згідно з результатами дослідження Jacob Morgan Experience Advantage,

серед 250 дослідницьких компаній, які інвестували в досвід співробітників, спостерігалася тенденція до підвищення рівня прибутковості таких компаній, на відміну від їхніх конкурентів, які не інвестували. Варто зазначити, що рівень прибутковості підприємства, яке інвестує в розвиток досвіду своїх співробітників, зростає в чотири рази [30] (рисунок 3.3).

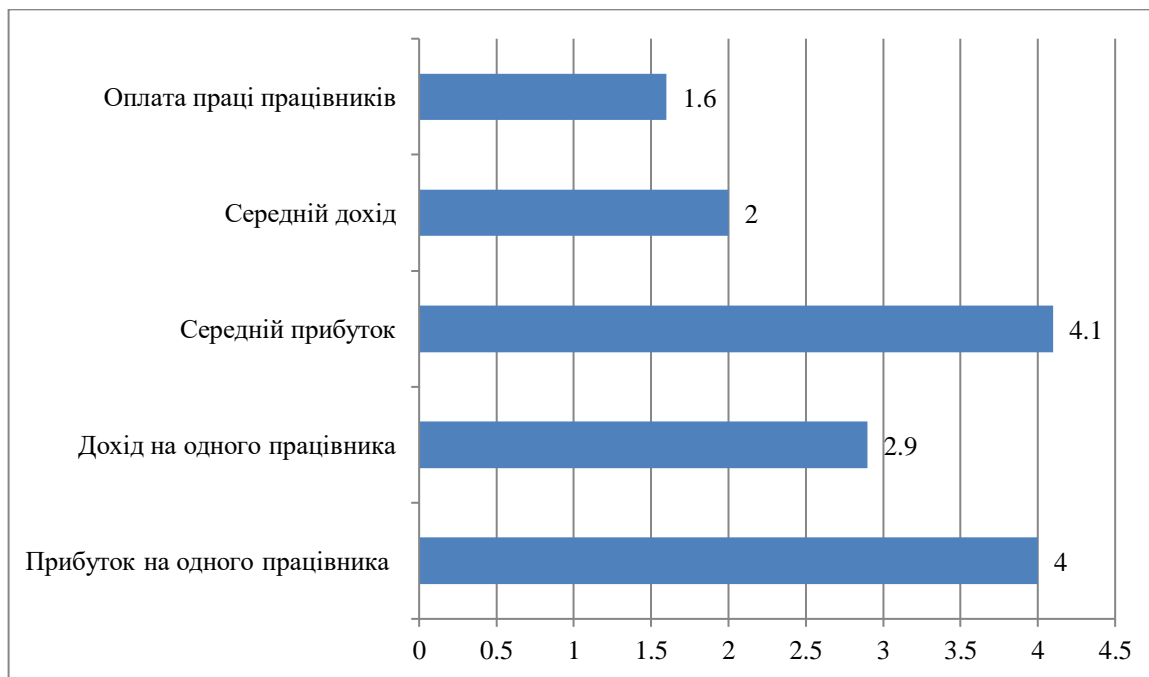


Рисунок 3.3 - Показники компаній, що інвестують в досвід працівників

Досвід роботи співробітників ФОП Шеремета О. В. включає три ключові елементи: культуру організації, технічне середовище та фізичне оточення (таблиця 3.2). Важливо підкреслити, що досвід співробітників значно впливає на кілька важливих аспектів бізнесу, зокрема:

- 1) репутацію компанії як роботодавця на всіх етапах взаємодії з працівниками;
- 2) рівень плинності кадрів і швидкість змін;
- 3) здатність залучати висококваліфікованих спеціалістів на ринку праці;
- 4) труднощі у збереженні працівників більше 6 місяців;
- 5) формування особистого бренду власника бізнесу тощо.

Ця концепція надає співробітникам достатній фізичний простір, гнучкість у роботі (з можливістю вибору проектів), а також доступ до найсучасніших

технологій та інструментів для ведення бізнесу. Впровадження управління досвідом співробітників призводить до значного підвищення командного духу та ефективності роботи персоналу. Успіх бізнесу та його прибутковість безпосередньо залежать від досвіду працівників [31].

Таблиця 3.2 - Компоненти досвіду працівника

Компоненти	Характерна риса
Культура	Визначте, як працівники ставляться до компанії. Окрім здатності дотримуватися організаційної структури, стилю керівництва, цінностей компанії, ставлення колег та менеджерів, виплат та пільг, балансу між роботою та життям, працівники та працівники мають можливість підтримувати стосунки між працівниками та працівниками.
Фізичне середовище	Визначте умови, в яких буде працювати працівник. Це включає в себе дизайн інтер'єру, зручність меблів, столів і стільців, повністю обладнану кухню і планування офісу.
Технології	Це відображає загальний досвід співробітників у використанні інструментів, необхідних для виконання своєї роботи. Наприклад, доступ до комп'ютерного обладнання, різних програм, сервісів, додатків і т. д.

Першими компаніями, які впровадили нові функції управління досвідом співробітників, стали інноваційні лідери, такі як Airbnb, Google, Facebook, Adobe, Southwest, LinkedIn, Accenture, Starbucks, Hyatt і Sephora. Приклади застосування цієї технології в зарубіжних компаніях наведено в таблиці 3.3 [32].

Впровадження системи підвищення кваліфікації співробітників ФОП Шеремета О. В. в контексті вдосконалення управління персоналом підприємства передбачає проходження і опрацювання безлічі етапів, серед яких можна виділити 5 основних етапів (таблиця 3.4).

Власнику ФОП Шеремета О. В. рекомендується звернути увагу на наступні аспекти при формуванні позитивного досвіду співробітників:

1. Створіть матрицю відповідальності. Більшість співробітників залишають компанію з двох причин – некомпетентний керівник і відсутність нормального розподілу обов'язків. Це ускладнює роботу, зменшує залучення та іноді створює страх бути покараним.

2. Поліпшити процес адаптації. Згідно з опитуванням, проведеним агентами з підбору персоналу під прикриттям, 15% співробітників залучаються до робочого

процесу, якщо вони мають чудовий досвід роботи з кандидатами у сфері підбору персоналу. Таким чином, чим більш організованим буде процес адаптації, тим позитивнішим буде ваш досвід.

Таблиця 3.3 – Приклади застосування Employee Experience в зарубіжних компаніях

Компанії	Приклади
Arby's	Генеральний директор Девід Овертон вважає, що навчання та визнання є головними пріоритетами компанії, і це головна причина, чому вона користується 93% схваленням серед своїх співробітників.
Patagonia	Іван Шуйнар, засновник Patagonia, вважає, що надання працівникам автономії та незалежності забезпечить краще робоче середовище та зробить їх щасливішими.
REI	Співробітники отримують додаткову відпустку на 1 день протягом 2 років, щоб «відпочити та надихнутися», і відпустку на 3 дні, коли REI закріє всі магазини чорної п'ятниці для всього персоналу. Як результат, Індекс залучення працівників REI становить 92%.
Starbucks	Компанія допомагає навчати працівників та відшкодовує витрати на навчання в університетах та онлайн-програмах. Крім того, всі співробітники Starbucks мають можливість отримувати акції компанії за програмою «Bean Stock».
Southwest Airlines	Компанія впевнена, що позитивне ставлення до співробітників в кінцевому підсумку призведе до появи задоволених клієнтів.
Sephora	Компанія освоїла методологію управління досвідом співробітників і фокусується на 3 ключових аспектах: навчанні, технологіях і розвитку.
Wegmans	Кевін Стіклс (Kevin Stickles), віце-президент з персоналу Wegmans, сказав: «на даний момент наші співробітники є нашим головним активом». Компанія інвестує в розвиток і освіту своїх співробітників.

3. Надайте можливість залишати запити на зворотний зв'язок.
4. Поліпшити внутрішню комунікацію.
5. Розвивайте гнучкість і лояльність як роботодавця.
6. Складання індивідуального плану кар'єрного зростання співробітників.

Розуміння і вдосконалення досвіду співробітників важливо для компаній, що працюють в умовах глобальної конкуренції. У міру того, як організації переходять до командної мережевої структури, досвід співробітників стає все більш важливим і складним. Зрештою, це впливає на такі бізнес-процеси, як продуктивність, зміст, культура роботи та інші важливі показники.

Таблиця 3.4 - Етапи впровадження Employee Experience співробітників в контексті вдосконалення управління персоналом ФОП Шеремета О. В.

№	Етапи	Характеристика
1	Прийом на роботу	Тут вказані всі кроки, зроблені компанією для найму співробітників. Скільки часу знадобилося на пошук та найм спеціаліста, швидкість найму, розміщення вакансій на порталах вакансій, кар'єрних сайтах та соціальних мережах. Вам також потрібно проаналізувати свою рекрутингову кампанію та оцінити взаємодію між рекрутерами та кандидатами.
2	Адаптація новачків	За даними OC Tanner, 20% співробітників залишають компанію протягом перших 45 днів роботи. Це означає, що 5 до 1 новачкові не затримаються на роботі більш ніж на 1,5 місяці. Щоб запобігти відходу новачків і оцінити досвід співробітників на даному етапі, необхідно ретельно продумати всі етапи адаптації: <ul style="list-style-type: none"> - Прийом, адаптація та впровадження випробувального терміну. - Знайомство з компанією та командою. - Підписання та документальне оформлення контрактів. - Надає доступ до електронної пошти, робочих інструментів, додатків і т. д. - Розробляє план розвитку на випробувальний термін;
3	Розвиток співробітників	Одним з найважливіших етапів в досвіді співробітників є розвиток фахівців. Важливо розуміти, що співробітники будуть рости протягом усього періоду своєї роботи. Оскільки професіонали зростають на своїх посадах, їм потрібно оцінювати свою продуктивність, вміння працювати в команді та прагнення до просування по службі. Крім того, важливо пам'ятати про важливість впровадження внутрішньокорпоративних програм або індивідуальних планів розвитку. 93% співробітників кажуть, що працювали б у компанії довше, якби керівництво інвестувало в їхню кар'єру. Крім того, організації, що інвестували в розвиток фахівців, мали в 2 рази більше шансів утримати ключових співробітників. до речі, про зміст
4	Утримання співробітників	Як тільки співробітники повністю включаються в свої робочі процеси, настане час впровадити стратегію утримання персоналу. Таким чином, ви зможете підвищити продуктивність своїх співробітників, а також залучення та лояльність. Крім того, технічне обслуговування також вигідно з фінансової точки зору, оскільки витрати на заміну 1 співробітника обійдуться підприємству в 50-60% від річної зарплати фахівця.
5	Звільнення	Етап отримання співробітником досвіду не менш важливий, ніж попередній. Багато компаній не надають особливого значення оффбордингу, але це марно. Дуже важливо пам'ятати, що співробітники звільняються. Через деякий час він може повернутися в компанію, попрацювати з конкурентами, стати клієнтом або перетнутися з ним на професійних зустрічах. Тому рекомендується підтримувати добрі стосунки, щоб уникнути незручних поглядів. Ретельно підготуйтеся до звільнення співробітників: проаналізуйте ситуацію, проаналізуйте, чому співробітник йде і як це було попереджено, не забудьте провести виїзну співбесіду - заключна зустріч допоможе розібратися в причинах звільнення і знайти точку зростання роботи компанії.

У світлі вищесказаного, управління досвідом співробітників-це стратегічна ініціатива, спрямована не тільки на те, щоб зробити роботу більш цікавою і

захоплюючою, а й на розвиток і надання співробітникам унікального досвіду, відповідного корпоративній культурі. Однак варто підкреслити, що діяльність такої компанії повинна бути систематичною з самого початку працевлаштування співробітника і продовжуватися навіть після його звільнення.

3.3 Оптимізація digital learning в системі корпоративного навчання та розвитку персоналу ФОП Шеремета О. В.

Розвиток людських ресурсів залишається одним з ключових чинників, що визначають продуктивність праці та ефективність діяльності компанії. Для досягнення високих економічних результатів підприємство потребує відданих працівників з розвиненими як загальними, так і професійними навичками. Це підкреслює важливість забезпечення безперервного навчання персоналу та пошуку оптимальних шляхів його реалізації, особливо в умовах складної соціально-економічної ситуації. Тому стає актуальним впровадження інструментів корпоративного навчання в дистанційному форматі, що є важливою темою для подальших досліджень [33].

Метою цього заходу є визначення оптимальних цифрових інструментів (прикладного програмного забезпечення та онлайн-платформ) для ефективного проведення навчання та підвищення кваліфікації персоналу ФОП Шеремета О. В.

Розвиток і навчання персоналу в умовах корпоративного середовища є одним із ключових чинників успіху підприємства. Впровадження комплексних корпоративних програм навчання та підвищення кваліфікації дозволяє сформувати команду кваліфікованих фахівців, забезпечити підвищення професійного рівня співробітників і створити сприятливі умови для сталого розвитку компанії. Враховуючи динамічні зміни у технологіях і розвитку комунікацій, навчання персоналу стає невід'ємною частиною процесу адаптації організації до нових викликів. Як зазначено на рисунку 3.4, існують три основні

види професійного навчання, кожен з яких має своє значення у розвитку організації.



Рисунок 3.4 - Види корпоративного навчання для персоналу

ФОП Шеремета О. В.

Корпоративна система навчання персоналу охоплює як навчання без відриву від виробництва, так і підвищення кваліфікації співробітників, що також може проводитися без відриву від виробничого процесу. Навчання може бути організоване як всередині компанії, так і за її межами — в спеціалізованих навчальних центрах. Спілкування співробітників з колегами з інших організацій сприяє розширенню професійних контактів і обміну досвідом, що є корисним як для працівників, так і для роботодавців. Всі інструменти навчання та розвитку персоналу можна умовно поділити на дев'ять категорій залежно від їхнього призначення та функцій, як це показано на рисунку 3.5.

Для вибору оптимального методу розвитку людських ресурсів у контексті конкретної посади, зокрема менеджера проекту (у рамках проекту виробництва гнутого скла на ФОП Шеремета О. В.), буде використано метод TOPSIS. Це дозволить ефективно оцінити й порівняти різні підходи до розвитку персоналу. Однак метод TOPSIS є універсальним і може бути застосований до будь-яких посад у компанії.

Для проведення оцінки було створено робочу групу, основним завданням якої стало виконання комплексної оцінки методів розвитку людських ресурсів, що

підходять для посади менеджера проектів. Оцінка здійснювалася за набором спеціально розроблених критеріїв, що враховують ключові особливості та вимоги до кожного методу. Ці критерії включають, зокрема, ефективність методів, їх відповідність конкретним умовам і потребам підприємства, а також здатність покращувати професійні навички та здібності співробітників, забезпечуючи підвищення їхнього потенціалу в управлінні проектами.



Рисунок 3.5 - Цифрові інструменти дистанційного навчання персоналу

Метод TOPSIS базується на принципі, згідно з яким вибраний метод розвитку людських ресурсів має забезпечувати мінімальну відстань до ідеального позитивного рішення і максимальну відстань до ідеального негативного рішення, враховуючи при цьому обмеження критеріїв. Процес застосування методу TOPSIS передбачає наступні етапи:

I. Формування системи критеріїв (як кількісних, так і якісних), які використовуються для оцінки методів розвитку людських ресурсів. Нижче наведені значення критеріїв для кожного з шести методів (таблиця 3.6).

II. Використання методу багатокритеріального аналізу TOPSIS. При цьому кожен критерій в матриці рішень має цільову функцію, що або монотонно

зростає, або монотонно зменшується (таблиця 3.7).

Таблиця 3.6 - Матриця рішень

	Вартість впровадження (тис.грн)	Рівень складності використання (бали)	Рівень сприйняття працівниками (бали)	Інноваційність (бали)	Гнучкість (бали)	Термін розробки та підготовки (міс)	Тривалість впровадження (міс)	Рівень вдалих відомих кейсів (%)
Внутрішньо-корпоративні навчальні зустрічі	17,0	7	5	4	8	3	1	66
Наставництво	22,7	8	7	8	10	1	1	90
Індивідуальні стратегії розвитку	19,3	10	8	8	10	1	1	92
Академічні програми	56,7	8	7	5	7	3	1	64
Зовнішнє консультування	51,0	7	6	7	9	3	4	77
Професійні асоціації	31,0	9	6	7	7	7	2	70
*Значення всіх критеріїв, наведені в таблиці, належать до множини Еджворта-Парето								

Оскільки критерії можуть мати різну значущість, кожному з них можна призначити відповідну вагу, щоб відобразити їхню важливість при оцінці методів розвитку людських ресурсів. Це дозволяє врахувати ступінь впливу кожного критерію на загальну оцінку і забезпечити більш точну та об'єктивну оцінку в процесі аналізу. Побудуємо матрицю рішень [34]:

$$x = \|x_{ij}\| \quad (3.1)$$

та розраховуємо значення.

$$\sum a^2 \text{ та } \sqrt{\sum a_{ij}^2} \quad (3.2)$$

III. Нормалізація матриці рішень передбачає перетворення показників з різними одиницями виміру в безрозмірні величини, що дозволяє їх порівняти. Цей процес полягає в поділі значення кожного критерію на норму вектора суми еталонних значень (таблиця 3.8). Таким чином, отримуємо нормалізовану

матрицю рішень, де елементи цієї матриці обчислюються за допомогою зазначеного методу:

$$r_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sqrt{\sum_{k=1}^n x_{kj}^2}} \quad (3.3)$$

Таблиця 3.7 - Матриця рішень та вагові критерії

	0,19	0,12	0,16	0,15	0,12	0,08	0,09	0,10
	Вартість впровадження	Рівень складності використання	Рівень сприйняття працівниками	Інноваційність	Гнучкість	Термін розробки та підготовки	Тривалість впровадження	Рівень вдалих відомих кейсів
Внутрішньо-корпоративні навчальні зустрічі	289,0	49	25	16	64	9	1	4356
Наставництво	515,3	64	49	64	100	1	1	8100
Індивідуальні стратегії розвитку	372,5	100	64	64	100	1	1	8464
Академічні програми	3214,9	64	49	25	49	9	1	4096
Зовнішнє консультування	2601,0	49	36	49	81	9	16	5929
Професійні асоціації	961,0	81	36	49	49	49	4	4900
$\sum a^2$	7953,7	407	259	267	443	78	24	35845
$ a^2 $	89,2	20,2	16,1	16,3	21,0	8,8	4,9	189,3

IV. Створення зваженої нормалізованої матриці рішень (таблиця 3.9). У цій таблиці до нормалізованої матриці рішень застосовуються заздалегідь визначені ваги критеріїв [35]:

$$u_{ij} = w_j \cdot r_{ij} \quad (3.4)$$

V. Для визначення ідеального позитивного та ідеального негативного рішень використовуються значення матриці зважених нормалізованих рішень. Для цього визначено дві умовні альтернативи: А+ та А- (таблиця 3.10).

Таблиця 3.8 - Нормалізована матриця рішень

	0,18	0,12	0,16	0,15	0,12	0,08	0,09	0,10
	Вартість впровадження	Рівень складності використання	Рівень сприйняття працівниками	Інноваційність	Гнучкість	Термін розробки та підготовки	Тривалість впровадження	Рівень вдалих відомих кейсів
Внутрішньо-корпоративні навчальні зустрічі	0,19	0,34	0,27	0,23	0,38	0,27	0,22	0,38
Наставництво	0,27	0,52	0,55	0,55	0,55	0,13	0,22	0,52
Індивідуальні стратегії розвитку	0,23	0,57	0,62	0,55	0,55	0,13	0,22	0,52
Академічні програми	0,68	0,34	0,41	0,30	0,33	0,41	0,22	0,36
Зовнішнє консультування	0,62	0,39	0,34	0,46	0,44	0,41	0,89	0,44
Професійні асоціації	0,41	0,45	0,34	0,46	0,33	0,85	0,44	0,39

VI. Розрахунок близькості. Відстань між варіантами обчислюється за допомогою формули, що визначає п-вимірну евклідову відстань. Чим ближче значення S_i до 1, тим більшою є близькість альтернативи А до ідеального позитивного рішення A^* (таблиця 3.11).

Таблиця 3.9 - Зважена нормалізована матриця рішень

	Вартість впровадження	Рівень складності використання	Рівень сприйняття працівниками	Інноваційність	Гнучкість	Термін розробки та підготовки	Тривалість впровадження	Рівень вдалих відомих кейсів
Внутрішньо-корпоративні навчальні зустрічі	0,033	0,055	0,044	0,033	0,066	0,044	0,033	0,066
Наставництво	0,044	0,088	0,099	0,099	0,099	0,022	0,033	0,088
Індивідуальні стратегії розвитку	0,033	0,099	0,11	0,099	0,099	0,022	0,033	0,088
Академічні програми	0,121	0,055	0,066	0,055	0,055	0,066	0,033	0,066
Зовнішнє консультування	0,11	0,066	0,055	0,077	0,077	0,066	0,154	0,077
Професійні асоціації	0,066	0,077	0,055	0,077	0,055	0,143	0,077	0,066

Таблиця 3.10 - Пошук «ідеального» позитивного і негативного рішення

A+	0,033	0,055	0,11	0,099	0,099	0,022	0,033	0,088
A-	0,121	0,099	0,044	0,033	0,055	0,143	0,154	0,066

VII. Ранжування варіантів за пріоритетністю. Оцінені методи слід упорядкувати відповідно до отриманих результатів.

Таблиця 3.11- Розрахунки відносної близькості до ідеального рішення

	S_i^+	S_i^-	$D = S_i^- + S_i^+$	C_i^+
Внутрішньо-корпоративні навчальні зустрічі	0,088	0,176	0,275	0,715
Наставництво	0,033	0,209	0,242	0,935
Індивідуальні стратегії розвитку	0,033	0,209	0,253	0,913
Академічні програми	0,121	0,143	0,275	0,594
Зовнішнє консультування	0,154	0,088	0,253	0,407
Професійні асоціації	0,154	0,099	0,264	0,44

Таким чином, наставництво є найоптимальнішим методом розвитку для менеджера проекту. Цей метод є дуже адаптивним і, ймовірно, буде добре сприйнятий співробітниками.

Однак слід враховувати, що впровадження методу наставництва є досить складним, оскільки він вимагає значних часових та інтелектуальних витрат від самого наставника. Ці ресурси будуть витрачені на роботу з підопічними, а не на виконання основних службових обов'язків.

Нижче наведені, в основному, індивідуальні стратегії розвитку, за якими слідує внутрішні семінари, академічні програми, експертні асоціації та зовнішні консультації. Порядок дотримання цих рекомендацій та альтернативних варіантів в основному залежить від посади керівника проекту. Для інших посад потрібно провести окреме дослідження, оскільки базові дані та критерії, розроблені експертною групою, можуть змінюватися в залежності від специфіки кожної посади [36].

Сформована ситуація посилює потребу в навчанні співробітників і

розширила можливості сприйняття інформації за допомогою сучасних матеріалів більш різноманітного спектру. Роботодавці повинні інтегрувати цифрові інструменти та ресурси в корпоративну практику навчання персоналу. Це усуває неефективність і формує міцне партнерство, яке виходить за рамки традиційних методів навчання і сприяє постійному розвитку співробітників.

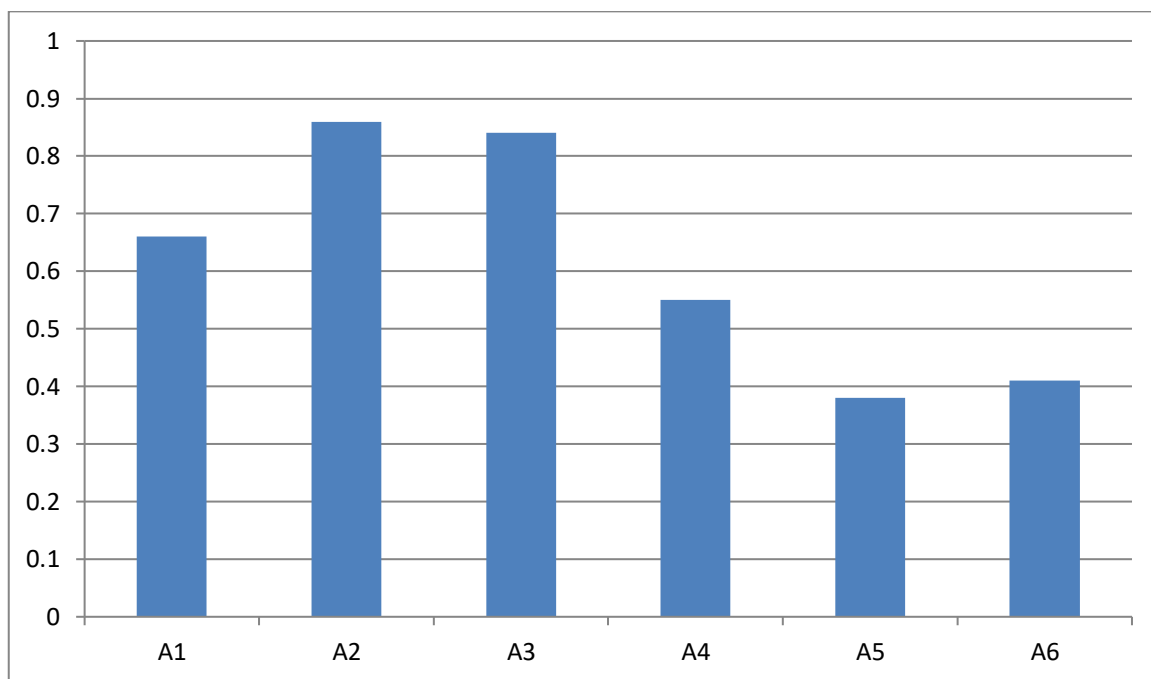


Рисунок 3.6 - Ранжування альтернатив за ступенем переваги

Незалежно від їх можливостей чи місця перебування, всі працівники мають доступ до ресурсів, досвіду, планувальних інструментів та інформації, що допомагають їм здобути досвід, про який попередні покоління навіть не могли мріяти. Таким чином, завдяки всім цифровим інструментам, представленим вище, можна організувати чіткий механізм дистанційного навчання на підприємстві.

Висновки до розділу 3

З метою вдосконалення системи управління персоналом ФОП Шеремета О. В. на основі впровадження новітніх HR – технологій запропоновано:

Удосконалення комплексного оцінювання якості професійного розвитку персоналу ФОП Шеремета О. В. полягає в проведенні процедури оцінки, яка включає використання спеціальних карток і матриць для визначення рівня якості професійного розвитку на підприємстві. Оцінка повинна проводитися систематично, з урахуванням певного періоду, таким як рік, півріччя, квартал або місяць. Вибір періоду оцінки залежить від трьох основних факторів: інтенсивності і тривалості програм професійного розвитку, обсягів інвестицій у людський капітал та етапу життєвого циклу підприємства під час проведення оцінки.

Матеріали такої оцінки підлягають аналізу та систематизації за різні періоди, на основі чого формулюються висновки та визначається план дій для поліпшення організації процесу підвищення кваліфікації персоналу з метою підвищення його якості.

Впровадження Employee Experience системи в контексті вдосконалення управління персоналом ФОП Шеремета О. В. Вивчено сучасні розробки глобальних компаній в області управління досвідом співробітників. Розробка структурованого плану підвищення кваліфікації працівників гарантує, що працівники, які є головним активом будь-якої компанії, вирішать досягти успіху до, під час та після роботи в компанії. Це дозволяє активно працювати в команді, вибудувати хорошу систему управління персоналом, підтримувати позитивну робочу атмосферу і забезпечувати довіру до керівництва.

Рекомендується вдосконалити цифрове навчання в рамках системи корпоративного розвитку та навчання персоналу підприємства. Наразі потрібно адаптувати традиційні інструменти отримання знань для дистанційного навчання, використовуючи різноманітні методи та навчальні програми. Висновки свідчать, що ФОП Шеремета О. В. націлене на збереження кадрів, підвищення кваліфікації, а також на покращення ефективності діяльності та якості обслуговування. Для досягнення цих цілей цифрові засоби дистанційного навчання набувають все більшого впровадження у корпоративних системах підвищення кваліфікації та навчання персоналу.

ВИСНОВКИ

У першому розділі кваліфікаційної роботи представлено теоретичні та методологічні основи визначення системи управління персоналом на основі впровадження інноваційних HR-технологій. Досліджено сучасні підходи до системи управління персоналом, виявлено основні тенденції та характеристики трансформації HR-технологій у процесі управління персоналом підприємства, а також визначено перспективи розвитку HR-технологій як ефективного інструменту вдосконалення цієї системи. В умовах сьогодення проблема інтеграції новітніх змін у технології управління персоналом є надзвичайно важливою. Процес створення інноваційного підходу в управлінні персоналом не важливіший, ніж технологічні інновації. Саме інноваційна технологія системи управління людськими ресурсами за допомогою підбору, навчання, мотивації та оцінки персоналу дозволяє вибудовувати ефективну корпоративну діяльність, підтверджуючи актуальність теми дослідження.

Згаданий вище сегмент нанотехнологій можна назвати найбільш динамічним і інноваційним, оскільки нові технології дозволяють керівникам більш ефективно і точно оцінювати кандидатів, підвищувати якість людських ресурсів, рівень професійної кваліфікації співробітників, мотивувати персонал, значно знижувати трудовитрати і підвищувати ефективність.

Використання інноваційних кадрових технологій при навчанні та розвитку персоналу є ключем до успішного функціонування організації в сучасному світі. Організації стають інноваційними, коли їхні співробітники стають інноваційними. Використання сучасних HR-технологій на підприємствах дозволяє інвестувати в розвиток і навчання співробітників нових форм, максимально розкривати і ефективно використовувати потенціал останніх. Використання сучасних HR-технологій не тільки сприяє розвитку персоналу, але і підвищує рівень організації на більш кваліфікований персонал, який є основою конкурентоспроможності.

Підсумовуючи вищезазначене, можна зробити висновок, що сучасні

технології управління персоналом орієнтовані на розвиток людського капіталу – пошук талановитих працівників для проектів, максимізацію їхнього впливу на робочому місці та підтримку ефективних взаємин у команді. В результаті, технології управління персоналом являють собою набір методів, форм та підходів, що впливають на людські ресурси під час процесів найму, використання, розвитку та звільнення для досягнення оптимальних результатів і конкурентних переваг. Вибір та коригування технології управління персоналом здійснюється в межах загальної філософії управління організацією, кадрової політики та корпоративної культури. Важливим інструментом у прийнятті рішень щодо вибору методу управління є критерії, що дозволяють порівнювати різні методи.

У другому розділі цієї роботи проведено аналіз системи управління персоналом ФОП Шеремета О. В. в сучасних умовах. Було розглянуто загальну характеристику діяльності підприємства та проаналізовано основні техніко-економічні показники, а також ефективність використання персоналу. Оцінка системи управління персоналом на ФОП Шеремета О. В. також була виконана.

Аналізуючи господарську діяльність підприємства, можна відзначити, що за період з 2021 по 2023 рік чистий дохід від реалізації продукції ФОП Шеремета О. В. зріс. Заробітна плата працівників стабільно зростає, що пов'язано з підвищенням мінімальної заробітної плати згідно з законодавством та зростанням середньої заробітної плати в підприємствах регіону. Оцінюючи динаміку зміни чисельності працівників за різними категоріями на підприємстві, можна зробити висновок, що більшість працівників становлять робітники, і їхня частка в загальній кількості працівників за період з 2021 по 2023 рік змінилася незначно. Кількість спеціалістів зменшилася на дві особи у 2022 році порівняно з 2021 роком.

Дохід від реалізації зменшився на 7,3% у 2022 році порівняно з 2021 роком, але зріс на 18,8% у 2023 році в порівнянні з попереднім роком. Частка робітників у загальній чисельності працівників промисловості та переробної промисловості зросла на 3,4% у 2022 році та на 0,6% у 2023 році порівняно з 2021 роком.

Середня кількість робочих днів на підприємстві О.В. Шеремета зменшилася на 1,4% у 2022 році в порівнянні з 2021 роком, але збільшилася на 4,4% у 2023 році порівняно з 2022 роком. Загальна кількість робочих днів працівників збільшилася з 23 250 у 2021 році до 23 343 у 2023 році. Кількість людино-годин, відпрацьованих працівниками, знизилася на 1,2% у 2022 році порівняно з попереднім роком, але зросла на 3,3% у 2023 році порівняно з 2022 роком. Продуктивність праці на одного працівника і на одного робітника загалом зростала протягом досліджуваного періоду, окрім 2022 року. Середньоденна продуктивність на одного працівника знизилася на 8,6% у 2022 році порівняно з 2021 роком, проте зросла на 20,1% у 2023 році порівняно з 2022 роком. Середньогодинна продуктивність на одного працівника зросла на 20,1% у 2023 році.

Керівництво компанії визначає форми, системи та розміри оплати праці працівників в межах зароблених колективом коштів. Диференціація оплати базується на галузевих тарифах, ставках та окладах, що враховують досвід і кваліфікацію працівників, а також складність і умови виконуваної роботи.

Оцінка ефективності управління персоналом показала, що ФОП Шеремета О.В. не в повній мірі використовує потенціал своїх робітників та службовців для ефективного управління обладнанням.

З метою вдосконалення управління персоналом ФОП Шеремета О. В. було запропоновано удосконалення системи оцінки якості професійного розвитку персоналу підприємства, а також інтеграцію Employee Experience для поліпшення управлінських процесів. Крім того, планується оптимізувати digital learning у корпоративному навчанні та розвитку персоналу для підвищення ефективності цих процесів.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. Кадровий менеджмент: навчальний посібник Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210 с.
2. Глущенко Л.Д., Пілявоз Т.М., Коваль Н.О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск № 35. URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/> (дата звернення:19.11.2024).
3. Ведерніков М., Базалійська Н. Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства. URL:http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.e (дата звернення:19.11.2024).
4. Дяків О. Хрустальова Ю. Коучинг у системі розвитку компетенцій HR-менеджера. *Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України*. 2017. Випуск 22. С. 67–71
5. Дяків О.П., Юрик Г. Інноваційний менеджмент у розвитку середнього медичного персоналу. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я: кол. монографія за науковою ред. д.е.н. Шкільняка М. М., д.е.н. Желюк Т. Л. Тернопіль, Крок. 2020. 560 с.
6. Дяків О. П. HR-аналітика в царині рекрутингу персоналу. *Матеріали Всеукраїнської науковопрактичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України*. Тернопіль. ЗУНУ. 2022. С. 97–100.
7. Кравчук О., Варіс І., Заривних К. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії COVID-19. URL: <http://surl.li/ktdex> (дата звернення:19.11.2024).
8. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. Дяків О. П. та ін. /за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль, 2021. 334 с.
9. Розвиток професійної компетентності управлінського персоналу: монографія. Дороніна М. С. та ін. Харків, 2014. 368 с.

10. Савченко А. В. Розвиток персоналу: підручник 2-е вид., перероб. і доп. Київ, 2015. 505 с.
11. Технології управління персоналом: монографія. О. А. Гавриш та ін. Київ, 2017. 528 с.
12. Управління персоналом: підручник / за заг. та наук. ред. В. М. Данюка. Київ, Краматорськ, 2014. 666 с.
13. Дяків О. Використання інноваційних технологій в управлінні персоналом. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2022. Вип. 27. С. 49-57.
14. Рудакевич Ю. Впровадження сучасних HR-технологій на підприємстві. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки. Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю*. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/jspui/bitstream/316497/38700/1/279.pdf> (дата звернення: 19.11.2024).
15. Мажник Л. О. Стратегічний розвиток технології управління персоналом підприємства. *Управління розвитком*. 2011. №22 (119). С. 95-96.
16. Таньков К. М. Персонал-технології як ключовий елемент системи менеджменту туристичної організації. *Бізнес-інформ*. 2012. №12. С. 145-147.
17. Морозова М. Особливості управління персоналом. *Економічний аналіз*. 2022. № 3 (Т 32). С. 47–53.
18. Лобза А. В. Сучасні персонал-технології як засіб забезпечення ефективної системи найму та адаптації персоналу: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Молодий вчений*. 2015. № 11(2). С. 74-80.
19. Третяк О. П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип.24.4. С.389-395.
20. Кушинова Н.Г. Перспективи розвитку технології управління персоналом. *Вісник Запорізького національного університету*. 2017. № 1 (33). С.135-143.

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

22. Жернова Є. В. Концептуальні положення управління персоналом на підприємствах в умовах цифровізації економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 83. С. 212-221. URL:<http://btie.kart.edu.ua/article/view/300289> (дата звернення:19.11.2024).

23. Переддипломна практика : програма і методичні рекомендації щодо її організації та проведення для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 051 «Економіка» / М. Д. Ведерніков, Л. В. Волянська-Савчук, М. І. Зелена, Н. П. Базалійська, О. О. Чернушкіна, С. О. Бобух. Хмельницький : ХНУ, 2023. 144 с.

24. Жосан Г. В., Кириченко Н.В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник*. 2022. № 12. С. 46–51.

25. Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41> (дата звернення:19.11.2024).

26. Махмудов Х.З., Чухліб В.Є. Оцінка системи управління персоналом у підприємстві в умовах нестійкої економічної ситуації в країні. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск № 52. URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2605> (дата звернення:19.11.2024).

27. Меренкова В.І., Бокій В.І. Професійний розвиток персоналу і його вплив на результати діяльності підприємства. *Вісник КНУТД. Проблеми економіки організацій та управління підприємствами*. 2012. №6. С. 309-314.

28. Захарова О.В., Городничук Н.В. Процедура комплексної оцінки професійного розвитку персоналу промислового підприємства. *Економіка та*

організація управління. 2014. № 3 (19) – 4 (20). С.100-107.

29. Employee Experience. Everything HR needs to know to impact engagement through employee experience. PeopleDoc. URL:<https://www.people-doc.com/hr-trends/everything-hr-needs-to-know-about-employee-experience>. (дата звернення:19.11.2024).

30. The employee experience: Culture, engagement, and beyond. Deloitte. URL:<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2017/improving-the-employee-experienceculture-engagement.html>. (дата звернення:19.11.2024).

31. Шайгородська Т.В., Якимова Н.С. EMPLOYEE EXPERIENCE MANAGAMENT як передумова підвищення прибутковості компанії. URL:<https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/8465/8464> (дата звернення:19.11.2024).

32. Досвід співробітників: детальна інструкція з впровадження і визначення EX. URL: <https://hurma.work/blog/category/hr-ua/> (дата звернення:19.11.2024).

33. Варіс І.О., Кравчук О.І., Бурда А.В. Цифрові інструменти дистанційного навчання в чисемі корпоративного навчання та розвитку персоналу. *Social and Labour Relations: Theory and Practice*. 2022. Volume 12, Issue 1. URL:<http://dx.doi.org/10.21511/slntp> (дата звернення:19.11.2024).

34. Гасенко Е. В., Подвербних О. Е. Організаційні форми розвитку інноваційного потенціалу персоналу наукоємного підприємства. *Інноваційні технології управління у аерокосмічному комплексі*. 2011. Режим доступу: URL:<https://cyberleninka.ru/article/v/obuchenie-i-razvitie-personala-novye-podhody-i-formy> (дата звернення:19.11.2024).

35. Макашева Н. П., Нестерова О. А. Навчання та розвиток персоналу: нові підходи та форми. *Ефективна економіка*. 2011. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6844> (дата звернення:19.11.2024).

36. Білорус Т.В., Соковніна Ю.А. Обґрунтування вибору методів розвитку персоналу. *Ефективна економіка*. 2019. №1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6844> (дата звернення:19.11.2024).

