

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

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістр

Освітній рівень

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки
Шифр і назва галузі


Спеціальність 051 Економіка
Шифр і назва спеціальності

Спеціалізація Управління персоналом та економіка праці

на тему: Побудова ефективної системи HR-інжинірингу підприємства в умовах цифрової трансформації національного бізнесу (на прикладі ТОВ «Абсолют Л», м. Львів)

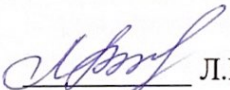
ДРУПЕП. 019264.01.11.00

Виконала:

студентка 2 курсу групи УПЕПм-21-1  А.І. Стругінська

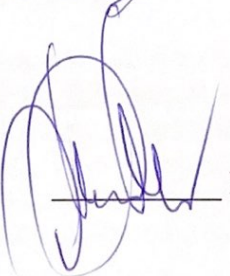
Керівник

к.е.н., доцент

 Л.В. Волянська-Савчук

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри
д-р екон. наук, проф

 М.Д. Ведерніков

15 12 2022 р.

2022

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки і управління
Кафедра HR-інжиніринг у бізнес-економіці
Освітній рівень магістр
Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки
Шифр і назва
Спеціальність 051 Економіка
Шифр і назва
Спеціалізація Управління персоналом та економіка праці
Освітня програма освітньо-професійна

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Ведерніков М.Д.

Підпис

Прізвище, ініціали

« 25 » серпня 2022 року

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ)

Струтінська Альона Ігорівна

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема проекту (роботи): Побудова ефективної системи HR-інжинірингу підприємства в умовах цифрової трансформації національного бізнесу (на прикладі ТОВ «Абсолют Л», м. Львів)

керівник проекту (роботи) Волянська-Савчук Л. В., к.е.н., доц.

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

затверджена наказом ректора університету від «01» липня 2022 р. № 83

2. Строк подання студентом проекту (роботи) на кафедру: 14 грудня 2022 р.

3. Вихідні дані до проекту (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, фінансова звітність підприємства.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): У першому розділі наведено теоретичні основи визначення HR-інжинірингу підприємства в умовах цифрової трансформації національного бізнесу. У другому розділі наведено аналіз системи HR-інжинірингу ТОВ «Абсолют Л» в умовах цифрової трансформації національного бізнесу. Третій розділ присвячено побудові ефективної системи HR-інжинірингу ТОВ «Абсолют Л» в умовах цифрової трансформації національного бізнесу.

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень) Таблиця - Поняття «цифрова трансформація» представниками бізнесу; Таблиця - Поняття «цифрова трансформація» з наукової точки зору; Таблиця - Поняття «цифрова трансформація» з погляду іноземних видань; Рисунок - Трансформація HR-функції; Таблиця - Пріоритети HR-менеджменту; Таблиця - Можливості, які надає цифрова трансформація для HR; Таблиця - Термінологія цифрових змін в організаціях; Рисунок - Стратегії зміни в управлінні людьми.

6. Консультанти розділів дипломного проекту (роботи)

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

7. Дата видачі завдання: 01.09.2022 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів (розділів) дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Теоретична частина	31.10.2022 - 10.11.2022	Виконано
2	Аналітична частина	11.11.2022 - 25.11.2022	Виконано
3	Проектно-рекомендаційна частина	26.11.2022 - 13.12.2022	Виконано
4	Підготовка роботи до захисту (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	14.12.2022 - 19.12.2022	Виконано
5	Захист дипломної роботи	21.12.2022	Виконано

Студентка


Підпис

А. І. Струтинська

Ініціали, прізвище

Керівник роботи


Підпис

Л. В. Волянська-Савчук

Ініціали, прізвище

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота магістра: Побудова ефективної системи HR-інжинірингу підприємства в умовах цифрової трансформації національного бізнесу (на прикладі ТОВ «Абсолют Л», м. Львів)

Виконала студентка гр. УПЕПМ–21–1 Стругінська А.І., керівник к.е.н., доцент Волянська-Савчук Л. В.

Обсяг – 98 с., 18 рис., 33 табл., 121 джерело.

Ключові слова: персонал, HR-інжиніринг, бізнес, крауд-технології, коучинг-метод, цифрова трансформація.

Метою дипломної роботи магістра є удосконалення теоретико-методичних засад та розробка науково-практичних рекомендацій щодо побудови ефективної системи HR-інжинірингу підприємства в умовах цифрової трансформації національного бізнесу.

Об'єктом дослідження є система HR-інжинірингу підприємства.

У першому розділі наведено теоретичні основи визначення HR-інжинірингу підприємства в умовах цифрової трансформації національного бізнесу.

У другому розділі наведено аналіз системи HR-інжинірингу ТОВ «Абсолют Л» в умовах цифрової трансформації національного бізнесу.

Третій розділ присвячено побудові ефективної системи HR-інжинірингу ТОВ «Абсолют Л» в умовах цифрової трансформації національного бізнесу, а саме: застосування коучинг-методу в системі HR-інжинірингу підприємства; використання крауд-технологій в системі HR-інжинірингу ТОВ «Абсолют Л»; механізм функціонування ефективної системи HR-інжинірингу ТОВ «Абсолют Л».

13.12.2022



Ім'я користувача:
Кафедра_УПЕП Волянська_Савчук

Дата перевірки:
09.12.2022 09:30:12 EET

Дата звіту:
09.12.2022 09:47:01 EET

ID перевірки
1013252183

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

ID користувача
100008309

Назва документа: Струтінська

Кількість сторінок: 112 Кількість слів: 27320 Кількість символів: 215897 Розмір файлу: 386.46 KB ID файлу: 1013010736

87 слів позначені як "вилучені" та не враховуються у підрахунку слів

16.7% Схожість

Найбільша схожість 3.25% з Інтернет-джерелом (<http://www.economy.in.ua/?op=1&z=5024&l=16>)

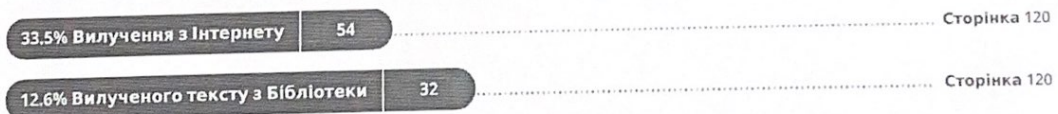


0.46% Цитат



38.4% Вилучень

Деякі джерела вилучено автоматично (фільтри вилучення: кількість знайдених слів є меншою за 8 слів та 0%)



Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.



Anti-Plagiarism v-15.257

Максимальное совпадение с одним документом 5.0%

Словари проверки: en_US, ru_RU, ua_UA. Ошибок в документах: 12%

ID: 109386 Название: Побудова ефективної системи HR-інжинірингу підприємства в умовах цифрової трансформації національного бізнесу (на прикладі ТОВ «Абсолют Л», м. Львів) Добавлено в БД: 2022-12-12 Авторы: Струтинська Альона Ігорівна Руководители: Волянська- Савчук Л. В. Консультанты: Опоненты:	Документ		Суммарное совпадение по Базе Данных	
	Символы	Лексемы	Символы	Лексемы
	185594	1298	39228 (21%)	376 (29%)

Источник плагиата

ID	Описание	Наличие плагиата в документе	
		Символы	Лексемы

ЗМІСТ

Вступ	5
1 Теоретичні основи визначення HR-інжинірингу підприємства в умовах цифрової трансформації національного бізнесу	8
1.1 Цифрова трансформація бізнесу: зміна стратегій і моделей розвитку	8
1.2 Цифрові технології у сфері HR: напрями та можливості	16
1.3 HR-інжиніринг підприємства в умовах цифрової трансформації бізнесу	24
Висновки до розділу 1	36
2 Аналіз системи HR-інжинірингу ТОВ «Абсолют Л» в умовах цифрової трансформації національного бізнесу	38
2.1 Діагностика системи управління торгівельного підприємства в умовах розвитку цифрової економіки	38
2.2 Аналіз рівня використання HR-технологій на ТОВ «Абсолют Л»	48
2.3 Оцінювання рівня цифрової зрілості ТОВ «Абсолют Л» в системі HR-інжинірингу	55
Висновки до розділу 2	64
3 Побудова ефективної системи HR-інжинірингу ТОВ «Абсолют Л» в умовах цифрової трансформації національного бізнесу	66
3.1 Застосування коучинг-методу в системі HR-інжинірингу підприємства	66
3.2 Використання крауд-технологій в системі HR-інжинірингу ТОВ «Абсолют Л»	76
3.3 Механізм функціонування ефективної системи HR-інжинірингу ТОВ «Абсолют Л»	87
Висновки до розділу 3	95
Висновки	98
Перелік джерел посилання	101
Додатки	113

ВСТУП

Цифрова трансформація бізнесу набуває сьогодні поширення в усіх галузях, руйнуючи бар'єри між персоналом, бізнесом і товарами. На основі подолання цих бар'єрів створюються нові продукти (послуги) і відбувається пошук ефективніших способів ведення бізнесу. Інновації проникають у всі типи організацій, підприємств і галузей. При цьому їх об'єднує спільна тема - формування здатності перетворювати процеси та бізнес-моделі, підвищувати ефективність роботи персоналу та впроваджувати інновації, а також персоналізувати досвід клієнта з метою розвитку цінностей. Для цього компаніям необхідно мати цифрову бізнес-модель, яка орієнтована на результат і має технологічну підтримку.

Цифрова трансформація бізнесу передбачає застосування технологій для побудови нових бізнес-моделей, процесів, програмного забезпечення і систем, які призводять до підвищення результативності діяльності підприємства, створення та закріплення конкурентних переваг і ефективного розвитку в цілому.

Глобалізаційні процеси в суспільстві, міжгалузева інтеграція, клієнтоорієнтованість, ресурсорієнтованість, розвиток цифрових технологій в останні десятиліття зумовили зміну світогляду щодо позиціонування сучасних підприємств у бізнес-середовищі. Креативність, взаємодія, доступність, простота і гнучкість стають пріоритетними принципами їхнього функціонування. З огляду на це актуалізується питання щодо пошуку і відбору найбільш ефективних ресурсів, інструментів і технологій HR-інжинірингу.

Трансформацій зазнає роль персоналу у реалізації інноваційних бізнес-процесів підприємств. Автоматизація і функціонування віртуального середовища обумовлюють застосування оптимізаційного підходу до HR-інжинірингу. Утвердження інтелектуалізації праці ґрунтується на засадах неперервного навчання, володіння іноземними мовами, цифрової грамотності, креативності, роботи в команді, широкопрофільності, мобільності персоналу та ін.

Теоретичну базу дослідження становлять праці вітчизняних та зарубіжних фахівців з питань цифровізації та діджиталізації процесів на підприємствах, принципів реалізації даного процесу, зокрема, найбільш повно ці проблеми висвітлено у роботах Д. Боннет, П. Крей, А. МакАфі, А. Ману, Д. Ніл, М. Уейд, Г. Уестерман, С. Хаузер. Серед вітчизняних вчених можна виокремити В. Апалькову, А. Маслова, Т. Богдан, С. Волосович, В. Плескач, С. Циганова, М. Тарасюк та ін.

Особливості впровадження інноваційних технологій у HR-інжинірингу вивчають Т. Білорус, С. Гончарова, О. Гугул, О. Дяків, В. Жежуха, З. Йоніякова, М. Карлін, А. Каханьякова, Р. Коц'янова, Е. Лихолобов, Л. Мажник, М. Нагара, Г. Назарова, Л. Науменко, О. Нахтманова, В. Мазур, В. Петюх, Г. Писаревська, М. Сагайдак, І. Сочинська-Сибірцева, О. Третьяк, М. Ушева, С. Цимбалюк, О. Ястремська та ін.

Метою дипломної роботи магістра є удосконалення теоретико-методичних засад та розробка науково-практичних рекомендацій щодо побудови ефективної системи HR-інжинірингу підприємства в умовах цифрової трансформації національного бізнесу.

Для досягнення зазначеної мети було поставлено і вирішено такі завдання:

- поглибити змістове розуміння сутності цифрової трансформації бізнесу: зміна стратегій і моделей розвитку;
- розкрити концептуальні положення цифрових технологій у сфері HR: напрями та можливості;
- дослідити HR-інжиніринг підприємства в умовах цифрової трансформації бізнесу;
- здійснити аналіз системи HR-інжинірингу досліджуваного підприємства в умовах цифрової трансформації національного бізнесу;
- розробити методичний інструментарій побудови ефективної системи HR-інжинірингу досліджуваного підприємства в умовах цифрової трансформації національного бізнесу.

Об'єктом дослідження є система HR-інжинірингу підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні положення та практичні аспекти системи HR-інжинірингу на основі цифрової трансформації національного бізнесу.

Методи дослідження. Методологічну основу дипломної роботи становить сукупність загальнонаукових принципів, методів та прийомів наукового дослідження, використання яких зумовлене поставленою метою і завданнями. Дослідження ґрунтується на використанні таких методів, як: абстрактно-логічний метод – при узагальненні теоретичних положень і формулюванні висновків; метод історичного аналізу та теоретичного узагальнення, економіко-статистичний аналіз – для кількісної та якісної діагностики стану кадрового забезпечення та фінансових результатів; системний підхід – для побудови ефективної системи HR-інжинірингу досліджуваного підприємства в умовах цифрової трансформації національного бізнесу; табличний та графічний методи – для наочної ілюстрації результатів дослідження.

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, фінансова звітність підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні положення і висновки, наведені в дипломній роботі магістра, доведено до рівня методичних розробок і практичних рекомендацій, впровадження яких сприятиме реалізації запропонованих напрямів побудови ефективної системи HR-інжинірингу досліджуваного підприємства в умовах цифрової трансформації національного бізнесу.

Робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків, списку використаних джерел, додатків. Її загальний обсяг становить 98 сторінок, включає 33 таблиці, 18 рисунків. Список використаних джерел налічує 121 найменування.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ HR-ІНЖИНІРИНГУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОГО БІЗНЕСУ

1.1 Цифрова трансформація бізнесу: зміна стратегій і моделей розвитку

У сучасних умовах економічного розвитку цифрова трансформація компанії будується на багаторічному досвіді функціонування і ширшому розумінні недоліків, які виникали до цього. Вона проводиться цифровими командами, які краще адаптовані для управління змінами, викликаними інноваціями. Крім того, важливо підкреслити, що цифровізація проникла в суспільне надбання на різних рівнях, причому цифровими стратегіями займаються як країни та економічні союзи, так і окремі бізнес-структури. З цим розвитком можна очікувати, що в даний час цифрова трансформація знаходиться під суворішим моніторингом і наглядом щодо захисту інвесторів і клієнтів [1].

Залишаючи осторонь історичного порівняння, важливо підкреслити, що масові тенденції мають як негативні, так і позитивні сторони. Компанії, які належним чином уникають загроз і використовують можливості, що відкриваються, мають шанс досягти вищих, ніж у середньому, темпів зростання, закріпивши свої позиції на існуючих або освоюючи нові ринки для свого функціонування. Важливо формувати розуміння цифрового перетворення як мотивації для внесення позитивних змін стратегії і поведінку суб'єктів господарювання [1].

Дослідження в процесі досягнення сформованої мети спрямоване на діагностику поточної ситуації та чинників, що сприяють трансформації бізнес-моделі. При цьому зміни розглядаються за двома аспектами: як добровільні, коли компанія активно формує свої майбутні стратегії за допомогою оптимізації діяльності та інвестицій; як реактивні, коли незаплановані і несподівані зміни негативно впливають на бізнес-модель і вимагають реструктуризацію або проведення надзвичайних операцій у діяльності підприємства. Таким чином,

адаптацію моделі до цифрових і соціальних змін можна розуміти як перетворення в нову форму ведення бізнесу, яка краще підходить і задовольняє умови для функціонування в цифрову економіку, вибудовування взаємозв'язків з цифровими споживачами і партнерами, а також у зв'язку зі зростаючим використанням цифрових активів [3].

Питання цифрової трансформації актуальне на сьогодні у кожній організації. Підприємства, розуміючи неминучість змін, розглядають цифрову трансформацію з деякою обачністю. Натомість, науковці використовують методи і принципи цифрової трансформації у своїх дослідженнях все активніше, закликаючи здійснювати її у повній мірі. Деяка затримка впровадження цифрових трансформацій підприємствами, пояснюється тим, що при трансформації компанії в цифрову, потрібні і великі зміни в діях співробітників, їхній поведінці і взаємодії з іншими людьми, всередині і поза організацією. Важливим фактором при цьому є те, що успіх цифрової трансформації полягає у вдалій зміні культурної трансформації. Цифрова трансформація може закінчитися так і не розпочавшись, якщо співробітники компанії не розуміють навіщо, як і що відбувається [4, с. 40].

Сам термін «цифровізація» вперше був використаний під час пояснення терміну «цифровізація суспільства» в 1971 році провідним вченим Роберт Вочел. Другий етап цифровізації та поширення понять «цифровізація», «діджиталізації», «Digital Economy», «електронна економіка» розпочався з 1995 року, враховуючи глобальне поширення мережі Інтернет та мобільного зв'язку. Перші вживання подібного визначення зроблені канадським професором менеджменту Д. Топскоттом [1] з Університету Торонто та американським вченим з Массачусетського університету Н. Негропonte [2]. Зазначене поняття було використано для відображення переваг нової економіки в порівнянні з попередньою і пояснювалось інтенсивним розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, що надало цьому терміну більш конкретний зміст. У загальний вжиток ці поняття увійшли з 2018 року, що й ознаменувало третій етап цифровізації. Цей етап пов'язаний з поширенням у світовій економіці цифрових

валют [3] і технології розподіленого реєстру [4]. Біткоїни та інші цифрові валюти вже завоювали місце на світовому фінансовому ринку, їх кількість (як і мас штаби операцій з ними) збільшується, внаслідок чого утворюється новий валютний компонент світової фінансової архітектури, відповідний вимогам часу. На сьогодні є значна кількість поглядів на зазначене визначення, що спонукає на проведення аналізу поглядів з поділом на науковців та провідних керівників підприємств. Поділ на різні категорії людей професійної спрямованості, обраний з розрахунку на те, що науковці є дослідниками, і це поняття розкривають з позицій дослідження і спостереження. А керівники підприємств здатні формувати визначення та бачення процесу ґрунтуючись на власному досвіді із реалізацією та концепцією власного розвитку.

У таблиці 1.1 подано визначення «цифрова трансформація» з позицій поглядів провідних управлінців підприємств. Аналіз наведених визначень, наданих провідними управлінцями підприємств дозволив визначити, що найчастіше, цифрова трансформація сприймається як технологія переходу до нового переосмисленого рівня ведення бізнесу із використанням сучасних технологій.

Технології є інструментом, який дозволяє співробітникам зокрема працювати ефективніше і в кращих умовах, а бізнесу загалом посилювати основні операції. Основними ознаками цифрової трансформації, на погляд керівників підприємств є:

- радикальне переосмислення бізнес-процесів та технологій;
- впровадження сучасних технологій у бізнес-процеси підприємства;
- спрощенні буденних процесів шляхом їх автоматизації;
- створення нової культури.

Варто розглянути зміну поглядів цієї категорії спеціалістів з позицій того, що більшість підприємців декілька років тому сприймали цифрову трансформацію лише як процес переведення документів з паперової в електронну форму, установку сучасного обладнання або програмного забезпечення, і використання цифрових продуктів, послуг та взаємодію з клієнтами. Для аналізу поняття

«Цифрової трансформації» серед науковців було обрано терміни як вітчизняних, так і іноземних науковців які займаються дослідженням цифрової трансформації у своїх наукових працях (таблиця 1.2).

Таблиця 1.1 - Поняття «цифрова трансформація» представниками бізнесу

Автор	Термін
Осика Д., директор по інформаційним технологіям [6]	Цифрова трансформація - це радикальне переосмислення того, як організація працює з технологіями, людьми і процесами, щоб докорінно змінити ефективність свого бізнесу і задовольнити потреби клієнтів. Цифрова трансформація - це не тільки технології, а бути цифровою організацією означає не лише використовувати цифрові продукти, послуги та взаємодію з клієнтами
Ломака С., Гдуля В. Директор з розвитку та директор по роботі з ключовими Клієнтами Terrasoft [5]	Цифрова трансформація - це впровадження сучасних технологій в бізнес-процеси підприємства. Цей підхід має на увазі не тільки установку сучасного обладнання або програмного забезпечення, але і фундаментальні зміни в підходах до управління, корпоративної культури, зовнішніх комунікаціях. У результаті підвищуються продуктивність кожного співробітника і рівень задоволеності клієнтів, а компанія здобуває репутацію прогресивної і сучасної організації
Тимошенко О., ІТдиректор, Компанія TechExpert [7]	Цифрова трансформація бізнесу (ЦТ) - це перехід процесів і технологій компанії на більш сучасні та ефективні рішення. Цифрова трансформація - це постійний процес; з основою трансформації - останніх технологій і інновацій. ЦТ формує нові бізнес моделі, які орієнтуються на клієнтські потреби
Качкарда Ю. Керуючий партнер digitalагентства Skykillers, член CEO Club Ukraine	Цифрова трансформація - це проста і ефективна стратегія, яка дозволяє компаніям найкращим чином обслуговувати свого клієнта. У Skykillers ми розглядаємо її в двох іпостасях: залучення споживача і розробка нових продуктів
Кудрявченко Є. Провідний експерт з впровадження цифрових трансформацій в Кабінеті Міністрів [8]	Сутність цифрової трансформації полягає у спрощенні рутинних процесів шляхом їх автоматизації
Федоров М. Віце-прем'єр-міністр - Міністр цифрової трансформації України	Цифрова трансформація - це не тільки перенесення державних послуг в онлайн, а й цифровізація усіх державних процесів. Її ідея полягає в тому, щоб максимальна кількість сфер життя українців були оцифровані для зручної комунікації громадян з державою, громадян між собою та бізнесом
Маріс Сперга Директор з розвитку бізнесу ЦОД, Tet	Для одних цифрова трансформація (ЦТ) або цифровізація - це просто перехід на «віддалену роботу», для інших - онлайн-шопінг, а для третіх - оцифрування всієї інфраструктури підприємства. Тому компанія, яка вирішила трансформувати свій бізнес за допомогою цифрових технологій, повинна визначити для себе конкретні цілі проекту. Але важливо пам'ятати, що ЦТ - це не просто механічний процес, а створення нової культури

Таблиця 1.2 - Поняття «цифрова трансформація» з наукової точки зору

Автор	Термін
С. Boue'e, S. Schaibl [9]	Цифрова трансформація – послідовна мережа всіх секторів економіки та адаптацію гравців до нових реалій цифрової економіки. Рішення в мережевих системах включають обмін та аналіз даних, розрахунок та оцінку варіантів, а також ініціювання дій та впровадження наслідків
В. С. Куйбіда, О. В. Карпенко, В. В. Наместнік [10]	Цифрові трансформації – спричинені використанням цифрових технологій зміни в природі людини, її мисленні, життєдіяльності та управлінні
І. В. Струтинська [11, с. 91]	Цифрова трансформація – це перехід на цифрові технології, орієнтованість на користувача. Поява нових інструментів взаємодії з клієнтом, таких як чат-боти, термінали самообслуговування або онлайн-кабінети, змінює споживчу поведінку. У широкому розумінні термін «цифрова трансформація» слід трактувати як незворотний процес впровадження цифрових технологій в умовах розвитку ери цифрової економіки для вдосконалення життєдіяльності людини, бізнесу, суспільства і держави загалом
Ю. О. Нікітін [12, с. 77]	Цифрова трансформація – це процес переходу до нових способів діяльності підприємства шляхом впровадження цифрових технологій та цифрових сервісів, що базується на стратегічному партнерстві всіх зацікавлених сторін та одночасної розробки програмного забезпечення, цифрової трансформації та оцінки рівня цифрової трансформації підприємства

Аналіз існуючих визначень терміну «цифрова трансформація» показує, що загальним для цих визначень є те, що цифрова трансформація підприємства виходить за рамки традиційних функцій діяльності підприємства починаючи переходом від па\$перових до електронних документів до інтелектуальних цифрових технологій та цифрових сервісів у всіх сферах діяльності, що призводить до багатьох важливих змін, включаючи способи мислення, заохочення інновацій, організацію бізнес процесів, організаційну структуру та організаційну культуру [12, с. 77]. Погляди науковців на даний термін дещо різняться від визначень провідних керівників підприємств, та інтерпретується як процес зміни способів діяльності підприємства шляхом впровадження цифрових технологій та цифрових сервісів, що орієнтується на основні концепції цифрової трансформації, актуальних для будь-якого виду бізнесу: підвищення ефективності наявної інфраструктури; виникнення якісно нових бізнес-моделей; збільшення виручки або скорочення витрат у наявних бізнес-моделях.

Для широкого аналізу теоретичної основи поняття «цифрова

трансформація» також було використано термінологію приведену у таблиці 1.3, використану зі статей іноземних видань за останні декілька років.

Таблиця 1.3 - Поняття «цифрова трансформація» з погляду іноземних видань

Автор	Термін
Mary K. Pratt, Jason Sparapani TechTarget [13]	Цифрова трансформація - це впровадження сучасних цифрових технологій в продукти, процеси і стратегії
Експерти компанії Salesforce. [14]	Цифрова трансформація - це процес використання цифрових технологій для створення нових або зміни існуючих бізнес-процесів, культури і досвіду клієнтів відповідно до нових вимог бізнесу і ринку. Це переосмислення бізнесу в цифрову епоху – цифрова трансформація
The Enterprisers Project [15]	Цифрова трансформація - це інтеграція цифрових технологій в усі сфери бізнесу, які докорінно змінюють те, як працює підприємство і приносить користь клієнтам. Це також культурні зміни, які вимагають постійно оскаржувати статус-кво, експериментувати і влаштовувати невдачі
Hewlett Packard Enterprise [16]	Цифрова трансформація - це процес інтеграції цифрових технологій в усі аспекти бізнесу, що вимагає фундаментальних змін в технології, культурі, операціях і надання цінності
I-SCOOP [17]	Цифрова трансформація - це глибока трансформація ділової та організаційної діяльності, процесів, компетенцій та моделей для повного використання змін та можливостей поєднання цифрових технологій та їх прискорення впливу на все суспільство стратегічним порядком із урахуванням теперішніх та майбутніх змін
DAVID TERRAR Theagileelephant.com [18]	Цифрова трансформація - це процес переходу до нових способів роботи і мислення з використанням цифрових, соціальних, мобільних і нових технологій та включає зміну мислення керівництва, заохочення інновацій і нових бізнес-моделей, оцифровку активів і ширше використання технологій для поліпшення досвіду співробітників, клієнтів, постачальників, партнерів і зацікавлених сторін

З вищенаведених визначень цифрової трансформації можна зробити висновок, що це процес, який тягне за собою технологічні зміни не тільки на підприємстві, у виробництві, а і у структурі побудови бізнес-процесів спрямована на те, щоб компанії оперативного ухвалювали рішення, блискавично адаптували роботу до вимог поточного моменту та задовольняли потреби клієнтів.

Цифровізація бізнесу відкриває дорогу до інноваційних способів розвитку підприємств [19]:

- Хмарні технології дозволяють працювати над одним проектом кільком командам одночасно та ефективно використовувати ресурси компанії.

- Використовуючи стратегію Mobile First, компанії отримують і монетизують мобільний трафік, який за своїми показниками вже наздогнав трафік із стаціонарних пристроїв.

- Готові рішення дозволяють заощаджувати час на вирішення завдань. Різні програми, розширення та конектори оптимізують роботу компанії із мінімальними витратами часу на їхнє впровадження та адаптацію.

Всі ці та інші технології цифрової трансформації зробили поріг входу до багатьох сфер нижче. Запустити власний бізнес і розвивати його стало простіше завдяки величезній кількості інструментів, які надає цифровізація галузей і підприємств.

Інформація - ключовий ресурс у сучасному світі. Щомиті людство генерує величезні масиви цифрових даних, які не тільки потребують місця в сховищах, а й допомагають компаніям вести бізнес. Щоб скористатися всіма можливостями доступної інформації, необхідно її акумулювати, структурувати та аналізувати.

Цифрова трансформація підприємства сприяє цьому завдяки прогресивним технологіям, наприклад, Big Data (великі дані) або Artificial Intelligence (AI, штучний інтелект). Вони спрямовані на обробку потоків інформації, на підставі якої можна ухвалювати рішення, адаптувати пропозиції під конкретних клієнтів і прогнозувати їхню поведінку [20].

Узагальнення приведених підходів дозволило сформулювати власне визначення «цифрової трансформації» як процес переходу на новий рівень ведення бізнесу, зі зміною моделей функціонування, управління і бізнес-процесів, з використанням сучасних цифрових технологій, в усіх сферах діяльності. При розгляді цифрової трансформації доцільно розглянути основні принципи даного процесу. Принципи цифрової трансформації [21]:

- зміна цілковитої структури підприємства;
- переоснащення з метою автоматизації;
- процес переосмислення моделей управління;
- врахування при цифровій трансформації основних складових підприємства: технології, люд і процеси;

- впровадження сучасних технологій для підвищення ефективності діяльності підприємства;
- зміни моделі та процесу діяльності в організації підприємства;
- стрибок до нових способів організації роботи, від переосмислення взаємовідносин до впровадження цифрових технологій у процес діяльності підприємства. Наведені принципи забезпечують розвиток підприємства за сучасними тенденціями здійснення діяльності і допомагають підприємству мати високий рівень конкурентоспроможності.

Варто зазначити, що цифровізація бізнес-середовища, як і будь-яке економічне явище чи процес як правило мають певні наслідки. Зазвичай, ці наслідки поділяються на позитивні та негативні а в окремих випадках на критичні. Цифровізація бізнес-середовища тягне за собою певні вигоди, які варто розглядати з позиції економічного та соціального характеру. Досить позитивним моментом цифровізації бізнес-середовища – це зміна підходів до ведення бізнесу, управління маркетинговою та сервісною діяльністю, удосконалення системи документообігу та управління персоналом, покращення облікових додатків, сприяння розвитку інтернет-торгівлі тощо [22, с. 92].

Досить важливим варто виділити той момент, що цифровізація бізнес-середовища пов'язана з усуненням так званих бар'єрів. Причому, якщо не буде сформована система мотивації цифровізації, тобто доступності до цифрових технологій, створенні умов для використання цифрових засобів при веденні бізнесу, то рівень вітчизняної цифрової економіки залишиться на початковому етапі [23].

Цифровізація бізнес-середовища зазвичай підвищує рівень її конкурентоспроможності, є перспективним напрямком розвитком всіх учасників регіонального та галузевого бізнесу, а рівень цифрової трансформації економіки країни є її візитівкою при оцінюванні інвестиційного потенціалу. Відповідно не викликає сумніву твердження, що чим вищий рівень потенціалу цифровізації бізнес-середовища тим вищий рівень розвитку суспільства, національної, продуктивного управління бізнесом, соціальної сфери тощо [24, с. 79]. Причому

цифровізація бізнес-середовища є ще й питанням національної безпеки держави, фінансово-економічної безпеки бізнесу, конкуренції вітчизняного бізнесу та місце на міжнародному ринку. Успішний розвиток цифровізації необхідний для швидкого подолання державою «цифрового розриву» та стимулювання розвитку економіки в цілому.

1.2 Цифрові технології у сфері HR: напрями та можливості

Інвестування в людський капітал в усі часи вважалося продуктивною інвестицією. Доба цифрової економіки посилила актуальність зростання продуктивності робочої сили через трансформацію механізмів управління людьми [25]. Компанії, які активно впроваджують зміни в HR-менеджменті, не втрачають конкурентоспроможності на ринку та займають лідируючі позиції у своїх сферах діяльності. Загалом, цифровізація управління людськими ресурсами пройшла певні еволюційні етапи – від personnel management із переважаючою обліковою функцією до human capital management з акцентом на створенні конкурентної переваги (рисунок 1.1) [26].

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 1.1 - Трансформація HR-функції

Цифрова трансформація HR є зміною функціонування HR через

використання даних у всіх сферах: фондї оплати праці, управлінні ефективністю, навчанні та розвитку, прибутку, винагороди, мотивації та рекрутингу [27]. У таблиці 1.4 наведено дані про пріоритети HR-фахівців щодо інвестицій у діяльність із підбору персоналу [28, с. 13]. Як видно зі статистики, вебсайти корпорацій розглядаються як найважливіший елемент рекрутингу, тоді як система відстежування заявок є наступним пріоритетом. Роль HR-команд у цифровій трансформації полягає у [29, с. 17]:

1) несенні відповідальності за власну трансформацію з використанням автоматизації та діджиталізації, що базуються на Big Data [30, с. 265];

2) HR у тісній співпраці з IT-відділом керує цифровою трансформацією самої організації для підтримки екосистеми цифрової еволюції. Це потребує формування в персоналу т. зв. «цифрового мислення» для вдосконалення процесів та зростання продуктивності праці.

Таблиця 1.4 - Пріоритети HR-менеджменту

Пріоритет	Значення, % опитаних
Вебсайти кар'єрного зростання компанії (corporate career web site)	60
Система відстежування заявок (application tracking system)	41
Набір через соціальні медіа (social recruitment)	29
Вакансії (job posts)	28
Мобільні вебсайти про кар'єру (mobile career web site)	19
Мобільні додатки (mobile applications)	10
Рекрутингові консультативні агентства (recruitment consulting firms)	9

Цифровий HR дає змогу задовольняти потреби нових поколінь в особистому доступі до соціальних мереж, корпоративних ресурсів, активній взаємодії з мультимедіа-можливостями, гнучкому навчанні та перекваліфікації, а також створювати та інтегрувати дані про працівників із різноманітних медіаплатформ, використовувати штучний інтелект та великі бази даних для управління людськими ресурсами [31, с. 30]. Цифровий HR органічно поєднує мобільні додатки, соціальні мережі, хмарні технології, віртуальну реальність, штучний інтелект для створення сприятливих умов поліпшення роботи

працівників, рекрутингу та звільнення персоналу тощо (таблиця 1.5) [32].

Цифрові процеси в організаціях у зарубіжній практиці мають різні назви (таблиця 1.6), однак у вітчизняних реаліях застосовуються найчастіше терміни «діджиталізація» або «цифрова трансформація» [33, с. 93].

Таблиця 1.5 - Можливості, які надає цифрова трансформація для HR

Можливості	Характеристика	Приклади
Автоматизація HR процесів на основі використання інтегрованих мобільних додатків	Цифрові мобільні інструменти все частіше вбудовуються в автоматизовану систему управління компаніями. Інтегровані мобільні додатки дають сьогодні змогу: управляти часом; відстежувати переміщення та сповіщати про запізнення; контролювати рівень сервісу; оптимізувати плани дій; проводити онлайн-навчання, тренінги та рекрутинг; нараховувати компенсації; управляти продуктивністю; забезпечувати зворотній зв'язок тощо	Uber, Uklon, Arbnb, KFC
Цифрова інтеграція з хмарними сервісами	За допомогою хмарних сервісів у HR долаються комунікаційні бар'єри, зростає рівень залученості персоналу, автоматизується рутинна робота, економиться час, підвищується безпека зберігання HR-інформації та зростає продуктивність	Talentsoft, Android, Twitter
Прогнозна HR-аналітика та Big Data	Використання HR-аналітики дає змогу візуалізувати та аналізувати великі обсяги даних, прогнозувати сценарії розвитку та більш об'єктивно приймати управлінські рішення	Amazon, Walmart, Tesco
Віртуальна реальність	Технології доповненої реальності дають змогу розширювати можливості залучення талантів, навчання та розвитку, оцінювати корпоративну культуру компанії перед безпосереднім працевлаштуванням	Hilton, DeutscheBank, Vantage Point
Штучний інтелект	Штучний інтелект як технологія надає можливість виконувати інтелектуальні операції за аналогією людського мозку. Інтегровані програмні продукти дають змогу створювати «образ людини», що здатна ефективно взаємодіяти з кандидатами на вакансію, HR-менеджерами тощо. Технологізовані чат-боти також допомагають ефективно надавати послуги	Deloitte

Пропонуємо використовувати саме термін «цифрова трансформація» для позначення системних та глибинних змін у HR-управлінні XXI ст.

Хрестоматійними прикладами цифрової трансформації HR вже стали [33]:

1) аналіз резюме претендентів на роботу через спеціальні системи (applicant tracking system – ATS), які дають змогу автоматично відфільтровувати кандидатів, які не підходять на ту чи іншу вакансію, використовуючи ключові слова та дані про високоефективних співробітників компанії;

- 2) автоматизація та цифровізація процесів найму працівників;
- 3) планування на основі Big Data кар'єрного зростання, преміювання працівників, а також виявлення прогалин в їхніх навичках та освіті з метою оперативного проходження необхідних тренінгів.

Таблиця 1.6 - Термінологія цифрових змін в організаціях

Категорія	Зміст
Digitization	Початковий етап переходу від ручних процесів до цифрових (наприклад, оцифрування результатів роботи співробітників за минулі 5–10 років)
Digitalization	Створення цифрових організацій, що активно використовують цифрові інструменти для щоденних операцій, розвивають цифрову культуру та штучний інтелект для підвищення власної ефективності
Digital transformation	Поєднання попередніх двох процесів із виявленням організаційних проблем за допомогою штучного інтелекту, Інтернету речей, а також моделювання можливих сценаріїв виходу з кризових ситуацій. Сприяє більшій гнучкості та адаптивності організації до внутрішніх та зовнішніх чинників

Зростання у світі кількості мережевих команд та працівників на короткострокових контрактах дає змогу багатьом галузям реалізовувати бізнес-процеси досить оперативно, ґрунтуючись на трансформації HR. У нинішньому цифровому світі створено надзвичайні можливості для працівників. І якщо керівники HR-відділів організацій готові переосмислити свою ключову роль у сприянні своїм компаніям досягти успіху [34, с. 56].

Керівники, які змінюють мислення працівників та виховують інноваційну культуру у людей, закладають міцну основу для цифрової трансформації. Зрештою, технологія та практика управління людськими ресурсами стають віддзеркаленням нових цифрових можливостей та стратегій управління, переходячи від просто «інструментів, що автоматизують традиційні HR-практики, до платформ та додатків, які покращують життя на робочому місці» [35]. На рисунку 1.2 наведено ключові зміни у переході від традиційних до цифрових методів управління людьми. Цифрові організації розвиваються в кількох напрямках (3E): підприємство (Enterprise), середовище (Environment) та можливості (Enablement) [36].

Традиційна модель	 Зміни HR	Цифрова модель
Трансакції та процеси		Інтегровані HR-платформи
Від паперових до web-форм		Цифровий дизайн
Періодичні звіти		Інтерактивні панелі приладів у реальному час
Дизайн на основі процесів		Людиноцентрований дизайн, заснований на досвіді
Системи з доступом до web-браузера		Програми для мобільних пристроїв
Аналітичні додатки		Інтегровані аналітичні платформи та панелі приладів
Центри HR-послуг		Операційні центри

Рисунок 1.2 - Стратегії зміни в управлінні людьми

Особливостями сучасного етапу діяльності цифрових бізнес-організацій і, відповідно, ключовими завданнями стратегічних менеджерів є (рисунок 1.3) [37].

У 2016 р. ЄС представив оновлений фреймворк Digital Competence (DigComp 2.0), що складається з основних 5 блоків компетенцій (таблиця 1.7) [38].

Цифрова компетентність має бути базовою компетентністю кожної освіченої людини, тим більше – фахівця і професіонала. Разом із тим цифровізація економіки й бізнесу формує гостру потребу у експертах у сфері цифрових технологій. Цифрові експерти – це фахівці, які мають такі професійні здібності й навички [39]:

- інтелектуальний аналіз даних, інжиніринг та аналітика;
- програмування і веб-розробка;
- цифровий маркетинг, включаючи маркетинг впливу і маркетингову аналітику;
- цифровий дизайн, включаючи користувальницький інтерфейс (UX) і дизайн користувальницького інтерфейсу (UI);
- розробка мобільних додатків;
- штучний інтелект, у тому числі машинне навчання;
- гнучкі методи роботи;
- робототехніка та автоматизація.

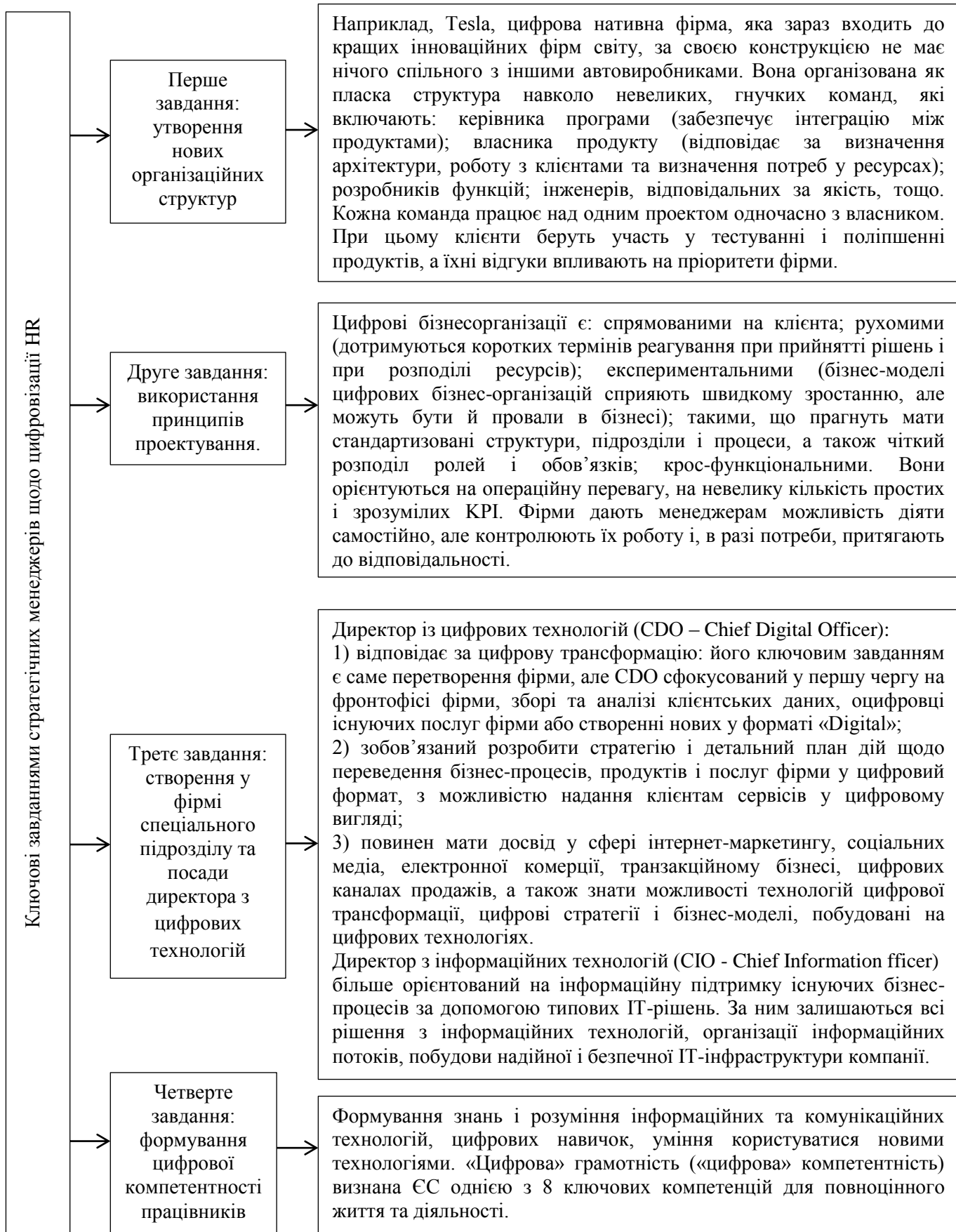


Рисунок 1.3 - Ключові завданнями стратегічних менеджерів щодо цифровізації HR

Таблиця 1.7 - Ключові цифрові компетентності

Основні компетенції	Зміст компетентностей
1. Інформаційна грамотність та грамотність щодо роботи з даними.	1.1 Уміння шукати, фільтрувати дані, інформацію та цифровий контент. 1.2 Уміння оцінювати дані, інформацію та цифровий контент. 1.3 Уміння використовувати та управляти даними, інформацією та цифровим контентом.
2. Комунікація та взаємодія.	2.1 Уміння спілкуватися через використання цифрових технологій. 2.2 Уміння ділитися інформацією завдяки використанню цифрових технологій. 2.3 Уміння контактувати із суспільством, користуватися державними та приватними послугами завдяки використанню цифрових технологій. 2.4 Уміння взаємодіяти завдяки використанню цифрових технологій. 2.5 Знання «нетикету» (від англ. network та etiquette), тобто володіння правилами поведінки та етикету в цифровому середовищі. 2.6 Управління цифровою ідентичністю, тобто вміння створювати та управляти аккаунтами.
3. Цифровий контент.	3.1 Створення цифрового контенту. 3.2 Уміння змінювати, покращувати, використовувати цифровий контент задля створення нового контенту. 3.3 Обізнаність щодо авторських прав та політики ліцензування відносно даних, інформації та цифрового контенту. 3.4 Програмування, тобто вміння писати програмний код.
4. Безпека.	4.1 Уміння захистити пристрої та контент, знання заходів безпеки, розуміння ризиків та загроз. 4.2 Захист персональних даних та приватності. 4.3 Охорона здоров'я, тобто знання та навички для збереження свого здоров'я та інших з точки зору як екології використання цифрових технологій, так і ризиків, загроз безпеці громадян. 4.4 Захист навколишнього середовища, тобто розуміння впливу цифрових технологій на екологію, навколишнє середовище, з точки зору їх утилізації, а також їх використання, що може нанести шкоду, наприклад, об'єктам критичної інфраструктури і т.д.
5. Вирішення проблем.	5.1 Уміння вирішувати технічні проблеми, що виникають із комп'ютерною технікою, програмним забезпеченням, мережами і т.д. 5.2 Уміння визначати потреби та знаходити відповідні технічні рішення, або кастимізувати цифрові технології до власних потреб. 5.3 Креативне користування, або вміння завдяки цифровим технологіям створювати знання, процеси та продукти, індивідуально або колективно, з метою вирішення повсякденних життєвих та професійних проблем і т.д. 5.4 Уміння самостійно визначати потребу в отриманні додаткових нових цифрових навичок

Особливо ціняться [40]:

– експерти з питань штучного інтелекту – фахівці зі спеціальними знаннями в області штучного інтелекту і здатністю навчати того, що вони знають. Це

приблизно 14% експертів в області цифрових технологій. Віддають перевагу роботі у великих фірмах. Основні галузі зайнятості: сфера інформаційних технологій і промисловість, насамперед машинобудування;

– експерти Agile, які мають спеціальні знання в області гнучких методів роботи. Експерти Agile частіше за експертів з питань штучного інтелекту, працюють у сфері інформаційних технологій.

У кожному з цих напрямів роль HR є важливою. Так, у контексті трансформації підприємства HR впливає в сенсі втілення цифрової місії. HR повинен визнати свою роль «як команди, що допомагає керівництву і працівникам швидко трансформуватися й адаптуватися до цифрового способу мислення» [41, с. 211]. Середовище, на яке справляє вплив HR, складається з лідерів та талантів організації, для яких критично важливим є проектування мережевих команд. Саме цифровізована робоча сила справляє позитивний вплив на майбутні робочі місця через поєднання робототехніки, автоматизації та внеску фрілансерів [42]. Оновлені практики, підтримувані новим типом менеджерів із новим способом мислення, допомагають зміцнювати та розвивати інноваційні команди. В аспекті можливостей HR забезпечує цифрову трансформацію, пропонуючи технології, здатні контролювати показники робочої сили в реальному часі, впроваджувати інновації та «використовувати зворотний зв'язок із метою прийняття обґрунтованих рішень керівниками» [43]. Проблеми управління людьми дистанційно під час глобальної пандемії COVID-19 додатково актуалізували необхідність кожному бізнесу застосовувати цифрові процеси в управлінні HR та вивчати найкращі практики, оскільки це вже стає питанням виживання в нових умовах.

1.3 HR-інжиніринг підприємства в умовах цифрової трансформації бізнесу

В цілому розвиток цифрової інфраструктури та використання великих баз даних викликали масштабну цифрову трансформацію менеджменту персоналу, яка суттєво прискорилась під час пандемії коронавірусу. Перехід до цифрової економіки є новим етапом розвитку менеджменту персоналу та виводить роботу служби персоналу на новий рівень менеджменту, де мають бути імплементовані цифрові інструменти відповідно до особливостей розвитку зовнішнього та внутрішнього середовища реалізації функції менеджменту персоналу. Цифровий менеджмент персоналу – це не тільки оцифрування, але й оптимізація HR-процесів, в яких соціальні, мобільні, аналітичні і хмарні технології використовуються для підвищення ефективності, дієвості та взаємозв'язку людських ресурсів, тому нами було виділено тренди використання цифрових технологій в HR-практиках (рисунок 1.4) [45].

Узагальнення досліджень щодо цифрового HR-менеджменту міжнародних консалтингових компаній, а саме: Deloitte щодо потенціалу використання штучного інтелекту та робототехніки у цифровій трансформації менеджменту персоналу [46]; EY щодо автоматизації процесів добору та рекрутингу персоналу за допомогою чат-ботів [47]; KPMG актуальних HR-практик в умовах пандемії та закономірності їх розвитку [48]; Gartner щодо усунення перешкод у впровадженні проєктів цифрової трансформації менеджменту персоналу [49]; SAP щодо актуальних напрямів та сфер HR-цифровізації [50], дало можливість виділити особливості прояву кожного з трендів використання цифрових технологій в сучасних HR-практиках [51-62].

Використання комунікаційних роботів, або так званих «чат-ботів». Як зазначено у дослідженнях EY за допомогою чат-ботів можна автоматизувати 75% процесу добору персоналу та рекрутингу [63]. Особливої актуальності дана технологія набуває на етапі відбору персоналу, оскільки дозволяє забезпечити

взаємодію з кандидатами в режимі 24/7, з їх допомогою можна відстежувати статус кандидатів, запланувати співбесіди або дзвінки з потенційними кандидатами [64].

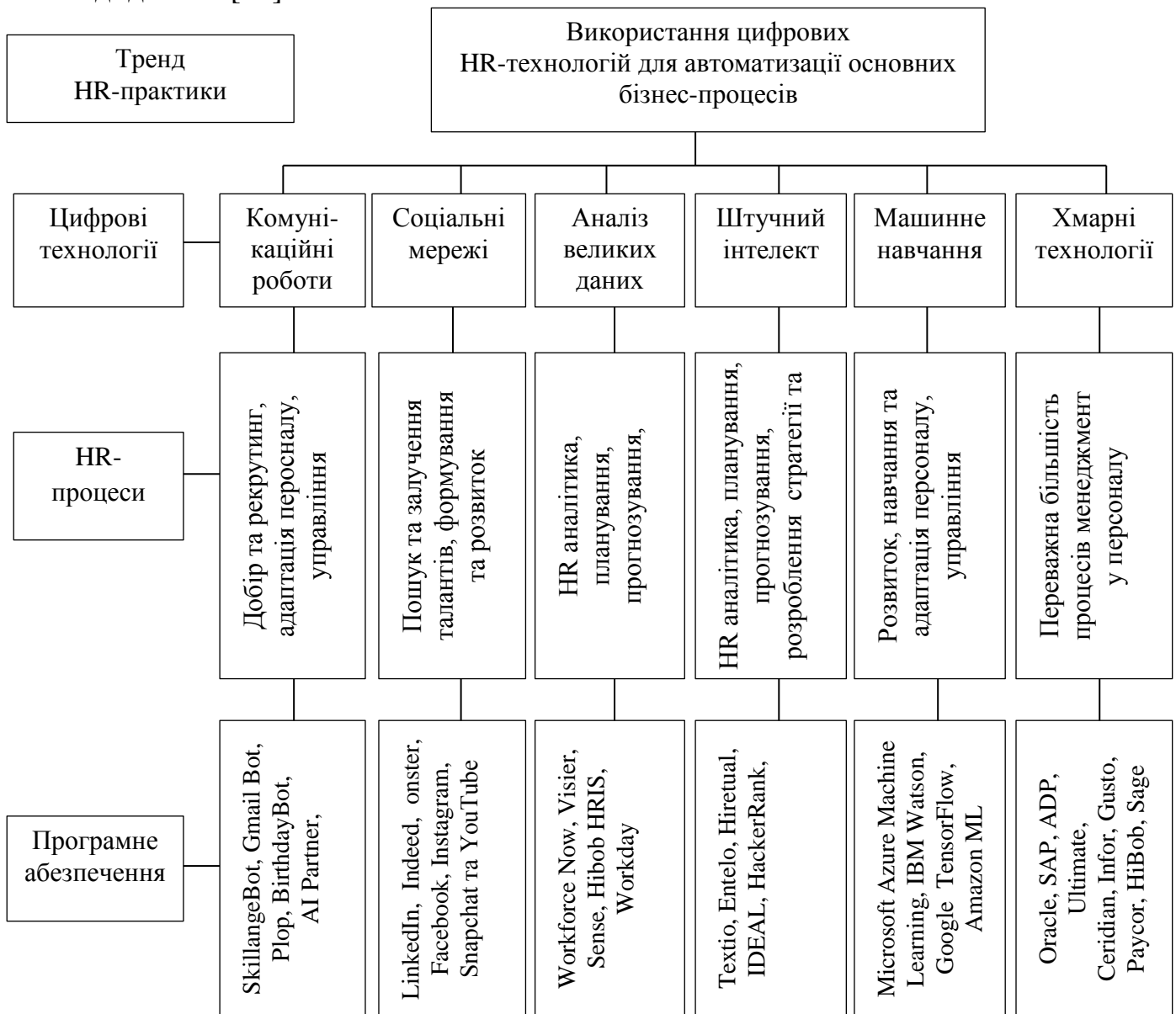


Рисунок 1.4 - Тренди використання цифрових технологій в сучасних HR-практиках

Українська HR-практика напрацювала способи використання інструментів для комунікаційних роботів (таблиця 1.8) [66, с. 93].

Отже, як видно з таблиці 1.8, в українській практиці використання комунікаційних роботів набуває все більшого поширення. Основні HR-процеси, в якій може бути імплементовано цю технологію – це добір, адаптація персоналу та управління корпоративною культурою.

Таблиця 1.8 - Комунікаційні роботи (чат-боти) для автоматизації HR-процесів

Назва	Месенджер	HR-процеси	Можливості
Skillange Bot	Telegram	Добір	Пошук кандидата з необхідними навичками. Можливість збору відповідей кандидатів щодо потрібних компетентностей. Формування бази і можливість шукати працівників за компетентностями.
Gmail Bot	Telegram	Добір	Отримання повідомлень поштою не виходячи з месенджера. Підвищення оперативності комунікації з кандидатами по електронній пошті
Plop	Slack	Адаптація; Корпоративна культура	Сприяє організації в форматі гри знайомству зі колегами. Інтеграція зі Slack. Такий інструмент для великих компаній або організації адаптації новачків.
Birthday Bot	Slack	Корпоративна культура	Надсилання повідомлень-нагадувань про майбутній день народження працівника; вітання іменинника, надсилання привітання з гіфкою.
AI Partner	Telegram	Всі HR-процеси	Поєднання в собі всіх HR-процеси і рекрутингу. Зручне відправлення (для працівників) і затвердження (для HR) запитів на лікарняний, відпустку та інші види відсутності. Перегляд завдань, інформації про компанію та отримання повідомлень про події: вихід нового працівника, опитування, корпоративні заходи.
Демон Кирило	Telegram	Організація дистанційної роботи	Допомога працівникам ефективно працювати в період карантину. На вибір можна отримати рекомендації, як організувати роботу вдома, облаштувати робоче місце, навчатися або відпочивати. Підтримує діалог, розповідає все про правильний сон і дає посилання на онлайн-тренування.

Нові розробки, такі як AI Partner від Нигма (дозволяє організувати комунікації з персоналом за всіма процесами управління персоналом) та Демон Кирило (допомагає працівникам ефективно працювати в період карантинних обмежень) будуть, на нашу думку, особливо актуальні для підтримання реалізації процесів менеджменту персоналу в дистанційному режимі в період карантинних обмежень та після них [67, с. 30].

Використання соціальних мереж. Згідно з проаналізованими дослідженнями, соціальні мережі є надійним цифровим HR-інструментом, оскільки покращують спосіб пошуку роботодавцями та рекрутерами нових талантів. Незважаючи на те, що вони використовуються для реалізації декількох

HR-завдань (співбесіди, адаптація, навчання тощо), основна їх роль проявляється у якісному доборі кандидатів на вакансію. Серед менеджерів з персоналу стало популярною тенденцією залучати потенційних кандидатів через різні канали, такі як LinkedIn, Indeed, Monster, Facebook тощо. Так, згідно з дослідженнями CleverStaff, 92% рекрутерів використовують соціальні мережі під час добору персоналу; і це не просто пасивний пошук працівників і розміщення оголошень про вакансії в акаунтах компанії або на особистих сторінках, а також активний пошук потенційних кандидатів, побудова з ними відносини і формування бренд роботодавця [68, с. 161].

Завдяки таким широким можливостям, рекрутинг в соцмережах став вже окремим напрямом добору персоналу, без якого в цифровий час не обійтись. Зараз існує безліч цифрових інструментів, доступних для автоматизації та впорядкування процесу рекрутингу персоналу, особливо в період карантинних обмежень та соціального дистанціювання. На нашу думку, передумовами успішного використання соціальних мереж в практиці цифровізації менеджменту персоналу є послідовне дотримання алгоритму впровадження соціальних мереж в HR-практику (рисунок 1.5) [69, с. 172].

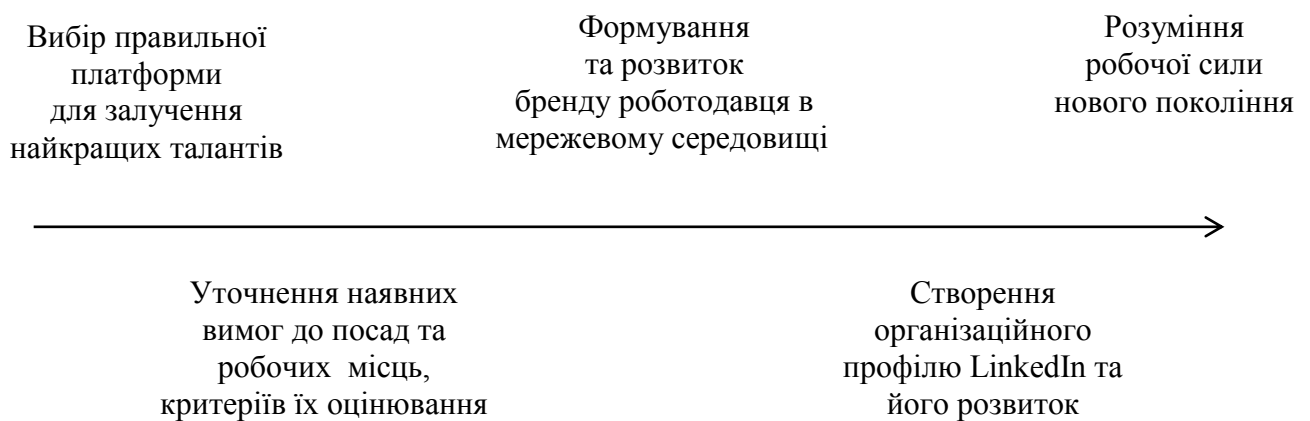


Рисунок 1.5 - Алгоритм впровадження соціальних мереж в HR-практику

Серед наведених на рисунку 1.5 етапів запровадження соціальних мереж у HR-практику найбільший взаємозв'язок з цифровими технологіями мають перший та четвертий етапи. При виборі правильної платформи для добору найкращих талантів варто враховувати, що пошук високопродуктивних цифрових

ресурсів може бути складним завданням, оскільки рекрутеру важливо добирати кандидатів, які найкраще відповідають вимогам і культурі компанії. Залежно від організаційних вимог, LinkedIn, Facebook або Twitter можуть стати найкращими ресурсами, але бувають випадки, коли вони не відповідатимуть потребам рекрутингу. Тоді важливим є зосередження на потужності інших платформ, таких як Instagram, Snapchat та YouTube. При будь-якому виборі потрібно дотримуватись помірної присутності на кожній платформі, одночасно вимірюючи її ефективність [70, с. 10].

Цифровий аспект другого етапу має опосередкований характер, оскільки уточнення вимог до посад та робочих місць, критеріїв їх оцінювання відбувається більше в площині внутрішньо організаційного нормативного забезпечення менеджменту персоналу, проте коригування деталей, які організація-роботодавець розміщує в мережі, правильність та доступність інформації, відсутність граматичних помилок – все це суттєво впливає ділову репутацію та бренд на ринку праці. При створенні бренду роботодавця організації потрібно демонструвати власну ініціативу на цифрових платформах, стимулювати залишати та просувати позитивні відгуки або зауваження поточних працівників у організаційних профілях.

Створення організаційного профілю LinkedIn та його розвиток – повністю відбувається в цифровому середовищі. Згідно з дослідженнями CleverStaff 87% рекрутерів в даний час використовують LinkedIn для пошуку талантів (55% використовують Facebook і 47% використовують Twitter) [71, с. 1]. LinkedIn – це простір для негайного привернення уваги потенційних кандидатів, а створення міцного профілю бренду на цій платформі, створення мереж та обмін думками сприятиме формуванню потенційних клієнтів та прямому їх доступу до організації. Розуміння робочої сили нового покоління передбачає створення відповідної якості цифрових робочих місць, підвищення рівня їх технічної забезпеченості а також трансформації способів комунікації виходячи з особливостей цифрово-орієнтованого працівника, його компетентностей, вимог, який не тільки очікує, але і вимагає, щоб робоче місце було більш людським та

персоналізованим для кожного. Створення сильної та позитивної присутності на цифрових соціальних платформах щодо залучення працівників допоможе отримати перспективних кандидатів [72].

Аналіз великих даних, так звані «Big data». Статистика зібраних даних може допомогти компаніям підвищити продуктивність, підвищити рівень задоволеності споживачів і навіть збільшити дохід. Експерти Ради людських ресурсів Forbes говорять, що вивчення даних про робочі місця може дати цінну інформацію, яка допоможе HR-командам покращити не тільки власну роботу, але й загальну ефективність роботи своїх компаній [72]. На рисунку 1.6 наведено узагальнення напрямів використання аналізу великих даних в HR-практиці [73].

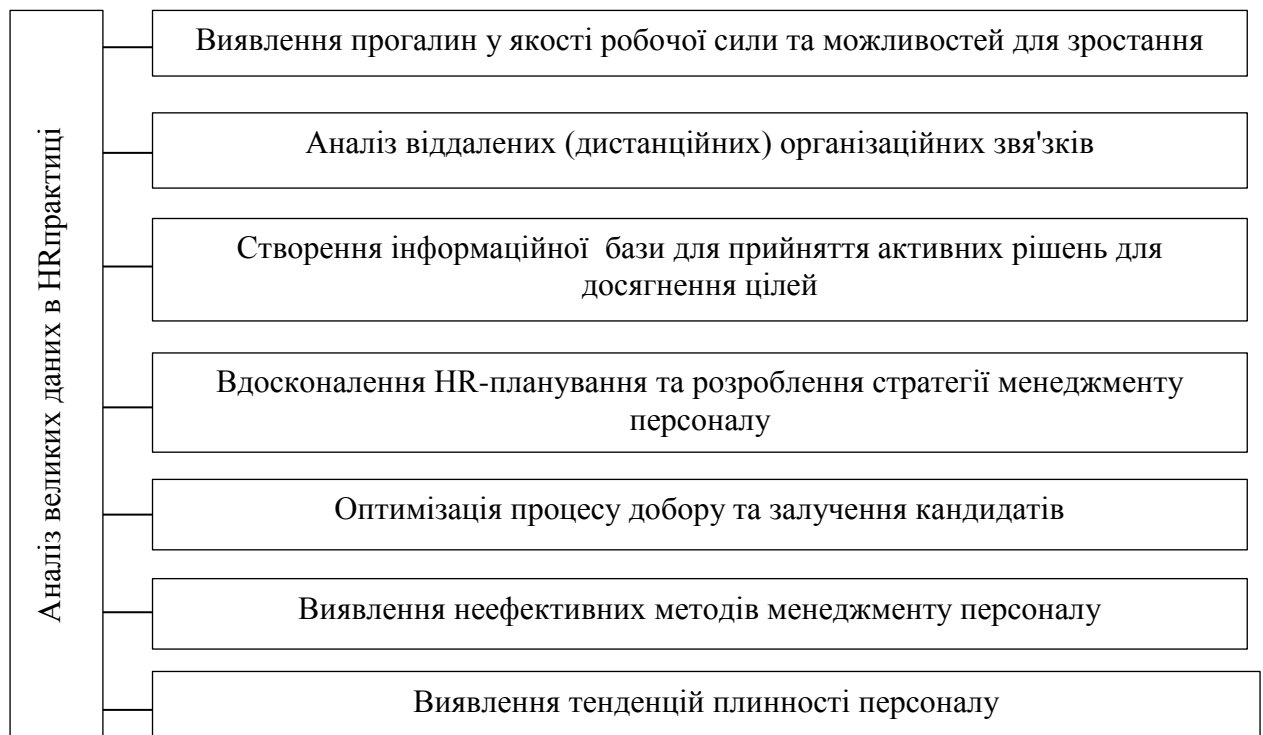


Рисунок 1.6 - Напрями використання аналізу великих даних в HR-практиці

Очевидно, що реалізація напрямів використання аналізу великих даних в HR-практиці (див. рисунок 1.6) буде мати свої особливості. Аналіз робочої сили є важливим для розуміння можливостей для зростання робочої сили, а рання діагностика проблем може допомогти підвищити ефективність щоденних HR-операцій, що може призвести до підвищення продуктивності та кращих результатів – таким чином, менеджер з персоналу може кардинально вплинути на

робочу силу, отримавши дані для розуміння та використання компетентностей працівника. Залишатися на зв'язку на роботі є найбільшим викликом у 2021 році – в такому випадку, менеджер з персоналу може використовувати аналітику та великі дані для вивчення того, як налагоджуються організаційні зв'язки у віддаленому робочому середовищі; а поширення досвіду працівників на робочих місцях вимагає аналізу даних для оптимізації, щоб оптимізувати набір використовуваних HR-технологій та здійснити реінжиніринг менеджменту персоналу.

Аналіз даних дозволяє реалізовувати стратегічну HR-функцію; HR-аналітика дає змогу керівникам приймати зважені рішення щодо добору, внутрішньої мобільності, управління ефективністю та загального досвіду працівників. Дані HR-аналітики та інші дані можуть допомогти зосередити зусилля на тому, що має значення, і передбачити результати; створюють основу для обґрунтованого стратегічного планування – тому аналіз великих даних є критично важливим для розробки ефективної стратегії менеджменту персоналу, яка також визначає бізнес-цілі та цілі організації; аналіз великих даних впливатиме на плани щодо підвищення мотивації та залучення персоналу, поліпшення збереження та виявлення талантів із високим потенціалом тощо.

Застосування даних та аналітики процесу скорочує тривалість добору, а, отже, витрати; надання рекрутерам інформації, керованої даними, та наскрізної автоматизації, від написання інклюзивних оголошень про роботу до рекомендації кандидатів на роботу, створює умови для поліпшення процесу прийняття рішень та автоматизації при доборі.

Отже, HR-аналітика – ефективний інструмент для виявлення та визначення бізнес-проблем, корінням яких є помилкові підходи до управління персоналом в організації. Використання додатків та аналітики на основі штучного інтелекту покращує процеси менеджменту персоналу, зокрема рекрутинг. Одним із прикладів є чати на основі штучного інтелекту. Штучний інтелект, поряд з машинним навчанням та обробкою природних мов, також відображається в інших рішеннях з HR-менеджменту, включаючи співбесіди, працевлаштування та

програми допомоги працівникам.

На думку Дж. Нулла, у постковідний період штучний інтелект допоможе подолати розбіжності між HR та іншими підрозділами, а 2021 рік стане роком, коли HR стане більше автоматизованим, орієнтованим на дані та керованим штучним інтелектом, іншими словами – спритніший у розумінні, управлінні та постійному вдосконаленні організаційних показників. Однак такий підхід вимагає, щоб HR-технології зміцнювали свої навички штучного інтелекту – існує безліч можливостей його використання: прогнозування потреби в персоналу за допомогою аналітики; підвищення працездатності менеджерів; вирішення потенційних кадрових проблем (наприклад, упередженість, диспропорції в оплаті праці та виплатах; обслуговування працівників цілодобово та без вихідних через віртуальних агентів тощо).

Штучний інтелект має стати одним із найкращих способів пов'язати HR з цілою організацією та зрозуміти потреби кожного відділу [73]. Інструменти штучного інтелекту ідеально підходять для використання в сфері HR, тому що містять «розумні» алгоритми, здатні збирати, аналізувати, упорядковувати великі дані; впливають на трудомісткість реалізації функції менеджменту персоналу; в окремих випадках можуть виконувати завдання замість менеджера з персоналу; здійснюють точне прогнозування розвитку кадрової ситуації.

Узагальнено можна виділити HR-процеси, в які доцільно включати штучний інтелект: сортування резюме відповідно до потреб роботодавця; автоматична відповідь на найпоширеніші питання шукачів роботи; проведення відео-інтерв'ю; тестування персоналу; поліпшення комунікації з персоналом тощо. Використання машинного навчання в менеджменті персоналу здійснюється для відстеження та оцінки заявників, розвитку кар'єри тощо. Воно передбачає вивчення та прогнозування на основі даних, і служби персоналу впроваджують ці системи для визначення таких факторів, як потенційне зменшення кандидатів. Ці інструменти використовують дані, щоб допомогти визначити успіх здобувача, потенційні шляхи розвитку кар'єри та ідеальні розміри для зростання команди та відділу.

Використання хмарних технологій в програмному забезпеченні для потреб менеджменту персоналу – останні кілька років один із ключових HR трендів. За даними Capterra у 2021 році 87,2% HR програмного забезпечення, з зареєстрованих в даному сегменті, базувалися на хмарних технологіях.

Тобто, передумовою впровадження хмарного програмного забезпечення має стати реінжиніринг процесів менеджменту персоналу, проведення якого дасть можливість отримати ряд переваг, зокрема, скорочення тривалості процесів менеджменту персоналу та можливість дистанційного виконання робіт.

Останні два роки назавжди змінили правила гри на світовому ринку праці. Пандемія повністю трансформувала робочі процеси та зрушила парадигму щодо того, де, коли і як ми працюємо.

Говоримо про те, що чекає HR-індустрію цього року, адже сучасні проблеми вимагають сучасних рішень (таблиця 1.9) [71, с. 1].

Таблиця 1.9 - Тенденції у сфері побудови ефективної системи HR-інжинірингу

Сучасні рішення ефективної системи HR-інжинірингу	Характеристика
1	2
Гібридні офіси	<p>Гібридний офіс – один із ключових HR-трендів 2022 року, що пропонує універсальний підхід до організації робочого процесу:</p> <p>Частково віддалена зайнятість. Формат, який передбачає, що частина співробітників працюють віддалено, а решта фахівців – в офісі. Це класичний сценарій для компаній, які не можуть перенести всі свої процеси на віддалений формат через обмеження безпеки або обладнання.</p> <p>Гнучкі віддалені години або дні. Підхід, що дозволяє співробітникам самостійно керувати своїми робочими процесами та якийсь час працювати поза офісом.</p> <p>Коворкінгова організація офісу. Тип організації робочого процесу, за якого співробітники не мають закріпленого за ними столу або робочого місця. Вони повинні бронювати робочі місця наперед, якщо вирішують працювати в офісі.</p> <p>Компанії тепер масово переглядають свою стратегію у сфері нерухомості та відмовляються від довгострокової оренди офісів, а інвестують натомість у приміщення, які функціонуватимуть як штаб-квартири.</p>

1	2
Досвід співробітників: нове визначення	<p>З COVID-19 концепція досвіду співробітників змістилася на життєвий досвід, не пов'язаний з офісом або фізичною присутністю в команді. Серед тенденцій HR у 2022 році ми побачимо, як компанії переглядають досвід співробітників, методи взаємодії всередині команди та пакети пільг.</p> <p>По-перше, основну увагу буде приділено добробуту фахівців і пільгам, які допоможуть їм оптимізувати повсякденне життя.</p> <p>По-друге, компанії ще більше переходитимуть від офлайн до онлайн-досвіду: тимблдінгові вечірки в Zoom, заняття фітнесом і йогою в мережі тощо.</p> <p>Серед майбутніх HR-трендів ми побачимо перехід до життєвого досвіду та пільг, які безпосередньо не пов'язані з компанією. Світовий ринок праці вже знає такі приклади: премії на відпочинок та подарунки родині чи доставлення їжі додому співробітникам. Такі бонуси демонструють, що компанія дійсно піклується про своїх співробітників.</p>
Підвищення кваліфікації персоналу	<p>Підвищення рівня кваліфікації команди є стійким і економічним підходом до розвитку робочої сили. А також ці ініціативи допомагають HR-фахівцям утримувати співробітників, підвищувати моральний дух команди та скорочувати витрати на рекрутинг і адаптацію.</p>
Управління персоналом і HR-аналітика на основі даних	<p>Ключовими рушійними силами HR-аналітики у 2022 є:</p> <p>Підвищення ролі HR-керівника у процесах компанії. Щоб залишатися конкурентоспроможними в організації, керівникам відділу кадрів необхідно застосовувати підхід, заснований на даних, для оцінки поточного та майбутнього попиту на робочу силу, виявлення прогалин у навичках співробітників і багато іншого.</p> <p>Активне застосування сучасних технологій. Чат-боти на базі штучного інтелекту, інструменти перевірки та можливості для автоматизації рекрутингу – все це робить досвід кандидата цікавішим і динамічним.</p> <p>Вимоги конкурентного ринку щодо розробки довгострокових стратегій планування робочої сили. Якщо ви маєте чітке уявлення про те, якою буде ваша компанія через 10-15 років, ви зможете прогнозувати попит на знання й економити на навчанні та розвитку.</p>
Різноманітність, рівність, інклюзивність (DEI)	<p>Ось кілька HR-тенденцій, пов'язаних із DEI, які ми очікуємо спостерігати у 2022 році:</p> <p>Перегляд стратегії рекрутингу. Підбір персоналу – це перший крок до забезпечення різноманітності робочої сили. Різноманітність джерел, процеси сліпого рекрутингу, перевірка кандидатів за допомогою штучного інтелекту – поширені методики, які допоможуть керівникам відділу кадрів створювати диверсифіковані команди.</p> <p>Освітні ініціативи. Наприклад, компанія Starbucks ініціювала тренінги з боротьби з упередженістю для співробітників у США та Канаді, щоб боротися з расовими й етнічними упередженнями.</p> <p>Аналітика та відповідальність. Кадрова аналітика допоможе встановити цілі різноманітності SMART, виміряти зусилля HR і створити інклюзивні робочі місця. Завдяки автоматизованим інструментам HR-керівники зможуть визначати коефіцієнти різноманітності в компанії та знаходити нові можливості для покращення показників DEI.</p>

2020 рік був непротим і сповненим викликів. Пандемія COVID-19,

локдаун, швидкий перехід на віддалену роботу та підтримка комунікацій і залученості працівників у дистанційному форматі, турбота про безпеку та здоров'я людей стали головним викликом для бізнесу. Керуючись міркуваннями безпеки і здоров'я персоналу, керівники компаній задіяли плани заходів у надзвичайних ситуаціях, покликані забезпечити безперервну роботу бізнесу (таблиця 1.10) [71, с. 1].

Таблиця 1.10 – Тренди та виклики HR 2020

Тренди 1	Характеристика 2
Антикризові підходи бізнесу до пандемії Covid 19 та корпоративна соціальна відповідальність	Розроблені онлайн платформи STOP COVID- 19 та чат-боти з наповненням даних з усієї України актуальною інформацією про пандемію; розробка FightCovid19, який допомагає систематизувати актуальні проблеми львівських госпіталів та донорів чи інвесторів, готових ці потреби закрити.
Діджиталізація та автоматизація HR процесів	У період пандемії в багатьох компаніях відбулася зміна технологічних пріоритетів. Цифровізація поступово проникла в усі сфери організаційної діяльності і стала їх природним етапом. Діджиталізація HR процесів, автоматизація рутинних задач дають можливість HR командам вивільнити час для того, щоб сфокусуватися на більш стратегічно важливих проектах, які мають цінність для бізнесу. HR чат-боти стають нормою для багатьох HR команд, допомагають поліпшити якість обслуговування співробітників. Чат-боти відмінно використовують штучний інтелект, автоматизують завдання, які можуть допомогти ефективно використовувати HR-ресурс.
Diversity & inclusion. Впровадження принципів соціокультурного різноманіття	Серед його головних завдань – побудова нової корпоративної культури, яка відповідатиме запитам не тільки нинішнього, а й майбутнього покоління співробітників та партнерів компанії. Гендерну рівність та інклюзивність було визначено як її невід'ємні складники.
Впровадження Employee Experience (досвід працівника)	унікальна програма, що покликана створити спільний простір для залучення персоналу для реалізації стратегічних змін, посилення лояльності до бренду роботодавця. Концепт програми враховує потреби працівника на базі піраміди Маслоу. Важливо було тримати у фокусі всі аспекти, які впливають на залученість працівника та формують сприйняття організації як гарного місця для роботи: фізичні комфортні умови праці, соціальний захист, культура взаємовідносин з керівником та колегами, лояльність до бренду та працедавця в цілому. При впровадженні Employee Experience в діяльність компанії, необхідно приділити увагу кільком важливим фокусам, а саме: – підтримка та залученість перших осіб компанії. Побудова досвіду співробітника стосується усіх рівней структури організації, тому потрібні стекхолдери проекту на найвищому рівні. Спонсор – СЕОкомпанії; – амбіційні бізнес-завдання. Компанії, які впроваджують Employee Experience, переконані, що це кращий спосіб стати найсильнішим гравцем ринку, що змінює правила гри. – Employee Experience – це самий центр культурної трансформації компанії. Щоб системно працювати з Employee Experience. потрібно значно змінити мислення людей, а ще залучити представників усіх підрозділів. Зазвичай компанії об'єднують зусилля HR, Маркетингу, IT та інших функцій.

1	2
HR-брендинг та HR-маркетинг	Останні роки збільшується кількість компаній, для яких HR-брендинг стає стратегічним напрямком роботи для залучення та утримання талантів. В роботі з брендом роботодавця компанії використовують маркетингові інструменти та підходи для вирішення HR-задач: визначають та аналізують цільову аудиторію та її сегменти, шукають інсайти через опитування та фокус-групи, вивчаючи поведінку, стиль та мову спілкування, щоб врахувати їх у комунікаціях з цільовою аудиторією; створюють ціннісну пропозицію та адаптують її до специфіки ЦА; будують комунікаційні стратегії та створюють вражаючий та захоплюючий контент; працюють над покращенням досвіду кандидата та працівника.
Трансформація корпоративної культури та робота з цінностями	Зміни у бізнес-середовищі вимагають гнучких бізнес-моделей та трансформації корпоративної культури і оновлення цінностей.
Well-being	Турбота про здоров'я співробітників та благополуччя працівників – ще рік тому well-being програми були просто трендом, то зараз вони фактично мають стати обов'язковою складовою компаній, які піклуються про майбутнє свого бізнесу. В умовах пандемії, локдауну та віддаленої роботи компанії зіштовхнулися з додатковим викликами: стан стресу, виснаження і невизначеності, перехід життя з офлайн в онлайн, щоденні зміни в світі та інформаційна перевантаженість, work from home – багато компаній почали фокусуватися концепції wellbeing.
Робота зі студентами, залучення талановитої молоді	Представники покоління Z все так само лишаються бажаною аудиторією для роботодавців. До того ж не втрачає своєї актуальності питання практичної підготовки молодих пошукачів до реальних викликів та потреб бізнесу. Робота зі студентами активно переходить в онлайн-формат та використовує digital-інструменти та нестандартні форми роботи зі студентами.
Підвищення престижу робочих професій, визнання та підтримка «синіх комірців»	Роботодавці часто стикаються з тим, що певні професії випадають з кола професійних інтересів молоді. Адже вони вважаються менш престижними. І найчастіше мова йде про робочі спеціальності.
Навчання та розвиток працівників. Reskilling та upskilling	Потреба в перманентному навчанні та підвищенні кваліфікації персоналу залишається дуже актуальною і актуальність буде зростати із року в рік. Світ і технології так швидко змінюються, що частина компаній концентрувалась на розвитку вузькопрофільних навичок, частина – на управлінських талантах. Були й такі, які ставили собі ціль розвиток як професійних, так особистісних якостей. Нарощування інтелектуального капіталу, reskilling та upskilling є і будуть постійною зоною уваги роботодавців у найближчі роки.

Сфера управління персоналом знаходиться сьогодні під впливом значних технологічних викликів і можливостей, викликаних процесами цифровізації економіки і суспільства. Передові технології охоплюють не лише процес організації та ведення бізнесу, а й усі функціональні складові підприємницької діяльності. Зважаючи на це, інноваційні стратегії розвитку компаній повинні враховувати вимоги цифрового HR-менеджменту, що передбачає застосування інтегрованих мобільних додатків, соціальних мереж, аналітики та хмарних технологій, доповненої реальності. Виникає явище та формуються методи

здійснення он-лайн рекрутингу, автоматизації HR-сервісів, відстеження та оцінки якості, он-лайн навчання, розвитку і кар'єрного просування, управління продуктивністю із застосуванням гейміфікації, автоматичного вимірювання та підвищення залученості, забезпечення зворотного зв'язку тощо. За рахунок цього стає можливим більш ефективне використання ресурсів, можуть бути прийняті більш обґрунтовані та об'єктивні рішення, зменшується їх вартість, а компанія постійно залишатиметься в тренді. Відмова від використання цих можливостей призведе до втрати конкурентоспроможності і доступу до унікальних за якісними характеристиками людських ресурсів, уповільнить виконання функцій з управління персоналом, знижуватиме рівень залученості і мотивації персоналу. Трансформація HR-технологій також призводить до оновлення і розширення компетенцій HR-фахівця, певної кросфункціональності, оскільки вимагатиме більш повного оволодіння технічними характеристиками використовуваного продукту, в той час як частина функціоналу поступово автоматизуватиметься.

Висновки до розділу 1

Дослідження особливостей побудови ефективної системи HR-інжинірингу підприємства в умовах цифрової трансформації національного бізнесу, узагальнення теоретичних засад дозволило зробити такі висновки.

Визначено основні ознаки та властивості поняття «цифрова трансформація» з позицій поглядів провідних управлінців підприємств та науковців. Виявлено, що у поглядах керівників підприємств та провідних управлінців сучасного бізнесу найчастіше, цифрова трансформація сприймається як технологія переходу до нового переосмисленого рівня ведення бізнесу із використанням сучасних технологій. Погляди науковців нині дещо різняться та інтерпретується як процес зміни способів діяльності підприємства шляхом впровадження цифрових технологій та цифрових сервісів, що орієнтується на

основні концепції цифрової трансформації, актуальних для будь-якого виду бізнесу: підвищення ефективності наявної інфраструктури; виникнення якісно нових бізнес-моделей; збільшення виручки або скорочення витрат у наявних бізнес-моделях.

В ході дослідження було запропоновано визначення поняття «цифрова трансформація», яке розглядається як процес переходу на новий рівень ведення бізнесу, зі зміною моделей функціонування, управління і бізнес-процесів, з використанням сучасних цифрових технологій, в усіх сферах діяльності. Узагальнено існуючі підходи до визначення принципів цифрової трансформації, які запропоновані вітчизняними та закордонними науковцями.

Грунтуючись на проведеному дослідженні, зроблено типізацію визначень за групами науковців та підприємців, що дозволяє відзначити основні аспекти цифрової трансформації. У наведених характеристиках акцент зроблено саме на можливих позитивних наслідках дії чинників такої трансформації. Доведено доцільність впровадження цифрової трансформації на підприємствах з врахуванням основних принципів. Зазначено, що принципи забезпечують розвиток підприємства за сучасними тенденціями здійснення діяльності і допомагають підприємству мати високий рівень конкурентоспроможності.

Цифровізація суспільства кардинально змінила життя людей та відкрила нові можливості у сфері HR. На якій би стадії цифрового розвитку не знаходилася кожна окрема організація, стратегія управління людьми та IT-кадри займають центральне місце в її стратегічних пріоритетах, що визначає умови довгострокового розвитку. Цифрова трансформація HR впливає на всі види бізнесу – від найбільших корпорацій до найменших мікрофірм. Вона включає перехід від давно і традиційно використовуваних ресурсів, інструментів та процесів (наприклад, картотеки та списки контактів) до цифрових засобів збереження інформації. У 2020 р. у світі відбулася масова трансформація HR, адже багато підприємств опанували цифрові рішення, що допомагають їм ефективно працювати віддалено через пандемію COVID-19, ситуація з якою й досі лишається незрозумілою і важко прогнозованою.

2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ HR-ІНЖИНІРИНГУ НА ТОВ «АБСОЛЮТ Л» В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОГО БІЗНЕСУ

2.1 Діагностика системи управління торговельного підприємства в умовах розвитку цифрової економіки

Встановлено, що організація системи управління персоналом залежить від організаційної структури управління на підприємстві, його розмірів, напрямів діяльності, обсягів виробництва тощо. При розгляді даного внутрішнього чинника вважаємо варто врахувати те, що збільшення кількості елементів і рівнів в організаційній структурі зумовлює зростання кількості та складності зв'язків у процесі прийняття управлінських рішень, унаслідок цього процес управління уповільнюється, що є тотожним погіршенню якості управління підприємством. У даному контексті горизонтальну та вертикальну інтеграцію елементів і рівнів можна розглядати як оптимізаційно орієнтований напрям управління як підприємством, так і управління персоналом. Вивчення цих аспектів проведемо на базі внутрішньої документації (планової, обліково-звітної, необлікової) та інтерв'ю з керівництвом с підприємства. Встановлено, що організаційна структура управління є лінійно-функціональною.

ТОВ «Абсолют Л» існує на ринку вже більше десятка років. ТОВ «Абсолют Л» займається ритейлом інструментів, електротехніки, виробів з металу, декору, покриття для підлоги, сантехніки, будівельних матеріалів. «Допоміжним вектором» діяльності підприємства є також оптова торгівля, яка на даному часі складає великий відсоток річного обсягу продажу. Також гуртова торгівля зорієнтована на підприємства, що в даний час займаються продажем будівельних та оздоблювальних матеріалів.

Попит на будівельні матеріали, в тому числі і в роздробі, носить вторинний характер і залежить від процесів, що відбуваються на будівельному ринку України в цілому. В даний час ця галузь переживає процес якісної трансформації, що виражається в прийнятті на державному рівні нових будівельних норм. Дані

новації вимагають, в тому числі, застосування більш сучасних технологій і матеріалів для будівництва, і це, безсумнівно, зробить істотний вплив на структуру продажів.

Також впливають на ритейл будівельних матеріалів споживчі переваги на первинному ринку житла. Сьогодні найбільш затребувані квартири в доступному комфорт-класі, що представляють собою апартаменти площею 45 м² в однокімнатному виконанні і 65-70 м² - в двокімнатному. Матеріали для ремонту цих житлових приміщень якраз купуються в роздріб в спеціалізованих магазинах або на ринках, тому можна сказати, що ринок ремонтів безпосередньо впливає на ритейл будівельних матеріалів.

Серед інших чинників, що впливають на ритейл будівельних матеріалів, можна виділити наступні:

- поліпшення фінансової ситуації в Україні, яке сприяє зростанню попиту;
- податкове законодавство;
- політична нестабільність;
- зростання оптових цін на будівельні матеріали.

Сьогодні для ринку роздрібною продажу будівельних матеріалів характерне домінування великих будівельних торгових центрів, які здатні запропонувати покупцеві широкий спектр необхідних їм матеріалів і інструментів, в той час, як в більш дрібних торгових точках споживач може знайти тільки саму ходову продукцію.

Спрощена схема, по якій працює даний сегмент, - «прайс - склад - доставка». Спостерігається тенденція до все глибшої спеціалізації складів-магазинів на роздріб або професійного будівельника. Це викликано тим, що потреби кінцевих споживачів відрізняються від потреб професіоналів і розвивати одночасно два напрямки в одному магазині неможливо.

Організаційна структура ТОВ «Абсолют Л» є лінійно-функціональною, яка представлена на рисунку 2.1.

У контексті оптимізаційних процесів на підприємстві вважаємо роль останніх має пріоритетне значення. Адже, це є органічні структури і, на відміну

від лінійно-функціональної організаційної структури управління, мають розмиті межі управління, невелику кількість рівнів управління, характеризуються слабким чи помірним використанням формальних правил і процедур, децентралізацією прийняття рішень, амбіційною відповідальністю, неформальними міжособистісними стосунками [48, с. 291].

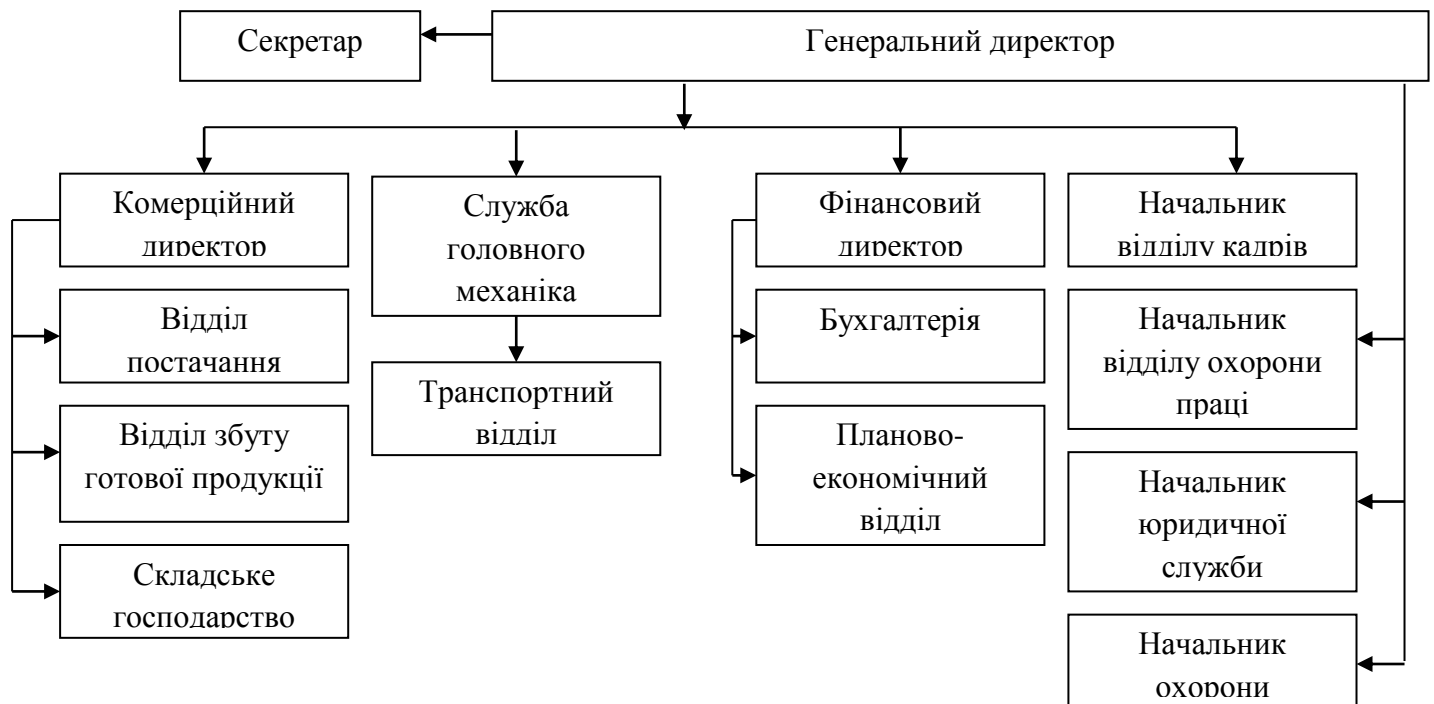


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Абсолют Л»

Така організаційна структура управління, на думку менеджерів ТОВ «Абсолют Л», сприяють зростанню вмотивованості до праці, активної участі працівників у розвитку підприємств, розкриттю потенційних можливостей працівників. Загалом, неоднорідність організаційних структур обумовлена середовищем, в якому функціонують підприємства, і корпоративними цілями, можливостями. Тенденція зростання інформатизації суспільства, диверсифікації бажань клієнтів обумовлює менеджерів сільськогосподарських підприємств все частіше звертати увагу на ресурсно-технологічний потенціал і необхідність переорієнтації діяльності на впровадження інновацій.

ТОВ «Абсолют Л» сьогодні активно освоює різноманітні нововведення як в управлінській, так і у маркетинговій сфері, постійно вдосконалює господарську

діяльність, забезпечуючи собі при цьому ефективне та прибуткове функціонування.

Саме такий підхід пояснює наявність сильних конкурентних переваг підприємства у боротьбі за споживача. Це дає змогу постійно збільшувати обсяги продаж, розширювати частку ринку, ефективніше використовувати існуючу систему товароруку, сформувати оптимальну структуру асортименту, оперативно проводити моніторинг цін на ті чи інші позиції товарної номенклатури, правильно використовувати як основні, так і синтетичні засоби, маркетингових комунікацій, а головне – підтримувати образ інноваційної компанії на ринку.

На даний час перед компанією стоїть ряд завдань, а саме: уніфіковане (в форматі магазинів самообслуговування) розширення мережі в регіонах; розширення товарного асортименту з метою задоволення потреб споживачів у комплексному характері представленої продукції для будівництва, ремонту та оздоблення; вдосконалення системи сервісного обслуговування з метою ефективнішого позиціонування фірми як такої, що пропонує найкращі додаткові послуги для клієнтів; створення відділу маркетингу тощо.

Аналіз конкурентного середовища ТОВ «Абсолют Л» вимагає виділення кола основних конкурентів підприємства на ринку м. Львова за напрямками діяльності. При визначенні привабливості щодо навколишнього середовища, яке є індикатором росту та місткості, а також якості ринку, аналізу діяльності реальних і потенційних конкурентів, враховується товарно-ринкове позиціонування існуючих конкуруючих організацій.

ТОВ «Абсолют Л» крім продажу матеріалів для будівництва, ремонту та оздоблення приміщень, які орієнтовані на масового споживача, займається торгівлею сантехніки та кераміки від виробників, що вважаються найкращими у своїх напрямках. Рівень конкуренції на цьому ринку є доволі низьким, хоча сегмент, на який орієнтована діяльність даного торгового закладу, повільно, але впевнено зростає. Підприємство характеризується нішевою спрямованістю і обслуговує покупців із високими запитами щодо дизайну, якості, престижу торгової марки.

У ході виконання наукової роботи SWOT-аналіз було виконано у три етапи. На першому етапі сформовано попередню матрицю SWOT-аналізу, на другому етапі – підсумкову матрицю SWOT-аналізу, на третьому етапі – конкретний перелік функціональних стратегій підприємства на підставі підсумкової матриці SWOT-аналізу. Розглянемо більш детально зміст кожного етапу.

Так, на першому етапі нами складена акумулююча матриця SWOT-аналізу (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Акумулююча матриця SWOT-аналізу ТОВ «Абсолют Л»

Strengths		Weaknesses	
1. Популярність торгової марки	10	1. Стандартні методи просування товарів на різних ринках	7
2. Широкий асортимент товарів	5	2. Недостатня прихильність споживачів до торгової марки	10
3. Мінливість ринку і швидко розвивається збутова система	5	3. Не проводяться маркетингові дослідження з вивчення нових каналів збуту	3
4. Товар конкурентоспроможний і користується масовим попитом кінцевих споживачів, завдяки своїй якості	10	4. Недостатньо високий рівень кваліфікованих кадрів	10
5. Хороша рекламна підтримка	5	5. Нестійке фінансове становище підприємства	1
6. Пропонується комплекс послуг з проведення комплексного мерчендайзингу	10	6. Про послуги дистриб'ютора знають тільки ті, кому торговий представник зміг доїхати	1
7. Значна частка займана на ринку будівельної продукції	7	7. Диверсифікація товарів не настільки велика, як в інших підприємствах	7
8. Лояльність клієнтів	5	8. Відсутність нормативів по стандартизації нових технологій	7
Opportunities		Threats	
1. Зниження рівня податкового навантаження	1	1. Високий рівень інфляції	7
2. Розвиток конкурентних відносин	1	2. Велика залежність від єдиного і перевіреного постачальника	10
3. Проведення маркетингових досліджень	7	3. Розвиваючі конкурентні відносини	7
4. Скорочення чисельності безробітних	10	4. Постійна зміна політики оподаткування	5
5. Зростання доходів населення	10	5. Низька платоспроможність населення не дає повного розвитку бізнесу	1
6. Досвід	5	6. Конкуренція	10
7. Поліпшення ланцюгів поставок, так як транспортні витрати збільшуються	10	7. Технічні проблеми виробництва (несправність ліній)	5
8. Зосередження і концентрація на ринку товарів, що продаються	1	8. Зміна смаків покупців	1

На другому етапі складено підсумкову матрицю (таблиця 2.2), де необхідно вибрати по п'ять значущих факторів з кожної області, які отримали найбільш високу вагу при ранжируванні.

Ці фактори більш деталізовані й доповнені.

Таблиця 2.2 – Підсумкова матриця можливостей та загроз
ТОВ «Абсолют Л»

Strengths	Weaknesses
1. Популярність торгової марки	1. Недостатньо високий рівень кадрів
2. Товар конкурентоспроможний і користується масовим попитом кінцевих споживачів завдяки якості	2. Стандартні методи просування товарів на різних ринках
3. Пропонується комплекс послуг з проведення комплексного мерчендайзингу	3. Недостатня прихильність споживачів до торгової марки
4. Значна частка займана на ринку	4. Диверсифікація товарів не настільки велика, як в інших підприємствах
5. Наявність передових технологій	5. Відсутність нормативів по стандартизації нових технологій
Opportunities	Threats
1. Скорочення чисельності безробітних	1. Велика залежність від постачальника
2. Зростання доходів населення	2. Конкуренція
3. Поліпшення ланцюгів поставок, так як транспортні витрати збільшуються	3. Розвиваючі конкурентні відносини
4. Упакована якісно продукція, яка підвище рівень довіри до продукції	4. Високий рівень інфляції
5. Проведення маркетингових досліджень	5. Втрата частки ринку за рахунок об'єднання компаній

Проаналізуємо ефективність діяльності підприємства, використавши основні техніко – економічні показники ТОВ «Абсолют Л» (таблиця 2.3).

Собівартість реалізованої продукції ТОВ «Абсолют Л» упродовж досліджуваного періоду зростає. Це пов'язано із зміною динаміки виробництва продукції. Відмітимо, що темпи зростання чистого доходу дещо нижчі, ніж темпи зростання собівартості у 2020 р, що, безумовно, є негативним. Це, у свою чергу, вплинуло на показник витрат на 1 грн реалізованої продукції. У 2020 р. витрати на 1 грн реалізованої продукції ТОВ «Абсолют Л» порівняно з 2019 р. збільшилися на 1,1 % і до кінця 2021 р. не змінювалися. У 2019-2021 рр. підприємство отримувало прибутки. Прибуток відображає її результати і знаходиться під впливом багатьох чинників.

Зросли виробничі запаси у 2019-2021 рр. Вартість основних фондів ТОВ «Абсолют Л» на кінець 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшилась на 0,8 %, а у

2021 р. порівняно з 2020 р. - на 0,9 %. Збільшення фондівіддачі при одночасному зменшенні фондомісткості у 2019-2021 рр. свідчить про ефективне використання основних фондів.

Таблиця 2.3 - Основні техніко – економічні показники діяльності ТОВ «Абсолют Л» за 2019 - 2021 р.

Показник	Одиниця виміру	Рік			Темп приросту, %	
		2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020/2019 рр.	2021/2020рр.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	153494	186481	205422	21,5	10,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	137252	168397	184211	22,7	9,4
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	грн	0,89	0,9	0,9	1,1	-
Чистий прибуток (збиток)	тис.грн	1996	1343	1870	-32,7	39,2
Рентабельність реалізованої продукції	%	1,5	0,7	1,0	-53,3	42,9
Вартість основних фондів на кінець звітного періоду	тис.грн	21891	21719	21532	-0,8	-0,9
Фондовіддача	грн/грн	7,0	8,6	9,5	22,9	10,5
Фондомісткість	грн/грн	0,14	0,12	0,10	-14,3	-16,7
Виробничі запаси	тис.грн	523	557,0	617	6,5	10,8
Незавершене виробництво	тис.грн	-	-	-	-	-
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	125	133	135	6,4	1,5
у т.ч. робітників	осіб	107	113	115	5,6	1,8
Кількість відпрацьованого робочого часу	год.	242500	255955,8	264492	5,5	3,3
Продуктивність праці: - одного працівника	тис.грн/ чол.	1228,0	1402,1	1521,6	14,2	8,5
- одного робітника	грн.	1434,5	1650,3	1786,3	15,0	8,2
Фонд заробітної плати штатних працівників	тис.грн	11617,5	13773,5	15963,5	18,6	15,9
Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника	грн/чол.	7745,0	8630,0	9854,0	11,4	14,2

Негативний вплив на комерційну діяльність ТОВ «Абсолют Л» має знос основних фондів, в основному через недостатню кількість амортизаційних відрахувань (у зв'язку з напруженою конкуренцією), що в найближчому

майбутньому приведе до необхідності додаткових витрат на їх оновлення та ремонт. Збільшення темпів росту собівартості реалізації всіх видів продукції негативно вплинуло прибутковість компанії: норма валового прибутку знизилася в порівнянні з аналогічним періодом минулого року і зараз складає десяту частину.

Успіх функціонування підприємства в нинішній час залежить від ринкової демографії, яка, як бачимо дуже впливає на кількість споживачів і кількість продажу продукції, внаслідок чого підприємство не втрачає сьогодні актуальності та своєчасно реагує на певні зміни. Хоч із за нинішніх умов дуже активізувався процес «соціального» розшарування суспільства, переоцінка цінностей відбувається через поступове збільшення чисельності середнього класу населення (основа для розвитку бізнесу) і зростання вимог споживачів з високими доходами до якості продукції, дизайнерських рішень, сервісного обслуговування і т.д. Саме така ситуація створює позитивні передумови для укріплення позицій ТОВ «Абсолют Л» на ринку. Маркетингові дослідження, де застосовують розробку та вихід на нові ринки збуту продукції (через вихід на нові сегменти і розширення мережі) є однією із важливих умов збереження та зміцнення ринкового статусу ТОВ «Абсолют Л».

На даному етапі не реагування на зміну ринкової кон'юнктури є причиною того, що основна більшість підприємств в м. Львові, які працюють на основному ринку будівельної продукції потрапили в дуже скрутне фінансове становище.

Спостерігається зростання продуктивності праці як працівників так і робітників у 2020-2021 рр. Це пояснюється тим, що середньооблікова чисельність працівників змінюється повільнішими темпами ніж чистий дохід від реалізації продукції. Зростання фонду заробітної плати ТОВ «Абсолют Л» у 2019-2021 рр. призвело і до зростання середньомісячної заробітної плати.

На основі факторного аналізу, визначимо фактори, що призвели до зростання ефективності виробничої діяльності ТОВ «Абсолют Л». Розрахунки наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Розрахунок впливу факторів на обсяги виконаних робіт ТОВ «Абсолют Л» у 2021 р.

Показники	Рік		Відхилення	
	2019 р.	2020 р.	абсолютне	відносне
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	186481	205422	18941	10,2
Чисельність працівників, чол.	133	135	2	1,5
Кількість відпрацьованих днів у році	248	250	2	0,8
Середня тривалість робочого дня, год.	7,76	7,84	0,08	1,0
Середньо-годинний виробіток на одного працівника, тис. грн/чол.	0,729	0,776	0,047	6,4
Розрахунок впливу факторів на зміну обсягів реалізації продукції:				
- за рахунок зміни чисельності працівників, тис. грн	$2 \cdot 248 \cdot 7,84 \cdot 0,729 = 2843,8$			
- за рахунок зміни кількості робочих днів	$135 \cdot 2 \cdot 7,84 \cdot 0,729 = 1543,1$			
- за рахунок зміни тривалості робочого дня	$135 \cdot 0,08 \cdot 250 \cdot 0,729 = 1968,3$			
- за рахунок зміни середньо-годинного виробітку	$135 \cdot 250 \cdot 7,84 \cdot 0,047 = 12436,2$			
Разом, грн:	≈ 18941			

На зміну обсягів виробленої продукції ТОВ «Абсолют Л» вплинуло зростання чисельності працівників, що призвело до збільшення обсягів реалізованої продукції на 2843,8 тис. грн. Зростання середньо-годинного виробітку, що призвело до збільшення обсягів реалізованої продукції на 12436,2 тис. грн. Загалом, на збільшення обсягу реалізації продукції вплинуло збільшення усіх факторів.

Для організації господарчої діяльності кожне підприємство повинно мати не тільки основні виробничі фонди, але також мати в наявності оборотні фонди. На відміну від основних виробничих фондів, оборотні фонди беруть участь тільки в одному циклі виробництва, втрачають натуральну форму і цілком переносять свою вартість на знову створений продукт.

Визначимо ефективність системи управління на ТОВ «Абсолют Л» можна оцінити за даними таблиці 2.5.

З таблиці 2.5 видно, що протягом 2019-2021 рр. ТОВ «Абсолют Л»

отримував прибуток від операційної діяльності. У 2019-2021 рр. спостерігається зростання як загального фонду заробітної плати так і фонду заробітної плати управлінських працівників.

Таблиця 2.5 - Динаміка основних показників ефективності управління на ТОВ «Абсолют Л» за 2019 – 2021 рр.

Показник	Одиниця виміру	Дані по рокам			Темп приросту, %	
		2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020/2019 рр.	2021/2020 рр.
1 Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис.грн	153494	186481	205422	21,5	10,2
2 Чисельність працюючих, в т.ч. - управлінських працівників	чол.	125 18	133 20	135 20	6,4 11,1	1,5 -
3 Операційний прибуток	тис.грн	4309	4081	4253	-5,3	4,2
4 Загальні операційні витрати	тис.грн	149185	182400	213480	22,3	17,0
5 Фонд зарплати всього, в т.ч. - управлінських працівників	тис.грн	11617,5 3148,3	13773,5 3829,0	15963,5 3940	18,6 21,6	15,9 2,9
6 Обсяг реалізації на 1 управлінського працівника	тис. грн	8527,4	9324,1	10271,1	9,3	10,2
7 Питома вага управлінських працівників в загальній чисельності	%	14,4	15,0	14,8	4,2	-1,3
8 Питома вага заробітної плати управлінських працівників у загальному ФЗП	%	27,1	27,8	24,7	2,6	-11,2

Обсяг реалізації на 1 управлінського працівника ТОВ «Абсолют Л» збільшився з 8527,4 тис. грн у 2019 р. до 10271,1 тис. грн у 2021 р. Питома вага управлінських працівників в загальній чисельності ТОВ «Абсолют Л» у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшилася на 4,2 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилась на 1,3 %. Відбулося незначне збільшення питомої ваги заробітної плати управлінських працівників у загальному ФЗП у 2020 р.

Беззаперечними перевагами ТОВ «Абсолют Л» є можливість продавати товар по нижчим цінам, ніж конкуренти через вигідні умови співпраці з постачальниками, постійний доступ фірми до можливостей закупівель нової продукції, достатня кількість основних фондів (торгівельного устаткування,

транспорту для доставки тощо), зниження термінів виконання замовлень (через вдосконалення сервісного обслуговування), наявність адекватних механізмів контролю, високий рівень планування, можливість впливати на існуючу ситуацію на ринку, наявність конкретної матеріальної зацікавленості персоналу, потужна комунікаційна підтримка й правильне позиціонування на ринку та ін.

До слабких сторін належать сезонні коливання попиту, постійне зниження рентабельності всіх видів продукції фірми, збільшення накладних витрат через інвестиції у нові технології, інтенсифікацію рекламної підтримки, розширення мережі (на оплату праці, орендну плату і т. п.), неперворотність організаційної структури, повільність апарату керування, фактично абсолютна незмінність структури організації, незважаючи на постійні зміни ринку.

2.2 Аналіз рівня використання HR-технологій на ТОВ «Абсолют Л»

Для проведення глибокого і всестороннього вивчення функціонування системи управління персоналом, зокрема формування персоналу, ТОВ «Абсолют Л» в умовах оптимізаційних процесів пропонуємо в основу емпіричного дослідження покласти засади холізму – цілісності розвитку досліджуваного виду економічної діяльності, соціально-економічного розвитку регіону та України. Зокрема, використаємо аспекти технології бенчмаркінгу, сутність якої полягає у порівняльному аналізі ефективності функціонування ТОВ «Абсолют Л».

Загалом система управління персоналом ТОВ «Абсолют Л» передбачає комплекс взаємопов'язаних напрямів діяльності: планування персоналу, аналіз ринку праці, пошук і підбір персоналу, адаптація персоналу, аналіз праці, навчання персоналу, управління кар'єрою, оцінка персоналу, мотивація та ін. У результаті проведеного аналізу внутрішньої кадрової документації (посадові інструкції, плани роботи, програма кадрової політики, профілі посади, програми розвитку персоналу) ТОВ «Абсолют Л», що управління персоналом як функція в

системі управління підприємством належить до функціональних обов'язків відділу управління персоналом, який очолює начальник з кадрових питань. Важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку є аналіз і планування персоналу.

Для визначення рівня забезпечення персоналом проведемо оцінку якісної (стаж роботи, вік, стать, освіта) і кількісної структури персоналу на ТОВ «Абсолют Л». Проаналізуємо динаміку середньооблікової чисельності персоналу ТОВ «Абсолют Л» за 2019-2021 рр. за даним таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Динаміка середньооблікової чисельності персоналу ТОВ «Абсолют Л» за 2019-2021 рр.

Показник	Рік		
	2019	2020	2021
1. Середньооблікова чисельність працівників, всього осіб	125	133	135
2. Абсолютне відхилення, осіб:			
базове		8	10
ланцюгове		8	2
3. Темп зростання, %:			
базовий		106,4	108,0
ланцюговий		106,4	101,5
4. Темп приросту, %:			
базовий		6,4	8,0
ланцюговий		6,4	1,5
5. Середньорічний темп приросту, %			4,8

Як видно з таблиці 2.6, середньооблікова чисельність працівників ТОВ «Абсолют Л» у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшилась на 8 осіб, а у 2021 р. на 2 особи. Середньорічний темп приросту середньооблікової чисельності працівників склав 4,8 %. Для кращої наочності відобразимо динаміку середньооблікової чисельності персоналу ТОВ «Абсолют Л» (рисунок 2.2).

Ефективна діяльність сучасних організацій в умовах ринкової економіки неможлива без своєчасного комплектування організації кадрами та реалізації довгострокової кадрової політики, орієнтованої на майбутнє.

Складно переоцінити важливість управління плануванням кадрами в організації. Персонал організації формує необхідний базис для реалізації стра-

тегічних цілей підприємства, забезпечує ефективне функціонування організації загалом, тому організація роботи персоналом посідає перше місце задля того, аби успішно конкурувати на вибраній ніші ринку.

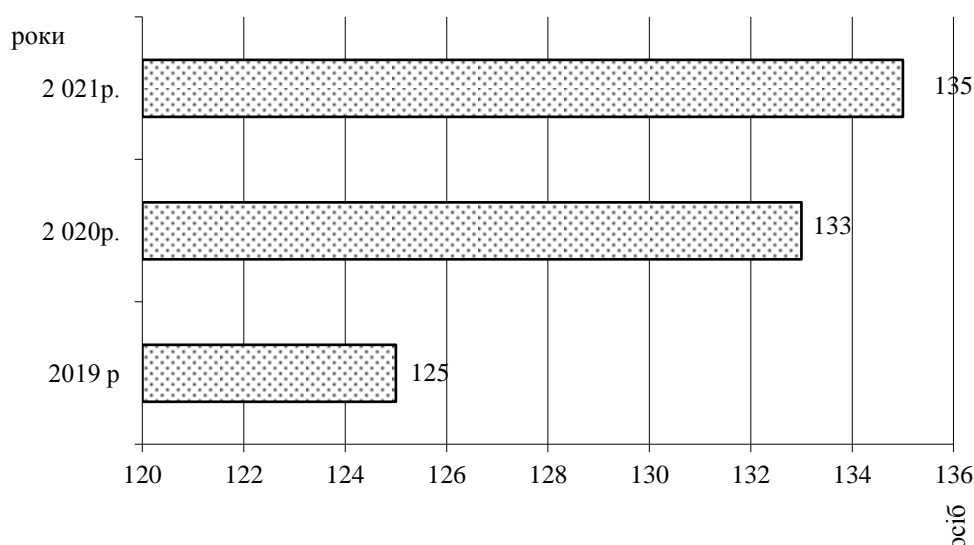


Рисунок 2.2 – Динаміка середньооблікової чисельності персоналу ТОВ «Абсолют Л» за 2019 - 2021 рр.

Вона стає невід’ємною частиною в комплексі управління організацією, поєднавши синтез форм довгострокового та короткострокового досягнення поставлених цілей. Проаналізуємо склад і структуру працівників ТОВ «Абсолют Л» за 2019 – 2021 рр. (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – Склад і структура працівників ТОВ «Абсолют Л» за 2019 – 2021 рр.

Категорії персоналу	Чисельність, чол.			Структура кадрів, %		
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Середньооблікова чисельність працівників облікового складу, з них:	125	133	135	100,0	100,0	100,0
- керівники	18	20	20	14,4	15,0	14,8
- торгово-оперативний персонал	86	90	91	68,8	67,7	67,4
- допоміжний персонал	21	23	24	16,8	17,3	17,8

З таблиці 2.7, можна зробити висновок, що серед працівників переважає

торгово-оперативний персонал. Їх питома вага у загальній чисельності зайнятих протягом 2019-2021 рр. складала більше 60,0 %. Чисельність керівників збільшилась на 2 особи у 2020 р. порівняно з 2019 р. і протягом досліджуваного періоду їх питома вага знаходилась на рівні 15,0 %. Чисельність допоміжного персоналу зазнала суттєвих змін. Чисельність допоміжного персоналу у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшилась на 2 особи, а у 2021 р. порівнянь з 2020 р. збільшилась на 1 особу.

Для кращої наочності динаміку структури персоналу ТОВ «Абсолют Л» відобразимо графічно (рисунок 2.3).

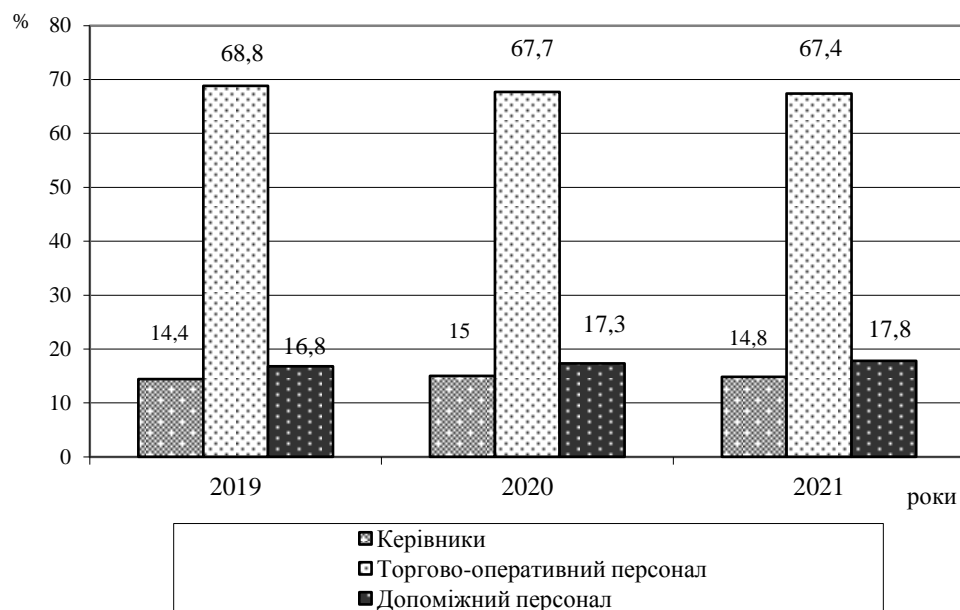


Рисунок 2.3 – Структура чисельності персоналу ТОВ «Абсолют Л» за 2019-2021 рр.

Слід зазначити, що в цілому структурний склад працівників ТОВ «Абсолют Л» істотних змін не зазнав, пропорції між окремими категоріями працівників протягом 2018-2020 рр. збереглися, це свідчить про ефективність діяльності ТОВ «Абсолют Л» та підвищення виробничого потенціалу.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження у сфері управління персоналом підприємства слід навести показники, що характеризують ефективність використання кадрів (таблиця 2.8).

Як видно з таблиці 2.8, виробіток продукції на одного працюючого

ТОВ «Абсолют Л» у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшився на 14,2 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшився на 8,5 %.

Таблиця 2.8 – Показники ефективності використання кадрів на ТОВ «Абсолют Л» за 2019 - 2021 рр.

Показники	Одиниці виміру	Дані по роках			Темп приросту, %	
		2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020/2019рр.	2021/2020рр.
Виробіток продукції на одного працюючого	грн	1228,0	1402,1	1521,6	14,2	8,5
Виробіток продукції на одного робітника	грн	1434,5	1650,3	1786,3	15,0	8,2
Виробіток продукції на одного управлінського працівника	грн	8527,4	9324,1	10271,1	9,3	10,2
Коефіцієнт використання корисного фонду робочого часу	тис. грн	0,97	0,97	0,95	-	-2,1
Трудомісткість одиниці продукції	год.	1,6	1,4	1,3	-12,5	-7,1
Зарплатомісткість одиниці продукції	грн	0,076	0,074	0,078	-2,6	5,4

Трудомісткість одиниці продукції впродовж досліджуваного періоду на підприємстві характеризується змінним характером (рисунок 2.4).

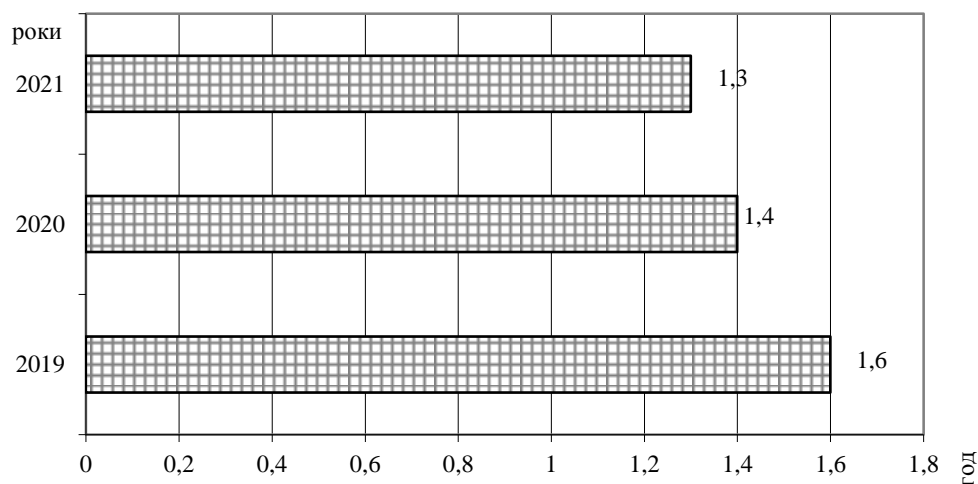


Рисунок 2.4 – Динаміка трудомісткості одиниці продукції ТОВ «Абсолют Л» за 2019 - 2021 рр.

Виробіток продукції на одного робітника у 2020 р. порівняно з 2019 р.

збільшився на 15,0 %, а у 2021р. порівняно з 2020 р. збільшився на 8,2 %. Виробіток продукції на одного управлінського працівника протягом досліджуваного періоду зростає. Коефіцієнт використання корисного робочого часу протягом 2019-2020 рр. не змінювався, а у 2021 р. зменшився на 2,1 %.

Так, зарплатомісткість одиниці продукції у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшилась на 2,6 %, а у 2021 р. зросла на 5,4 %. Для підвищення ефективності використання кадрів на підприємстві, роботодавці мають докладати досить зусиль, наприклад, підвищити рівень кваліфікації, покращення умов праці, соціальне забезпечення та інше. Перш за все, підприємець має бути націлений не на отримання прибутку, за рахунок працюючих, а за рахунок мінімізації витрат та ефективного використання робочого часу. Звісно, якщо кожен бути піклуватися про робочу силу підприємства, то і це підприємство буде приносити більше прибутку, а відтак буде розширюватися і створювати нові робочі місця.

Найчастіше на ТОВ «Абсолют Л» керівництво практикує діагностувати рівень потенціальних можливостей через бесіди і інтерв'ю (73 %), анкетування (20 %), тренінги (19 %), розробку індивідуальних програм розвитку кар'єри (17 %), оголошення професійних конкурсів (13 %), які носять не системний, а ситуативний характер. На ТОВ «Абсолют Л» для формування висококваліфікованого і вмотивованого персоналу практикують такі технології як традиційні (наставництво, курси з підвищення кваліфікації, інструктажі), так інноваційні технології (коучинг, автоматизована інформаційна система управління персоналом, лізинг, аутсорсинг, аутстафінг, гейміфікація, управління талантами, грейдинг, аутплейсмент та ін.).

Керівництво ТОВ «Абсолют Л» наголосили про доцільність застосування технології аутплейсменту як інструмента формування позитивного бренду підприємства на ринку праці, а також автоматизації інформаційної системи і функцій управління персоналом.

Серед технологій формування персоналу на ТОВ «Абсолют Л» все ж найчастіше практикується наставництво (на етапі адаптації працівника). При виборі цієї традиційної технології зазвичай керуються критерієм економності

коштів. Науковці відзначають, що трансформаційні процеси на ринку праці повинні спрямовувались на гнучку політику максимального збереження професійних кадрів через відмову від традиційних планових скорочень персоналу, а натомість впровадження неперервного навчання для працівників, перехід від традиційної ролі менеджера до наставництва, а особливо коучингу.

У розрізі даного питання, варто відзначити, що респонденти звертають увагу на необхідність впровадження технології коучингу, яка формує патерналістичні відносини на підприємстві, а також сприяє утвердженню довіри працівника до свого керівника. Ця технологія дає можливість провести всесторонню оцінку потенціалу кожного працівника: з позиції самого працівника (самооцінка), з позиції безпосереднього керівника, з позиції керівника вищої і нижньої ланок горизонтальної та вертикальної системи управління, з позиції незалежного експерта. До того ж технологія коучингу інтегрує в собі елементи розвитку і мотивації персоналу, що сприяє зниженню суми витрат на дані функції, а процес перенавчання і підвищення кваліфікації як керівника, так і технічного фахівця є безперервним.

Водночас менеджери ТОВ «Абсолют Л» наголосили на доцільності трансформації системи управління персоналом через проведення гнучкої кадрової політики (диференційований та індивідуальні підходи до кожного працівника, орієнтація на індивідуальні показники результативності, практика спостереження за якостями працівників, відкритість відносин працівників).

З огляду на це важливою складовою емпіричного етапу дослідження рівня використання технологій формування персоналу стало вивчення мотиваційного середовища працівників.

Керівники під час інтерв'ю підкреслили, що важливим чинником конкурентоспроможності підприємства є впровадження технологій з розвитку і мотивації персоналу, які б ґрунтувалися на інноваційних досягненнях у сфері розвитку цифрових інформаційних технологій. У даному контексті необхідно звертати увагу на працівників, які є креативними, цікавляться тенденціями розвитку як за своєю спеціальністю, так і суміжними. Важливе значення має

впровадження технологій побудованих на індивідуальному підході до мотивації та розвитку персоналу (коучинг, гейміфікація, грейдинг, хедхантинг, аутплейсмент, дауншіфтинг та ін.), розробці критеріїв і показників оцінки результатів роботи (виведення формули пакету заробітної плати), створення гуртків якості, преміювання за пропозиції впровадження інновацій.

Провівши огляд обліково-звітної кадрової та фінансової документації, зокрема статей, які характеризують бізнес-процеси на ТОВ «Абсолют Л», можемо виокремити такі статті витрат на персонал як оплата праці, премії, витрати на навчання, оплата транспорту та обідів. У розрізі проблематики дослідження важливо діагностувати статті витрат на технології формування персоналу: витрати на пошук і підбір персоналу (у тому числі використання зовнішніх джерел залучення – рекрутингові агенції), витрати на навчання і підвищення кваліфікації, витрати на оцінку персоналу, витрати на мотивацію персоналу, витрати на звільнення персоналу.

2.3 Оцінювання рівня цифрової зрілості ТОВ «Абсолют Л» в системі HR-інжинірингу

На сьогодні в світі відбувається «цифровий перехід» від систем і процесів індустріальної економіки й інформаційного суспільства до цифрової економіки та цифрового суспільства, у результаті чого цифровізація та інновації перетворюються в ключовий драйвер зростання світової економіки та добробуту громадян. При цьому в розвинутих країнах світу вже починає впроваджуватися принцип цифрового пріоритету (digital by default), за якого всі сфери послуг громадського життя пронизуються цифровізацією (digitalization), що обумовлює появу нових, унікальних систем і процесів [74, с. 167].

Нагадаємо, що термін «digital» буквально перекладається як «цифровий», що відразу зорієнтовує у сферу цифрових технологій, де надзвичайно

важливою є роль інформації та її просування.

Водночас на сучасному етапі суспільного розвитку (визначальним атрибутом якого є невизначеність та турбулентність, пов'язані зі стрімким поширенням пандемії COVID-19) ТОВ «Абсолют Л» переживає ситуацію, коли всі його підходи все більше переміщуються в антропологічну площину. У зв'язку з цим HR-менеджмент перетворюється в одну з головних функцій ТОВ «Абсолют Л» та виступає тим критичним фактором, що визначає результативність та ефективність його діяльності.

У свою чергу, поняття цифрового HR ТОВ «Абсолют Л», як правило, об'єднує соціальні мережі, мобільні додатки, хмарні технології, доповнену реальність та є новою платформою для покращення роботи працівників, удосконалення та опрацювання їх досвіду. При цьому розробники цифрових технологій (інструментів цифрового робочого місця, штучного цифрового інтелекту прийняття типових управлінських рішень, blockchain-, smart-, portal-, cloud-, network сервісів тощо) забезпечують технічну складову цифрового HR, тоді як керівництво ТОВ «Абсолют Л» та HR-управління повинні пропонувати свої власні інтегровані стратегії та програми цифрового управління персоналом (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 - Правила HR–технологій в умовах цифрової економіки

Традиційні правила	Нові правила
Головна орієнтація на процеси	Орієнтація на співробітника, його залученість. Продуктивність. Орієнтація на продукт/послугу
Фрагментарні хмарні рішення	Комплексна платформа
Автоматизація технологічних HR-процесів	Комплексна автоматизація модуля інформаційної екосистеми
HR-програми розроблялись для команд та відділу	HR-програми розробляються для різних категорій державних службовців
Всі процеси HR-технологій потребують участі HR-менеджера	Частина технологій реалізована чат-ботами, іншими програмними агентами і самостійно використовується персоналом
Формування та використання баз даних	Формування та використання динамічних баз знань (у т.ч. й технологій E-learning)

Безумовно, технологічна ера переводить HR-технології в цифровий формат і

автоматизує більшість його HR-функцій (мова йде про побудову хмарних HR-платформ з мобільними додатками (Human Resource Information System (HRIS))). І це є дуже важливим, адже сучасний світ не просто швидкий, він –над швидкий [75].

Ми рухаємося в режимі «from slow to fast and faster». Якщо бізнес чи державна служба хочуть розвиватися, вони не можуть бути повільними. Таким чином, сучасні реалії вимагають перетворення держави на конкурентного роботодавця, здатного впроваджувати найкращі практики HR-менеджменту (у т.ч. й цифрові), що використовуються в сучасних організаціях, від бізнесу до державного сектору.

Щоб підвищити продуктивність праці необхідно автоматизувати процес обліку кадрів. Ефективність функціонування системи управління персоналом значною мірою залежить від інформаційної бази. Будь-який процес управління - перш за все, інформаційний процес, який передбачає виконання функцій збору, передачі, обробки, аналізу інформації та прийняття відповідних рішень. Сучасне підприємство повинно займатися збором, обробкою та аналізом інформації по обліку наявності та руху кадрів підприємства. Так як це один з найскладніших та трудомістких частин обліку праці. Необхідність проектування обліку кадрів на підприємстві займає основну задачу на підприємстві, так як ця система допоможе обробляти великий обсяг облікової інформації та складними розрахунками, наявності та руху кадрів з використанням [75]. При автоматизації за допомогою інформаційної системи зростає продуктивність роботи працівників відділу кадрів.

Процес проектування системи обліку кадрів багато в чому ще не формалізовано. Вміння правильно створити систему чи окрему задачу, виявити і коректно сформулювати критерії і обмеження потребують професійних навичок. Сутність впровадження автоматизованої системи обліку робочого часу полягає в усуненні нагальних проблем, що виникають під час ручного виконання більшості рутинних процесів, людського фактору, впровадження неефективних інструментів контролю робочого часу та оптимізації бізнеспроцесів компанії в цілому [76].

Оснoву системи обліку персоналу повинен становити єдиний масив, що відображає інформацію про кожного працівника, його оточення і зовнішніх щодо нього умов роботи, що, своєю чергою, вимагає певної організації інформації і методів операції з масивом даних. Велике значення має ув'язка кадрової інформації з інформацією про структуру робочих місць, з вимогами, що висуваються до працівника цими робочими місцями, з можливим рівнем оплати праці, зі станом умов праці і т. д. Для цього необхідно розуміти інформаційно-пошукові задачі (пошук працівників із заданими ознаками в інформаційному масиві), угруповання, перегруповування працівників відповідно до запитів користувача [76].

Система обліку кадрів призначена для швидкої реєстрації часу приходу і відходу співробітників з роботи. Ця система забезпечує керівництво підприємства і його окремих підрозділів оперативною інформацією про відсутніх або залишили робоче місце співробітників. Система веде облік загальної кількості відпрацьованих годин кожним співробітником, проводить облік відряджень, відгулів, лікарняних, відпусток. У будь-який момент система дозволяє отримувати звіти по всіх перерахованих параметрах і складати таблиць робочого часу. Для виконання розрахунків з обліку наявності та руху кадрів передбачається застосування системи класифікації і кодування (рисунок 2.5).

Бази даних, які використовуються для системи — Облік кадрів, організовані на основі реляційної моделі даних, тобто у вигляді відношення, де кожному елементу рядка відповідає тільки один елемент стовпця. Дана модель підтримується засобами СУБД FoxPro, у середовищі якої створені і функціонують БД.

Найважливіший засіб управління кадровими процесами – система кадрів. Оскільки ряд кількісних і якісних характеристик персоналу, а також зміст кадрових технологій підлягають формалізації, то мова йде про проектування системи обліку кадрів організації, підприємства, галузі промисловості. Необхідно відповідально підходити до вибору системи обліку кадрів, так як при загальній схожості, кожна має свої унікальні якості, які в певних ситуаціях можуть

виступати як плюсами, так і мінусами.

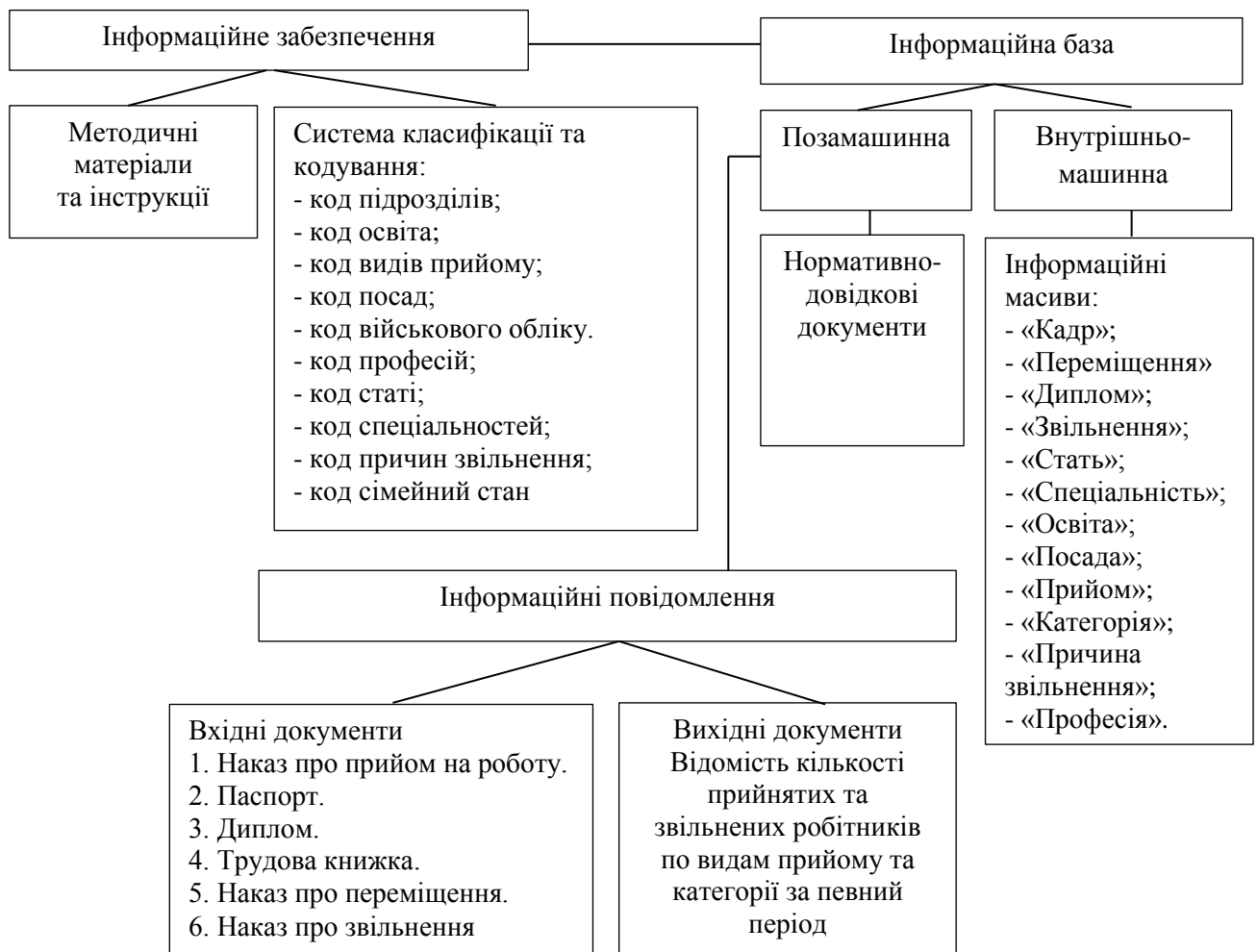


Рисунок 2.5 – Структура інформаційного забезпечення системи облік кадрів на ТОВ «Абсолют Л»

Перед прийняттям рішення про впровадження такої системи необхідно провести повний аналіз існуючих процесів на сучасному підприємстві, зрозуміти, які джерела даних можуть бути використані для обліку робочого часу співробітника.

Аналізуючи внутрішнє середовище підприємства з точки зору його цифрової зрілості, експерти використовують не кількісні значення різних показників, а лінгвістичні оцінки якості (лінгвістичні змінні): дуже добре, добре, задовільно, погано, дуже погано. Використаємо нечітко-множинну модель оцінювання рівня цифрової зрілості підприємства, яка представлена у вигляді ієрархічного взаємозв'язку між вхідними змінними (X1-X61), інтегральними

характеристиками шести елементів ТОВ «Абсолют Л»: стратегія, мотивація, HR-технології, організаційна культура, корпоративна культура, персонал-маркетинг та вихідною змінною – інтегральним показником цифрової зрілості підприємства (рисунок 2.6).

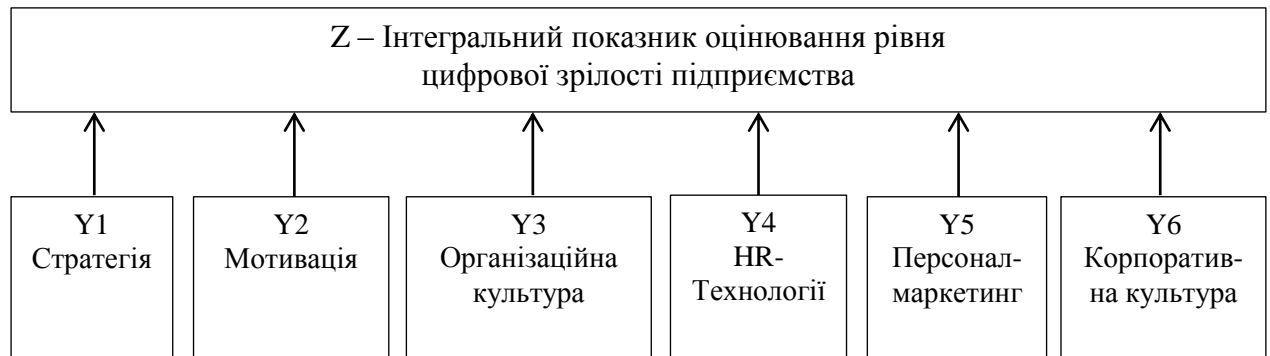


Рисунок 2.6 – Структурна схема взаємодії рівнів нечітких змінних при оцінці рівня цифрової зрілості ТОВ «Абсолют Л»

З огляду на поставлену мету доцільним є проведення комплексної оцінки цифрової зрілості ТОВ «Абсолют Л» за різними напрямками діяльності. Кожний з досліджуваних елементів підприємства матиме свій вплив на загальну оцінку, тому необхідно виставити вагові коефіцієнти впливу кожного елемента на загальний рівень цифрової зрілості. Для практичної реалізації поставленої цілі було застосовано метод переваг (рангів). Сутність цього методу полягає в оцінці експертами кожного показника цифрової зрілості та наданні йому певної ваги. Результати експертної оцінки коефіцієнтів вагомості подано в таблиці 2.10.

На основі використання методу переваг нами були розраховані коефіцієнти вагомості для кожного елемента підприємства при оцінці цифрової зрілості. Варто зазначити, що коефіцієнти вагомості визначалися конкретно для ТОВ «Абсолют Л». При проведенні оцінки цифрової зрілості іншого підприємства слід визначити нові коефіцієнти вагомості. На наступному етапі необхідно оцінити ступінь узгодженості думок респондентів. Узгодженість думок респондентів щодо ваги об'єктів дослідження визначається за допомогою коефіцієнтів конкордації або коефіцієнту варіації [76].

$$Vi = \frac{\sqrt{\sum_{k=1}^N (aik - ai)}}{N-1} \div ai, \quad (2.1)$$

де Vi – коефіцієнт варіації;

ai – коефіцієнт вагомості i -го показника цифрової зрілості підприємства;

aik – чисельна величина вагомості i -го показника цифрової зрілості підприємства, який був даний k -м експертом;

N – кількість експертів, які брали участь у експертизі.

Таблиця 2.10 - Результати експертної оцінки респондентами вагомості елементів цифрової зрілості ТОВ «Абсолют Л»

Респондент	Елемент підприємства						Сума балів
	Стратегія	Мотивація	Організаційна культура	HR-Технології	Персонал-маркетинг	Корпоративна культура	
1	0,185	0,155	0,143	0,213	0,135	0,169	1,0
2	0,198	0,0152	0,132	0,200	0,170	0,148	1,0
3	0,177	0,161	0,154	0,186	0,163	0,159	1,0
4	0,182	0,148	0,137	0,232	0,149	0,152	21,0
5	0,191	0,159	0,144	0,193	0,158	0,155	1,0
6	0,179	0,156	0,151	0,217	0,148	0,149	1,0
7	0,169	0,160	0,150	0,204	0,156	0,161	1,0
8	0,180	0,154	0,141	0,221	0,155	0,149	1,0
9	0,183	0,160	0,129	0,225	0,159	0,144	1,0
10	0,190	0,156	0,150	0,192	0,161	0,151	1,0
X	0,183	0,156	0,143	0,208	0,155	0,154	1,0
Vi	0,0445	0,0262	0,0590	0,0748	0,0620	0,0484	

Існує загальноприйнята система рівня узгодженості думок респондентів:

$Vi = 0,26 - 0,35$ – узгодженість думок експертів відносно ваги i -го показника цифрової зрілості підприємства нижче за середню;

$Vi = 0,16 - 0,25$ – узгодженість середня;

$Vi = 0,11 - 0,15$ – узгодженість вище за середню;

$Vi < 0,1$ – узгодженість думок експертів висока.

Системи нечіткого висновку призначені для перетворення значень вхідних змінних процесу у вихідні змінні на основі використання нечітких правил продукцій. Для цього системи нечіткого висновку повинні містити базу правил нечітких продукцій і реалізовувати нечітке виведення висновків на основі умов,

представлених у формі нечітких лінгвістичних висловів.

Основу проектування нечітких систем складає конструювання бази знань (БЗ) з використанням методів зображення та пошуку знань. У базі знань досвід і знання експерта можна заповнити таким чином: експерт формує свою дію при кожній ситуації у вигляді продукції ЯКЦО...ТО..., множина яких складає базу знань. Експертом виступає кваліфікований фахівець, який досконало знає предметну область. У проектуванні експертної системи значні зусилля і час витрачаються на розроблення БЗ: на накопичення знань, визначення моделі їх подання, структурування, заповнення бази знань і підтримання її в актуальному стані.

Як було визначено раніше, за основні параметри, які визначають рівень цифрової зрілості, вибрано такі: вхідні змінні (X1-X16), інтегральні характеристики шести елементів підприємства: стратегія (Y1), мотивація (Y2), організаційна культура (Y3), HR-технології (Y4), персонал-маркетинг (Y5), корпоративна культура (Y6). Вихідна змінна – інтегральний показник цифрової зрілості підприємства (Z).

Обґрунтування зв'язку між запропонованими параметрами та рівнем цифрової зрілості ТОВ «Абсолют Л» наведені в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Фрагмент обґрунтування впливу параметрів на цифрову зрілість ТОВ «Абсолют Л»

Параметр	Приклад взаємозв'язку
X1- Чи є на підприємстві визначені стратегічні цілі?	Цей параметр суттєво впливає на рівень цифрової зрілості, оскільки характеризує стан стратегічного управління розвитком підприємства
X2- Чи відбувається перегляд/ контроль виконання цілей?	Цей параметр суттєво впливає на рівень цифрової зрілості, оскільки характеризує ефективність процесу реалізації стратегії підприємства
...	...
X61- Рівень використання технології віртуалізації, віддаленого доступу, віддаленого офісу та віддаленого управління менеджерами підприємства	Цей параметр суттєво впливає на рівень цифрової зрілості, оскільки характеризує наявність практики використання технологій, що удосконалюють структуру та взаємодію працівників.

Результатом вирішення задачі нечіткого висновку є число 0,254 (таблиця

2.12), яке вказує на те, що значення інтегрального показника рівня цифрової зрілості підприємства рівне $Z = 0,254$, тобто рівень «Початківці».

Таблиця 2.12 - Результати оцінки рівня цифрової зрілості ТОВ «Абсолют Л»

Елементи підприємства	Значення по кожній підсистемі		Загальне значення	
	Розрахункове значення	Характеристика за критеріальною шкалою	Розрахункове значення	Характеристика за критеріальною шкалою
Стратегія	0,273	Початківці	0,254	Початківці Прискорити поточні цифрові зусилля
Мотивація	0,505	Досвідчені		
Організаційна культура	0,741	Досвідчені		
HR -Технології	0,453	Початківці		
Персонал-маркетинг	0,229	Спостерігачі		
Корпоративна культура	0,453	Початківці		

Проведена оцінка рівня цифрової зрілості ТОВ «Абсолют Л» дозволяє зробити висновки: підприємство має загальний рівень цифрової зрілості «Початківці», що свідчить про те, що підприємство реально оцінює важливість використання цифрових технологій та їх переваги у порівнянні з аналоговими технологіями, але дуже повільно сприймає цифрові технології. Підприємство приділяє достатньо часу та ресурсів для розробки цифрової стратегії та налагодження структури інформаційних комунікацій на підприємстві. Однак не достатньо розвинена цифровізація за сферою маркетингу та операційної діяльності, потребує активізації стратегічне планування в умовах розвитку цифрової економіки. У зв'язку з цим існує необхідність розробки заходів удосконалення системи управління в умовах цифровізації підприємства.

Необхідно більше уваги приділити розробці цифрової стратегії та її інтеграції із загальною стратегією розвитку підприємства. Необхідно звернути увагу на визначення й формування цифрової компетенції та цифрової грамотності персоналу, а також оцінити перспективи використання інструментів цифрового маркетингу.

Всебічна й повна оцінка проблемної ситуації дозволила розробити адекватну модель розв'язку конкретної задачі нечіткого керування цифровою

зрілістю елементів діяльності підприємства з метою подальшого прийняття ефективних рішень щодо забезпечення ефективності системи управління в умовах розвитку цифрових технологій. Розроблене програмне забезпечення дозволяє здійснювати повторне визначення рівня цифрової зрілості підприємства та виявляти тенденції зміни.

Висновки до розділу 2

У результаті анкетування та інтерв'ю працівників ТОВ «Абсолют Л» встановлено, що для формування висококваліфікованого і вмотивованого персоналу практикують HR-технології як традиційні (наставництво, курси з підвищення кваліфікації, інструктажі), так інноваційні технології (коучинг, автоматизована інформаційна система управління персоналом, лізинг, аутсорсинг, аутстафінг, гейміфікація, управління талантами, корпоративна культура, політика соціальної відповідальності, розробка індивідуальних програм розвитку кар'єри, аутплейсмент). Керівництво підприємств наголосило про доцільність проведення політики соціальної відповідальності, застосування технології аутплейсменту як інструмента формування позитивного бренду підприємства на ринку праці, автоматизації інформаційної системи і функцій управління персоналом, впровадження технології коучингу, яка формує патерналістичні відносини на підприємстві, а також сприяє утвердженню довіри працівника до свого керівника.

На основі застосування моделі оцінки цифрової зрілості підприємства в системі HR-інжинірингу з використанням положень теорії нечітких множин та інтервальних шкал здійснено розрахунок рівня цифрової зрілості шляхом визначення інтегрального рівня цифрової зрілості та рівня зрілості окремих її складових. За допомогою методу нечіткої логіки обґрунтовано, що цифрову зрілість ТОВ «Абсолют Л» знижують такі фактори: відсутність програмного документу для планування діяльності щодо цифровізації бізнесу; відсутність

програм та заходів навчання цифрової грамотності; низька швидкість впровадження цифрових технологій у виробничий процес; відсутність SMM-стратегії та ін. Отримані результати проведеної оцінки цифрової зрілості ТОВ «Абсолют Л» дали змогу визначити причини їх недостатньої цифрової зрілості, що слугувало підґрунтям для розробки заходів щодо удосконалення системи HR-інжинірингу ТОВ «Абсолют Л».

3 ПОБУДОВА ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ HR-ІНЖИНІРИНГУ ТОВ «АБСОЛЮТ Л» В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОГО БІЗНЕСУ

3.1 Застосування коучинг-методу в системі HR-інжинірингу підприємства

В теорії та практиці менеджменту існує багато різноманітних управлінських інструментів та прийомів, які дозволяють підвищити рівень ефективності праці персоналу торгових організацій. Особливої популярності набули адміністративні та економічні методи управління персоналом, а також, останнім часом, соціальнопсихологічні – практичні семінари і тренінги, спрямовані на покращення комунікацій між менеджерами і працівниками, формування тим-білдінгу, боротьба зі стресами та професійним вигоранням, планування кар'єри, управління конфліктами, розвиток корпоративної культури тощо. Проте, якісних способів швидко досягти підвищення рівня продуктивності праці не так вже й багато, одним із таких методів є коучинг. На сьогоднішній день виникає актуальна потреба пошуку нових, дієвих методів управління персоналом в торгових підприємствах з метою підвищення продуктивності праці [77, с. 81].

Метою застосування коучинг-методу в системі HR-інжинірингу підприємствата є описання його практичного застосування з метою підвищення продуктивності праці персоналу в торгових організаціях. Перед кожним менеджером торгової організації стоїть проблема удосконалення процесу управління персоналом для досягнення високих обсягів продаж товарів, зростання продуктивності праці. На шляху до цього важливою задачею є навчання, перепідготовка і підвищення кваліфікації молодих працівників торгової організації. Для вирішення цієї проблеми, в процесі управління торговим персоналом, менеджери застосовують різні методи і підходи.

В теорії і практиці управління персоналом коучинг визнаний як один з найкращих соціально-психологічних інструментів, що впливають на

результативність роботи діяльності окремих працівників, груп і організації в цілому, що дає нові можливості і перспективи успішного розвитку. В конкурентних ринкових умовах для торгової організації важливою стає можливість аналізувати і скоординувати роботу персоналу відповідно до поставлених цілей, реагуючи на зміни зовнішнього середовища [78, с. 96] .

Саме тому, останнім часом менеджери активно використовують коучинг як дієвий і гнучкий інструмент для підвищення продуктивності праці персоналу компанії. Головною ціллю системи управління персоналом є розробка кадрової політики та забезпечення кадрами, ефективне використання персоналу, мотивація його професійного та соціального розвитку [79, с. 412]. Діяльність персоналу спрямована на створення конкретного продукту організації (результату праці).

Для виробничого підприємства продуктивність праці можна оцінити як співвідношення кількості виробленої продукції за одиницю часу. Зауважимо, що для торгового підприємства продуктивність праці оцінюється як співвідношення проданої продукції за одиницю часу. На продуктивність праці впливають економічні, технічні, соціальні фактори. Розглянемо результати опитування працівників ТОВ «Абсолют Л» щодо визначення чинників впливу на продуктивність праці.

За підсумками, опитані відзначили, що найбільш вагомим фактором, який впливає на підвищення продуктивності праці на ТОВ «Абсолют Л», є активізація процесу навчання та перенавчання працівників, удосконалення системи підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів (рисунок 3.1).

До найбільш вагомих чинників, що впливають на підвищення продуктивності праці, працівники ТОВ «Абсолют Л» віднесли такі: необхідність установлення чіткого взаємозв'язку між рівнем заробітної плати та результатами праці (24%), зростання рівня виконання норм часу робітниками-відрядниками (17%), розробку заходів щодо зниження плинності кадрів (15%).

З метою підвищення продуктивності праці менеджери можуть використовувати різні методи управління персоналом, як один із способів досягнення прибутковості діяльності підприємства, який діє не прямо, а

опосередковано на персонал.

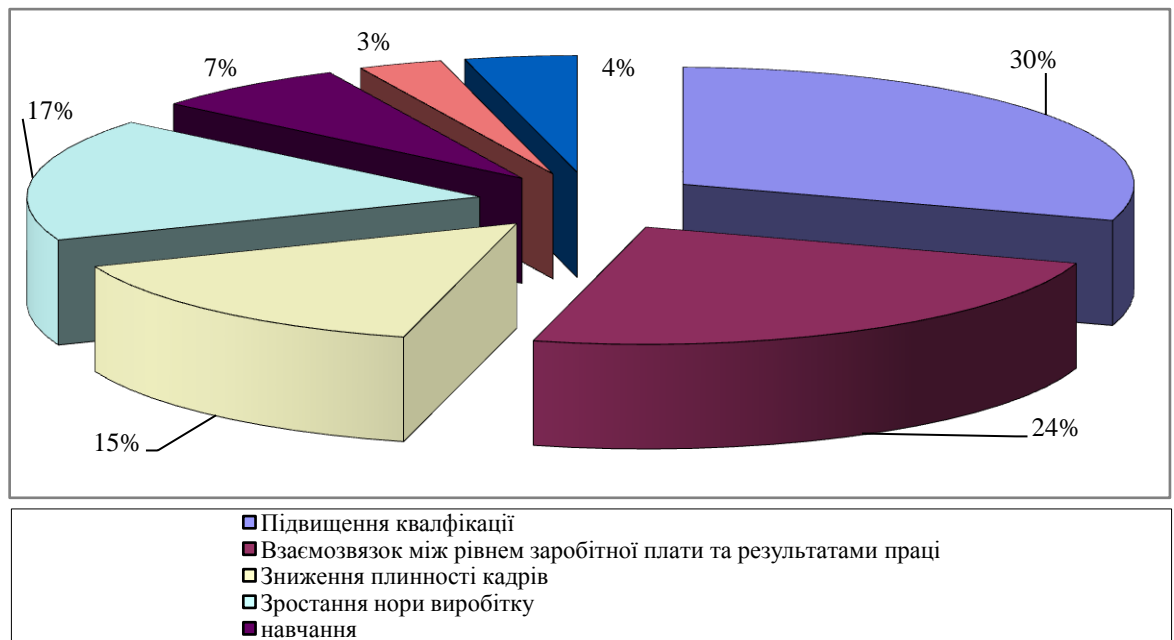


Рисунок 3.1 - Структура опитаних працівників ТОВ «Абсолют Л» щодо визначення чинників, які впливають на продуктивність праці

Розглянемо сучасні HR-технології управління персоналом, які можуть бути використані на ТОВ «Абсолют Л». Сучасні технології управління персоналом ґрунтуються на основі взаємодії «менеджер-підлегли» (таблиця 3.1):

Розглянемо докладніше сутність поняття «коучинг». Коучинг – це сучасна технологія, яку створили для розвитку потенціалу людей і команд, задля досягнення заздалегідь узгоджених цілей та докорінної зміни моделей поведінки, що призводить до розкриття внутрішнього потенціалу особистості [80, с.115].

Коучинг – це консультування людей з професійних чи особистих проблем, спрямоване на розкриття потенціалу людини з метою максимального підвищення її ефективності (О. Алексєєнко) [81].

Коучинг – систематизований процес послідовного неперервного розширення знань, оволодіння новими професійними вміннями, навиками, способами робочої та індивідуальної поведінки працівника завдяки розкриттю та максимізації його потенціалу, розвитку компетенції та управління знаннями [82].

Таблиця 3.1 - Сучасні технології управління персоналом ґрунтуються на основі взаємодії «менеджер-підлеглі»

Технології управління персоналом	Характерна риса
Тренінг	Від традиційних форм навчання тренінг відрізняється мінімальною кількістю теорій та «опором» на практику, «відпрацюванням» конкретних навичок. Єдиною проблемою в даному випадку є те, що перед учасниками, які повернулися з тренінгу, постає питання про необхідність перенесення навичок з «віртуальної» реальності тренінгу в «суворі будні» щоденного бізнесу. Цей процес дуже складний, однак, якщо тренінг підготовлений і проведений на високому рівні, а умови всередині організації сприяють тому, щоб учасник застосовував отримані знання на практиці, тренінг дає результат. Основне обмеження тренінгів як методу підвищення результативності полягає в тому, що неможливо створити і «відпрацювати» готові рішення, що підходять для всіх без винятку ситуацій. У визначених умовах співробітник повинен навчитися самостійно ініціювати нові методи і підходи до вирішення проблем.
Професійні консультанти	Перевагою цього методу є його простота (роботу, по суті, роблять за нас), однак якщо аналогічна ситуація виникає періодично, це дуже витратний спосіб вирішення проблем.
Наставництво (менторство)	Традиційно наставники завжди виступали як спонсори, від імені своїх «протеже», допомагаючи їм робити кар'єру, навчаючи їх правильному поведженню в організації. Зараз система наставництва в компаніях набуває інших рис і трансформується в нові сфери, наприклад наставництво в технічній області. Наставники в основному покладаються на просування вже існуючих знань або професійних навичок. Інакше кажучи, навчають тому, що знають самі. Перевагою цього методу є можливість менторства «без відриву від виробництва», тобто на робочому місці. Співробітнику не потрібно намагатися перенести знання з формату «аудиторії» на практику. У порівнянні з тренінгом цей метод у цілому більш «індивідуалізований», але часто вимагає більше сил і часу. До того ж, навіть кращий наставник не в змозі навчити більшому, ніж знає і вміє сам.
Коучинг	Коучинг є синтезом бізнесконсультування, тренінгу, психологічного консультування, NLP-сесій. Однак при цьому коучинг – самостійний метод зі своєю власною філософією, технологією й правилами. Коучинг може використовуватися як елемент управлінського консалтингу, але не навпаки. На відміну від консультанта, коуч не дає порад, не транслює власну думку, не приймає рішень, не дає готових технологій (як і що потрібно робити). Він допомагає керівникові усвідомити його цілі, причини удач і невдач і визначити напрямок зміни поведінки керівника й, відповідно, зміни в розвитку організації. Перед бізнес-консультантом ставиться певне завдання, над яким він і працює. У ситуації з коучем реальні завдання виявляються в процесі роботи. Основною метою коучингу як методу співпраці керівників та підлеглих є допомога співробітнику в тому, щоб він самостійно знайшов рішення тієї або іншої реальної проблеми.

На думку Ю. В. Тарасенко і Ю.М. Чичкан-Хліповки, суб'єктами коучингу в організації виступають [83, с. 81]:

- 1) власне, коуч;

- 2) людина, що навчається;
- 3) група людей, що навчається.

Оскільки коучинг має одночасно особливості, притаманні навчанню та тренінгу, то суб'єктно-об'єктна взаємодія має відповідні характеристики. Тобто фактично мова йде про відхід від «суб'єктнооб'єктної» до «суб'єктно-суб'єктної» орієнтації при розгляді проблеми реалізації методів коучингу на підприємстві.

Об'єктами коучингу виступають:

- 1) знання;
- 2) навички та вміння;
- 3) існуючі компетенції людини (групи людей), що навчаються.

Найбільші резерви ефективності впровадження методів та інструментів коучингу з'являються при перетворенні підприємства в організацію, що навчається [83]. Коучинг, як методика навчання і професійної адаптації молодих працівників торгової організації має свою мету і принципи. Мета спеціально організованого процесу взаємодії коуча і клієнта – досягнення цілей клієнта оптимальними (для клієнта) шляхами і в оптимальний термін. Метою кожної зустрічі з коучем є усвідомлення клієнтом, що він дійсно має вибір і може обирати різні способи мислення, почуттів і поведінки.

Варто відмітити базові принципи коучингу [84, с. 131] :

- усі люди мають набагато більше внутрішніх здібностей, ніж ті, які вони проявляють у своєму повсякденному житті;
- кожна людина має великий потенціал;
- у людини вже є усі необхідні ресурси для досягнення успіху;
- фокусування на сильні сторони;
- навчання на успішних прикладах, а не на помилках;
- орієнтир не на проблему, а на вирішення;
- прийняття, відкритість і довіра – ключ до взаємодії;
- спрямованість: з сьогодення в майбутнє;
- «ні» оцінкам і порадам, кожен працівник оцінює себе сам;

– легкість, позитив.

На основі вивчення ідей В. М. Маховки і М. В. Козик [84] можна запропонувати наступні етапи проведення процесу коучингу для персоналу торгової організації:

1. Аналіз ситуації та збір інформації (першою задачею коучера є зібрання інформації про проблему на комерційному підприємстві шляхом анкетування, опитування, тестування менеджерів і торгового персоналу);

2. Підвищення системи відповідальності (планування організаційних змін, розробка адаптаційних заходів, складання плану змін і програми навчання, пошук управлінських рішень);

3. Реалізація плану (проведення психологічного тренінгу, зміна принципів управління, застосування психологічних методик, зміна стилю керівництва, навчання торгового персоналу і менеджерів, реорганізація системи обслуговування покупців, зміна системи продаж і маркетингу);

4. Вибір відповідного варіанту (пошук альтернативних варіантів управлінських рішень, координація роботи, введення коригуючи дій до раніше розроблено плану заходів);

5. Оцінка результативності (аналіз змін принципів організації роботи, дієвості введених заходів та методів в торговій організації, аналіз продуктивності праці працівників, аналіз обсягу продаж товарів, оцінка витрат робочого часу, складання звіту).

При застосуванні менеджерами торгових організацій методики коучингу, слід враховувати основні положення Міжнародної Федерації Коучингу (International Coach Federation – ICF), організації, всесвітньо визнаної як гарант якості коучингу, що розвиває основні напрями розвитку професії коуча згідно стандартів ICF.

О. О. Нежинська і В. М. Тименко справедливо зазначають, що: «у коучингу важливою умовою й основним аспектом розвитку особистості клієнта є мотивація до змін, прагнення розширювати сфери своєї життєдіяльності, інтерес до нових сфер або аспектів життя, прагнення до самовдосконалення тощо» [80].

У результаті опитувань менеджерів ТОВ «Абсолют Л» ми з'ясували, що більшість керівників рідко використовує коучинг як метод управління торговим персоналом, надаючи перевагу лише наставництву для нових співробітників. Проте, коучинг, як відомо з практики відомих європейських торгових ритейлів (Schwarz Unternehmenstreuhand KG (Німеччина), Carrefour S.A. (Франція), REVE Group (Австрія)), є більш ефективним, хоч складнішим і дорожчим методом управління торговим персоналом.

Переваги коучингу для торгових підприємств є очевидним: по-перше, він краще сприяє професійній адаптації молодих працівників організації оскільки є спрямованим на взаємодію кожного індивіда в групі колективу; по-друге, є більш гнучким у застосуванні, завдяки використанню психологічних методик і прийомів; по-третє, сприяння розвитку самостійності роботи торгового персоналу в пошуку власних рішень та баченні ситуації. Бізнес-коучинг – робота з першими особами, менеджерським складом, перспективними співробітниками або робочими групами (командами, співробітниками одного підрозділу, проектними групами) [85, с. 131].

Коучинг може застосовуватися в організації для досягнення таких цілей:

- підвищення ефективності роботи співробітників і використання їхнього потенціалу;
- створення творчої атмосфери в колективі;
- підвищення ініціативи співробітників;
- формування лідерів в колективі;
- формування та розвиток команд;
- створення сильної організаційної культури;
- розвиток нематеріальної мотивації персоналу;
- оптимізація систем розвитку персоналу;
- створення організації, що навчається.

Тому, ми вважаємо, рекомендувати використовувати ТОВ «Абсолют Л» застосовувати метод коучингу в поєднанні з наставництвом, що суттєво

покращить продуктивність праці (зростання обсягу продаж) молодих менеджерів, продавців, торгових агентів, мерчендайзерів і супервайзерів. Зауважимо, що в практиці професійного навчання торгового персоналу в ТОВ «Абсолют Л» рекомендується застосовувати різні види коучингу. Найбільш поширені види коучингу охарактеризовані нами нижче (таблиця 3.2) [86, с. 173].

Таблиця 3.2 - Поширені види коучингу

Види коучингу	Сутнісна характеристика
Адміністративний коучинг	Це робота з першими особами компаній, організацій, державних установ чи політичних структур. У цьому випадку коуч допомагає втримувати та примножувати досягнення політичного діяча чи керівника компанії: розподіляти ресурси, здійснювати стратегічне лідерство, грамотно реалізовувати владні повноваження тощо.
Бізнес-коучинг	Навчає ефективно реагувати на професійні виклики. Бізнескоучинг може бути зосереджений як на окремих посадових особах, так і на всій системі бізнесу в цілому, тоді він буде називатися відповідно персо-нальним бізнес-коучингом та командним бізнескоучингом. Головними результатами бізнес-коучингу є покращення показників роботи: фінансових, логістичних, управлінських тощо.
Life-коучинг (життєвий коучинг)	Включає в себе допомогу в досягненні особистих цілей, які можуть бути досить далекими від професійних чи організаційних цілей. Life-коучинг фокусується на ефективному вирішенні різних життєвих завдань, що виникають по мірі того, як особа просувається від однієї стадії життя до іншої. Тут, так само як і в адміністративному чи бізнес-коучингу, можливий також індивідуальний (персональний), і груповий (наприклад, сімейний коучинг) [8].

На нашу думку, одним із способів ефективного впровадження концепції коучинга в практику менеджменту ТОВ «Абсолют Л» може бути створення спеціального підрозділу групи спеціалістів-коучерів, створеного на базі відділу кадрів, які будуть займатися навчанням персоналу, допомагати адаптуватися молодим фахівцям, організовувати підвищення кваліфікації, проводити коуч-сесії з менеджерами і підлеглими, впроваджувати сучасні методи управління персоналом. Крім того, доцільно періодично запрошувати на підприємство бізнес-тренерів, психологів, бізнес-консультантів для проведення коучинг-тренінгу.

Погоджуючись і думкою Х.С. Передало та І.С. Процик [85] про те, що коучинг підвищує мотивацію працівників підприємства до праці. Аналіз

відображення економічного ефекту від впровадження коучингу на ТОВ «Абсолют Л» за період 2020-2021 рр. подано у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Економічний ефект від впровадження коучингу в ТОВ «Абсолют Л» за 2020-2021 рр.

Показники	До	Після	Зміни, %
Чисельність плинності кадрів, чол./рік	12	6	-50,0
Рівень непродуктивних витрат робочого часу, год./ тиждень	4,5	2,5	-55,5
Зростання продуктивності праці торгового персоналу (продаж товарів з день)	23	27	17,4

Отже, як видно із таблиці 3.3, за період 2020-2021 рр. чисельність плинності кадрів, чол./рік скоротилась на -50 %. Рівень непродуктивних витрат робочого часу, год./тижд. скоротився на -55,5 %. Продуктивність праці торгового персоналу (продаж товарів з день) зросла у ТОВ «Абсолют Л» на 17,4.

Більшість успішних українських підприємств розуміють важливість інвестицій у людський капітал, проте не всі розробляють довгострокову стратегію розвитку персоналу організації.

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

- зростанню самооцінки працівника, який співпрацює з коучем;
- розуміння працівником основних завдань, поставлених перед ним керівництвом;
- професійному росту працівника;
- організації, що надалі впливає на результативність його роботи;
- формуванню відчуття турботи у працівника з боку організації;
- поєднанню інтересів працівника організації з її цілями;
- посилення відчуття причетності до справ організації;
- формуванню креативного мислення, творчого підходу до вирішення поставлених завдань тощо [10].

Вчені В. М. Маховка і М. В. Козик [84] роблять висновок, що коучинг є

одним із сучасних інструментів, що застосовується в сучасній практиці управління, за допомогою якого можна забезпечити розвиток підприємства з середини, починаючи з кожного працівника та керівника. Аналіз праць [81-86] дозволяє виділити переваги і недоліки застосування коучингу в торгових організаціях. Переваги і недоліки застосування концепції коучинга на вітчизняних підприємствах відображено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Переваги і недоліки застосування концепції коучинга в торгових організаціях

Переваги	Недоліки
<ol style="list-style-type: none"> 1. Є найважливішим інструментом управління кар'єрою персоналу. 2. Дозволяє виявити прихований потенціал працівників і ефективно його використати. 3. Покращує взаємини в колективі, у тому числі між керівником і підлеглими. 4. Зміцнює корпоративний дух, поліпшує мікроклімат в колективі. 5. Створює обстановку заохочення усіляких креативних пропозицій, що йдуть від співробітників. 6. Сприяє збільшенню новаторських, перспективних ідей розвитку бізнесу. 7. Виробляється результативна і швидка реакція в кризових ситуаціях, здатність приймати нестандартні, більш ефективні рішення. 9. Підвищується швидкість адаптації персоналу до змін нововведенням. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Багато управлінців готові делегувати владні повноваження співробітникам тільки формально. 2. На проведення коучинга вимагається певний час, він не відразу дає необхідні результати для усього підприємства. 3. Коучинг вимагає мобілізації значних грошових коштів, тобто є додатковою статтею витрат, які підприємства будь-яким шляхом прагнуть скоротити. 4. Коучинг може бути неприйнятним для тих управлінців які не упевнені в собі, у своїх силах і здібностях

Враховуючи описане вище, можна стверджувати, що головною перевагою застосування коучингу в торгових організаціях є його гнучкість у застосуванні при навчанні персоналу. Бажано, щоб співробітник, який пройшов навчання, повертаючись до роботи, складав разом зі своїм керівником план застосування нових знань у своїй діяльності з розробкою шляхів поліпшення її результатів. Доцільним також є проведення презентації отриманих знань для інших членів команди. Проведення презентацій вимагає не тільки засвоєння навчального матеріалу, але й розуміння зв'язків, процесів, уміння виділяти пріоритети, спростити їх до розуміння іншими людьми. З другого боку, необхідно зберегти

високу мотивацію співробітника, який набув вищої кваліфікації, посилити його лояльність до підприємства. Рекомендується серйозне планування кар'єри, обговорення зі співробітниками їхніх перспектив, розвиток компенсаційного пакета. Адже в міру зростання професіоналізму співробітника та його внеску в роботу підвищується і його вартість на ринку праці. Регулярний моніторинг ринку й аналіз компенсаційного пакета, планування кар'єри забезпечать мінімізацію ризику втрати співробітника, високу рентабельність інвестицій у навчання і розвиток.

Отже, застосування коучингу, як ефективного методу особистісного й професійного розвитку персоналу, дає можливість ТОВ «Абсолют Л» подолати різноманітні соціально-трудова проблеми, знайти шлях для досягнення управлінських цілей та реалізації рішень.

3.2 Використання крауд-технологій в системі HR-інжинірингу ТОВ «Абсолют Л»

Інформаційне постіндустріальне суспільство характеризується новими технологіями, основу яких складає мережева взаємодія учасників виробничого процесу, суб'єктів інноваційної діяльності тощо [87, с. 23]. Нові технології та платформи дають змогу підприємствам і фізичним особам скорочувати трансакційні витрати взаємодії у все більших масштабах, здійснювати більш тісний контакт з господарюючими суб'єктами та державними структурами [88, с. 11].

Отже, сьогодення ставить перед бізнесструктурами завдання, пов'язані з виробленням нових стратегій поведінки на ринку праці, використанням потенціалу нестандартних (дистанційних) форм зайнятості, активним застосуванням інформаційно-комунікаційних технологій. Слід зважати на те, що у постіндустріальному суспільстві виникають ризики, зокрема ліквідації певних

робочих місць і поляризації ринку праці, оскільки «цифрова нерівність» між тими, хто адаптується до технологічного прогресу, й тими, хто не встигає за ним, призводить до соціального розшарування, що поширюється на нові галузі, регіони та професійні групи.

Як зазначає І.Й. Плікус [89], під загрозою зникнення перебувають не тільки професії, які передбачають виконання часто повторюваних операцій і не вимагають високого рівня кваліфікації, але й інтелектуальні, когнітивні та аналітичні роботи, пов'язані з виконанням стандартних операцій. Натомість активізується попит на фахівців нових профілів, таких як експерт алгоритмів роботи з «великими даними» («data scientist»); архітектор баз даних і знань («data architect»); фахівець, здатний враховувати досвід користувачів («user experience designer»). Також з'являються нові профілі зайнятості, зокрема краудворкінг [90].

Метою використання крауд-технологій в системі HR-інжинірингу ТОВ «Абсолют Л» є обґрунтування ролі краудсорсингу у процесі забезпечення підприємства робочою силою; розроблення алгоритму дій щодо прийняття рішення про застосування крауд-технологій для підвищення ефективності формування, використання, оцінювання й розвитку персоналу підприємства.

Для дослідження феномена краудсорсингу застосовують такі підходи [91]:

- управлінський, що розглядає крауд-практики як засіб виконання завдань управлінського змісту та механізм регулювання всередині організації шляхом виявлення ідей з подальшим їх перетворенням на управлінські рішення;
- фінансово-економічний, що розглядає крауд-практики як міжсуб'єктні відносини фінансового спрямування;
- маркетинговий, за якого краудсорсинг розглядається через модель взаємодії зі споживачами послуг;
- інформаційний, що розглядає крауд-практики як спосіб обміну інформацією та управління знаннями.

Тобто, крауд-технології являють собою способи, методи та інструменти об'єднання ресурсів зацікавленого кола осіб задля вирішення різноманітних завдань на основі використання віртуальних платформ [92]. Можна виокремити

такі види крауд-технологій, які можуть бути використані в діяльності ТОВ «Абсолют Л»: краудсорсинг, краудфандинг, краудворкінг, краудрекрутинг, краудстафінг, краудтренінг, краудлендинг, краудінвестинг, краудмаркетинг. Найбільшого використання серед крауд-технологій набув краудсорсинг.

Краудсорсинг являє собою організовану роботу великої кількості однодумців, яка націлена на вирішення ключових проблем методом включення інноваційних ідей. В таблиці 3.5 продемонстровано переваги та недоліки краудсорсингу [93, с. 2179].

Таблиця 3.5 - Переваги та недоліки краудсорсингу

Переваги	Недоліки
Швидка обробка великих об'ємів інформації	Неможливість повністю контролювати хід робіт, планувати результат по термінах і об'ємах
Оперативність перевірки джерел інформації	Дублювання інформації від краудсорсерів
Самоорганізація і самоуправління комунікативних платформ	Необхідність високого рівня мотивації учасників
Залучення талановитих	Необхідність затрат часу і ресурсів на додаткову перевірку
Оперативність отриманих даних	Недостатній рівень компетенції виконавців у вирішенні поставлених цілей
Залучення нових клієнтів	Витік цінної інформації
Економія коштів	

Краудворкінг – залучення трудових ресурсів ззовні для прискорення процесів виробництва. Цей метод передбачає виконання платних, короткотермінових завдань, що передаються через інтернет-платформи (таблиця 3.6) [94].

Таблиця 3.6 - Переваги та недоліки краудворкінгу

Переваги	Недоліки
Передача завдань значній кількості он дайн працівників	Розширення тіньової економіки
Залучення виконавців завдань з різних куточків світу	Зростання незаконної праці та нової цифрової нестандартної зайнятості
Виконання різного спектру завдань: створення логотипу, просування сайту, переклади, розшифровка аудіозаписів, програмне забезпечення, програмування	
Скорочення часу і витрат на процес виробництва	

Краудрекрутинг – це спосіб відбору найбільш перспективних носіїв професійних компетенцій, необхідних конкретному підприємству, на основі показників їх роботи в краудсорсинговому проекті, шляхом спостереження та оцінювання діяльності учасників у ситуації, що імітує робочий процес (таблиця 3.7) [95].

Таблиця 3.7 - Переваги та недоліки краудрекрутингу

Переваги	Недоліки
Оптимізація часу HR-служб	Відсутність кадрового планування і управління чисельністю персоналу
Перевірка кандидатів на практиці	Тривалий період пошуку, відбору персоналу та його оцінки
Формування кадрового резерву	Пошук і відбір кандидатів здійснюється внутрішніми рекрутерами на власних або орендованих крауд-платформах
Трудовий договір як винагорода	Відсутність корпоративної культури
Оптимізація управління персоналом	
Раціональне використання творчого потенціалу штатних працівників	

Краудрекрутинг – відбір кваліфікованих працівників для проекту з метою їх працевлаштування підприємством на постійній основі. Краудстафінг – технологія пошуку і відбору персоналу заснована на залученні зовнішніх рекрутерів для роботи на спеціалізовані віртуальній платформі, з метою оцінки кандидатів на вакантні посади (таблиця 3.8) [96].

Таблиця 3.8 - Переваги та недоліки краудстафінгу

Переваги	Недоліки
Швидкість підбору персоналу	Відсутність кадрового планування і управління чисельністю персоналу
Швидкість і рівень адаптації нового працівника	Тривалий період пошуку, відбору персоналу та його оцінки
Залучення зовнішніх рекрутерів	Відсутність корпоративної культури
Формування кадрового резерву	

Краудстафери – спеціалісти з відбору персоналу, які працюють 24 години 7 днів на тиждень з будь-якої точки світу і отримують комісійні за кожного розміщеного кандидата на вакантну посаду.

Краудтренінг – метод навчання персоналу, в основі якого лежить аналіз і

обґрунтування оцінки запропонованих варіантів вирішення завдання іншими учасниками процесу і розробка власної ідеї (таблиця 3.9) [97].

Таблиця 3.9 - Переваги та недоліки краудтренінгу

Переваги	Недоліки
Активність групи	Велика група людей
Підвищення рівня мотивації	Неоднаковий рівень підготовки членів групи
Здатність до колективного мислення та прийняття рішень	Різний рівень усвідомлення інформації
Практична перевірка отриманих знань	Тривалий проміжок часу на тестування і виявлення отриманих знань і навиків

Крауд-технології щодо управління персоналом (краудворкінг, краудрекрутинг, краудстафінг та краудтренінг) мають певні особливості. Краудворкінг включає відбір та оцінку персоналу для короткотермінового виконання певних завдань, що передаються через Інтернет-платформи. Краудрекрутинг передбачає пошук кандидатів на вакантну посаду внутрішнім рекрутером, тобто працівником компанії в процесі реалізації крауд-проекту на власних чи орендованих крауд-платформах [98, с. 591].

Технологія краудстафінгу передбачає окреслення роботодавцем вимог до кандидата на вакантну посаду та оплату послуг зовнішньому рекрутеру. Фактично відбувається пошук і підбір персоналу та формування кадрового резерву. Краудтренінг полягає в відборі потрібних фахівців та їх навчанні та формуванні корпоративної культури.

Виходячи з розглянутих вище особливостей краудсорсингу, під крауд-персонал-технологією пропонуємо розуміти особливий підхід до стратегії вироблення рішень і тактики їх виконання в умовах використання мінливого кадрового потенціалу, що формується на засадах налагодження дистанційного взаємозв'язку між суб'єктом управління та виконавцями завдань, які долучаються до проєкту на тимчасовій основі, на підставі публічної оферти, без укладання трудового договору, однак з перспективою бути оціненими з професійної точки зору та введеними до штату підприємства. Той факт, що разом зі штатними працівниками до виконання окремих завдань долучається значна кількість

непрофесіоналів з різними мотивами та рівнем відповідальності, робить вкрай непередбачуваним досягнення необхідного рівня якості, тим паче, що традиційні механізми контролю за ходом виконання завдань тут відсутні.

Перевагами краудсорсингу є масове охоплення аудиторії виконавців; залучення користувачів для виконання завдань, обміну ідеями, обговорення результатів роботи, поширення інформації про проєкт; велика кількість варіантів та різноманітність вибору; застосування чітких часових орієнтирів; економія фінансових ресурсів. Для кожного окремо взятого учасника краудсорсинг є ефективним інструментом спілкування з однодумцями, дає шанс отримання визнання й нагороди, можливість саморозвитку, персонального та кар'єрного зростання. Втім, краудсорсинг має також недоліки, такі як несправедливий принцип винагороди («приз» отримує тільки обмежена кількість людей); ігнорування професіоналами; проблеми з конфіденційністю; потреба у швидкому патентуванні результатів [99, с. 64].

Крауд-технологія знайшла відображення у багатьох процесах управління, соціальної сфери та господарської діяльності, що обумовило появу інших, похідних понять (рисунок 3.2) [100, с. 121].

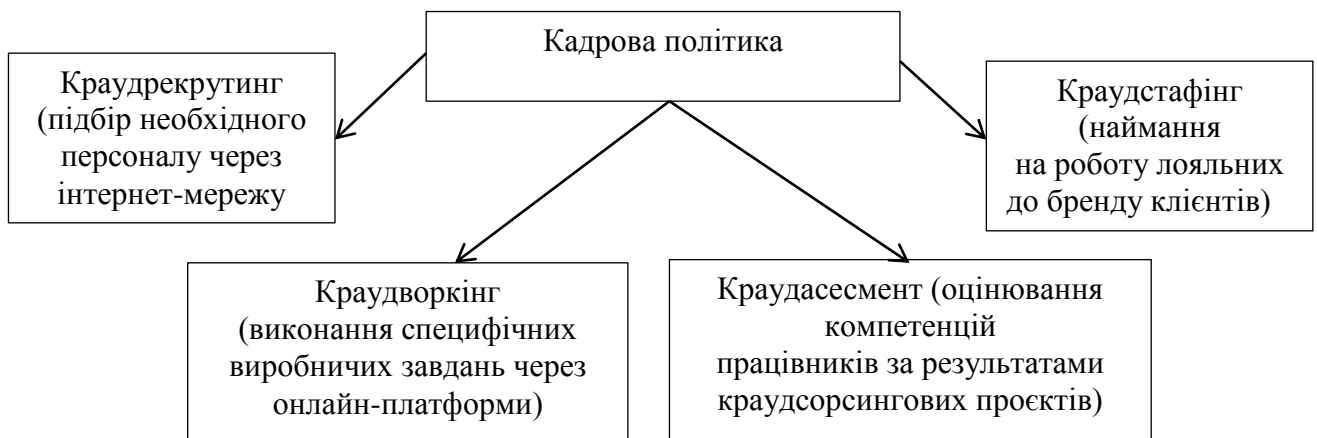


Рисунок 3.2 - Основні сфери застосування крауд-технологій

Краудрекрутинг («crowdrecruiting») – це спосіб відбору найбільш перспективних носіїв професійних компетенцій, необхідних компанії, на основі

показників їх роботи в краудсорсинговому проєкті, тобто через спостереження та оцінювання діяльності учасників у модельній ситуації, що імітує робочий процес [101, с. 257].

Краудстафінг («crowdstaffing») означає, що компанія наймає на роботу лояльних до бренду клієнтів, часто пропонуючи взамін їхніх трудових послуг статус «особливого споживача», який має можливість тестувати нові продукти бренду, брати участь у дослідженнях (наприклад, «таємний покупець») [102, с. 72]. Перевагами краудстафінгу є те, що він дає змогу замінити практично будь-яку трудову функцію в організації на роботу лояльних клієнтів, які можуть не мати грошової компенсації, проте будуть витрачати частину свого часу на виконання роботи, працюючи на основній роботі в іншій компанії або будучи пенсіонером; сприяє зниженню витрат на персонал за рахунок підвищення продуктивності працівників, які пов'язані єдиною корпоративною ідеєю; дає змогу використовувати послуги корпоративних бізнес-тренерів [103, с. 81].

На нашу думку, крадрекрутинг і краудстафінг можуть бути застосовані під час професійного добору працівників і стати віртуальною альтернативою для традиційних джерел набору персоналу й технології аутстафінгу, що сприятиме підвищенню конкуренції за робоче місце і, відповідно, підвищенню конкурентоспроможності персоналу.

У процесі використання робочої сили починає активно застосовуватись технологія краудворкінгу («crowdworking»), тобто робота з використанням онлайн-платформ, які забезпечують зв'язок між необмеженим колом організацій та індивідів через Інтернет і дають змогу потенційним замовникам та виконавцям знаходити один одного в глобальному просторі [104, с. 422].

Розрізняють такі види краудворкінгу, як внутрішній (використовується всередині компанії для управління своїми працівниками за допомогою внутрішніх платформ) і зовнішній (транснаціональний). У першому випадку звичайні процедури та інструменти інформування, консультування та представлення на рівні керівних органів компаній (якщо такі є) можуть використовуватись для впливу на процес.

Транснаціональний краудворкінг здійснюється поза компетенцією національних урядів, тому можна говорити про повну відсутність захисту працівників на законодавчому рівні [105, с. 213]. Краудворкери отримують робочі мікромісця та виконують мікрозавдання через онлайн-платформи для різних роботодавців. Це можуть бути створення логотипу, просування сайту, розшифровка аудіозаписів, категоризація даних чи навіть більш складні завдання (наприклад, програмування). В Інтернеті поширені копірайтинг (писати та редагувати тексти на замовлення); серфінг («клікати» чи реєструватися на численних сторінках Інтернету); читання листів; тестування ігор; анкетування; консультування; гра на біржі. Наприклад, краудворкінг часто застосовується для виконання перекладів, де текст розбивається на маленькі частини та розсилається всім бажаним перекласти його за символічну платню.

Компанії отримують легкий доступ до внутрішнього й зовнішнього аутсорсингу за допомогою оголошень для краудворкерів через Інтернет-платформи, а останні надають (мікро)послуги або виконують (мікро)завдання, просто визнавши умови платформи [106, с. 329]. В результаті скорочуються час і витрати на процес виробництва. Передумовами застосування краудворкінгу є доступ до Інтернету з персонального комп'ютера; вміння користуватися веб-браузером; проходження онлайн-навчання для роботи; 1–2 години вільного часу на день; можливість працювати у зручний час. Оплата залежить від зусиль працівника та швидкості Інтернету. Недоліком краудворкінгу є те, що завдання, які пропонуються, зазвичай нецікаві та нудні, мають високу трудомісткість та низьку оплачуваність (в середньому 5–20 доларів на день) [107, с. 124].

Краудворкінг привносить суттєві зміни до організації робочого місця та робочого часу, а також оплати праці, умов праці тощо. Працівники самостійно планують робочий час і несуть відповідальність за свій професійний статус. Проте вони залишаються незахищеними від психосоціальних ризиків роботи на онлайн-платформах, адже при цьому не забезпечуються інституційні основи регулювання використання робочої сили трудовими договорами або принаймні трудовими відносинами.

Платформи робочої сили суттєво впливають на зниження заробітної плати, заохочуючи поширення практики демпінгу. Працівник залежить від рейтингу роботодавця, який є непередбачуваним. Крім того, має місце структурна передача фірмами ризиків і відповідальності працівникові з нестійкою зайнятістю. Розвиток краудворкінгу може призвести до розширення тіньової економіки, незаконної праці та нової цифрової нестандартної зайнятості [108, с. 86]. Отже, його застосування потребує кардинального перегляду як системи організації праці виконавців, так і їх соціального захисту.

Зрештою, для розвитку персоналу, особливо під час виконання творчих нестандартних завдань, може застосовуватись інтелектуальний краудсорсинг, тобто технологія інтелектуальної співпраці у соціальних мережах, що спрямовується на сумісне створення інтелектуального продукту на основі інтеграції неявних знань великої кількості людей, взаємодія яких не має територіальних, корпоративних, професійних, соціальних або культурних та інших обмежень [109, с. 61].

Інтелектуальний краудсорсинг дає змогу оптимально комбінувати та використовувати знаннєві ресурси учасників у соціальних мережах, досягаючи синергетичного ефекту інтеграції знань. Ця технологія сприяє формуванню глобального простору інтеграції знань, оскільки забезпечує наднаціональний рівень інтелектуальної співпраці (соціальні мережі не мають національних кордонів); залучає неявні знання як фахівців, так і людей, професійна діяльність яких не пов'язана з проблемою, вирішення якої є метою інтелектуальної співпраці. Інтеграція знань на базі використання краудсорсингу забезпечує їх втілення в різні інтелектуальні продукти, такі як ринок прогнозів (спеціальна інформація (інформаційний продукт)); краудкастинг (вирішення проблеми); «зіткнення ідей» (нові ідеї, продукти, послуги, технології) [110, с. 258].

Таким чином, розглянуті крауд-персонал-технології можуть бути застосовані вітчизняними підприємствами в контексті адаптації до вимог цифрової економіки. Розроблений нами загальний алгоритм дій щодо прийняття відповідних рішень керівництвом підприємства наведений на рисунку 3.3.

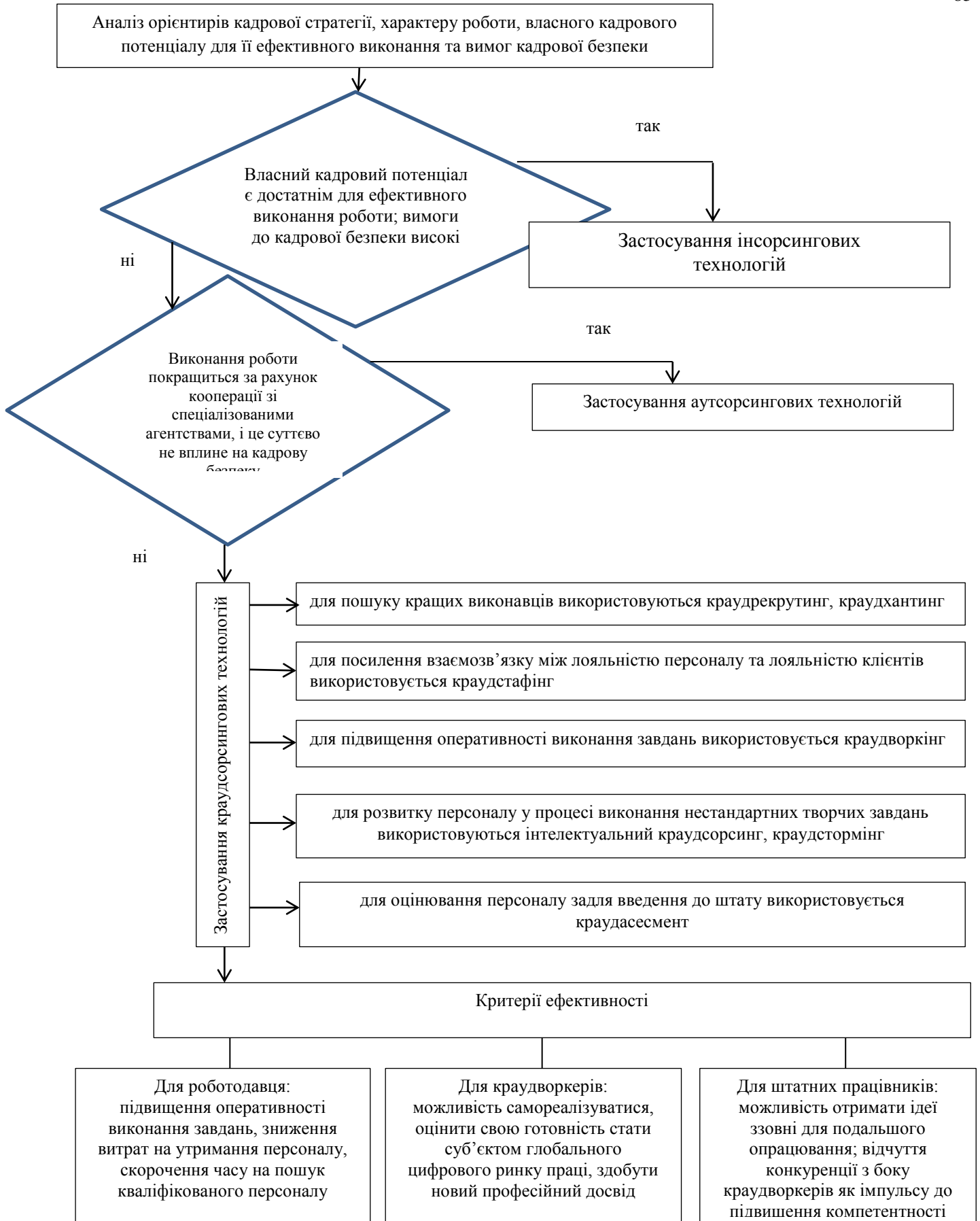


Рисунок 3.3 - Алгоритм обґрунтування доцільності застосування крауд-персонал-технологій для забезпечення ТОВ «Абсолют Л» робочою силою

Учасники краудсорсингових відносин отримують конкретні результати, а саме на макроекономічному рівні цим є підвищення зайнятості; для підприємств – підвищення ефективності та організаційної стійкості роботи, зниження витрат на утримання персоналу, скорочення часу на пошук кваліфікованого персоналу; для краудворкерів – можливість самореалізуватися, оцінити свою готовність стати суб'єктом глобального цифрового ринку праці, здобути новий професійний досвід; для штатних працівників – можливість отримати ідеї ззовні для подальшого опрацювання, а також відчуття конкуренції з боку краудворкерів як імпульсу до підвищення власної компетентності [111, с. 256].

Крауд-технології поступово стають невід'ємною частиною відносин між працівниками та роботодавцями на цифровому ринку праці. Відповідно, мають трансформуватися системи управління персоналом підприємств, які під час виконання певних робочих завдань вдаються до послуг необмеженого кола осіб в інтернет-мережі. Разом з певними перевагами (краудсорсинг привносить неочікувані інновації, дає змогу економити час і фінансові ресурси, отримувати ефект синергії від інтеграції знань учасників з різних країн) ці технології призводять до хаосу у зв'язку із залученням непрофесіоналів, відсутністю трудового договору та механізмів контролю, непередбачуваністю мотивів поведінки учасників [112, с. 181].

Отже, інтелектуальний краудсорсинг тісно пов'язаний з поняттям краудстормінгу, що є аналогом «мозкового штурму», тільки у глобальному мережевому просторі. Для оцінювання персоналу разом з традиційними методами пропонується застосовувати процедуру краудасесменту («crowdassessment»), що є формуванням оцінки компетенцій співробітників за результатами їх роботи на краудсорсингових платформах. До оцінювання залучається група експертів, що використовує систему методик, зокрема тести, анкети, аналіз ситуацій, розв'язування кейсів.

3.3 Механізм функціонування ефективної системи HR-інжинірингу ТОВ «Абсолют Л»

В останні часи спостерігається зміна пріоритетів в управлінській діяльності підприємств. Усе більше уваги теоретиків і практиків сучасного менеджменту приділяється саме управлінню персоналом, оскільки персонал є одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Метою стратегічного управління персоналом є підвищення ефективності бізнесу через управління людьми. Тому сьогодні однією з актуальних проблем для менеджменту великих підприємств є побудова та забезпечення функціонування цілісного організаційно-економічного механізму HR-інжинірингу [113].

Поняття «організаційно-економічний механізм функціонування системи оцінки ефективності HR-інжинірингу» визначається насамперед об'єктом управління. Це система оцінки ефективності HR-інжинірингу, метою цієї системи є комплексне інформаційно-аналітичне забезпечення процесів управління персоналом задля підвищення якості реалізації управлінських рішень, що визначаються стратегічними цілями підприємства [114].

Метою механізму функціонування ефективної системи HR-інжинірингу ТОВ «Абсолют Л» є обґрунтування організаційно-економічного механізму функціонування системи оцінки ефективності HR-інжинірингу, що відповідає вимогам сучасного бізнес-середовища, забезпечує реалізацію поставлених цілей і сприяє підвищенню ефективності управління.

Під терміном «організаційно-економічний механізм функціонування системи оцінки ефективності HR-інжинірингу» ті розуміється сукупність взаємопов'язаних елементів (суб'єктів, об'єктів, структур, принципів, методів, інструментів і функцій), яка через економічні й організаційні важелі дає змогу досягати корпоративних цілей (рисунок 3.4).

Організаційно-економічний механізм функціонування системи оцінки ефективності HR-інжинірингу складається з таких взаємопов'язаних блоків, як:

- цільовий блок;
- інформаційно-аналітичний блок;
- блок функціональних підсистем;
- блок організаційно-технічного забезпечення.



Рисунок 3.4 - Організаційно-економічний механізм функціонування системи оцінки ефективності HR-інжинірингу на ТОВ «Абсолют Л»

Цільовий блок є ключовим, він містить визначення цілей підприємства у сфері управління персоналом, критерії їх досягнення та відповідно – визначення цілей впровадження підходів до оцінки ефективності HR-інжинірингу. Цілі у сфері HR-інжинірингу залежать від загально корпоративних цілей підприємства. Цей блок визначає, яка потрібна інформація, в якому вигляді і в якому обсязі, склад і завдання перелічених функціональних підсистем, організаційні та технічні засоби, необхідні для реалізації визначених цілей [115, с. 422].

Побудова інформаційно-аналітичної роботи у сфері HR-інжинірингу спрямована на надання інформації, необхідної для прийняття рішень щодо цільових орієнтирів, формування програми їх реалізації, підвищення оперативності в отриманні інформації, оцінку результатів досягнення окремих організаційних цілей на основі заданих критеріїв. Зміст інформації визначається внутрішніми потребами підприємства. Результативність інформаційної підтримки оцінки ефективності HR-інжинірингу зумовлюється низкою внутрішніх чинників, таких як [116, с. 208]:

- розуміння необхідності впровадження проекту з боку вищого керівництва;
- готовність до змін усередині підприємства;
- готовність до виділення необхідних ресурсів та ін.

Система інформаційно-аналітичного забезпечення механізму HR-інжинірингу ТОВ «Абсолют Л» (рисунок 3.5) повинна складатися зі збору і реєстрації первинної інформації, формування інформаційної бази даних, обробки та систематизації отриманої інформації.



Рисунок 3.5 - Система інформаційно-аналітичного забезпечення механізму HR-інжинірингу підприємства

Наведена система повинна забезпечувати можливість отримання регулярної аналітичної інформації для оперативного контролю за ключовими бізнес-процесами, оцінювати відповідність поточної діяльності компанії стратегічним цілям та перспективи розвитку для своєчасного реагування на організаційні зміни.

База даних показників повинна мати таку інформацію, як [117]:

- назва показника;
- методика розрахунку;
- зміст показника;
- відповідальний;
- джерело інформації;
- цільове значення;
- зв'язок показника із ключовими факторами успіху.

Для кожного показника треба визначити джерело інформації, в разі необхідності додаткової інформації – встановити заходи для забезпечення нею та призначити осіб, відповідальних за динаміку окремих показників. Система звітності залежить від підприємства, але в середньому передбачає оцінку показників управління персоналом із такою періодичністю:

- для членів правління – 2–5 KPI – 1 раз на місяць;
- для вищого і середнього менеджменту – 5–10 показників – щотижнево та близько 20 показників – щомісячно.

Обробка та систематизація інформації полягає в побудові логічно обґрунтованої системи залежностей, які дають змогу проаналізувати сутність та причини невідповідності наявного рівня показників заданим критеріям, а також спрогнозувати та оцінити можливі варіанти розвитку. У результаті впровадження такої інформаційно-аналітичної системи очікується підвищення якості інформації, удосконалення системи комунікації, скорочення часу на отримання необхідної інформації та ін. [118, с. 568].

Ефективна організація інформаційно-аналітичного забезпечення вимагає взаємодії між усіма підрозділами підприємства. Для цього необхідно створити центр інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління

персоналом. У жорстких економічних умовах сьогодення важливо, що створення такого центру не вимагає додаткових ресурсів, а базується на перерозподілі функцій, повноважень та відповідальності.

Центр повинен мати можливість отримувати інформацію від таких підрозділів, як: виробничі цехи, управління по збуту, якості, відділ технічного контролю, розвитку, плановий, фінансовий та економічний відділи, відділи, що підпорядковуються директору з персоналу, головному інженеру, головному бухгалтеру. Також повноваження центру повинні включати можливість запитувати у встановленому порядку та отримувати від цих підрозділів додаткову інформацію, необхідну для вирішення питань, що входять до його компетенції.

Інформаційно-аналітичне забезпечення системи оцінки ефективності HR-інжинірингу передбачає виконання підрозділами підприємства низки таких функцій, як [119, с. 941] :

- надання інформації;
- збір і реєстрація первинної інформації;
- обробка інформації;
- формування бази даних;
- моніторинг, аналіз та прогнозування;
- використання інформації.

Проаналізувати узгодженість стратегічних завдань та результатів, виявити ключові фактори успіху кадрової діяльності, оптимізувати розподіл ресурсів можливо за рахунок упровадження інтегральної оцінки ефективності HR-інжинірингу на підприємстві.

За допомогою такої оцінки керівники отримають можливість:

- створити умови для досягнення цілей кадрової стратегії;
- інформувати співробітників про стратегічні цілі та індикатори їх досягнення;
- оптимізувати використання людських та фінансових ресурсів;
- кількісно виміряти ефективність кадрових процесів;
- мотивувати співробітників для підвищення власної результативності та

результативності підрозділу;

– налагодити зворотний зв'язок для визначення потреб персоналу в розвитку та навчанні тощо.

Кількісним виміром цілей управління персоналом підприємства є збалансована система показників, фактична реалізація якої оцінюється за допомогою інтегральної оцінки (рисунок 3.6).

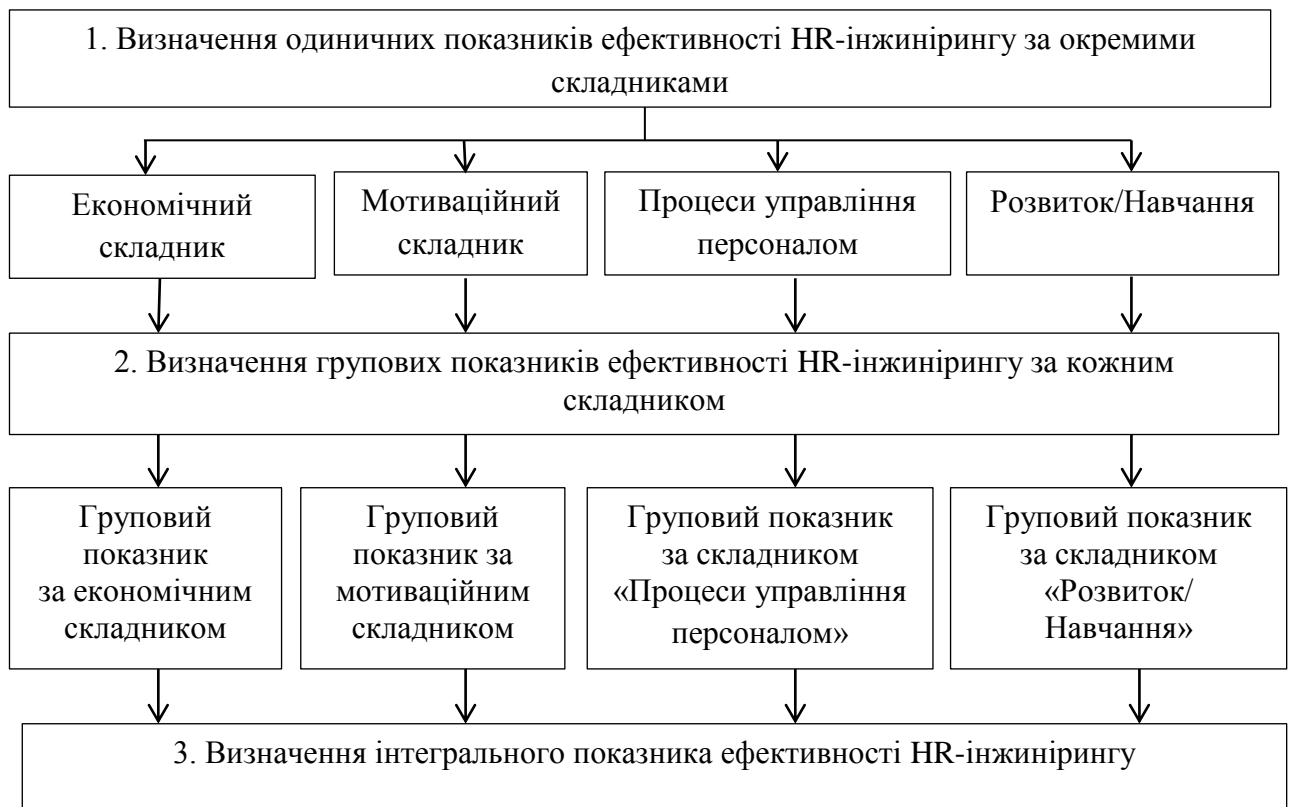


Рисунок 3.6 - Етапи розрахунку інтегрального показника ефективності управління HR-інжинірингу

Підприємство може встановлювати значення вагових коефіцієнтів залежно від власних пріоритетів. Для диференціації інтегральної та групових оцінок ефективності HR-інжинірингу рекомендовано використовувати п'ять градацій, які відповідають типовим інтервалам номограми Харрінгтона (таблиця 3.10), що є універсальною для переводу кількісних параметрів досліджуваного об'єкту в якісні характеристики [120].

У таблиці 3.10 наведені характеристики для інтерпретації інтегрального показника.

Таблиця 3.10 - Градації рівня інтегрального показника ефективності HR-інжинірингу

Градація	Межі	Характеристика
Еталонний рівень	1,0–0,8	Проводиться систематичний моніторинг реалізації стратегічного плану. За результатами коригуються цілі у сфері HR-інжинірингу та приймаються превентивні заходи. До реалізації стратегічного плану розвитку системи HR-інжинірингу залучені більшість членів трудового колективу. Дуже високий рівень організації праці на підприємстві.
Достатній рівень	0,8–0,63	Проводиться моніторинг реалізації стратегічного плану. Впроваджена і налагоджена система кадрових досліджень. Під час формування кадрової політики враховуються мотиваційні чинники. Високий рівень організації праці на підприємств
Нормальний рівень	0,63–0,37	Розроблено стратегічний план розвитку системи HR-інжинірингу, сформульовані цілі та заходи для реалізації цих цілей. Впроваджується система кадрових досліджень. Задовільний рівень організації праці на підприємстві.
Проблемний рівень	0,37–0,2	На підприємстві є тактичне планування у сфері HR-інжинірингу (один-два роки). Здійснюється епізодичний моніторинг проблем управління персоналом. Низький рівень організації праці на підприємстві.
Критичний рівень	0,2–0,0	Стратегічне планування у сфері HR-інжинірингу на підприємстві не ведеться. Кадрових досліджень не проводять. Організаційна культура не задокументована. Дуже низький рівень організації праці на підприємстві.

Динаміка аналізованих групових та інтегральних показників за шкалою Харрінгтона дає змогу узагальнити результати та надати пропозиції щодо розроблення коригуючих та/чи превентивних заходів, спрямованих на підвищення ефективності HR-інжинірингу на вітчизняних підприємствах (таблиця 3.11) [121, с. 314].

Отже, нові соціальні виклики та зміна парадигми управління персоналом зумовили необхідність застосування новітніх інструментів конструювання HR-процесів та їх імплементацію у бізнес-процеси. Таким інструментом, який вже використовують передові підприємства України та світу, є HR-інжиніринг. HR-інжиніринг ґрунтується на системному підході, реалізовується на всіх рівнях управління бізнеспроцесами та розробляється при різних варіантах зміни бізнес-середовища.

Таблиця 3.11 - Пропозиції щодо використання системи інтегральної оцінки ефективності HR-інжинірингу на підприємстві

Значення інтегрального показника		Перелік запропонованих заходів із підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві
1,0–0,8	Найкращий (еталонний) рівень	Коригування не потрібне. Стан системи управління персоналом повністю відповідає рівню на підприємствах – міжнародних лідерах галузі.
0,8–0,63	Високий (достатній) рівень	На підприємстві налагоджена система моніторингу досягнення цілей, але необхідне впровадження превентивних заходів та про-активної кадрової політик
0,63–0,37	Середній (нормальний) рівень	На підприємстві діє адекватна кадрова політика. Але керівництву необхідно проаналізувати динаміку показників за окремими складниками, визначити «вузькі місця» та прийняти незначні коригуючі дії у сфері: <ul style="list-style-type: none"> – удосконалення технології управління профорієнтацією та адаптацією; – перегляду методики ділової оцінки та атестації кадрів; – коригування політики у сфері найму, підбору і добору персоналу; – підвищення рівня вмотивованості (можливі певні зміни у сфері політики преміювання); – удосконалення системи нематеріального стимулювання; – підвищення рівня організації праці; – дослідження причин плинності персоналу; – удосконалення системи визначення потреб у навчанні (розроблення критеріїв); – стимулювання творчого розвитку персоналу; – покращення рівня трудової дисципліни та умов праці.
0,37–0,0	Граничний (проблемний, критичний) рівень	На підприємстві діє реактивна кадрова політика. Керівництвом відстежуються основні проблеми у сфері управління персоналом, але відсутня система прогнозування розвитку цих проблем. Ситуація вимагає комплексного розроблення заходів та значних коригуючих дій у сфері: <ul style="list-style-type: none"> – розроблення нормативної і методичної кадрової документації; – впровадження заходів, що спрямовані на встановлення чіткого взаємозв'язку між винагородою і результатами праці; – впровадження технології управління профорієнтацією та адаптацією (можливе створення системи наставництва); – впровадження методики ділової оцінки та атестації кадрів для працівників та її удосконалення для управлінського персоналу; – удосконалення системи нематеріального стимулювання; – підвищення рівня організації праці; – підвищення професійно-кваліфікаційного рівня співробітників та створення системи визначення потреб у навчанні; – дослідження причин плинності персоналу; – стимулювання ініціативності і творчого розвитку персоналу; – підвищення ефективності управління робочим часом, значні дії щодо підвищення рівня трудової дисципліни та умов праці; – удосконалення організаційної структури у сфері управління персоналом.

Методика HR-інжинірингу включає новітні інструменти, передові технології та засоби для трансформації HR-процесів та оптимізації їх з використанням діджиталізації. Таким чином, для того, щоб забезпечити розвиток підприємствам можливість утримати та покращити свої конкурентні позиції за умов флуктуацій, HR-інжиніринг є практичним інструментом змін відповідно до нових умов господарювання.

Висновки до розділу 3

З метою побудови ефективної системи HR-інжинірингу ТОВ «Абсолют Л» в умовах цифрової трансформації національного бізнесу запропоновано застосування коучинг-методу в системі HR-інжинірингу підприємства. Так як визначальними чинниками успіху діяльності підприємств та підвищення рівня їх конкурентоспроможності на ринку є рівень професійного розвитку працівників (ПРП), їх здатність до навчання та потреба у самовдосконаленні, на даний час тема коучингу стала однією з найбільш затребуваних в області менеджменту та консалтингу. За даними європейських фахівців, це один з ефективних методів в менеджменті. Більшість коуч-консультантів визначають його не тільки як метод безпосереднього навчання, але і як філософію, систему технологій і методів, спрямованих на постановку і максимально швидке досягнення цілей. Проаналізовано сучасні методи навчання, які можуть бути використані в ТОВ «Абсолют Л», зокрема тренінг, професійне консультування, наставництво та коучинг. Було проаналізовано фактори впливу на продуктивність праці персоналу торгової організації. Наголошено, що коучинг передбачає систему принципів та методів, які орієнтовані на стимулювання розвитку потенційних можливостей персоналу та конкретного працівника.

Визначено етапи процесу коучингу: аналіз ситуації та збір інформації, підвищення системи відповідальності, реалізація плану, вибір відповідного

варіанту, оцінка результативності. Наведено переваги та недоліки застосування коучингу на вітчизняних підприємствах. Також, наводяться шляхи вирішення проблем впровадження коучинг-методу. Доведено необхідність використання коучингу на ТОВ «Абсолют Л». Отже, коучинг – сучасний перспективний напрям підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «Абсолют Л», що ефективно сприяє навчанню, професійній адаптації та зростанню продуктивності праці, оскільки допомагає максимально використовувати трудовий потенціал кожної людини і розвивати її здібності безпосередньо в процесі праці.

Запропоновано використання крауд-технологій в системі HR-інжинірингу ТОВ «Абсолют Л». З'ясовано причини поширення крауд-технологій в умовах мережевої взаємодії учасників виробничого процесу. Визначено зміст понять «краудсорсинг», «косорсинг», «краудстафінг», «краудрекрутинг», «краудворкінг», «краудстормінг», «краудасесмент». Запропоновано авторське тлумачення терміна «крауд-персонал-технологія». Розглянуто базові передумови, потенційні переваги й ризики використання крауд-технологій на етапах підбору, оцінювання й розвитку працівників. Розроблено алгоритм дій щодо прийняття рішення про застосування краудтехнологій задля підвищення ефективності використання робочої сили на ТОВ «Абсолют Л».

Доведено, що крауд-технології являють собою способи, методи та інструменти об'єднання ресурсів зацікавленого кола осіб задля вирішення різноманітних завдань на основі використання віртуальних платформ. Визначено такі види краудтехнологій в діяльності підприємств: краудсорсинг, краудфандинг, краудворкінг, краудрекрутинг, краудстафінг, краудтренінг, краудлендінг, краудінвестинг, краудмаркетинг.

Обґрунтовано основні переваги та недоліки окреслених крауд-технологій та зазначено напрями їх використання в діяльності підприємств. Доведено, що основними напрямками застосування крауд-технологій в діяльності підприємств можна вважати такі, як виробництво, маркетинг, інвестиційна, інноваційна діяльність, фінанси та адміністрування.

Розроблений нами алгоритм дій дає можливість приймати рішення про

доцільність застосування крауд-технологій для забезпечення ТОВ «Абсолют Л» робочою силою з точки зору таких критеріїв, як орієнтири кадрової стратегії, рівень розвитку власного кадрового потенціалу, характер виконуваних завдань за ступенем їх трудомісткості та нестандартності, а також вимоги до кадрової безпеки. Ефект застосування крауд-технологій має проявлятися як для роботодавця, так і для краудворкерів і штатних працівників підприємства.

Запропоновано механізм функціонування ефективної системи HR-інжинірингу ТОВ «Абсолют Л». Отримана інформація щодо аналізу та використання інтегральної оцінки ефективності HR-інжинірингу дасть змогу керівництву підвищити оперативність прийняття управлінських рішень, переглянути кадрову документацію та окремі процедури, періодично вносити корективи у політику і цілі у сфері управління персоналом та, що найголовніше, дасть важелі для росту вартості компанії. Результатом обробки та систематизації інформації щодо HR-інжинірингу на підприємстві є розроблення рекомендацій за двома напрямками: розроблення нової чи коригування наявної стратегії HR-інжинірингу та удосконалення механізму оперативного управління персоналом, періоди його оцінка з метою аналізу результативності роботи для прийняття рішень із таких питань, як мотивація, розвиток, планування кар'єри, зарахування до резерву керівників. Розроблено організаційно-економічний механізм функціонування системи оцінки ефективності HR-інжинірингу, що визначає системні елементи, які включають цілі, функції, методи формування системи керованих параметрів. наведеному механізмі реалізується цілеспрямований вплив на об'єкт управління і, як наслідок, досягається відповідний результат

ВИСНОВКИ

У першому розділі дипломної роботи магістра узагальнено теоретичні основи визначення HR-інжинірингу підприємства в умовах цифрової трансформації національного бізнесу. Розглянуто цифрова трансформація бізнесу: зміна стратегій і моделей розвитку; досліджено цифрові технології у сфері HR: напрями та можливості; досліджено особливості HR-інжиніринг підприємства в умовах цифрової трансформації бізнесу.

Загалом поняття цифрова трансформація розглядається як процес, технологія, перехід, стратегія і навіть інтеграція до нових сучасних методів і моделей. Трактуювання цього поняття найбільш широко розкривається у визначенні процесу переходу на новий рівень ведення бізнесу.

Особливої актуальності цифрові трансформації набувають у сфері HRM (управління людськими ресурсами), що сприяють не лише підвищенню продуктивності праці, а й розвитку талантів. Компанії, які активно впроваджують зміни у HR-менеджменті, не втрачають конкурентоспроможності на ринку та займають лідируючі позиції у своїх сферах діяльності. На основі вивчення світового досвіду діджиталізації здійснено аналіз векторів трансформації HR-функцій управління, обґрунтовано ключові можливості, які надає цифрова трансформація для HR, акцентовано увагу на термінології цифрових змін. Також проаналізовано стратегічні зміни в управлінні людьми на етапі переходу від традиційної до цифрової моделі управління. Отримані результати дали змогу встановити напрями розвитку цифрових організацій, а також сформулювати висновки стосовно викликів цифровізації для розвитку суспільства у XXI ст.

Отже, у впровадженні у практику менеджменту персоналу цифрових технологій спостерігаються тенденції до використання комунікаційних роботів, або так званих «чат-ботів», соціальних мереж, аналізу великих даних, додатків та аналітики на основі штучного інтелекту, машинного навчання в менеджменті персоналу, хмарних технологій в програмному забезпеченні для потреб

менеджменту персоналу. Розробники цифрових рішень забезпечують технічну складову цифрового HR, тоді як керівництво компаній та HR-департаменти мають будувати свої власні інтегровані стратегії та програми цифрового менеджменту персоналу. але те наскільки вони відповідають потребі бізнес-процесів менеджменту персоналу в автоматизації все ще потребує подальших досліджень. При цьому перехід до цифрової трансформації має базуватись на глибокому аналізі внутрішніх і зовнішніх чинників, дослідженні переваг та недоліків наявних цифрових технологій, а також галузевих обмежень.

У розділі два дипломної роботи здійснено аналіз системи HR-інжинірингу ТОВ «Абсолют Л» в умовах цифрової трансформації національного бізнесу. Здійснено діагностику системи управління торговельного підприємства в умовах розвитку цифрової економіки; проведено аналіз рівня використання HR-технологій на ТОВ «Абсолют Л»; проведено оцінювання рівня цифрової зрілості ТОВ «Абсолют Л» в системі HR-інжинірингу.

ТОВ «Абсолют Л», яке займається торгівлею будівельних матеріалів. Проаналізувавши господарську діяльність торговельного підприємства можна відмітити, що власний капітал підприємства у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшився на 24,6 % і до кінця 2021 р. не змінювався. Зобов'язання ТОВ «Абсолют Л» протягом досліджуваного періоду зростали. Фондоозброєність праці у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшилась на 6,7 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилась на 5,5 %. Це пояснюється тим, що середньорічна вартість основних засобів зменшувалась швидшими темпами ніж чисельність персоналу.

Собівартість реалізованої продукції ТОВ «Абсолют Л» упродовж досліджуваного періоду зростає. Це пов'язано із зміною динаміки виробництва продукції. Відмітимо, що темпи зростання чистого доходу дещо нижчі, ніж темпи зростання собівартості у 2020 р, що, безумовно, є негативним. Це, у свою чергу, вплинуло на показник витрат на 1 грн реалізованої продукції. У 2020 р. витрати на 1 грн реалізованої продукції ТОВ «Абсолют Л» порівняно з 2019 р. збільшилися на 1,1 % і до кінця 2021 р. не змінювалися. У 2019-2021 рр. підприємство отримувало прибутки. Прибуток відображає її результати і знаходиться під

впливом багатьох чинників.

Зросли виробничі запаси у 2019-2021 рр. Вартість основних фондів ТОВ «Абсолют Л» на кінець 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшилась на 0,8 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. - на 0,9 %. Збільшення фондівіддачі при одночасному зменшенні фондомісткості у 2019-2021 рр. свідчить про ефективне використання основних фондів.

Ефективність управління оборотними активами знижується. Якщо в 2019 р. оборотні активи в середньому здійснювали один оборот протягом 63,2 днів, то в 2021 р. - протягом 88,2 днів. Причиною такої тенденції є нестабільний рівень оборотних активів.

У результаті опитування працівників ТОВ «Абсолют Л» встановлено, що для формування висококваліфікованого і вмотивованого персоналу практикують HR-технології як традиційні (наставництво, курси з підвищення кваліфікації, інструктажі), так інноваційні технології (коучинг, автоматизована інформаційна система управління персоналом, лізинг, аутсорсинг, аутстафінг, гейміфікація, управління талантами, корпоративна культура, політика соціальної відповідальності, розробка індивідуальних програм розвитку кар'єри, аутплейсмент). Керівництво підприємств наголосило про доцільність проведення застосування технології аутплейсменту як інструмента формування позитивного бренду підприємства на ринку праці, автоматизації інформаційної системи і функцій управління персоналом, впровадження технології коучингу, яка формує патерналістичні відносини на підприємстві, а також сприяє утвердженню довіри працівника до свого керівника.

З метою ефективної побудови системи HR-інжинірингу ТОВ «Абсолют Л» в умовах цифрової трансформації національного бізнесу запропоновано застосування коучинг-методу в системі HR-інжинірингу підприємства. Запропоновано використання крауд-технологій в системі HR-інжинірингу ТОВ «Абсолют Л». Розроблено механізм функціонування ефективної системи HR-інжинірингу ТОВ «Абсолют Л».

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

ДО 1.1

1. Tapscott D. (1994), The Digital Economy. URL: <http://dontapscott.com/books/the-digital-economy> (дата звернення: 20.07.2021).
2. Negroponte N. Being Digital (1995), Hodder and Stoughton. URL: <http://governance40.com/wp-content/uploads/2018/12/Nicholas-Negroponte-Being-Digital-Vintage-1996.pdf> (дата звернення: 19.07.2021).
3. Владислав О. Електронна гривня: НБУ готує "українську відповідь" біткоїну. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2715437-elektronna-grivna-nbu-gotue-ukrainsku-vidpovid-bitkoinu.html> (дата звернення: 29.06.2021).
4. Сенькович Ю.А. Розвиток та імплементація технології блокчейн у проведенні розрахунків фінансових установ Економіка та управління національним господарством. 2018 Вип. 2 (130) С. 40—47. URL: [http://ird.gov.ua/sep/sep20182\(130\)/sep20182\(130\)_040_SlobodaL,SenkovychYu.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20182(130)/sep20182(130)_040_SlobodaL,SenkovychYu.pdf) (дата звернення: 14.07.2021).
5. Ломака С., Гдуля В. Умови цифровий трансформації і складові успіху. URL: <https://www.terrasoft.ua/page/ru/digital-transformation#main-banner> (дата звернення: 26.06.2021).
6. Осика Д. Успішна цифрова трансформація починається з культури. URL: <https://dtek.com/media-center/news/uspeshnaya-tsifrovaya-transformatsiya-nachinaetsya-s-kultury/> (дата звернення: 22.06.2021).
7. Тимошенко О. Цифрова трансформація бізнесу. URL: <https://techexpert.ua/digital-transformation-of-business/> (дата звернення: 28.06.2021).
8. Кудрявченко Є. Цифрова трансформація: навіщо вона потрібна державі та бізнесу. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/tehnologii/cifrova-transformacia-naviso-vona-potribna-derzavi-ta-biznesu> (дата звернення 26.06.2021).
9. Boue'e C., Schaible S. Die Digitale Transformation der Industrie. Roland Berger Strategy Consultans und Bundesverband der Deutschen Industrie, 2015. 52 p.
10. Куйбіда В.С., Карпенко О.В., Наместнік В.В. Цифрове врядування в

Україні: базові дефініції понятійнокатегоріального апарату. Вісник НАДУ при Президентіві України (Серія "Державне управління") м. Київ 2018. Вип. 1. С. 5—10. URL: <http://academy.gov.ua/infpol/pages/dop/2/files/974f8478-cfe8-4d31-971b-d5116efff458.pdf> (дата звернення: 26.06.2021).

11. Струтинська І.В. Дефініції поняття "цифрова трансформація". Науково-практичний журнал "Причорноморські економічні студії". м. Одеса. 2019. Вип. 48-2. С. 91—96. URL: http://bses.in.ua/journals/2019/48_2_2019/19.pdf (дата звернення: 22.06.2021).

12. Нікітін Ю.О., Кульчицький О.І. Цифрова парадигма як основа визначень: цифровий бізнес, цифрове підприємство, цифрова трансформація. Маркетинг і цифрові технології. 2019. Т. 3. № 4. С. 77—87. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/907558.pdf> (дата звернення: 25.07.2021).

13. Mary K. Pratt, Jason Sparapani, (2021) Digital transformation. URL: https://searchcio.techtarget.com/definition/digital-transformation?_ga=2.173960227.1880214391 (дата звернення: 23.06.2021).

14. Salesforce. What Is Digital Transformation? URL: <https://www.salesforce.com/products/platform/what-is-digital-transformation/#> (дата звернення: 23.06.2021).

15. The Enterprisers project (2016) What is digital transformation? URL: <https://enterpriseproject.com/what-is-digital-transformation> (дата звернення: 23.06.2021).

16. Hewlett Packard Enterprise. Digital transformation definition. URL: <https://www.hpe.com/us/en/what-is/digital-transformation.html> (дата звернення: 23.06.2021).

17. I-SCOOP. Digital transformation: online guide to digital business transformation. URL: <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/> (дата звернення: 23.06.2021).

18. David Terrar (2015) What is Digital Transformation? URL: <http://www.theagileelephant.com/what-is-digital-transformation> (дата звернення:

23.06.2021).

19. Краус Н., Голобородько О., Краус К. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. Ефективна економіка. 2018. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/8.pdf.

20. Український інститут майбутнього. Україна 2030 Е-країна з розвинутою цифровою економікою. URL: <https://strategy.uifuture.org/krainaz-rozvinutoyu-cifrovoyeconomikoju.html>.

21. Коровайченко Н. Ю. Передумови інтеграції України до єдиного цифрового ринку Європейського Союзу. Ефективна економіка. 2017. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5648>

22. Соколова Г. Б. Деякі аспекти розвитку цифрової економіки в Україні. Економічний вісник Донбасу. 2018. № 1. С. 92–96. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2018_1_17.

23. Цифрова адженда України — 2020 («Цифровий порядок денний» – 2020) / Концептуальні засади (версія 1.0). Першочергові сфери, ініціативи, проекти «цифровізації» України до 2020 року. URL: <https://uccr.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>.

24. Піжук О. І. Цифрова трансформація економіки як основа її конкурентоспроможності. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. Випуск 6 (17). С. 79-83.

25. Боднар О. Цифровізація та конкурентоспроможність бізнесу – ключові драйвери розвитку української економіки. URL: [https://business.ua/litsa/item/2452 - tsifrovizatsiya-takonkurentospromozhnist-biznesuklyuchovi-drajveri-rozvitkuukrajinskoji-ekonomiki](https://business.ua/litsa/item/2452-tsfrovizatsiya-takonkurentospromozhnist-biznesuklyuchovi-drajveri-rozvitkuukrajinskoji-ekonomiki).

До 1.2

26. Testing the fruitfulness of the institutional environment for the development of innovative entrepreneurial universities in Ukraine / A. Stavytskyy et al. Problems and Perspectives in Management. 2019. Vol. 17. Issue 4. P. 274–288.

27. Using blockchain technology for boost cyber security / A. Farion et al. 9th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (5–7 June

2019). Ceske Budejovice, Czech Republic, 2019. P. 452–455.

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

29. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу : аналітична записка / В.С. Куйбіда та ін. Київ : НАДУ, 2019. 28 с

30. Digital HR – майбутнє кадрового адміністрування / С.Г. Рудакова та ін. Бізнес Інформ. 2020. № 1. С. 265–270.

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

32. Нагибина Н.И., Щукина А.А. HR-digital: цифровые технологии в управлении человеческими ресурсами. Науковедение. 2017. Т. 9. 17 с.

33. Бей Г.В., Серета Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. Економіка і організація управління. 2019. № 2(34). С. 93–101.

34. Стан інноваційної діяльності та діяльності у сфері трансферу технологій в Україні у 2018 році : аналітична довідка / Т.В. Писаренко та ін. Київ : УкрІНТЕІ, 2019. 80 с.

35. Modern information technologies in HRM: concept of personnel security / D. Zatonatskiy et al. IEEE International Conference on Advanced Trends in Information Theory : Conference Proceedings (IEEE ATIT, 18-20.12.2019). Kyiv, Ukraine, 2019. P. 313–316.

36. Vardarlier P. Digital Transformation of Human Resource Management: Digital Applications and Strategic Tools in HRM. Digital Business Strategies in Blockchain Ecosystems. 2020. P. 239–264.

37. Sand R. HR and Cloud Computing: How the Cloud is Transforming HR. URL: <https://www.hrtechnologist.com/digitaltransformation> (дата звернення: 12.03.2021).

38. Kennedy E. How VR is transforming HR. CNN Business. URL:

<https://edition.cnn.com/2019/02/26/tech> (дата звернення: 12.03.2021).

39. Lalwani P. What is HR digital transformation? Definition, strategies and challenges. URL: <https://www.toolbox.com/hr/hr-innovation/articles/whatis-hr-digital-transformation-definition-strategies-andchallenges> (дата звернення: 12.03.2021).

40. What's needed of HR leaders in a digitally transformed world? / A. Abbatiello et al. 2017.

41. Шмідт Е., Коен Дж. Новий цифровий світ. Як технології змінюють державу, бізнес і наше життя. Львів : Літопис, 2015. 368 с.

42. Bersin J. 9 HR Tech Trends for 2017. Society for Human Resources. 2017. URL: <https://www.sHrm.org/hr-today/news/0217> (дата звернення: 12.03.2021).

43. Digital HR: Platforms, People and Work. Global Human Capital Trends / E. Volini et al. Deloitte University Press. 2017. URL: <https://dupress.deloitte.com/dupus-en> (дата звернення: 12.03.2021).

44. Форд М. Пришестя роботів. Техніка і загроза майбутнього безробіття. Київ : Наш формат, 2016. 400 с.

45. Bersin J. The New Digital World of Work: How HR Will Change In 2016. Fobes Online. 2016. URL: <https://www.forbes.com/sites/joshbersin/2016/01> (дата звернення: 12.03.2021).

46. Кузнецов Н.В. Изменение структуры занятости и профессионально-квалификационных требований в эпоху цифровизации экономики. Современные проблемы науки и образования. 2018. № 5.

До 1.3

47. 15 Effective Ways HR Teams Can Leverage Big Data // Forbes Human Resources Council. 2021. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2021/02/02/15-effective-ways-hr-teams-canleverage-big-data/?sh=4d0e0fd96e26> (accessed 26 April 2021).

48. Bersin, J. Insights on Work, Talent, Learning, Leadership, and HR Technology // joshbersin.com. 2021. URL: <https://joshbersin.com/page/7/> (accessed 10 May 2021).

49. Bissola, R., Imperatori, B. HRM 4.0: the digital transformation of the HR

department, in Cantoni, F., Mangia, G. (ed.). Human Resource Management and Digitalization. The Effects of Industry 4.0 on Human Resource, Routledge, Abingdon-Thames. 2018. 51–69. URL: <http://hdl.handle.net/10807/121548> (accessed 25 April 2021).

50. Bondarouk T., Fisher S. Encyclopedia of Electronic HRM. Berlin, Boston: De Gruyter Oldenbourg. 2020. URL: <https://doi.org/10.1515/9783110633702> (accessed 01 May 2021).

51. Earley, S., Davenport T. The AI-Powered Enterprise: Harness the Power of Ontologies to Make Your Business Smarter, Faster, and More Profitable. LifeTree Media. 2020. 419 p.

52. Ferron D. , Lomas F. Eight forces driving HR transformation right now // EY. 2020. URL: https://www.ey.com/en_gl/workforce/eight-forces-driving-hr-transformation-right-now (accessed 26 April 2021).

53. Fraij, J. E-Hrm To Overcome Hrm Challenges In The Pandemic // SEA-Practical Application of Science. 2021. № 25. P. 41–49.

54. Global Human Capital Trends 2021 // Deloitte Insights: [Website]. 2021. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html> (accessed 23 April 2021).

55. Harvey Nash: KPMG CIO Survey 2020: Все змінилось. Чи так це? Як провідні IT-організації реагують на вплив COVID-19 // KPMG : [Веб-сайт]. 2020. URL: <https://home.kpmg/ua/uk/home/insights/2020/11/harvey-nashkpmg-cio-survey-2020-everything-changed-or-did-it.html> (accessed 29 April 2021).

56. HR Technology Strategy and Selection. Streamline HR function and business operations // Gartner : [Website]. 2021. URL: <https://www.gartner.com/en/human-resources/insights/hr-technology-strategy> (accessed 27 April 2021).

57. HR Technology Trends Shaping the Future of Work // SAP Insights: [Website]. 2020. URL: <https://insights.sap.com/hr-technology-trends> (viewed on: 03 May 2021).

58. Human Resource Software // Capterra : [Website]. 2021. URL: <https://www.capterra.com/human-resourcesoftware/> (accessed 28 April 2021).

59. Kennedy E. How VR is transforming HR // Business Evolved. 2019. URL: <https://edition.cnn.com/2019/02/26/tech/vr-transforming-hr-intl-biz-evolved/index.html> (accessed 01 May 2021).
60. Kovacovich D. How COVID19 Jump Started Digital Transformation // SHRM'S Executive Network Blog. 2020. URL: <https://blog.shrm.org/blog/how-covid19-jump-started-digital-transformation> (дата звернення: 01.05.2021).
61. Manuti A., de Palma P.D. How to Develop Digital HRM Practices in the Cognitive Technology Era: Evidences from a Case Study. In: Digital HR. Palgrave Macmillan, Cham. 2018. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-319-60210-3_5 (accessed 01 May 2021).
62. Nunn J. Where AI Is Heading In 2021 For HR Departments // Forbes Technology Council. 2021. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2021/01/19/where-ai-is-heading-in-2021-for-hr-departments/?sh=5e35547b2c0f> (accessed 27 April 2021).
63. Rathod J. Social media, a reliable HR tool? // peplematters. 2021. URL: <https://www.peplematters.in/blog/social-media/social-media-a-reliable-hr-tool-29058> (accessed 07 May 2021).
64. Waddill D.D. Digital HR: A Guide to Technology-Enabled Human Resources. Society for Human Resource Management. USA. 2018. 256 p.
65. Waddill, D. Leading with Technology: Digital HR Strategy. SHRM Executive Network Blog. 2020. URL: <https://blog.shrm.org/executive/blogpost/Leading-with-Technology-Digital-HR-Strategy> (accessed 01 May 2021).
66. Бей Г.В., Серeda Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. Економіка і організація управління. 2019. № 34. С. 93–101.
67. Колот А.М. Соціально-трудова реальність – XXI: філософія становлення, можливостей та викликів. Економіка України. 2021. № 2. С. 03–31.
68. Кравчук О.І. Мережева економіка – домінанта розвитку економічних і соціально-трудоких відносин. Соціально-трудокі відносини: теорія і практика. 2016. Вип. 2. С. 161–170.

69. Кравчук О.І. Цифрова компетентність менеджера з персоналу. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. 2018. № 1. С. 172–191.

70. Лопушняк Г., Милянник Р. Вплив цифрових технологій на формування компетенцій управлінського персоналу. Інвестиції: практика та досвід. 2019. Вип. 24. С. 10–16.

71. Кравчук О.І., Варіс І.О., Заривних К.В. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії COVID-19 // ЕКОНОМІКА ТА СУСПІЛЬСТВО. Випуск № 26 / 2021.- С.1-10

72. Рекрутинг в соціальних мережах: 8 ефективних способів пошуку співробітників. Cleveestaff. 2020. URL: <https://cleverstaff.net/blog/uk/rekruting-v-sotsialnih-merezhah-8-efektivnih-sposobiv-poshuku-spivrobotnikiv/> (дата звернення: 21.04.2021).

73. По-новому: ключові HR-тренди 2022 <https://budni.rabota.ua/ua/corporate-culture/po-novomu-klyuchovi-hr-trendi-2022>

До 2.3

74. Гафіяк А.М. Автоматизована система формування проєктної звітності. Тези 69-ї наукової конференції професорів, викладачів, наукових працівників, аспірантів та студентів університету. Т. 2. Полтава, 19 квітня–19 травня 2017 р. Полтава : ПолтНТУ, 2017. С. 167–168.

75. Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу. URL: https://lubbook.org/book_336_glava_17_Rozd%D1%96l_3._Resursne_zabezpeche.html (дата звернення: 19.10.2021).

76. Розробка ІС. URL: <https://xreferat.com/33/6794-3-razrobotkainformacionnoiy-sistemy-sluzhbazanyatosti.html> (дата звернення: 18.10.2021).

До 3.1

77. Ковальчук С. Є., Голюк В. Я. Особливості управління персоналом торговельного підприємства. Актуальні проблеми економіки і управління. 2018. № 12. С. 81–91.

78. Швець І. Б., Коваленко Т. В. Комплексна оцінка якості управління персоналом : монографія. Донецьк : ДВНЗ «ДонНТУ», 2013. 159 с.

79. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М. Технології управління персоналом : монографія. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

80. Нежинська О. О., Тименко В. М. Основи коучингу : навчальний посібник. Київ ; Харків : ТОВ «ДІСА ПЛЮС», 2017. 220 с.

81. Алексеенко О. Коуч-вдохновитель. URL : http://www.coachuga.ru/coachings/o_kouchinge/.

82. Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г. Экономика персонала. Часть II. Практика : учебни. : АльфаПресс, 2009. 1056 с.

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

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

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

86. Управління персоналом і економіка праці: теорія та практика: колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. О.І. Драган. Київ : ВД «Вініченко», 2014. 298 с.

До 3.2

87. Марченко О.С. Теоретичні аспекти інтелектуального краудсорсингу як технології інтеграції знань. Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого». Серія : Економічна теорія та право. 2013. № 2. С. 23–32.

88. Бачо Р.Й., Макарович В.К. Компаративний аналіз моделей організації надання послуг з бухгалтерського обліку: аутсорсинг, інсорсинг, косорсинг.

Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2019. № 2(43). С. 11–16.

89. Голубовская Т.В. Крупную рыбу одному не вытащить или крауд-технологии в действии URL: <http://2013.404fest.ru/reports/bigfish>

90. Глобальный звіт «Digital 2020». URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2020-global-digital-overview>

91. Ceraso, Antonio. Crowd technologies: Rhetoric and power in peer production discourse. ProQuest. URL: <http://search.proquest.com/docview/304988911>

92. Jeff Howe. The Rise of Crowdsourcing. URL: <http://archive.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html>

93. Спиридонова Е.В., Шумовская А.С., Сошников Д.С. Инновационные способы финансирования проектов: теория и практика краудфандинга. Российское предпринимательство, 2016. Т. 17. № 17. С. 2179–2192.

94. Краудрекрутинг – новая технология массового поиска талантов. URL: <https://companion.ua/208489/>

95. Полякова Ю.М. Управление персоналом на основе современных краудтехнологий: краудстаффинг, краудрекрутинг и краудинвестинг. Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал, 2020. Том 12. Выпуск 3. С. 16-30.

96. Чуланова О. Л. Современные крауд-технологии: краудсорсинг, краудфандинг, краудинвестинг, краудлендинг. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyyekraud-tehnologii-kraudsorsing-kraudfanding-kraudinvesting-kraudlending/viewer>

97. Hornuf L., Schwienbacher A. Crowdfunding – Angel Investing for the masses?, 2014. 21 p.

98. Плікус І.Й. Підприємництво та самостійна зайнятість в цифровій економіці: стан, проблеми та нові можливості. Молодий вчений. 2019. № 11(75). С. 591–595.

99. Червінська Л.П. Особливості зайнятості через цифрові платформи. Цифрова економіка : збірник матеріалів II Національної науково-методичної

конференції (Київ, 17-18 жовтня 2019 р.). Київ : КНЕУ, 2019. С. 742–746.

100. Хау Дж. Краудсорсинг: коллективный разум как инструмент развития бизнеса. Москва : Альпина Паблишер, 2012. 288 с.

101. Червінська Л.П. Загрози розвитку краудворкінгу. Сфера зайнятості і доходів в умовах цифрової економіки: механізми регулювання, виклики та доміанти розвитку : збірник тез доповідей учасників Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 23-24 жовтня 2019 р.). Київ : КНЕУ, 2019. С. 257–260. URL: <http://ir.kneu.edu.ua/2018/31267> (дата звернення: 30.03.2020).

102. Кіреєва О.В. Краудсорсинг як інноваційний інструмент участі громадськості в публічному управлінні. Державне управління та місцеве самоврядування. 2016. Вип. 3. С. 72–78.

103. Ганущин С.Н. Теоретико-методологічні аспекти застосування краудсорсингу та краудфандингу в практиці публічного адміністрування. Ефективність державного управління. 2015. Вип. 43. С. 81–90.

104. Полторак К.А., Зозульов О.В. Застосування крауд-технологій в маркетинговій діяльності підприємств. Економічний вісник Національного технічного університету України «КПІ». 2014. № 11. С. 422–429.

105. Карий О.І., Панас Я.В. Краудсорсинг як інструмент менеджменту: приклади вирішення місцевих проблем. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія : Проблеми економіки та управління. 2016. № 847. С. 213–219.

106. Дячков Д.В., Коршикова Н.В. Крауд-концепція як ефективний інструмент управління. Економіка і організація управління. 2014. Вип. 1–2. С. 329–334.

107. Драган О.І. Сучасні технології управління і використання персоналу. Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2015. Т. 21. № 6. С. 117–125.

108. Драган О.І. Концептуальний підхід до управління талантами на підприємствах харчової галузі. Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2019. Т. 25. № 2. С. 86–95.

109. Боярчук Л.В. Сорсинг як інструмент підвищення зайнятості: адаптація зарубіжного досвіду до реалій економіки України. Науковий вісник Полісся. 2015. Вип. 3. С. 61–68.

110. Гражевська Н.І. Економічні системи епохи глобальних змін : монографія. Київ : Знання, 2008. 431 с.

111. Хитра О.В. Синергетичні принципи функціонування мережевих структур у міжнародному бізнесі. Вісник Тернопільського національного економічного університету. Серія : Економічні науки. 2010. № 5–1. С. 256–268.

112. Егоров В.С. Философия открытого мира. Москва : Московский психолого-социальный институт ; Воронеж : НПО «МОДЭК», 2002. 320 с.

До 3.3

113. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice 12th edition. Kogan Page, 2012. 756 p.

114. Dessler G. Human Resource Management 15th ed. Pearson, 2016. 720 p.

115. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник. 4-е изд., доп. и перераб. Москва: ИНФРА-М, 2010. 695 с.

116. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: учебное пособие. 3-е изд., перераб. и доп. Москва: ИНФРА-М, 2011. 352 с.

117. Parmenter D. Key Performance Indicators (KPI): Developing, Implementing, and Using Winning KPIs Wiley, 2010. 322 p.

118. Одегов Ю.Г., Абдурахманов К.Х., Котова Л.Р. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход. Москва: Издательство «Альфа–Пресс», 2011. 752 с.

119. Швець І.Б., Коваленко Т.В. Комплексна оцінка якості управління персоналом: монографія. Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2013. 159 с.

120. Cania L. The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance. *Economia: Seria Management*. 2014. № 17. С. 373–383.

121. Литвак Б.Г. Экспертные технологии в управлении: учеб. пособие. 2-е изд., испр. и доп. Москва: Дело, 2004. 400 с.