

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістр
Освітній рівень

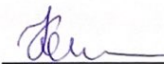
Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки
Шифр і назва галузі


Спеціальність 051 Економіка
Шифр і назва спеціальності

Спеціалізація Управління персоналом та економіка праці

на тему: Побудова HR-інжинірингу підприємства як ефективної системи інтеграції персоналу, корпоративної архітектури та інформаційних технологій (на прикладі ТОВ «Абсолют Л», м. Львів)

ДРУПЕП. 013701.01.01.00

Виконав:
студент 2 курсу групи УПЕП(мб)з-21-1  М.Ю. Краснопольський

Керівник
д.е.н., професор  М.Д. Ведерніков

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри
д-р екон. наук, проф  М.Д. Ведерніков

16 12 20__ р.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет навчальний центр заочно-дистанційної освіти
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.

Ціліно

Прізвище, ініціали

« 25 » серпня 2022 року

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ)

Краснопольський Михайло Юрійович

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема проекту (роботи): Побудова HR-інжинірингу підприємства як ефективної системи інтеграції персоналу, корпоративної архітектури та інформаційних технологій (на прикладі ТОВ «Абсолют Л», м. Львів)

керівник проекту (роботи) Ведерніков М. Д., д.е.н., проф.

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: 16 грудня 2022 р.

3. Вихідні дані до проекту (роботи): Інформаційну базу дослідження становлять дані первинного обліку та звітності підприємства, результати власних наукових досліджень, публікації матеріали науково-практичних конференцій, інформаційні ресурси мережі Інтернет.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): У першому розділі наведено теоретичні основи побудови HR-інжинірингу підприємства як ефективної системи інтеграції персоналу, корпоративної архітектури та інформаційних технологій. У другому розділі наведено сучасний стан управління процесами HR-інжинірингу на ТОВ «Абсолют Л». Третій розділ присвячено напрямам удосконалення побудови HR-інжинірингу на ТОВ «Абсолют Л» в системі інтеграції персоналу, корпоративної архітектури та інформаційних технологій.

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень) Рисунок - Еволюція уявлень про архітектуру підприємства; Рисунок - Корпоративна архітектура; Рисунок - Блок-схема генерації корпоративних знань та інформації для прийняття операційних та стратегічних рішень; Рисунок - Тренди корпоративної культури підприємств щодо ефективного впровадження бізнес-аналізу; Таблиця - Переваги корпоративної архітектури; Таблиця - Основні рівні корпоративної архітектури; Таблиця - Можливості цифрової трансформації; Рисунок - Можливості та переваги штучного інтелекту; Таблиця - Трансформація компетенцій HR-менеджера під впливом цифровізації HR-технологій; Таблиця - Можливі напрямки розвитку HR-менеджменту; Таблиця - Основні моделі кадрового менеджменту.

6. Консультанти розділів дипломного проекту (роботи)

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

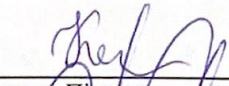
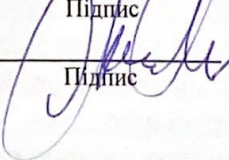
7. Дата видачі завдання: 01.09.2022 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів (розділів) дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Теоретична частина	01.11.2022 - 10.11.2022	Виконано
2	Аналітична частина	11.11.2022 - 20.11.2022	Виконано
3	Проектно-рекомендаційна частина	21.11.2022 - 07.12.2022	Виконано
4	Рецензування роботи	08.12.2022 - 12.12.2022	Виконано
5	Підготовка роботи до захисту (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	13.12.2022 - 22.12.2022	Виконано
6	Захист дипломної роботи	23.12.2022	Виконано

Студент

Керівник роботи


Підпис

Підпис

М. Ю. Краснопольський

Ініціали, прізвище

М. Д. Ведерніков

Ініціали, прізвище

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота магістра: Побудова HR-інжинірингу підприємства як ефективної системи інтеграції персоналу, корпоративної архітектури та інформаційних технологій (на прикладі ТОВ «Абсолют Л», м. Львів)

Виконав студент гр. УПЕП(мб)з-21-1 Краснопольський М. Ю., керівник д.е.н., проф. Ведерніков М. Д.

Обсяг – 119 с., 28 рис., 34 табл., 105 джерел.

Ключові слова: HR-інжиніринг, корпоративна архітектура, інформаційні технології, цифровізація бізнес-процесів.

Метою дипломної роботи магістра є дослідження інноваційного підходу до побудова HR-інжинірингу підприємства як ефективної системи інтеграції персоналу, корпоративної архітектури та інформаційних технологій, що враховують цифровізацію, адаптацію персоналу до постійних інновацій та стрімкий розвиток підприємств у сучасних умовах.

Об'єкт дослідження – процеси управління трансформацією HR-інжинірингу підприємства.

У першому розділі наведено теоретичні основи побудови HR-інжинірингу підприємства як ефективної системи інтеграції персоналу, корпоративної архітектури та інформаційних технологій.

У другому розділі наведено сучасний стан управління процесами HR-інжинірингу на ТОВ «Абсолют Л».

Третій розділ присвячено напрямам удосконалення побудови HR-інжинірингу на ТОВ «Абсолют Л» в системі інтеграції персоналу, корпоративної архітектури та інформаційних технологій, а саме: формування концепції HR-інжинірингу підприємства як ефективної системи інтеграції персоналу; архітектурне моделювання функціонування та розвитку інтегрованої корпоративної структури ТОВ «Абсолют Л»; Використання компетентісного підходу в системі удосконалення побудови HR-інжинірингу на ТОВ «Абсолют Л».

15.12.22

Ке

Anti-Plagiarism v-15.257

Максимальное совпадение с одним документом 8.0%

Словари проверки: en_US, ru_RU, ua_UA. Ошибок в документах: 11%

ID: 109387 Название: Побудова HR-інжинірингу підприємства як ефективної системи інтеграції персоналу, корпоративної архітектури та інформаційних технологій (на прикладі ТОВ «Абсолют Л», м. Львів) Добавлено в БД: 2022-12-12 Авторы: Краснопольський Михайло Юрійович Руководители: Ведерніков М. Д. Консультанты: Опоненты:	Документ		Суммарное совпадение по Базе Данных	
	Символы	Лексемы	Символы	Лексемы
	176729	1222	54086 (31%)	389 (32%)

Источник плагиата

ID	Описание	Наличие плагиата в документе	
		Символы	Лексемы



Ім'я користувача:
Кафедра_УПЕП Волянська_Савчук

ID перевірки:
1013252995

Дата перевірки:
09.12.2022 10:14:57 EET

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
09.12.2022 10:42:22 EET

ID користувача:
100008309

Назва документа: Краснопольський

Кількість сторінок: 118 Кількість слів: 26929 Кількість символів: 212767 Розмір файлу: 1.29 MB ID файлу: 1013011074

2223 слова позначені як "вилучені" та не враховуються у підрахунку слів

23.3% Схожість

Найбільша схожість: 5.89% з Інтернет-джерелом (<https://iie.org.ua/wp-content/uploads/2021/05/dysertatsiia-rynkevych..>)

16.4% Джерела з Інтернету 194 Сторінка 120

9.94% Джерела з Бібліотеки 33 Сторінка 123

0.57% Цитат

Цитати 9 Сторінка 124

Не знайдено жодних посилань

47% Вилучень

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

37.5% Вилучення з Інтернету 144 Сторінка 125

22.1% Вилученого тексту з Бібліотеки 27 Сторінка 126

Модифікації

Виявлено модифікації тексту Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи 20

ЗМІСТ

Вступ	5
1 Теоретичні основи побудови HR-інжинірингу підприємства як ефективною системи інтеграції персоналу, корпоративної архітектури та інформаційних технологій	9
1.1 Корпоративна архітектура в системі інформатизації підприємницької діяльності	9
1.2 Трансформація HR – технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів	17
1.3 Побудова системи HR-інжинірингу підприємства як ефективною системи інтеграції персоналу	25
Висновки до розділу 1	34
2 Сучасний стан управління процесами HR-інжинірингу на ТОВ «Абсолют Л»	37
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників	37
2.2 Оцінка процесами управління персоналом на ТОВ «Абсолют Л» ..	49
2.3 Аналіз стану корпоративної архітектури на ТОВ «Абсолют Л» та її інформаційне забезпечення	57
Висновки до розділу 2	66
3 Напрями удосконалення побудови HR-інжинірингу на ТОВ «Абсолют Л» в системі інтеграції персоналу, корпоративної архітектури та інформаційних технологій	69
3.1 Формування концепції HR-інжинірингу підприємства як ефективною системи інтеграції персоналу	69
3.2 Архітектурне моделювання функціонування та розвитку інтегрованою корпоративною структурою ТОВ «Абсолют Л»	77
3.3 Використання компетентісного підходу в системі удосконалення побудови HR-інжинірингу на ТОВ «Абсолют Л»	86
Висновки до розділу 3	99
Висновки	102
Перелік джерел посилання	108
Додатки	119

ВСТУП

Актуальність дослідження полягає в тому, що нині все більшого значення набуває поняття HR-менеджменту, а саме його вплив на систему управління кар'єри персоналу на підприємствах, а також зростання ефективності продуктивності праці, що позитивно впливає на підвищення значення мотивації персоналу та мотиваційних заходів щодо управління кар'єрою персоналу підприємств. Залежності від вибраних підходів до управління персоналом визначається вплив на результативність діяльності підприємства та перспективи її розвитку в майбутньому. Все частіше питання HR-менеджменту постає перед керівниками підприємств у зв'язку з прямою залежністю ефективності управління людськими ресурсами, продуктивності праці і показниками діяльності підприємства загалом.

Перед HR -фахівцями стоять завдання щодо вивчення усіх напрямів діяльності підприємства та чіткого розуміння усіх процесів, що відбуваються на підприємстві, оскільки управління персоналом є головним чинником досягнення позитивного результату роботи компанії.

З огляду на це актуальним є створення інноваційних підходів до управління персоналом із залученням мотиваційних чинників, а також виявлення необхідності забезпечення HR -процесів продуктивними кадрами та створення умов для їхньої участі у бізнес-процесах.

Сьогодні інформаційні технології почали активно впливати на повсякденну діяльність будь-якої організації і стали невід'ємною складовою частиною інформаційної інфраструктури цієї організації. Інформаційні технології дозволяють досліджувати та взаємопов'язувати складові ділянки діяльності організації між собою. Вони розвиваються надзвичайно швидкими темпами і захоплюють все ширші сфери діяльності таким чином, що будь-яка конкурентоспроможна діяльність у майбутньому не може бути сформована без детального аналізу можливостей застосування інформаційних технологій. Звідси і

впливає, що одним з важливих компонентів будь-якої управлінської діяльності повинна стати інформаційна інфраструктура, яка підтримується сукупністю інформаційних ресурсів та програмно-апаратних засобів обчислювальної техніки та зв'язку.

Прогнозна аналітика, що постає на основі сучасних технологій, які все активніше затребувані як у вітчизняному, так і міжнародному підприємстві, сприяють просуванню інноваційних ініціатив. Останні є актуальними у забезпеченні своєчасного та швидкого реагування на перманентну турбулентність економічного середовища існування суб'єктів підприємницької діяльності, а також трансформації та зміни ринків товарів та послуг. Вітчизняними дослідниками та зарубіжними практиками неодноразово підтверджувалася теза щодо важливості бізнес-аналітики та цифрових технологій в революціонізації функціонування та зростання бізнесу.

Світове господарство на сучасному етапі постає на новий рівень управління та використання інженерно-технічних послуг. Характерними рисами глобалізаційних процесів у світі є швидкі темпи розвитку міжнародної торгівлі послуг з менеджменту персоналу. Широкий перелік послуг у сфері менеджменту вимагає постійного поповнення знань управлінської спеціалізації. Разом з тим, виникає й гостра потреба у фахівцях, які здатні нетрадиційними налітичними способами оцінювати існуючі проблеми, знаходячи невикористані резерви для досягнення максимальних результатів у будь-якій сфері діяльності.

Для українських підприємств інжиніринг, зокрема HR-інжиніринг, є актуальним питанням, оскільки вітчизняні підприємства потребують провадження нових світового рівня технологій для зміни системи управління і здійснення виробничої діяльності. Піднесення виробництва до міжнародного надасть можливості високого рівня організації підприємств, їх економічної складової та забезпечить сталий розвиток нашої країни і зростання її добробуту.

Таким чином, постає необхідність у впровадженні на підприємствах систем управління персоналом, які ґрунтуються на технологіях інжинірингу.

Питанням HR-менеджменту, управління персоналом, мотивації персоналу,

творення систем компетенцій персоналу присвячено дослідження таких учених, як: С. Ананд, Д. Аткинсон, Б. Гройсберг, Д. МакКлеланд, С. Паркер, О.І. Аверіна, Л.В. Балабанова, Д. Богиня, В.М. Гриньова, М.В. Семикіна та інші.

Питаннями дослідження концепції архітектури підприємств займалися такі науковці: Дж. Захман, Дж. Сова, С. Співак, Д. Шеккерман, Ю. Зіндер, Г. Калянов, Є. Забегалін, В. Галактіонов, А. Слюсаренко, А. Данілін, Д. Кудрявцев, Л. Григор'єв, тощо. Питанням моделювання та формування архітектури діяльності підприємств присвячені праці М. Хаммера, Д. Чампі, Д. Нортон, О. Шеєра, Р. Каплана, М. Грюнінгера, В. Волкової, С. Горелика та інших. Проблемам побудови системи HR-інжинірингу присвятили праці зарубіжні вчені такі, як: М. Хамер, М. Робсон, Уллах Ф., Дж. Чампі та інші.

Багато праць присвячено саме розвитку світового ринку інжинірингових послуг, при цьому оминаючи проблеми побудови системи HR-інжинірингу на рівні підприємства. До проблем розвитку інжинірингу зверталися й українські вчені. Серед них слід відмітити: Н. Гординську, В. Капильцова, О. Ситник, Ю. Чубатюк та інших. Вчені у своїх працях зверталися до аналізу проблем розвитку інжинірингових послуг в Україні, досліджували основні тенденції та перспективи даного ринку. Але, так само як й зарубіжні автори, мало приділяли уваги особливостям побудови системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві. Нам саме ця проблема здається цікавою, зважаючи на те, що головним ресурсом будь-якого виду діяльності є саме персонал підприємства чи організації, а від побудови HR-інжинірингу залежить його ефективність.

Метою дипломної роботи магістра є дослідження інноваційного підходу до побудова HR-інжинірингу підприємства як ефективної системи інтеграції персоналу, корпоративної архітектури та інформаційних технологій, що враховують цифровізацію, адаптацію персоналу до постійних інновацій та стрімкий розвиток підприємств у сучасних умовах.

Відповідно до мети дослідження поставлено та вирішено такі завдання:

- дослідити генезис корпоративної архітектури в системі інформатизації підприємницької діяльності;

- дослідити особливості трансформації HR – технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів;
- обґрунтувати побудову системи HR-інжинірингу підприємства як ефективної системи інтеграції персоналу»;
- здійснити аналіз сучасного стану управління процесами HR-інжинірингу на досліджуваному підприємстві;
- надати рекомендації щодо ефективної побудови HR-інжинірингу підприємства як ефективної системи інтеграції персоналу, корпоративної архітектури та інформаційних технологій.

Об'єкт дослідження – процеси управління трансформацією HR-інжинірингу підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, науково-методичні та практичні засади вдосконалення управління трансформацією HR-інжинірингу в умовах цифрової модернізації.

У процесі дослідження використано такі загальнонаукові методи: аналізу та синтезу – для узагальнення існуючих теоретичних підходів і положень, наукових розробок; порівняння та класифікації; наукового обґрунтування стратегії управління HR-інжинірингу та доцільності застосування комплексного підходу до її модернізації в умовах цифровізації; економіко-математичні – для перевірки ступеня надійності результатів й удосконалення методичного підходу до оцінювання рівня HR-інжинірингу як ефективної системи інтеграції персоналу, корпоративної архітектури та інформаційних технологій.

Інформаційну базу дослідження становлять дані первинного обліку та звітності підприємства, результати власних наукових досліджень, публікації матеріали науково-практичних конференцій, інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Дипломна робота магістра складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (109 найменувань), містить 34 таблиці та 28 рисунків; обсяг основного тексту складає 105 сторінок.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОБУДОВИ HR-ІНЖИНІРИНГУ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ІНТЕГРАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ, КОРПОРАТИВНОЇ АРХІТЕКТУРИ ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

1.1 Корпоративна архітектура в системі інформатизації підприємницької діяльності

Управління будь-яким підприємством у сучасному світі потребує постійної гнучкості у прийнятті відповідних рішень, швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища, врахування та використання новітніх інновацій та технологій, що можливо зробити за умови безперервної трансформації політик, організаційної структури, управлінських практик, бізнеспроцесів, узгодженої роботи багатьох функціональних сфер підприємства тощо [1, с. 243].

Концепція архітектури підприємства, що набула останнім роками значного поширення, першочергово виникла і набула поширення як концепція комплексного підходу до систем, де важливі властивості людей, машин, їх взаємозв'язок, цілі систем, їх поведінка, тощо. Сферою виникнення даної концепції вважається сфера інформаційних технологій і стосувалась вона архітектури та інфраструктури інформаційних систем, апаратних та програмно-апаратних компонентів, комплексів. У середині минулого сторіччя інструментарій цієї концепції (комплексний аналіз і створення таких систем) активно використовувався у військовій сфері, а починаючи з початку 70х років — зазначена концепція поширилась і на різноманітні цивільні системи від промислових підприємств до різноманітних соціально-політичних утворень [2, с. 276].

Таке широке вживання цієї концепції, а також еволюція економічної думки та інформаційних технологій, глобалізаційні процеси в світовій економіці та інші причини призводили до постійної зміни уявлень про архітектуру підприємства, сутності та змісту самого поняття «архітектура підприємства», уточнення, удосконалення не лише засад і принципів самої концепції (рисунок 1.1). Так, вперше

запропонована Дж. Захманом у 1987 році категорія «архітектура підприємства» [2], далі перетворилася в наукове спрямування завдяки працям зарубіжних і вітчизняних вчених, що мають теоретико методологічну та практичну спрямованість.



Рисунок 1.1 - Еволюція уявлень про архітектуру підприємства

Таким чином, за результатами здійсненого дослідження визначень та сутності категорії «архітектура підприємства» можна виділити наступні основні риси, за якими вона характеризується [3, с. 193]:

- опис або модель структури та/або системи організації та функціонування підприємства;
- опис (модель) всіх ключових елементів підприємства і зв'язків між ними;
- інструментарій системного управління підприємством;
- інструментальний засіб для підвищення результативності та ефективності існуючих на підприємстві бізнеспроцесів;

- процес реалізації нових бізнесстратегій на основі створення комплексу корпоративних інформаційних систем;

- процес побудови системи управління підприємством, тощо.

Враховуючи вищевикладене, нами було розроблено не власне визначення категорії «архітектура підприємства», за яким архітектура підприємства - це системний та цілісний опис моделі організації, якій включає в себе стратегічну, організаційну, інформаційну та технологічну архітектури, з метою реалізації стратегії та досягнення бізнесцілей підприємства [4].

Враховуючи вищевикладене, вважаємо за необхідне: поперше, зазначити, що бізнеспроцеси знайшли відображення в більшості методологій та наукових позицій, через що їх можна вважати ключовим елементом архітектури підприємства, подруге, виділити мінімальний перелік ключових елементів архітектури підприємства, який повинен бути відомий власникам та керівникам будь-якого підприємства, незважаючи ні на сферу його діяльності, ні на інші особливості [5]:

- місія, цілі та завдання підприємства;
- організаційна структура підприємства;
- структура управління та корпоративні стандарти;
- бізнеспроцеси;
- дані та показники;
- персонал;
- інформаційні системи та технології.

Побудова ж архітектури підприємства повинна базуватись на вимогах, керівних принципах та концептуальних моделях, які описують наступний етап еволюції організації. Аналізуючи розриви між поточним та майбутнім станом, має створюватись дорожня карта, яка повинна провести на підприємстві необхідні зміни, адже архітектура підприємства як унікальна методологія дозволяє як цілісно застосовувати системний підхід до моделювання організації, так і одночасно фокусуватися на окремих елементах системи та не втрачати загального контексту, створюючи тим самим збалансовану та оптимальну систему на всіх

рівнях управління, що підвищує гнучкість і конкурентоспроможність підприємства у довгостроковій перспективі [6, с. 81]. Моделювання підприємства як цілісної системи дозволяє зробити організацію зрозумілою для всіх стейкхолдерів, опис архітектури створює загальний комунікаційний простір, що дозволяє поліпшити ефективність та результативність взаємодії в команді.

Поняття примноження корпоративного інтелектуального капіталу на сьогодні тісно пов'язане з проблемою ідентифікації стратегічно важливої інформації, під якою ми розумію цінну інформацію та знання для прийняття своєчасних та адекватних рішень з забезпечення успіху бізнес-процесів. Таким чином, актуальність та необхідність введення бізнес-аналітики має вирішити проблему «інформаційної перевантаженості» шляхом забезпечення найважливішого процесу для будь-якого суб'єкта підприємницької діяльності, а саме скорочення витрат усіх ресурсів (часових, людських і т.д.) для переведення кількісних інформаційних даних в якісні (рисунок 1.2) [7].

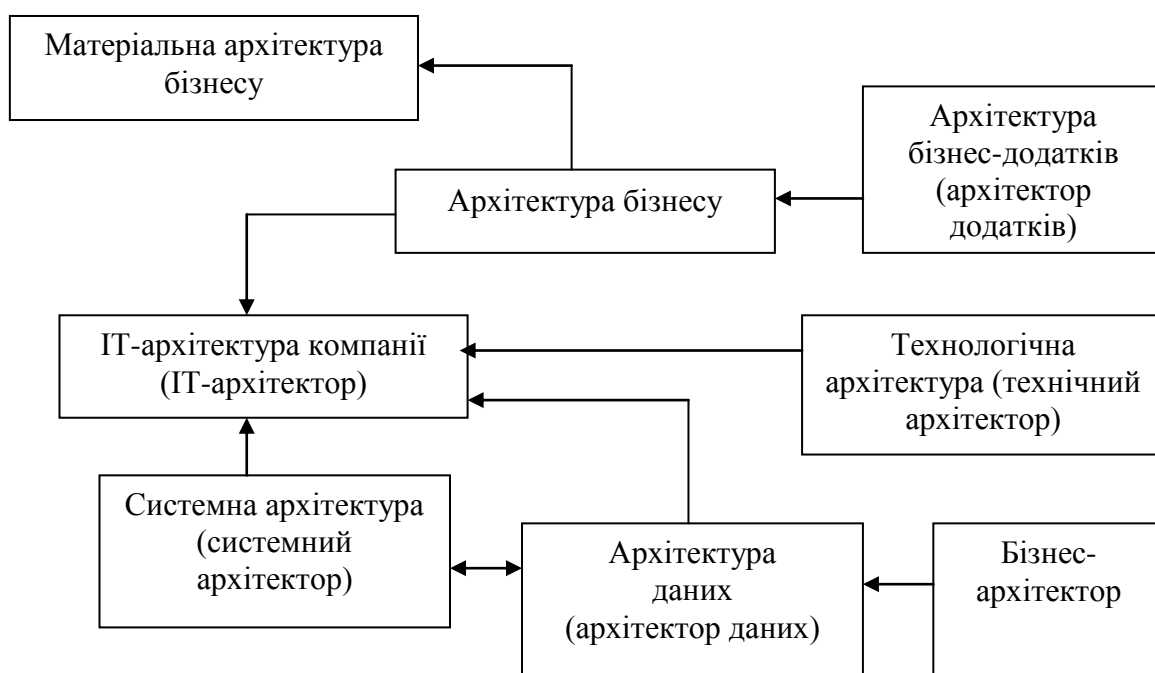


Рисунок 1.2 - Корпоративна архітектура

З огляду на сучасні особливості ведення бізнесу, знання та інформація, які є цінними, корисними та необхідними для прийняття рішень, можуть існувати і

реально існують в корпоративному інформаційному полі, проте розподілені нерівномірно; також виявити найкращі сценарії використання доволі важко без сучасних прийомів комп'ютерного моделювання (рисунок 1.3) [8, с. 377]. Таким чином, нами висувається теза, що існують корпоративні осередки концентрації цінних знань («integration in production processes»), які пов'язані численними ланцюгами як один з одним (переважно може бути у формі простих чи прямих взаємодій «direct connections»), так і включені в загальнокорпоративну систему ланцюгів креації вартості бізнесу – «itegrated into value chain» (інтелектуального капіталу підприємства) [9, с. 63].

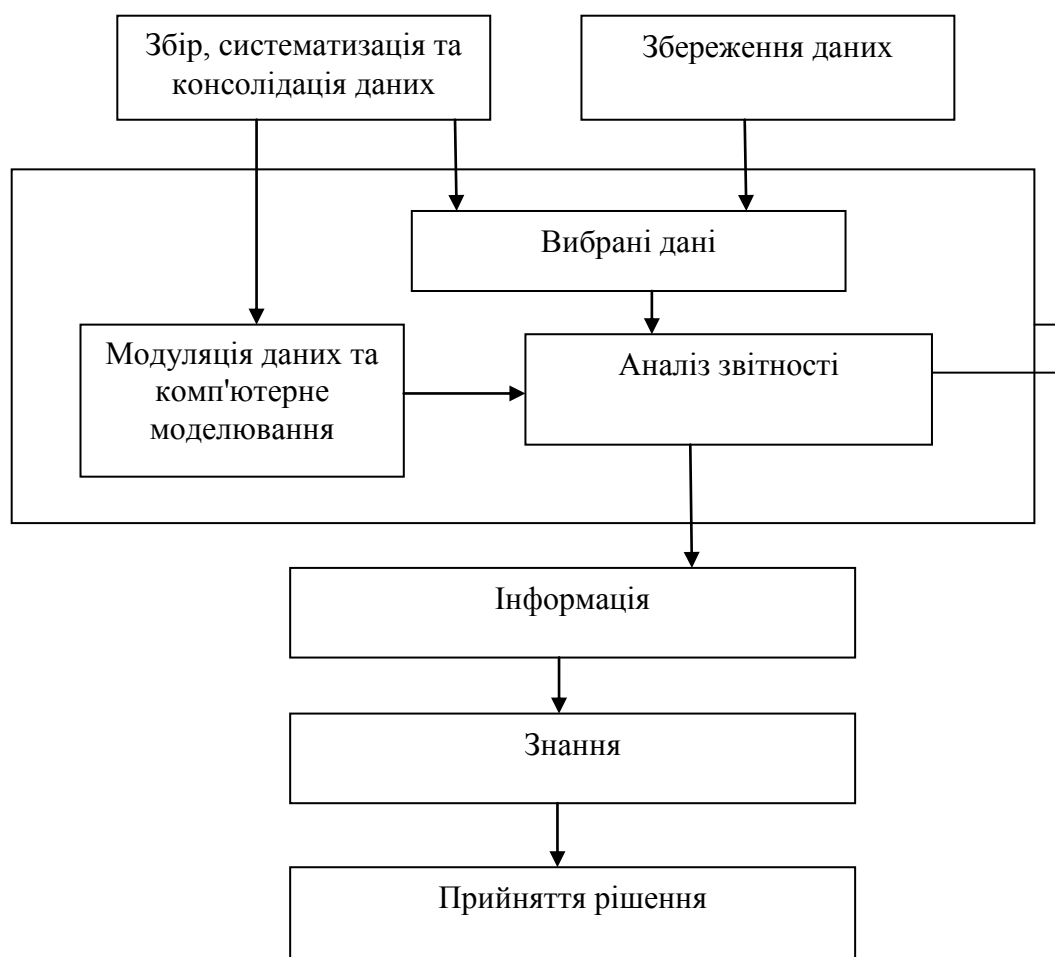


Рисунок 1.3 - Блок-схема генерації корпоративних знань та інформації для прийняття операційних та стратегічних рішень

Визначаючи роль бізнес-аналітики в сучасній системі підприємницької

діяльності, вважаємо за необхідне зупинитися на трансформаціях організаційного капіталу підприємств сфери обслуговування, а також необхідності утвердження новітньої бізнес-культури (або корпоративної культури) та управління знаннями задля забезпечення інноваційних бізнес-процесів, які також висувають нові вимоги до корпоративного менеджменту (рисунок 1.4) [10, с. 111].



Рисунок 1.4 - Тренди корпоративної культури підприємств щодо ефективного впровадження бізнес-аналізу

Сучасний етап розвитку бізнес-моделі інноваційного підприємства у сфері послуг характеризується активним впровадженням технологічних змін, які постають потужними драйверами стратегічних напрямів організації бізнес-процесів [11, с. 38].

Нами вбачається важливість бізнес-аналітики (business intelligence) для підприємств, оскільки дозволить саме в умовах реального потоку-часу («real time information flows») унаочнювати та аналізувати, та фактично використовувати інформацію системно та різнопланово починаючи від постачальників, партнерів, стейкхолдерів та субпідрядників до споживачів, потенційних клієнтів, громад, державних органів управління тощо [12, с. 276].

Плюси архітектури підприємства полягають у її прямому і непрямому внесок в організаційні цілі. Було виявлено, що найбільш помітні переваги можна спостерігати в наступних областях (таблиця 1.1) [13, с. 68].

Таблиця 1.1 - Переваги корпоративної архітектури

Переваги корпоративної архітектури	Характеристика
Організаційний дизайн	Корпоративна архітектура забезпечує підтримку в сферах, пов'язаних з проектуванням і перепроєктуванням структур під час злиттів, поглинань чи загальних змін.
Всі процеси і їх стандарти	Архітектура підприємства допомагає забезпечити дисципліну і стандартизацію бізнес-процесів, а також організовує консолідацію, повторне використання та інтеграцію систем.
Управління портфелем проектів	Архітектура підприємства підтримує прийняття інвестиційних рішень та визначення пріоритетів роботи.
Управління проектом	Архітектура підприємства розширює можливості співпраці та взаємодії між учасниками всього підприємства або його окремих структур. А також сприяє ефективному плануванню завдань та визначення більш повних і узгоджених результатів.
Розробка вимог	Архітектура підприємства збільшує швидкість виявлення всіляких завдань і точність визначень різних процесів шляхом публікації документації.
Розробка системи	Архітектура підприємства сприяє оптимальному проектуванню підприємства і ефективному розподілу ресурсів при розробці та тестуванні певних моментів.
Управління ІТ та прийняття рішень	Виявлено, що корпоративна архітектура сприяє забезпеченню дисципліни та стандартизації заходів щодо планування ІТ, і сприяє скороченню часу для прийняття рішень, пов'язаних з технологіями.
Цінність ІТ	Архітектура підприємства допомагає знизити витрати на впровадження і експлуатацію системи, а також мінімізувати реплікацію служб інфраструктури між підрозділами.
Складність ІТ	Архітектура підприємства сприяє зниженню різних проблем, консолідації даних і додатків, а також кращій взаємодії систем.
Відкритість ІТ	Архітектура підприємства сприяє створенню більш відкритою і оперативної форми, що відображається у збільшенні доступності даних для відповідності нормативним вимогам та підвищення прозорості змін інфраструктури.
Управління ІТ-ризиками	Архітектура підприємства сприяє зниженню бізнес-ризиків від збоїв системи і порушень безпеки. А також вона допомагає знизити різні небезпеки реалізації проекту.

Серед багатьох визначень корпоративної архітектури візьмемо за основу вищезначення, запропоноване «Всесвітньою організацією корпоративної архітектури» (Global Enterprise Architecture Organization, GEAO) - одним із

провідних співтовариств у цій галузі: «Корпоративна архітектура пояснює спосіб, за допомогою якого загальне бачення діяльності організації відображається в його структурі та динаміці. На різних рівнях абстракції вона дає єдиний набір моделей, принципів, керівництв і політик, котрі використовуються для трансформації, синхронізації та розвитку систем у масштабі і контексті діяльності всієї організації в цілому» [14].

Загалом, під час опису корпоративної архітектури керуються наступними принципами [15]:

- рівень деталізації архітектури вибирається таким чином, щоб мінімізувати об'єм інформації про компоненту, вилучивши все, що не стосується взаємодії з іншими компонентами архітектури;

- визначення архітектури не повинно містити опис самих компонент.

Як правило, в корпоративній архітектурі виділяють чотири основні типи (рівні) [16], які зведено до таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Основні рівні корпоративної архітектури

Назва рівня	Пояснення
Архітектура діяльності (business architecture)	Визначає бізнес-процеси та організаційні структури організації
Архітектура інформації (information architecture)	Описує логічну та фізичну організацію даних, ресурси з управління даними, санкціонування доступу до них
Архітектура застосувань (application architecture)	Надає для прикладних систем план та інтерфейси їх взаємодії між собою, з зовнішніми системами, джерелами чи користувачами даних, визначає зв'язок прикладних систем із бізнес-процесами організації, що підтримуються ними
Технологічна архітектура (інфраструктура, technical architecture)	Забезпечує роботу прикладних систем на рівні, описаному в операційних вимогах (надійність, масштабованість, пропускна здатність тощо), включає апаратні засоби, системне програмне забезпечення, мережі, комунікаційні протоколи і т.д.

Відповідно, краща обізнаність щодо запитів, бажань та уподобань споживачів та клієнтів, рівно як і знання потенційних можливостей партнерів та підрядників здатні покращити корпоративні бізнес-процеси шляхом впровадження новітнього дизайну та послуг (оперативна робота системи

негайного – «real time», адекватного зв'язку).

1.2 Трансформація HR – технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів

Суттєве пришвидшення процесів розвитку передових технологій сприяє значному посиленню їх проникнення в усі сфери економічного та соціального життя, зокрема у процеси управління організаціями та ведення бізнесу. При цьому цифрові перетворення змінюють способи здійснення управлінської діяльності, трансформують процеси управління змінами, ведуть до появи цифрового мислення та революціонізують досвід працівників, вимагаючи актуалізації існуючих HR-технологій [17, с. 67].

Швидкість переходу від традиційного до високотехнологічного способу ведення економічної діяльності поряд із ефективним використанням наявного людського капіталу визначає сьогодні рівень конкурентоспроможності компанії та вимагає побудови HR-стратегії нового типу, що базується на активному використанні передових технологій та забезпечує високу продуктивність, інноваційність, гнучкість та адаптивність [18, с. 3514].

Цифровий HR передбачає використання соціальних мереж та цифрових платформ, аналітики великих обсягів даних, хмарних сервісів, можливостей штучного інтелекту, доповненої реальності, спеціальних мобільних додатків, що одночасно із наданням значних переваг у здійсненні HR-діяльності веде до посилення крос-функціональності фахівця, збільшує компетентнісні та професійні вимоги. В більшості своїй впровадження передових HR-технологій в українських компаніях здійснюється точково та не завжди послідовно, спостерігається значний обсяг розбіжностей щодо бачення необхідності змін серед вищого та лінійного керівництва, що вимагає глибокого аналізу та оцінки

ефективності існуючого досвіду і розстановки акцентів у здійсненні HR-менеджменту нового типу [19, с. 121].

Перехід до цифрової економіки значним чином трансформує усі традиційні функції управління компанією, і в першу чергу, сферу управління персоналом (HR). В той же час, у цій сфері спостерігається вагомий обсяг проблем і перешкод, які необхідно долати одночасно із впровадженням інновацій та змін у стратегію і тактику здійснення HR-діяльності. Дослідження свідчать про наявність значного розриву між тими компаніями, що активно впроваджують зміни, впевнено використовують нові ресурси та технології для удосконалення HR-процесів та такими, що займають позицію вичікування [20, с. 2].

Пасивне спостереження веде до вагомих втрат конкурентоспроможності, оскільки компанії не тільки лишаються можливості інвестувати у власний людський капітал, але й у найближчій перспективі ризикують втратити доступ до робочої сили з унікальними якостями та характеристиками, що сьогодні визначає успішність розвитку та виживання компаній на ринках. Сфера праці під впливом роботизації та автоматизації набуває характеристик волатильності, що одночасно представляє загрозу у вигляді труднощів із залученням людського капіталу необхідної кількості та якості, а з іншого боку, надає можливості більш повного розкриття потенціалу та талантів наявних людських ресурсів, яке без використання передових HR-технологій уповільнюється або втрачає необхідну релевантність [21, с. 87].

Цифровізація HR тісно пов'язана зі зміною споживчої поведінки, коли із розвитком технологій користувачі підвищують вимоги до зручності користування і швидкості доступу до продуктів та сервісів, їх наявності на різноманітних цифрових додатках та платформах портативних смарт-пристроїв, високої продуктивності при зниженні вартості [22]. Такий підхід спричинив поступове формування властивостей цифрового HR, що дозволяє задовольняти потреби нових поколінь у особистому доступі до соціальних мереж і корпоративних ресурсів, всебічній взаємодії з мультимедіа можливостями, навчанні за потребою, а також спроможний забезпечити нові перспективи рекрутингу та онбордингу,

створювати та інтегрувати сторонні дані про працівників з різноманітних соціальних та медіа платформ, активно використовує штучний інтелект і великі бази даних для управління талантами, прийняття рішень, здійснення HR-аналітики [23, с. 16].

Поняття цифрового HR об'єднує соціальні мережі, мобільні додатки, хмарні технології, доповнену реальність та є новою платформою для покращення роботи як працівників, так і кандидатів, удосконалення та опрацювання їх досвіду. Розробники цифрових рішень забезпечують технічну складову цифрового HR, тоді як керівництво компаній та HR-департаменти повинні будувати свої власні інтегровані стратегії та програми цифрового управління персоналом. При цьому перехід до цифрової трансформації повинен базуватись на глибокому аналізі внутрішніх і зовнішніх чинників, дослідженні переваг та недоліків наявних цифрових технологій, а також галузевих обмежень і потенційних партнерів.

Зупинимось більш докладно на можливостях, що надає цифрова трансформація HR (таблиця 1.3) [24, с. 11].

При цьому найбільш актуальним використання можливостей цифрового HR є для компаній на стадії росту і розширення, великих та міжнародних компаній, з високою значущістю інвестиційної привабливості та значною кількістю відкритих вакансій, або ж таких, що надають особливої уваги якісному підбору та адаптації працівників [25].

Таблиця 1.3 – Можливості цифрової трансформації

Можливості цифрової трансформації	Характерна риса
1	2
Широке застосування інтегрованих мобільних додатків та автоматизація HR-процесів.	Використання частіше за все представлене у вигляді цифрових мобільних інструментів, вбудованих у автоматизовану систему управління компанією. Дозволяє здійснювати як прості функції менеджменту (управляти часом, визначати місце зустрічей, відстежувати переміщення та повідомляти про запізнення, доставляти мультимедіа-повідомлення, в тому числі навчальні, контролювати рівень стресу і регулювати перебіг робочого дня, оптимізувати плани дій) так і специфічні HR-функції (он-лайн рекрутинг, автоматизація HR-сервісів, відстеження та оцінка якості, он-лайн навчання, розвиток і кар'єрне просування, нарахування компенсацій, управління продуктивністю із застосуванням гейміфікації, вимірювання та підвищення залученості, забезпечення зворотного зв'язку). Можливості інтегрованих мобільних додатків використовуються в моделях компаній Uber, Uklon, Arbnb, KFC.

Кінець таблиці 1.3	
1	2
Цифрова інтеграція з хмарними сервісами.	Перевагою застосування хмарних сервісів у HR є подолання комунікаційних бар'єрів, підвищення продуктивності та залученості, збереження часу, централізація обміну даними та їх збереження. Хмарні сервіси дозволяють полегшувати процес рекрутингу (потокове опрацювання запитів з багатьох джерел, автоматична обробка інформації для прийняття рішення та інструменти швидкого зворотного зв'язку), покращувати якість трудового життя (за рахунок полегшення комунікацій типу «підлеглий-керівник», автоматизації оцінки та рейтингування, досягнення більшої справедливості та довіри до результатів), розширювати доступність інновацій (збереження та поширення креативних ідей), зменшувати робоче перевантаження (автоматизація рутинної роботи, зменшення витрат часу та ресурсів на оформлення та зберігання супроводжуючих документів), підвищувати безпеку зберігання HR-інформації (зменшення ризику несанкціонованого доступу до інформації та її втрати). Широко застосовується компаніями, що вже мають досвід роботи з хмарними сервісами, зокрема Talentsoft, Android, Twitter.
Прогнозна реорле-аналітика.	Застосовується для візуалізації та аналізу великих обсягів даних у глобальному вимірі та масштабі, поєднує в собі методи прогнозних сценаріїв розвитку та інтелектуального аналізу, виступає ефективним інструментом для прийняття рішень і їх прогнозування з метою уникнення суб'єктивності мислення людини. Використання HR-аналітики надає великим даним сенсу та значущості, оскільки вони тепер не просто зберігаються, а піддаються аналізу і оцінці, збільшує цінність бізнесу за рахунок більш ефективного використання ресурсів, веде до прийняття більш обґрунтованих та об'єктивних рішень, знижує вартість вирішення проблем, дозволяє постійно залишатись в тренді. Частіше за все можливостями аналітики користуються великі компанії, що мають значний обсяг персоналу та здійснюють інші види аналітики даних, наприклад ритейлери Amazon, Walmart, Tesco.
Доповнена реальність (VR).	Застосування технологій доповненої реальності розширює можливості залучення талантів, навчання та розвитку, зменшує гендерний розрив у працевлаштуванні. Віртуалізація внутрішнього простору дозволяє новим кандидатам миттєво скласти уявлення про особливості організації та виконання робочих завдань в середині компанії, зрозуміти, чи розділяють вони бачення, цінності та корпоративну культуру, полегшити процеси онбордингу та адаптації, одночасно з тим надаючи рекрутерам інформацію щодо їх поведінки, особистісних характеристик та особливостей. Окрім цього доповнена реальність трансформує процеси навчання і розвитку, дозволяючи максимально повно зануритись у отримуваний досвід, зробити його унікальним, що в подальшому вплине на якість професійних та когнітивних навичок, сприятиме розвитку емпатії та розуміння. Також використання подібних технологій може зменшувати гендерний тиск, дозволяючи відстежувати зміну поведінки та вчитись регулювати її (з метою уникнення недопустимих ситуацій, некоректних дій, помилкових рішень). Приклади застосування VR є у мережі готелів Hilton, офісах DeutscheBank та компанії Vantage Point.
Штучний інтелект (AI)	Штучним інтелектом (AI) називають технологію, яка використовується для виконання завдань, що потребують певного рівня інтелекту, іншими словами, це інструмент, навчений людиною робити інтелектуальні операції, які вміє робити тільки людина. Його відмінність від звичайного програмного забезпечення полягає в швидкості обчислень значної кількості нових якісних даних завдяки вдосконаленим алгоритмам. Інтегровані програмні продукти, продумані алгоритми відповідей на дії та слова користувачів дозволяють створити «образ людини», здатної ефективно взаємодіяти з кандидатами на вакансію, новими співробітниками, які проходять адаптаційне навчання, спеціалістами з пільг та компенсацій при нарахуванні зарплат та бонусів, HR-менеджерами та лінійними керівниками під час створення аналітичних звітів [8]. Це забезпечує більше потенціалу, більше часу та бюджету та більш точну інформацію для управління людьми. AI допомагає ефективно автоматизувати багато функцій бек-офісу для надійних HR-транзакцій та надання послуг за допомогою технологізованих чат-ботів.

Вінших випадках можливості цифрового HR дозволяють значно поліпшити виконання HR-функцій, підвищити ефективність використання людського капіталу та покращити HR-бренд [26].

Поширення використання штучного інтелекту в HR-менеджменті відкриває нові можливості та переваги для компаній (рисунок 1.5) [27, с. 13]:

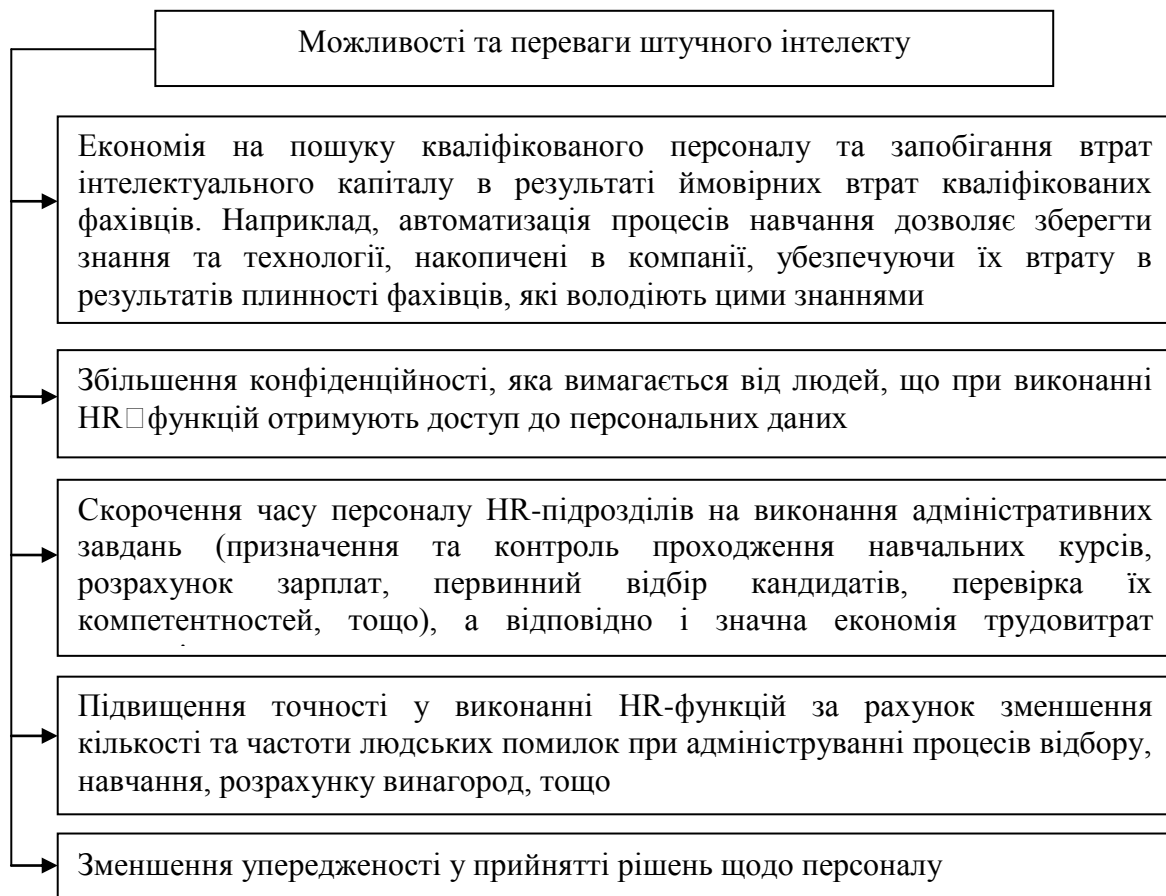


Рисунок 1.5 – Можливості та переваги штучного інтелекту

На сьогодні можна визначити три основні функціональні сфери HR-менеджменту, де простежується розмежування компетенцій та відповідальності у виконанні завдань на такі, що можуть бути автоматизовані із застосуванням технологій AI, та такі, що вимагають безпосередньої участі HR-фахівця - це рекрутинг, кар'єрне просування, навчання та розвиток персоналу (таблиця 1.4) [28].

З іншого боку, цифровізація HR вимагає оволодіння неспецифічних,

крос-функціональних компетенцій, заснованих на технічних характеристиках програмного забезпечення та особливостях управління ним [29].

Таблиця 1.4 - Трансформація компетенцій HR-менеджера під впливом цифровізації HR-технологій

Функціональна сфера	Компетенції та відповідальність	
	Виконуються AI	Застосовуються ручні HR-процедури
Рекрутинг	Обробка великих обсягів даних щодо знань, умінь, навичок та особистісних характеристик кандидатів, збір і аналіз інформації щодо кандидатів з різноманітних цифрових джерел, попередній відбір кандидатів, аналіз CV	Відкриття вакансії, визначення переліку професійно-кваліфікаційних вимог кандидата на посаду, його ціннісних орієнтацій та вимог до особистісних якостей, прийняття остаточного рішення про найм
Кар'єрне просування	Відстеження історії кар'єрного просування, аналітика можливостей кар'єрного зростання, оцінка продуктивності та професійної поведінки працівника, розрахунок програми подолання компетентнісного розриву	Здійснення кар'єрного коучингу, ідентифікація найбільш підходящих кар'єрних траєкторій, впровадження та реалізація системи організаційного менторства, розробка кар'єрних планів та переліку кар'єрних вимог
Навчання та розвиток персоналу	Досягнення більш ефективної передачі, відстеження та оцінки результатів системи корпоративного навчання, індивідуалізація підходів до реалізації навчання з урахуванням особистісних характеристик працівника	Розробка та впровадження систем корпоративного навчання, здійснення інструкційного дизайну, бюджетування програм навчання та розвитку, прийняття рішення про впровадження найбільш ефективної системи

Для прикладу розглянемо компетентнісні обмеження, що накладає технологія використання чат-ботів у сфері HR [30]:

1) створення, обслуговування (оновлення та переналаштування) чат-ботів вимагає наявності HR-фахівців з додатковими навичками програмування та використання IT-технологій;

2) інтеграційні можливості: доступність даних обмежена через тенденцію HR до SAAS, тобто програмне забезпечення стає оплачуваною послугою;

3) обмеженість використання серед персоналу старших вікових груп, які не сприймають новітні технології, не реагують вчасно на їх повідомлення, не готові вести діалог з чат-ботами.

Очевидність переваг від новітніх технологій стимулює бізнес активно впроваджувати технології штучного інтелекту в HR-менеджменті. Мережа готелів Hilton щорічно отримує 30 тисяч заявок від претендентів на роботу в колл-центрах. На першому етапі відобру алгоритми штучного інтелекту (чат-бот AllyO) проводять первинний відбір підходящих кандидатів: система запитує, скільки годин на день може приділяти роботі кандидат, чи має доступ до високошвидкісного інтернету, який потрібен для роботи, тощо а потім робить висновок про професійну придатність кандидата [31]. На другому етапі співбесіди Hilton використовує технологію відео-інтерв'ю HireVue, яка аналізує, як кандидат відповідає на питання, а також фіксує мікровирази обличчя, які присутні на ньому лише частки секунди. Система штучного інтелекту вивчає всіх кандидатів, самонавчаючись і вдосконалюючи свої алгоритми. Зазначені алгоритми найму скоротили потребу в рекрутерах для підбору персоналу в колл-центри корпорації на 23% [32].

Активізація економічних, соціальних і політичних проблем змушує організації переосмислювати себе як соціальні підприємства, взаємодіяти із зацікавленими сторонами і підвищувати ефективність роботи на людському рівні.

Дослідивши цю проблему, можна чітко визначити декілька можливих напрямів розвитку HR-менеджменту, а саме (таблиця 1.5) [33, с. 3]:

Зважаючи на це, для ефективного HR-менеджменту необхідно забезпечувати зручні умови для роботи персоналу, управлінцям необхідно висвітлювати бачення стратегії розвитку бізнесу та розробляти заходи для її досягнення. Працівники повинні брати участь у спільній діяльності, яка згуртовує персонал та сприяє створенню дружніх відносин [34, с. 289].

HR-менеджмент як концепція соціально-економічної діяльності – це стратегічний і цілісний підхід до управління найбільш цінними активами організації, а саме людьми, які роблять свій внесок задля досягнення цілей організації. Розглянемо дві основні моделі (таблиця 1.6), які застосовуються для визначення основних складників успішної HR-політики [35, с. 7]. Модель «МакКінзі» – це спосіб осмислення проблем, пов'язаних із розвитком

менеджменту в організації.

Таблиця 1.5 – Можливі напрямки розвитку HR-менеджменту

Напрямки розвитку HR-менеджменту	Характеристика
Перехід системи HR-менеджменту здебільшого на аутсорсинг, із залученням консалтингових компаній, які будуть проводити аудит, збір, аналіз показників діяльності, визначати вплив різних факторів на них, брати участь (на правах експерта) в управлінні компанією та розробляти стратегію діяльності підприємства.	Це зумовлено тим, що кваліфікованих менеджерів (hr-менеджерів) із комплексними підходами для вирішення управлінських проблем важко знайти, а також у майбутньому буде недоцільно подвоювати ці функції;
Компетенції HR-працівників будуть спрямовані на створення відповідних стратегій, що становитиме основу HR-менеджменту.	Це дозволить створювати нові посади з відповідним функціями. Отже, працівники з управління персоналом будуть перепрофільовані у працівників, які не тільки будуть розуміти, аналізувати вплив HR, але й зможуть здійснювати управління бізнес-процесами та створювати стратегію зростання бізнесу;
HR-менеджмент буде будувати свою роботу на масивах даних та застосовуватиме аналітичні дані.	Головним завданням hr-процесів буде вивчення впливу управління персоналом на продуктивність праці персоналу, на збільшення прибутку підприємства, на налагодження бізнес-процесів в організації тощо;
Робота «home-office» – управління людськими ресурсами дистанційно.	Так, останнім часом у зв'язку з світовою пандемією COVID-19 весь світ стикнувся з проблемою відділеної роботи. Перед hr-працівниками постало питання, як забезпечити управління персоналом та створити умови для працівників поза межами робочого місця, а також забезпечити безперебійну роботу компанії;
HR-менеджмент – важливий елемент управління компанією в майбутньому, з урахування нових підходів до бачення цього поняття.	Зважаючи на це, завданням компаній є створення індивідуальних підходів до кожного працівника з метою визначення для них найефективнішого для підприємства роду діяльності, тобто створення мобільності персоналу (управління персоналом), вивчення сильних та слабких сторін персоналу, можливостей та потенціалу. З метою задоволення роботою працівників потрібно перекваліфіковувати в інші напрями діяльності компанії, адже деякі можливості персоналу можуть бути не зовсім розкритими. Для цього і потрібне управління персоналом, воно повинне приймати стратегічні рішення
Переміщення епіцентру концентрації менеджменту з автоматичних процесів на результативні.	Протягом останнього часу підприємства створювали автоматичні процеси в HR-менеджменті, такі як нарахування заробітної плати, ведення обліку персоналу, створювали системи з підбору персоналу, навчання персоналу, оцінки тощо. У зв'язку з тенденціями на ринку праці постає питання в необхідності відбору кадрів з метою використання їхньої праці найбільш продуктивно. Вкладені ресурси повинні повертатися в компанію в значно більшому розмірі, ця умова є важливою для успішних компаній.

Зауважимо, що зазначені моделі є досить актуальними та розкривають основний зміст HR-менеджменту, але, на нашу думку, під час створення ефективної моделі управління персоналом у системі управління людськими

есурсами hr-менеджерам необхідно взяти до уваги такі основні фактори, як управління мотивацією праці персоналу, це є одним з основних чинників зростання продуктивності праці; участь працівників у бізнес-процесах компанії та розширення компетентності працівників (робота повинна бути цікавою, повинен відбуватися постійний розвиток, навчання) [36].

Таблиця 1.6 – Основні моделі кадрового менеджменту

Модель 7S («МакКінзі»)	Модель «5С» (модель Макарової)
1) Strategy – стратегія; 2) Skills – вміння, навички, компетенції; 3) Shared values – спільні цінності; 4) Structure – структура; 5) Systems – системи, регламенти; 6) Staff – співробітники; 7) Style – стиль керівництва.	1) Стратегія управління людськими ресурсами; 2) Система управління людськими ресурсами: її цілі, функції, структури й оцінка ефективності; 3) Співробітники: їх підбір, адаптація, оцінка, розвиток, звільнення; 4) Стимулювання – навички менеджерів у мотивації та стимулюванні персоналу; 5) Спільні цінності: формування, підтримка корпоративної культури й управління нею.

Така hr-політика дасть змогу забезпечити взаємозамінність кадрів, залучити ініціативних та ідейних людей, які у відповідь на отримані ними ресурси будуть прямо впливати на досягнення цілей компанії та її зростання [37, с. 177].

Ми впевнені, що, застосувавши комплексний підхід до створення внутрішньої моделі HR-менеджменту, можливо досягти підвищення продуктивності праці, показників діяльності продукції та отриманого прибутку компанії, що завжди є основною метою діяльності будь-якого підприємства.

1.3 Побудова системи HR-інжинірингу підприємства як ефективної системи інтеграції персоналу

Розглядаючи сутність етапів побудови системи HR-інжинірингу, необхідно звернутись до наявних трактувань сутності поняття «інжиніринг» [38,

с. 544]. «Інжиніринг – це сукупність інтелектуальних видів діяльності, що мають за кінцеву мету отримання найкращих результатів від капіталовкладень або інших видатків, що пов'язані з реалізацією проектів різноманітного призначення, за рахунок найбільш раціонального підбору та ефективного використання ресурсів, а також методів організації та управління, на базі сучасних науково-технічних досягнень та з урахуванням конкретних умов й факторів реалізації проектів» [39, с. 224]. Натомість, [40, с. 17] у своєму підручнику, зазначає: «Інжиніринг – це радикальні методи проведення змін у побудованих процесах стратегічного планування, управління змінами, що мають на меті удосконалення характеристик підприємства». У цьому визначенні інжиніринг означає докорінну зміну наявної системи управління персоналом. Підприємство має вирішити як, з урахуванням особливостей своєї діяльності та з використанням нових технологій, побудувати ефективну систему управління персоналом [41, с. 133].

HR-інжиніринг – це системно-структурний підхід до управління людськими ресурсами, який ґрунтується на інтеграції нової концепції управління персоналом у бізнес-модель підприємства через побудову організаційної структури, оптимізацію бізнес-процесів, діджиталізацію діяльності та корпоративну культуру [42].

Важливо зазначити, що впровадження системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві дозволяє вирішити комплекс управлінських завдань. Це може бути представлено наступним чином (рисунок 1.6) [43]:

Впровадження системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві потребує реалізації бізнес-процесів, як видів робіт, з побудови системи управління персоналом. Реалізація бізнес-процесів включає в себе види робіт, що безпосередньо пов'язані із системою управління персоналом. Це може бути представлено наступним чином (рисунок 1.7) [44, с. 141]. Відмітимо, що впровадження принципів інжинірингу бізнес-процесів потребує зміни та вдосконалення корпоративної культури підприємства через потребу використання нових елементів системи цінностей.

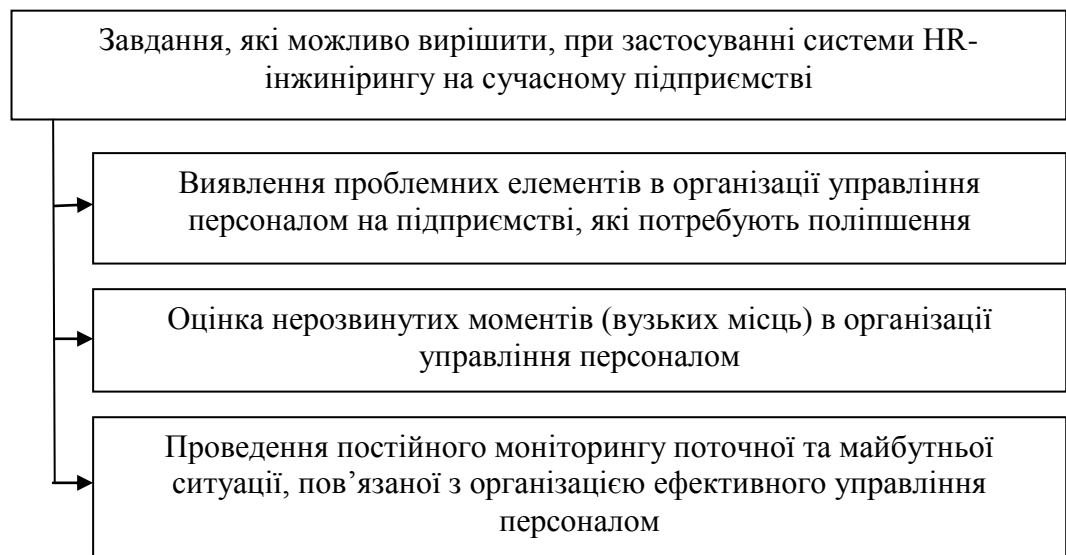


Рисунок 1.6 - Завдання, які вирішує впровадження системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві

На зміст інжинірингу впливають діючі принципи оцінювання результатів праці й системи компенсації. Керівництвом підприємства повинні бути проведені відповідні заходи, які будуть сприяти зміні світогляду підлеглих та спрямовані на підвищення рівня впливу працівника на функціонування підприємства. Тобто, в результаті проведеної роботи повинні бути змінені уявлення працівників на їх роль та вплив на процеси, пов'язані із розвитком бізнесу [45]. Усе перелічене може бути представлено як основні засади працівника підприємства, які орієнтовані на інновації. Для проведення ефективних змін у системі управління недостатньо лише теоретично змінити принципи, необхідно практично застосовувати їх у роботі підприємства.

Тобто, використання принципів інжинірингу бізнес-процесів на підприємстві, на наш погляд, повинно супроводжуватись певними кроками, зміст яких полягає у наступному [46, с. 5]:

1) інжиніринг планування персоналу (визначення джерел для пошуку персоналу, визначення потреби в персоналі, розробка алгоритму визначення потреби у персоналі на підприємстві, навчання керівників підрозділів основам аналізу визначення потреб у людських ресурсах);

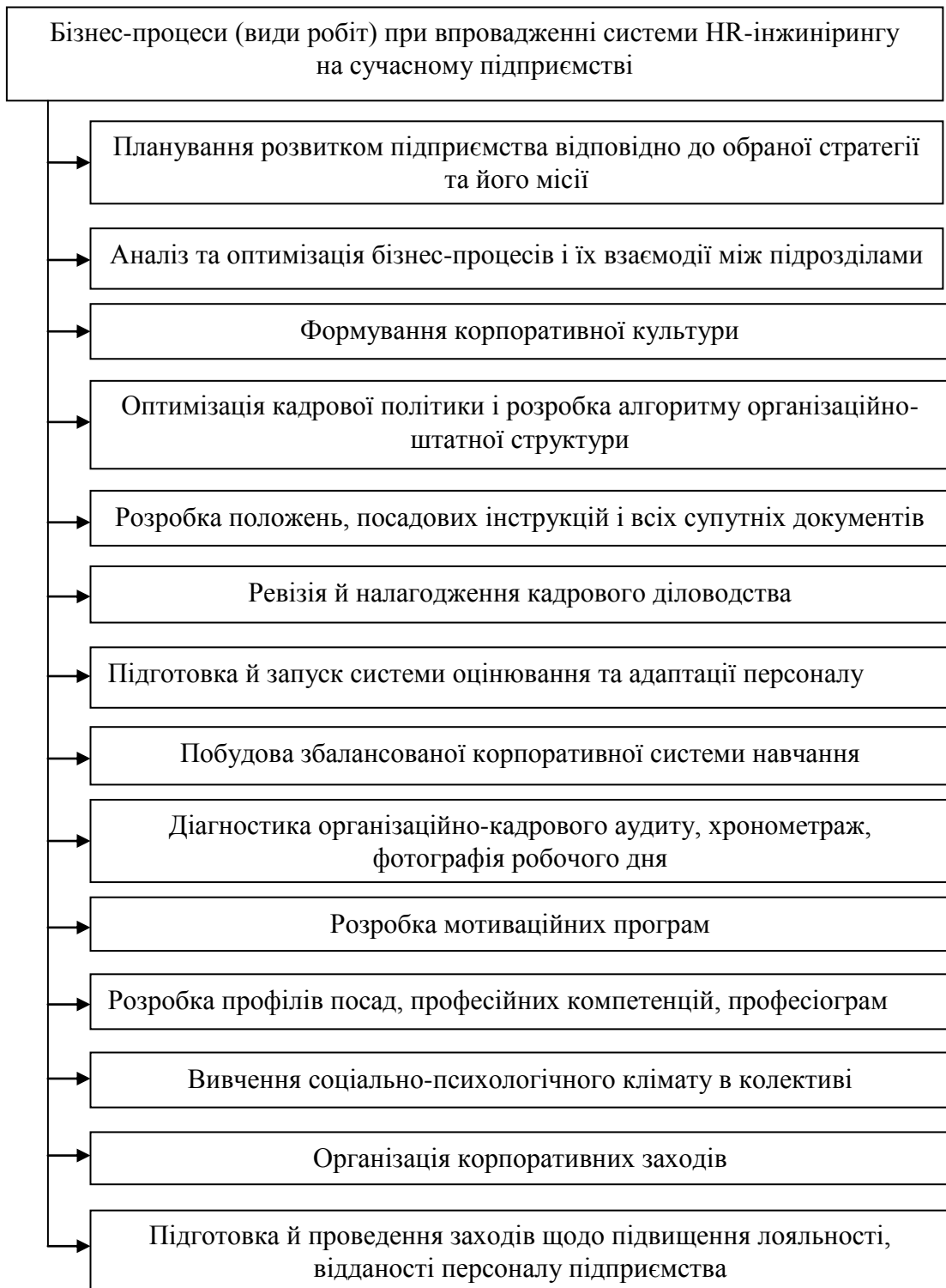


Рисунок 1.7 - Склад бізнес-процесів, які доцільно здійснити для впровадження системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві

2) інжиніринг процедур аналізу й оцінювання робочих місць (посад) (визначення оптимальних умов для ефективного функціонування робочого місця, розробка алгоритму оцінювання змісту діяльності на робочому місці й визначення

нормативів завантаження, детальний аналіз даних про робоче місце);

3) інжиніринг процедур оцінювання професійних якостей співробітників, індивідуальних планів розвитку персоналу та формування кадрового резерву (визначення загальних вимог до кваліфікації працівників, визначення особливих вимог до конкретної категорії співробітників, розробка форм з оцінювання рівня кваліфікації працівників);

4) інжиніринг управління процесом відбору та найму персоналу (визначення вимог до порядку вербування, відбору та найму працівників, розробка анкет з оцінки рівня кандидатів на посаду, деталізація процедур пошуку, відбору, оформлення й адаптації, розробка процедур з відбору й найму персоналу, навчання керівників підрозділів складанню графіка щодо потреб у персоналі та визначенні кваліфікаційних вимог до нього) [47, с. 316];

5) інжиніринг управління адаптацією та професійною орієнтацією нових співробітників (визначення вимог з адаптації й професійної орієнтації нових співробітників, розробка заходів щодо ефективною та мобільною адаптації нових співробітників, деталізація процедур адаптації й професійної орієнтації та їхнього оформлення);

6) інжиніринг управління трудовою дисципліною співробітників (визначення вимог і критеріїв з дотримання трудової дисципліни, розробка типових форм з трудової дисципліни на підприємстві, детальний аналіз процедур по трудовій дисципліні, визначення алгоритму розрахунку компенсації для кожної категорії співробітників);

7) інжиніринг управління атестацією (оцінюванням) персоналу й оплатою праці (складання карт умов праці для атестації робочих місць, вивчення законодавчих вимог до процедури атестації персоналу, навчання керівників підрозділів процедурам атестації, складання плану-графіка робіт з атестації);

8) інжиніринг управління мотивацією співробітників (визначення вимог для створення оптимальних умов соціально-психологічного клімату в підрозділах підприємства, розробка методики аналізу стану мотивації, детальний аналіз процедур оцінювання мотивації);

9) інжиніринг управління навчання та професійного розвитку співробітників (визначення вимог до навчання та професійного розвитку, можливих форм, видів і методів навчання, оптимізація форм з планування навчання й професійного розвитку, контролю за якістю навчального процесу й результатами навчання);

10) інжиніринг управління документальним забезпеченням управління людськими ресурсами.

Таким чином, у результаті впровадження змін у процесі управління персоналом на підприємстві з використанням технологій інжинірингу повинно відбуватися у наступній послідовності [48, с. 125]:

- визначення стратегії впровадження та функціонування інжинірингу на підприємстві;
- розробка або удосконалення наявної організаційної структури підрозділу (відділу) з управління персоналом на підприємстві;
- планування та прогнозування основних етапів впровадження інжинірингу на підприємстві;
- врегулювання календарного плану впровадження інжинірингу з детальним описом всіх етапів (заходи щодо запровадження, реалізації та подальшого розвитку бізнес-процесів інжинірингу);
- проведення моніторингу ефективності дій щодо впровадження інжинірингу й подальше коректування заходів

Практичне застосування методу інжинірингу бізнес-процесів на підприємстві буде мати такі позитивні наслідки [49]:

- зменшення кількості рівнів управління структурою персоналу за рахунок оптимізації загальної організаційної структури та підвищення рівня контролю за персоналом з боку менеджерів;
- запровадження багатовекторності у роботі окремих працівників, що у свою чергу слугує збагаченню його досвіду, а також додатковим мотиваційним фактором;
- підвищення рівня делегування у колективі, що дозволяє працівникам приймати самостійні рішення без узгодження з керівником;

– зміна оцінки ефективності роботи працівників: оцінка проводиться за досягнутими результатами, а не за його участю в діяльності;

– зміна за критеріями підвищення за посадами: від ефективності виконання роботи до спроможності виконувати роботу та ін. [50].

Говорячи про тренди 2021 HR-сфери, складно не зачіпати тему пандемії COVID-19, оскільки саме вірус призвів до трансформації HR. 2020 рік був не схожий ні на один з минулих років, але тренди, які зародилися, будуть актуальні й у 2021 році (таблиця 1.7).

Таблиця 1.7– HR-інжиніринг

Тренди HR-інжинірингу	Характеристика
1	2
Трансформація HR в повноцінного бізнес-партнера	<p>Нові умови, розширення віддаленого штату співробітників привів до повного переосмислення ролі HR в компанії. HR-менеджер допомагає керівнику створювати корпоративну культуру в компанії, займається підвищенням ефективності та залучення співробітників, утриманням ключових фахівців, розвитком внутрішнього і зовнішнього HR-бренду компанії.</p> <p>Саме від його роботи залежить, наскільки злагодженими й ефективними будуть бізнес-процеси, які під час пандемії та кризи стали найважливішими й найбільш цінними. Відповідно, роль HR-менеджера трансформувалася. Цей процес ми й обговорили з нашими експертами, які висловили свою думку щодо того, що HRD сьогодні - повноправний бізнес-партнер в компанії, який зацікавлений у розвитку людських ресурсів і максимально втягується в процес.</p>
Когнітивні технології та Big Data в пошуку і найманні талантів	<p>Залучення талантів, в тому числі й за допомогою нових технологій – це і є один зі світових трендів. З'являються нові ролі та спеціальності. На них різко зростає попит. Стратегії залучення талантів будуть змінюватися і швидше будуть ґрунтуватися на нових когнітивних технологіях і BigData. Застосування AI в наборі персоналу допоможе оптимізувати й автоматизувати деякі частини робочого процесу, заощаджувати час рекрутера і, відповідно, підвищувати якість найму. За допомогою Штучного Інтелекту і Big Data можна буде автоматизувати процес скринінгу резюме, залучення кандидатів в режимі реального часу за допомогою чат-ботів. З огляду на те, що на пошук кандидата на одну посаду рекрутери витрачають в середньому 13 годин на тиждень, напрошується логічний висновок, що технології ШІ зможуть значно спростити цей процес. Унікальна здатність ШІ швидко аналізувати мільйони точок даних дозволяє рекрутерам відразу ж визначати кандидатів з високим потенціалом. Використовуючи AI, рекрутери також можуть залучити ширше коло фахівців для пошуку кандидатів, включаючи онлайн-поради по вакансіях, платформи соціальних мереж і бази даних агентств. Один з найбільш прибуткових результатів впровадження ШІ в рекрутинг – здатність ефективно і дієво виявляти пасивних кандидатів, оскільки 70% претендентів – пасивні. Ігнорування або знецінення потенціалу цього кадрового резерву може знизити ефективність найму. Виходячи з цього тренда, ми плавно переходимо до наступного – діджиталізації рутинних процесів.</p>

Продовження таблиці 1.7	
1	2
Діджиталізація	<p>Невизначеність і турбулентність минулого року принесли HR-департаменту потік непередбачених ускладнень. На HR-фахівця впала велика кількість як рутинних, так і комплексних завдань, впоратися з якими, особливо, в умовах дистанційної роботи – складно. А враховуючи, що основний потік сил HR повинен бути спрямований не на рутину, а на утримання співробітників, залучення нових талантів, розробку стратегії, питання про автоматизацію став ще гострішим.</p> <p>HRIS-рішення дозволяють автоматизувати рутинну роботу HR і рекрутингового відділу, тим самим, надаючи можливість заощадити ресурси бізнесу. За даними дослідження Deloitte, впровадження систем автоматизації допомагає компаніям заощадити до 22% коштів на кожного співробітника.</p> <p>За даними дослідження IBM, понад 66% керівників компаній вважають, що автоматизація HR-процесів підвищує якість роботи фахівців з персоналу. І їх число буде тільки рости. Інший, позитивний момент автоматизації, – швидка і комфортна робота через чат-боти, такі як <u>AI Partner</u>. Стверджувати в один клік відпустки й лікарняні, відправляти повідомлення про зустрічі 1:1, проводити опитування – те, що буде не фішкою, а необхідністю у 2021 році. З IT-рішеннями багато операцій перестають робитися вручну, а сам процес передається від HR до керівників. Він стає зручним і зрозумілим для того, щоб керівники самі управляли адаптацією і розвитком своїх співробітників: виставляли оцінки за цінностями або компетенцій, відстежували результативність, призначали сесії one-to-one, фіксували їх результати.</p>
HR-zero	<p>Цей тренд породила автоматизація. Суть цього тренду полягає в передачі обов'язків HR-фахівця лінійним керівникам, а саме – робота над продуктивністю співробітників. Основна причина приходу тренду в цю область – неефективність «стороннього» втручання в справи склалася команди. Керівник підрозділу, як «своя людина» і лідер, з більшим успіхом буде впроваджувати нові елементи корпоративної культури на відміну від HR-а. Якщо раніше завдання по роботі з ефективністю співробітників (або як мінімум контроль за їх виконанням) лежали на плечах HR, то з налаштованим в IT-середовищі процесом вони повністю переходять безпосереднім керівникам. Цей тренд заведено називати HR-zero, і, припускаю, він буде тільки набирати популярність завдяки автоматизації. Взаємодія між співробітником і його керівником відбувається безпосередньо. За рахунок цього забезпечується швидка реакція на зміни: "випадає" проміжну ланку в особі HR. А з іншого боку - саме взаємодія стає більш ефективним, коли співробітник бачить, що керівник зацікавлений в його професійному та особистісному розвитку. Багато досліджень підтверджують, що якісні зміни в компанії можливі, тільки якщо в управлінні персоналом включаються самі керівники.</p>
Емпатія, людяність та індивідуальний підхід	<p>Співчуття, розуміння і підтримка співробітників в нелегкий період кризи й пандемії – основні напрямки, яких дотримувалися і дотримуються компанії. Керівництво таких компаній створюють всередині організації середовище співпраці, підтримки й поваги, аналізують залученість і допомагають командам впоратися зі стресом.</p> <p>Крім того, добре розвинена емпатія – якість, необхідна всім, хто працює з людьми. Вона допомагає вибудовувати дружні відносини між співробітниками, формувати позитивну культуру спілкування в компанії й ефективно вирішувати бізнес-завдання.</p> <p>Якщо раніше емпатію сприймали як новомодний термін, зараз багато хто усвідомлює, що вона дійсно необхідна. HR-менеджери й керівники повинні вміти не тільки слухати співробітників, але і чути їх. Емпатичний керівник приділяє час розмов з членами своєї команди, розуміє їхні потреби.</p> <p>За даними дослідження State of Workplace Empathy, 96% співробітників хочуть, щоб керівники виявляли співчуття, а 92% вважають, що ця риса недооцінюється в їх роботі. Крім того, прибуток компаній, керівництво яких проявляє співчуття і цікавиться станом співробітників, випереджає доходи байдужих конкурентів на 20%.</p> <p>Коли люди відчувають, що керівництво їх розуміє, вони стають більш сприйнятливими до завдань і проблем компанії. Такі співробітники більш залучені в робочий процес і намагаються працювати якомога краще, щоб збільшити прибуток бізнесу.</p>

Кінець таблиці 1.7	
1	2
Ціннісний підхід в управлінні та пошуку талантів	<p>Дуже важливо, чітко визначити цінності компанії. Одне із завдань HR-підрозділу організувати процес формалізації цінностей компанії та створення матриці компетенцій, де з цінностей народжуються зрозумілі та оцінювані моделі поведінки. Або "Як заведено поводитися у нас в компанії".</p> <p>Матриця компетенцій служить інструментом для оцінки на вході людини в компанію і супроводжує його на всіх етапах життєвого циклу. Результат – ЩО я роблю, модель поведінки – ЯК я це роблю.</p> <p>Це те, що буде нашою силою. Позитивне співвідношення цінностей компанії (профіль організації) з цінностями людини (внутрішній профіль) дає компанії конкурентну перевагу. По суті, ціннісний підхід до управління і пошуку талантів – це те, що допоможе компаніям у 2021 році утримувати кращих співробітників і наймати кваліфікованих кандидатів. Створивши й запровадивши в компанію цінності, які будуть відображатися в кожному співробітнику, ви зможете бути впевненими в тому, що у вас працюють «ваші» люди. Крім того, розуміючи свої цінності, місію і зіставляючи її з портретом ідеального кандидата, ви зможете знаходити потрібних фахівців, відразу ж відсіваючи нерелевантних.</p>

На HR звалилася і організація віддаленої роботи, і підтримка співробітників в турбулентність [51, с. 118].

Фокус HR змістився від операційних завдань до стратегічних: він формує HR-стратегію не окремо від загальної бізнес-стратегії, але як її частина, розуміє бізнес-контекст і специфіку компанії, знає і бере участь у формулюванні цілей і завдань організації. З огляду на ці фактори, він будує концепції відбору і розвитку талантів. HR говорить мовою цифр і легко переводить результати своєї діяльності в показники прибутку» [52, с. 151].

Нова роль HR - скоріше не нова, але точно посилюється роль HR, як Head of Transformation. Це роль, завдання якої [53, с. 118104]:

1. Ще більшою мірою продовжувати ініціювати та впроваджувати зміни;
2. Управляти змінами, розуміти до якої стратегічної мети йде компанія і допомагати її сформувати;

Це гнучкий стратег і людина, яка з'єднує інтереси бізнесу і співробітників. Очевидно, що у 2021 році роль HR ще більше посилиться, це нам чітко показав 2020 рік.

Для себе і команди фокусами автоматизації 2021 ставимо:

- рекрутинг і адаптація – автоматизація рекрутингу та застосування чат-боту на етапі адаптації;

- розвиток – індивідуальні плани розвитку на спеціалізованій платформі й автоматизована оцінка компетенцій;

- навчання – гейміфікація.

В разі повноцінного впровадження інжинірингу, налагодження всіх бізнес-процесів, керівництво підприємства може розраховувати на отримання ефективного механізму управління, який за умови подальшого використання принесе довгоочікуваний результат.

Висновки до розділу 1

Штучний інтелект також допоможе у прогнозуванні людської поведінки, що за висновками новітньої поведінкової економіки є визначальним чинником розвитку економічних систем (домогосподарств та компаній, міст та регіонів, національних економік, глобальної економіки). Консолідуючи та всебічно проаналізувавши висловлювання, настрої та наміри людей у соціальних мережах, а також інші джерела публічних даних, людську поведінку можна змодельовати за допомогою автономних навчальних машин. Це дає новий вимір стратегічному плануванню робочої сили на мікро-, мезо- та макроекономічному рівнях. 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 ефективно 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 крос-функціональності, оскільки вимагатиме більш повного оволодіння технічними характеристиками використовуваного продукту, в той час як частина функціоналу поступово автоматизуватиметься.

Проаналізувавши інформацію, отриману від експертів, можна зробити висновок, що HR-фахівців у 2021 році потрібно зосередитися на: турботі про співробітників, прояві емпатії; важливості фахівців в компанії, оскільки співробітники - не просто ресурс для досягнення цілей; автоматизації процесів, щоб направити сили на важливі для компанії завдання, оскільки HR 2021 - не просто співробітник, а повноцінний бізнес-партнер; впровадженні технологій Штучного Інтелекту для управління талантами й пошуком нових фахівців.

HR-фахівці завжди працюють в режимі мультитаскінгу і вам, як нікому іншому, дуже важливо відпочивати, щоб не зіткнутися з вигоранням. Оскільки саме від стану і залученості HR-фахівця залежить залученість всіх співробітників в компанії.

Досліджено сутність поняття HR-інжинірингу на сучасному підприємстві. Визначено склад бізнес-процесів, які доцільно здійснити для впровадження системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві. Розглянуто основні завдання, принципи та етапи впровадження HR-інжинірингу на підприємстві. Детально охарактеризовано комплекс робіт при практичному застосуванні принципів інжинірингу бізнес-процесі на підприємстві. Визначено позитивні та негативні наслідки впровадження методу інжинірингу бізнес-процесів.

Інжиніринг бізнес-процесів спрямований на досягнення високих результатів за рахунок удосконалення виконання всіх процесів, реалізованих в організації.

Однак, слід відмітити й можливі негативні наслідки, пов'язані з проведенням інжинірингу на підприємстві. Основною проблемою є те, що більшість керівників, ініціюючи процес інжинірингу на своїх підприємствах, очікують негайних практично спрямованих результатів. За досвідом зарубіжних компаній, процес впровадження інжинірингу на підприємстві може тривати у середньому від 6 місяців і більше. В разі повноцінного впровадження інжинірингу, налагодження всіх бізнес-процесів, керівництво підприємства може розраховувати на отримання ефективного механізму управління, який за умови подальшого використання принесе довгоочікуваний результат.

2 СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ HR – ІНЖИНІРИНГУ НА ТОВ «АБСОЛЮТ Л»

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

ТОВ «Абсолют Л» існує на ринку вже більше 15 років. За роки успішної діяльності на ринку України компанією було відкрито 30 спеціалізованих магазинів матеріалів для ремонту й інтер'єра під торговельною ТОВ «Абсолют Л». Підприємство створене з метою задоволення потреб народного господарства та громадян у продукції, товарах і послугах, отримання прибутку і здійснює свою діяльність на підставі Статуту, який є установчим документом.

У відповідності зі своїми цілями і завданнями ТОВ «Абсолют Л» здійснює види діяльності (функції):

- неспеціалізована оптова торгівля;
- роздрібна торгівля;
- діяльність посередників у торгівлі деревиною та будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами;
- оптова торгівля лісоматеріалами, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням;
- надання в оренду та експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

До складу ТОВ «Абсолют Л» входить магазин будівельних матеріалів. Розглядаючи специфіку основної торговельної діяльності в магазині будівельних матеріалів та інструменту можна виділити наступні види товарів, які реалізуються в територіально відособлених торговельних відділах: інструменти, електротехніка, вироби з металу, декор, покриття для підлоги, сантехніка, будівельні матеріали.

Торговельно-технологічні процеси в магазині включають основні операції, пов'язані із закупівлею товару й контролем якості, його транспортуванням і

зберіганням, підготовкою до продажу та безпосередньо продажем товару. Кількість асортиментних позицій, що реалізуються у магазині, перевищує 450 найменувань вітчизняної й закордонної продукції.

Організаційна структура магазину є лінійно-функціональною, яка представлена на рисунку 2.1.

В організації зберігається перевага лінійної структури, яка основана на принципі єдиноначальності, і перевага функціональної структури, в основі якої - спеціалізація управління.

Управління персоналом здійснює начальник відділу кадрів. Директору підпорядковуються комерційний, торговий та технічний персонал. В магазині працюють працівники, серед яких: фахівці комерційного (адміністративного) відділу – адміністратори, головний товарознавець, товарознавці; фахівців торгового відділу – продавці, касири; технічні працівники – комірники, охорона, техпрацівниці, вантажники. Майже всі працівники мають вищу освіту, а ті що не мають то навчаються в вищих навчальних закладах. Отже можна зробити висновок, що рівень кваліфікації персоналу ТОВ «Абсолют Л» є досить високий.

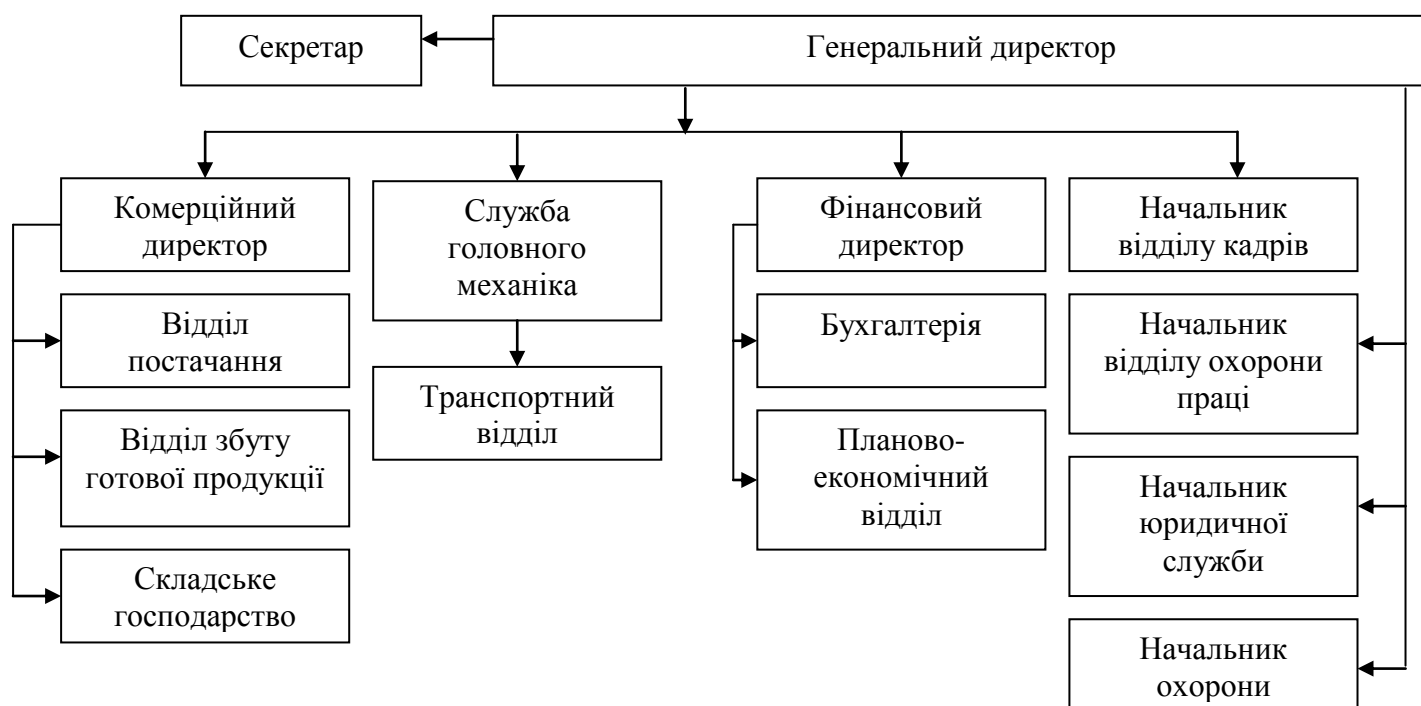


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Абсолют Л»

Директор магазину організовує торгівельний процес у магазині. Також він розпоряджається майном в межах наданому йому права, укладає договори, зокрема по найму працівників. Видає накази і розпорядження, обов'язкові до виконання всіма працівниками магазину.

Також він несе відповідальність за організацію і результати всієї торгової діяльності, контролює виконання плану показників комерційної діяльності, здійснює стратегічне і оперативне управління магазином, для цього він делегує повноваження своїм заступникам: по обслуговуванню (комерційному директору), і по фінансовій діяльності – бухгалтерові. Директор зобов'язаний організувати чітке планування постачання товарів, контролювати роботу всіх співробітників підприємства.

Всіма питаннями щодо обслуговування відвідувачів магазину займаються завідувачі секторами. Вони здійснюють керівництво продавцями в залі магазину. Головний бухгалтер виконує керівництво роботою з матеріального та фінансового обліку, а також керує фінансовим планування діяльності магазину.

Розглядаючи специфіку основної торговельної діяльності в магазині будівельних матеріалів та інструменту можна виділити наступні види товарів, які реалізуються в п'яти територіально відособлених торговельних відділах: «Інструменти», «Електротехніка», «Вироби з металу», «Декор», «Покриття для підлоги», «Сантехніка», «Будівельні матеріали» тощо (таблиця 2.1).

Таблиця - Вихідні дані для проведення аналізу на 01.01.2021 р.

	Кількість товару по асортиментних групах, шт.	Загальна кількість продукції, шт.
1 Інструменти	136870	1599300
2 Електротехніка	477	5012
3 Вироби з металу	90	1012
4 Декор	300	7100
5 Покриття для підлоги	2500	102000
6 Сантехніка	110	2390
7 Будівельні матеріали	4800	123000

За визначеними даними робимо висновок про достатню насиченість ринку

товарами визначених асортиментних груп і наявний попит споживачів. Однак, враховуючи якість товарів і конкретну асортиментну групу, вважаємо наявними у будмаркету сегменти, в яких підприємство може отримувати стабільні прибутки і бути лідером.

Для оцінки досягнутого рівня інтенсифікації виробництва на ТОВ «Абсолют Л» за 2019-2021 рр. використаємо дані таблиці 2.2. Інформаційною базою для проведення даного аналізу є форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати» (додатки А1-А3, Б1-Б3).

Таблиця 2.2 – Характеристика показників інтенсифікації виробництва ТОВ «Абсолют Л» за 2019-2021 рр.

Показники	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020/ 2019 рр.	2021/ 2020 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	153494	186481	205422	21,5	10,2
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	125	133	135	6,4	1,5
Матеріальні витрати, тис. грн	421	428	376	1,7	-12,1
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн	23366,5	21805,0	19066	-6,7	-12,6
Оборотні активи, тис. грн	27001,5	42967,0	50321	59,1	17,1
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1228,0	1402,1	1521,6	14,2	8,5
Матеріаловіддача, грн/грн	364,6	435,7	546,3	19,5	25,4
Віддача основних засобів, грн/грн	6,6	8,6	10,8	30,3	25,6
Оборотність оборотних засобів (кількість обертів)	5,7	4,3	4,1	-24,6	-4,7
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	11617,5	13773,5	15963,5	18,6	15,9

Інтенсифікація передбачає підвищення ефективності віддачі не лише додаткових вкладень, а й тих засобів, ресурсів і затрат, які вироблені раніше і функціонують паралельно у виробництві.

Аналізуючи таблиці 2.2, можна відмітити, що чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Абсолют Л» збільшився у 2020 р. порівняно з 2019 р. на 21,5 %,

а у 2021 р. порівняно з 2020 р. - на 10,2 %.

Середньооблікова чисельність персоналу ТОВ «Абсолют Л» збільшилась з 125 осіб у 2019 р. до 135 осіб у 2021 р. Матеріальні витрати у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшилися на 1,7 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилися на 12,1 %.

Спостерігається зменшення середньорічної вартості основних фондів. Так, середньорічна вартість основних фондів у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшилась на 6,7 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилась на 12,6 %. Середньорічна вартість оборотних засобів ТОВ «Абсолют Л» впродовж досліджуваного періоду зростає.

Рівень інтенсифікації використання трудових ресурсів проявляється через продуктивність праці одного працівника, яка у 2020 р. збільшилась порівняно з 2019 р. на 14,2 %, а у 2021 р. збільшилась на 8,5 % по відношенню до 2020 р.

На ТОВ «Абсолют Л» у 2019-2021 рр. спостерігається ефективно використання матеріальних ресурсів, оскільки матеріаловіддача збільшується. У 2020 р. порівняно з 2019 р. матеріаловіддача збільшилась на 19,5 %, а у 2021 р. збільшилась на 25,4 %.

Віддача основних засобів у 2020 р. збільшилась на 30,3 %, а у 2021 р. збільшилась на 25,6 %. Кількість обертів оборотних засобів ТОВ «Абсолют Л» у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшилась на 24,6 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. – на 4,7 %.

Відбувається рівномірне зростання фонду заробітної плати працівників ТОВ «Абсолют Л». Таке явище пояснюється законодавчим збільшенням рівня мінімальної заробітної плати та збільшенням середньої заробітної плати по підприємствах галузі в регіоні.

Таким чином, інтенсифікація є одним із найбільш важливих й ефективних засобів виходу галузі з критичного стану, відновлення соціально-економічного розвитку виробництва. Інтенсифікація – процес не новий, він сягає в глибину історії становлення та розвитку цієї визначальної галузі життєзабезпечення людської спільноти.

Для здійснення господарської діяльності кожне підприємство має певне майно, яке належить йому на правах власності чи володіння. Усе майно, яке належить підприємству і відображене в його балансі, становить його активи (таблиця 2.3) (додатки А1-А3).

Таблиця 2.3 – Показники майнового стану ТОВ «Абсолют Л» за 2019 – 2021 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020/2019 рр.	2021/2020 рр.
Власний капітал, тис грн	29579,0	36845,5	36845,5	24,6	-
Залучений капітал, тис грн	22416	29556,5	35480,5	31,9	20,0
Середньорічна вартість основних засобів, тис грн	23366,5	21805,0	19066	-6,7	-12,6
Середньорічна вартість оборотних активів, тис грн	27001,5	42967,0	50321	59,1	17,1
Фондоозброєність, тис грн./особу	246,0	229,5	216,8	-6,7	-5,5
Дебіторська заборгованість, тис грн	9115,0	12213,5	18674,5	34,0	52,9
Кредиторська заборгованість, тис грн	22416	29556,5	26180,0	31,9	-11,4

Як видно з таблиці 2.2, власний капітал підприємства у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшився на 24,6 % і до 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.

Проаналізуємо елементи операційних витрат на ТОВ «Абсолют Л» (таблиця 2.4). Інформаційною базою для проведення даного аналізу є форма 2 «Звіт про фінансові результати» (додатки Б1-Б3).

Як видно з таблиці 2.4, матеріальні витрати у 2020 р. порівняно з 2019 р. зросли на 1,7 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилися на 12,1 %. Це пов'язано із зростанням цін протягом 2019-2020 р. Витрати на оплату праці протягом досліджуваного періоду та відрахування на соціальні заходи за 2019-2021 рр. зростали.

Таблиця 2.4 – Аналіз елементів операційних витрат ТОВ «Абсолют Л» за 2019 – 2021 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020/2019 рр.	2021/2020 рр.
Матеріальні затрати, тис. грн	421	428	376	1,7	-12,1
Витрати на оплату праці, тис. грн	4614	5614	5814	21,7	3,6
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	1033	1197	1276	15,9	6,6
Амортизація, тис. грн	2866	3259	3412	13,7	4,7
Інші операційні витрати, тис. грн	3021	3565	3618	18,0	1,5
Разом	11955	14063	14496	17,6	3,1

Для наглядності відобразимо елементи операційних витрат графічно (рисунок 2.2).

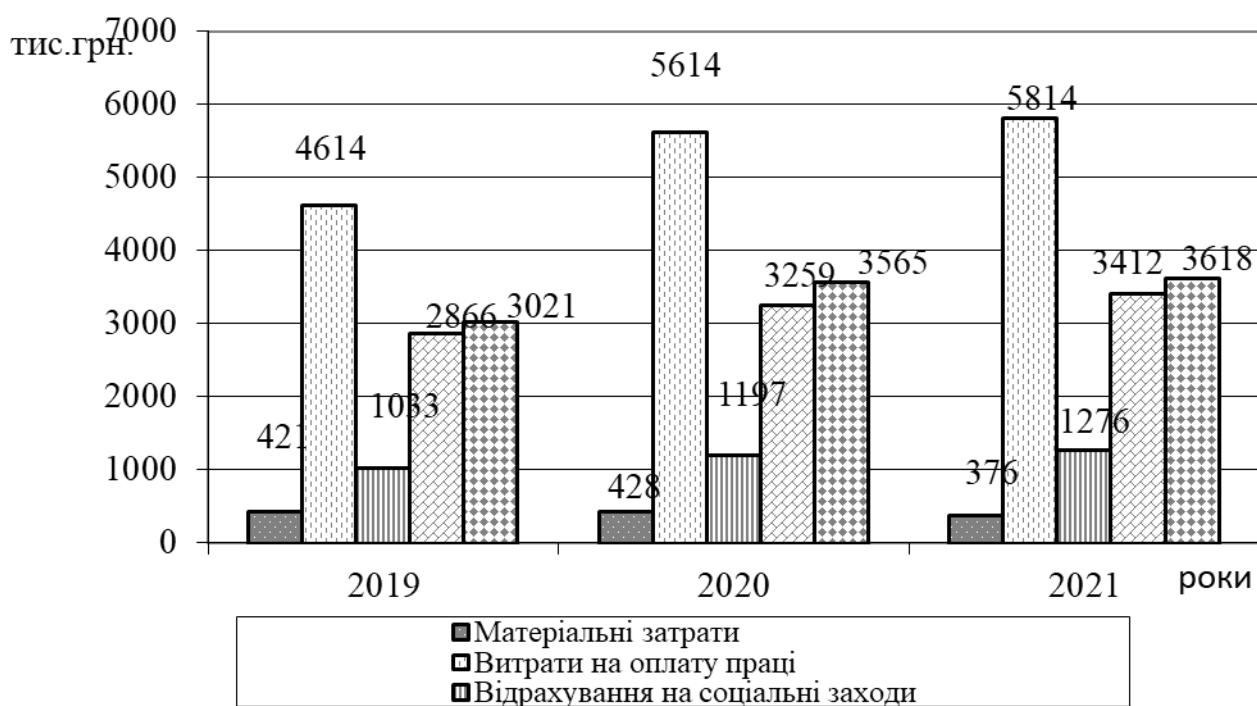


Рисунок 2.2 – Елементи операційних витрат ТОВ «Абсолют Л» за 2019 – 2021 рр.

Амортизація збільшилася у 2020 р. порівняно з 2019 р. – на 13,7 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. - на 4,7 %. Протягом досліджуваного періоду

зростають і операційні витрати. Загалом, операційні витрати ТОВ «Абсолют Л» у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшилися на 17,6 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. - на 3,1 %.

Проаналізуємо ефективність діяльності підприємства, використавши основні техніко – економічні показники ТОВ «Абсолют Л» (таблиця 2.4).

Таблиця 2.5 - 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/ 2019рр.	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

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.

Позитивний вплив на зміну фондівіддачі протягом аналізованого періоду мало зменшення частки вартості основних засобів у загальній вартості основних засобів підприємства. Усі ці процеси спричинені такими основними чинниками: попитом на виконання робіт, що стимулює його виробництво, наявністю значної питомої ваги морально і фізично застарілих основних фондів.

Спостерігається зростання продуктивності праці як працівників так і робітників у 2020-2021 рр. Це пояснюється тим, що середньооблікова чисельність працівників змінюється повільнішими темпам 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 2.6.

На зміну обсягів виробленої продукції ТОВ «Абсолют Л» вплинуло зростання чисельності працівників, що призвело до збільшення обсягів реалізованої продукції на 2843,8 тис. грн.; збільшення кількості робочих днів на –

1543,1 тис.грн; за рахунок збільшення тривалості робочого дня – на 1968,3 тис.грн; зростання середньо-годинного виробітку, що призвело до збільшення обсягів реалізованої продукції на 12436,2 тис. грн.

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.

Таблиця 2.6 – Розрахунок впливу факторів на обсяги виконаних робіт ТОВ «Абсолют Л» у 2021 р.

Показники	Рік		Відхилення	
	2020 р.	2021	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			

Обігові кошти постійно беруть участь у забезпеченні процесу виробництва і реалізації продукції, одночасно знаходяться на всіх стадіях кругообігу коштів. Переходячи з грошової форми вартості в товарну, потім у виробничу, товарну і знову в грошову - обігові кошти забезпечують безперебійну роботу підприємства. Таким чином, сферу виробництва обслуговують оборотні виробничі фонди, а процес реалізації продукції - фонди обертання.

Фонди обертання являють собою ту частину обігових коштів, що складається з залишків готової продукції на складі підприємства, товарів

відвантажених, але не оплачених покупцями, залишків коштів підприємства на розрахунковому рахунку в банку, касі, у розрахунках і дебіторській, а також вкладені в короткострокові цінні папери. Розглянемо структуру обігових коштів ТОВ «Абсолют Л» (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 - Аналіз зміни структури обігових коштів ТОВ «Абсолют Л» за 2019 – 2021 рр.

Обігові кошти	2019 р.		2020 р.		2021 р.	
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%
Виробничі запаси	523,0	1,9	557,0	1,3	617	1,2
Товари	17170,5	63,6	29982,5	69,8	30770,8	61,1
Незавершене виробництво	-	-	-	-	-	-
Готова продукція	-	-	-	-	-	-
Дебіторська заборгованість	9115,0	33,8	12213,5	28,4	18674,5	37,1
Гроші та їх еквіваленти	139,5	0,5	167,0	0,4	211,7	0,5
Витрати майбутніх періодів	53,5	0,2	47,0	0,1	47,0	0,1
Інші оборотні активи	-	-	-	-	-	-
Всього обігових коштів	27001,5	100,0	42967,0	100,0	50321	100,0

Аналізуючи дані таблиці 2.7, спостерігається змінний характер питомої ваги товарів в оборотних активах. Найбільшу питому вагу у 2019-2021 рр. серед обігових коштів займали товари, питома вага яких у 2019-2020 рр. перевищувала 61 %. Наступну позицію займала дебіторська заборгованість, питома вага якої характеризується змінним характером з 33,8 % у 2010 р. до 28,4 % у 2020 р. та 37,1 % у 2021 р. Грошові кошти та їх еквіваленти зростають.

В умовах ринкової економіки треба зовсім по-новому побудувати організацію виробництва і праці. У ринковій системі господарювання гостріше постає необхідність поліпшити її продуктивність, збільшити обсяги виробництва на основі удосконалення засобів виробництва і технологічних процесів. Значні зусилля спрямовуються на створення і розвиток малих та середніх підприємств.

Розглянемо показники ефективності використання оборотних активів ТОВ «Абсолют Л» за 2019-2021 рр. (таблиця 2.8).

Як видно з таблиці 2.8, ефективність управління оборотними активами знижується. Якщо в 2019 р. оборотні активи в середньому здійснювали один

оборот протягом 63,2 дня, то в 2021 р. - протягом 88,2 дня. Причиною такої тенденції є нестабільний рівень оборотних активів. Дослідження змін результатів коефіцієнта оборотності активів (трансформації) та тривалості оборотності активів ТОВ «Абсолют Л» подано на рисунку 2.3.

Таблиця 2.8 - Динаміка показників ефективності використання оборотних активів ТОВ «Абсолют Л» за 2019-2021 рр.

Показник	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2019	2020	2021	2020/2019 рр.	2021/2020 рр.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг, тис.грн.	153494	186481	205422	21,5	10,2
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	27001,5	42967,0	50321	59,1	17,1
Валовий прибуток, тис. грн.	16242	18084	21211	11,3	17,3
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	5,7	4,3	4,1	-24,6	-4,7
Рентабельність/ збитковість оборотних активів,%	7,4	3,1	3,7	-58,1	19,4
Період обороту оборотних активів, днів	63,2	83,7	88,2	32,4	5,4

Протягом 2019-2020 рр. спостерігається зменшення показника рентабельності активів. Рентабельність оборотних активів у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшилась на 58,1 %. На зміну даного показника вплинуло зміна рентабельності продукції та зміна оборотності оборотних активів ТОВ «Абсолют Л».

Отримані зміни даних фінансових показників (рисунок 2.3) мають негативну тенденцію результатів за 2019-2020 рр., адже, не відповідають встановленим нормам: результат коефіцієнта оборотності оборотних активів протягом аналізованого періоду зменшується; тривалість оборотності оборотних активів, навпаки, збільшується.

Керуючись отриманими результатами, адміністрація ТОВ «Абсолют Л» може розробити пропозиції щодо запобігання впливу негативних тенденцій в майбутньому і найбільш повному використанню виявлених резервів.

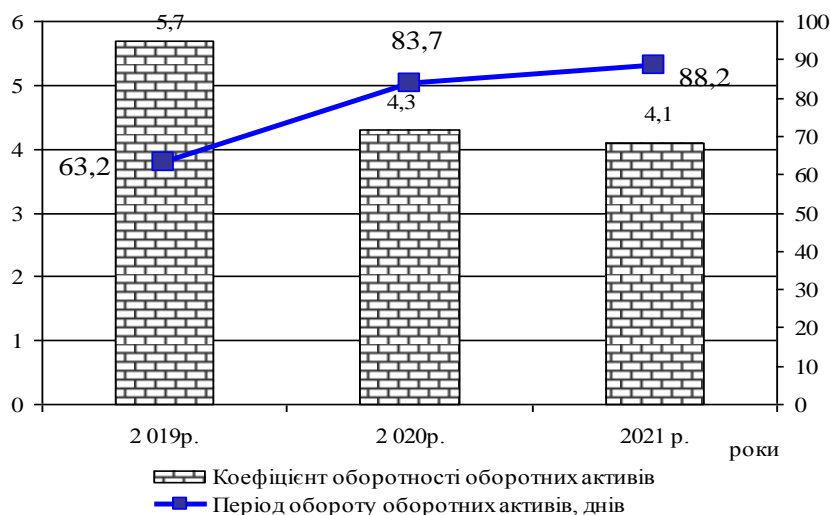


Рисунок 2.3 - Зміни результатів коефіцієнта та тривалості оборотності оборотних активів ТОВ «Абсолют Л» за 2019-2021 рр.

Отримані результати свідчать про наявність невикористаних можливостей, які компанії слід виявити і врахувати в майбутньому, забезпечуючи таким шляхом додаткове збільшення прибутку за рахунок зростання рентабельності продажів, наприклад, шляхом зниження поточних витрат, а також подальшого прискорення оборотності активів за рахунок оптимізації їх структури, підвищення ефективності використання всіх ресурсів, зміцнення фінансової стійкості та платоспроможності і т.д.

2.2 Оцінка процесами управління персоналом на ТОВ «Абсолют Л»

Торговельний і обслуговуючий персонал має бути підготовлений для взаємодії зі споживачами у найрізноманітніших, зокрема екстремальних ситуаціях. Процеси просування, продажу і обслуговування покупців потребують більше особистої участі, ніж це необхідно в іншій діяльності. Співробітники,

пов'язані зі збутом, повинні вміти домогтися задоволення покупця і водночас забезпечити прибуток своїй фірмі. Хороші співробітники, котрі спеціалізуються на організації продажу, окрім своїх безпосередніх професійних обов'язків, повинні вміти: аналізувати загальні та локальні статистичні дані; виявляти потенціал цільового ринку в галузевому й територіальному розрізах, правильно оцінювати поточну ситуацію, стежити за динамікою кон'юнктури ринку; визначати перспективи виробничо-комерційної діяльності на обумовленому ринку; розробляти ефективні підходи та добирати маркетинговий інструментарій для реалізації оперативних планів і програм; шукати результативні способи і методи просування та реалізації продукції підприємства [54].

Узагальнено всіх співробітників, причетних до отримання підприємством замовлень на товари або послуги, тобто тих, кого тією чи іншою мірою можна зарахувати до продавців, поділяють на шість типів таблиця 2.9.

Таблиця 2.9 - Типи продавців

Типи продавців	Характеристика
1. «Здобувачі» замовлень.	Це продавці, котрі відповідають за отримання замовлень за ініціативою підприємства. Вони можуть домогтися збільшення продажу активним покупцям, відновлювати зв'язки й укласти угоди з пасивними споживачами, залучати нових замовників.
2. Приймальники замовлень.	Це співробітники, пов'язані з прийомом, оформленням і обліком замовлень на реалізацію товарів або послуг. Сприяють збільшенню первинних обсягів або розширенню структурних замовлень за рахунок додаткових, супутніх товарів і послуг
3. Виконавці замовлень.	Ці працівники, які виконують роботи й операції, безпосередньо пов'язані з процесами купівлі-продажу (упаковка продукції, її вантаження, доставка на місце призначення, розвантаження, установка, налагодження тощо).
4. Обслуговуючий персонал.	Виконують величезну роль у галузі стимулювання попиту й активізації продажу. оцінюється як одна з найпродуктивніших категорій «продавців».
5. Персонал підтримання продажу.	Це співробітники, які зазвичай не займаються безпосереднім продажем продукції виробника, але полегшують зусилля щодо її просування й реалізації. Коло діяльності цього типу працівників дуже широке. Це вивчення попиту і потреб покупців, реклама, формування іміджу виробника та його продукції тощо.
6. Торговельні агенти-місіонери	Їхнє призначення — спробувати переконати покупців порекомендувати товари або послуги певного підприємства своїм знайомим, клієнтам

Такий розподіл зумовлений функціональною спеціалізацією в

комерційному процесі. Необхідно зазначити, що кожний із представлених типів продавців включає багато їх різновидів. При цьому не існує чітких меж між ними всередині типу, оскільки мінливість ринкового середовища, специфіка продукції та виробничо-комерційної політики продуцента зумовлюють ролеву динаміку залежно від ситуації.

Проаналізуємо динаміку середньооблікової чисельності персоналу ТОВ «Абсолют Л» за 2019-2021 рр. за даним таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – 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 2.10, середньооблікова чисельність працівників ТОВ «Абсолют Л» у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшилась на 2 особи, а у 2021 р. на 10 осіб. Середньорічний темп приросту середньооблікової чисельності працівників склав 8,6 %.

Відобразимо динаміку середньооблікової чисельності персоналу ТОВ «Абсолют Л» (рисунок 2.4).

Проаналізуємо склад і структура працівників ТОВ «Абсолют Л» за 2019 – 2021 рр. (таблиця 2.11).

Розглядаючи динаміку зміни чисельності працівників окремих категорій ТОВ «Абсолют Л» (таблиця 2.11), можна зробити висновок, що переважну

частину працівників ТОВ «Абсолют Л» становить торгово-оперативний персонал. Їх питома вага у загальній чисельності зайнятих протягом 2019-2021 рр. незначно коливалася.

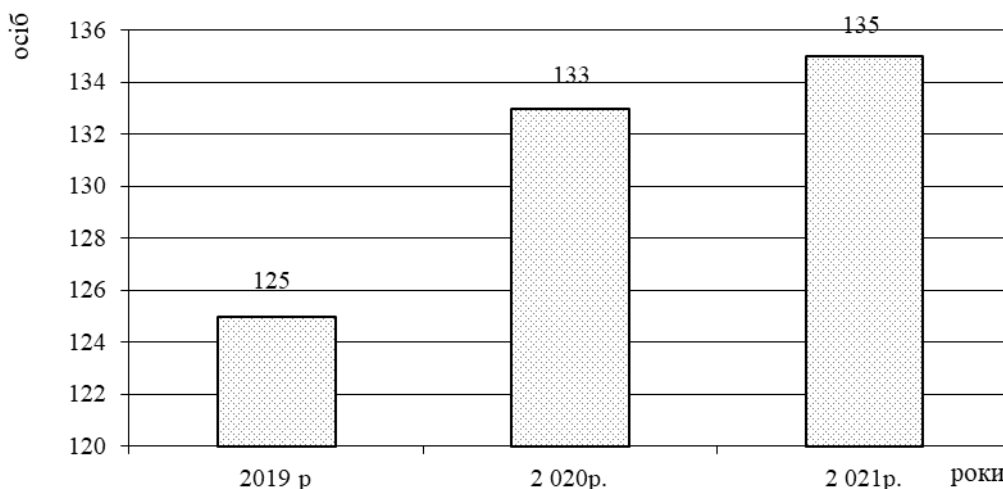


Рисунок 2.4 – Динаміка середньооблікової чисельності персоналу ТОВ «Абсолют Л» за 2019 - 2021 рр.

В умовах жорсткої конкуренції одним із найвагоміших інструментів ефективного функціонування торговельного підприємства є побудова дієвої системи управління кадрами. Визначаючи сутність концепту «система управління персоналом», учені акцентують увагу на організаційному та функціональному напрямках управління.

Таблиця 2.11 – 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

Чисельність керівників збільшилась на 2 особи у 2020 р. порівняно з 2019 р.

Чисельність допоміжного персоналу протягом досліджуваного періоду мала змінний характер.

Для кращої наочності динаміку структури персоналу ТОВ «Абсолют Л» відобразимо графічно (рисунок 2.5).

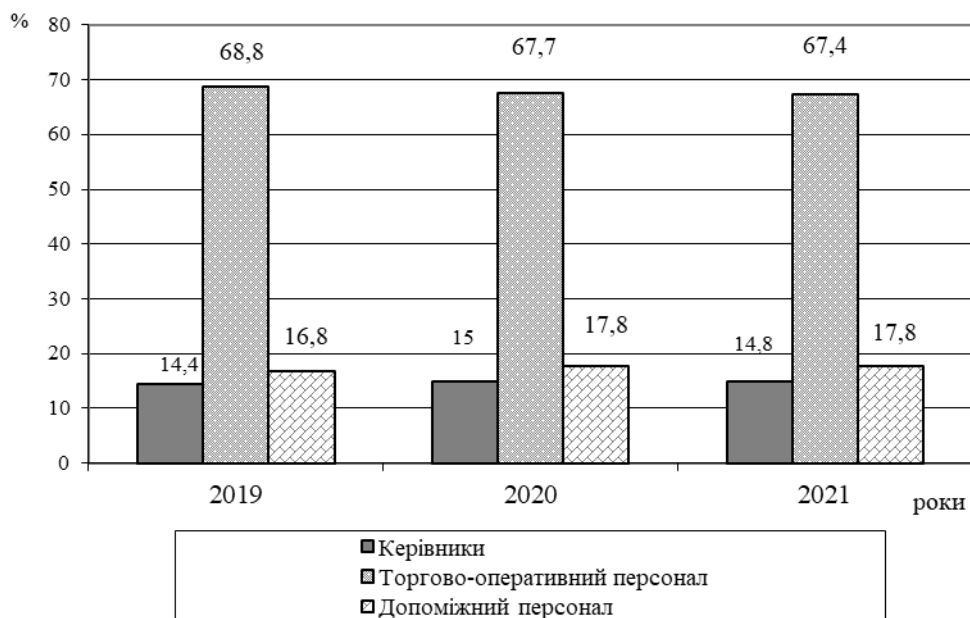


Рисунок 2.5 – Структура чисельності персоналу ТОВ «Абсолют Л» за 2019-2021 рр.

Слід зазначити, що в цілому структурний склад працівників ТОВ «Абсолют Л» істотних змін не зазнав, пропорції між окремими категоріями працівників протягом 2019-2021 рр. збереглися, це свідчить про ефективність діяльності ТОВ «Абсолют Л» та підвищення виробничого потенціалу.

Проаналізувавши показники для дослідження руху та розвитку персоналу, можна підсумувати, що інструментарій є достатнім, а вибір конкретних показників залежатиме від потреб дослідника та конкретних умов здійснення дослідження.

Необхідність залучення до трудової діяльності осіб, які вийшли на пенсію, обумовлена дефіцитом працівників. Окрім цього, невисокі пенсії мотивують їх до трудової діяльності і після досягнення пенсійного віку. На це вказує зміна структури пенсіонерів.

Збільшення в структурі персоналу частки осіб похилого віку негативно

позначається на можливостях інноваційного розвитку підприємства, оскільки ці працівники є менш інноваційно-активними, їм важче освоювати нові технології та методи роботи. Найважливішою якісною характеристикою персоналу є рівень освіти працівників. Освітньо-кваліфікаційний рівень персоналу безпосереднє впливає на продуктивність праці, дотримання технологічного процесу, ефективність використання основних засобів та рівень дотримання техніки безпеки.

Крім того, важливим при оцінці забезпеченості персоналом ТОВ «Абсолют Л» є визначення показників руху працівників, а також його причин. Управління персоналом організації пов'язано з його неперервним рухом, який відбувається як в середині організації (внутрішній), так і зовні (зовнішній) між організацією та іншими інституціями. Кожний з видів руху персоналу має свої особливості та по своєму впливає на персонал і на діяльність організації в цілому. Управління рухом персоналу на рівні організації реалізується через політику управління персоналом. Саме вона, визначає рух та впливає на нього, а також на управлінські рішення пов'язані з ним. Індикаторами руху персоналу виступають показники оцінки його руху. Які є інструментом аналізу стану управління персоналом на рівні організації, відображаючи динаміку руху персоналу, виступаючи інструментарієм оцінки ситуації, результатів проведеної роботи, прийнятих управлінських рішень, і одночасно являються важливим інструментом перетворень, розвитку, базою для розрахунків та прогнозування управлінських рішень пов'язаних з рухом персоналу для побудови, корегування, поліпшення політики управління персоналом організації. Являючись дзеркалом, що відображає стан системи управління персоналом організації, менеджменту та управління організацією в цілому.

Процеси руху персоналу в сучасних організаціях рідко об'єднані в систему, чітко виписані в політиці управління персоналом, доцільні та прозорі. Вбудовані в стратегію розвитку організації виходячи з існуючих та прогнозованих потреб організації. Рішення пов'язані з рухом персоналу приймаються в більшості випадків суб'єктивно, без аналізу статистичних даних, їх динаміки, тенденцій та

закономірностей руху персоналу. Однією з причин такого стану є відсутність теоретичних та практичних напрацювань які описують систему та процеси руху персоналу. А також інструментів його аналізу, зокрема повної системи показників оцінки руху персоналу. Враховуючи дані тенденції розвитку науки управління персоналом та підходи до розуміння її системи, функцій, технологій, механізмів реалізації та інструментарію. В контексті дослідження управління рухом персоналу організації, зростає актуальність питання аналізу існуючих показників руху персоналу організації, їх переосмислення та доповнення.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження у сфері управління персоналом підприємства слід навести показники, що характеризують ефективність використання кадрів (таблиця 2.12).

Таблиця 2.12 – 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.
Виріток продукції на одного працюючого	грн	1228,0	1402,1	1521,6	14,2	8,5
Виріток продукції на одного робітника	грн	1434,5	1650,3	1786,3	15,0	8,2
Виріток 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

Як видно з таблиці 2.12, виробіток продукції на одного працюючого ТОВ «Абсолют Л» у 2019 р. порівняно з 2018 р. зменшився на 0,4 %, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшився на 14,2 %.

Трудомісткість одиниці продукції впродовж досліджуваного періоду на

підприємстві характеризується змінним характером (рисунок 2.6).

Виробіток продукції на одного робітника у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшився на 14,2 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшився на 8,5 %. Виробіток продукції на одного управлінського працівника протягом досліджуваного періоду зростає. Коефіцієнт використання корисного робочого часу зменшився у 2021 р. порівняно з 2020 р. на 2,1 %. Зменшення коефіцієнту використання робочого часу у 2021 р. пояснюється тим, що кількість відпрацьованих людино-годин зростала швидшими темпами ніж корисний фонд робочого часу.

Так, зарплатомісткість одиниці продукції у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшилась на 2,6 %, а у 2021 р. збільшилась на 5,4 %.

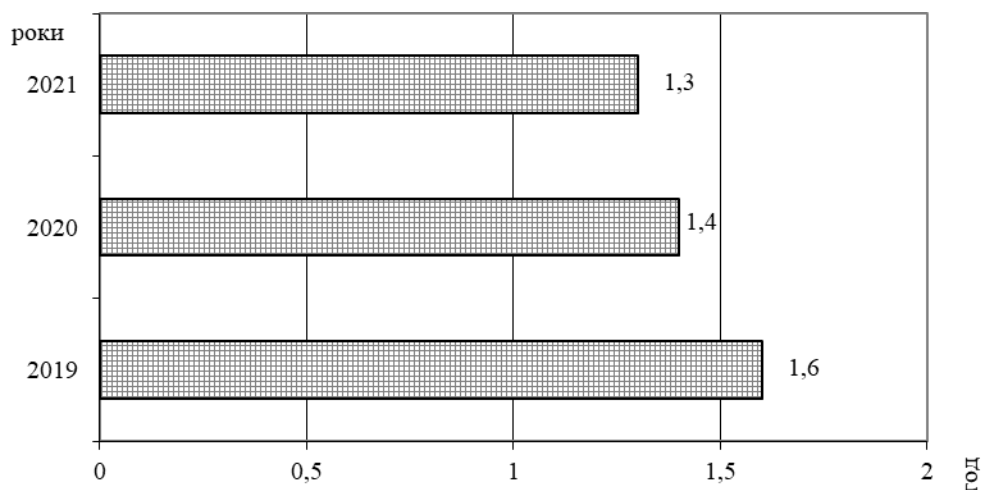


Рисунок 2.6 – Динаміка трудомісткості одиниці продукції
ТОВ «Абсолют Л» за 2019 - 2021 рр.

Основні напрями підвищення ефективності праці можна розкрити через організаційно-економічний механізм підвищення ефективності праці, що забезпечує комплексний підхід до управління персоналом на підприємстві та має на меті розробку комплексної програми підвищення ефективності персоналу.

Щодо фактичного покращення окремих елементів, що сприяють підвищенню ефективності праці, то на ТОВ «Абсолют Л» відбулось: покращення соціально-економічних аспектів діяльності працівників: значно вдосконалена

система цілісних орієнтирів, формування корпоративного духу всередині колективу; упровадження системи ефективної оцінки результатів праці, що враховує особистий внесок кожного працівника та містить елементи матеріальної та нематеріальної мотивації.

Мотиваційний механізм, що діє на ТОВ «Абсолют Л» у межах впровадженої системи оплати праці, становить матеріальну винагороду в грошовому вигляді, розмір якої залежить від виконання планів підприємства по реалізації продукції.

2.3 Аналіз стану корпоративної архітектури на ТОВ «Абсолют Л» та її інформаційне забезпечення

Розвиток споживчих потреб і запитів, перманентне зростання конкуренції в сучасних ринкових умовах актуалізує питання підвищення ефективності ділової активності підприємств, що вимагає від їх вищого менеджменту концентрувати зусилля на збільшенні прибутковості бізнесу в цілому і, особливо, в його стратегічній перспективі. Одним з найбільш ефективних засобів забезпечення досягнення цієї мети є реалізація на стратегічному, тактичному й оперативному рівні управління є політика корпоративної архітектури [55, с. 270] .

На ТОВ «Абсолют Л» було опитано топменеджерів і менеджерів середньої ланки, керівників. Вид експертного опитування – стандартизоване анкетування. Однак деякі запитання були відкритими з можливістю висловлення власної думки респондента. Форма опитування – роздаткові анкети, електронною поштою та по телефону. За результатами експертного опитування встановлено, що на формування корпоративної архітектури ТОВ «Абсолют Л» впливають топ-менеджери, фахівці HR-відділу і менеджери середньої ланки (рисунок 2.7).

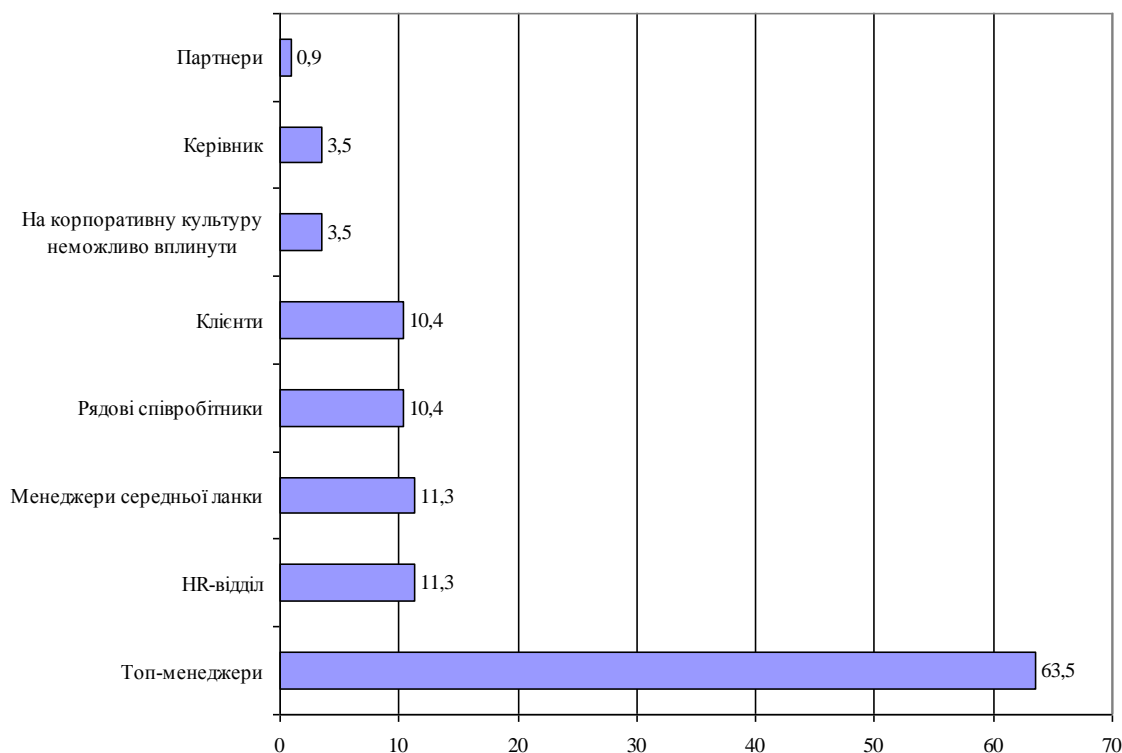


Рисунок 2.7 – Експертна оцінка впливу на формування корпоративної архітектури ТОВ «Абсолют Л», % до опитаних

Це підтверджується й даними, наведеними в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Відповіді на запитання «Хто, на Ваш погляд, має найбільший вплив на формування корпоративної архітектури компанії?» (за оцінками експертів), осіб

Група співробітників	Підприємство
Топменеджери	28
Пересічні співробітники	3
Фахівці HR-відділу	5
Менеджери середньої ланки	3
Партнери	1
Клієнти	-
На організаційну культуру неможливо вплинути – це процес, яким неможна управляти	2
Інше – власник (керівник) компанії	2

Експерти зазначили, що топменеджери мають значний вплив на формування й розвиток корпоративної архітектури – це топ-менеджери.

На формування й розвиток корпоративної архітектури підприємства

значний вплив мають ендогенні чинники, до яких віднесено такі: менеджмент організації (науково-технічна й інноваційна діяльність, виробництво, управління персоналом, маркетинг і логістика, фінансовий стан, комунікаційна політика, планування та стратегування); співробітники організації (лояльність до кадрової політики, менеджменту, місії організації, трудової діяльності; дотримання інтересів організації, конфіденційність інформації, ціннісна орієнтація). Вищеперелічені чинники потребують використання певних прийомів та інструментів, які дозволяють добитися успіху при трансформації корпоративної архітектури підприємства).

Результати експертних оцінок, які одержано на підставі обстеження ТОВ «Абсолют Л», наведено в таблицях 2.14-2.17.

Таблиця 2.14 – Місія, бачення та ключові цінності й принципи ТОВ «Абсолют Л»

Твердження	% до опитаних
Життя організації має спрямовуватися:	
колективною роботою на основі загальної ідеї	57,2
сильним керівництвом	21,4
постійними узгодженнями й обговореннями всіх співробітників організації	14,3
ініціативою кожного окремого співробітника	7,1
Повсякденна робота має:	
постійно вдосконалюватися	42,8
виконуватися і змінюватися кожним співробітником по-своєму, виходячи з кінцевої мети	39,3
бути зрозумілою і здійснюватися за планом без особливих змін	17,9
Переважно робити що-небудь:	
відповідно до загальних цілей, завдань і виходячи з традицій організації	32,1
орієнтуючись на вигоду для себе і організації	25,0
дотримуючись норм та інструкцій	25,0
з оригінальністю й винахідливістю	17,9
Робоча обстановка має бути:	
гармонійною, комфортабельною, а також подбати для співробітникам	50,0
конкурентною та орієнтованою на отримання конкретного результату	39,3
стабільною й безпечною	7,1
мінливою і з творчими можливостями	3,6
Основним принципом організації має бути:	
немає меж досконалості	39,3
«ми одна сім'я»	32,1
без порядку й «сильна рать» помирає	28,6

Результати експертної оцінки впливу ендогенних чинників на розвиток корпоративної архітектури ТОВ «Абсолют Л» розділено на 4 блоки: місія, бачення та ключові цінності й принципи компанії; особливості керівництва; особливості роботи та взаємодії співробітників; інформаційне забезпечення та прийняття управлінських рішень щодо розвитку корпоративної архітектури.

Таблиця 2.15 – Особливості керівництва ТОВ «Абсолют Л»

Твердження	% до опитаних
Справжній керівник (лідер) у першу чергу має:	
бути ініціатором процесу творчості	60,7
вселяти безумовну довіру	21,4
володіти різними ресурсами (імідж, гроші, зв'язки тощо) і користуватися визнанням у підлеглих	14,3
володіти владою і відповідним положенням	3,6
Основне завдання керівництва має:	
задавати загальний контекст руху і взаємодії команди, надавати співробітникам можливості розвитку	64,3
чітко структурувати бізнес-процеси, створювати інструкції, положення, нормативи і за їх допомогою працювати з підлеглими	21,4
задати загальну мету і роз'яснити, як її досягти	10,7
надати співробітникам можливість робити так, як вони вважають необхідним, і цікавиться лише результатом	3,6

Таблиця 2.16 – Особливості роботи та взаємодії співробітників ТОВ «Абсолют Л»

Твердження	% до опитаних
Бажання й інтереси окремих працівників:	
мають узгоджуватися з інтересами організації через домовленості	42,8
мають співпадати з інтересами організації	35,7
індивідуальні і мають враховуватися організацією, якщо вона хоче досягти своїх цілей	17,9
мають бути підпорядковані інтересам організації	3,6
Розбіжності і конфлікти між співробітниками – це:	
загроза стабільності організації, що заважає роботі	39,3
продуктивний вираз індивідуальних думок і розбіжностей у поглядах	32,2
тривожний факт, який означає розходження із загальними цілями й завданнями	21,4
необхідність для ефективного вирішення проблем	7,1
Спілкування між співробітниками має будуватися на основі:	
відкритості, всебічного обговорення робочих питань	71,4
ділових інтересів	14,3
емоційної взаємопідтримки, «сімейного» відношення один до одного	10,7
формальних правил, прийнятих в організації	3,6

Таблиця 2.17 – Інформаційне забезпечення та прийняття управлінських рішень щодо розвитку корпоративної архітектури ТОВ «Абсолют Л»

Твердження	% опитаних
Робоча інформація та дані:	
це спільне знання, яке непотрібно виносити ззовні	40,4
мають контролюватися, і доступ до них має бути обмеженим	42,9
оцінюються і розподіляються відкрито	12,3
це особисте надбання кожного, тому вони мають використовуватися для індивідуальних досягнень	4,4
Рішення в організації мають прийматися на основі:	
обговорення за круглим столом переговорів, що дозволяє побачити проблему з різних сторін	63,2
прийнятих традицій, виходячи з минулого досвіду компанії	9,6
потенційної вигоди (прибутку) і ризиків	16,7
нормативних документів (інструкцій, регламентів тощо) і стандартів якості	10,5

У таблиці 2.18 наведено дані розрахунку рівня розвитку корпоративної архітектури ТОВ «Абсолют Л».

Таблиця 2.18 – Розрахунок характеристик корпоративної архітектури ТОВ «Абсолют Л»

Характеристики	Найменування й значення індикаторів			Значення характеристик
Здатність до адаптації	Здатність до організаційних змін	Орієнтація на споживача	Здатність до організаційного навчання	0,33
	0,35	0,45	0,20	
Місія	Стратегічний напрям і наміри	Постановка цілей і завдань	Бачення	0,34
	0,35	0,25	0,451	
Узгодженість	Координація й інтеграція	Здатність до консенсусу	Цінності	0,34
	0,32	0,32	0,37	
Залученість	Можливості розвитку	Робота в команді	Відповідальність і повноваження	0,33
	0,18	0,24	0,58	
У цілому	0,34			

Як свідчать розрахунки таблиці 2.19, загальна оцінка корпоративної

архітектури ТОВ «Абсолют Л» становить 0,622. Тому рівень розвитку корпоративної архітектури ТОВ «Абсолют Л» є середнім, оскільки знаходиться в межах 0,51–0,75. Варто зазначити, що на рівень розвитку корпоративної архітектури ТОВ «Абсолют Л» суттєво впливають індикатори, як «цілі та перспективи», «орієнтація на споживача», «стратегічний напрям і наміри», «координація та інтеграція», «надання повноважень», «ключові цінності».

Таблиця 2.19 – Ключові елементи, які характеризують корпоративну архітектуру ТОВ «Абсолют Л»

Складові організаційної культури / Твердження / Оцінки							
Артикуляція місії – X ₁ (0,589)							
X ₁₁		X ₁₂		X ₁₃		X ₁₄	
0,607		0,625		0,607		0,518	
Фокус на обслуговування клієнтів – X ₂ (0,723)							
X ₂₁		X ₂₂		X ₂₃		X ₂₄	
0,786		0,589		0,768		0,750	
Навчання і розвиток – X ₃ (0,482)							
X ₃₁		X ₃₂		X ₃₃			
0,500		0,464		0,482			
Комунікації – X ₄ (0,631)							
X ₄₁	X ₄₂	X ₄₃	X ₄₄	X ₄₅	X ₄₆	X ₄₇	X ₄₈
0,554	0,589	0,679	0,482	0,571	0,804	0,708	0,661
Зовнішня адаптивність – X ₅ (0,685)							
X ₅₁		X ₅₂			X ₅₃		
0,643		0,661			0,750		

Отже, на підставі одержаних результатів ТОВ «Абсолют Л» виявлено основні проблеми, бар'єри і шляхи трансформації корпоративної архітектури.

З появою та розвитком Індустрії 4.0 ідея про те, що підприємства мають змінюватися, стає всепроникаючою. Цифрова трансформація бізнес-процесів є обов'язковим балансом технологічних і людських ресурсів. У більшості ж досліджень обговорюються лише технічні аспекти. Недостатньо низький рівень цифровізації пов'язано з тим, що підприємства, як правило, акцентують увагу на

технологічному поновленні та впровадженні цифрових технологій і недооцінюють організаційні аспекти, які включають цифрову культуру, лідерство й лідерські компетенції, якість бізнес-моделі та стратегії, управління, кадри, комунікації. Основними проблемами для цифрової трансформації є відсутність необхідної організаційної культури, недостатні компетенції та кваліфікація персоналу. Встановлено, що 52% топ-менеджерів стикаються з неприйняттям змін співробітниками. Корпоративну архітектуру вказано головним бар'єром для цифрової трансформації бізнесу. 46% компаній регулярно стикаються з проблемою відсутності у персоналу цифрових компетенцій.

Таблиця 2.20 – Інформаційне забезпечення та прийняття управлінських рішень щодо розвитку корпоративної архітектури на ТОВ «Абсолют Л»

Твердження	% до опитаних
Робоча інформація та дані:	
мають контролюватися, і доступ до них має бути обмеженим	50,0
це спільне знання, яке непотрібно виносити ззовні	28,6
оцінюються й розподіляються відкрито	10,7
мають використовуватися для індивідуальних досягнень	10,7
Рішення в організації мають прийматися на основі:	
обговорення за круглим столом переговорів, що дозволяє побачити проблему з різних сторін	67,9
потенційної вигоди (прибутку) і ризиків	14,3
нормативних документів (інструкцій, регламентів) і стандартів якості	10,7
прийнятих традицій, виходячи із попереднього досвіду компанії	7,1

Важливим елементом корпоративної архітектури ТОВ «Абсолют Л» є канали внутрішньої комунікації. Експерти зазначили, що частіше всього використовують електронну пошту; а інколи – корпоративний сайт компанії; корпоративний форум, чат; персональні блоги; відео конференції, семінари, тренінги; особисту папку керівника (табл. 2.21).

На думку опитаних, трансформація корпоративної архітектури має полягати у підвищенні кваліфікації співробітників; впровадженні цифрових технологій задля оптимізації бізнес-процесів; застосуванні клієнтоорієнтованого підходу; підвищенні ефективності комунікацій між співробітниками; зростанні

фінансування; усуненні бюрократичної складової при організації бізнес-процесів на ТОВ «Абсолют Л» (рисунок 2.6).

Таблиця 2.21 – Визначення каналів внутрішньої комунікації та частота їх застосування в ТОВ «Абсолют Л»

Засоби внутрішньої комунікації	Інтенсивність використання, % експертів		
	Часто	Інколи	Ніколи
Корпоративний сайт компанії	94,6	3,6	-
Електронна пошта	35,7	57,2	7,1
Корпоративний форум, чат, імейлінг	25,0	35,7	39,3
Персональні блоги, чати, імейл	21,4	32,2	46,4
Інструменти внутрішньої комунікації (приймні години керівників, інформаційні зустрічі, конференції, круглі столи, наради, селекторні наради, навчальні програми, особисте спілкування співробітників, корпоративні свята)	17,9	42,8	39,3
Особиста папка керівника (для передачі інформації)	17,9	53,6	28,5

Визначимо рівень розвитку корпоративної архітектури в цілому (таблиця 2.22).

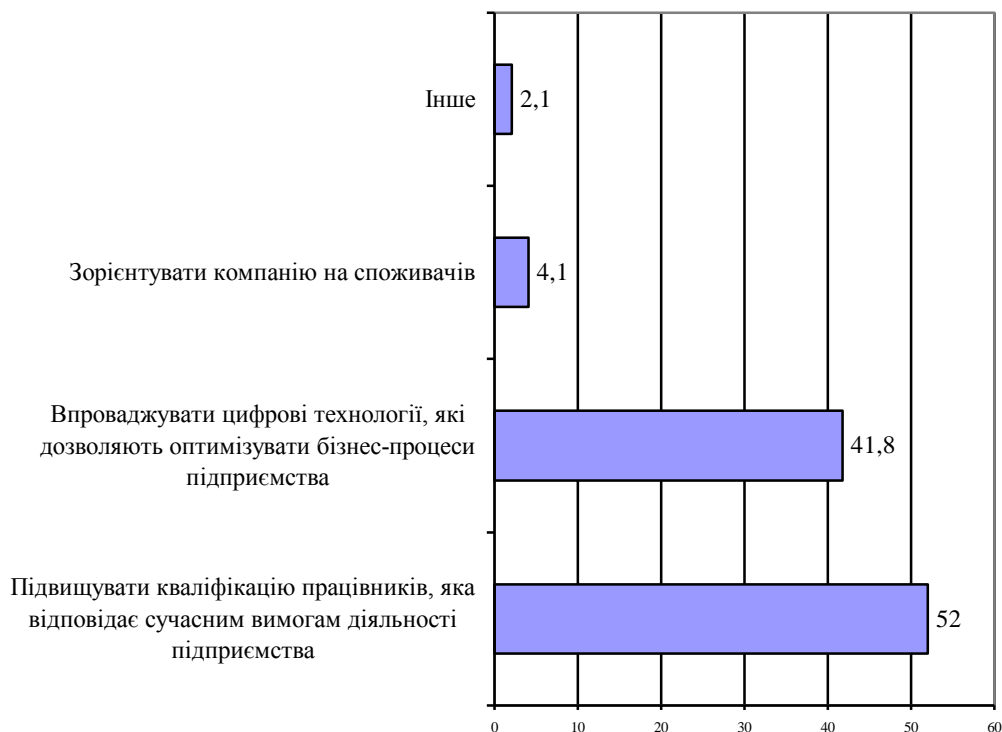


Рисунок 2.6 – Пріоритетні напрями трансформації корпоративної архітектури ТОВ «Абсолют Л», % експертів

Таблиця 2.22 – Шкала оцінки рівня розвитку корпоративної архітектури

Оцінка корпоративної архітектури, балів	Рівень розвитку корпоративної архітектури
0-0,25	Дуже низький
0,26-0,5	Низький
0,51-0,75	Середній
0,76-1,0	Високий

Таким чином, згідно з результатами розрахунків інтегрального показника корпоративної архітектури встановлено, що ТОВ «Абсолют Л» має середній рівень розвитку організаційної культури, оскільки значення її оцінки перебуває у межах 0,682 (рисунок 2.7).

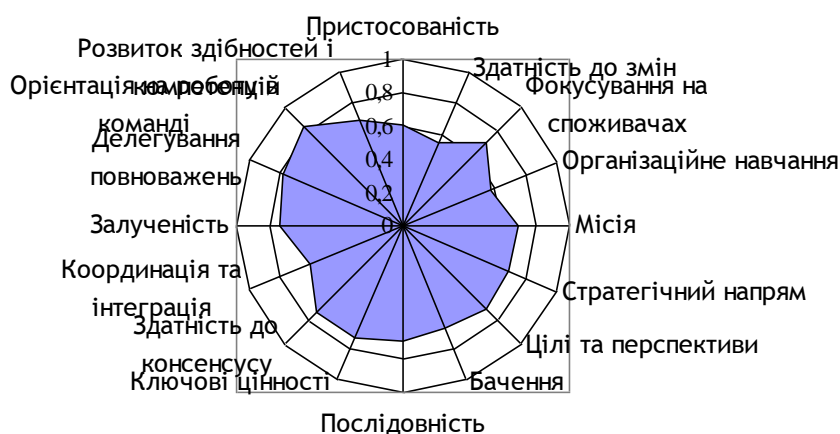


Рисунок 2.7 - Рівень розвитку характеристик корпоративної архітектури ТОВ «Абсолют Л»

Виходячи з вищевикладеного, можна зазначити, що до недоліків розвитку корпоративної архітектури ТОВ «Абсолют Л» віднесено недостатню увагу до впровадження клієнтоорієнтованого підходу при розумінні побажань і потреб споживачів, організаційного навчання та можливостей розвитку персоналу. Це обумовлено тим, що підприємство недостатньою мірою здійснюють інвестиції у підвищення кваліфікації співробітників, хоча і відзначають цей напрям як пріоритетний при трансформації корпоративної архітектури. Тому доцільним є

внесення змін і доповнень до діючих корпоративних кодексів, а саме визначення основних напрямів стратегічного управління розвитком корпоративної архітектури та механізмів його організаційно-економічного, маркетингового, фінансового й інформаційного забезпечення. Тому доцільним є внесення змін і доповнень до діючих Корпоративних кодексів, а саме: визначити основні напрями стратегічного управління розвитком корпоративної архітектури та механізми його організаційно-економічного, маркетингового, фінансового й інформаційного забезпечення. Це відповідатиме принципам сталого розвитку [56, с. 147].

Встановлено, що для ТОВ «Абсолют Л» пріоритетним напрямом трансформації корпоративної архітектури є підвищення кваліфікації співробітників, а у сфері послуг – це, як правило, застосування цифрових технологій. На підставі експертного опитування оцінено рівень розвитку корпоративної архітектури на ТОВ «Абсолют Л». Для цього визначено й розраховано індикатори, що відображають характеристику корпоративної архітектури. Так, зміни в компанії, орієнтир на споживача й організаційне навчання характеризують адаптивність організаційної культури; стратегічне планування, постановка цілей і бачення – місію; координація, згода і цінності – взаємодію; розвиток здібностей, робота в команді, відповідальність і повноваження.

Висновки до розділу 2

Здійснено діагностику сучасного стану управління процесами формування корпоративної архітектури та оцінювання рівня її розвитку на ТОВ «Абсолют Л». На основі проведеного дослідження зроблено такі висновки.

На формування корпоративної архітектури суттєво впливають топменеджери; менший вплив мають менеджери середньої ланки, працівники HR-відділу, пересічні співробітники та клієнти. Формальна корпоративна архітектура,

як правило, сформована керівництвом; 13% експертів відзначили, що вона сформована спонтанно, а 8,7% – що в них зовсім немає корпоративної архітектури. Корпоративна архітектура є неефективною і має такі недоліки: функціональна роз'єднаність перешкоджає обміну даними, організація сфокусована на продажах і прибутках, а не на споживачах, тобто компанія не зорієнтована на клієнта; нерозуміння співробітниками підприємства, що таке «клієнтоорієнтований підхід до формування корпоративної архітектури»; відсутність загальноприйнятого визначення клієнтоорієнтованості; корпоративна архітектура не націлена на врахування потреб клієнтів; відсутність цифрових платформ, що дозволяють управляти даними; недостатня цифрова компетентність персоналу компанії; нездатність компанії підтримувати маркетингові комунікації з клієнтами.

Основними перешкодами для зміни корпоративної архітектури ТОВ «Абсолют Л» в умовах цифрової економіки є такі: низький рівень залученості співробітників; недостатній обсяг фінансових ресурсів; недосконалість організаційної структури; відсутність чіткого бачення і підтримки керівництва; нерозуміння цифрових трендів; нездатність вносити необхідні зміни в організаційну культуру; нерозвиненість ІТ-інфраструктури; брак фахівців, які мають цифрові навички та знання (18,3%); відсутність баз даних.

Організаційна культура чинить вплив на фінансові результати підприємств повністю або частково. Корпоративна архітектура підприємства передусім впливає на збільшення обсягів реалізації продукції за рахунок підвищення якості логістичного сервісу, зростання рівня прибутковості, скорочення витрат і, відповідно, собівартості.

На думку опитаних, трансформація корпоративної архітектури має полягати у: підвищенні кваліфікації співробітників; упровадженні цифрових технологій для оптимізації бізнес-процесів; застосуванні клієнтоорієнтованого підходу, тобто орієнтації компанії на споживачів; підвищенні ефективності комунікацій між співробітниками; зростанні обсягів фінансування; усуненні бюрократичної складової при організації бізнес-процесів на підприємствах.

У результаті опитування оцінено рівень розвитку корпоративної архітектури ТОВ «Абсолют Л». Здебільшого на рівень розвитку корпоративної архітектури суттєво впливають такі індикатори: «цілі та перспективи», «орієнтація на споживача», «стратегічний напрям і наміри», «координація та інтеграція», «надання повноважень», «ключові цінності».

Це дозволить здійснювати моніторинг сучасного стану корпоративної архітектури, своєчасно виявляти проблеми та шукати можливі шляхи їх вирішення, оперативно приймати науково обґрунтовані управлінські рішення щодо необхідності трансформації корпоративної архітектури.

3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПОБУДОВИ HR-ІНЖИНІРИНГУ НА ТОВ «АБСОЛЮТ Л» В СИСТЕМІ ІНТЕГРАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ, КОРПОРАТИВНОЇ АРХІТЕКТУРИ ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

3.1 Формування концепції HR-інжинірингу підприємства як ефективної системи інтеграції персоналу

В умовах глобалізаційних процесів, стрімких технологічних і соціальних змін в економіці, розвитку інформатизації суспільства істотно змінюється структура бізнес-середовища, а також місія підприємництва загалом та в торговельній діяльності зокрема [57, с. 84]. У зв'язку з ускладненням всіх видів діяльності зростають вимоги до професійних компетенцій працівників, а отже, виникає необхідність удосконалення концепцій HR-інжинірингу суб'єктів підприємницької діяльності у сфері торгівлі. Від роботодавців сьогодення вимагає нових підходів доуправління персоналом, зокрема у сфері оптової та роздрібно торгівлі, що стрімко розвивається. Отже, дослідження концепцій HR-інжинірингу та розроблення напрямів їх удосконалення на торговельних підприємствах та адаптації до різних форм організації торгівлі є актуальними [58, с. 304].

Метою формування концепції HR-інжинірингу підприємства як ефективної системи інтеграції персоналу є дослідження теоретичних та методичних основ формування концепцій HR-інжинірингу та розроблення напрямів і рекомендацій для застосування їх на ТОВ «Абсолют Л».

Сучасна концепція HR-інжинірингу на підприємстві базується на нових підходах до управління. Особливо можна відзначити гуманістичний підхід як найбільш зручний для всіх сторін робочого процесу [59, с. 39]. Перехід до гуманістичного підходу в управлінні дасть змогу вирішити проблему нарощення інтелектуального капіталу підприємств в Україні.

На вітчизняних підприємствах все частіше намагаються впровадити закордонний досвід управління персоналом, але для цього потрібно враховувати, що український менталітет поєднує американський дух індивідуалізму та

японську працездатність і прагнення до вдосконалення [60, с. 418].

Сучасні підходи до управління персоналом, що є актуальними для різних типів організацій та підприємств, наведено в таблиці 3.1 [61, с. 74].

Таблиця 3.1 - Теоретичні підходи до управління персоналом підприємства

Підхід	Економічний	Органічний		Гуманістичний
Роль людини	Фактори виробництва	Ресурс підприємства		Головний суб'єкт підприємництва
Місце людини	Елемент процесу праці	Елемент формальної структури	Елемент соціальної організації	Член організації-сім'ї
Об'єкт управління	Трудові ресурси	Персонал	Людські ресурси	Людина
Зміст управління	Організація праці та ЗП	Часткове управління «життєвим циклом» людини	Комплексне управління Людськими ресурсами	Самоуправління
Підрозділ	Відділ праці та ЗП	Кадрова служба	Служба управління людськими ресурсами	Все підприємство
Головний важіль	Заробітна плата	Повноваження та відповідальність	Мотивація	Організаційна культура
Стимулювання	Оплата робочого часу	Принцип «заслуг»	-	Якість трудового життя

Основу концепції HR-інжинірингу підприємства нині становить зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати і направляти відповідно із завданнями, що стоять перед підприємством (рисунок 3.1) [62].

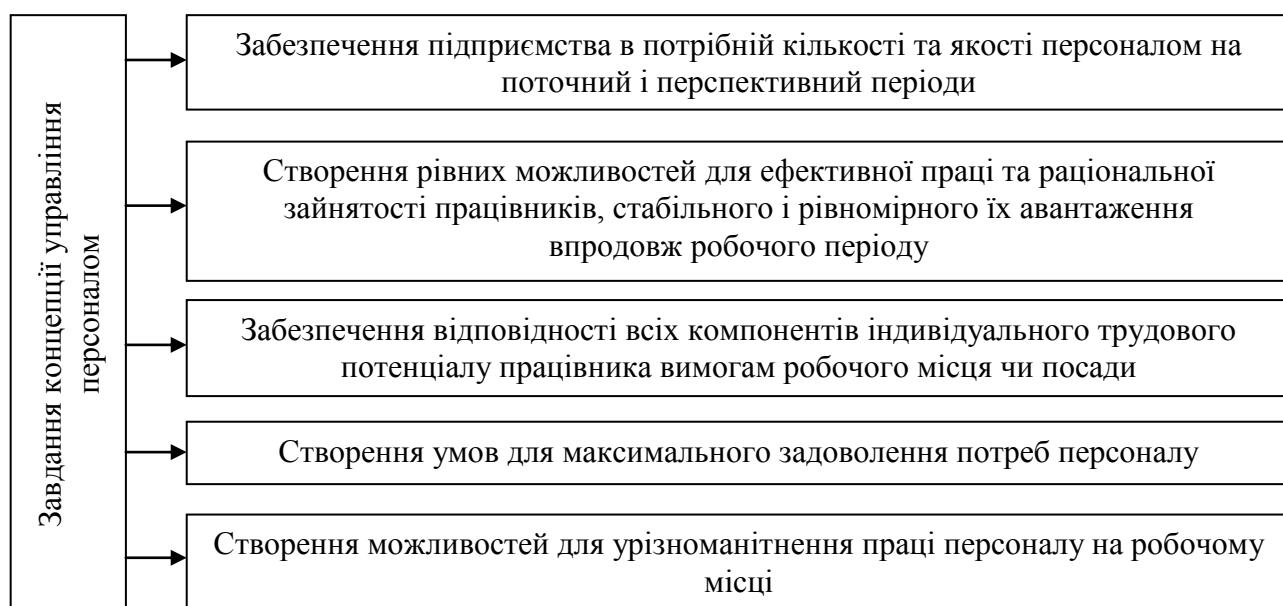


Рисунок 3.1 - Завдання концепцій управління персоналом сучасного підприємства

Із цих завдань витікають основні принципи розроблення концепцій HR-інжинірингу на ТОВ «Абсолют Л» (рисунок 3.2).

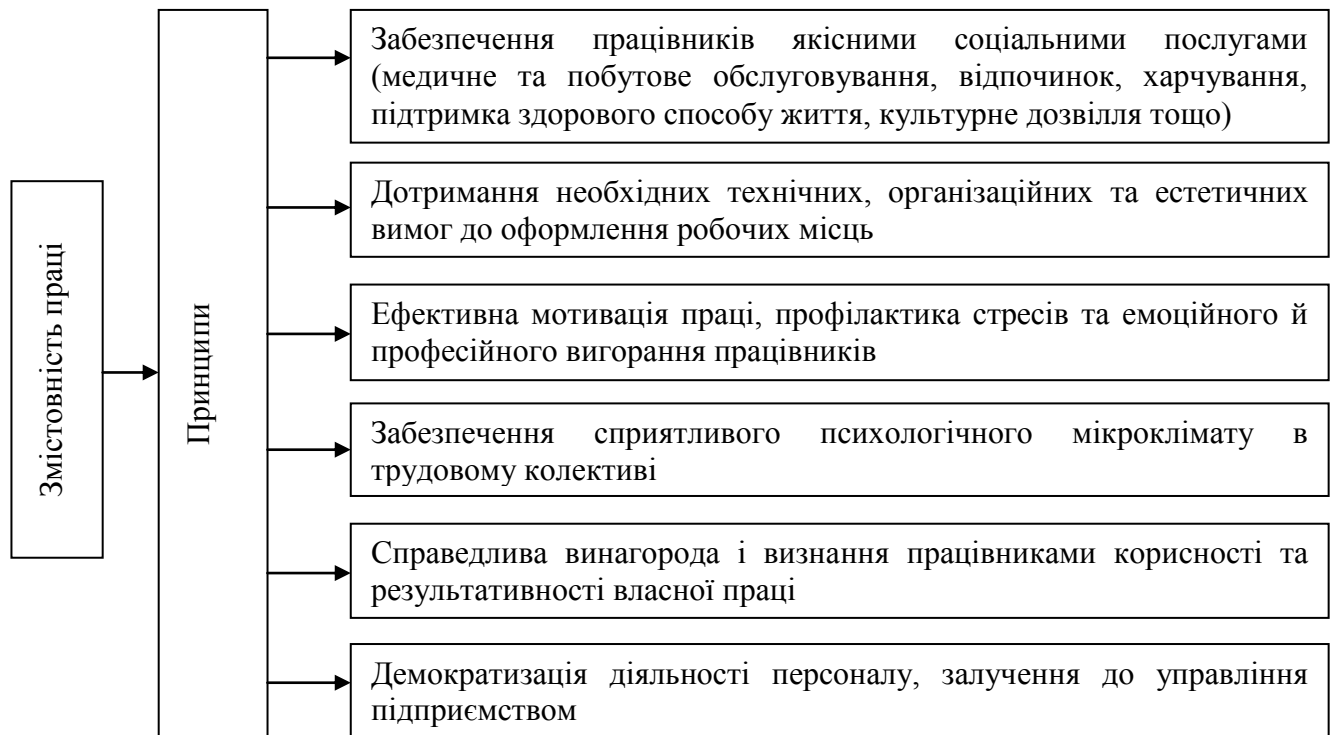


Рисунок 3.2 - Основні принципи розроблення концепцій HR-інжинірингу на ТОВ «Абсолют Л»

Узагальнення досвіду вітчизняних і зарубіжних підприємств дає змогу сформулювати глобальну мету концепції HR-інжинірингу: формування, розвиток і використання з найбільшою ефективністю трудового потенціалу підприємства. Складність розроблення цієї концепції полягає в тому, що людські ресурси підприємства за своїм характером потребують особливих підходів і методів управління. Важливо враховувати такі особливості праці в торгівлі, як [63, с. 36]:

- дуальний характер праці;
- праця, яка пов'язана із продовженням процесів виробництва у сфері обігу, займає значну питому вагу у загальній сумі всього трудового процесу – в основному через низьку оснащеність торгових підприємств технікою;
- праця, що пов'язана зі зміною форм вартості товару, досить одноманітна і водночас потребує значного нервового та фізичного напруження;
- значний вплив ймовірних факторів: інтенсивність купівельних потоків протягом дня, значного коливання попиту за товарними групами, та інші фактори

призводять до значних коливань навантаження і різкого підвищення напруженості праці;

– кінцевий результат праці – не товар, а послуга [64, с. 168].

Ефективне управління торговельним персоналом зумовлює етапність, послідовність і комплексність системи внутрішніх зв'язків та стосунків на підприємстві.

Таким чином, схема концепції HR-інжинірингу ТОВ «Абсолют Л» може бути наведена на рисунку 3.3.



Рисунок 3.3 - Схема концепції HR-інжинірингу з урахуванням особливостей діяльності ТОВ «Абсолют Л»

Зниження престижності роботи рядового торговельного персоналу є однією з негативних тенденцій у сфері соціально-трудова відносин, тому зазвичай на торговельних підприємствах у практиці є високими показники плинності кадрів.

Головні завдання під час формування ефективної концепції та на її основі системи управління персоналом на торговельному підприємстві полягають у визначенні: пріоритетів та розумінні, на що важливо робити акцент; способів впливу під час керування персоналом; як заохочувати та розвивати працівників на підприємстві, щоб результати діяльності персоналу були позитивними та сприяли економічній і соціальній ефективності підприємницької діяльності [65, с. 570].

Головною метою формування ефективної концепції HR-інжинірингу на торговельному підприємстві є розроблення кадрової політики та забезпечення людськими ресурсами, що володіють необхідними рівнями компетенцій, ефективне використання трудового потенціалу працівників, мотивація професійного розвитку працівників та соціального розвитку колективів. З метою підвищення продуктивності праці персоналу керівники та менеджери можуть використовувати різні методи управління персоналом як один із способів досягнення прибутковості діяльності підприємства, який діє не прямо, а опосередковано на персонал [66, с. 118].

Сучасні технології управління персоналом, що ґрунтуються на основі взаємодії «менеджер-підлеглі», включають [67, с. 448]:

- 1) тренінг, який відрізняється мінімальною кількістю теорій та «опором» на практику, «відпрацюванням» конкретних навичок;
- 2) професійні консультації, якщо вони необхідні для вирішення конкретних проблем, але персоналу не вистачає спеціальних знань;
- 3) наставництво (менторство), передбачає просування вже існуючих знань або професійних навичок та можливостей навчання на робочому місці;
- 4) коучинг, що допомагає усвідомити працівнику його цілі, причини удач і невдач і визначити напрям зміни поведінки [68, с. 126].

Ефективні концепції HR-інжинірингу передбачають активні дії у трьох основних напрямках [69, с. 518]:

- добір співробітників, прийняття рішень про їх переміщення або звільнення повинні бути спрямовані на забезпечення найбільш повної відповідності можливостей працівників і складності доручених їм робіт;
- вплив служб управління персоналом на формування системи завдань і функціональних обов'язків працівників;
- служби управління персоналом несуть відповідальність за ефективність інформаційного забезпечення всієї системи управління.

Розроблення і впровадження сучасних персонал-технологій на основі вибраної концепції HR-інжинірингу на підприємстві повинно розпочатися з їх кадрової діагностики і завершитися контролінгом [70, с. 70]. На основі проведеного дослідження можна запропонувати напрями вдосконалення діючих концепцій HR-інжинірингу на ТОВ «Абсолют Л» та їхнього подальшого розвитку (рисунок 3.4).



Рисунок 3.4 - Напрями вдосконалення та розвитку концепцій HR-інжинірингу на ТОВ «Абсолют Л»

Аналіз досліджень та публікацій також дає змогу виділити такі напрями ефективного управління персоналом, як [71, с. 159]:

- дотримання норм законодавства про працю;
- врахування специфіки впливу світових соціально-економічних процесів на концепції управління персоналом;
- підвищення конкурентоспроможності персоналу;

- забезпечення достатніх умов для професійного розвитку персоналу;
- забезпечення об'єктивного комплексного оцінювання якостей, компетенцій та результатів діяльності персоналу;
- зменшення ризиків діяльності підприємств при управлінні персоналом в умовах сучасного постіндустріального суспільства.

Основні складники формування концепції HR-інжинірингу на ТОВ «Абсолют Л» (заходи, елементи, принципи) наведені на рисунку 3.5.

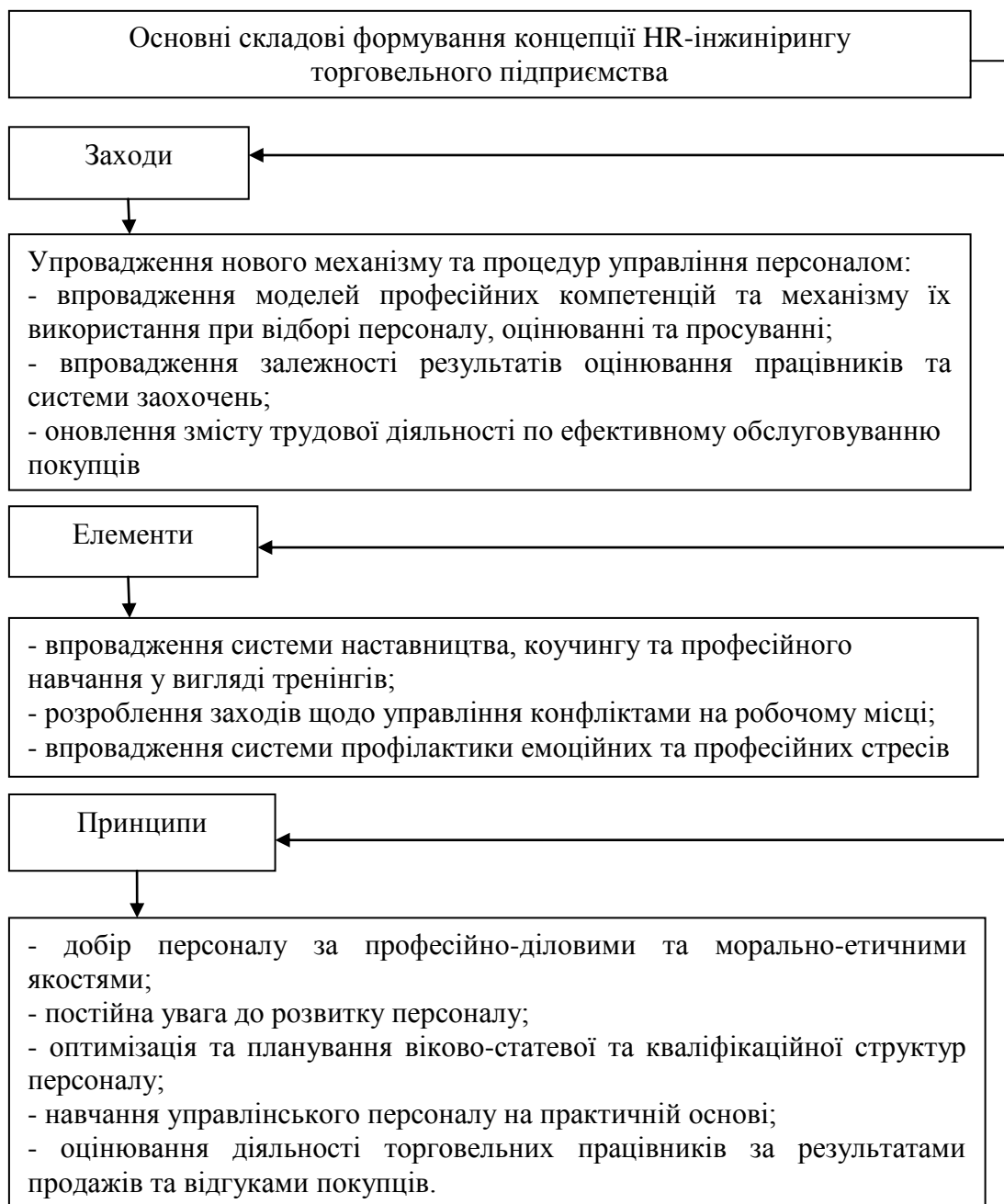


Рисунок 3.5 - Складники формування ефективної концепції HR-інжинірингу на ТОВ «Абсолют Л»

Сучасна й ефективна концепція HR-інжинірингу на торговельному підприємстві повинна забезпечувати досягнення таких цілей, як:

- забезпечення стабільності та розвитку кадрового потенціалу підприємства;
- забезпечення ефективності та результативності праці;
- ефективне використання витрат на персонал.

Для реалізації поставлених цілей пропонується за кожною з них здійснення певних заходів (рисунок 3.6).

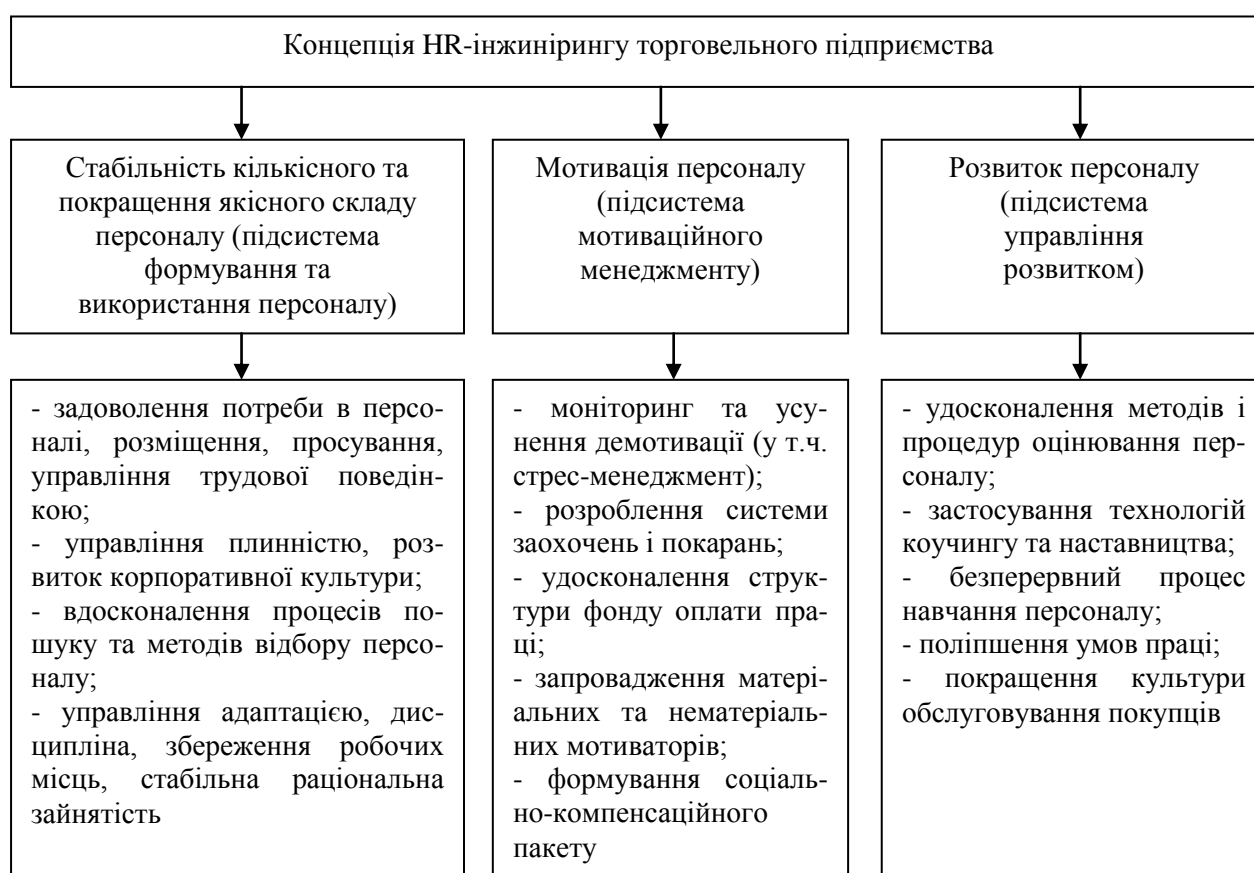


Рисунок 3.6 - Система заходів щодо реалізації ефективної концепції HR-інжинірингу на ТОВ «Абсолют Л»

Комплекс застосовуваних засобів, методів і прийомів роботи з персоналом на торговельному підприємстві повинен включати [69, с. 170]:

- 1) планування чисельності
- 2) управління змінами (моделі оплат, мотивації, та структури персоналу з

урахуванням необхідних компетенцій та їх рівнів; корпоративної культури);

- 3) розроблення принципів і правил управління рухом персоналу;
- 4) управління витратами на персонал;
- 5) організацію праці, управління часом, управління стресами;
- 6) оцінку результатів та якості трудової діяльності;
- 7) аудит і контролінг персоналу.

У сучасних умовах триває процес розвитку та оновлення концепцій управління персоналом, при цьому удосконалюються як системи управління, так і методи та інструменти, що використовуються.

3.2 Архітектурне моделювання функціонування та розвитку інтегрованої корпоративної структури ТОВ «Абсолют Л»

Об'єктивна потреба висування авторської гіпотези полягає у тому, що інтегрована корпоративна структура (ІКС) є надскладною системою, яка має не тільки чисельну кількість входів та виходів (у разі прийняття процесного підходу до опису параметрів її діяльності), але й не меншу кількість закономірностей функціонування та розвитку. Відповідно саме з метою покращення процесу організації управління такою системою потрібним стає формування архітектури, яка дозволить усвідомити як функціонує система та яким чином необхідно на неї впливати для досягнення поставлених цілей [70, с. 70].

Метою архітектурного моделювання функціонування та розвитку інтегрованої корпоративної структури ТОВ «Абсолют Л» є розвиток теоретико-методологічних положень щодо організації управління реалізацією та розподілом корпоративного контролю на основі архітектурної моделі інтегрованого акціонерного товариства.

Основа реалізації мети становить авторська гіпотеза щодо використання процедури архітектурного моделювання для забезпечення узгодженої взаємодії

функції ІКС з виконуваними бізнес-процесами та для формування цілісного уявлення про всі аспекти функціонування та розвитку корпоративного утворення, оскільки лише наявність такого цілісного уявлення дозволить подолати означені на початку проблеми та диспропорції [71, с. 159].

Звернемо увагу ще на одне об'єктивне підтвердження доречності авторської гіпотези. Так, вагомою особливістю ІКС є потреба узгодження інтересів великої кількості зацікавлених по відношенню до корпоративного утворення сторін. З одного боку існують розробки, які орієнтовані безпосередньо на узгодження інтересів окремих учасників корпоративного підприємства (зокрема це пропозиції [72] щодо розробки моделей взаємодії агентів чи формування механізмів узгодження керівних впливів) або вирішення відомої в інституціональній економічній теорії проблеми «принципал-агент» (показовим прикладом тут є розробки [73], спрямовані на кількісне обґрунтування шляхів вирішення означеної проблеми).

З іншого боку потрібно розширення даних розробок в напрямку формування інструментарію, який зможе надати цілісного уявлення шляхів розвитку корпорації всім її стейкхолдерам й тим самим мінімізувати корпоративні конфлікти. Саме таким інструментарієм й постає корпоративна архітектура.

Отже, складність побудови архітектури ІКС перш за все міститься у необхідності врахувати інтереси всіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів) корпоративного утворення за умови найбільш можливого охоплення проблемних сфер корпоративного управління [74, с. 118].

Піонерською роботою у даній сфері постали розробки Дж. Захмана, присвячені співвіднесенню рівнів управління підприємством та окремих аспектів опису корпоративного підприємства як системи. Дана модель має найбільший рівень концептуалізації, але й максимальну складність практичної реалізації. Існує цілий ряд інших підходів до визначення поняття архітектури [75, с. 172].

Саме тому для отримання результатів звернемося до розробки авторів [76, с. 211], які провели порівняльний аналіз таких підходів та стандартів архітектурного опису систем як: функціональна динамічна інфраструктура TOGAF, модель SAM

(Strategic Architecture Model), зведені знання з формування архітектури (Business Architecture Body of Knowledge) та бізнес-модель А. Остервальдера (може розглядатися як підхід до опису бізнес-архітектури) [77, с. 711].

Кожна з зазначених моделей архітектури не є повною та не має одностайної підтримки дослідників. Але, на думку автора, врахувати переваги кожної з зазначених моделей можна шляхом використання означеної у [78] мови моделювання архітектури підприємства (скорочено ArchiMate).

Перевага цієї пропозиції міститься в можливості адаптації даної мови моделювання та її відповідності до стандарту опису багаторівневої архітектури ISO 42010 (або його перекладу у вигляді ГОСТ Р 57100 [91]). Саме даний стандарт орієнтується на узгодження інтересів зацікавлених сторін з бізнес-процесами та функціями складної системи, що у випадку даного дослідження пропонується використовувати для моделювання розподілу та реалізації корпоративного контролю [79, с. 266].

Отже, орієнтація на [80] дозволяє трактувати корпоративну архітектуру як опис на вищому рівні агрегації концепції та принципів організації системи з наданням вичерпного представлення компонентів системи й виконуваних ними функцій, описом зв'язків між бізнес-процесами й цілями життєдіяльності та визначенням особливостей еволюції чи розвитку системи. Таке тлумачення, по-перше, певною мірою перетинається з визначенням корпоративної архітектури у [81, с. 354] як «загальної моделі бізнесу, яка визначає політику інвесторів, стратегії, продукти, технології, процеси, структури та інформаційну підтримку життєдіяльності».

Такий підхід виводить поняття архітектури [82, с. 489] зі сфери інформаційних систем до моделювання всієї діяльності корпоративного утворення (зрозуміло з акцентом на формування належної інформаційної підтримки такої діяльності). Зрозуміло, що моделювання подібної архітектури буде мати певні особливості, пов'язані з наявністю значного переліку компонентів системи. Орієнтуючись на мову архітектурного моделювання ArchiMate [83, с. 11], визначимо перелік таких компонентів у вигляді поданої на

рисунку 1 легенди моделі. Комбінування даних блоків дозволить створити описи корпоративної архітектури, які дозволяють врахувати різні точки зору на функціонування та розвиток корпоративного утворення. Зазначимо, що подана на рисунку 3.7 схема є стандартизованою (детальне представлення даного стандарту подано у [84, с. 311]).

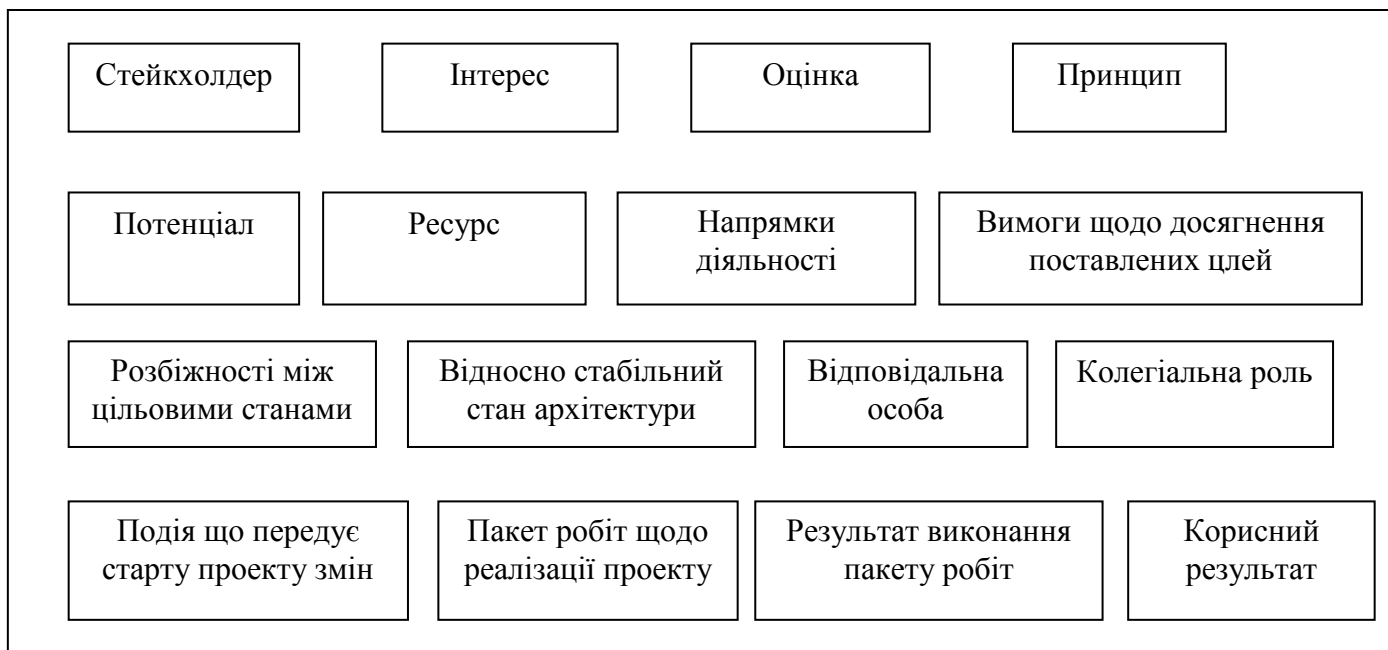


Рисунок 3.7 - Легенда архітектурної моделі функціонування та розвитку інтегрованої корпоративної структури

Основу утворення будь-якої моделі розподілу та реалізації корпоративного контролю становить визначення структури акціонерного капіталу. Архітектурний підхід дозволяє розширити дану вимогу. Для цього, по-перше необхідно прийняти пропозиції А. Турханова [92] щодо необхідності врахування різних видів капіталу, що є цілком слушним, оскільки в більшості випадків прийняття рішень у сфері корпоративного управління базується на визначенні структури зареєстрованого (пайового) капіталу. Реалізація даної вимоги наведена на рисунку 3.8 [85, с. 413].

Доведеність даної пропозиції міститься в рамках обґрунтування появи концепції інтегрованої звітності, яка відображає сучасні тенденції до формування

корпоративної інформації та вимагає відображення в звітності відомостей про перелічені на рисунку 3.8 види капіталу. По-друге, архітектурний підхід дозволяє визначити та зв'язати види капіталу з різними стейкхолдерами корпоративного підприємства (авторський варіант цього узгодження також наведено на рисунку 3.8) [86]. Зазначене максимальне можливе врахування інтересів всіх зацікавлених сторін призведе як до мінімізації корпоративних конфліктів, так і створить інструмент вирішення всіх можливих протиріч, визначених поза відносинами «принципал-агент».

Реалізація означених на рисунку 3.8 відносин розкриває ті чи інші інтереси стейкхолдерів корпоративного підприємства.

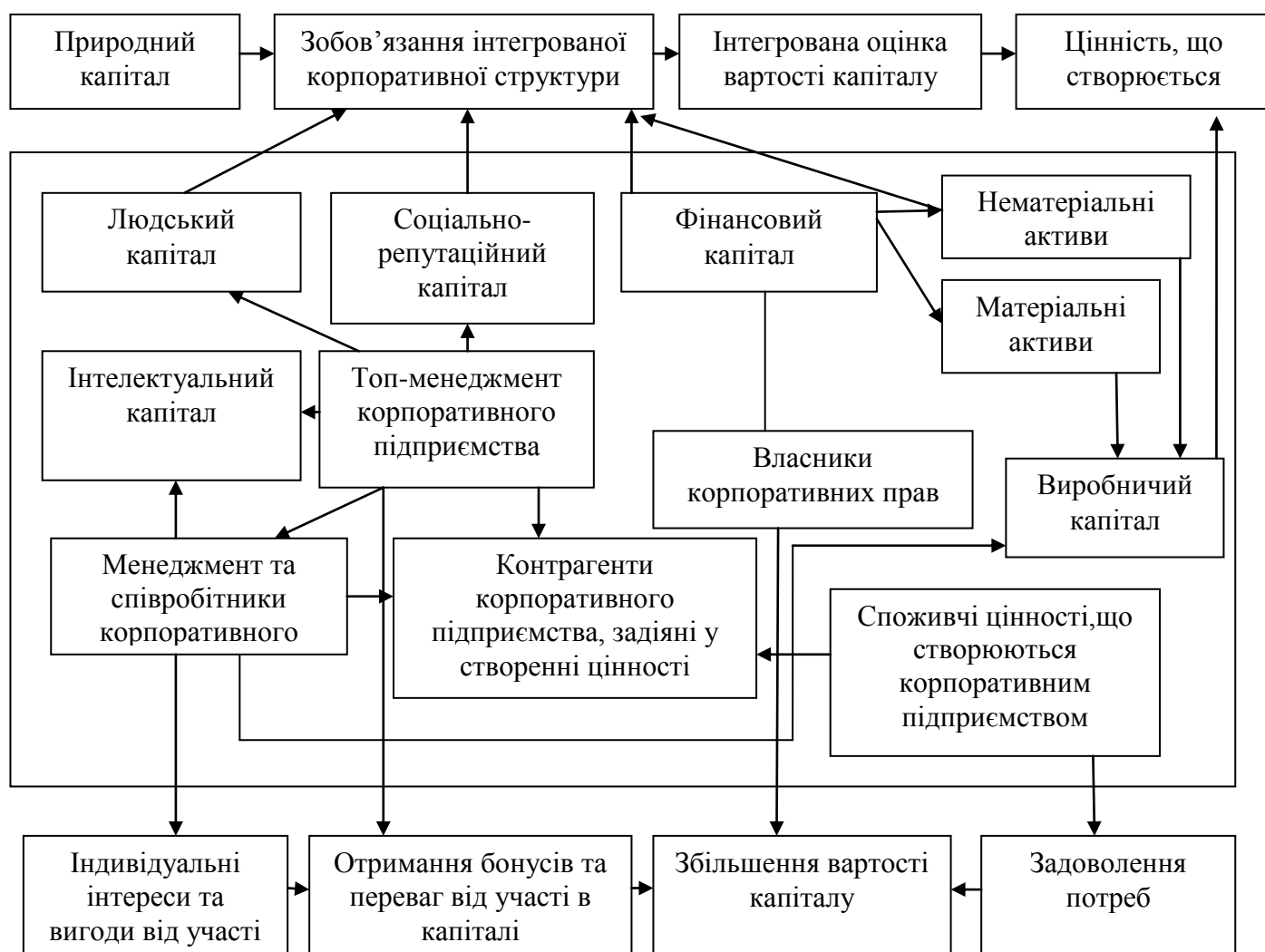


Рисунок 3.8 - Структуризація видів капіталу в розрізі основних стейкхолдерів інтегрованого корпоративного утворення

Такі інтереси розкриваються через систему вимог та ключових індикаторів, які визнають особливості роботи корпоративного менеджменту. При цьому слід мати на увазі наявність цілого пласту досліджень, присвячених як розробці таких індикаторів, так і формуванню корпоративних інформаційних систем, в межах яких фіксується необхідні дані для визначення значень таких індикаторів.

Наявність та розвиток таких систем особливо актуальні в умовах поширення згадуваної вище концепції інтегрованої корпоративної звітності. Використання мови архітектурного моделювання ArchiMate дозволяє зв'язати інформаційну підтримку корпоративного управління безпосередньо з бізнес-процесами та видами капіталу ІКС. Для цього в рамках архітектурної моделі виділяються окремі шари, які відповідають різним компонентам архітектурної моделі [87, с. 130]. Наприклад, вимоги до корпоративної звітності на технологічному рівні пов'язуються як з наявністю відповідних технічних систем, так і безпосередньо інтересами зацікавлених у звітній інформації сторін. Це дозволяє подолати декларативність концепції інтегрованої звітності щодо її зв'язування з бізнес-моделлю створення вартості учасниками ІКС. Саме тому на рисунку 3.9 представлена структуризація шарів корпоративної архітектури ТОВ «Абсолют Л», з відображенням авторського розуміння змісту цих шарів в контексті моделювання розподілу та реалізації корпоративного контролю.

Архітектурна модель ІКС будується в розрізі означених на рисунку 3.9 шарів та з урахуванням поданих на рисунку 3.7 складових мови архітектурного моделювання. Окрім того, вибір компонентів архітектурної моделі слід ґрунтувати на вивченні елементів опису подібних компонентів у [88] та дослідженні їх співвіднесення з сучасними концепціями корпоративного управління [89]. За такого підходу отримуємо подану на рисунку 3.10 агреговану модель архітектури ІКС.

Зазначимо, що представлена на рисунку 3.10 схема базується на представленій у [90] метамоделі ключових областей діяльності підприємства та використовує означені у [91] складові корпоративної архітектури. Змістовно подані в [92] складові архітектури відповідають шарам з рисунка 3.9. Окрім того,

доведеність поданої на рисунку 3.10 структуризації базується на врахуванні результатів опитування щодо визначення основних сфер впливу органів корпоративного управління [92].



Рисунок 3.9 - Визначення змісту шарів ArchiMate в рамках моделі функціонування та розвитку інтегрованої корпоративної структури

До таких сфер віднесено захист інтересів акціонерів (85%), розкриття інформації (75% респондентів), оптимізація бізнес-процесів (50%), стратегія розвитку (45%) та фінансова політика ІКС (40%), контроль великих угод (65%) та корпоративна відповідальність й стійкість розвитку (55%). Саме узгодження зазначених сфер реалізації корпоративного контролю з видами капіталу (див.

рисунк 3.8) дозволило отримати агрегований опис корпоративної архітектури, візуалізація якого наведена на рисунку 3.10 [93].

Корпоративне управління

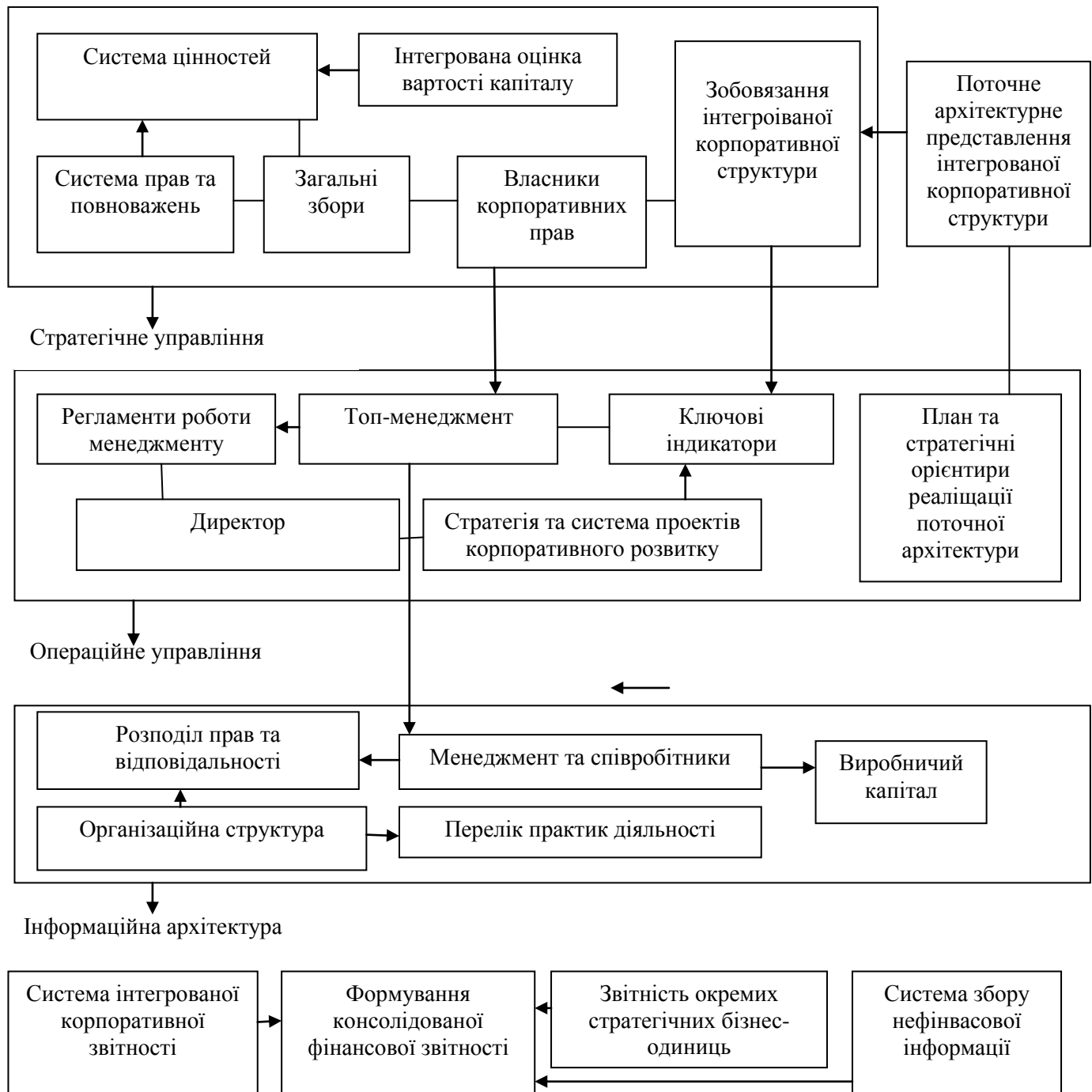


Рисунок 3.10 - Агреговане представлення архітектурної моделі ІКС

Подана на рисунку 3.10 архітектурна модель відбиває статичні (структуру інтересів та капіталу) та динамічні (бізнес-процеси та їх зв'язок з виконуваними функціями) аспекти функціонування ІКС. Зрозуміло, що така архітектура не може

бути незмінною від часу свого формування. За для цього в межах архітектурної моделі слід передбачити субмодель розвитку ІКС [94].

Дана субмодель, представлена на рисунку 3.11. Особливістю поданої на рисунку 3.11 субмоделі розвитку ІКС є те, що вона відображає перехід між стійкими станами архітектури ІКС з використанням елементів проектного управління та концепції стратегічного розриву, описаних у [95].

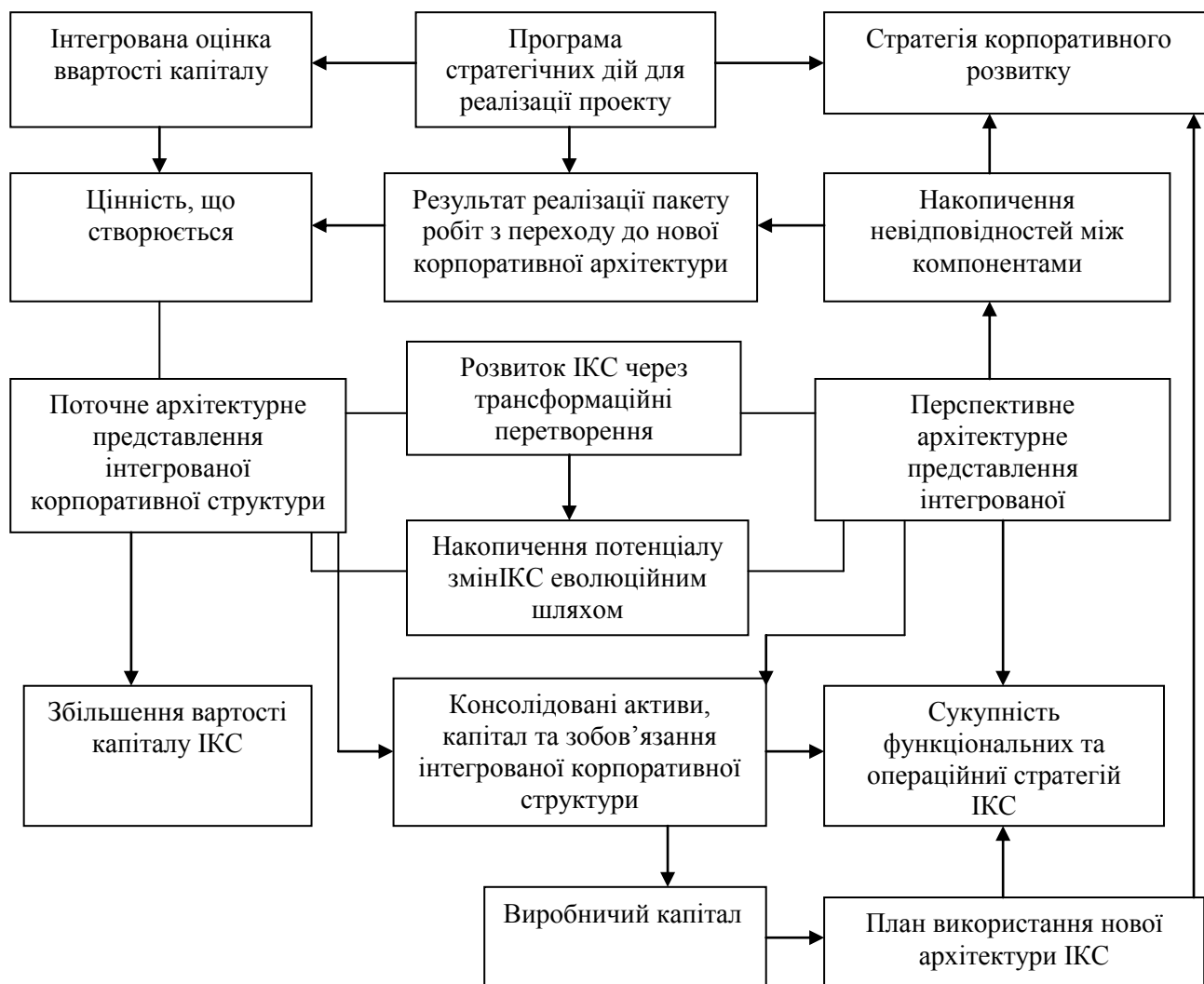


Рисунок 3.11 - Моделювання розвитку ІКС як проекту переходу між відносно стійкими станами корпоративної архітектури

При цьому дана модель враховує зміну інтересів стейкхолдерів ІКС та узгоджену частину таких інтересів, формалізовану у вигляді стратегії

корпоративного розвитку з таким її складовими як показники ефективності та оцінки вартості ІКС.

3.3 Використання компетентісного підходу в системі удосконалення побудови HR-інжинірингу на ТОВ «Абсолют Л»

Нові економічні, політичні, соціально-трудова виклики та кризові явища, спричинені COVID-19 та війною в країні змінили та надалі модифікують підходи керівників підприємств до HR-інжинірингу. Для будь-якого роботодавця вимір компетентності своїх співробітників є важливим елементом робочих відносин та процесу оцінки. Ключове завдання системи компетентісного підходу полягає в тому, щоб співробітники розуміли, що їхній рівень компетентності буде оцінюватися регулярно, знали методи, за допомогою яких будуть оцінені, і розуміли, які будуть наслідки, якщо вони не відповідатимуть вимогам та очікуванням керівництва підприємства.

За даними досліджень 72% компаній погоджуються з тим, що управління компетенціями відіграє важливу роль в успішному веденні бізнесу. Саме тому, компетенції швидко стають кращим інструментом для підвищення ефективності управління людськими ресурсами. Сьогодні управління компетенціями використовують для пошуку, залучення та розвитку найкращих фахівців, зміцнення організаційних цінностей та досягнення успіху в бізнесі. Для того, щоб компетентісний підхід в HR-інжинірингу був вигідним необхідно розробити певний процес, а саме: необхідно визначити групи компетенції, для кожної з груп компетенції необхідно визначити шляхи навчання та розвитку, провести оцінку діяльності персоналу, визначити слабкі сторони, усунути та покращити їх, а потім провести повторну оцінку, щоб визначити, чи відбулися покращення та запропонувати нові можливості для подальшого навчання та удосконалення [96].

У Давосі на Всесвітньому економічному форумі було затверджено 10 основних загальних компетентностей, які мають бути інтегровані з фаховими компетентностями, що є найбільш затребувані на успішних підприємствах. До них віднесено у рейтинговій пріоритетності (таблиця 3.2) [97, с. 144]:

Таблиця 3.2 - Рейтинг загальних компетентностей за результатами Всесвітнього економічного форуму

Володіння комплексним багаторівневим підходом до вирішення проблем	Передбачає здатність системно, цілісно, багатоаспектно діагностувати проблему та її вирішувати з урахуванням усіх ризиків та перспектив
Критичне мислення	Відображає здатність аналізувати інформацію, уникати нав'язування чужих думок та позицій, зважувати усі аргументи, протидіяти масовому мисленню
Креативність	Демонструє здатність продукувати нові, нестандартні ідеї, рішення, погляди, творчо підходити до вирішення існуючих проблем, створювати інновації.
Вміння вести за собою людей та розпізнавати їхній потенціал	Передбачає володіння лідерськими здібностями та вмінням управляти людьми на засадах планування, організування, координування, мотивування, контролювання та регулювання їхньої діяльності.
Здатність взаємодіяти з людьми	Демонструє вміння спілкуватись з людьми, вислуховувати їх, доносити свою думку і позицію, вирішувати конфлікти, забезпечувати командну роботу та приємне спілкування у різних ситуаціях
Володіння емоційним інтелектом	Репрезентує стресостійкість, вміння володіти власними емоціями, здатність розуміти емоції інших людей та впливати на них.
Здатність обґрунтовано формувати власну думку і приймати рішення	Передбачає володіння достатнім рівнем знань, умінь і навичок, що дають змогу впевнено самостійно приймати рішення та аргументовано відстоювати власну думку
Клієнтоорієнтованість	Має на меті орієнтування на споживача конкретних послуг, робіт чи продукції, які продукує конкретна особа. При цьому під споживачем розуміють не лише конкретного покупця, але й пов'язаного виробничим циклом співробітника; особу, робота якої залежить від результатів роботи іншого працівника тощо.
Вміння вести переговори	Демонструє здатність оцінювати позицію співрозмовника, використовувати дієву стратегію та тактику ведення переговорів, гнучко реагувати на зміну настроїв та потреб контрагента, вміти переконувати, аргументувати, пояснювати позицію сторони тощо.
Гнучкість розуму	Передбачає володіння когнітивною гнучкістю, тобто здатністю швидкого реагування на усі подразники та ситуації, обдумування та аналізування кількох проблем одночасно, оперативної зміни формату роботи.

Розвиток будь якого підприємства, що прагне бути конкурентоспроможним та ефективно вести свою діяльність залежить від належного кадрового складу, якісного HR- інжинірингу а це говорить про необхідність систематичного оцінювання належного кадрового забезпечення організаційних змін та

цілеспрямованого формування і розвитку компетентнісних важелів на засадах навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємства. Рівень розуміння своєї ролі в колективі може мати величезний вплив на продуктивність праці. В процесі реалізації людського розвитку на підприємстві необхідно здійснювати діагностику компетентностей персоналу на предмет його готовності та здатності здійснювати необхідні трансформації на підприємстві [98, с. 249]. Тобто, виникає необхідність у систематичному якісному, повному, достовірному діагностуванні компетентностей працівників. Дослідження теорії та практики за проблемою дало змогу удосконалити метод діагностування компетентностей працівників підприємства у процесі вдосконалення HR- інжинірингу персоналу. Впровадження та управління оцінкою компетенцій забезпечує цілий цикл, який включає в себе 9 рекомендованих інструментів (таблиця 3.3) [99, с. 304].

Таблиця 3.3 – Інструменти управління оцінкою компетенцій

Інструменти 1	Характеристика 2
Бібліотека компетенцій	Це набір компетенцій для конкретної посади певного підприємства, за якими необхідно оцінити співробітників. Бібліотека компетенцій необхідна для того, щоб знати за якими критеріями, вимогами, навичками потрібно проводити оцінку. В ідеалі цей інструмент має забезпечити весь набір компетенцій, які мають бути визначені для різних рівнів. Наприклад, від новачка до експерта. Удосконалений інструмент підтримує також створення шаблонів або моделей компетенцій на основі ролей.
Механізм онлайн-оцінки	Щоб спростити процес оцінки, хорошим інструментом є вебінтерфейс. Який повинен надавати всю відповідну та необхідну інформацію, задля того, щоб мати можливість оцінити себе чи іншу людину
Підбір кандидата на вакантну посаду	Тобто, якщо працівник новий, то його уміння та знання необхідно прирівняти до вимог вакансії.
Підтримка мультирейтингової оцінки та зворотного зв'язку 360	Оцінки можна проводити різними способами. Одним із них є проста самооцінка, коли людина оцінює себе за набором критеріїв. Деякі підприємства залучають зовнішніх експертів до оцінки кандидата. Для підтримки цих процесів інструмент повинен дозволяти цим експертам легко оцінювати кандидатів, використовуючи онлайн-інтерфейс. Щоб підвищити точність та забезпечити більш корисний зворотний зв'язок, даний інструмент повинен допомогти відкритись кандидату та завоювати його прихильність.
Звітність.	Сама собою оцінка, заснована на компетенціях, мало що дає. Щоб бути ефективними, люди повинні розуміти свій рівень компетентності та навчатися, щоб досягти бажаного рівня навичок. Інструмент оцінки на основі компетенцій повинен надавати звіти, щоб допомогти людині зрозуміти свій поточний рівень компетентності, щоб вона могла сформулювати свій подальший план дій для досягнення бажаного рівня.

Кінець таблиці 3.3

1	2
Груповий аналіз.	Груповий аналіз необхідний у двох випадках: - визначити спільні сильні сторони групи і загальні прогалини. Ця інформація може мати вирішальне значення для ефективної командної роботи, трудового потенціалу та стратегічного планування подальшої роботи. - виявити загальні потреби у навчанні. Якщо співробітник буде складати свої плани ізольовано, то підприємство втрачатиме можливість об'єднати декількох людей або групи людей з такими ж потребами, а це додаткові кошти, ресурси та витрачений час.
Випробувальний період	Це час за який кандидат адаптується, показує всі свої сильні сторони та проявляє компетенції. А роботодавець або HR-менеджер спостерігає і робить висновок, чи відповідає кандидат очікуванням.
Поточна діяльність	Якщо кандидата прийнято, то тут оцінюється його перспективи на кар'єрне зростання та перегляд заробітної плати
Історія розвитку кандидата	Процес оцінки компетентностей повинен показувати підвищення рівня компетентності та скорочення прогалин. Щоб визначити, чи процес оцінки компетенцій працює оптимально, інструмент повинен періодично аналізувати дані проведення оцінки.

Існує безліч способів вимірювання компетентності, виділимо найпростіші та найпоширеніші [100, с. 93]:

1. Щорічна оцінка.

2. Анкета зворотного зв'язку 360 градусів дає можливість отримати уявлення про те, як працює співробітник в очах своїх колег, клієнтів та менеджерів. Кожен співробітник має можливість чесно висловити свою думку та бачення про співпрацю, взаємодію з співробітником, який проходить оцінку на компетентність.

За допомогою методу 360о пропонується оцінити володіння працівником необхідними загальними та фаховими компетентностями. Вказаний метод є доволі результативним, оскільки він передбачає залучення на анонімних засадах зацікавлених колег працівника, які пов'язані з ним професійною діяльністю (керівника, підлеглих, представника HR-відділу, працівників інших підрозділів тощо) [101, с. 56].

Рекомендується до такого оцінювання залучати мінімум чотирьох працівників, що дасть змогу забезпечити об'єктивність результатів, при цьому експерти повинні мати досвід роботи з працівником, бути неупередженими, а також не повинні перебувати у дружніх чи родинних стосунках із суб'єктом оцінювання. При цьому експерти отримують сформовану на попередніх етапах

карту загальних і фахових компетентностей та оцінюють кожну компетентність за шкалою від 0 до 5 балів.

Пропонується шкалу для експертів інтерпретувати таким чином:

- 0 балів: компетентність відсутня;
- 1 бал: компетентність на початковому етапі розвитку, практично не використовується працівником;
- 2 бали: компетентність розвинена частково, тобто проявляються лише певні її аспекти у поведінці та роботі працівника;
- 3 бали: компетентність: рівень розвитку компетентності на середньому рівні, працівник потребує навчання та підвищення кваліфікації;
- 4 бали: працівник володіє компетентністю, але не завжди успішно її використовує;
- 5 балів: компетентність яскраво виражена та активно використовується працівником.

За результатами оцінювання, кандидата чи працівника можна буде оцінити за такою шкалою:

- 0 до 1,25 балів: компетентності відсутні або нерозвинені;
- від 1,25 до 3,75 балів: компетентності розвинуті;
- від 3,75 до 5 балів: компетентності яскраво виражені та розвинуті;

3. Аналіз ключових показників ефективності (КПІ) Вкрай важливо визначити ключові цілі, над якими має працювати співробітник. Це дає можливість роботодавцю на практичних прикладах продемонструвати успіхи та невдачі.

4. Регулярні зустрічі віч-на-віч з лінійним керівником. Ці зустрічі повинні бути допоміжним інструментом обговорення позитивних моментів та виявлення функцій, що потребують покращення. Такі зустрічі рекомендовано документувати. Результатом таких зустрічей є те, що співробітник розуміє над чим йому працювати, щоб стати краще. Якщо ж компетентності працівника частково не відповідають встановленим вимогам, то доцільно забезпечити їхній розвиток на засадах відвідування тренінгів, курсів, стажування, самонавчання

тощо. Одна з найпоширеніших помилок, допускають керівники, полягає в тому, що вони думають, що базового навчання для кожного співробітника достатньо, щоб очікувати на високоякісні результати та довгострокову перспективу. Таке ставлення недалекоглядне і не принесе ефективної діяльності персоналу. Баланс компетентності, продуктивності та залучення співробітників залежить від діапазону цікавої та різноманітної роботи, яку керівництво доручає їм, а також від постійної взаємо підтримки, яку вони отримують, щоб досягнути високих результатів діяльності [102].

Важливо визнати цінність компетенцій, які не вказані у посадовій інструкції. Визнання компетенцій та розуміння цінностей як особистих, так і професійних є ключовим елементом компетентісного підходу. Професійні компетенції є основою оцінки компетентності персоналу. Вони в процесі діяльності змінюються у міру адаптації передового досвіду та вимог законодавства. Тому важливо, щоб керівники знали про професійні вимоги до компетенцій всіх співробітників та мотивували їх до постійного інвестування у свій професійний та особистий з метою високого рівня компетенції [103].

Компетентність слід перевіряти протягом усіх трудових відносин. Особливо ретельно таку діагностику робити при прийомі на роботу нового працівника. Процес найму нового працівника тільки по співбесіді не надасть всю інформацію про працівника. Тому необхідно застосовувати елементи та методи оцінки компетентності уже на першому етапі. І переконатися, що кваліфікацію перевірено на компетенції.

Управління компетентісним підходом до персоналу є дуже важливою складовою в системі вдосконалення HR- інжинірингу підприємства. Тому що нехтуючи рівнем підготовки та компетентності персоналу, в кінці кінців призводить до великих втрат часу та фінансів. Проведення постійної періодичної оцінки персоналу підприємства на основі компетенцій потребує аналізу ефективності роботи персоналу за певний період. Краще це робити щорічно для того, щоб працівники розуміли який їх рівень інтегрального показника компетентності, яку групу чи компетенцію потрібно підтягнути і за який період

[104]. Кожна робота потребує певного набору знань та навичок. Це залежить від типу та складності роботи. Процес оцінки, заснований на компетенціях, забезпечує спосіб розвитку навичок та знань, необхідних людям для виконання їхньої роботи. Діагностика на основі компетенцій – це не просто завдання виставити оцінки, а цілий процес оцінки, навчання та переоцінки.

Існують різні етапи щодо оцінки компетенцій (рисунок 3.12) [105, с. 102].



Рисунок 3.12 - Етапи оцінки компетенцій

З огляду на це виникає необхідність і доцільність введення термінологічної оціночної дефініції посадової компетентності для управління з розмежуванням її на 2 види – номінальну і реальну. Номінальна компетентність працівника АУ визначає конкурсні умови та критерії, формальна (номінальна) відповідність яким

дозволяє прийняти управлінське рішення про наймання і призначення претендента на відповідну посаду в організації. Працівник, що володіє певними знаннями, уміннями, навичками, досвідом тощо на посаді є носієм номінальної компетентності [106, с. 123]. Реальна компетентність проявляється за фактом виконання управлінцем посадових обов'язків впродовж оцінюваного/аналізованого періоду; рівень розвитку реальної компетентності дозволяє визначити, наскільки своєчасно, повно, системно та ефективно управлінець виконує поставлені завдання, вирішує існуючі проблеми, здійснює управління в межах посадової інструкції за рахунок наявних прав і повноважень з дотримання (відповідної) відповідальності за прийняті та реалізовані управлінські рішення. Можна сказати, що відповідний рівень реальної компетентності з точки зору логіки характеризується у термінах еквіваленції, тобто «тоді і тільки тоді, коли» [107, с. 71].

Еквіваленцією висловлень А і В називається складне висловлення $A \Leftrightarrow B$, яке істинне тоді і тільки тоді, коли обидва прості висловлення А і В або істинні, або хибні. У природній мові виразу «А тоді і тільки тоді, коли В» відповідають синоніми: «А якщо і тільки якщо В», «А еквівалентне В», «Якщо А, то В і якщо В, то А» тощо [108, с. 520]. Реальна компетентність має місце (тоді і тільки тоді, коли), якщо посадова особа (управлінець):

- виконує повною мірою усі завдання і функціональні обов'язки, передбачені посадою;
- відповідає усім (встановленим) вимогам на посаді;
- ефективно управляє власною діяльністю і/чи діяльністю підрозділу АУ;
- не допускає виникнення критичних відхилень у діяльності підрозділу АУ або успішної їх усуває в межах функції регулювання.

Згідно положень [109] критичний – 1. Який перебуває в стані кризи; переломний. 2. Винятково складний, тяжкий, небезпечний, скрутний.

Критичними у діяльності підрозділу АУ, організації слід вважати відхилення, які відповідають низці критеріїв:

- ті, які призвели до порушення ходу і звичних норм провадження

діяльності, функціонування підрозділу АУ, організації, а усунення яких вимагає ресурсних надвитрат (часу, фінансів, організаційні дії тощо) або перевищення посадових повноважень;

- ті, які унеможлиблюють подальшу діяльність і функціонування підрозділу АУ, організації через порушення нормативів для оцінки ключових показників (прибуток, ліквідність тощо);

- ті, які унеможлиблюють подальшу діяльність і функціонування підрозділу АУ, організації через порушення законодавчо-правових регламентів чи норм.

Отже, компетентність є якісною характеристикою засвоєння, що проявляється у процесі практичної діяльності, а компетенція є певним, заздалегідь визначеним, набором знань, умінь, навичок, інформацією про рівень яких повинні володіти відповідні кадрові підрозділи.

На основі такої інформації керівництво організації приймає обґрунтовані управлінські рішення щодо людських ресурсів, управління продуктивністю тощо. Водночас, поняття компетентності слід відмежовувати від термінів кваліфікація, кваліфікованість, майстерність, фаховість, професіоналізм, профпридатність, які втім часто використовують як синонімічні. Для виконання управлінської діяльності працівнику АУ важливим є насамперед професійна компетентність, однак характер та специфіка роботи, яка передбачає постійні контакти з колегами і підлеглими, зумовлює необхідність наявності емоційної компетентності (в першу чергу, – для управлінців на керівних посадах). Тому розглядати компетентність працівника АУ слід крізь призму посадової компетентності, у якій поєднуються професійна та емоційна компетентності (рисунок 3.13).

Компетентність працівників апарату управління			
професійна компетентність	посадова компетентність	Некерівні посади	
емоційна компетентність		Керівні посади	

Рисунок 3.13 - Співвідношення складових компетентності працівників АУ

Адекватне і коректне оцінювання та подальший розвиток компетентностей управлінців, як вагомий чинник впливу на функціонування АУ, слід проводити як на початковому етапі (винаймання і прийняття на посаду АУ), що відображається у забезпечувальній складовій, так і у процесі діяльності (діяльнісна складова посадової компетентності). Оцінювання компетентності класичними методами (атестація, метод 360°, тестові завдання тощо) дозволяє виявити опосередковано рівень професійності (професіоналізму) працівників АУ через володіння відповідним структурними елементами (знання, вміння, навички) компетентності, що вказує на т.з. забезпечувальну складову («картину») компетентності. Водночас, оцінювання компетентності через дотримання вимог виконання управлінської діяльності (параметри якості, своєчасності, відповідності) вказує на успішність діяльності або на т. зв. діяльнісну складову компетентності.

Так, М. Чиксентмігаї (Csikszentmihalyi, 2008) вважає, що для оптимального виконання діяльності потрібно дотримуватись умови, коли рівень складності завдань (вимог, викликів) відповідає рівню розвитку умінь (навичок, знань тощо) особистості. Потрапляння у своєрідний «коридор» A1→A4 відповідності (потік), як динамічна характеристика, сприяє особистісному розвитку індивіда (рисунок 3.14).

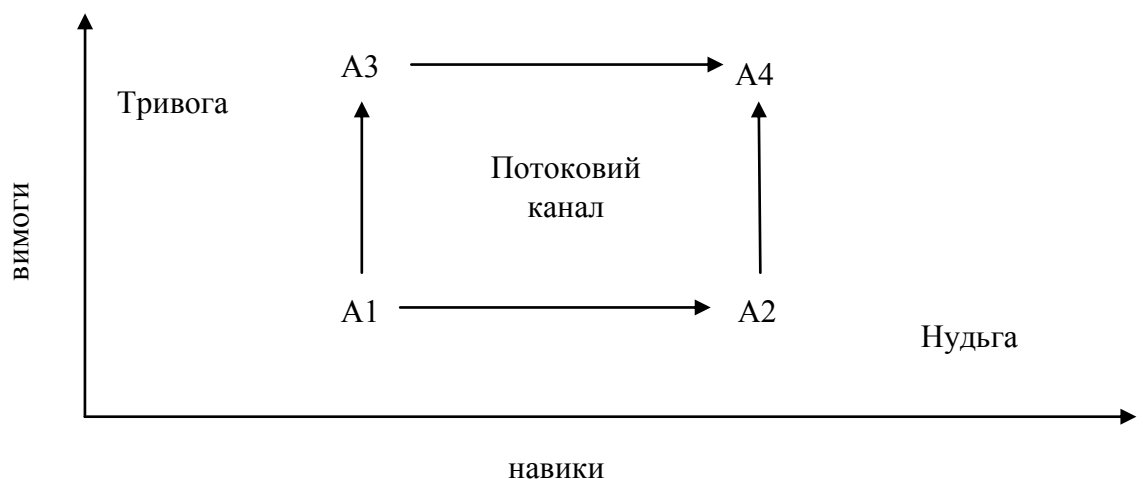


Рисунок 3.14 - Умови виникнення потоку

Перебування в околі A2 свідчить про переважання рівня розвитку наявних

навичок індивіда над рівнем вимог (складність, діапазон завдань тощо), що відповідно, може породжувати нудьгу, відсутність інтересу до роботи; водночас, перевищення рівня вимог над рівнем розвитку навиків може спричиняти тривогу, невпевненість і т. і. [109]. Закономірно вважати, що врахування відповідності рівня вимог діяльності на посаді рівню можливостей управлінських працівників вплине на якість і своєчасність виконання посадових обов'язків, і як наслідок, – на успішність діяльності підрозділу АУ.

Обчислення показників професійної та емоційної компетентності забезпечувальної складової, а також оцінювання діяльнісної складової посадової компетентності управлінців з подальшим можливим порівнянням з кінцевими показниками діяльності узагальнюється в інтегрований метод оцінювання компетентностей працівників.

Оцінювання діяльнісної складової через дотримання параметрів якості (безпомилковості) X1, своєчасності (X2) та відповідності вимогам (X3), дозволить виявити рівень володіння компетентністю її носієм. Володіння компетентністю як самоціль не має особливого змісту, тому доцільно встановити взаємозв'язок параметрів її застосування із ступенем досягнення цілі (Y), інструментом для чого є кореляційно-регресійна модель. Порівняння показників діяльнісної складової посадової компетентності працівників АУ з показником рівня досягнення цілі вкаже на кореляційний зв'язок і завершеність управлінського циклу. В якості результуючого показника взято обсяги управлінських робіт у підрозділі, тобто їх виконання за аналізований період (факт/план).

Шкалою для оцінювання рівня дотримання управлінцем параметрів діяльності (характеризують якість (безпомилковість), своєчасність та відповідність вимогам) слід обрати діапазон (таблиця 3.4) з градацією 4-х відтінків для зручності та адекватності використання (1, 2, 3, 4 бали з відповідною характеристикою).

Оцінювання діяльнісної складової за допомогою вищевказаних параметрів дозволить виявити рівень володіння компетентністю її носієм. На прикладі підрозділу АУ – бухгалтерії ТОВ «Абсолют Л» за результатами експертного

оцінювання діяльнісної складової посадової компетентності працівників сформовано відповідний масив вихідних даних для моделювання (таблиця 3.5).

Таблиця 3.4 - Характеристика шкали оцінювання експертами досягнення відповідного рівня параметра діяльності працівників АУ підприємства

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

За результатами оцінювання діяльнісної складової посадової компетентності працівників бухгалтерії АУ сформовано відповідний масив вихідних даних для моделювання.

Таблиця 3.5 - Результати оцінювання експертами досягнення відповідного рівня параметра діяльності управлінців ТОВ «Абсолют Л»

Періоди	Ступінь досягнення цілі, Y	Якість, x1	Своєчасність, x2	Відповідність, x3
1	0,89	3	2	3
2	0,91	3	3	4
3	0,87	4	2	4
4	0,94	4	2	3
5	0,96	4	3	4

Порівняння оціночних параметрів діяльнісної складової посадової компетентності працівників АУ з показником ступеня (рівня) досягнення цілі вкаже на кореляційний зв'язок і завершеність управлінського циклу.

В результаті розрахунків отримано рівняння множинної регресії: $Y = 0,6419 + 0,0358 \cdot X1 + 0,02194 \cdot X2 + 0,02536 \cdot X3$.

Можлива економічна інтерпретація параметрів моделі:

збільшення $X1$ на 1 од. вим. \rightarrow збільшення Y в середньому на 0,0358 од. вим.;

збільшення $X2$ на 1 од. вим. \rightarrow збільшення Y в середньому на 0,0219 од. вим.;

збільшення X_3 на 1 од. вим. \rightarrow збільшення Y в середньому на 0,0254 од. вим.

Коефіцієнт детермінації: $R^2 = 0,6188$. Зв'язок між ознакою Y і факторами X_i сильний.

Статистична значимість рівняння перевірена за допомогою коефіцієнта детермінації і критерію Фішера. Встановлено, що у досліджуваній ситуації 61,88% загальної варіабельності Y пояснюється зміною факторів X_i . Встановлено також, що параметри моделі статистично значимі.

Результати моделювання свідчать про можливість застосування вказаних залежностей для діагностування впливу параметрів компетентності працівників відповідних підрозділів АУ на результати діяльності; достовірність діагностування і прогнозування підтверджується відповідними критеріями. Оцінювання потенціалу посадової компетентності управлінця, а також рівня його використання є важливим для керівництва/власників підприємства. Це дозволяє визначити відповідність характеристик носія компетентності вимогам, необхідним для виконання функціональних обов'язків згідно посадової інструкції, а також перспективи майбутнього професійного чи кар'єрного зростання.

По завершенні такого оцінювання співробітник чи кандидат на посаду знатиме своє місце та роль на підприємстві, розумітиме поставлені завдання, критерії успішності їх виконання, перспективи кар'єрного росту та збільшення заробітної плати, матиме змогу проаналізувати себе отримавши зворотній зв'язок від безпосереднього керівництва [109].

Застосування компетентнісного підходу в процесі вдосконалення HR-інжинірингу персоналу має ряд переваг:

- можливість ротації кадрів та створення кадрового резерву;
- визначення результатів роботи, рівня знань та навичок персоналу;
- розробка цілеспрямованої програми розвитку персоналу;
- стимулювання персоналу;
- впровадження корпоративної культури підприємства;
- організаційний розвиток.

Діагностика компетентнісного підходу в системі вдосконалення HR-інжинірингу персоналу – це безперервний процес, під час якого знання та навички постійно модифікуються. Це особливо важливо в сучасному динамічному світі, що швидко змінюється. Здатність розуміти поточні можливості та розробляти нові має вирішальне значення, щоб залишатися на крок попереду.

Висновки до розділу 3

З метою удосконалення побудови HR-інжинірингу на ТОВ «Абсолют Л» в системі інтеграції персоналу, корпоративної архітектури та інформаційних технологій запропоновано формування концепції HR-інжинірингу підприємства як ефективної системи інтеграції персоналу. Розглянуто схему концепції HR-інжинірингу на торговельному підприємстві. Доведено, що одним із головних факторів, що забезпечує підвищення ефективності використання людських ресурсів у сфері торгівлі, є не лише формування і реалізація, а й постійне вдосконалення концепції управління персоналом. Суб'єкти підприємницької діяльності в торговельній сфері у сучасних умовах розвитку економіки можуть успішно застосовувати зарубіжний досвід та адаптувати його до умов вітчизняного бізнес-середовища з використанням нових концептуальних засад управління персоналом. Запропоновано напрями вдосконалення формування та реалізації концепції HR-інжинірингу торговельного підприємства із застосуванням сучасних персонал-технологій.

Одним із головних факторів, що забезпечує підвищення продуктивності праці на торговельному підприємстві, є формування і реалізація, а також постійне вдосконалення концепції HR-інжинірингу. Виходячи із особливостей торговельного підприємництва, вимоги до її формування та реалізації можна звести до такого: концепція HR-інжинірингу повинна бути тісно пов'язана зі стратегічними цілями та поточними завданнями підприємства та вироблятися в

результаті обговорень і консультацій на різних рівнях управління; стратегічна та концепційна складові частини кадрової політики торговельного підприємства повинні бути чітко сформульовані та охоплювати всі основні напрями роботи з персоналом; розроблена на основі прийнятої концепції HR-інжинірингу кадрова політика має бути забезпечена необхідними ресурсами, містити конкретні кроки, а її напрями мають об'єднуватися загальною методологією, бути взаємопов'язаними з підсистемами управління персоналом. Результати впровадження ефективної концепції HR-інжинірингу передбачають підвищення ефективності мотивації працівників на торговельному підприємстві до безперервного професійного зростання, а також збереження кадрового ядра підприємства і водночас дотримання оптимальних вікових пропорцій за рахунок прийняття на роботу молоді.

Запропоновано архітектурне моделювання функціонування та розвитку інтегрованої корпоративної структури ТОВ «Абсолют Л». Використання архітектурного моделювання забезпечує узгоджену взаємодію функцій корпоративної структури з виконуваними бізнес-процесами та надає цілісне уявлення про всі аспекти її функціонування та розвитку. В статті корпоративну архітектуру розглянуто як інструмент вирівнювання інтересів стейкхолдерів акціонерного товариства. При цьому передбачено максимально можливе розширення переліку таких стейкхолдерів по відношенню до класичних підходів, а раціоналізацію архітектури подано як засіб подолання корпоративних конфліктів.

Таким чином, обґрунтовано теоретико-методологічні положення щодо організації управління реалізацією та розподілом корпоративного контролю на основі архітектурної моделі інтегрованого акціонерного товариства. Головною перевагою розробки є розвиток інструментарію формування цілісного уявлення про всі аспекти функціонування та розвитку корпоративного підприємства. Іншою вагомою перевагою архітектурного підходу до моделювання є можливість зведення декількох окремих описів й точок зору в окрему модель. Отже, подані в статті схеми в сукупності формують архітектуру ІКС. Так, в цілому прийнятий

підхід ISO 42010 відносно того, що корпоративна архітектура надає опис бізнесу через сукупність моделей.

Запропоновано використання компетентісного підходу в системі удосконалення побудови HR-інжинірингу на ТОВ «Абсолют Л». Досліджено інструменти компетентісного підходу та процес їх застосування. HR-інжиніринг необхідно застосовувати на всіх ланках управління персоналом, а для вдалої його реалізації необхідно використовувати компетентісний підхід. Останні декілька років, під впливом коронакризи, економічне та соціальне становище в країні досить мінливе, а з початком військового стану, ще турбулентне. Ці всі чинники стали кардинальним поштовхом до трансформації HR-галузі та адаптації HR-інжинірингу до нових умов. Запропоновано цикл діагностики компетенцій персоналу. Визначено важливість компетентісного підходу в HR-інжинірингу підприємства. Запропоновано підходи до оцінки компетенцій. Виділено ряд переваг застосування компетентісного підходу в процесі вдосконалення HR-інжинірингу персоналу. Діагностика компетентісного підходу в системі вдосконалення HR-інжинірингу персоналу – це безперервний процес, під час якого знання та навички постійно модифікуються. Це особливо важливо в сучасному динамічному світі, що швидко змінюється. Здатність розуміти поточні можливості та розробляти нові має вирішальне значення, щоб залишатися на крок попереду.

Ефективне функціонування та подальший успішний розвиток підприємства на ринку неможливі без формування оптимального АУ, діяльність якого спрямована насамперед в напрямку досягнення цілей і місії. Кадрове забезпечення АУ визначає підбір управлінців з відповідними компетентностями, систематичне оцінювання яких вказує на рівень їх розвитку та взаємозв'язок із цільовим показником діяльності підрозділу АУ. Поєднання оцінювання забезпечувальної та діяльнісної складових посадової компетентності управлінців дозволяє визначити як достатність базової (первинної) умов займання посади, так і успішність роботи працівника з урахуванням використання наявних компетентностей.

ВИСНОВКИ

У першому розділі дипломної роботи магістра узагальнено теоретичні основи побудови HR-інжинірингу підприємства як ефективної системи інтеграції персоналу, корпоративної архітектури та інформаційних технологій. Розглянуто сутність корпоративної архітектури в системі інформатизації підприємницької діяльності; досліджено особливості трансформації HR – технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів; визначено особливості побудови системи HR-інжинірингу підприємства як ефективної системи інтеграції персоналу.

Управління будь-яким підприємством у сучасному світі потребує постійної гнучкості у прийнятті відповідних рішень, швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища, врахування та використання новітніх інновацій та технологій, що можливо зробити за умови безперервної трансформації політик, організаційної структури, управлінських практик, бізнеспроцесів, узгодженої роботи багатьох функціональних сфер підприємства тощо. Побудова ж архітектури підприємства повинна базуватись на вимогах, керівних принципах та концептуальних моделях, які описують наступний етап еволюції організації. Аналізуючи розриви між поточним та майбутнім станом, має створюватись дорожня карта, яка повинна провести на підприємстві необхідні зміни, адже архітектура підприємства як унікальна методологія дозволяє як цілісно застосовувати системний підхід до моделювання організації, так і одночасно фокусуватися на окремих елементах системи та не втрачати загальної контексту, створюючи тим самим збалансовану та оптимальну систему на всіх рівнях управління, що підвищує гнучкість і конкурентоспроможність підприємства у довгостроковій перспективі. Моделювання підприємства як цілісної системи дозволяє зробити організацію зрозумілою для всіх стейкхолдерів, опис архітектури створює загальний комунікаційний простір, що дозволяє поліпшити ефективність та результативність взаємодії в команді.

Суттєве пришвидшення процесів розвитку передових технологій сприяє значному посиленню їх проникнення в усі сфери економічного та соціального життя, зокрема у процеси управління організаціями та ведення бізнесу. При цьому цифрові перетворення змінюють способи здійснення управлінської діяльності, трансформують процеси управління змінами, ведуть до появи цифрового мислення та революціонізують досвід працівників, вимагаючи актуалізації існуючих HR-технологій. Швидкість переходу від традиційного до високотехнологічного способу ведення економічної діяльності поряд із ефективним використанням наявного людського капіталу визначає сьогодні рівень конкурентоспроможності компанії та вимагає побудови HR-стратегії нового типу, що базується на активному використанні передових технологій та забезпечує високу продуктивність, інноваційність, гнучкість та адаптивність.

Цифровий HR передбачає використання соціальних мереж та цифрових платформ, аналітики великих обсягів даних, хмарних сервісів, можливостей штучного інтелекту, доповненої реальності, спеціальних мобільних додатків, що одночасно із наданням значних переваг у здійсненні HR-діяльності веде до посилення крос-функціональності фахівця, збільшує компетентнісні та професійні вимоги. В більшості своїй впровадження передових HR-технологій в українських компаніях здійснюється точково та не завжди послідовно, спостерігається значний обсяг розбіжностей щодо бачення необхідності змін серед вищого та лінійного керівництва, що вимагає глибокого аналізу та оцінки ефективності існуючого досвіду і розстановки акцентів у здійсненні HR-менеджменту нового типу

У розділі два дипломної роботи здійснено аналіз сучасного стану управління процесами HR-інжинірингу на ТОВ «Абсолют Л». Дана загальна характеристика діяльності підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників; проведена оцінка процесами управління персоналом на ТОВ «Абсолют Л»; здійснено аналіз стану корпоративної архітектури на ТОВ «Абсолют Л» та її інформаційне забезпечення.

ТОВ «Абсолют Л» займається торгівлею будівельних матеріалів.

Аналізуючи господарську діяльність торговельного підприємства можна відмітити, що чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Абсолют Л» збільшився у 2020 р. порівняно з 2019 р. на 21,5 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. - на 10,2 %.

Середньооблікова чисельність персоналу ТОВ «Абсолют Л» збільшилась з 125 осіб у 2019 р. до 135 осіб у 2021 р. Матеріальні витрати у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшилися на 1,7 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилися на 12,1 %. Спостерігається зменшення середньорічної вартості основних фондів. Так, середньорічна вартість основних фондів у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшилась на 6,7 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилась на 12,6 %. Середньорічна вартість оборотних засобів ТОВ «Абсолют Л» впродовж досліджуваного періоду зростає.

Рівень інтенсифікації використання трудових ресурсів проявляється через продуктивність праці одного працівника, яка у 2020 р. збільшилась порівняно з 2019 р. на 14,2 %, а у 2021 р. збільшилась на 8,5 % по відношенню до 2020 р.

На ТОВ «Абсолют Л» у 2019-2021 рр. спостерігається ефективно використання матеріальних ресурсів, оскільки матеріаловіддача збільшується. У 2020 р. порівняно з 2019 р. матеріаловіддача збільшилась на 19,5 %, а у 2021 р. збільшилась на 25,4 %.

Матеріальні витрати у 2020 р. порівняно з 2019 р. зросли на 1,7 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилися на 12,1 %. Це пов'язано із зростанням цін протягом 2019-2020 р. Витрати на оплату праці протягом досліджуваного періоду та відрахування на соціальні заходи за 2019-2021 рр. зростали.

Спостерігається змінний характер питомої ваги товарів в оборотних активах. Найбільшу питому вагу у 2019-2021 рр. серед обігових коштів займали товари, питома вага яких у 2019-2020 рр. перевищувала 61 %. Наступну позицію займала дебіторська заборгованість, питома вага якої характеризується змінним характером з 33,8 % у 2010 р. до 28,4 % у 2020 р. та 37,1 % у 2021 р. Грошові кошти та їх еквіваленти зростають.

У 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилась середньорічна вартість основних

засобів на 12,6 %. Середньорічна вартість виробничого обладнання зменшилась на 28,9 %. Валовий прибуток ТОВ «Абсолют Л» зріс з 16242 тис грн. у 2019 р. до 21211 тис. грн. у 2021 р. Зростання фондівіддачі у 2019-2021 рр. при одночасному зменшенні фондомісткості призвело до ефективного використання основних фондів. Загалом, рентабельність виробничих фондів протягом досліджуваного періоду має змінний характер. У 2019 р. кожна гривня, вкладена в ці елементи активів, дозволила отримати 8,5 копійок чистого прибутку, у 2020 р. – 6,2 коп, а у 2021 р.- 9,8 коп.

Розглядаючи динаміку зміни чисельності працівників окремих категорій ТОВ «Абсолют Л», можна зробити висновок, що переважну частину працівників ТОВ «Абсолют Л» становить торгово-оперативний персонал. Їх питома вага у загальній чисельності зайнятих протягом 2019-2021 рр. незначно коливалася. В умовах жорсткої конкуренції одним із найвагоміших інструментів ефективного функціонування торговельного підприємства є побудова дієвої системи управління кадрами. Визначаючи сутність концепту «система управління персоналом», учені акцентують увагу на організаційному та функціональному напрямках управління. Чисельність керівників збільшилась на 2 особи у 2020 р. порівняно з 2019 р. Чисельність допоміжного персоналу протягом досліджуваного періоду мала змінний характер. Питома вага робітників у загальній чисельності промислово-виробничого персоналу у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшилась на 0,7 % і до 2020 р. дещо збільшилась.

Середня тривалість робочого дня на ТОВ «Абсолют Л» у 2019-2020 р. залишалась на рівні 7,76, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилась на 1 %. Загальна кількість відпрацьованих людино – днів робітниками збільшилась з 26750 людино-днів у 2019 р. до 28750 людино – днів у 2021 р. Загальна кількість відпрацьованих людино – годин робітниками у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшилась на 4,8 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилась на 3,6 %. Середньорічний виробіток як одного працівника так і одного робітника у 2019-2021 рр. зростає.

Фонд заробітної плати на ТОВ «Абсолют Л» протягом 2019-2021 рр.

зростає. Відрахування на соціальні заходи у 2020 р порівняно з 2019 р. зросли на 15,9 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. – на 6,6 %. Середньорічна оплата праці одного працівника ТОВ «Абсолют Л» у 2020 р. порівняно з 2019 р. зросла на 11,5 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. зросла на 14,1 %. Відповідних змін зазнала і середньомісячна заробітна плата одного працівника.

Досліджено, що сьогодні торговельні підприємства віддають перевагу дешевим джерелам набору працівників (випускники вищих навчальних закладів, знайомі працівників, кандидати за оголошенням в засобах масової інформації), мало звертаються до послуг спеціальних кадрових агенцій. При цьому рівень навчання, підвищення кваліфікації набраних працівників недостатній для їх ефективної адаптації та зростання професійних навичок відповідно до потреб підприємств. На наш погляд, усе це створює умови для виникнення на підприємстві кризових ситуацій, затягнення та ускладнення процесу їх вирішення. Позитивним, з нашої точки зору, моментом є те, що на торговельних підприємствах даного типу серед управлінського персоналу переважають працівники віком 28 – 35 років, які швидко адаптуються до змін і до ситуацій різного роду. Багато з них мають по дві вищі освіти. На нашу думку, це дає можливість використовувати сучасні та ефективні методи управління підприємствами такого типу. Сучасний керівник вищої ланки повинен мати стратегічне бачення перспектив розвитку організації, що вимагає безперервного розвитку персоналу. Це спонукає до проведення заходів, що сприяють розкриттю потенціалу працівників, і як наслідок, збільшують їх можливості виконувати нові завдання.

Встановлено, що для ТОВ «Абсолют Л» пріоритетним напрямом трансформації корпоративної архітектури є підвищення кваліфікації співробітників, а у сфері послуг – це, як правило, застосування цифрових технологій. На підставі експертного опитування оцінено рівень розвитку корпоративної архітектури на ТОВ «Абсолют Л». Для цього визначено й розраховано індикатори, що відображають характеристику корпоративної архітектури. Так, зміни в компанії, орієнтир на споживача й організаційне

навчання характеризують адаптивність організаційної культури; стратегічне планування, постановка цілей і бачення – місію; координація, згода і цінності – взаємодію; розвиток здібностей, робота в команді, відповідальність і повноваження.

З метою удосконалення удосконалення побудови HR-інжинірингу на ТОВ «Абсолют Л» в системі інтеграції персоналу, корпоративної архітектури та інформаційних технологій запропоновано формування концепції HR-інжинірингу підприємства як ефективної системи інтеграції персоналу. Визначено архітектурне моделювання функціонування та розвитку інтегрованої корпоративної структури ТОВ «Абсолют Л». Запропоновано використання компетентісного підходу в системі удосконалення побудови HR-інжинірингу на ТОВ «Абсолют Л»

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли. М.: ЭКС МОПресс, 2001. 480 с.
2. Zachman, J.A. A framework for information systems architecture // IBM systems journal. 1987. Т. 26. № 3. Р. 276—292.
3. Кудрявцев Д.В. Архитектура предприятия: пере ход от проектирования ИТинфраструктуры к трансфор мации бизнеса / Д.В. Кудрявцев, М.Ю. Арзуманян // Российский журнал менеджмента (Russian Management Journal). 2017. Т. 15. № 2. С. 193—224.
4. The Chief Information Officers Council (1999). Federal Enterprise Architecture Framework Version 1.1. September 1999. Электронный документ. Режим досту пу: <http://www.enterprisearchitecture.info/Images/Documents/Federal%20EA%20Framework.pdf> (дата звернення: 23.02.2020).
5. Hoogervorst J.A. Enterprise governance and enter prise engineering. Springer, 2009. 454 p.
6. ARIS Easy Design. Быстрое начало. IDS Scheer AG. 1997/2000. Пер. ВИП. Москва: Анатех, 2000. 128 с.
7. Платт М. Обзор архитектуры Microsoft. URL: <http://msdn.microsoft.com/ruru/library/ee872883> (дата звернення: 22.02.2020).
8. Архитектура и стратегия. "Инь" и "Янь" инфор мационных технологий предприятия / А. Данилин, А. Слюсаренко. М. ИнтернетУнт Информ. Технологий, 2005. 504 с.
9. Пешкова О.В. Архитектура предприятия: учеб. пособие. Иркутск: Издво БГУ, 2019. 105 с.
10. Штейнгарт Е.А., Бурмистров А.Н. Обзор и срав нительная характеристика методологий разработки архитектуры предприятий. Научнотехнические весто мости СПбГПУ. Экономические науки. 2016. № 3 (245). С. 111—129.
11. Викентьева О.Л., Дерябин А.И. Архитектурный подход к построению

корпоративной информационной системы. Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. 2012. № 6. С. 38—41.

12. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш. Словарь современных экономических терминов. 4е изд. М.: Айрис пресс, 2008. 480 с.

13. Борисов А.Б. Большой экономический словарь. М.: Книжный мир, 2003. 895 с. 14. Ёылмаз О.А. Архитектура предприятия: учеб. пособие. М.: Магнат. 2017. 120 с.

14. Bustamante A., Sebastia L., Onaindia E. BITOUR: A Business Intelligence Platform for Tourism Analysis. ISPRS International Journal of Geo-Information. 2020. № 9 (11). 671 p. DOI: 10.3390/ijgi9110671.

15. Cohen L. Impacts of business intelligence on population health: A systematic literature review. SAICSIT-2017: Proceedings of the South African Institute of Computer Scientists and Information Technologists. Thaba Nchu, South Africa, 26–28 September 2017. P. 1–9. DOI: 10.1145/3129416.3129441.

16. Gartner. Business Intelligence (BI) – Glossary. 2019. URL: <https://www.gartner.com/itglossary/business-intelligence-bi/>.

17. Li D., Deng L., Cai Z. Statistical analysis of tourist flow in tourist spots based on big data platform and DA HKRVM algorithms. Personal and Ubiquitous Computing. 2019. Vol. 24. P. 67–101. DOI: 10.1007/s00779-019-01341-x.

18. Mariani M., Baggio R., Fuchs M., Höepken W. Business intelligence and big data in hospitality and tourism: A systematic literature review. International Journal of Contemporary Hospitality Management. 2019. Vol. 30. № 12. P. 3514–3554. DOI: 10.1108/IJCHM-07-2017-0461.

19. Peng Yao-Ping M., Tuan S.-H., Liu F.-C. Establishment of Business Intelligence and Big Data Analysis for Higher Education. ICBIM 2017: Proceedings of the International Conference on Business and Information Management, Beijing, China, 16–17 July 2017; P. 121–125. DOI: 10.1145/3134271.3134296.

20. Petrini M., Pozzebon M. What role is "business intelligence" playing in developing countries? A picture of Brazilian companies. École des hautes études commerciales. Cahier du GReSI. 2004. № 4 (16). P. 2–19. DOI: 10.4018/978-1-59904-

283-1.ch013.

21. Thelwall M. (2019). Sentiment Analysis for Tourism. *Big Data and Innovation in Tourism, Travel, and Hospitality: Managerial Approaches, Techniques, and Applications*. Ed. Sigala M., Rahimi R., Thelwall M., eds. P. 87–104. DOI: 10.1007/978-981-13-6339-9_6

22. The future of HR 2019: In the Know or in the No. KPMG International Cooperative, 2018. – 24 p.

23. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу: аналіт. зап. / [В. С. Куйбіда, О. М. Петроє, Л. І. Федулова, Г. О. Андрощук]. – Київ: НАДУ, 2019. – 28 с.

24. Нагибина Н. І., Щукина А. А. HR-digital: цифровые технологии в управлении человеческими ресурсами / Интернет-журнал «Науковедение», Т.9. – 2017. – 17 с.

25. Як полегшити життя HR-ам: цифрова трансформація пошуку персоналу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://prohr.rabota.ua/yak-polegshiti-zhittya-hr-am-tsifrova-transformatsiya-poshuku-personalu/>

26. Riya Sand. HR and Cloud Computing: How the Cloud is Transforming HR [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.hrtechnologist.com/articles/digital-transformation/hr-and-cloud-computing-how-the-cloud-is-transforming-hr/>

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

28. Emma Kennedy. How VR is transforming HR / CNN Business [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://edition.cnn.com/2019/02/26/tech/vr-transforming-hr-intl-biz-evolved/index.html>

29. The new age: artificial intelligence for human resource opportunities and functions. Survey by EY (Ernst & Young LLP). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-the-new-age-artificial-intelligence-for-human-resource-opportunities-and-functions/\\$FILE/EY-the-new-age-](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-the-new-age-artificial-intelligence-for-human-resource-opportunities-and-functions/$FILE/EY-the-new-age-)

artificial-intelligence for-human-resource-opportunities-and-functions.pdf.

30. Nigel Guenole, Chris Lamb, and Sheri Feinzig. Competencies in the AI era. IBM Talent Management Solutions. – 2018. – 6 p.

31. Семенчук О. Алгоритми найму в hr: ефективність і вигода для компаній [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.everest.ua/ai-platform/ai-business/algorithmi-najmu-v-hr-efektivnist-i-vigoda-dlya-kompanij/>

32. До «Делойт» в Україні працевлаштувався бот-рекрутер [Електронний ресурс]. –Режим доступу: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2018/chat-bot-dalca-at-deloitte-ukraine.htm>

33. Аверіна О.І. Філософія управління людськими ресурсами: до визначення концептуально-методологічних засад / О.І. Аверіна // Нова парадигма. 2013. Випуск 115. С. 3–11.

34. Балабанова Л.В. Управління персоналом: [підручник] / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. К. : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.

35. Богиня Д.П. Мотивація і стимулювання праці в системі соціально-трудових відносин / Вісник Технологічного університету Поділля. Економічні науки. 2003. № 4, Ч. 1, Т. 1. С. 7–10.

36. Блохін П.В. Роль HR менеджменту у розвитку компанії. Матеріали 1 Міжнародної науково-практичної конференції, Конкурентні стратегії розвідку України в глобальній економіці / Київ: МУФ, –2018, –9с. URL: iuf.edu.ua/wp-content/uploads/images/stories/conferenceiuf2018.pdf (дата звернення 17.06.2020)

37. Гриньова В.М. Формування мотиваційної стратегії управління персоналом підприємства : монографія / Гриньова В.М., Грузіна І.А. – Харків: ХНЕУ, 2012. 298 с.

38. Егоршин А. П. Управление персоналом : учебник для вузов / А. П. Егоршин. – [4-е изд., испр.]. Н. Новгород : НИМБ, 2003. 720 с.

39. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. – Київ : КНЕУ, 2002. – 337 с

40. Коул Джеральд. Управление персоналом в современных организациях/

Коул Дж. [Пер. с англ. Н.Г. Владимирова]. – Москва: ООО «Вершина», 2004. 352с. С. 17–30

41. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR-менеджмента. Москва: Дело, 2007. 232 с.

42. Онуфрик М. Професії майбутнього: як зміниться ринок праці найближчим часом. URL: <http://iser.org.ua/analitika/analiz-derzhavnoyi-politiki/profesiyyi-maibutnogo-iaak-zminitsianaiblizhchim-chasom-rinok-pratsi>. (дата звернення 18.06.2020)

43. Саллівен Д. Стратегічна роль HR-служби, розуміння ролі управління людськими ресурсами в контексті моделі «П'ять рівнів вкладу HR». URL: <http://www.management.comua/hrm/hrml25.html>. (дата звернення 18.06.2020)

44. Семикіна М.В. Мотивація ефективної зайнятості: пошук оптимальної стратегії : монографія / М.В. Семикіна, Н.А. Іщенко. – Кіровоград : КОД, 2012. – 215 с.

45. Управление социальным предприятием – переосмысление с фокусом на людей, введение к отчету компании Deloitte «GLOBAL HUMAN CAPITAL TRENDS 2019» URL: <https://www.talent-management.com.ua/5595-upravlenie-sotsianum-predpriyatiem-vvedenie-k-otchetu-deloitte-global-human-capital-trends-2019/>. (дата звернення 19.06.2020)

46. Управление персоналом организации. Учебник/под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 638 с. – (Серия «Высшее образование»). С. 5–65.

47. Управление персоналом: Учебник для вузов /Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. М: ЮНИТИ, 2006. – 560 с. С. 7–41

48. Кушнерик О.В. HR-МЕНЕДЖМЕНТ: ІННОВАЦІЙНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ //Підприємництво та інновації.- 2020.випуск 12. – С. 125-129.

49. HR-трендів 2021: думки експертів <https://hurma.work/blog/6-hr-trendiv-2021-dumki-ekspertiv/>

50. Городиська Н.А. Поняття інжинірингу та його значення у ринкових умовах господарювання / Н.А. Городиська // Lviv Polytechnic National University Institutional Repository// [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua>.

51. Інжиніринг систем внутрішньоуправлінської інформації підприємств та об'єднань: монографія / С.В. Поздняков, О.В. Кузьмін, В.В. Кійко, Л.М. Акімова. – Херсон: Олді-плюс, 2018. – 348 с.

52. Основы организации производства: учебник / [под ред. Н.А. Чечина]. – Самара: СГЭА, 2008. – 384 с.

53. Ситник О.Б. Досвід інжинірингової діяльності в сучасному економічному просторі / О.Б. Ситник // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2013. – № 4(24). – С. 104-116.

54. Таранюк Л.М. Методологія реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств [Електронний ресурс] / Л.М. Таранюк. – 2010. – Режим доступу: <http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/2407/taranyuk.pdf>.

55. Технології управління персоналом: монографія / О.А. Гавриш, Л.Є. Довгань, І.М. Крейдич, Н.В. Семенченко. – Київ: НТУУ «КПІ ім. І. Сікорського», 2017. – 463 с.

56. Черепанова В.О. Інжиніринг як засіб впровадження інноваційних технологій / В.О. Черепанова // Матер. II Міжнарод. наук.-практ. інтернет-конференції «Стратегічно-інноваційний розвиток суб'єктів економічної системи в умовах глобалізації», (Кременчук, 8-10 листопада 2017 року). – Кременчук: КрНУ, 2017. – С. 147-150.

57. Ярощук А.О. Україна в міжнародному обміні інженерно-технічними послугами / А.О. Ярощук // Управління економічними процесами у світовій та національній економіці: зб. тез наук. робіт. – К.: Аналітичний центр «Нова Економіка», 2015. – 144 с

58. Бреус А.А., Лобза А.В. ПОБУДОВА СИСТЕМИ HR-ІНЖИНІРИНГУ НА СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ // «Молодий вчений» • № 10 (62) • жовтень,

2018 р. – С.304-307

59. Ведерніков М.Д., Чернушкіна О. О., Мантур□Чубата О. С. Сучасні технології управління персоналом : компетенційний підхід. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. № 19. Ч. 1. С. 39–43.

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

61. Управління персоналом підприємства. Причорноморські економічні студії. 2018. № 30, Ч. 1. С. 74–77.

62. Дерунець Я.В. Еволюція основних складових управління персоналом. Ефективна економіка. 2017. № URL: <http://www.economy.nauka.com.ua> (дата звернення: 16.01.2020).

63. Кармінська-Белоброва М.В. Особливості сучасних концепцій управління персоналом. Вісник Національного технічного університету «ХПІ» збірник наукових праць. Харків. 2018. № 37 (1313). С. 36–40.

64. Копець Г.Р., Рачинська Г.В., Дзюбіна К.О. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку вітчизняних підприємств на засадах маркетингу та логістики. Вісник Національного університету Львівська політехніка. Логістика. 2014. №. 811. С. 168–175.

65. Костунець Т.А., Корнійчук А.М. Підходи до управління персоналом підприємств : теоретичний базис. Глобальні та національні проблеми економіки. 2014. №. 2. С. 570–572.

66. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навчальний посібник. Харків : ХНАДУ. 2016. 200 с.

67. Лизунова О.М., Іщенко Я.Г., Кондрашова Г.В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 14. С. 448–456.

68. Михайліченко М.В., Рудик Я.М. Кадровий менеджмент : навчальний посібник. Київ : ЦП «КОМПРИНТ», 2017. 323 с.

69. Міщук І., Рибицький В., Рудницький С., Хомяк Ю., Апопій В.

Організація торгівлі : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2017. 632 с.

70. Побережець О.В. Формування механізму управління результатами діяльності торговельного підприємства. Ринкова економіка : сучасна теорія і практика управління. 2017. Т. 16. Вип. 2. С. 70–88.

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

72. Анискин Ю.П. Корпоративное управление инновационным развитием / под ред. Ю.П. Анискина. – М.: Омега-Л, 2007. – 411 с.

73. Ареф'єва О.В. Корпоративне управління: еволюція, становлення, розвиток / О.В. Ареф'єва О.В., Н.В. Васюткіна. – К.: Ліра-К, 2013. – 180 с.

74. Боковець В.В. Теоретико-методичні засади управління корпорациями: монографія. / В.В. Боковець – К. : Кондор-Видавництво, 2016. – 206 с.

75. Корпоративне управління в Україні: процеси формування та розвитку: монографія / за науковою ред. Н.А. Хрущ. – К.: Кафедра. – 2012. – 299 с.

76. Скібіцька Л.І. Стратегічне управління корпораціями / Л.І. Скібіцька, В. В. Матвеев. В.І. Щелкунов. С.М. Подреза. – К. : ЦУЛ, 2016. – 480 с.

77. Фостер Р.С. Искусство слияний и поглощений / С.Ф. Рид, А.Р. Лажу. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 958 с.

78. Тихомиров Д.В. Оценка стоимости компаний при слияниях и поглощениях / Д.В. Тихомиров. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2009 – 132 с.

79. Шатраков А.Ю. Стоимость предприятий при интеграционном процессе / А.Ю. Шатраков, Н.И. Комков, А.А. Мерсиянов. – М.: Экономика, 2008. – 350 с.

80. Момот Т.В. Вартісно-орієнтоване корпоративне управління: від теорії до практичного впровадження / Т.В. Момот. – Харків, ХНАМГ, 2006. – 380 с.

81. Данников В.В. Холдинги в нефтегазовом бизнесе: стратегия и управление / В.В. Данников. – М.: ЭЛВОЙС-М, 2004. – 464 с.

82. Шиткина И.С. Холдинги: правовое регулирование и корпоративное управление / И.С. Шиткина. – М.: Волтерс Клувер, 2006. – 648 с.

83. Яковлев Ю. Аналіз ефективності застосування способів продажу акцій

органами приватизації і їх впливу на структуру корпоративного портфеля держави / Ю. Яковлев // Інформаційний бюлетень про приватизацію. – 2005. – № 10. – С. 11-16.

84. Данилин А. Архитектура и стратегия. «Инь» и «Янь» информационных технологий предприятия / А. Данилин, А. Слюсаренко. – М.: Интернет-университет информационных технологий, 2005. – 504 с.

85. Finkelstein C. Enterprise Architecture for Integration: Rapid Delivery Methods and Technologies. – Boston: Artech House, 2006. – 540 p.

86. Григорьев Л.Ю. Корпоративная архитектура и ее составляющие / Л.Ю. Григорьев, Д.В. Кудрявцев, С.Л. Горелик [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://bigc.ru/theory/innovations/corp_arch.php

87. Гераськин М.И. Согласование экономических интересов в корпоративных структурах / М.И. Гераськин. – М.: ИПУ РАН, 2005. – 293 с.

88. Рассказов С.В. Корпоративное управление: количественные модели взаимодействий участников компании / С.В. Рассказов, А.Н. Рассказова. – СПб.: НИУ ВШЭ, 2013. – 273 с.

89. Організація маркетингового управління діяльністю підприємств машинобудівного кластера в умовах глобалізації: монографія / Т.І. Лепейко, А.А. Пилипенко, О.І. Пушкар та ін. – Харків: ТОВ «Золоті сторінки», 2015. – 664 с.

90. The ArchiMate 3.0.1 Specification [Electronic resource]. – Access mode: <http://pubs.opengroup.org/architecture/archimate3-doc/toc.html>

91. ГОСТ Р 57100-2016 (ISO 42010:2011, IDT). Системная и программная инженерия. Описание архитектуры [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.internet-law.ru/gosts/gost/63426/>

92. Турханов А. SMART – дело не в везении / А. Турханов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://sdu2020.blogspot.ru/2017/08/smart.html>

93. The International Integrated Reporting Framework [Electronic resource]. – Access mode: <http://integratedreporting.org/resource/international-ir-framework/>

94. Результаты первого исследования системы корпоративного управления в

украинских компаниях [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
<http://www.capital.ua/ru/publication/24726-kpmg>

95. Wierda G. Mastering ArchiMate. Instruction to the ArchiMate enterprise architecture modeling language / G. Wierda. – The Netherlands: R&A, 2017. – 256 p.

96. Taylor F. W. The Principles of Scientific Management. 1911.
<https://www.marxists.org/reference/subject/economics/taylor/principles/ch02.htm>.

97. Хаммер М., Дж. Чампи. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. 288 с.

98. Vedernikov M., Zelena M., Volianska-Savchuk L., Litinska V., Boiko J. Management of the social package structure at industrial enterprises on the basis of cluster analysis. TEM Journal. 2020. Vol. 9., No. 1. P. 249-260.

99. Бреус А.А., Лобза А.В. Побудова системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві. Молодий вчений. 2018. № 10(62). С. 304–307.

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

101. Thomas G. Digital Maturity of HR in SMEs. European Journal of Economics and Business Studies Articles. European Center for Science Education and Research, 2020. vol. 6, January. pp. 56-61.

102. KPMG. Погляд керівників бізнесу в Україні 2020. Спецвипуск: COVID-19. URL: https://home.kpmg/content/dam/kpmg/ua/pdf/2020/10/CEO-Outlook_2020_Ukraine.pdf. 1

103. Mykhailo Vedernikov, Helena Koshonko, Lesia Volianska-Savchuk, Maria Zelena, Natalia Bazaliyska, Oksana Chernushkina (2020). Assessment of Information and Communication Support of Production Systems in the Conditions of Digital Transformation of the National Economy / M. Vedernikov, H. Koshonko, L. Volianska-Savchuk, M. Zelena, N. Bazaliyska, O. Chernushkina // 2020 IEEE International Conference on Problems of Infocommunications Science and Technolog.

104. Парфентьева Л. Работа майбутнього: 10 навичок, які будуть затребувані у 2020 році / Л. Парфентьева [Електронний ресурс]. - Режим доступу:

<http://www.sncmedia.ru/career/rabotabudushchego-10-navykov>.

105. Тетяна ГЛУШКО, Леся ВОЛЯНСЬКА-САВЧУК, Олена КОШОНЬКО, Олександр ГОРБАТЮК4 ДІАГНОСТИКА КОМПЕТЕНТІСНОГО ПІДХОДУ В СИСТЕМІ ВДОСКОНАЛЕННЯ HR- ІНЖИНІРИНГУ ПІДПРИЄМСТВА // Scientific journal “MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS “. – С102-108.

106. Менеджмент: графічна і таблична візуалізація: навч. посібник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, І.С. Процик, С.Б. Романишин, Р.З. Дарміць. – 4-те вид., випр. та допов. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. – 208 с.

107. The Tragic Illusion: Educational Testing / John Raven. Trillium, 1991. 108 р.

108. Попов С.А. Посадова компетентність як новаторство у визначенні навчальних потреб службовців органів публічного управління / С.А. Попов, Н.В. Беделева // Теоретичні та прикладні питання державотворення. – 2011. – Вип. 8. – С. 520-532. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tppd_2011_8_36.

109. Логіка: навч. посіб. для студ. екон. спец. / В.Н. Гладунський; НУ «Львівська політехніка», Національний банк України, Львівський банківський ін-т, Науково-методичний центр вищої освіти. – Л: «Афіша», 2002. – 360 с.