

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

## ДИПЛОМНА РОБОТА

магістр

Освітній рівень

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки  
Шифр і назва галузі

Спеціальність 051 Економіка  
Шифр і назва спеціальності

Спеціалізація Управління персоналом та економіка праці

на тему: Розробка стратегії розвитку HR-інжинірингу як чинника забезпечення високої конкурентоздатності персоналу підприємства (на прикладі ТОВ «Веселка-Ль», м. Львів)

ДРУПЕП. 021220.01.10.00

Виконала:

студентка 2 курсу групи УПЕПмз-21-1

І.О. Янковська

Керівник

к.е.н., доцент

Л.В. Волянська-Савчук

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри

д-р екон. наук, проф

М.Д. Ведерніков

16

12

2022 р.

2022

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

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

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри  
HR-інжиніринг у бізнес-економіці  
Ведерніков М.Д.  
Підпис Прізвище, ініціали

« 25 » серпня 2022 року

**ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ)**

Янковська Ірина Олегівна

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема проекту (роботи): Розробка стратегії розвитку HR-інжинірингу як чинника забезпечення високої конкурентоздатності персоналу підприємства (на прикладі ТОВ «Веселка-Л», м. Львів)

керівник проекту (роботи) Волянська-Савчук Л. В., к.е.н., доц.  
Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

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

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

3. Вихідні дані до проекту (роботи): інформаційною базою дослідження слугували інформаційні ресурси всесвітньої мережі Internet, статистико-аналітичні матеріали міжнародних, європейських організацій, монографії, наукові статті, матеріали наукових конференцій, результати аналітичних розрахунків, дані фінансової звітності підприємства.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): У першому розділі наведено теоретико-методичні засади визначення стратегії розвитку HR-інжинірингу як чинника забезпечення високої конкурентоздатності персоналу підприємства. У другому розділі наведено аналіз стратегічного управління конкурентоздатністю персоналу на ТОВ «Веселка-Л». Третій розділ присвячено напрямкам стратегії розвитку HR-інжинірингу у забезпеченні високої конкурентоздатності персоналу ТОВ «Веселка-Л».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень) Рисунок - Матеріал стратегії HR-інжинірингу в системі управління персоналом підприємства; Рисунок - Система основних елементів, що формують рівень стратегічного HR-інжинірингу підприємства; Рисунок - Послідовність формування стратегії HR-інжинірингу підприємства; Таблиця - Формування стратегії HR-інжинірингу; Рисунок - Основні стратегічного HR-інжинірингу; Рисунок - Схема системи стратегічного HR-інжинірингу; Рисунок - Місце HR-інжинірингу в стратегії розвитку підприємства.

6. Консультанти розділів дипломного проекту (роботи)

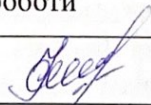
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

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	03.10.2022 - 21.10.2022	Виконано
2	Аналітична частина	22.10.2022 - 11.11.2022	Виконано
3	Проектно-рекомендаційна частина	12.11.2022 - 02.12.2022	Виконано
4	Рецензування роботи	03.12.2022 - 09.12.2022	Виконано
5	Підготовка роботи до захисту (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	10.12.2022 - 21.12.2022	Виконано
6	Захист дипломної роботи	23.12.2022	Виконано

Студентка



Підпис

Керівник роботи



Підпис

І. О. Янковська

Ініціали, прізвище

Л.В. Волянська-Савчук

Ініціали, прізвище

## АНОТАЦІЯ

Дипломна робота магістра: Розробка стратегії розвитку HR-інжинірингу як чинника забезпечення високої конкурентоздатності персоналу підприємства (на прикладі ТОВ «Веселка-Л», м. Львів)

Виконала студентка гр. УПЕПмз-21-1 Янковська І.О., керівник к.е.н., доцент Волянська-Савчук Л. В.

Обсяг – 105 с., 28 рис., 32 табл., 132 джерела.

Ключові слова: HR-інжиніринг, конкурентоздатність персоналу, HR-технології, управління персоналом.

Метою дипломної роботи магістра є дослідження сутності та етапів процесу розробки стратегії розвитку HR-інжинірингу з метою забезпечення високої конкурентоздатності персоналу підприємства.

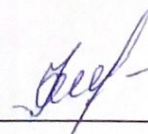
Об'єктом дослідження є процеси формування ефективних підходів до управління конкурентоспроможним персоналом підприємства.

У першому розділі наведено теоретико-методичні засади визначення стратегії розвитку HR-інжинірингу як чинника забезпечення високої конкурентоздатності персоналу підприємства.

У другому розділі наведено аналіз стратегічного управління конкурентоздатністю персоналу на ТОВ «Веселка-Л».

Третій розділ присвячено напрямкам стратегії розвитку HR-інжинірингу у забезпеченні високої конкурентоздатності персоналу ТОВ «Веселка-Л», а саме: удосконалення управління конкурентоздатністю персоналу шляхом застосування стратегій розвитку HR-інжинірингу; впровадження HR-технологій управління персоналом ТОВ «Веселка-Л» на інноваційних засадах; формування конкурентоздатного персоналу ТОВ «Веселка-Л» шляхом застосування новітніх методик оцінки персоналу в системі HR-інжинірингу.

13.12.2022



Ім'я користувача:  
Кафедра\_УПЕП\_Волянська\_Савчук

ID перевірки:  
1013250516

Дата перевірки:  
08.12.2022 21:54:30 EET

Тип перевірки:  
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:  
08.12.2022 22:26:03 EET

ID користувача:  
100008309

Назва документа: Янковська Ірина

Кількість сторінок: 121 Кількість слів: 27631 Кількість символів: 217450 Розмір файлу: 444.31 KB ID файлу: 1013009131

7831 слово позначене як "вилучене" та не враховується у підрахунку слів

## 19.2% Схожість

Найбільша схожість: 4.03% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1009675589)

10.3% Джерела з Інтернету

252

Сторінка 123

12.2% Джерела з Бібліотеки

50

Сторінка 129

## 0.3% Цитат

Цитати

4

Сторінка 130

Не знайдено жодних посилань

## 35.3% Вилучень

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

28.6% Вилучення з Інтернету

130

Сторінка 131

11% Вилученого тексту з Бібліотеки

32

Сторінка 131

## Модифікації

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

Замінені символи

9

## Anti-Plagiarism v-15.257

Максимальное совпадение с одним документом 6.0%

Словари проверки: en\_US, ru\_RU, ua\_UA. Ошибок в документах: 9%

ID: 109383 Название: Розробка стратегії розвитку HR-інжинірингу як чинника забезпечення високої конкурентоздатності персоналу підприємства (на прикладі ТОВ «Веселка-Л», м. Львів) Добавлено в БД: 2022-12-12 Авторы: Янковська Ірина Олегівна Руководители: Волянська- Савчук Л. В. Консультанты: Опоненты:	Документ		Суммарное совпадение по Базе Данных	
	Символы	Лексемы	Символы	Лексемы
	185533	1257	57455 (31%)	461 (37%)

### Источник плагиата

ID	Описание	Наличие плагиата в документе	
		Символы	Лексемы

## ЗМІСТ

Вступ .....	5
1 Теоретико-методичні засади визначення стратегії розвитку HR-інжинірингу як чинника забезпечення високої конкурентоздатності персоналу підприємства .....	9
1.1 Стратегічний HR-інжиніринг в системі управління підприємством ....	9
1.2 Побудова HR-інжинірингу на сучасному підприємстві .....	23
1.3 Конкурентоздатність персоналу: суть та місце у розробці стратегії розвитку HR-інжинірингу .....	35
Висновки до розділу 1 .....	45
2 Аналіз стратегічного управління конкурентоздатністю персоналу на ТОВ «Веселка-Л».....	48
2.1 Тенденції соціально-економічного розвитку та їх вплив на конкурентоздатність персоналу торгівельного підприємства .....	48
2.2 Аналіз стратегічного управління персоналом ТОВ «Веселка-Л» .....	59
2.3 Оцінка конкурентоздатності персоналу ТОВ «Веселка-Л» на засадах визначення стратегії розвитку HR-інжинірингу .....	68
Висновки до розділу 2 .....	75
3 Напрямки стратегії розвитку HR-інжинірингу у забезпеченні високої конкурентоздатності персоналу ТОВ «Веселка-Л» .....	77
3.1 Удосконалення управління конкурентоздатністю персоналу шляхом застосування стратегій розвитку HR-інжинірингу .....	77
3.2 Впровадження HR-технологій управління персоналом ТОВ «Веселка-Л» на інноваційних засадах .....	86
3.3 Формування конкурентоздатного персоналу ТОВ «Веселка-Л» шляхом застосування новітніх методик оцінки персоналу в системі HR-інжинірингу .....	94
Висновки до розділу 3 .....	102
Висновки .....	104
Перелік джерел посилання .....	108
Додатки .....	122

## ВСТУП

Підвищення конкурентоспроможності підприємства, зростання його прибутку залишаються першочерговими завданнями, одним з напрямків вирішення яких є стратегічний розвиток підприємства. Персонал являє собою особливий вид ресурсів, який відіграє провідне значення в системі ресурсного забезпечення діяльності промислового підприємства. Будучи невичерпним резервом підвищення ефективності його функціонування, впливає на конкурентоспроможність підприємства, а також визначає напрями його подальшого розвитку. Більш того, персонал розглядається сьогодні як основний стратегічний ресурс, що зумовлює необхідність формування відповідних принципів та методів управління цим ресурсом, тобто стратегії управління персоналом підприємства.

Стратегія як інтегральний системний підхід до організації діяльності підприємства дозволяє: визначати і порівнювати цілі розвитку підприємства; формувати лінію поведінки відповідно до внутрішніх та зовнішніх можливостей і загроз для розвитку підприємства в контексті досягнення його цілей; організовувати і стимулювати діяльність підприємства щодо досягнення визначених цілей.

Основним елементом досягнення довгострокової конкурентної позиції підприємства на сьогодні є саме стратегічний HR-інжиніринг – динамічний процес, головною метою якого виступає забезпечення адекватного умовам зовнішнього та внутрішнього середовища формування конкурентоспроможного трудового потенціалу підприємства на тривалий період .

В сучасних умовах спостерігається висока конкуренція, у тому числі з міжнародними організаціями, погіршення фінансового становища підприємств через економічну кризу. Все це обумовлює необхідність обґрунтування стратегії розвитку підприємства, що має конкретний характер та може бути представлена у вигляді конкретного плану або програми її реалізації. Це дозволить

підприємствам працювати стабільно та забезпечити їм перспективу зростання. HR-інжиніринг є одним із пріоритетних напрямків стратегічного розвитку підприємства, оскільки спрямований на залучення висококваліфікованих кадрів та на їх утримання.

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 аналітичними 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 впровадження 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.

У сучасних ринкових умовах однією із тенденцій ефективної діяльності є підвищення ролі персоналу у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Це пояснюється гуманістичною парадигмою економіки, розвитком теорії людського капіталу, залученням інвестицій у трудовий потенціал.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема 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. Концепція конкурентоспроможного трудового потенціалу знайшла своє відображення в роботах як вітчизняних, так і зарубіжних вчених економістів: О. Арапова, Д. Богині, Н. Глевацької, О. Грішної, К. Горицької, О. Грошелевої, Н. Дудіна, О. Іванова, П. Кемпбелла, С. Кравцевич, Л. Лісогор, А. Маршалла, М. Портера, М. Семикіної, О. Славгородської, А. Сміта, Л. Стенлі, Т. Хлопова, І. Цветкова, О. Цимбал, А. Шабурова, А. Шатохіна, В. Щербак 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 сутності та етапів процесу розробки стратегії розвитку HR-інжинірингу з метою забезпечення високої конкурентоздатності персоналу підприємства.

Реалізація поставленої мети передбачає розв'язання таких завдань:

- сформулювати теоретичні основи стратегічного HR-інжинірингу в системі управління підприємством;
- обґрунтувати особливості побудови HR-інжинірингу на сучасному підприємстві;
- дослідити конкурентоздатність персоналу: суть та місце у розробці стратегії розвитку HR-інжинірингу;
- здійснити аналіз стратегічного управління конкурентоздатністю персоналу на підприємстві;
- надати рекомендації щодо визначення напрямків стратегії розвитку HR-інжинірингу у забезпеченні високої конкурентоздатності персоналу підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси формування ефективних підходів до управління конкурентоспроможним персоналом підприємства.

Предмет дослідження – стратегічний HR-інжиніринг в системі управління підприємством.

Інформаційною базою дослідження слугували інформаційні ресурси всесвітньої мережі Internet, статистико-аналітичні матеріали міжнародних, європейських організацій, монографії, наукові статті, матеріали наукових конференцій, результати аналітичних розрахунків, дані фінансової звітності підприємства.

Для розв'язання поставлених у роботі завдань використано такі загальнонаукові методи: теоретичне узагальнення – для уточнення наукових понять, ідентифікації стратегічний HR-інжинірингу; групування, систематизація, системне узагальнення, системний підхід – для комплексного вивчення інструментів стратегічного HR-інжинірингу; статистичний аналіз; економіко-математичне моделювання; аналіз і синтез; індукція та дедукція – для обґрунтування розробки стратегічного HR-інжинірингу.

Результати досліджень, викладені в дипломній роботі, спрямовано на практичне вирішення проблем підвищення конкурентоздатності персоналу, визначення напрямів розвитку стратегічного HR-інжинірингу.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в розвитку теоретичних основ та обґрунтуванні науково-методичних рекомендацій щодо вироблення ефективних напрямків стратегії розвитку HR-інжинірингу у забезпеченні високої конкурентоздатності персоналу досліджуваного підприємства.

Обсяг дипломної роботи становить 105 сторінок. Робота складається із вступу, трьох розділів, що містять 32 таблиці і 28 рисунків, висновки, перелік посилань з 132 найменувань, додатків.

# **1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ HR-ІНЖИНІРИНГУ ЯК ЧИННИКА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИСОКОЇ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

## **1.1 Стратегічний HR-інжиніринг в системі управління підприємством**

Стратегічне управління підприємством передбачає розробку і обґрунтування заходів і планів досягнення визначених цілей, в яких врахований технічний, фінансовий і трудовий потенціал підприємства [1, с. 136]. Одним із напрямків формування стратегії є HR-інжиніринг. Цей напрямок дозволяє створювати вигідні конкурентні переваги, перед іншими підприємствами, працюючими в аналогічному виді економічної діяльності. HR-інжиніринг являється скоріше довгостроковим напрямком, а ніж короткостроковим, його неможливо втілити за місяць чи рік. Ефективно побудований HR-інжиніринг дає необмежений доступ до якісних трудових ресурсів, лояльність клієнтів та поставників, та повага конкурентів [2, с. 5].

В даний час на ринку праці загострилася конкуренція між роботодавцями, що обумовлено сформованим дефіцитом висококваліфікованих фахівців. Ця ситуація отримала назву «рекрутинговий бум», який зробив актуальними питання підвищення іміджу підприємства, іміджу роботодавця та HR-інжинірингу [3, с. 23]. Неважко помітити, що перераховані питання в тій чи іншій мірі пов'язані з персоналом підприємства, тому до HR-інжинірингу проявляється все більше і більше уваги. Так як тема HR-інжиніринг нова для сучасного товариства HR-спеціалістів, її теоретико-методологічна основа тільки починає формуватися. Даний напрямок в науці перебуває процесі становлення та уточнення визначень.

Управління персоналом такої організації має бути націлене на збереження власної кадрової бази, адже будь-які зміни у складі персоналу уповільнюють вже сталий механізм роботи колективу через витрати часу на адаптацію та навчання нових працівників. Тому й система мотивації у випадку вибору стратегії прибутку, має залишатися стабільною, зваженою та справедливою у відповідності

з рівнем компетентності [4, с. 52]. Роль менеджера з персоналу починається з розроблення HR-стратегії, адміністрування процесів і впровадження довгострокових програм утримання персоналу, й закінчується операційним управлінням HR-змінами. Тому, менеджер з персоналу має володіти компетенціями ризик-менеджера, досконало володіти основами проектного менеджменту. Особливого значення набувають його особисті комунікативні, організаторські навички, і, що дуже важливо, юридична грамотність [5, с. 23].

Сучасні умови інтеграції України у світовий економічний простір характеризуються значним негативним впливом кризових явищ на діяльність суб'єктів господарювання. Головне завдання керівництва підприємств в ситуації, що склалася, полягає у виборі адекватних антикризових стратегій розвитку. Провідне місце серед корпоративних та функціональних стратегій підприємства належить кадровим стратегіям, які спрямовані на підвищення конкурентної позиції підприємства та його окремих бізнес-одиниць.

Основною метою стратегічного HR-інжинірингу підприємства є формування такого кадрового потенціалу і такої системи управління персоналом, які здатні забезпечити підприємству стійку ринкову позицію, економічну стабільність та стратегічний розвиток [6, с. 249]. Ефективність стратегії HR-інжинірингу підприємства значною мірою визначається обґрунтованістю та раціональністю вибору методів її формування. Розвиток ринкових відносин в Україні здійснюється в умовах нестабільності зовнішнього середовища бізнесу. Це викликає необхідність вирішення проблем гнучкої адаптації підприємств до зовнішніх змін у процесі досягнення цілей їх подальшого розвитку на основі використання сучасних досягнень науки управління. У зв'язку з цим набуває особливої актуальності поглиблене вивчення стратегічного управління, зростають роль і значення процесів розробки та реалізації стратегії підприємства.

Зміна структури споживачів, економіко-правового середовища, загострення конкуренції на ринку – все це підкреслюється нестабільністю зовнішнього середовища, що, у свою чергу, ускладнює процес ефективного управління і розвитку підприємства, а також викликає необхідність стратегічного управління.

Реалізація концепції стратегічного управління буде можливою лише тоді, коли підприємство буде стратегічно орієнтованим, тобто, коли персонал буде мати стратегічне мислення, постійно буде застосовуватися система стратегічного планування, що дасть змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, а поточна, повсякденна діяльність має бути підпорядкована досягненню поставлених стратегічних цілей [7, с. 16].

Місце стратегії HR-інжиніринг в системі управління персоналом підприємства подано на рисунку 1.1 [8, с. 126].



Рисунок 1.1 - Місце стратегії HR-інжинірингу в системі управління персоналом підприємства

Формування стратегії HR-інжинірингу підприємства базується, перш за все,

на попередній ідентифікації досягнутого рівня стратегічного управління персоналом підприємства [9]. В процесі такої ідентифікації повинно бути одержано чітке уявлення про наступні параметри, що характеризують можливості і обмеження розвитку кадрового потенціалу підприємства (рисунок 1.2) [10, с. 149].

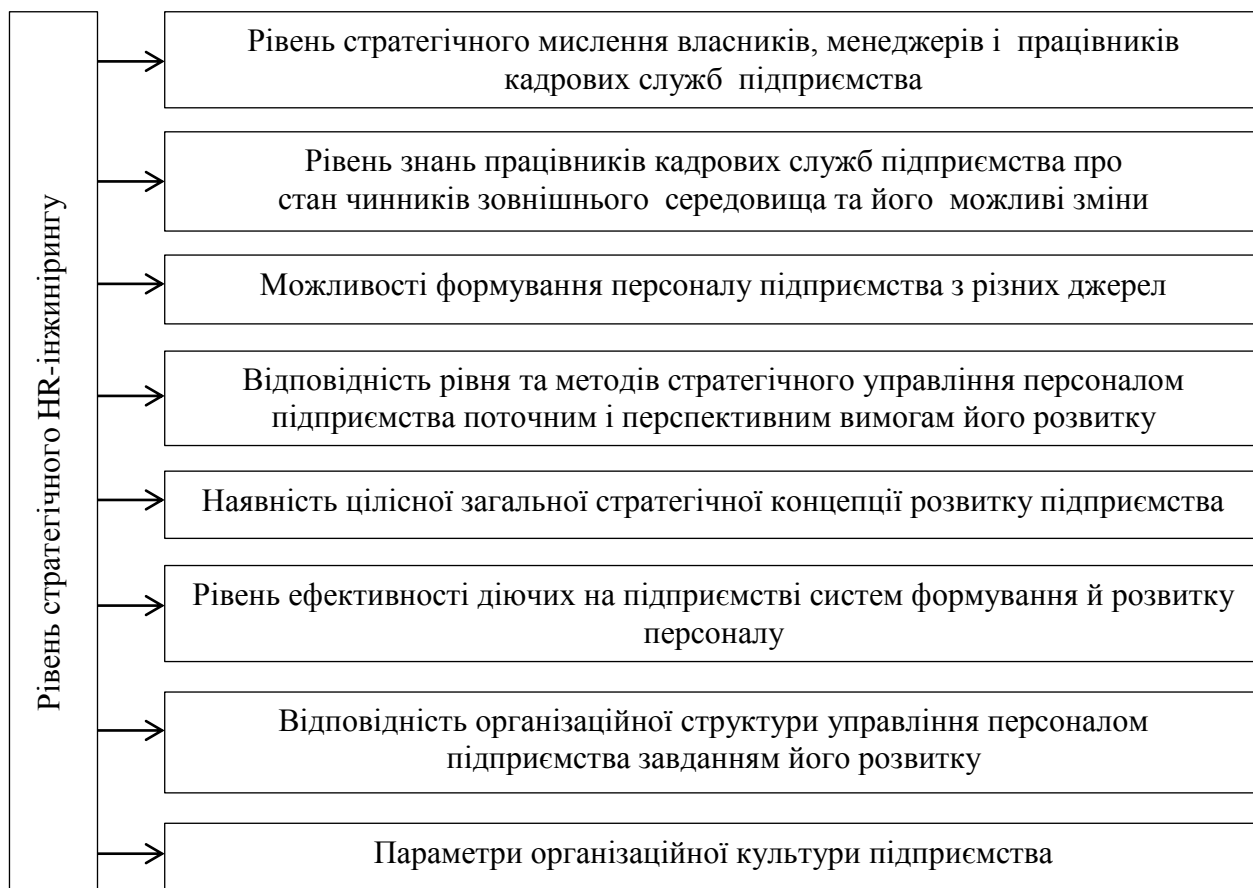


Рисунок 1.2 - Система основних елементів, що формують рівень стратегічного HR-інжинірингу підприємства

Згідно запропонованим критеріям, формування стратегії HR-інжинірингу підприємства базується на оцінці досягнутого стратегічного рівня управління підприємства. На основі аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства визначаються критерії бажаного стану підприємства, який знаходить своє вираження в системі стратегічних цілей HR-інжинірингу підприємства і формуванні на їх основі стратегічних напрямів управління персоналом підприємства [11].

До основних стратегічних цілей HR-інжинірингу слід віднести наступні:

- визначення місця й ролі підсистеми управління персоналом як невід’ємної частини загальної системи управління, яка має забезпечувати підприємство кваліфікованими кадрами в необхідній кількості;
- формування кадрової стратегії, кадрової політики та розробка «кар’єрних стратегій», які мають враховувати природу «людського ресурсу», що розвивається, впливаючи на розвиток усього підприємства;
- формування системи підготовки фахівців, орієнтованих на специфіку діяльності та напрямки розвитку підприємства [12, с. 121];
- управління персоналом як поєднання стратегічної та поточної діяльності, індивідуального та колективного впливу, комплексного розв’язання проблем оплати та дисципліни праці, захисту, безпеки та гігієни праці тощо;
- формування ефективних комунікацій, що базуються на позитивних стосунках як всередині підприємства, так і за його межами;
- оформлення необхідних документів, що відбивають найм, просування, звільнення кадрів, згідно з вимогами державної звітності;
- формування системи планів і програм розвитку персоналу підприємства, що сприяє кращому розв’язанню поточних проблем [13].

Реалізація стратегії HR-інжинірингу здійснюється на основі розробки плану (програми) стратегічного HR-інжинірингу підприємства, який включає конкретні задачі і заходи щодо виконання стратегії, терміни їх здійснення і відповідальних виконавців по кожній задачі, об’єм необхідних ресурсів (фінансових, матеріальних, інформаційних та ін.). Важливим стратегічним інструментом формування стратегії HR-інжинірингу підприємства є маркетинг персоналу. Головне значення якого полягає в тому, що на підставі дослідження ринку праці дозволяє чітко визначити вимоги до персоналу, його потреби в процесі професійної діяльності та забезпечити задоволення цих вимог і потреб більш ефективними, ніж у конкурентів, способами [14, с. 78].

Розробка плану стратегічного HR-інжинірингу підприємства дозволяє, використовуючи різні інструменти стратегії управління персоналом, досягти

поставлених цілей. Заключними етапами процесу формування стратегії HR-інжинірингу є коректування розробленої стратегії і, при необхідності, перехід до альтернативних планів розвитку персоналу, а також оцінка результатів реалізації стратегії.

Послідовність формування стратегії HR-інжинірингу підприємства подано на рисунку 1.3 [15, с. 16].



Рисунок 1.3 - Послідовність формування стратегії HR-інжинірингу підприємства

Слід враховувати, що у кожному конкретному випадку розробка стратегії HR-інжинірингу може охоплювати не усі, а тільки окремі її складові, причому набір цих елементів може бути різним залежно від цілей і стратегії розвитку

підприємства, завдань управління персоналом.

Перевагами стратегічного мислення є [16, с. 23] :

- забезпечення спрямованості на ключовий аспект стратегії;
- необхідність менеджерів більш чітко реагувати на зміни, що з'являються, нові можливості та загрозові тенденції;
- можливість для менеджерів оцінювати альтернативні варіанти капітальних вкладень і розширення персоналу, тобто розумно перенести ресурси в стратегічно обґрунтовані і високоефективні проекти;
- можливість об'єднати рішення керівників усіх рівнів управління, пов'язаних зі стратегією;
- створення середовища, що сприяє активному керівництву і протидіє тенденціям, які можуть призвести лише до пасивного реагування на зміну ситуації;
- заохочення активного управління, а не просте реагування на зовнішні чинники. Це приводить до того, що новаторські стратегії можуть стати головним чинником поліпшення результатів діяльності підприємства в довгостроковому періоді [17, с. 228].

Стратегічний підхід до процесів HR-інжинірингу набуває актуальності в умовах високої невизначеності й мінливості середовища функціонування вітчизняного підприємства.

Людські ресурси – специфічні та найважливіші з усіх видів економічних ресурсів. Як фактор економічного розвитку людські ресурси – це працівники, які мають певні професійні навички та знання і можуть використовувати їх у трудовому процесі. Стратегічний HR-інжиніринг – це термін, що означає інтегрований підхід до розробки стратегій управління персоналом, які дають змогу підприємству досягти своїх глобальних цілей. Стратегічне управління ґрунтується на вивченні відносин, які можна охарактеризувати за допомогою системи «середовище – організація». Концепції існування та розвитку підприємств у зовнішньому середовищі використовують різні підходи та моделі, сформовані на базі різних теорій управління [18, с. 205].

Результатом застосування стратегічного підходу до HR-інжинірингу є конкретні функціональні стратегії HR-інжинірингу, які відображають орієнтири організації щодо ключових питань управління людьми. У загальному розумінні під стратегією розуміють модель досягнення бажаного майбутнього, яка динамічно змінюється у часі та зберігає просторову орієнтацію, задану системою координат, базовими та індивідуальними цінностями [19, с. 126].

Формування стратегії управління HR-інжинірингу передбачає [20, с. 123] (таблиця 1.1) .

Таблиця 1.1 - Формування стратегії HR-інжинірингу

Стратегії HR-інжинірингу	Характерна особливість
Визначення цілей управління персоналом	Враховував як економічні аспекти (підвищення ефективності використання людських ресурсів організації), так і соціальні (потреби й інтереси працівників, гідна праця та її оплата, задовільні умови праці, можливості розвитку і реалізації здібностей працівників тощо)
Формування ідеології і принципів кадрової політики	Цей документ має являти собою набір етичних, таких, що не підлягають порушенню, норм у роботі з кадрами підприємства. З подальшим розвитком підприємства і зміною зовнішніх умов ідеологія кадрової роботи може уточнюватися
Обґрунтування умов для забезпечення балансу між економічною та соціальною ефективністю використання людських ресурсів на підприємстві	Забезпечення економічної ефективності у сфері управління персоналом означає використання персоналу для досягнення цілей підприємницької діяльності (наприклад збільшення обсягів виробництва, створення доданої вартості) за обмеженості людських ресурсів. Соціальна ефективність забезпечується реалізацією системи заходів, спрямованих на задоволення соціально-економічних очікувань, потреб та інтересів працівників підприємства

Дослідники визначають такі основні цілі стратегічного HR-інжинірингу [21, с. 276] (рисунок 1.4):

Досягнення зазначених стратегічних цілей передбачає виконання таких «тактичних» завдань [22]:

- пошук та утримання кваліфікованих і мотивованих працівників;
- розвиток внутрішніх здібностей працівників (потенціалу і статусу на ринку праці) через створення можливостей для їх безперервного навчання і розвитку;

- розробка чітких процесів наймання і відбору, системи стимулювання результатів праці; – навчання і розвиток управлінських кадрів;
- розвиток атмосфери співпраці і взаємної довіри між працівниками, зокрема між управлінцями та їх підлеглими;
- культивування середовища для командної роботи, забезпечення гнучкості організаційної структури;
- створення умов для оцінювання і винагородження людей за результатами їх дій і досягнень;
- сприяння підтримці фізичного здоров'я працівників. Виконання цих завдань має сприяти формуванню унікальної конкурентної переваги організації – кваліфікованих і зацікавлених в успішній діяльності працівників.

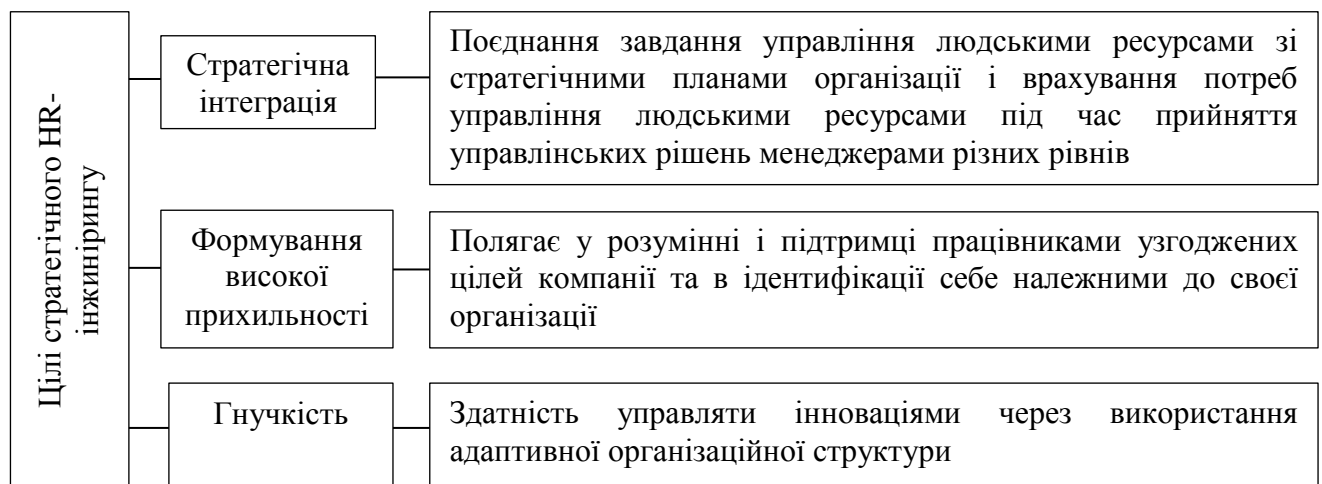


Рисунок 1.4 - Основні цілі стратегічного HR-інжинірингу

Отже, стратегія HR-інжинірингу – це спосіб використання наданих зовнішнім середовищем можливостей для зміцнення і збереження конкурентоспроможності компанії шляхом ефективного формування, використання й розвитку людських ресурсів організації. Вона розробляється з урахуванням внутрішніх ресурсів і традицій організації та сприятливих факторів впливу з боку внутрішнього та зовнішнього оточення. Стратегічна мета системи управління людськими ресурсами полягає в забезпеченні розвитку підприємства за рахунок ефективного використання людського капіталу. При формуванні

стратегії HR-інжинірингу основним завданням стає визначення й облік майбутніх змін і тенденцій, обґрунтування змін, що сприяють стійкому розвитку підприємства [23, с. 57].

Загалом, стратегічний HR-інжиніринг повинен розглядати основні питання, що стосуються людей, які впливають, або на яких впливає ділова стратегія конкретної організації. Можна виділити чотири групи таких питань: забезпечення людськими ресурсами (пошук, підбір і наймання); розвиток людських ресурсів (професійна підготовка, підвищення кваліфікації працівників); мотивація; стратегія заробітної плати. Між цими групами стратегій існує тісний взаємозв'язок, оскільки вони мають реалізовуватись у комплексі. Узагальнюючу схему системи стратегічного HR-інжинірингу можна зобразити на рисунку 1.5 [24, с. 64].

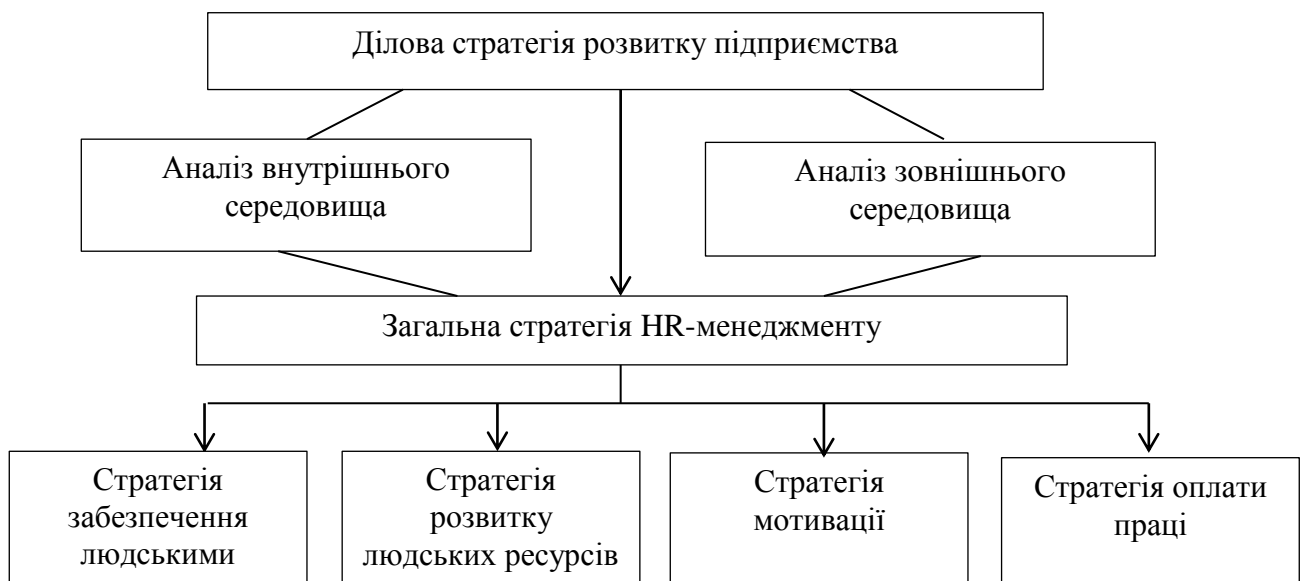


Рисунок 1.5 – Схема системи стратегічного HR-інжинірингу

Процес розробки й реалізації стратегії є безперервним, що знаходить висвітлення в тісному взаємозв'язку вирішення стратегічних завдань як на тривалу перспективу, так і на середньо і короткостроковий період, тобто їхнього вирішення в умовах стратегічного, тактичного й оперативного управління. Подібна конкретизація стратегії HR-інжинірингу та доведення її до стратегічних

завдань і окремих дій втілюється у стратегічному плані – документі, що містить конкретні завдання й заходи щодо виконання стратегії, строки їх здійснення й відповідальних виконавців по кожному завданню, обсяг необхідних ресурсів (фінансових, матеріальних, інформаційних та ін.) [25].

Якщо організація має за мету змінити курс діяльності, тоді HR-стратегія характеризуватиметься активним пошуком персоналу, адже зміна курсу у більшості випадків потребує як кількісних, так і якісних змін персоналу. Створюються нові робочі місця, здійснюється інтенсивний рух персоналу, змінюються курси систем навчання та мотивації. В такому разі, треба звернути увагу на фінансово-економічні знання менеджера з персоналу, тому що при зміні курсу HR-стратегії, змін потребує і перегляд бюджету на персонал.

Виходячи з цього, від HR-менеджера вимагається здійснення нової калькуляції витрат на персонал, перегляд фонду оплати праці, системи преміювання, соціального пакету, витрат на підбір персоналу тощо.

Важливими вимогами до менеджера з персоналу в умовах реалізації стратегії зміни курсу є [26, с. 136] :

- ініціювання змін і впровадження організаційних змін у компанії;
- оцінка персоналу та управління ефективністю співробітника;
- консультативна підтримка бізнесу в розрізі трудових відносин і трудового права.

Одним з елементів стратегії управління персоналом є HR-інжиніринг. Він включає в себе такі напрямки роботи, як набір та адаптація, навчання та розвиток, формування корпоративної культури, мотивація персоналу, оцінка та контроль персоналу. Результатом якісного розвитку та ефективного розвитку є формування системи HR-інжинірингу, яка представлена на рисунку 1.6 [27, с. 142].

Перед впровадженням HR-інжинірингу на підприємстві необхідно запровадити заходи для створення позитивного іміджу роботодавця: удосконалити систему мотивації; впровадити систему оцінки персоналу; встановити розмір заробітної плати не нижче середньогалузевого рівня; впровадити систему постійного розвитку та навчання персоналу; інформування

працівників про цілі і завдання підприємства.



Рисунок 1.6 - Місце HR-інжинірингу в стратегії розвитку підприємства

Впровадження стратегічного HR-інжинірингу на підприємстві включає наступні етапи: визначення місії і цілей організації; аналіз ринку; аналіз внутрішнього середовища підприємства; формування робочої групи, яка буде займатися створенням HR-стратегії; розроблення ціннісної пропозиції співробітнику і роботодавцю; удосконалення та розвиток HR-стратегії; визначення бюджету та реалізація HR-стратегії; здійснення маркетингових і комунікаційних заходів, спрямованих на розвиток HR-інжинірингу; проведення заходів із персоналізації HR-інжинірингу; оцінка бренду роботодавця. Впровадження запропонованих етапів HR-інжинірингу дозволить підприємству зміцнити власну конкурентну позицію та отримати додаткові конкурентні переваги [28, с. 104]

Крім цього необхідним є створення інструментів HR-інжинірингу та стратегічних каналів комунікації HR-служби с персоналом. Інструментами є врахування впливу неформальних лідерів компанії, застосування корпоративних

заходів, проведення змагань та конкурсів, святкувань та нагороджень, інформування та благодійність.

Стратегічними каналами комунікацій є реклама, розміщення на кар'єрних порталах, робота з рекрутинговими агенціями, соціальні мережі, рекомендації працівників, мобільний маркетинг, внутрішня служба пошуку персоналу, Інтернет та внутрішня соціальна мережа, он-лайн відео на YouTube та інших каналах, презентація HR-інжинірингу на різноманітних заходах, його наочна демонстрація.

Роль системи управління персоналом не втрачається й у випадку вибору організацією стратегії ліквідації. Характерними ознаками HR-інжинірингу є скорочення чисельності працівників, мінімізація витрат на персонал. У даному випадку визначальну роль має така компетенція HR-менеджера, як соціальна сміливість. Менеджер з персоналу просто зобов'язаний перестати боятися приносити правдиві, хоча й неприємні новини — рішення власника й топ-менеджменту компанії. Тому менеджер з персоналу просто приречений стати коучем управлінського ядра в питаннях психологічно вивірених управлінських рішень [29].

Крім того, в умовах масових звільнень, HR-менеджер має володіти й юридичними знаннями. Оскільки керівництво компаніями не завжди готове звільнювати персонал законно - через скорочення, HR-менеджеру необхідно чітко й грамотно готувати ґрунт для звільнення персоналу. Адже, якщо працівник доведе порушення процедури звільнення, роботодавець змушений буде понести в 1,5-2 рази більше витрат.

Враховуючи сказане, варто зазначити, що коло компетенцій менеджера з персоналу не обмежується рамками однієї окремої стратегії. Проведений аналіз свідчить про те, що певні групи компетенцій переважають у тих чи тих умовах - тобто під час реалізації однієї стратегії більш пріоритетними будуть одні знання, вміння та навички, а під час реалізації іншої стратегії - набір інших компетенцій. Але це не означає, що HR-менеджерові вистачить лише певної групи вмінь чи знань для виконання своїх обов'язків у межах окремого напрямку діяльності організації. Адже, зміни відбуваються повсякчасно, і, тому, менеджерові важливо

бути професійно та психологічно готовим до зміни курсу своєї роботи, а отже, й «включити» інші наявні в нього компетенції.

Яку б стратегію не обрала організація, завжди ключовою компетенцією HR-менеджера буде стратегічне бачення. Воно дає змогу HR-менеджеру шукати системні рішення. На сьогодні проблеми в організаціях накопичені практично в усіх сферах: дефіцит фінансування, кадрів, здатних породжувати й впроваджувати інноваційні рішення, дефіцит лояльності, зниження корпоративної активності, спрямованої на оновлення знань тощо. Тому зміни і оптимізація мають бути комплексними. Плануючи один управлінський вплив, менеджер з персоналу має передбачити всі можливі наслідки. Наприклад, якщо приймається рішення про найм нового спеціаліста, необхідно розуміти джерела проблем, які йому доведеться розв'язувати [30, с. 176].

Крім зазначеного, в сучасних умовах цінується така якість HR-менеджера, як гнучкість. Це здатність знаходити компроміси між політикою керівництва в плані скорочення витрат, звільненнями персоналу, підтриманням робочої атмосфери, а також вміння переконувати. Така якість потрібна як для спілкування з працівниками, так і для відстоювання власної позиції перед керівництвом.

Формування і реалізація стратегії HR-інжинірингу є складним і відповідальним етапом розвитку підприємства, результати якого значною мірою визначають стратегічні переваги підприємства, перспективи подальшої діяльності. Логічним результатом і головною метою стратегічного HR-інжинірингу є забезпечення підприємства якісним кадровим потенціалом, який відповідає потребам підприємства та його можливостям у досягненні стратегічних переваг.

## 1.2 Побудова HR-інжинірингу на сучасному підприємстві

Розглядаючи сутність етапів побудови системи HR-інжинірингу, необхідно звернутись до наявних трактувань сутності поняття «інжиніринг». Як визначають у своїй монографії С. Поздняков та О. Кузьмін: «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 науковотехнічних досягнень та з урахуванням конкретних умов й факторів реалізації проектів» [26, с. 24].

Натомість, Н. Чечина у своєму підручнику, зазначає: «Інжиніринг – це радикальні методи проведення змін у побудованих процесах стратегічного планування, управління змінами, що мають на меті удосконалення характеристик підприємства» [27, с. 58]. У цьому визначенні інжиніринг означає докорінну зміну наявної системи управління персоналом. Важливо зазначити, що впровадження системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві дозволяє вирішити комплекс управлінських завдань. Це може бути представлено наступним чином (рисунок 1.7):

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 1.8) [31, с. 147] .

Відмітимо, що впровадження принципів інжинірингу бізнес-процесів потребує зміни та вдосконалення корпоративної культури підприємства через потребу використання нових елементів системи цінностей. 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 [32, с. 94].

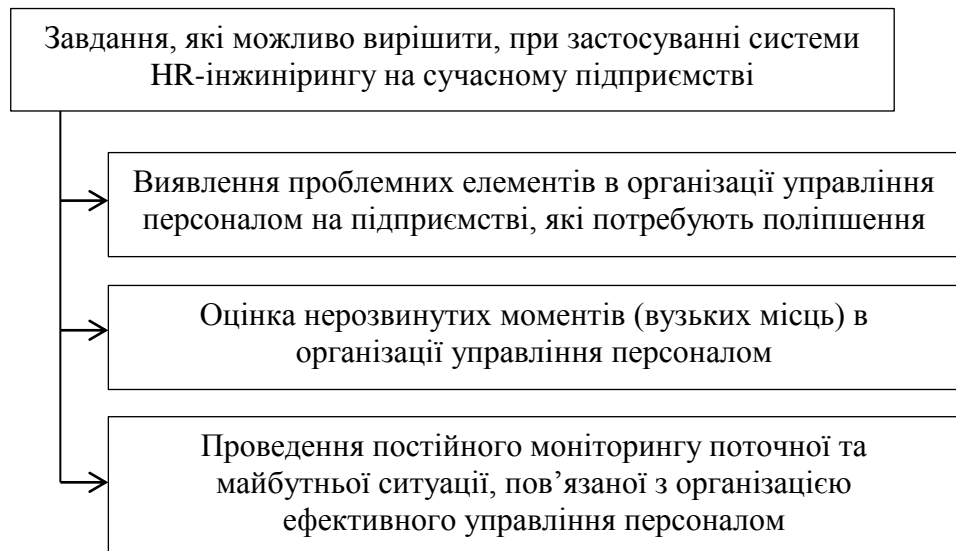


Рисунок 1.7 - Завдання, які вирішує впровадження системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві

Усе перелічене може бути представлене 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 [33, с. 136]:

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);

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);

3) інжиніринг процедур оцінювання професійних якостей співробітників, індивідуальних планів розвитку персоналу та формування кадрового резерву (визначення загальних вимог до кваліфікації працівників, 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);

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) [34, с. 136] ;

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 документаційним забезпеченням управління людськими ресурсами (оптимізація чинних положень та інструкцій і впровадження нових, формування пакета документації).



Рисунок 1.8 - Склад бізнес-процесів, які доцільно здійснити для впровадження системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві

У дослідженні [35] менеджери організацій оцінили 32 напрями HR-управління виходячи з поточного рівня можливостей та стратегічних цілей. Основними напрямками HR-управління, які є стратегічно важливими та потребують практичної реалізації уже сьогодні є [36, с. 93] :

1. Оцифрування HR-процесів. Проблемою реалізації цього напрямку є те, що йому повинен передувати процес розвитку персоналу, який може зайняти час. А це, у свою чергу, може призвести до перерв і перебоїв діяльності, втрати частини працівників. В умовах дефіциту трудових ресурсів така втрата може стати проблемою, вирішення якої лежить через перехід на дистанційні форми виконання трудових обов'язків.

2. Управління талантами у сучасних умовах вимагає найновітніших підходів до їх пошуку, розвитку та застосування їхніх навичок. Сьогодні, як зазначають менеджери, дуже важливо визначити організаційну структуру управління, яка буде привабливою для талановитих працівників.

3. Переосмислення парадигми діяльності HR-менеджера та HR-відділів. Карантинні умови та вихід із них поставили зовсім інші вимоги до процесу управління персоналом. Зокрема, переосмислення робочих процесів, перманентне вдосконалення організаційної структури управління, підготовка до трансформаційних змін повинні стати пріоритетами для HR-спеціалістів.

4. Людиноцентричний підхід повинен стати основою бізнес-процесів, у яких пріоритетами повинні бути не тільки задоволення потреб клієнтів, а й реалізація інтересів працівників. Працівники повинні бути почутими, що формує ініціативність та відповідальність за синергетичний ефект як результат управління організацією.

5. Стратегічний підхід до управління організацією та чіткі перспективні напрями трудової діяльності. Важливо визначати стратегії розвитку працівників, їх кваліфікаційне та кар'єрне зростання, а також багатоваріантність напрямів реалізації цієї стратегії за умов зміни зовнішнього середовища. Хоча тренди HR-управління змінились внаслідок нових умов функціонування бізнесу та зростаючої невизначеності, принципи HR-інжинірингу як методичного базису

здійснення трансформацій повинні бути враховані і в умовах нових соціальних викликів [37, с. 56] .

Отже, основними принципами HR-інжинірингу є [38, с. 397]:

1. Гнучкість підходу до конструювання HR-процесів та втілення нової парадигми HR-гри враховуючи особливості функціонування бізнесу.
2. Людиноцентричний підхід до формування бізнес-процесів, який враховує та захищає права та інтереси людей як споживачів та працівників.
3. Системний підхід до формування нової моделі HR-стратегії.
4. Багаторівневість і багатоваріантність впровадження та оцінки HR-стратегії залежно від зовнішніх умов.
5. Економічний та соціальний ефект впровадження HR-інжинірингу.
6. Діджиталізація та цифровізація HR-процесів у поєднанні з розвитком персоналу.
7. Оптимізація HR-процесів за рахунок об'єднання, мінімізації та діджиталізації процесів управління персоналом.
8. Принцип децентралізації відповідальності та автономності управління як засади сучасної парадигми побудови організаційних структур управління та мотивації ініціативності працівників.
9. Впровадження світових стандартів управління бізнес-процесами у HR-процеси.
10. Принцип публічного висвітлення мети та методики HR-інжинірингу, що забезпечить глибоке розуміння персоналом цілей трансформацій та нових функцій, відповідальності, нових принципів комунікації, також реалізацію процесного підходу у бізнес-процеси.

Отже, HR-інжиніринг охоплює структуру HR-процесів, яка включає вхід (процес найму працівників), процеси інтеграції людських ресурсів у бізнес-процеси (адаптація персоналу, розподіл обов'язків за рівням та функціями, моніторинг і контроль, розвиток персоналу; це все пронизано корпоративною культурою підприємства) та вихід (виконана трудова функція) (рисунок 1.9) [39, с. 271].

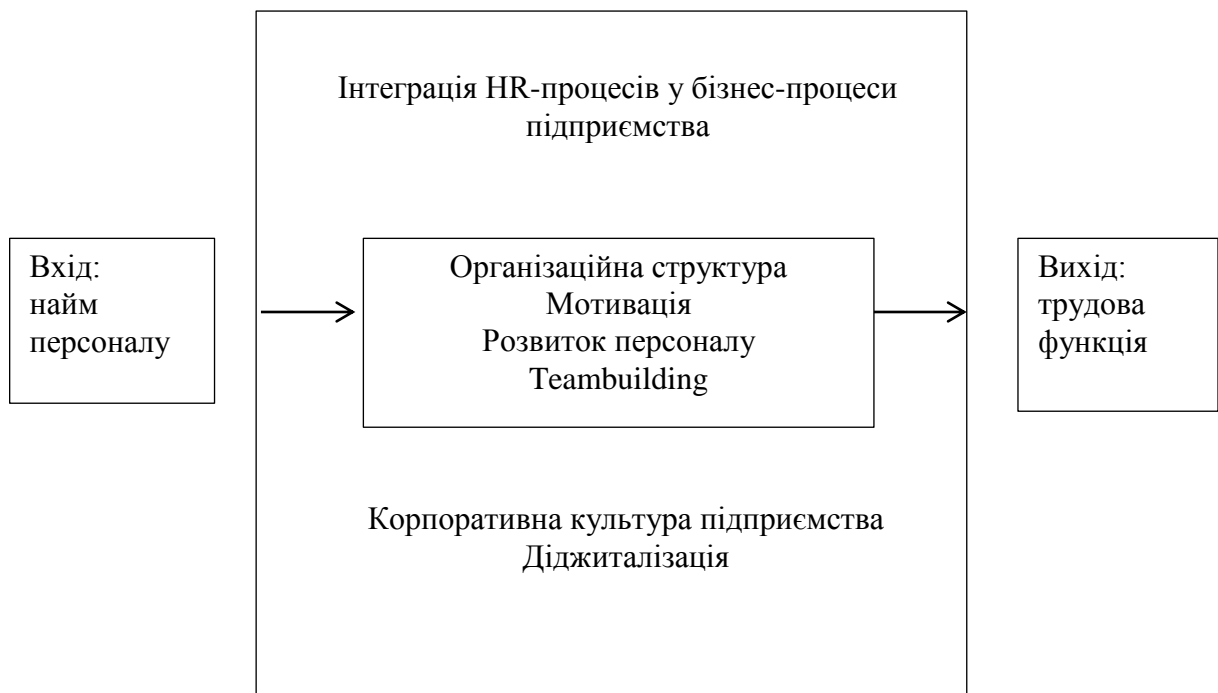


Рисунок 1.9 - Структура HR-процесів в контексті застосування інжинірингового підходу

Основними засобами HR-інжинірингу, які застосовуються під час конструювання та оптимізації HR-процесів є [40] :

1. Стратегічні карти як інструмент багатоваріантності розвитку бізнес-процесів та втілення у всіх видах планування та оперативної діяльності підприємства.

2. Організаційна структура управління. За реалізації нових соціальних викликів суспільства набуває популярності та є найбільш дієвим процесний підхід до управління бізнес-процесами, у тому числі управління людськими ресурсами. Крім того, процесний підхід і документальне оформлення регламентів діяльності – це одні з основних вимог стандарту менеджменту якості ISO 9001, що акумулює світовий досвід раціонального управління. За реалізації такого напрямку побудови ієрархічного розподілу відповідальності формуються нові організаційні структури управління, які відповідають новому технологічному устрою – соціократія 4.0. До них належать: матричні структури, бірюзові організації, холократичні структури та ін.

3. Формування портрету (моделей) компетенцій персоналу за допомогою

методу архітекtonіки допоможе виявити повторні функції, оптимізувати взаємозв'язки функцій, що виконують різні підрозділи та діджиталізувати операції, а також інтегрувати CRM-системи у корпоративну культуру [41].

4. Моделювання процесу управління людськими ресурсами за допомогою спеціалізованих конфігурацій, таких як ARIS. У цьому напрямі HR-інжинірингу слід сформулювати бізнес-модель «AS IS» та «TO BE». Перша модель здійснюється через опис бізнес-процесів, пов'язаних з HR у даний момент часу та візуалізації взаємозв'язків. Далі здійснюється глибокий аналіз HR-процесів та їх взаємозв'язків, а через інструменти архітекtonіки здійснюється їх оптимізація.

5. Підвищення гнучкості процесів HR-управління через розробку матриць гнучкості функціональних одиниць, де вказується взаємозамінність та можливість одночасного виконання бізнеспроцесів, автоматизацію.

6. Розробка стратегічних карт та дерева цілей для впорядкування вектору розвитку організації.

7. Розробка збалансованої системи показників, які відображають досягнення стратегічних цілей та розвиток діяльності відповідно до стратегічних карт.

8. Формування мотиваційної політики відповідно до стратегічних карт організації. Базуючись на методичних основах та інструментарію процесу HR-інжинірингу, можемо виділити такі етапи його практичного втілення [42] :

1. Розробка стратегічної карти залежно від мети HR-інжинірингу.
2. Оцінка трудового та ресурсного потенціалу трансформацій.
3. Розробка HR-моделі та її впровадження у бізнес-процеси підприємства.
4. Техніко-економічна оцінка та обґрунтування очікуваного результату та ефекту.
5. Формування бюджету HR-трансформацій.
6. Впровадження нової моделі управління персоналом.
7. Коригування та вдосконалення моделі. Для визначення дієвих інструментів HR-інжинірингу розглянемо окремі, найактуальніші сучасні концепції, підходи та практики в управлінні персоналом [45] .

Як зазначають експерти Бостонської консалтингової групи у щорічному

звіті «Creating People Advantage» [43], до них належать: управління талантами і лідерством; HR-аналітика; управління залученістю, поведінкою і культурою – це ті напрями діяльності, які нині повинні бути найпріоритетнішими для керівників. Одним з найважливіших факторів переосмислення організаційної готовності до трансформацій є максимальне розкриття потенціалу працівників шляхом нового погляду на компетенції [44].

Майже три чверті (72%) керівників у світі та дві треті (63%) в Україні визначили «здатність працівників адаптуватись до змін, перекваліфіковуватись та опанувати нові ролі» як пріоритетне завдання для забезпечення можливості реагувати на радикальні зміни у майбутньому. Проте лише 17% керівників у світі та 11% в Україні повідомили про повну готовність своїх організацій до адаптації та професійної перекваліфікації працівників для виконання ними нових ролей, що свідчить про суттєву невідповідність між пріоритетами лідерів і тим, як організації насправді підтримують розвиток персоналу [46, с. 15].

Тож сучасними інструментами HR-інжинірингу, які стали результатом еволюційних змін технологій та революційних викликів невизначеності, є:

1. Новітні фахові компетенції та вимоги. HR-інжиніринг спрямований на балансування людського потенціалу за фаховими компетенціями через співвідношення *hard skills* та *soft skills*. *Hard skills* та *soft skills* – це нові вимоги до HR-менеджера та інших фахівців, які прагнуть збільшити свою конкурентоспроможність та економічного зростання. Так називають компетенції фахівців нової формації, яка відповідає індустріальній формації 4.0. У сучасних компетенціях важливе співвідношення *hard skills* та *soft skills* як баланс між загальними компетенціями та професійними. А *Digital skills* (цифрові компетенції) є необхідною умовою сучасного фахівця в процесі HR-інжинірингу. У кризових і турбулентних умовах функціонування та здійснення своїх трудових обов'язків у синергії з іншими працівниками, емоційний інтелект є базовою фаховою компетенцією як ключовий показник вміння працювати в команді, та якому присвячені численні праці науковців-сучасників [47, с. 26].

2. НЛП-програмування як інструмент мотивації праці та підвищення

людського потенціалу підприємства.

3. Коуч-практики як засоби розвитку персоналу (тренінги, менторство, технології *teambuilding* та ін).

4. Штучний інтелект. Штучний інтелект 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 [48]. Це забезпечує зростання потенціалу, оперативності виконання завдань та продуктивності праці, обґрунтованість підприємницьких рішень.

Штучний інтелект забезпечує ефективну автоматизацію багатьох функцій бек-офісу для надійних HR-транзакцій та надання послуг за допомогою технологізованих чат-ботів. Технології, які дозволяють провести такий аналіз щодо співробітників, охоплюють *people analytics*, *real-time (continuous) employee experience*, *engagement*, *continuous employee performance* [49].

5. Соціальні мережі як інструмент управління персоналом. Використання соціальних мереж згідно з дослідженнями [50] є надійним цифровим HR-інструментом, оскільки покращують спосіб пошуку роботодавцями та рекрутерами нових талантів. Незважаючи на те, що вони використовуються для реалізації декількох HR-завдань (співбесіди, адаптація, навчання тощо), основна їх роль проявляється у якісному доборі кандидатів на вакансію. Серед менеджерів з персоналу стало популярною тенденцією залучати потенційних кандидатів через різні канали, такі як LinkedIn, Indeed, Monster, Facebook тощо. Так, згідно з

дослідженнями CleverStaff, 92% рекрутерів використовують соціальні мережі під час добору персоналу.

6. Прогнозна HR-аналітика та Big Data. Використання HR-аналітики дає змогу візуалізувати та аналізувати великі обсяги даних, прогнозувати сценарії розвитку та більш об'єктивно приймати управлінські рішення. До підприємств, що застосували HR-інжиніринг в тій чи іншій інтерпретації, належать: всесвітньо відома компанія технологічних інновацій Tesla, ритейлер взуття Zappos, виробник гірських машин Boart Longyear, американський розробник відеоігор Valve, які змінили свою організаційну структуру на холократичну та діджиталізували HR-процеси. Серед українських підприємств відомі кейси [51] ПАТ «Бель Шостка Україна», Київстар, агрохолдинг Kernel, холдинг BKW Group, Укрнафта, Raiffeisen Bank Aval та інші.

Тож, інструментами оптимізації HR-процесів повинні стати:

- розробка матриць розподілу повноважень відповідно до сучасних вимог;
- зменшення ієрархічних рівнів організаційної структури та перехід до холократичних структур управління;
- видалення процесів і функцій, що дублюються та неефективних відносно цілей організації;
- зниження рівня організаційної фрагментарності процесів, видалення зон «безвідповідальності» тощо.

Таким чином, у результаті впровадження змін у процесі управління персоналом на підприємстві з використанням технологій інжинірингу повинно відбуватися у наступній послідовності:

- 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 [51]:

- 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.

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.

### **1.3 Конкуrentоздатність персоналу: суть та місце у розробці стратегії розвитку HR-інжинірингу**

Суттєвий вплив конкурентоспроможності персоналу на формування конкурентоспроможності підприємства зумовлює необхідність більш детального вивчення цього поняття, яке, слід сказати, єдиного визначення в сьогоденній економічній думці не отримало й досі, оскільки одночасно використовуються поняття конкурентоспроможності робочої сили, конкурентоспроможності персоналу тощо. Наприклад, Д.П. Богиня визначає конкурентоспроможність робочої сили як сукупність якісних та вартісних характеристик специфічного товару «робоча сила», яка забезпечує задоволення конкретних потреб роботодавців у працівниках певної професії або кваліфікації [52, с. 10]. О.А. Грішнова при визначенні конкурентоспроможності робочої сили акцентує увагу на її відносній природі, визначаючи її як відповідність якості робочої сили вимогам ринку, можливість вигравати в конкуренції на ринку праці, тобто порівняно із іншими працівниками більш повно задовольняти потреби роботодавців [53, с. 117]. Цимбал пропонує аналітичний підхід до розуміння конкурентоспроможності робочої сили через сукупність характеристик населення на ринку праці [54, с. 54]. М.В. Семикіна вважає, що конкурентоспроможність робочої сили – це спроможність конкретного працівника за умов певної ринкової кон'юнктури відповідати вимогам роботодавця, критеріям та вимогам на ринку праці щодо освітнього рівня, кваліфікації та інших якостей порівняно із іншими працівниками на ринку праці [55, с. 110].

З метою визначення конкурентоспроможності персоналу як економічної категорії є такі наукові погляди, які зазначені у таблиці 1.2 [56, с. 10].

До мікроекономічних факторів слід віднести: підприємницькі; організацію режиму дня; організацію робочого місця; умови праці; облік та оцінка результатів праці; підвищення рівня кваліфікації; стимулювання та мотивація праці.

Таблиця 1.2 - Визначення поняття «конкурентоспроможність персоналу»

Автор	Визначення
Семикіна М.В. [55]	Спроможність конкретного працівника за умов певної ринкової кон'юнктури відповідати вимогам роботодавця, критеріям та вимогам на ринку праці щодо освітнього рівня, кваліфікації та інших якостей порівняно з іншими працівниками на ринку праці
Богиня Д.П. [56]	Сукупність якісних та вартісних характеристик специфічного товару «робоча сила», яка забезпечує задоволення конкретних потреб роботодавців у працівниках певної професії або кваліфікації
Грошчелєва О.Г. [57]	Джерело, можливість, засіб, які використовуються працівником для максимального задоволення ринкової потреби в товарах та послугах у процесі оптимального використання наявних ресурсів
Грiшнова О.А. [53]	Відповідність якості робочої сили вимогам ринку, можливість вигравати в конкуренції на ринку праці, тобто порівняно із іншими працівниками більш повно задовольняти потреби роботодавців
Смірнов О.О. [59]	Сукупність природних, освітньо-професійних, ділових та моральних якостей працівників, що найбільше користуються попитом у певний період ринкової кон'юнктури як такі, що дозволяють якісно виконувати трудові завдання і в умовах конкуренції досягати кращої реалізації інтересів роботодавця та потреб ринку
Славгородська О.Ю., Щербак В.Г. [60]	Здатність персоналу реалізовувати наявні в нього конкурентні переваги таким чином, щоб сприяти просуванню підприємства на кращу порівняно із іншими суб'єктами конкуренції на даному ринку конкурентну позицію
Цветкова І.І. [61]	Сукупність особистісних та професійних характеристик персоналу, що формують спроможність його дій зі створення конкурентоспроможності продукції та його здатності забезпечувати конкурентоспроможність підприємства

Визначення економічної сутності поняття «конкурентоспроможність персоналу» та її місця в множині термінів у сфері праці потребує класифікації морфологічних одиниць сутнісної складової поняття (таблиця 1.3) [62, с. 74].

Крім того, конкурентоспроможність – це комплексна інтегральна властивість трудового потенціалу підприємства, яка має досить складну структуру. Серед складових елементів конкурентоспроможності трудового потенціалу підприємства можна виокремити: демографічну, соціокультурну, ринкову, організаційну, особистісно-психологічну, функціональну, професійну, освітньо-кваліфікаційну складову (таблиця 1.4) [63, с. 81].

Враховуючи структурні елементи конкурентоспроможності трудового потенціалу, у працівників підприємства можна виділити високий, середній, низький рівні конкурентоспроможності (таблиця 1.5) [64, с. 213].

Таблиця 1.3 - Класифікація морфологічних одиниць сутнісної складової поняття «конкурентоспроможність персоналу»

Ключові слова	Визначення в межах ключового слова	Конкретизація визначення
Здатність (спроможність) персоналу	ефективно використовувати	наявні можливості
	успішно конкурувати	з іншими суб'єктами ринку
	виживати	у нестабільному середовищі
	забезпечувати	високий рівень професійної діяльності
	підвищувати	рівень продуктивності
	протистояти	конкуренції на ринку
	займати й утримувати	високі конкурентні позиції на ринку
Можливість персоналу	здійснювати	ефективну професійну діяльність
	досягати	найвищих результатів діяльності
Наявність у персоналу	потенціалу	щодо зростання економіки, щодо протистояння суперникам у конкурентній боротьбі
	конкурентної позиції та конкурентного потенціалу	для створення й реалізації конкурентних переваг
	середовища	для реалізації конкурентних переваг
Стан персоналу	щодо забезпечення	стабільного підвищення ефективності діяльності, адаптації до змін зовнішнього середовища, реалізації конкурентних переваг, досягнення кращих параметрів конкуренції, ніж у конкурентів
	що визначає	здатність до подальшого розвитку
Характеристика персоналу	яка проявляється у здатності	залучення необхідних ресурсів
		можливості ефективного їх використання
		формування сталої конкурентної позиції на ринку
Результат	раціонального використання	комплексу конкурентних переваг
Узагальнююча оцінка	конкурентних переваг	порівняно з конкурентами
Ступінь	відповідності	вимогам ринку
Процес	суперництва	конкурентів між собою

Залежно від місця прикладання праці, пропонується розглядати внутрішню конкурентоспроможність, тобто конкурентоспроможність працівника в рамках свого підприємства, і зовнішню конкурентоспроможність – можливість працевлаштування за межами підприємства, на якому він працює [65, с. 334].

Зауважимо, що рівень внутрішньої і зовнішньої конкурентоспроможності визначається не тільки ступенем розвитку певних характеристик трудового потенціалу людини, але і ситуацією, що складається на регіональному ринку праці.

Таблиця 1.4 - Структура конкурентоспроможності трудового потенціалу підприємства

Складова	Структурні елементи
Демографічна	Вік; стать; сімейний стан; стан здоров'я; національність; рівень фізіологічної та емоційної зрілості
Соціокультурна	Загальний рівень культури поведінки та спілкування; соціальний статус; зовнішній вигляд; моральність; ціннісні орієнтири (інтереси та потреби); релігійні уподобання; вміння працювати в колективі.
Ринкова	Попит підприємства на працівників певної професії чи кваліфікації; пропозиція необхідної робочої сили; вимоги працівників щодо умов праці та зарплати; доступність альтернативних форм зайнятості; рівень зарплати у інших галузях та підприємствах
Організаційна	Сезонний характер певних видів роботи; повнота зайнятості впродовж робочого дня; рівень витрат на розвиток персоналу; система мотивації праці та її ефективність.
Особистісно-психологічна	Інтелект та ерудиція; дисциплінованість; відповідальність; комунікабельність; активність, завзятість, ініціативність; інноваційність мислення; творчі навички; вмотивованість; схильність до навчання та саморозвитку
Функціональна	Продуктивність праці; якість та своєчасність виконання роботи; універсальність та гнучкість; мобільність; адаптивність до змін; організаторський та управлінський хист; здатність до сприйняття професійних навантажень; здатність до самостійних рішень.
Професійна	Наявність професійних компетенцій, визначених для певної посади; якість та інноваційність професійних знань, умінь, навиків; професійний досвід (посадовий та галузевий стаж роботи); професійна перспективність працівника.
Освітньо-кваліфікаційна	Рівень освіти; кваліфікація; статус та імідж навчального закладу; знання іноземної мови; додаткова освіта або суміжна професія.

Розглядаючи конкурентоспроможність трудового потенціалу персоналу підприємства як його об'єктивну характеристику, слід зупинити увагу на її характерних рисах, що значною мірою визначатимуть специфіку її оцінки, формування й підтримки.

Відмітними рисами конкурентоспроможності трудового потенціалу персоналу є: відносність, динамічність, цільовий характер, слабка формалізованість, комплексність сприйняття, дуалістичність розуміння та неповна залежність від підприємства (таблиця 1.6) [66, с. 336].

Варто зазначити, що такі риси, з одного боку, зумовлені розглянутими рисами конкурентоспроможності підприємства, а, з іншого боку, специфікою персоналу одночасно як суб'єкта та об'єкта управління [67, с. 278].

Таблиця 1.5 – Рівні конкурентоспроможності працівника

Рівні конкурентоспроможності працівника	Характерна риса
Високий рівень	Конкурентоспроможності досягається при такій розвиненості компонентів трудового потенціалу працівника (професійного, освітньо-кваліфікаційного, особистісно-психологічного, організаційного), коли потенціал працівника практично повністю відповідає вимога виробництва і, як наслідок, за результатами самооцінки працівник не боїться залишитися без роботи
Середній рівень	Конкурентоспроможності характерний, як правило, для працівників, що мають лише часткову відповідність розвиненості компонентів свого трудового потенціалу (усіх або декількох) вимогам, що пред'являються, і за результатами самооцінки конкурентоспроможності у них менше впевненості в стабільності своєї зайнятості (як всередині підприємства, так і за його межами).
Низький рівень	Характерний для працівників, що мають по якомусь з компонентів або одночасно за кількома неприпустимо низький рівень розвитку в порівнянні з необхідним

Для удосконалення системи підвищення конкурентоспроможності персоналу пропонуємо встановити постійний зворотний зв'язок між керівниками і працівниками, виявляти критерії оцінки якості результатів для кожного підрозділу, розробити і запровадити у кожному підрозділі карти результативності.

Таблиця 1.6 - Характерні рисами конкурентоспроможності трудового потенціалу підприємства

Риси	Характеристика
1	2
Відносність	Характеристики персоналу підприємства при визначенні його конкурентоспроможності мають бути порівняні не з будь-яким постійним еталоном і не з цими ж характеристиками минулих періодів, а з аналогічними характеристиками конкурентів.
Динамічність	Конкурентоспроможності персоналу підприємства може змінюватися у часі навіть без зусиль з боку підприємства, причому такі зміни можуть носити безперервний характер внаслідок змін у зовнішньому середовищі підприємства. Навіть за умов сталості об'єктивних характеристик персоналу підприємства його конкурентоспроможність змінюватиметься, причому вона може як підвищуватися, так і знижуватися за різних умов зовнішнього середовища, але більш вірогідним є її зниження.
Цільовий характер	Конкурентоспроможність персоналу підприємства пов'язана із цілями підприємства та залежить від стану зовнішнього середовища. Один й той же персонал може бути конкурентоспроможним при досягненні одних цілей або за умов стабільного зовнішнього середовища та неконкурентоспроможним за умов мінливого зовнішнього середовища або інших цілей підприємства.

1	2
Дуалістичність розуміння	Проявляється в тому, що має одночасний подвійний зміст: конкурентоспроможність персоналу представляє собою й сукупність об'єктивних рис персоналу, й характеристику його здатності забезпечувати конкурентоспроможність підприємства. Тобто таке специфічне поняття як конкурентоспроможність персоналу одночасно характеризує і його поточний стан, і потенціал його праці в контексті створення конкурентоспроможності підприємства
Причинно-наслідкова замкнутість	Є наслідком дуалістичності і проявляє себе в тому, що конкурентоспроможність персоналу, як його характеристика, сама себе підтримує. Сукупність об'єктивних рис персоналу дозволяє реалізувати конкурентоспроможність персоналу як можливість забезпечення конкурентоспроможності підприємства
Неповна залежність від підприємства	Деякі характеристики персоналу (наприклад, кваліфікація та вмотивованість), прямо не залежать від рішень, які приймаються керівництвом підприємства, або, принаймні залежать досить опосередковано та в довгостроковому періоді. Тому підвищувати їх або навіть стимулювати їхнє підвищення можна тільки опосередковано. З іншого боку, оскільки принципово конкурентоспроможність персоналу є відносною, то будь-які зміни у зовнішньому середовищі незалежно від зусиль керівництва підприємства можуть сприяти зміні конкурентоспроможності персоналу.

Механізм розвитку конкурентоспроможності має забезпечувати перехід неконкурентоспроможного персоналу в конкурентоспроможний. Процес переходу персоналу від одного стану до іншого, на думку автора, виглядає наступним чином (рисунок 1.10) [68, с. 40] .

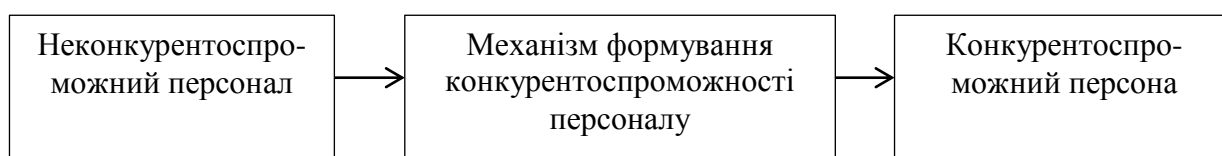


Рисунок 1.10 - Процес розвитку конкурентоспроможності персоналу

Конкурентоспроможність персоналу забезпечується сукупністю характеристик, що дозволяють досягти конкурентних переваг. За всіма характеристиками персоналу досягнення конкурентних переваг неможливо, і завданням менеджера є визначення пріоритетів розвитку персоналу. Наявність більшої чи меншої кількості переваг та їх вагомість визначають рівень конкурентоспроможності персоналу. Досягнення відповідного рівня, що дозволить підприємству ефективно функціонувати, – і є кінцевою метою запропонованого механізму [69, с. 255] .

Зміни в кількісному та якісному стані персоналу підприємства відбуваються через реалізацію відповідних стратегій – інструментів управлінського впливу на конкурентоспроможність персоналу. Необхідна обов’язкова фіксація цих змін до і після дії управлінського впливу реалізованих заходів, що дозволить оцінити ефективність заходів та прийняти рішення щодо подальшого управління конкурентними перевагами персоналу. Фіксація змін має передбачати створення системи кількісних та якісних показників, як аналітичної основи для прийняття подальших рішень.

З метою підвищення конкурентоспроможності персоналу можна розробити такі етапи (рисунок 1.11) [70, с. 11].

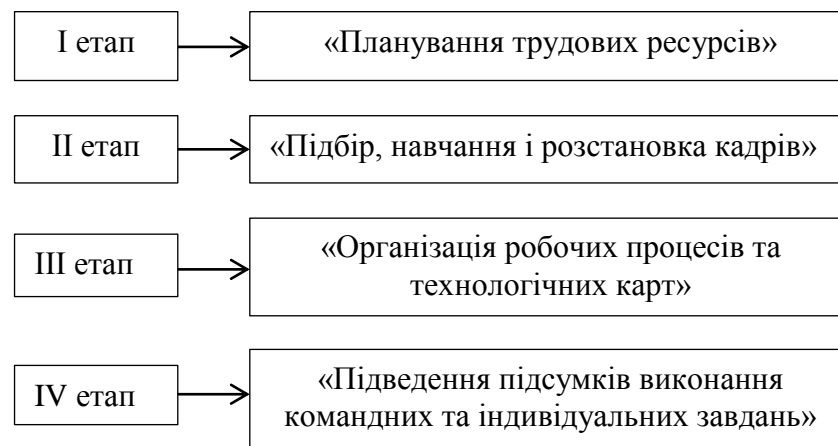


Рисунок 1.11 - Етапи підвищення конкурентоспроможності персоналу

Перший етап включає моделювання потреб у персоналі (кількісний і якісний склад, професійний та кваліфікаційний рівні, віковий ценз та соціальний статус). На цьому етапі лише прогнозуються майбутні мотиваційні цілі конкретних працівників та їх стимули.

На другому етапі передбачається збір та аналіз бази даних, що характеризує професійні, кваліфікаційні характеристики та психологічні особливості персоналу. На цьому етапі визначають комплекс стимуляційних факторів та затверджується система стимулювання на певний операційний цикл або період виконання певних завдань [71, с. 33].

На третьому етапі має бути налагоджений контроль за допомогою планів

зворотного зв'язку трудової поведінки та індивідуального сприйняття працівників в процесі роботи.

Четвертий етап супроводжується оцінкою результатів колективної і особистої діяльності працівників. Тут розподіляються матеріальні і нематеріальні стимули відповідно до ступеня виконаних індивідуальних завдань або індивідуального вкладу в колективний результат.

Таким чином, систематизуючи вищезазначені визначення поняття «конкурентоспроможність персоналу», можна стверджувати що конкурентоспроможність персоналу – це здатність реалізації сукупності природних, освітньо-професійних, ділових та моральних характеристик працівника в порівнянні з іншим працівником для забезпечення ринкової потреби в якісних товарах та послугах, що суттєво впливає на конкурентоспроможність підприємства в цілому [72, с. 73] .

Під час дослідження конкурентоспроможності персоналу слід урахувати наявність великої кількості факторів, що сприяють або послаблюють ефективність функціонування підприємства. Вчені виділяють величезну кількість факторів, що впливають на процес формування конкурентоспроможності персоналу, що відрізняються за своєю природою, характером впливу. Дослідити всю сукупність факторів фактично неможливо, тому необхідно зосередити увагу на тих, які найбільш суттєво впливають на результативність підприємств.

До зовнішніх макроекономічних факторів слід віднести: соціально-економічні умови розвитку країни, регіону, області; демографічну ситуацію в країні; державну політику у сфері трудових відносин; розвиток освіти, науки і техніки; попит та пропозиція на робочу силу на ринку праці [73, с. 3].

Зважаючи на це, всі вищенаведені визначення конкурентоспроможності робочої сили представляють певний інтерес, але вони можуть бути визнані тільки першим наближенням до конкурентоспроможності персоналу, оскільки, по-перше, акцентують увагу на конкуренції працівників на ринку праці, а не підприємств-виробників, для кожного з яких персонал формує певну конкурентоспроможність, по-друге, вплив персоналу на забезпечення

конкурентоспроможності свого «працедавця» не розглядається. Це приводить до того, що конкурентоспроможність робочої сили тільки з одного боку, а саме з позицій необхідної кваліфікації, формує поняття конкурентоспроможності персоналу. Але ж цілком зрозуміло, що конкурентоспроможність персоналу підприємства визначатиметься сукупною дією всіх його працівників і не обмежуватиметься їхньою кваліфікацією.

Поняття конкурентоспроможності персоналу підприємства, яке розглядається, виникло зовсім не випадково. Передумовами, що зумовлюють виникнення самого поняття конкурентоспроможності персоналу, пропонується вважати такі, що зображені на рисунку 1.12 [74, с. 117].

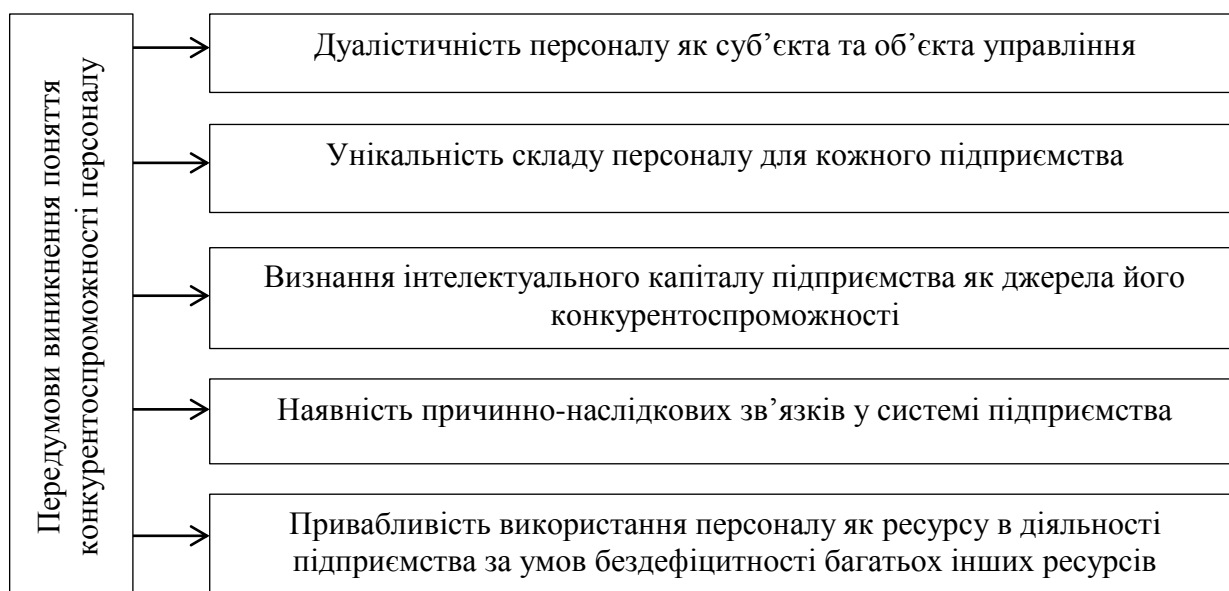


Рисунок 1.12 - Передумови виникнення поняття конкурентоспроможності персоналу підприємства

Дуалістичність персоналу водночас як суб'єкта та об'єкта управління проявляє себе в тому, що персонал одночасно виступає і як певний унікальний ресурс в діяльності підприємства, що робить його об'єктом цілеспрямованого управлінського впливу, і як суб'єкт управління, оскільки саме персонал забезпечує спільне гармонійне використання ресурсів інших видів. Це дозволяє зробити висновок, що персоналові властиві певні якості та характеристики, які стосовно діяльності підприємства одночасно мають і причинний, і наслідковий

характер, що дозволяє розглядати такі якості порівняно із аналогічними якостями персоналу інших учасників ринку з позицій створення певних конкурентних переваг, тобто дозволяє обґрунтувати наявність конкурентоспроможності персоналу підприємства. На відміну від багатьох інших ресурсів, які є не унікальними за змістом та суттю, тобто можуть бути повністю відтворені на різних підприємствах, персонал, як ресурс, є унікальним, тобто різниться для кожного підприємства за своїм кількісним та якісним складом [75, с. 16].

Як показано в [76, с. 30], на формування ключових компетенцій впливають ринкові можливості підприємства, національні фактори, конкурентні умови галузі та фактори, що формують ресурсний потенціал підприємства. Але ж, враховуючи, що вплив факторів макросередовища, тобто галузевих конкурентних переваг та національних факторів, є однаковим для всіх учасників ринку, більшість видів ресурсів, наприклад матеріальні, фінансові тощо, є не унікальними, оскільки їх можна перенести або придбати на ринку, можна зробити висновок, що основу формування ключових компетенцій підприємства складатиме саме персонал та фактори, що сформовані під його впливом: суто діяльність персоналу, його знання, професійні навички, інформаційні та людські ресурси. Це також дає можливість розглядати конкурентоспроможність персоналу, оскільки в такому разі його якості порівняно із конкурентами сприятимуть формуванню ключових компетенцій, які відповідно до [77, с. 83], є основою конкурентоспроможності підприємства.

Певною мірою формуванню поняття конкурентоспроможності персоналу сприяло й визнання інтелектуального капіталу підприємства джерелом його конкурентоспроможності. Як зазначено в [77, с. 83] інтелектуальний капітал – це майбутнє підприємства, основа його стійкого розвитку та процвітання. Крім того, інтелектуальний капітал взагалі можна визнати основою світової економіки XXI століття. Значною мірою цьому сприяло те, що знання може поширюватися безмежно, не може бути витрачено, може легко бути розосередженим серед значної кількості людей [78, с. 106].

Варто зазначити, що поняття інтелектуального капіталу є ширшим за

поняття інтелектуальної власності, і крім традиційно визнаних елементів, таких як патенти, кодифіковані технології, торговельні марки, містить ще й так званий «некодифікований капітал», який представлений колективним знанням підприємства, знаннями працівників, організаційною культурою тощо – тими унікальними ресурсами, які не можна не те що копіювати або придбати на ринку, але навіть й перенести з одного підприємства на інше [79, с. 74]. Ці унікальні складові інтелектуального капіталу підприємства, що у тому числі значно впливатимуть на його конкурентоспроможність, нерозривно зв'язані із персоналом підприємства і дозволяють в умовах визначального впливу інтелектуального капіталу підприємства та його розвитку порушувати питання щодо співставлення персоналу підприємства із персоналом інших учасників ринку у контексті формування конкурентоспроможності підприємства, тобто також є передумовою виникнення поняття конкурентоспроможності персоналу підприємства.

## **Висновки до розділу 1**

На сьогодні розвиток стратегії HR-інжинірингу досяг такого рівня визнання, що тепер це є невід'ємна частина бізнес-стратегії підприємства. Доведена необхідність розробки стратегії HR-інжинірингу. Ця робота є економічно ефективною, оскільки підприємство отримує низьку перевагу, що робить його більш конкурентоспроможним. Отже, нові соціальні виклики та зміна парадигми управління персоналом зумовили необхідність застосування новітніх інструментів HR-інжинірингу та їх імплементацію у бізнес-процеси. Таким інструментом, який вже використовують передові підприємства України та світу, є HR-інжиніринг.

HR-інжиніринг ґрунтується на системному підході, реалізовується на всіх рівнях управління бізнес-процесами та розробляється при різних варіантах зміни бізнес-середовища. Методика розробки стратегії HR-інжинірингу включає новітні

інструменти, передові технології та засоби для трансформації HR-процесів та оптимізації їх з використанням діджиталізації. Таким чином, для того, щоб забезпечити розвиток підприємствам можливість утримати та покращити свої конкурентні позиції за умов флуктуацій, HR-інжиніринг є практичним інструментом змін відповідно до нових умов господарювання. Перспективами подальших досліджень повинні стати моделювання технології впровадження HR-інжинірингу на основі комплексного підходу.

В результаті дослідження були виявлені найбільш пріоритетні компетенції HR-менеджера для п'яти можливих стратегій організацій: динамічного зростання, підприємництва, прибутку, зміни курсу діяльності, ліквідації. Згідно з особливостями реалізації кожної з них та відповідних їм курсам HR-стратегій були визначені конкретні знання, вміння, навички або якості, якими повинен володіти менеджер з персоналу. Крім того, на основі аналізу, встановлені базові, обов'язкові для всіх видів стратегій, компетенції HR-менеджера. Поряд із цим, перспективами подальших досліджень є розробка моделі компетенцій HR-менеджера, яка б враховувала всі сучасні вимоги бізнесу до спеціалістів даного напрямку діяльності. Крім того, важливим є визначення індикаторів по кожній компетенції та ступінь їх значущості. Необхідно пам'ятати, що компетентний HR-менеджер — це той менеджер, який не тільки володіє певними знаннями, вміннями та навичками, а й вдало використовує їх у своїй роботі. Тому, важливим є ще й розуміння самим спеціалістом того, в чому залог його успіху та в якому напрямку необхідно рухатись і розвиватись. Усвідомлення нестачі певної компетенції вже є першим кроком до здобуття звання «ідеальний HR-менеджер»

Таким чином, конкурентоспроможність персоналу – це здатність реалізації сукупності освітньо-професійних, ділових та моральних характеристик працівника порівняно з іншим працівником задля забезпечення ринкової потреби в якісних товарах та послугах. Є чимала кількість факторів, що сприяє або послаблює ефективність функціонування підприємства, серед яких соціально-економічні умови розвитку країни, демографічна ситуація в країні; державна політика у сфері трудових відносин; розвиток освіти, науки. Питання сутності,

принципів формування конкурентних переваг тісно пов'язане з конкурентоспроможністю персоналу. До основних конкурентних переваг персоналу підприємства можна віднести: стан здоров'я, бажання до розвитку та зростання, здатність до вдосконалення, можливість відповідати корпоративній культурі підприємства, уміння працювати у колективі тощо. Для підвищення конкурентоспроможності персоналу запропоновані чотири етапи, які включають моделювання потреб у персоналі, передбачають збір та аналіз бази даних, що характеризує професійні, кваліфікаційні характеристики та психологічні особливості персоналу, контроль за допомогою планів зворотного зв'язку трудової поведінки, оцінку результатів колективної і особистої діяльності працівників.

## 2 АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «ВЕСЕЛКА-Л»

### 2.1 Тенденції соціально-економічного розвитку та їх вплив на конкурентоздатність персоналу торговельного підприємства

Конкурентоспроможність підприємства обумовлена якістю управління процесами, що відбуваються у економічній сфері та соціальній площині. Основним індикатором, що характеризує тенденції економічного розвитку, є прибуток. Якість стратегічного управління розвитком підприємства, а, відповідно, і його конкурентоспроможність оцінюються через економічну ефективність діяльності.

Підприємство створено згідно з «Установчим договором» як ТОВ «Веселка Л» надалі товариство від 27 грудня 2011 р. шляхом перетворення колективного підприємства у ТОВ «ВЕСЕЛКА-Л». Для визначення ефективності діяльності ТОВ «Веселка-Л» проаналізуємо елементи операційних витрат (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Аналіз елементів операційних витрат ТОВ «Веселка-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	14286,0	10978,1	8754,9	-23,2	-20,3
Витрати на оплату праці, тис. грн	487,5	838,9	915,0	72,1	9,1
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	107,3	184,6	215,1	72,0	16,5
Амортизація, тис. грн	1080,0	882,8	851,2	-18,3	-3,6
Інші операційні витрати, тис. грн	2087,1	1494,8	1190,0	-28,4	-20,4
Разом	18047,9	14379,2	11926,2	-20,3	-17,1

Як видно з таблиці 2.1, матеріальні витрати у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшилися на 23,2 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилися на 20,3 %. Витрати на оплату праці збільшилися із 487,5 тис. грн у 2019 р. до 915 тис. грн у

2021 р.

Відповідно збільшуються і витрати на відрахування на соціальні заходи. Амортизація зменшилася у 2020 р. порівняно з 2019 р. – на 18,3 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилась на 3,6 %. Протягом досліджуваного періоду спостерігається зменшення динаміки операційних витрат.

Для кращої наочності відобразимо елементи операційних витрат графічно (рисунок 2.1).

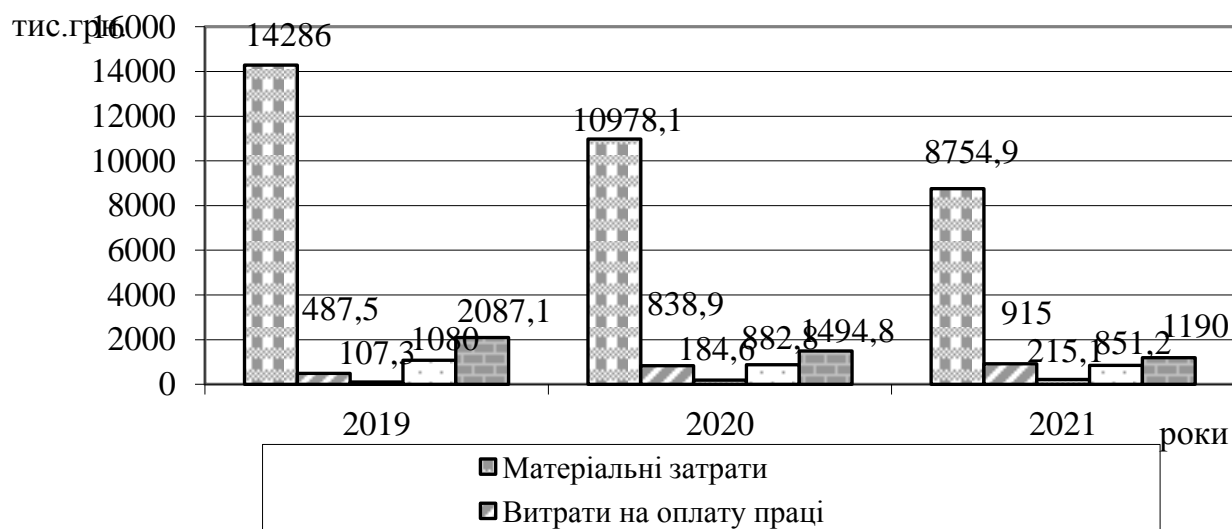


Рисунок 2.1 – Елементи операційних витрат  
ТОВ «Веселка-Л» за 2019 – 2021 рр.

Найбільш вагомий напрямок мінімізації операційних витрат є зниження перш за все матеріальних витрат в складі собівартості продукції. При умові зростання мінімальної заробітної плати та відповідного підвищення заробітної платні працівникам, а також збільшення цін на енергоносії, витрат на опалення єдиним напрямком зниженням операційних витрат є зниження витрат на сировину та матеріали.

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 2.2) (додатки А1-А3).

Як видно з таблиці 2.2, власний капітал підприємства у 2020 р. порівняно з

2019 р. збільшився на 42,3 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. - на 19,0 %. Залучений капітал ТОВ «Веселка-Л» мав місце у 2020-2021 рр. Фондоозброєність праці у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшилась на 23,5 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилась на 7,2 %.

Таблиця 2.2 – Показники майнового стану ТОВ «Веселка-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	18987,3	27020,9	32145,5	42,3	19,0
Залучений капітал, тис грн	-	257,4	418,0	-	62,4
Середньорічна вартість основних засобів, тис грн	4163,0	6586,2	5124,1	58,2	-22,2
Середньорічна вартість оборотних активів, тис грн	15943,2	26420,9	33550,5	65,7	27,0
Фондоозброєність, тис грн./особу	21,3	26,3	24,4	23,5	-7,2
Дебіторська заборгованість, тис грн	4487,6	6843,8	8112,4	52,5	18,5
Кредиторська заборгованість, тис грн	1280,3	6321,1	4985,5	у 4,9 рази	-21,1

Це пояснюється тим, що середньорічна вартість основних засобів зростала швидшими темпами ніж чисельність персоналу. Відмічається зростання як кредиторської так і дебіторської заборгованості (рисунок 2.2).

Для характеристики ефективності діяльності підприємства, доцільно також використати аналіз основних техніко – економічних показників ТОВ «Веселка-Л» (таблиця 2.3).

Аналізуючи собівартість реалізації продукції ТОВ «Веселка-Л», слід зазначити, що її зміна пов'язана зі зміною обсягу реалізованої продукції. Відмітимо, що темпи зростання чистого доходу у 2020 р. дещо менші, ніж темпи зростання собівартості, що, безумовно, є негативним явищем. Це, у свою чергу, вплинуло на показник витрат на 1 грн реалізованої продукції.

У 2020 р. витрати на 1 грн реалізованої продукції ТОВ «Веселка Л» порівняно з 2019 р. збільшилися на у 2,1 раза, а у 2021 р. порівняно з 2020 р.

зменшилися на 8,2 %. Впродовж 2019-2021 рр. підприємство отримувало прибутки. У 2021 р. порівняно з 2020 р. чистий прибуток збільшився у 3,6 рази. У 2020 р. порівняно з 2019 р. рентабельність продукції зменшилась на 95,3 %, у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилась у 3,4 раза.

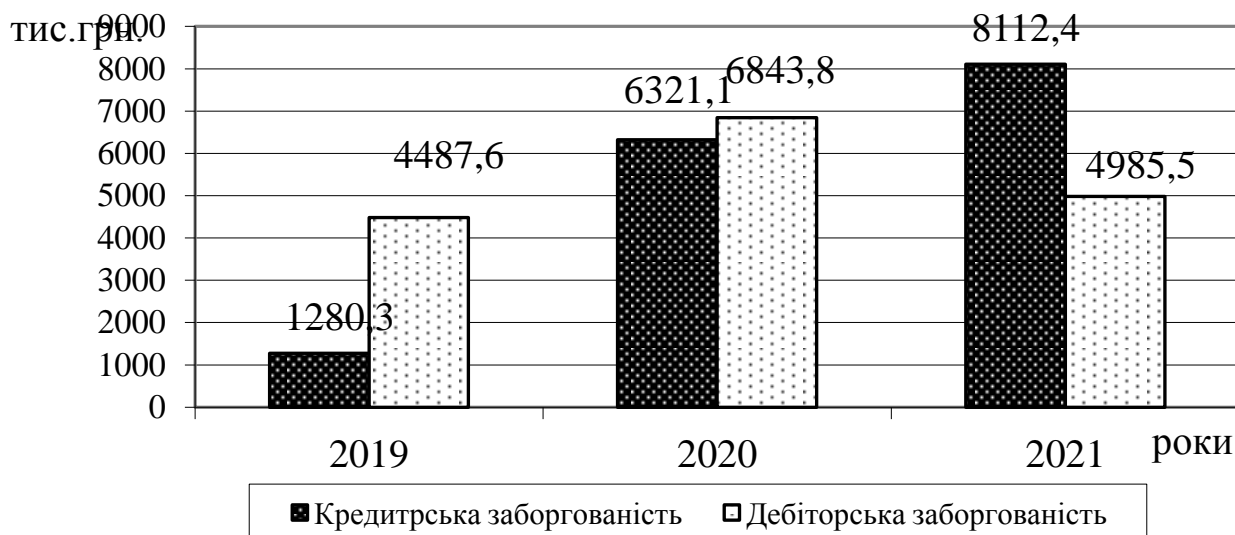


Рисунок 2.2 – Дебіторська та кредиторська заборгованість  
ТОВ «Веселка-Л» за 2019 – 2021 рр.

Зменшення фондівіддачі при одночасному збільшенні фондомісткості у 2020 р. свідчить про неефективне використання основних фондів. Спостерігається збільшення продуктивності праці як працівників, так і робітників, у 2021 р. У 2020 р. спостерігається зниження показників, що характеризує підприємство з негативної сторони.

У 2020 р. порівняно з 2019 р. чисельність персоналу збільшилась, а обсяг реалізації продукції збільшується, то це свідчить про те, що приріст продукції повністю забезпечений за рахунок зростання продуктивності праці. Темпи росту продуктивності праці перевищують темпи росту середньої заробітної плати, то на підприємстві складаються умови зниження собівартості продукції за рахунок трудових витрат як це було відмічено у 2020 р.

Фонд заробітної плати ТОВ «Веселка-Л» збільшується, спостерігається і зростання середньомісячної заробітної плати – з 6160,1 грн у 2019 р. до 8970,0 грн у 2021 р., або на 12,0 %.

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

Показник	Одиниця виміру	Рік			Темп приросту, %	
		2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020/ 2019 рр.	2021/ 2020 рр.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	22206,2	27355,8	31440,0	23,2	14,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	9071,8	23175,4	24620,0	155,5	6,2
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	грн	0,41	0,85	0,78	у 2,1 раза	-8,2
Чистий прибуток (збиток)	тис.грн	14325,0	1742,3	6218,5	-87,8	у 3,6 рази
Рентабельність реалізованої продукції	%	157,9	7,5	25,3	-95,3	у 3,4 раза
Середньорічна вартість основних фондів	тис.грн	4163,0	6586,2	5124,1	58,2	-22,2
Фондовіддача	грн/грн	5,33	4,15	6,14	-22,1	48,0
Фондомісткість	грн/грн	0,19	0,24	0,17	26,3	-29,2
Виробничі запаси	тис.грн	11322,4	17540,7	16850,0	54,9	-3,9
Товари	тис.грн	8543,3	13016,1	12450,0	52,4	-4,3
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	195	250	210	28,2	-16,0
у т.ч. робітників	осіб	161	208	175	29,2	-15,9
Річний ефективний фонд робочого часу	люд.-год.	375375	489450	375375	30,4	-23,3
Продуктивність праці: - одного працівника	тис.грн/ особу	113,9	109,4	149,7	-4,0	36,8
- одного робітника	тис.грн/ особу	137,9	131,5	179,7	-4,6	36,7
Фонд заробітної плати штатних працівників	тис.грн	14414,7	20190	22604,4	40,1	12,0
Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника	грн/ особу	6160,1	6730,0	8970,0	9,3	33,3

Для розуміння того, за рахунок чого, власне, відбулися зміни в обсязі виконаних робіт у звітному періоді, слід обов'язково провести факторний аналіз, що дозволить більш ґрунтовно підготувати плани щодо подальшого зростання ефективності виробничої діяльності ТОВ «Веселка-Л». Розрахунки наведені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Розрахунок впливу факторів на обсяги реалізованої продукції ТОВ «Веселка-Л» у 2021 р.

Показники	Рік		Відхилення	
	2020 р.	2021 р.	абсолютне	відносне
1	2	3	4	5
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	27355,8	31440,0	4084,2	14,9
Чисельність працівників, осіб	250	210	-40	-16,0
Кількість відпрацьованих днів у році	248	250	2	0,8
Середня тривалість робочого дня, год.	6,5	7,15	0,65	10,0
Середньогодинний виробіток на одного працівника, тис. грн/особу	0,068	0,084	0,016	23,5
Розрахунок впливу факторів на зміну обсягів виконаних робіт:				
- за рахунок зміни чисельності працівників, тис. грн	$-40 \cdot 248 \cdot 6,5 \cdot 0,068 = -4384,6$			
- за рахунок зміни кількості робочих днів	$210 \cdot 2 \cdot 6,5 \cdot 0,068 = 185,6$			
- за рахунок зміни тривалості робочого дня	$210 \cdot 248 \cdot 0,65 \cdot 0,068 = 2301,9$			
- за рахунок зміни середньо-годинного виробітку	$210 \cdot 250 \cdot 7,15 \cdot 0,016 = 6006,0$			
Разом, тис грн:	$\approx 4084,2$			

Таким чином, зменшення чисельності працівників призвело до зменшення обсягу реалізованої продукції на 4384,6 тис. грн. Збільшення кількості робочих днів призвело до збільшення обсягів реалізованої продукції на 185,6 тис. грн. Збільшення тривалості робочого дня призвело до збільшення обсягів реалізованої продукції на 2301,9 тис. грн. За рахунок зміни середньо-годинного виробітку обсяг реалізованої продукції збільшився на 6006,0 тис. грн.

Аналіз ефективності діяльності підприємства був би не повним без розгляду структури обігових коштів. Адже недостатність джерел формування обігових коштів призводить до недофінансування господарської діяльності та до фінансових ускладнень.

Наявність зайвих джерел обігових коштів на підприємстві сприяє створенню наднормативних запасів товарно-матеріальних цінностей, зниженню відповідальності за їх цільове й раціональне використання як власних, так і позичених.

Найбільшу питому вагу серед обігових коштів займають виробничі запаси у зв'язку із специфікою діяльності підприємства.

Аналіз ефективності діяльності підприємства був би неповним без розгляду

структури основних фондів та обігових коштів (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – Аналіз зміни структури оборотних активів ТОВ «Веселка-Л» за 2019 - 2021 рр.

Оборотні активи	2019 р.		2020 р.		2021 р.	
	тис грн	%	тис грн	%	тис грн	%
Запаси	11322,4	71,0	17540,7	66,4	16850,0	58,7
Дебіторська заборгованість	4487,6	28,1	6843,8	25,9	9032,4	31,5
Грошові кошти та їх еквіваленти	133,2	0,9	2026,8	7,7	2804,0	9,8
Інші оборотні активи	-	-	1,0	0,0	1,5	0,0
Усього	15943,2	100,0	26412,3	100,0	28687,9	100,0

Аналізуючи дані таблиці 2.5, можна відмітити, що у структурі оборотних активів ТОВ «Веселка-Л» найбільшу частку складають запаси, питома вага яких зменшилась з 71,0 % у 2019 р. до 58,7 % у 2021 р. Дебіторська заборгованість протягом досліджуваного періоду зростала. Наступну позицію займають грошові кошти та їх еквіваленти, питома вага яких протягом досліджуваного періоду збільшилась з 0,9 % у 2019 р. до 9,8 % у 2021 р.

Серед основних факторів, що обумовили зміни у структурі активів досліджуваного підприємства, слід відзначити:

- істотне збільшення грошових коштів у іноземній валюті (питома вага цієї статті зросла на 38,3 %);
- зростання величини дебіторської заборгованості за товари, роботи і послуги на 32,0 %;
- зменшення виробничих запасів на 3,9 %.

Для кращої наочності відобразимо структуру оборотних активів ТОВ «Веселка-Л» за 2019 - 2021 рр. графічно (рисунок 2.3).

На сучасному етапі розвитку виробничих сил важливою проблемою являється створення механізму оцінки діяльності виробничих і трудових колективів. Від ступеня його вдосконалення залежить кінцева результативність господарської діяльності. На сьогоднішній день актуальним є розвиток економічно ефективних виробництв і підвищення конкурентоспроможності

продукції, активізація інвестування в реальний сектор економіки та подолання тенденції зростання зносу основних засобів за рахунок використання та впровадження інновацій у виробничий процес.

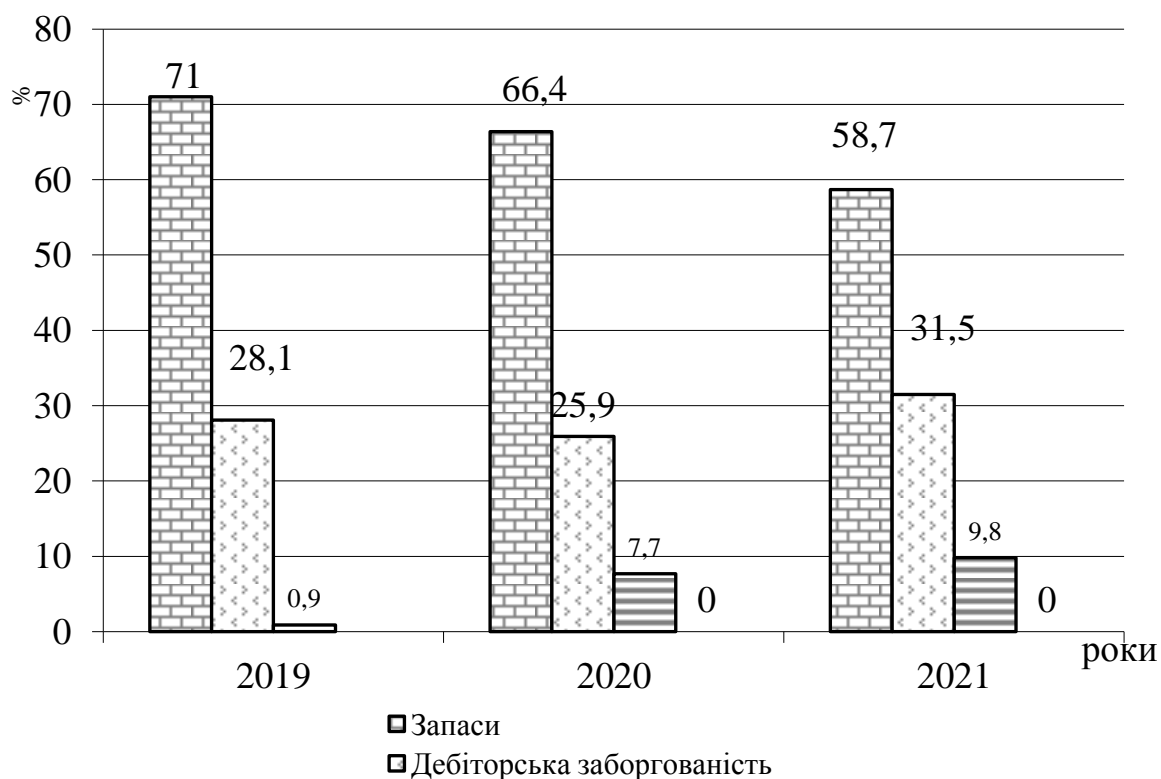


Рисунок 2.3 – Динаміка структури оборотних активів ТОВ «Веселка-Л» за 2019-2021 рр.

Виробничий потенціал має велике значення для підвищення конкурентоспроможності підприємства, тому потребує вирішення питання моделювання динаміки виробничого потенціалу підприємства і його складових, а також розробки практичних механізмів оптимального його використання. Виробничий потенціал підприємства – це всі ресурси, що пов'язані з функціонуванням і розвитком виробничого процесу на підприємстві. В залежності від завдання дослідження до складу виробничого потенціалу включають ті чи інші ресурси. В процесі моделювання виробничого потенціалу підприємства виникає необхідність подавати складові виробничого потенціалу, тобто фактори виробництва, в динаміці. Таким чином, описуючи їх динаміку, можна управляти обсягом та структурою ресурсів підприємства для досягнення

найкращого ефекту. При цьому часовий інтервал, для якого розраховується динаміка складових виробничого потенціалу, має бути достатньо великим, для того, щоб відповідати питанням стратегічного планування і управління, які вирішуються (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – Показники використання виробничого потенціалу ТОВ «Веселка-Л» за 2019 - 2021 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020/2019 рр.	2021/2020 рр.
Фондовіддача, грн	5,3	4,2	6,14	-22,1	48,0
Фондомісткість господарської діяльності, грн	0,19	0,24	0,17	26,3	-29,2
Продуктивність праці, грн	113,9	109,4	149,7	-4,0	36,8

За даними таблиці 2.6, можна відмітити, що зменшення фондovіддачі при одночасному зростанні фондомісткості господарської діяльності, свідчить про неефективне використання основних засобів.

Натомість, відмічається зростання продуктивності праці у 2021 р. порівняно з 2020 р. У 2020 р. продуктивність праці на підприємстві зменшилась на 4,0 %. Для кращої наочності відобразимо використання виробничого потенціалу підприємства графічно (рисунок 2.4).

Фондовіддача знизилась на 22,1 % у 2020 р., це спричинило: зростання цін на продукцію, зростання коефіцієнта змінності роботи машин і обладнання, зростання частки робочих машин і устаткування.

В організаційній та управлінській роботі фінансова діяльність займає особливе місце. Від неї багато в чому залежить своєчасність та повнота фінансового забезпечення виробничо-господарської діяльності та розвитку підприємства, виконання фінансових зобов'язань перед державою, населенням та іншими суб'єктами господарювання [4, с. 74].

Ефективність системи управління на ТОВ «Веселка-Л» можна оцінити за даними таблиці 2.7.

Операційний прибуток ТОВ «Веселка-Л» у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшився на 87,2 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшився у 2,4 раза.

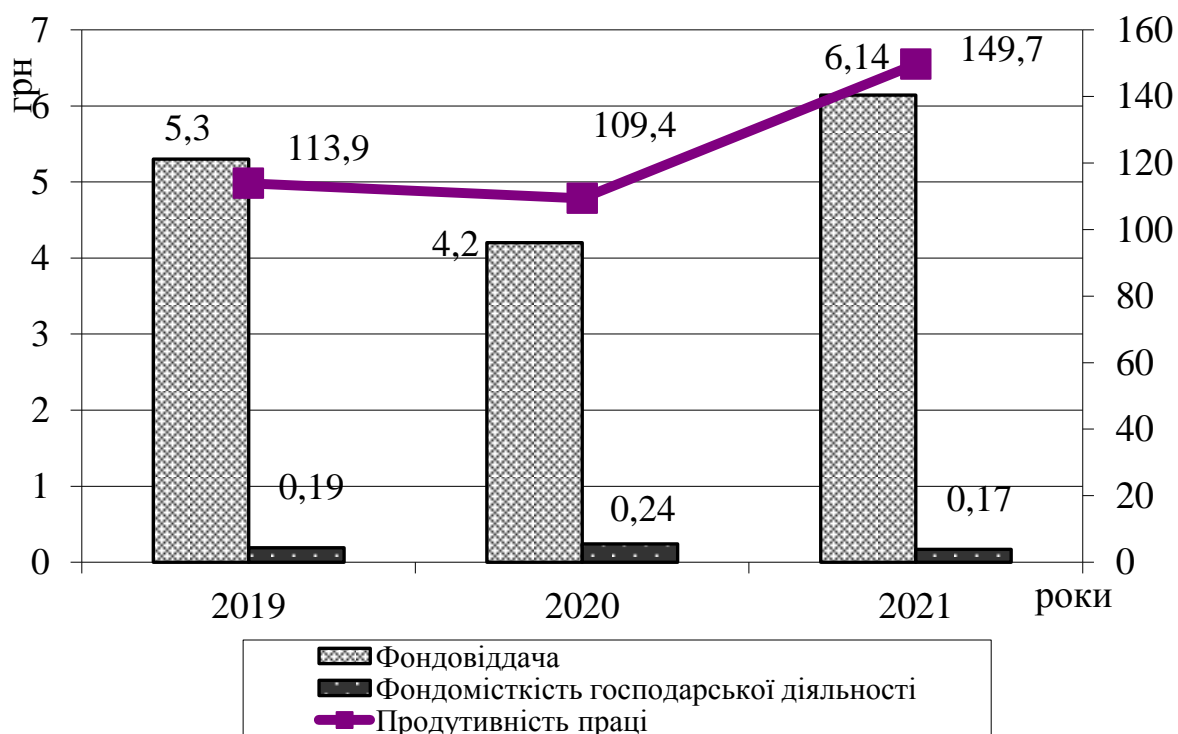


Рисунок 2.5 – Динаміка виробничого потенціалу ТОВ «Веселка-Л» за 2019-2021 рр.

Впродовж досліджуваного періоду спостерігається зростання як загального фонду заробітної плати, так і фонду заробітної плати управлінських працівників. Обсяг реалізації на одного управлінського працівника ТОВ «Веселка-Л» збільшився з 653,1 тис. грн у 2019 р. до 898,3 тис. грн у 2021 р. Питома вага управлінських працівників в загальній чисельності ТОВ «Веселка-Л» суттєвих змін не зазнала. Частка заробітної плати управлінців у загальному фонді оплати праці залишалась практично на рівні 19,0 %.

Аналізуючи рівень основних техніко-економічних показників діяльності за 2019-2021 рр. можна сказати в загальному, що спостерігається тенденція збільшення обсягів діяльності та покращення фінансових результатів. Позитивним явищем є підвищення продуктивності праці та оплати праці відповідно. Комерційні працівники ТОВ «Веселка-Л» найбільш наближені до споживача: знають попит населення на товари.

Таблиця 2.7 - Динаміка основних показників ефективності управління на ТОВ «Веселка-Л» за 2019 – 2021 рр.

Показник	Одиниця виміру	Дані по рокам			Темп приросту, %	
		2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020/ 2019 рр.	2021/ 2020 рр.
1 Чистий дохід (виручка) від реалізації	тис.грн	22206,2	27355,8	31440,0	23,2	14,9
2 Чисельність працюючих, в т.ч. - управлінських працівників	осіб	195 34	250 42	210 35	28,2 23,5	-16,0 -16,7
3 Операційний прибуток	тис.грн	1435,0	1836,2	4424,8	-87,2	у 2,4 раза
4 Загальні операційні витрати	тис.грн	9823,6	25790,6	27015,2	162,5	4,7
5 Фонд зарплати всього, в т.ч. - управлінських працівників	тис.грн	14414,7 2724,4	20190 3836,1	22604,4 4407,9	40,1 40,8	12,0 14,9
6 Обсяг реалізації на 1 управлінського працівника	тис. грн	653,1	651,3	898,3	-0,3	37,9
7 Питома вага управлінських працівників в загальній чисельності	%	17,4	16,8	16,7	-3,4	-0,6
8 Питома вага заробітної плати управлінських працівників у загальному ФЗП	%	18,9	19,0	19,5	0,5	2,6

Тому вони повинні вміти оцінювати ефективність роботи магазину і інформувати вищестоящу організацію про надмірне або недостатньому попиту населення на ті чи інші товари, про оборотність товарів (прискорення або уповільнення) і можливі причини її зміни, про недостатнє забезпечення послугами. Оцінка вже на цьому рівні економічної ефективності роботи магазину дуже важлива і особливо актуальна в умовах ринку, тому що отримана інформація дає базу для оцінки ефективності торгових угод на ту чи іншу партію товарів, що визначає в кінцевому рахунку основу для розробки комерційної стратегії підприємства на майбутній період.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок про необхідність посилення уваги в процесі стратегічного управління конкурентоспроможністю персоналу.

## 2.2 Аналіз стратегічного управління персоналом ТОВ «Веселка-Л»

Для ефективної роботи організації необхідно постійно формувати та контролювати персонал, який буде здатний вирішувати поставлені задачі у певній сфері діяльності підприємства з максимальною ефективністю та працювати, зорієнтувавшись на цілі підприємства [80, с. 336]. Кадрове забезпечення є складовою частиною всієї управлінської діяльності, яка має на меті створити кваліфікований, відповідальний та продуктивний трудовий колектив. Діяльність трудового колективу в стійкому функціонуванні та розвитку організації складно переоцінити. Саме від співробітників компанії залежить виконання поставлених завдань, якість виконуваної роботи, а також активність у вирішенні виникаючих проблем. Управління персоналом є невід'ємною частиною розвитку організаційної структури, навчання і стимулювання персоналу, які є визначальними показниками ефективності діяльності організації.

Стратегія управління персоналом покликана забезпечити продуктивну взаємодію зовнішнього і внутрішнього середовища організації, також персоналу з організацією. В наш час у більшості компаній персонал організації розглядається як головний ресурс в забезпеченні її успіху. В процесі розвитку теоретичних основ стратегічного менеджменту і завдяки накопиченому досвіду в сфері трудових відносин, в науковій практиці з'явився термін «стратегічне управління персоналом». Однак, варто зазначити, що на сьогоднішній день немає єдиної думки щодо формулювання ключових понять, що відносяться до цього терміну. Крім того, спостерігається значна розбіжність дослідників в поглядах на сутність стратегічного управління персоналом [81, с. 94].

Стратегічне управління трудовою діяльністю персоналу компанії є сучасним підходом до управління людськими ресурсами, який набуває все більшого поширення і визнання, і тому не втрачає актуальності, активно досліджується і вдосконалюється. Задля забезпечення ефективності процесу управління, формування і використання трудових ресурсів на підприємстві

торгівлі використовують наступну класифікацію працівників за ознаками (таблиця 2.8) [81, с. 94].

Таблиця 2.8 - Класифікація працівників торговельного підприємства за ознаками

Ознака	Назва
1. За категоріями.	а) персонал управління; б) торгово-оперативний персонал; в) допоміжний персонал.
2. За посадами і професіями:	
персонал управління:	а) керівники (менеджери); б) фахівці.
торгово-оперативний персонал:	а) продавці; б) касири; в) контролери-касири.
допоміжний персоналу:	а) фасувальники; б) вантажники; в) прибиральники.
3. За спеціальностями.	
фахівці:	а) економісти; б) фінансисти; в) товарознавці; г) бухгалтери.
продавці:	а) продавець продовольчих товарів; б) продавець непродовольчих товарів;
4. За рівнем кваліфікації.	а) спеціалісти вищої та середньої кваліфікації; б) спеціалісти-практики; в) висококваліфіковані; г) кваліфіковані; д) малокваліфіковані; е) некваліфіковані.
5. За статтю та віком.	Чоловіки: а) до 30 років; б) від 30 до 60 років; в) понад 60 років. Жінки: а) до 30 років; б) від 30 до 55 років; в) понад 55 років.

Проаналізувавши вище зазначену таблицю 2.8, можна зробити висновок, що за рахунок такої класифікації керівникам та менеджерам по персоналу легше здійснювати управління працівниками. Адже таке розмежування допомагає зорієнтуватися в таких питаннях, як: проведення навчальних заходів, тренінгів,

коучингів, залучення матеріальної та нематеріальної мотиваційної складової, перевірка функціональних обов'язків, тощо.

Проаналізуємо динаміку середньооблікової чисельності персоналу ТОВ «Веселка-Л» за 2019-2021 рр. за даним таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Динаміка середньооблікової чисельності персоналу ТОВ «Веселка-Л» за 2019-2021 рр.

Показник	Рік		
	2019	2020	2021
1. Середньооблікова чисельність працівників, всього осіб	195	250	210
2. Абсолютне відхилення, осіб:			
базове		55	15
ланцюгове		55	-40
3. Темп зростання, %:			
базовий		128,2	107,7
ланцюговий		128,2	84,0
4. Темп приросту, %:			
базовий		28,2	7,7
ланцюговий		28,2	-16,0
5. Середньорічний темп приросту, %			-8,3

Як видно з таблиці 2.9, середньооблікова чисельність працівників ТОВ «Веселка-Л» у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшилась на 55 осіб, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилась на 40 осіб. Середньорічний темп приросту середньооблікової чисельності працівників склав -8,3 %, оскільки чисельність персоналу у 2021 р. зменшилась.

Відобразимо динаміку середньооблікової чисельності персоналу ТОВ «Веселка-Л» (рисунок 2.6).

Вікова структура характеризується часткою осіб відповідних вікових груп у загальній чисельності персоналу (таблиця 2.10).

Як бачимо, найбільшою є група від 31 до 45 років, її частка у всьому персоналі складає 58,5 % у 2019 р. 62,8 % у 2020, а у 2021 р. 58,1 %. Наступною є група віком 30 років.

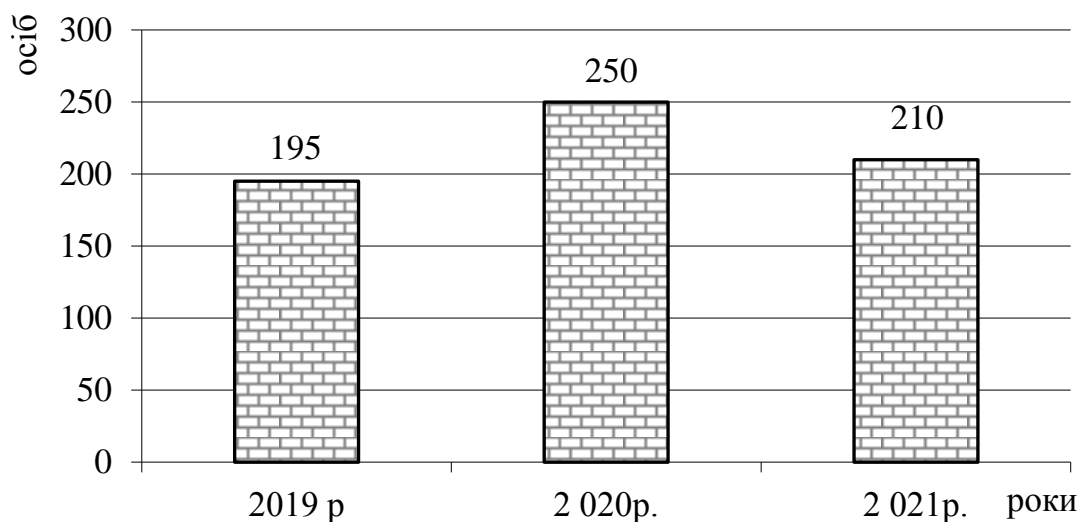


Рисунок 2.6 – Динаміка середньооблікової чисельності персоналу ТОВ «Веселка-Л» за 2019 - 2021 рр.

Серед працівників такого віку відбулося збільшення протягом досліджуваного періоду. Чисельність старших за 56 років протягом досліджуваного періоду зменшувалась. Спостерігається зменшення чисельності працівників віком від 46 до 55 років. Для кращої наочності розглянемо структуру персоналу ТОВ «Веселка-Л» за віком графічно (рисунок 2.7).

Таблиця 2.10 – Структура персоналу ТОВ «Веселка-Л» за віком за 2019 – 2021 рр.

Категорії персоналу за віком	2019 р.		2020 р.		2021 р.	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %
Всього працівників, з них:	195	100,0	250	100,0	210	100,0
- до 30 років	48	24,6	60	24,0	69	32,9
- 31-45 років	114	58,5	157	62,8	122	58,1
- 46-55 років	19	9,7	21	8,4	12	5,7
- старші 56 років	14	7,2	12	4,8	7	3,3

Проаналізуємо склад і структуру працівників ТОВ «Веселка-Л» за стажем роботи (таблиця 2.11).

Найбільшу питому вагу у 2019 р. склали працівники з практичним

досвідом роботи, стаж яких нараховує від 4 до 6 років – 40,0 %. Причому, у 2021 р. їх питома вага зменшилась і склала 25,7 %.

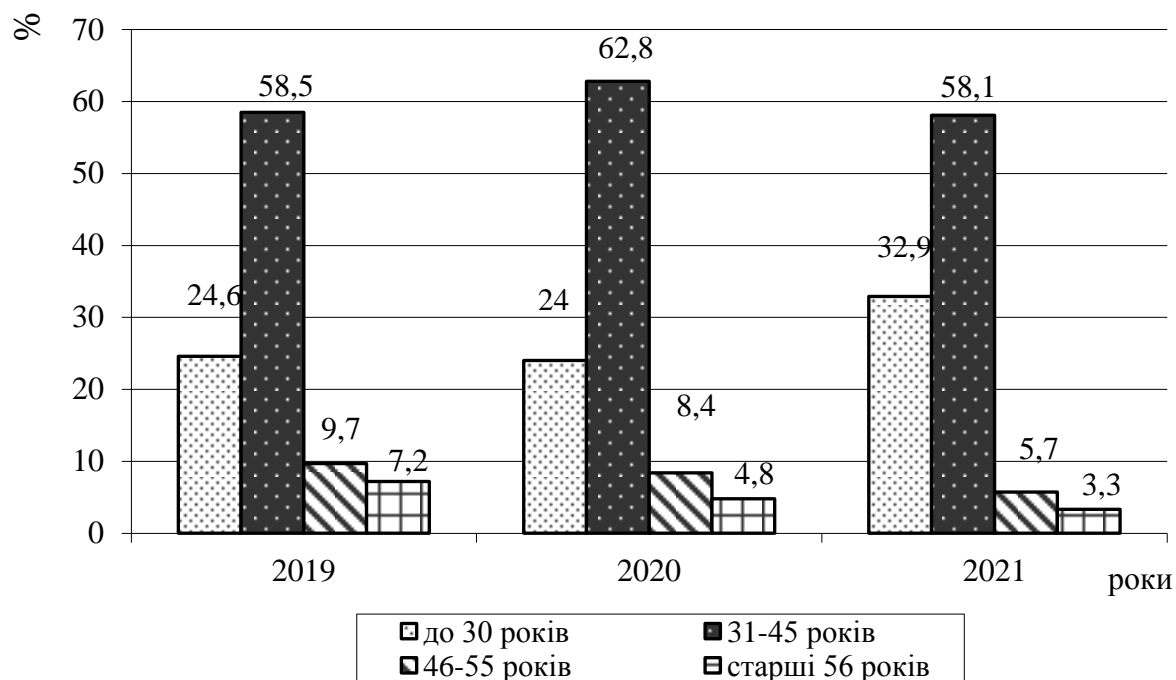


Рисунок 2.7 – Структура чисельності за віком  
ТОВ «Веселка-Л» за 2019-2021 рр.

Наступну групу складають працівники зі стажем від 1 до 3 років, причому їх питома вага у 2021 р. зросла майже удвічі. Натомість зменшилась питома вага персоналу зі стажем від 7 до 9 років.

Таблиця 2.11 – Структура персоналу ТОВ «Веселка-Л» за стажем роботи за 2019 - 2021 рр.

Категорії персоналу за стажем роботи	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Абсолютне відхилення, осіб	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	2020-2019рр	2021-2020рр
Всього працівників, з них мають стаж роботи:	195	100,0	250	100,0	210	100,0	55	-40
- 1-3 років	55	28,2	70	28,0	105	50,0	15	35
- 4-6 років	80	41,0	97	38,8	54	25,7	17	-43
- 7-9 років	42	21,6	62	24,8	36	17,1	20	-26
- більше 10 років	18	9,2	21	8,4	15	7,2	3	-6

Протягом досліджуваного періоду дещо зменшується питома вага чисельності працівників зі стажем більше 10 років.

Для кращої наочності розглянемо структуру персоналу ТОВ «Веселка-Л» за віком графічно (рисунок 2.8).

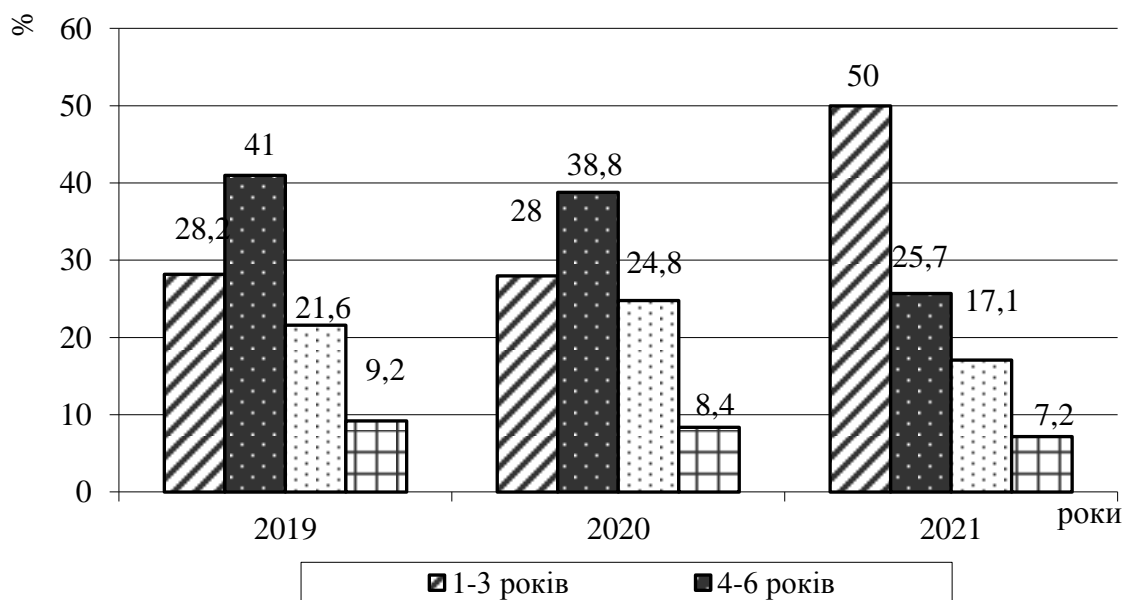


Рисунок 2.8 – Структура чисельності за стажем роботи ТОВ «Веселка-Л» за 2019-2021 рр.

Отже, можна зробити висновок, що в колективі переважають працівники, які мають достатній практичний досвід роботи. Крім того, важливим при оцінці забезпеченості персоналом ТОВ «Веселка-Л» є визначення показників руху персоналу, а також його причин.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження у сфері управління персоналом підприємства слід навести показники, що характеризують ефективність використання кадрів (таблиця 2.12). Як видно з таблиці 2.12, виробіток продукції на одного працівника у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшився на 4,0 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшився на 36,8 %. Аналогічних змін зазнав виробіток продукції як на одного робітника так і на одного управлінського працівника.

Коефіцієнт використання корисного робочого часу протягом досліджуваного періоду має змінний характер. Оптимально значення даного

показника відмічається у 2021 р. величина якого складала 93,0 %, що свідчить про ефективне його використання.

Не дивлячись на зменшення чисельності персоналу ТОВ «Веселка-Л» у 2021 р. та зростання робочих днів, коефіцієнт використання робочого часу збільшився на 4,5 %, що вказує на зменшення кількості невиходів на роботу.

Трудомісткість послуг у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшилися. Коефіцієнт плинності кадрів у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшився у 2,7 рази, що свідчить про зростання кількості звільнених осіб ТОВ «Веселка-Л» за власним бажанням.

Таблиця 2.12 – Показники ефективності використання персоналу ТОВ «Веселка-Л» за 2019-2021 рр.

Показник	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020/ 2019 рр.	2021/ 2020 рр.
Виробіток продукції на одного працівника, грн	113,9	109,4	149,7	-4,0	36,8
Виробіток продукції на одного робітника, грн	137,9	131,5	179,7	-4,6	36,7
Виробіток продукції на одного управлінського працівника, грн	653,1	651,3	898,3	-0,3	37,9
Коефіцієнт використання корисного фонду робочого часу	0,87	0,89	0,93	2,3	4,5
Трудомісткість одиниці продукції, год	16,9	17,9	11,9	5,9	-33,5
Зарплатомісткість одиниці продукції, грн	0,64	0,74	0,72	15,6	-2,7
Коефіцієнт плинності кадрів	0,108	0,108	0,295	-	у 2,7 рази

Торгівельний 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.

Незважаючи на те, що дії окремих продавців індивідуальні й диктуються конкретною обставиною, у той же час організація збуту нерідко потребує колективної роботи, неможливої без підтримки співробітників суміжних підрозділів підприємства.

Одним з необхідних умов ефективної роботи персоналу є стабільність складу працівників, що пояснюється з персоніфікованим характером праці спеціалістів. Для цього необхідним є аналіз коефіцієнтів обороту по прийому, звільненню, плинності тощо (таблиця 2.13).

Таблиця 2.13 – Аналіз руху персоналу ТОВ «Веселка-Л» за 2019 - 2021 рр.

Показники	Дані по рокам			Відхилення +/-	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020-2019 рр.	2021-2020 рр.
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	195	250	210	55	-40
Прийнято працівників, осіб	20	25	31	5	6
Вибуло працівників, осіб	21	27	62	6	35
Коефіцієнт обороту по прийому	0,103	0,1	0,148	-0,003	0,048
Коефіцієнт обороту по звільненню	0,108	0,108	0,295	-	0,187
Коефіцієнт плинності	0,108	0,108	0,295	-	0,187

З таблиці 2.13 видно, що середньооблікова чисельність персоналу

ТОВ «Веселка-Л» протягом 2019-2021 рр. мала змінний характер. У 2020 р. відбулося збільшення на 55 осіб, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилась на 40 осіб. При цьому у 2020 р. порівняно з 2019 р. було прийнято на 5 осіб більше, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. на 6 осіб більше.

У той же час спостерігається зміна щодо вибуття працівників. Так, кількість працівників, що вибула у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшилась на 6 осіб, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. - на 35 осіб.

Коефіцієнт обороту по прийому у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшився на 0,003 пункти, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшився на 0,048 пункти. Коефіцієнт обороту по звільненню у 2021р. порівняно з 2020 р. збільшився на 0,187.

Формування кадрового потенціалу торговельного підприємства повинно відбуватись на постійній основі, а його збільшення можливе за рахунок покращення якості – шляхом підвищення кваліфікації персоналу, проведення тренінгів і психологічних занять для розуміння зацікавленості та настрою працівників, а також розробки ефективної системи преміювання та стимулювання.

Відобразимо мобільність персоналу ТОВ «Веселка-Л» (рисунок 2.9).

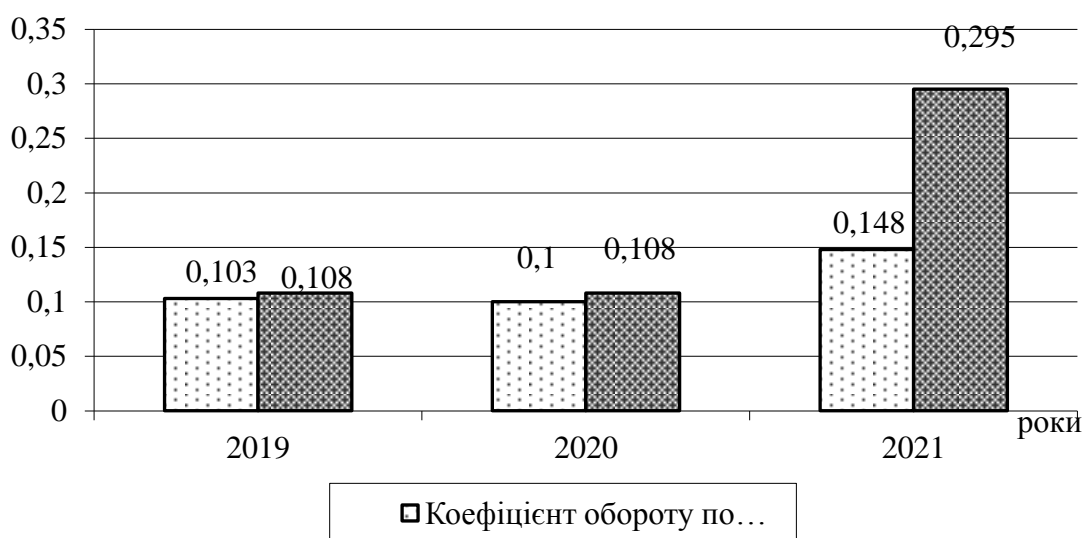


Рисунок 2.9 – Мобільність персоналу ТОВ «Веселка-Л» за 2019 - 2021 рр.

На сучасному етапі розвитку українського підприємництва в торговельній сфері досягнення успіху може здійснюватися за рахунок використання ключового фактору — трудового потенціалу працівників [82, с. 179]. Було виявлено, що управління працівниками, або персоналом має свої особливості, що безпосередньо залежать від напрямку діяльності підприємства. Розглянувши управління персоналом ТОВ «Веселка-Л», можна зробити висновок, що воно включає в себе як типові підсистеми менеджменту, так і особливі, які є характерними лише для комерційних закладів. До загальних підсистем можна віднести: планування та аналіз персоналу, рекрутинг, оцінка, навчання, мотивація, тощо. Шляхи управління персоналом ТОВ «Веселка-Л» не мають конкретної класифікації за підсистемами, адже вони є особливими. Тим не менш, проаналізувавши діяльність ТОВ «Веселка-Л» можна визначити їхні особливості управління. Зокрема ТОВ «Веселка-Л» впровадив «таємного покупця», який оцінює якість обслуговування, визначає необхідність впровадження змін в стандартах роботи. Проводяться регулярні тестування та тренінги для персоналу. В ТОВ «Веселка-Л» підтримується демократичний стиль управління, що дає працівникам право на помилку, відсутні штрафні санкції та стягнення заробітної плати. Враховуючи, що робочий день в торговельних мережах довгий, працівники працюють позмінно.

### **2.3 Оцінка конкурентоздатності персоналу ТОВ «Веселка-Л» на засадах визначення стратегії розвитку HR-інжинірингу**

Конкуренція як невід’ємний елемент ринкової економіки, притаманна не тільки сфері виробництва та послуг, але й сфері праці. Підвищення конкурентоспроможності людського потенціалу в соціально-економічних системах досягається шляхом формування та використання ефективних механізмів координації його становлення й розвитку на макро-, мезо- і

локальному рівнях державного регулювання. Конкурентоспроможність людського потенціалу вимірюється здатністю до відтворення економічних, соціальних, екологічних благ, якості існування соціуму і досягається завдяки продуктивній діяльності у різних економічних сферах.

Швидкий темп змін, що забезпечуються розвитком конкуренції, технологій і вимогами споживачів, стає важливим викликом для суб'єктів господарювання. У таких умовах бізнес-структура повинна працювати злагоджено та ефективно, для цього механізм управління та модель розвитку повинна бути максимально зрозумілими, визначеними та оптимальними.

Процес управління персоналом як основний бізнес-процес та необхідна умова розвитку підприємств потребують переосмислення в умовах нової ери невизначеності, новітніх технологій та цифровізації бізнес-процесів. При чому саме HR-процеси є ядром та базою подальших трансформацій в бізнес-структурі, оскільки відіграють ключову роль у досягненні стратегічних цілей підприємства та надання підприємницькій діяльності характеристик гнучкості.

Коронакриза зіграла роль флуктацій до трансформації HR-процесів та каталізатора змін, зробивши вимоги впровадження дієвих інструментів, таких як HR-інжиніринг, нагальними та безпрецедентними.

Основні чинники підвищення конкурентоспроможності персоналу наведено на рисунку 2.10.

Саме тому, кожна організація повинна бути зацікавленою у навчанні та розвитку свого персоналу та раціональному використанню їх компетенцій, щоб досягнути поставленої мети, зберегти конкурентні переваги та здобути лідируючі позиції на зовнішньому ринку [84]. Для цього необхідно не тільки найбільш повно використовувати працю своїх робітників, але й розвивати корпоративну культуру та корпоративний дух, щоб, у свою чергу, працівники були зацікавлені в підвищенні організаційної конкурентоспроможності в тій мірі, в якій вони знаходять у ній можливість для підвищення своєї індивідуальної конкурентоспроможності. Людина може виявити свої здібності, успішно їх

розвинути у процесі навчання, а потім і реалізувати їх під час трудової діяльності лише в тому випадку, коли вона зацікавлена у роботі, усвідомлює та приймає до виконання цілі компанії.

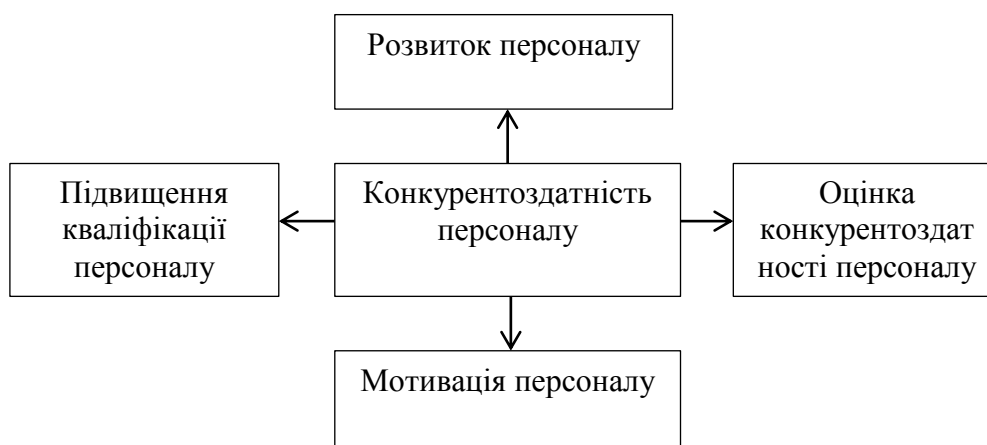


Рисунок 2.10 - Шляхи підвищення конкурентоспроможності персоналу на засадах стратегії розвитку HR-інжинірингу

Якщо в організації високий рівень конкурентоспроможності, то і персонал має гарні зовнішні умови для досягнення високого рівня конкурентоспроможності [85, с. 15]. Внутрішні конкурентні переваги персоналу можуть бути спадкоємними та придбаними. Тільки винятково обдаровані люди в меншій мірі залежать від зовнішніх умов. Перелік якостей персоналу і їхню вагомість зазначимо у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 - Вагомість якостей персоналу ТОВ «Веселка-Л»

Якості персоналу (конкурентні переваги при позитивній оцінці)	Вагомість якостей
1. Спадкоємні конкурентні переваги (здібності, фізичні дані, темперамент).	0,17
2. Професійна компетентність (освіта, спеціальні знання, навички, уміння).	0,25
3. Здатність зберігати високу працездатність в екстремальних умовах.	0,19
4. Здатність виконувати своє завдання самостійно.	0,13
5. Комунікабельність.	0,05
6. Організованість і планування виконання доручених завдань.	0,11
7. Вік, здоров'я.	0,1
Разом	1,0

Оцінку конкурентоспроможності персоналу на засадах стратегії розвитку HR-інжинірингу варто здійснювати, виходячи з його конкурентних переваг, що

бувають зовнішніми стосовно персоналу і внутрішніми. Зовнішня конкурентна перевага персоналу визначається конкурентоздатністю організації, у якій працює конкретний робітник чи фахівець.

Оцінку конкурентоспроможності конкретної категорії персоналу здійснюють за формулою [86, с. 119]:

$$K_n = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^7 (a_j \cdot \beta_{ij})}{5n} \rightarrow 1.0 \quad (2.1)$$

де  $K_n$  – рівень конкурентоспроможності конкретної категорії персоналу;

$i$  – кількість експертів  $i = 1, 2 \dots n$ ;

$j$  – кількість оцінюваних якостей персоналу (рівень кваліфікації, виробничий досвід, ділові й особистісні якості і т.д.)  $j = 1, 2 \dots 7$ ;

$a_j$  – вагомість  $j$ -ї якості персоналу;

$\beta_{ij}$  – оцінка  $i$ -м експертом  $j$ -ї якості персоналу за п'ятибальною системою;

$5n$  – максимально можлива кількість балів, що може одержати оцінюваний індивідуум (5 балів ·  $n$  експертів).

І встановлюються наступні умови оцінки експертами якості персоналу:

- ознака відсутня – 1 бал;
- виявляється дуже рідко – 2 бали;
- виявляється не сильно й не слабко – 3 бали;
- виявляється часто – 4 бали;
- виявляється систематично, стійко, наочно – 5 балів.

Для прикладу проведемо оцінку конкурентоспроможності фахівця І категорії, який має вищий рівень освіти та стаж роботи за фахом 6 років. Для цього використаємо оцінки експертної групи, які наведені в таблиці 2.15.

Якщо підставити у формулу (2.1) результати експертної оцінки робітника з таблиці 2, одержимо:  $K_n = [0,17 (4+5+4) + 0,25 (5+4+5) + 0,19 (3+4+4) + 0,13 (4+5+4) + 0,05 (4+4+5) + 0,11 (5+4+4) + 0,1 (4+4+4)] / (5 \cdot 3) = 12,77/15 = 0,85$ .

Отже, працівник має високий рівень конкурентоспроможності. Для її подальшого підвищення йому слід пройти навчання, як правильно планувати та

організувати виконання доручених завдань, відвідати курси «Стресостійкість» та «Підвищення рівня комунікабельності».

Таблиця 2.15 - Результати оцінки якостей продавця ТОВ «Веселка-Л»

Експертна оцінка семи якостей менеджера по п'ятибальній системі	Номер експерта		
	1	2	3
1. Спадкоємні конкурентні переваги (здібності, фізичні дані, емперамент).	4	5	4
2. Професійна компетентність (освіта, спеціальні знання, навички, уміння).	5	4	5
3. Здатність зберігати високу працездатність в екстремальних умовах.	3	4	4
4. Здатність виконувати своє завдання самостійно.	4	5	4
5. Комунікабельність.	4	4	5
6. Організованість і планування виконання доручених завдань.	5	4	4
7. Вік, здоров'я.	5	5	5

Зрозуміло, що ця методика є дуже складною та займає багато часу, окрім того, є дуже дорогою процедурою. Але та організація, яка цінує своїх працівників та прагне бути конкурентоспроможною на зовнішньому ринку, займати лідируючі позиції, не заощаджує на розвитку свого персоналу та усіма силами намагається підвищувати їх рівень конкурентоспроможності. При цьому, слід урахувати прагнення і бажання персоналу до підвищення свого рівня конкурентоспроможності та розвивати корпоративну культуру таким чином, щоб цілі організації і персоналу співпадали, та щоб не виникало бажання останніх перейти на інше місце роботи.

У дослідженні менеджери оцінили 32 напрями HR-управління виходячи з поточного рівня можливостей та стратегічних цілей. Основними стратегіями розвитку HR-інжинірингу, які є стратегічно важливими та потребують практичної реалізації уже сьогодні є (таблиця 2.16):

Хоча тренди HR-управління змінились внаслідок нових умов функціонування бізнесу та зростаючої невизначеності, принципи HR-інжинірингу як методичного базису здійснення трансформацій повинні бути враховані і в умовах нових соціальних викликів.

Отже, HR-інжиніринг охоплює структуру HR-процесів, яка включає вхід (процес найму працівників), процеси інтеграції людських ресурсів у бізнес-процеси (адаптація персоналу, розподіл обов'язків за рівням та функціями,

моніторинг і контроль, розвиток персоналу; це все пронизано корпоративною культурою підприємства) та вихід (виконана трудова функція) (рисунок 2.12) [87, с. 171].

Таблиця 2.16 - Основні стратегії розвитку HR-інжинірингу на ТОВ «Веселка-Л» у забезпеченні конкурентоздатності персоналу

Стратегії розвитку HR-інжинірингу	Характеристика
Оцифрування HR-процесів	Проблемою реалізації цього напрямку є те, що йому повинен передувати процес розвитку персоналу, який може зайняти час. А це, у свою чергу, може призвести до перерв і перебоїв діяльності, втрати частини працівників. В умовах дефіциту трудових ресурсів така втрата може стати проблемою, вирішення якої лежить через перехід на дистанційні форми виконання трудових обов'язків.
Управління талантами	Вимагає найновітніших підходів до їх пошуку, розвитку та застосування їхніх навичок.
Переосмислення парадигми діяльності HR-менеджера та HR-відділів	Карантинні умови та вихід із них поставили зовсім інші вимоги до процесу управління персоналом. Зокрема, переосмислення робочих процесів, перманентне вдосконалення організаційної структури управління, підготовка до трансформаційних змін повинні стати пріоритетами для HR-спеціалістів
Людиноцентричний підхід	Повинен стати основою бізнес-процесів, у яких пріоритетами повинні бути не тільки задоволення потреб клієнтів, а й реалізація інтересів працівників. Працівники повинні бути почутими, що формує ініціативність та відповідальність за синергетичний ефект як результат управління організацією.
Стратегічний підхід до управління організацією та чіткі перспективні напрями трудової діяльності	Важливо визначати стратегії розвитку працівників, їх кваліфікаційне та кар'єрне зростання, а також багатоваріантність напрямів реалізації цієї стратегії за умов зміни зовнішнього середовища.

HR-процеси являють собою операції пов'язані з наймом, адаптацією працівників, інтеграцією їх у бізнес-процеси та розвитком персоналу, тобто охоплюють весь цикл бізнес-процесу управління персоналом та його інтеграцію у інші процеси [88].

Отже, у забезпеченні конкурентоспроможності людських ресурсів зацікавлені як самі працівники, так і роботодавці. Проте проблема формування трудового потенціалу повинна знаходити підтримку і на державному рівні. Базою економічного піднесення будь-якого підприємства має бути, передусім, збереження та розвиток його людського потенціалу. Саме завдячуючи цьому

мають бути створені передумови щодо підвищення та регулювання конкурентоспроможності персоналу на рівні окремих підприємств за допомогою організаційно-правових, фінансово-економічних та соціальних важелів. Це дасть змогу більш ефективно використовувати людський капітал організацій в Україні, що, в кінцевому рахунку, відкриває нові можливості – формування й використання інноваційного потенціалу, який визначатиме долю підприємств і працівників в конкурентних умовах, їх конкурентні позиції на внутрішньому і зовнішніх ринках [89, с. 25].

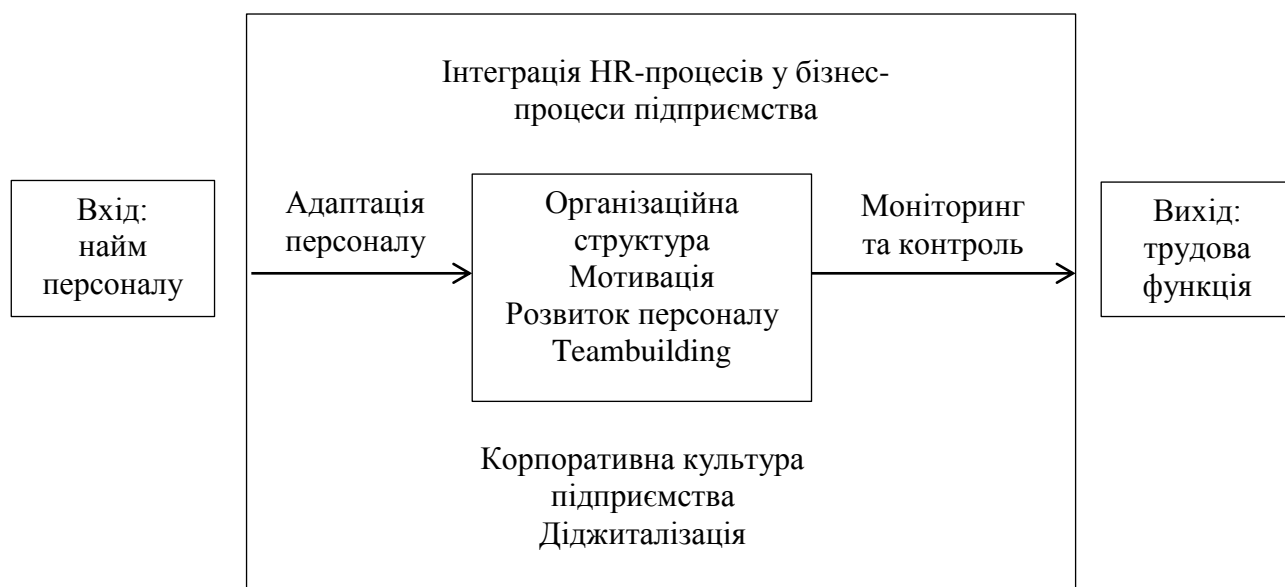


Рисунок 2.12 - Структура HR-процесів в контексті застосування інжинірингового підходу

Однак, економічна криза витіснила працівників з первинного ринку праці у вторинний, де суперництво стало більш гостріше. Важливою особливістю трудової мотивації українського ринку праці є те, що значна частина громадян, в першу чергу, бере до уваги такі фактори, як величина та регулярність виплати зарплати в поєднанні з соціальних пакетом. Конкуренція ведеться за робочі місця, що забезпечують стабільний заробіток, за роботу за спеціальністю на державних і на фінансово стійких приватних підприємствах [90, с. 105].

Забезпеченню конкурентоспроможності кадрів протидіють скорочення попиту на висококваліфіковану робочу силу, деформації в оплаті праці і доходах.

Це обумовлює недовикористання робочої сили, неефективне та нераціональне використання трудового потенціалу персоналу підприємств, зокрема, його інноваційної складової [91]. Піднесення конкурентоспроможності кадрів в Україні можна очікувати лише в разі позитивних змін в реалізації цілей людського розвитку, подоланні його міжрегіональної диференціації. В умовах ринкової економіки потрібно дослідити шляхи, за допомогою яких можна було б продуктивно використовувати наявний в країні трудовий потенціал. Потрібно, щоб кожен громадянин України відчував, що держава піклується про нього, тому що він є складовою частиною її трудового потенціалу. Подальші наукові пошуки у цій сфері мають охоплювати питання аналізу та оцінки дії чинників, що впливають на забезпечення конкурентоспроможності персоналу підприємств в Україні.

## **Висновки до розділу 2**

З вищесказаного можна зробити висновок про те, що для успішного функціонування ТОВ «Веселка-Л» необхідно вирішувати кадрові проблеми в довгостроковій перспективі, а зміна ролі персоналу вимагає перегляду і зміни принципів управління трудовим колективом. Тобто, управління персоналом стає одним з основних елементів стратегії організації і умовою її розвитку, і виживання. Стратегічне управління персоналом допомагає ТОВ «Веселка-Л» бути конкурентоспроможною за показником не кількості ресурсів, а їх якості. Тому таке управління діяльністю персоналу розглядається в одному контексті зі стратегією організації.

Отже, для підвищення ефективності діяльності ТОВ «Веселка-Л» на сьогоднішній день набуває вивчення співвідношення окремих категорій персоналу, тобто його структури. Відповідність працівника професійним та кваліфікаційним вимогам посади, яку він обіймає, посилює необхідність вивчення

професійно-кваліфікаційної структури працюючого персоналу, враховуючи при цьому сучасні аспекти роботи з персоналом підприємства: визначення наявних знань, умінь та навичок; виявлення потенціалу; врахування психологічних та особистісних характеристик кожного співробітника. Це може бути втілене при забезпеченні професійно-кваліфікаційної структури персоналу підприємства. Персонал ТОВ «Веселка-Л» формується та змінюється під впливом внутрішніх факторів – це характер продукції, яка випускається на підприємстві, технології та організації виробництва; під впливом зовнішніх факторів – це демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характеру ринку праці. Система оцінки персоналу в умовах певного підприємства матиме низку відмінних особливостей, оскільки вона повинна відображати та враховувати такі фактори, як цілі підприємства, стан навколишнього середовища, організаційну структуру, традиції й культуру підприємства, характеристики персоналу

### **3 НАПРЯМКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ HR-ІНЖИНІРИНГУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ВИСОКОЇ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ВЕСЕЛКА-Л»**

#### **3.1 Удосконалення управління конкурентоздатністю персоналу шляхом застосування стратегій розвитку HR-інжинірингу**

Трансформація господарського життя в Україні показала, що ринок це не тільки велика кількість товарів, послуг і праці, а й різноманітність вибору, стабільні правила конкурентної поведінки учасників ринкового обміну.

Конкуренція стала найважливішим елементом ринкової економіки. Проте, для багатьох підприємств, що бажають без змін в управлінні конкурентоспроможністю власного персоналу, без використання сучасних стратегій його розвитку розширювати виробництво і продаж продукції, існують значні ризики втрат позицій на ринку, а, можливо, й ризик банкрутства [92, с. 171]. Тому питання управління конкурентоспроможністю персоналу шляхом застосування відповідних стратегій набуває все більшої актуальності, оскільки є об'єктивною умовою розвитку підприємств за допомогою забезпечення додаткових конкурентних переваг. Створення оптимального конкурентного середовища для підприємницької діяльності, сприяння дії конкурентних механізмів потребує обґрунтованої оцінки стану та шляхів розвитку конкурентоспроможності персоналу підприємств в Україні.

Подолання існуючих інституціональних перешкод на шляху розвитку конкурентних відносин на ринку праці, істотне збільшення питомої ваги конкурентного сектора національного господарства повинне забезпечувати однакові умови конкуренції персоналу підприємств, сприяти підвищенню рівня їх ефективності [93, с. 125].

Метою удосконалення управління конкурентоздатністю персоналу ТОВ «Веселка-Л» шляхом застосування стратегій розвитку є визначення процесу управління конкурентоспроможністю персоналу шляхом застосування

відповідних стратегій розвитку. В завдання входить визначення послідовності дій з управління конкурентоспроможністю шляхом застосування відповідної стратегії, принципів розробки стратегій, засобів реалізації стратегії розвитку конкурентоспроможності персоналу.

Розвиток конкурентоспроможності персоналу підприємства відбувається за допомогою дії певного механізму, який забезпечує персоналу переваги, а підприємству розвиток. Механізм розвитку конкурентоспроможності персоналу підприємства – це сукупність системних заходів, спрямованих на формування конкретних конкурентних переваг персоналу, реалізація яких дозволяє досягти рівня конкурентоспроможності персоналу, який відповідає потребам підприємства. У ході реалізації механізму зміна конкурентоспроможності персоналу підприємства відбувається за допомогою вибору та застосування відповідних стратегій – інструментів управлінського впливу на конкурентоспроможність персоналу [94, с. 170].

Управління конкурентоспроможністю персоналу на підприємстві доцільно здійснювати шляхом застосування відповідної стратегії розвитку. Вирішення завдання з розробки адекватної стратегії управління конкурентоспроможністю персоналу виступає як один з важелів підвищення конкурентних переваг підприємства в цілому.

Послідовність дій з управління конкурентоспроможністю шляхом застосування відповідної стратегії має включати [95, с. 94] :

- визначення конкурентної стратегії підприємства;
- вибір стратегії розвитку конкурентоспроможності, що має підтримувати стратегію підприємства;
- дії зі збереження конкурентних переваг;
- поточні заходи з посилення конкурентних позицій та покращення показників роботи.

Розробка стратегії, яка буде забезпечувати вирішення завдання управління конкурентоспроможністю персоналу підприємства, має базуватися на таких принципах:

- інноваційних напрямках розвитку конкурентоспроможності персоналу підприємства;
- запровадженні мотиваційних механізмів;
- підвищенні якісного рівня професійної підготовки.

Управління конкурентоспроможністю персоналу підприємства не стає самоціллю менеджменту, а має відбивати взаємозв'язки між конкурентною стратегією підприємства та стратегією розвитку конкурентоспроможності персоналу. Метою стратегії розвитку конкурентоспроможності персоналу в перспективі можна вважати забезпечення ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства для досягнення довгострокових і короткострокових цілей.

Стратегічний розвиток конкурентоспроможності персоналу є способом досягнення мети підприємства шляхом зміни кількісних або якісних характеристик персоналу, що передбачає певну послідовність дій з формування та реалізації відповідної стратегії. Стратегія розвитку персоналу стає елементом стратегічної системи управління підприємством. Згідно з концепцією «семи S» Мак-Кінсі (стратегія, структура, система, кваліфікація, професіоналізм, стиль управління, культура), стратегія розвитку персоналу є однією з функціональних стратегій, від якої залежить конкурентна позиція підприємства на ринку [96, с. 68].

При розробці адекватної стратегії розвитку конкурентоспроможності персоналу з усієї сукупності проблем, необхідно відібрати ті, що найбільшою мірою відбивають зв'язок між бізнес-стратегією та HR-стратегією (ефективною політикою управління персоналом). Формування та реалізація стратегії розвитку конкурентоспроможності персоналу підприємства має відповідати обраній конкурентній стратегії організації [97].

Пропонуємо розробку та реалізацію стратегій розвитку конкурентоспроможності персоналу здійснювати відповідно до загальних стратегій розвитку ТОВ «Веселка-Л». Розробка стратегії для ТОВ «Веселка-Л» передбачає створення трирівневої ієрархічної піраміди [98]. Найвищим рівнем

ієрархії стратегічного процесу стає стратегічна перспектива або «стратегічне бачення», які можна розглядати як усвідомлення організацією свого місця на ринку та прийняття рішення щодо продовження курсу або його зміни. Залежно від обраного підприємством напрямку розвитку (зростання, підтримка досягнутих результатів, скорочення) керівництво розробляє одну з трьох основоположних стратегій: зростання, стабілізації, скорочення [99]. Відповідно до стратегічної перспективи підприємства обирається стратегічна перспектива розвитку конкурентоспроможності персоналу.

На другому ієрархічному рівні підприємство має вибрати конкурентну стратегію як спосіб досягнення конкурентних переваг за одним із трьох підходів: диференціювання, лідерства за витратами чи фокусування. Конкуренція потребує адекватних, швидких і гнучких правил реагування, основу яких складає стратегія підприємства, орієнтована на досягнення довгострокової конкурентної переваги. Неможливо досягти конкурентних переваг по всіх характеристиках товару, напрямках діяльності, персоналу. Визначивши пріоритети, необхідно розробити стратегію, яка найбільшою мірою враховує розвиток ринкової ситуації і використовує трудовий потенціал підприємства [100, с. 15]. Стратегії найнижчого рівня спрямовані на формування конкурентних переваг персоналу кожного функціонального підрозділу підприємства.

Стратегія розвитку конкурентоспроможності персоналу може бути віднесена до категорії функціональних стратегій, тобто до третього ієрархічного рівня стратегій підприємства. На нашу думку, стратегія розвитку конкурентоспроможності персоналу підприємства має повністю відповідати загальній і конкурентній стратегіям підприємства. Тому пошук і реалізацію напрямів розвитку конкурентоспроможності персоналу пропонуємо спрямувати на формування трьох складових: кількісної, якісної та стимулювання.

Зважаючи на те, що стратегія розвитку конкурентоспроможності персоналу підприємства повинна відповідати конкурентній стратегії підприємства, можливо визначити сутність стратегії розвитку конкурентоспроможності персоналу як системи заходів з розвитку конкурентоспроможності персоналу, що сприятиме

або зниженню собівартості продукції або досягненню відмінних якостей продукту [101, с. 155].

Вважаємо доцільним вибір стратегії здійснювати залежно від джерела виникнення конкурентних переваг, що дає можливість реалізувати конкретну конкурентну стратегію ТОВ «Веселка-Л»:

- диференціація як стратегія підприємства досягається шляхом закріплення на підприємстві найбільш кваліфікованих та вузькоспеціалізованих кадрів;
- лідерство за витратами як стратегія підприємства можна здобути шляхом оптимізації кількості й якості персоналу та витрат на його утримування;
- фокусування як стратегія підприємства реалізується через підбір працівників особливої кваліфікації, створення необхідних умов праці для забезпечення потреб кожного ринкового сегменту.

Підприємства при виборі методів розвитку конкурентоспроможності персоналу надають перевагу таким методам, як мотивація персоналу, корпоративна участь, соціальна підтримка, підвищення кваліфікації персоналу, перенавчання. На ТОВ «Веселка-Л» рекомендуємо застосування нетрадиційних методів матеріального стимулювання: безоплатна передача акцій, поділ прибутків, пайова участь, накопичення коштів на спеціальних рахунках, запровадження програм професійного розвитку персоналу, заохочення за зростання кваліфікації та нові ідеї, індивідуальні набори додаткових пільг, нетрадиційні форми організації виробництва (гнучкі графіки робочого часу, графіки неповного робочого часу). Для ефективного забезпечення стимулювання конкурентоспроможності персоналу менеджмент підприємства має забезпечити усвідомлення працівниками взаємозв'язку між рівнем конкурентоспроможності та рівнем доходів працівника.

Рекомендовані заходи з розвитку конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Веселка-Л» відображено в таблиці 3.1. Впровадження запропонованих заходів в практику діяльності підприємства потребує контролю за допомогою оцінки рівня конкурентоспроможності персоналу до та після застосування, а також за допомогою моніторингу та кадрового аудиту. Впровадження моніторингу

розвитку має забезпечити здійснення оперативної діагностики і оцінки мотивації в динаміці, прийняття кваліфікованих управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності виробництва, конкурентоспроможності персоналу. Установки працівників і підприємства до розвитку конкурентоспроможності перебувають під постійним впливом факторів зовнішнього середовища як на рівні підприємства, так і на рівні держави, регіону [102].

Таблиця 3.1 - Реалізація стратегії розвитку конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Веселка-Л»

Заходи з формування кількісної складової розвитку конкурентоспроможності персоналу	Заходи з формування якісної складової розвитку конкурентоспроможності персоналу	Заходи стимулювання розвитку конкурентоспроможності персоналу
Реструктуризація персоналу. Приведення у відповідність забезпеченості підприємства необхідними групами персоналу. Збільшення частки витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи. Усунення причин високого ступеня плинності кадрів. Впровадження системи відбору персоналу за представленими авторськими проектами.	Розробка та впровадження стандартів конкурентоспроможності персоналу підприємства. Реформування системи навчання персоналу. Організація навчання на базі підприємства. Інтегральна організація робіт. Система соціального партнерства. Інформатизація. Запровадження корпоративної культури. Соціально-психологічна адаптація працівника до необхідності професійних змін. Удосконалення організації виробничого процесу та технологічної бази. Розробка системи заходів, спрямованих на вдосконалення та підтримку трудової дисципліни	Використання грошових методів стимулювання в залежності від рівня конкурентоспроможності персоналу. Використання системи надбавок відповідно до вкладу кожного працівника. Впровадження системи заохочення нововведень. Впровадження цільових методів. Впровадження системи соціалізації, системи участі у прибутках. Використання індивідуальних наборів додаткових пільг. Застосування нетрадиційних форм організації виробництва.

На всіх цих рівнях доцільно забезпечити роботу відповідних служб розвитку, які б діяли чи на самостійних засадах чи в складі окремих управлінських структур. Критерієм ступеня успішності реалізації напрямів розвитку конкурентоспроможності є рівень досягнення мети – розвитку конкурентоспроможності персоналу [103, с. 285].

У ході реалізації стратегії розвитку конкурентоспроможності персоналу

виявлено, що це надзвичайно складний процес, який передбачає вирішення великої кількості проблем, що може призвести до невдач під час реалізації стратегії:

- неконтрольовані зовнішні впливи та зміни в навколишньому середовищі підприємства; - слабка координація діяльності при здійсненні запланованих заходів;

- неув'язка стратегічних та оперативних планів;

- помилки при плануванні, занижена оцінка необхідних ресурсів;

- неясність та суперечливість поставлених цілей;

- низька кваліфікація та недостатня компетентність персоналу;

- низький або занадто високий рівень делегування повноважень; недосконалість інформаційної та комунікаційної систем підприємства;

- низький рівень контролю над стратегічно важливими показниками.

Вирішення названих проблем можливо за допомогою жорсткої системи контролю за процесом реалізації стратегії розвитку конкурентоспроможності персоналу, проведення перенавчання фахівців за відповідним фахом, за відповідною спеціальністю, стажування на провідних підприємствах України та за кордоном, підвищення кваліфікації, створення системи додаткового матеріального стимулювання персоналу, впровадження системи оплати праці з урахуванням рівня конкурентоспроможності, проведення планування особистої ділової кар'єри працівників [104, с. 126]. Поява закордонних товаровиробників в Україні стимулює конкурентну боротьбу за ринки збуту [105]. Перемога в цій боротьбі можлива лише за рахунок забезпечення відповідної якості продукції, тому, на перше місце висуваються актуальні для підприємств проблеми якості продукції, а глобалізація та розширення економічних зв'язків зумовлює її постійне підвищення.

Проблема підвищення якості продукції набуває актуальності також у зв'язку зі зростанням дефіциту матеріальних ресурсів і може бути вирішена лише завдяки поліпшенню якості праці, що досягається підвищенням

конкурентоспроможності персоналу. Високий рівень конкурентоспроможності знаходить відображення в підвищені продуктивності праці, зниженні матеріаломісткості й трудомісткості продукту [106].

Стратегії розвитку HR-інжинірингу розподіляються на 3 групами задач (див. таблицю 3.2) [107, с. 29] :

- транзакційні,
- операційні,
- стратегічні.

Таблиця 3.2 - Три рівні задач HR за Дейвом Ульрічем

Транзакційний рівень	Операційний рівень	Стратегічний рівень
Облік персоналу, нарахування заробітної плати та компенсацій, адміністрування, форсинг, скріненг тощо	Навчання, залучення талантів, внутрішні комунікації, управління загальною винагородою, управління HRIS тощо	Управління талантами, замученість, управління брендом роботодавця, побудова корпоративної культури тощо

Усі три групи є важливими, а розподілені вони за принципом масштабності впливу та навичок, необхідних для успішного їх виконання.

Транзакційний HR об'єднує критичні вузькофункціональні сфери, що потребують, в більшій мірі, глибоких фахових знань, а в меншій мірі - лідерських навичок та розуміння бізнесу. Це - облік персоналу, нарахування заробітної плати та компенсацій, адміністрування, сорсинг, скрінінг, тощо. Часто саме з цих задач рекомендують починати кар'єру, адже буде змогу побачити всю внутрішню кухню та зрозуміти, з чого складаються ключові процеси. Багато хто і в подальшому обирає побудову вузькопрофільної кар'єри в рамках транзакційних функцій. Тут ціниться глибина знань, увага до деталей та високий рівень відповідальності, тому що ціна помилки може вартувати компанії великих втрат чи навіть штрафів [108, с. 19] .

Операційний рівень передбачає на побудову ефективних HR процесів для найкращої підтримки операційної діяльності бізнесу. Тут ми ще не говоримо про стратегію, а маємо на увазі потреби організації тут і зараз. До цієї групи задач

відносять навчання, залучення талантів, внутрішні комунікації, управління загальною винагородою, управління HRIS. Для успіху на цьому рівні знадобиться не лише гідна функціональна експертиза, але і лідерські якості [109, с. 257].

До стратегічних задач відносять ті, які націлені на підтримку бізнес-стратегії та підготовку організації до майбутнього. Це повний цикл управління талантами, залученістю, управління брендом роботодавця, побудова чи трансформація корпоративної культури тощо. На цьому рівні важлива глибина та системність знань у цих стратегічних галузях та, звісно ж, комплексні лідерські навички. Успіх у стратегічній ролі в більшій мірі буде залежати саме від них.

Іноді назва чітко відображає сутність ролі. Наприклад, фахівець з обліку персоналу, рекрутер, фахівець відділу заробітної плати, тренер. Як правило такі ролі обмежуються задачами одного єдиного рівня. Інші ж ролі можуть об'єднувати задачі двох суміжних рівней. Наприклад, HR генераліст як правило виконує частину транзакційних задач і частину операційних. Вага розподіляється в залежності від потреб бізнесу. Схожа ситуація з роллю HR бізнес-партнера, який має поєднувати стратегічну роль, але одночасно з нею - брати участь у операційних задачах. Так, в одній ролі можуть поєднуватися задачі суміжних рівнів, але не ефективно поєднувати транзакції зі стратегією, або усі три рівні в одній ролі [110, с. 137].

HR-директор, в свою чергу, має займатися виключно стратегічними задачами, будуючи та впроваджуючи HR стратегію, а також брати участь в управлінні бізнес-стратегією компанії.

Для прийняття рішення щодо ролі та посади, необхідно звернути увагу не лише на функціональний напрям, а й на зрілість організації, в якій збирається працювати працівник.

### **3.2 Впровадження HR-технологій управління персоналом ТОВ «Веселка-Л» на інноваційних засадах**

Механізм розроблення технології управління персоналом на підприємстві являє собою процес проектування взаємодії як з колективом досліджуваного суб'єкта господарювання, так і з оточуючим бізнес-середовищем при організації виробничих процесів та реалізації кінцевої продукції. Управлінські технології являють собою інструмент сучасного менеджменту, який допомагає при виборі оптимального процесу управління, та є науковим описом способів ефективної управлінської діяльності [111, с. 127].

Основною метою впровадження HR-технологій управління персоналом ТОВ «Веселка-Л» на інноваційних засадах є систематизація поглядів вітчизняного та зарубіжного наукового товариства, що дозволить виявити ключові проблеми та надати рекомендації стосовно формування та впровадження інноваційних технологій управління персоналом.

Сучасні реалії ведення бізнесу свідчать про те, що у процесі управління людськими ресурсами вітчизняні менеджери вищої ланки у більшості випадках акцентують увагу не на використанні інноваційних технологій управління, а лише враховують особисті погляди, інтуїцію, особливо у питаннях, що стосуються прийняття на роботу та кар'єрного просування персоналу. Зазначене пов'язано, у першу чергу, із нестачею часових і фінансових ресурсів для проведення ґрунтовного аналізу та визначення найбільш перспективної кандидатури на відповідну посаду [112].

Результати проведених досліджень у науковій праці [113, с. 144] свідчать про те, що єдиний правильний та обґрунтований принцип управління персоналом – це використання диференційованих інноваційних підходів та стилів менеджменту для різних категорій працівників у цілому та для кожного працівника зокрема у залежності від наявної ситуації. Потрібно враховувати, що певна частина людей розвивається у духовному плані усе своє свідоме життя. Але

у значної частини населення розвиток зупиняється на певному віковому рівні. Вказані особистості можуть багато читати, вивчати різні предмети, бути фахівцями у своїй галузі, але їх коефіцієнт розумового розвитку все одно залишатиметься майже на попередньому рівні. У зв'язку з цим особливої уваги заслуговує формула успіху, яка враховує особливості та наполегливість працівників при виконанні функціональних обов'язків, відношення до життя як до «гри», вміння «тримати язик за зубами» [114, с. 182].

Зазначена формула успіху є особливо актуальною у сферах діяльності, де циркулює інформація з високим рівнем конфіденційності (у зв'язку з розробкою та впровадженням інноваційних технологій у господарську діяльність підприємств всіх форм власності) або навіть з грифом обмеженого доступу (національна безпека). При цьому, за вказаною формулою успіх за визначеним напрямом діяльності може досягти працівник, який не має високого рівня інтелектуального розвитку, проте вміє тримати таємниці, наполегливо та безупинно виконувати встановлені функціональні обов'язки, інколи вважаючи себе навіть «супергероєм», від якості діяльності якого залежить успіх розвитку усієї країни та світу взагалі [115, с. 25].

Результати проведеного дослідження у науковій праці [116, с. 37] свідчать про те, що впровадження інноваційних технологій управління професійним розвитком персоналу повинно здійснюватися із урахуванням сучасних аспектів функціонування промислового підприємства та забезпечити максимізацію продуктивності працівників на відповідному сегменті виробничої діяльності. При цьому особливу увагу необхідно акцентувати на розробці обґрунтованих науково-методичних підходів до оцінювання рівня професійної кваліфікації працівників у досліджуваній групі та у динаміці, визначенні граничного навантаження та розробленні моделі мотивації до професійного самовдосконалення.

При визначенні індивідуального інтегрального показника конкурентоспроможності персоналу протягом досліджуваного періоду, на нашу точку зору, заслуговує особливої уваги використання методу таксономічного аналізу з додатковим урахуванням питомої ваги впливу кожного з факторів на

інтегральний показник [118, с. 208].

При визначенні інтегрального показника конкурентоспроможності персоналу у середині досліджуваної групи пропонуємо використовувати методику, відображену у науковій праці [119, с. 49], яка дозволяє враховувати рівні коливань запропонованих показників та питому вагу їх впливу на загальний результативний фактор.

Для отримання максимально якісних результатів дослідження пропонуємо використовувати обидві методики одночасно, так як сукупність показників, за якими буде проведено оцінювання рівня ефективності діяльності персоналу може бути однаковою і враховувати ділові та особисті характеристики, кількісні та якісні показники активності.

Для більш детального дослідження у таблиці 3.3 відображені результати оцінювання діяльності умовного працівника № 1 ТОВ «Веселка-Л» протягом 2016–2021 років за наступними показниками: рівень освіти, балів (A1); стиль лідерства, балів (A2); своєчасність та якість виконання прийнятих рішень, балів (A3); складність функціональних обов'язків, балів (A4); активність та ініціатива у роботі, балів (A5); продуктивність праці, тис. грн / рік (A6); середній розмір нарахованої заробітної плати (з урахуванням єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування), тис. грн. / рік (A7) – показник, що дозволяє визначити рівень цінності вказаного працівника для підприємства. Якісні показники A1 – A5 пропонуємо оцінювати у балах за десятибальною шкалою.

Таблиця 3.3 - Оцінювання діяльності умовного працівника № 1

Показники	2016	2017	2018	2019	2020	2021
A1	5	6	6	7	7	8
A2	5	6	6	7	7	8
A3	7	7	5	6	7	9
A4	7	7	8	8	8	8
A5	9	9	8	7	7	8
A6	2479,7	2815,1	4608,1	6160,1	6730,0	8970,0
A7	38,6	51,2	57,3	78,8	74,9	91,2

У таблиці 3.4 наведено результати визначення інтегрального показника ефективності діяльності умовного працівника № 1 протягом 2016–2021 років з використанням методики таксономічного аналізу (питома вага впливу факторів на результативний показник є однаковою). Результати проведеного дослідження дозволили виявити, що рівень розвитку досліджуваного працівника у 2021 році досяг свого максимального значення і склав 0,8, що на 0,3 пункти більше ніж у 2020 році.

Таблиця 3.4 - Результати визначення інтегрального показника ефективності діяльності умовного працівника № 1

Стандартне значення	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Точка еталону	C0	S0	C1
A1	-1,566	-0,522	-0,522	0,522	0,522	1,5667	1,5667			
A2	-1,566	-0,522	-0,522	0,522	0,522	1,5667	1,5667			
A3	0,137	0,137	1,5110	0,686	0,137	1,7857	1,7857			
A4	-1,414	-1,414	0,7071	0,707	0,707	0,7071	0,7071			
A5	1,224	1,2247	0,0	1,224	1,224	0,0000	1,2247			
A6	-1,474	1,0120	1,462			0,5467	1,4623			
A7	-1,492	-0,791	-0,450	0,752	0,534	1,4467	1,4467			
Евклідова відстань	6,642	5,203	4,969	3,941	3,770	1,5292		4,3	1,6	7,5
Інтегральний показник	0,11	0,3	0,3	0,4	0,48	0,6	0,9			

У таблиці 3.5 наведено результати оцінювання за показниками A1 – A7 активності працівників відповідної виробничої ділянки за підсумками 2021 року.

Таблиця 3.5 - Результати рейтингового оцінювання діяльності працівників ТОВ «Веселка-Л» за підсумками 2021 року

Працівники	Показники						
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7
Працівник № 1 (об'єкт дослідження)	8	8	9	8	8	2944,6	91,2
Працівник № 2	7	6	8	7	8	2813,6	94,2
Працівник № 3	5	6	6	8	8	2641,4	84,8
Працівник № 4	8	8	7	7	7	2750,6	88,6
Працівник № 5	7	9	8	7	7	3040,2	101,4

У таблиці 3.6 наведено результати визначення інтегрального показника конкурентоспроможності працівників ТОВ «Веселка-Л» у середині досліджуваної групи, використовуючи методику, наведену у науковій праці

Таблиця 3.6 - Результати визначення інтегрального показника конкурентоспроможності працівників ТОВ «Веселка-Л» у середині досліджуваної групи

Працівники	Коефіцієнт							Середній коефіцієнт	Місце
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7		
Працівник № 1	0	0,33	0	0	0	0,24	0,61	0,17	1
Працівник № 2	0,33	1	0,33	1	0	0,57	0,43	0,52	3
Працівник № 3	1	1	1	0	0	1	1	0,71	5
Працівник № 4	0	0,33	0,67	1	1	0,73	0,77	0,64	4
Працівник № 5	0,33	0	0,33	1	1	0	0	0,38	2

Отримані результати свідчать про те, що об'єкт дослідження (працівник № 1) не лише зумів максимізувати результативність власної діяльності протягом 2016–2021 років, а й за підсумками 2021 року займає лідируючі позиції серед досліджуваної групи працівників.

Разом з тим особливої уваги заслуговує обґрунтованість включення запропонованої сукупності показників до загальної методики оцінювання та визначення їх питомої ваги впливу на результативний фактор. Так, незважаючи на той факт, що за показником A7 пропонується здійснювати визначення рівня важливості відповідного працівника для виробничої ділянки чи підприємства у цілому, необґрунтоване зростання запропонованого показника може свідчити про неефективну систему мотивації працівника до самовдосконалення. Доцільно було б визначити співвідношення між показниками A6 та A7 (продуктивність праці / оплата праці) – і чим вище буде вказаний показник, тим більшу користь матиме досліджуваний працівник для підприємства.

Для визначення конкурентоздатності персоналу доцільно визначити основні принципи HR-інжинірингу є (рисунок 3.1):

Основними засобами HR-інжинірингу, які застосовуються під час конструювання та оптимізації HR-процесів на ТОВ «Веселка-Л» запропоновано

використати (таблиця 3.7):

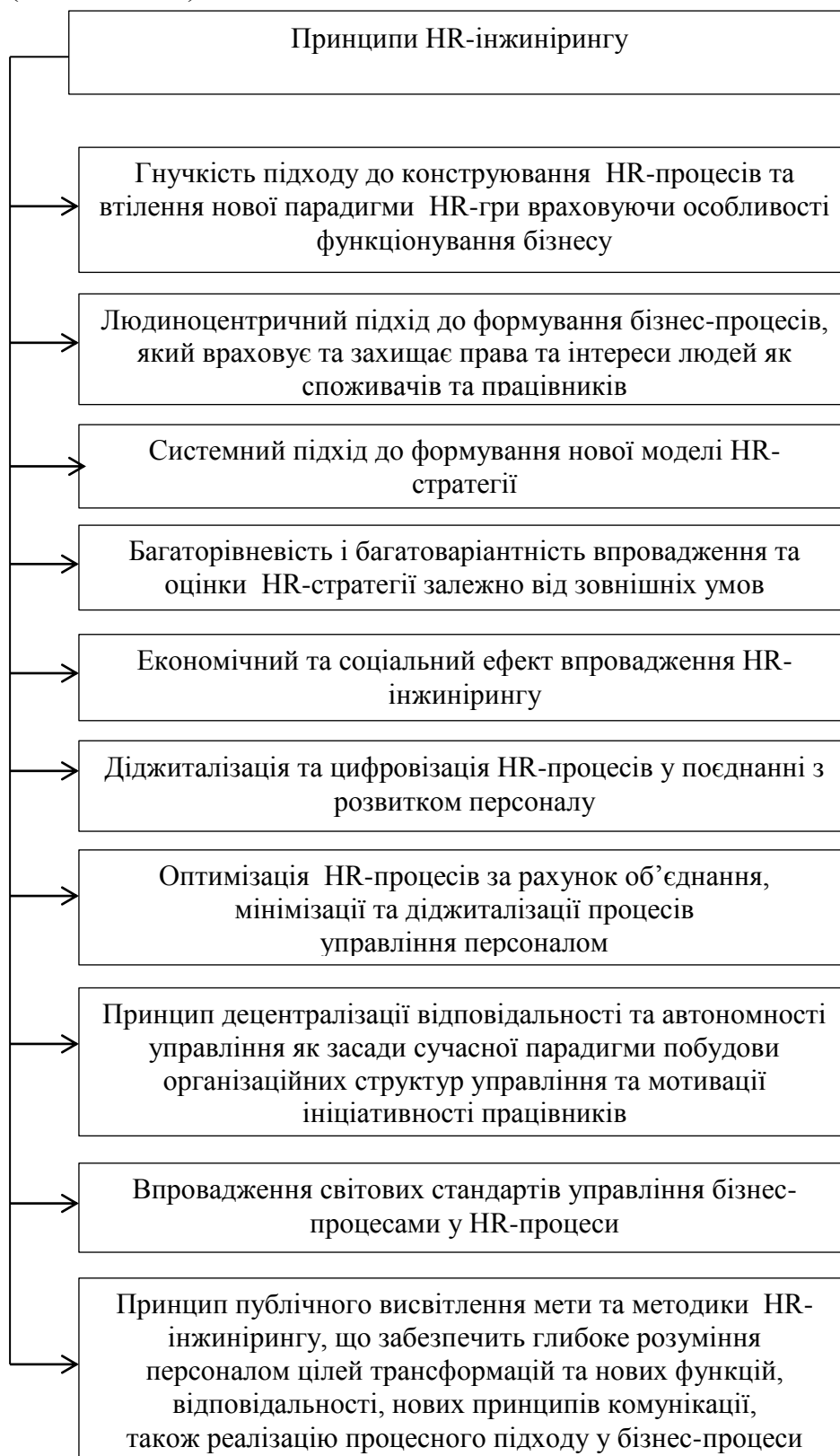


Рисунок 3.1 - Основні принципи HR-інжинірингу

Таблиця 3.7 - Основні засоби HR-інжинірингу для конструювання та оптимізації HR-процесів на ТОВ «Веселка-Л»

Основні засоби HR-інжинірингу	Оптимізаційні характеристики HR-процесів
Стратегічні карти	Інструмент багатоваріантності розвитку бізнес-процесів та втілення у всіх видах планування та оперативної діяльності підприємства
Організаційна структура управління	За реалізації нових соціальних викликів суспільства набуває популярності та є найбільш дієвим процесний підхід до управління бізнес-процесами, у тому числі управління людськими ресурсами. Крім того, процесний підхід і документальне оформлення регламентів діяльності – це одні з основних вимог стандарту менеджменту якості ISO 9001, що акумулює світовий досвід раціонального управління. За реалізації такого напрямку побудови ієрархічного розподілу відповідальності формуються нові організаційні структури управління, які відповідають новому технологічному устрою – соціократія 4.0. До них належать: матричні структури, бірюзові організації, холократичні структури та ін
Формування портрету (моделей) компетенцій персоналу	За допомогою методу архітектоніки допоможе виявити повторні функції, оптимізувати взаємозв'язки функцій, що виконують різні підрозділи та діджиталізувати операції, а також інтегрувати CRM-системи у корпоративну культуру
Моделювання процесу управління людськими ресурсами за допомогою спеціалізованих конфігурацій, таких як ARIS	У цьому напрямі HR-інжинірингу слід сформувавши бізнес-модель «AS IS» та «TO BE». Перша модель здійснюється через опис бізнес-процесів, пов'язаних з HR у даний момент часу та візуалізації взаємозв'язків. Далі здійснюється глибокий аналіз HR-процесів та їх взаємозв'язків, а через інструменти архітектоніки здійснюється їх оптимізація.
Підвищення гнучкості процесів HR-управління	Через розробку матриць гнучкості функціональних одиниць, де вказується взаємозамінність та можливість одночасного виконання бізнес-процесів, автоматизацію
Розробка стратегічних карт та дерева цілей	Для впорядкування вектору розвитку організації
Розробка збалансованої системи показників	Відображають досягнення стратегічних цілей та розвиток діяльності відповідно до стратегічних карт
Формування мотиваційної політики відповідно до стратегічних карт організації.	Підвищення ефективності персоналу

Базуючись на методичних основах та інструментарію процесу HR-інжинірингу, можемо виділити такі етапи його практичного втілення на ТОВ «Веселка-Л» (рисунок 3.2):

Таким чином, у результаті впровадження змін у процесі управління персоналом на ТОВ «Веселка-Л» з використанням технологій інжинірингу

повинно відбуватися у наступній послідовності:

- 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.

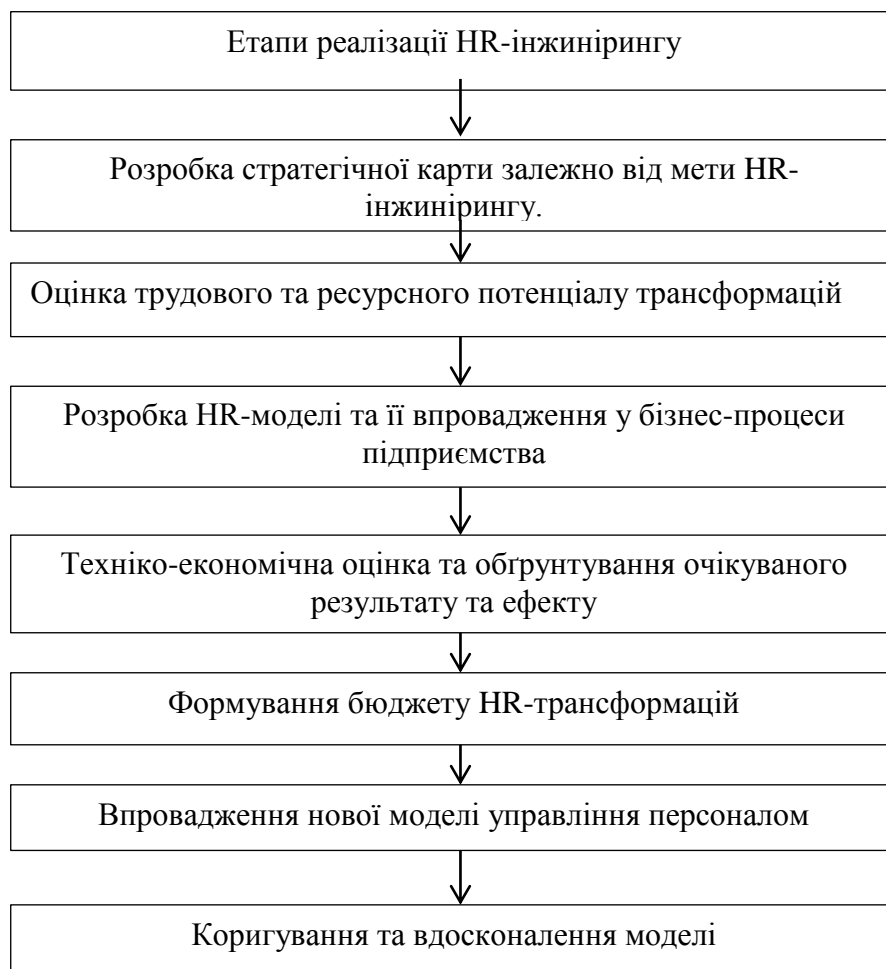


Рисунок 3.2 – Етапи реалізації HR-інжинірингу на ТОВ «Веселка-Л»

Практичне застосування методу інжинірингу бізнес-процесів на підприємстві буде мати такі позитивні наслідки [120, с. 259]:

- 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. [121, с. 190].

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

### **3.3 Формування конкурентоздатного персоналу ТОВ «Веселка-Л» шляхом застосування новітніх методик оцінки персоналу в системі HR-інжинірингу**

Стрімкий розвиток науки і техніки, постійне підвищення попиту споживачів на різні групи товарів і послуг, безперервне впровадження інновацій у виробництво та управління підприємствами на сучасному етапі господарювання вимагає зміни підходів до формування конкурентоспроможності персоналу.

Варто зауважити, що рівень конкурентоспроможності персоналу зумовлюється також його конкурентними перевагами, які формуються під

впливом низки чинників зовнішнього та внутрішнього характеру. Так, зовнішні конкурентні переваги корелюють із рівнем конкурентоспроможності організації, в якій працюють наймані працівники [122, с. 7]. В умовах економіки знань конкурентоспроможність персоналу компанії проявляється у виробничій діяльності і відбивається у конкурентоспроможності товарів та послуг підприємства, відображенням рівня розвитку якої є такі показники, як продуктивність і ефективність праці, фондівіддача, кількість реалізованих інноваційних пропозицій, що відображає спроможність найманих працівників виробляти нові ідеї та реалізувати їх у виробництві.

Внутрішні конкурентні переваги персоналу залежать від психофізіологічних якостей, здібностей, отриманої освіти та знань, набутих навичок і умінь, культури окремих найманих працівників. Як відомо, конкурентна перевага персоналу – це сукупність компетенцій, які визначають кількісні і якісні характеристики праці, що створюють для підприємства чи організації певну перевагу над персоналом інших підприємств чи організацій, з якими вони конкурують у реалізації власної місії і досягненні як довгострокових, так і короткострокових цілей. Саме тому конкурентні переваги мають порівняльний та відносний характер, реалізуються у прив'язці до конкретних умов і причин та є динамічними, тобто змінюються часі, мають дуальну природу, оскільки джерела формування походять як від кожного окремого індивідуума, так і від елементів системи управління конкурентного підприємства [123 с. 259].

В основі конкурентоспроможності персоналу лежить здатність найманих працівників організації конкурувати, яка складається з індивідуальних характеристик окремої особи (стану її здоров'я і фізичного розвитку), рівня і якості отриманої освіти та сформованих компетентностей тощо (рисунок 3.3).

Іншою важливою складовою частиною конкурентоспроможності персоналу, яка має стійку пряму кореляцію з підвищенням конкурентоспроможності найманих працівників, є стан системи менеджменту персоналу на підприємстві, в межах якої повинні вживатися заходи щодо формування і підтримки культури здорового способу життя, запобігання випадків професійних захворювань

найманих працівників, стимулюватися безперервний розвиток персоналу, підвищення рівня його відповідальності, активізація креативного та критичного мислення з метою впровадження інновацій у виробництво, вдосконалення системи мотивації на підприємстві [124, с. 143].

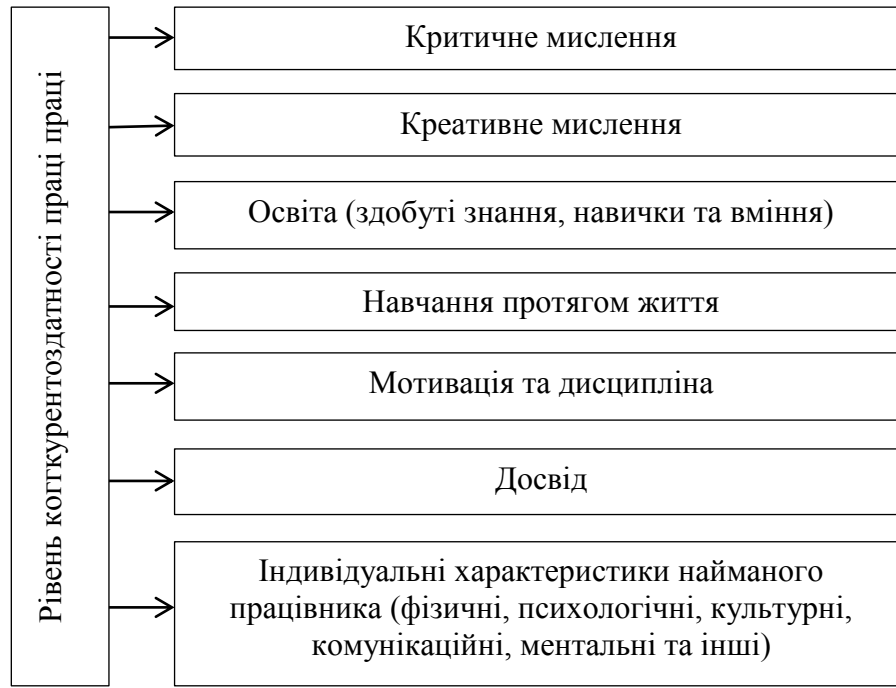


Рисунок 3.3 - Складники конкурентоспроможності найманого працівника (індивідуальний рівень)

Наголосимо, що конкурентоспроможність персоналу забезпечується не лише за рахунок вмілого використання індивідуальних конкурентних переваг окремих найманих працівників, але й за рахунок ефективної системи управління персоналом та підприємством загалом [125]. Напрями підвищення конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Веселка-Л» повинні бути реалізовані в певній системі заходів, які загалом будуть спрямовані на збереження і підвищення людського потенціалу (рисунок 3.4).

Роль працівників у сучасних організаціях зумовлює особливу значущість кадрової роботи з персоналом. Одним із головних завдань підприємств стає пошук ефективних способів управління персоналом, що забезпечують активізацію людського фактора і спрямовані на виявлення майбутніх потреб кадрів, створення сприятливого середовища для роботи і підвищення кваліфікації, в якій

розвиваються і реалізуються особисті здібності працівників [126, с.278] .

Особливим, але не широко використовуваним інструментом аналізу є оцінка персоналу. Оцінка допомагає отримати інформацію про потреби організації у персоналі необхідної кваліфікації, рівні трудового потенціалу, психологічному портреті працівників, з їх перевагами і професійними пробілами, мотиваційними потребами. Отримана інформація допомагає вирішувати кадрові завдання і забезпечує умови для ефективного прийняття управлінських рішень. Ефективна управлінська система неможлива без оцінки персоналу, яка є ключовим елементом в кадровому менеджменті [127, с. 103].

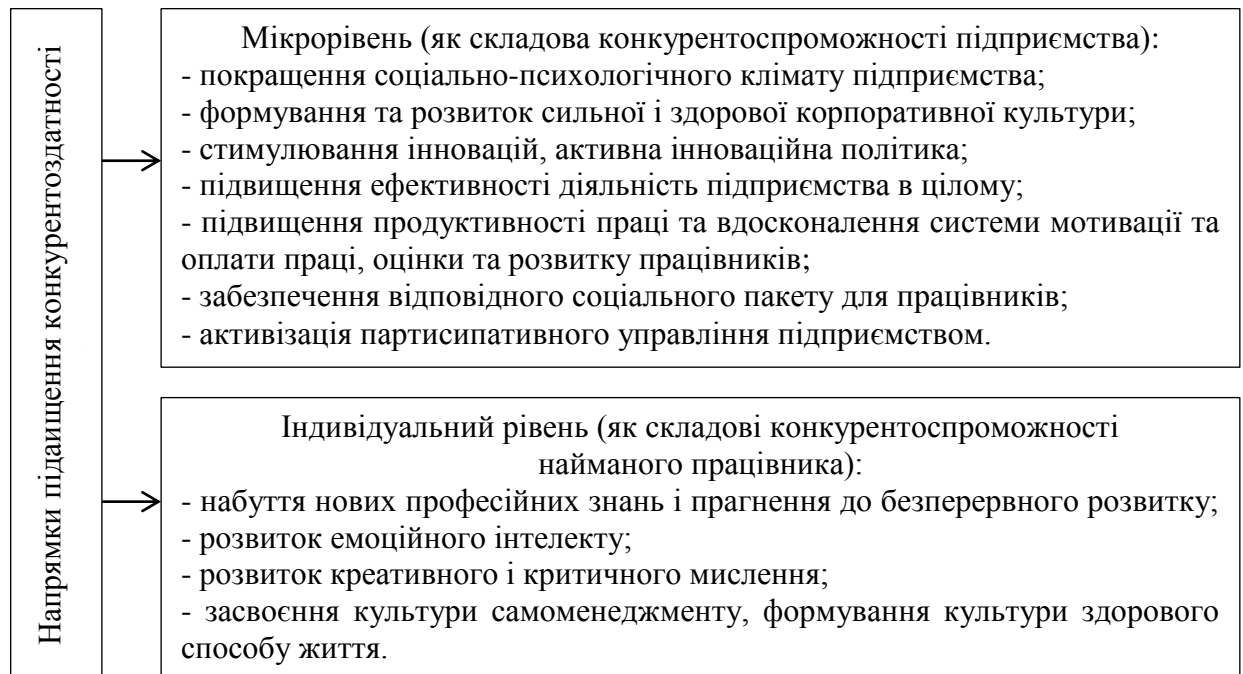


Рисунок 3.4 - Напрями підвищення конкурентоспроможності персоналу  
ТОВ «Веселка-Л»

Менеджмент персоналу передбачає широке використання результатів оцінки персоналу для збереження конкурентоспроможних працівників, здатних забезпечити розвиток підприємства. Оцінка персоналу спрямована на виявлення потенціалу кожного працівника, і за її результатами складаються програми навчання та подальшого розвитку. Для підвищення ефективності оцінки персоналу необхідно застосовувати сучасні методи, залучати персонал до

регулярного проходження оцінки, включаючи самоаналіз та саморозвиток.

Оцінка персоналу є важливою частиною кадрової політики будь-якої організації. Вона дозволяє не тільки отримати необхідну інформацію про окремих працівників і виявити, наскільки той чи інший співробітник відповідає посаді, але й підвищити ефективність управління і мотивацію персоналу, а також поліпшити психологічний клімат у колективі [128, с. 435].

Основні цілі оцінки персоналу наведено на рисунку 3.5. Таким чином, проведення оцінки персоналу надає інформацію про [129, с. 159]:

- ефективність роботи працівників;
- потенційні можливості спеціалістів і перспективи їх росту;
- причини неефективної роботи окремих працівників;
- потреби і пріоритети в навчанні та підвищенні кваліфікації.



Рисунок 3.5 - Основні цілі оцінки персоналу

Визначимо основні методи оцінки персоналу для ТОВ «Веселка-Л» (таблиця 3.8).

Цифровізація оцінки персоналу дасть змогу (таблиця 3.9).

Особливий метод оцінки представляють 1-on-1. Зустрічі 1:1 - потужний інструмент коучингу. Зустрічі 1:1 (або 1-on -1) - неформальне, регулярне тет-а-тет спілкування менеджера зі співробітником, під час якого обговорюються проблеми, потенціал, пріоритети й обмінюються зворотним зв'язком.

Таблиця 3.8 – Основні методи оцінки конкурентоздатного персоналу  
ТОВ «Веселка-Л»

Методи 1	Характерна особливість 2
Метод управління за цілями	<p>Управління за цілями (англ. Management by Objectives, MBO) — це метод оцінки, при якому менеджери та співробітники визначають і формують цілі для компанії, департаменту, відділу, конкретного спеціаліста та проекту; відстежують прогрес, результати та відповідну мотивацію.</p> <p>Цей метод використовують не лише при оцінці персоналу, а також для довгострокового планування, інтеграції індивідуальних та цілей організації. Метод має наступні переваги:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- вибудовування чіткої послідовності завдань: від цілей компанії до мети співробітника;</li> <li>- виявлення недоліків у структурі компанії: відповідальність та повноваження будуються навколо сформованих цілей;</li> <li>- кожен співробітник відчуває свою значущість, знаючи, що вирішення навіть невеликих завдань позитивно впливає на розвиток компанії;</li> <li>- розуміння співробітником, що від нього хоче компанія та керівник; правильний розподіл завдань і, як наслідок, кожен фахівець займається лише своїми справами.</li> </ul>
Цілі та ключові результати (OKR)	Інструмент для спільної постановки завдань та побудови планів із вимірюваними результатами, який можуть використовувати окремо співробітники та цілі команди.
Оцінка результативності (KPI)	Цілі, яких планує досягти компанія, а також оцінка продуктивності співробітника. KPI компанії безпосередньо залежать від департаменту, відділу, команди та співробітника компанії. Тобто, навіть найнезначніше завдання певною мірою впливатиме на досягнення глобальних цілей організації.
Оцінка 360 градусів	Це багатовимірний метод оцінки ефективності, який оцінює співробітника за допомогою відгуків, зібраних із кола впливу співробітника. В оцінці беруть участь щонайменше 4 особи, наприклад, директор, колеги, підлеглі та сам співробітник. Це дозволяє уникнути упередженості в оцінюванні, як це може бути при отриманні зворотного зв'язку від однієї людини.
Оцінка 180 градусів	<p>Схожий за функціоналом спосіб з 360 градусами, при якому зворотний зв'язок пропонує керівник і сам співробітник. Обидва учасники заповнюють форму оцінки та потім аналізують результати та порівнюють із профілем посади.</p> <p>Метод успішно використовується, коли необхідно оцінити велику кількість співробітників, при цьому не витратити на аналіз дуже багато часу, а також отримати зворотний зв'язок, визначити сильні/слабкі сторони співробітника та розробити стратегію розвитку фахівця. Оцінку необхідно проводити регулярно, інакше вона не дасть очікуваних результатів.</p>
Асесмент-центр	<p>Це поєднання завдань, тестів та вправ, які перевіряють придатність кандидата чи співробітника для певної посади.</p> <p>Асесмент-центр проводять підготовлені спеціалісти. Це можуть бути як HR-менеджери компанії, так і запрошені професіонали, які забезпечують неупереджений та незалежний аналіз. Вони проводять інтерв'ю, дають тести та опитувальники, а також моделюють певну ситуацію, проблему чи подію та спостерігатимуть за діями кандидатів.</p>

Кінець таблиці 3.8

1	2
Оцінка за компетенціями	Аналіз існуючих професійних навичок, знань, досвіду у кандидата чи співробітника та їх відповідність вимогам посади. 93% керівників вищої ланки рекомендують використовувати цей метод для розвитку та зміцнення компанії. Щоб оцінити кандидата за компетенціями, спочатку необхідно скласти модель компетенцій — набір якостей, які повинен мати фахівець, щоб обіймати певну посаду у вашій компанії.
Ділові ігри	Метод навчання співробітників, під час якого штучно створюється середовище, яке імітує реальну ситуацію чи проблему в організації. Учасники можуть протягом кількох днів вирішувати практично різні завдання, наприклад, запуск нового продукту, розробку стратегії тощо.
Метод “незалежних суддів”	Пул питань, що стосуються професійної діяльності співробітника. Запрошені фахівці ставлять питання, щоб визначити, наскільки кваліфікований працівник. Після закінчення тесту підраховується кількість правильних та неправильних відповідей співробітника та робляться висновки.
Інтерв'ю	Це один із найпопулярніших і найпростіших методів оцінки персоналу та кандидатів. Цьому HR-інструменту віддають перевагу 90% спеціалістів під час пошуку чи визначення кандидата на певну посаду.
Ранговий метод	Керівник оцінює співробітників та складає своєрідний рейтинг: на найвищих позиціях розміщуються найбільш компетентні та успішні співробітники, а внизу – працівники, яким необхідно ще розвиватися. Згідно з цим рейтингом керівник може приймати рішення, кого з колег звільняти, а кому потрібна додаткова освіта.
Метод бальної оцінки	У цьому методі всі дії співробітників оцінюються балами, які заздалегідь озвучили команді. Після закінчення певного періоду всі бали підсумовуються та підбиваються підсумки, хто зі співробітників був максимально ефективним, а хто був пасивним.
Метод поведінкових рейтингових шкал (BARS)	Метод поведінкових рейтингових шкал оцінює дії співробітника від небажаного до прийняттого. У рамках цього тестування співробітнику пропонуються варіанти поведінки, які можуть демонструвати працівники у певній ситуації. Вибираючи варіант, людина отримує певну кількість балів, які наприкінці підсумовуються. У результаті керівник або HR-спеціаліст може зрозуміти, наскільки будуть продуктивними дії співробітника для компанії у певній ситуації.

Це унікальна можливість для керівництва та підлеглих поспілкуватися у вільній формі та закласти основу довірчих і продуктивних відносин [130, с. 103].

Переваги для працівника і керівника подано у таблиці 3.10.

З метою підвищення конкурентоспроможності персоналу доцільно реалізувати систему заходів, спрямованих на збереження та розвиток людського потенціалу вітчизняних підприємств, яка включає забезпечення ефективної зайнятості, підвищення рівня соціальної захищеності працівників, мотивацію до безперервного розвитку найманих працівників тощо [131, с. 169].

Таблиця 3.9 – Ефект від цифровізації оцінки персоналу

Методи	Ефект
180 та 360 градусів.	Тут керівник та HR-фахівець зможе запланувати проведення оцінки, створити опитувальник, який буде доступний усім учасникам процесу, швидко, зручно зібрати результати, проаналізувати та надати співробітнику своєчасний зворотний зв'язок.
OKR– цілі та ключові результати	Формування правильної ієрархії завдань: від мети компанії до завдань певного співробітника. Відстеження прогресу, результатів та продуктивності кожного співробітника чи команди у будь-який час.
1-on-1	Регулярне проведення персональних зустрічей зі співробітниками, щоб оцінювати не лише ефективність, а й залученість, мотивацію та лояльність співробітника. За допомогою модуля PeoplePerform можна планувати зустрічі, а система вчасно нагадуватиме; створювати нотатки, якими можна ділитися зі співробітником, створювати плани та відстежувати результати завдань.

Таблиця 3.10 – Переваги 1:1 для керівника і працівника

Переваги для керівника	Переваги для працівника
1. Підвищувати продуктивність. Співробітники, з якими найчастіше обговорюють їх результати роботи, мають вищі показники ефективності.	1. Швидке вирішення питань. У співробітника через зайнятість або недоступності керівника не завжди є можливість підійти й обговорити особисті та робочі питання. Завдяки 1:1 працівник завжди зможе донести свою точку зору та вирішити задачу, яка вимагає уваги керівника.
2. Вибудувати довірчі відносини зі співробітником. Регулярні 1:1 зустрічі дозволяють продемонструвати співробітнику, що ви його чуєте, розумієте, на його боці та готові допомогти у вирішенні проблем.	2. Кар'єрний та професійний ріст. 1-on-1 зустрічі - це ідеальне місце, щоб поговорити з керівництвом про плани, дізнатися про свої перспективи в компанії та розібратися, що робити для досягнення мети.
3. Розумно розпоряджатися робочим часом. Через деякий час після старту 1-on-1 зустрічей менеджери помічають, що кількість індивідуальних незапланованих звернень скорочується. Підлеглі знають, що всі пропозиції та питання можна обговорити під час найближчого 1-on-1. Це дозволяє економити час керівника і не відволікатися під час робочого процесу на сотні повідомлень і звернень.	4. Задоволеність роботою. За даними дослідження за участі 38 тис. працівників, співробітники, у яких зав'язалися довірчі відносини з керівництвом, частіше повідомляють про задоволеність життям і лояльність до роботи.
4. Своєчасно отримувати зворотний зв'язок. Особисте спілкування завжди відкритіше та щиріше, ніж під час групових зустрічей.	Наодинці співробітник може поговорити з керівником практично про будь-які нюанси. Завдяки цьому керівник завжди буде в курсі життя команди, кожного співробітника і зможе вчасно запобігти можливим конфліктам і вирішити проблеми

Цей перелік заходів як опосередковано, так і безпосередньо впливає на формування соціального капіталу, який визначає і конкурентоспроможність персоналу [132, с. 118].

Оцінку персоналу доцільно проводити керівникам сучасних підприємств для того, щоб підвищити ефективність управління і мотивацію персоналу, а також поліпшити психологічний клімат у колективі, що у свою чергу приведе до реалізації стратегічних цілей компанії та підвищенню економічного становища організації.

### **Висновки до розділу 3**

З метою забезпечення високої конкурентоздатності персоналу ТОВ «Веселка-Л» запропоновано такі напрямки стратегії розвитку HR-інжинірингу:

Запропоновано удосконалення управління конкурентоздатністю персоналу шляхом застосування стратегій розвитку HR-інжинірингу. Вирішення завдання ефективного управління конкурентоспроможністю персоналу можливе шляхом розробки адекватної стратегії розвитку конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Веселка-Л», що виступає як один з важелів підвищення конкурентних переваг підприємства загалом. Стратегія розвитку конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Веселка-Л» є елементом стратегії управління, яка, в свою чергу, розробляється відповідно до конкурентної стратегії підприємства. Реалізація стратегії розвитку конкурентоспроможності персоналу передбачає проведення на підприємстві ряду заходів за трьома складовими: кількісної, якісної та стимулювання

Впровадження HR-технологій управління персоналом ТОВ «Веселка-Л» на інноваційних засадах. Обґрунтовано необхідність використання диференційованих інноваційних підходів та стилів менеджменту для різних

категорій працівників у цілому та для кожного працівника зокрема у залежності від наявної ситуації. Досліджено сучасні методик оцінювання персоналу. Запропоновано при розробці науково-методичних підходів до оцінювання рівня професійної кваліфікації працівників враховувати наявні тенденції розвитку ТОВ «Веселка-Л». Обґрунтовано доцільність використання методу таксономічного аналізу з додатковим урахуванням питомої ваги впливу кожного з факторів на інтегральний показник при визначенні індивідуального інтегрального показника конкурентоспроможності персоналу протягом досліджуваного періоду

Узагальнюючи отримані результати можемо зробити висновок, що симбіоз запропонованих методик дозволить не лише виявити найоптимальнішу кандидатуру для просування кар'єрними сходами, а й створить дієвий механізм управління розвитком підлеглих працівників шляхом запровадження перманентного та прозорого моніторингу змін їх особистих та ділових характеристик.

Запропоновано формування конкурентоздатного персоналу ТОВ «Веселка-Л» шляхом застосування новітніх методик оцінки персоналу в системі HR-інжинірингу. Охарактеризовано конкурентні переваги персоналу та джерела їх формування, як екзогенні, так і ендогенні. Деталізовано складники конкурентоспроможності найманого працівника. Акцентовано увагу на необхідності розвитку емоційного інтелекту, критичного та креативного мислення найманого працівника в межах навчання протягом життя як обов'язкових складників його здатності до конкуренції. Обґрунтовано напрями підвищення конкурентоспроможності персоналу, оскільки здатність найманих працівників (за сукупністю якостей) відповідати вимогам ринку взаємопов'язана із розвитком конкурентоздатності країни, галузі, регіону та підприємства зокрема, чим і зумовлено запропонований перелік заходів з її підвищення.

## ВИСНОВКИ

У першому розділі дипломної роботи магістра узагальнено теоретико-методичні засади визначення стратегії розвитку HR-інжинірингу як чинника забезпечення високої конкурентоздатності персоналу підприємства. Розглянуто сутність стратегічного HR-інжинірингу в системі управління підприємством; досліджено особливості побудови HR-інжинірингу на сучасному підприємстві; визначено конкурентоздатність персоналу, його суть та місце у розробці стратегії розвитку HR-інжинірингу.

Сучасні пріоритети бізнесу щодо трансформації HR-процесів роблять нагальними вимоги пошуку ефективних інструментів побудови організаційної структури та управління персоналом. Такої злагодженості роботи можна досягти за допомогою вбудови у систему управління інструментів інженерно-технічних систем. Такі інструменти систематизовані та адаптовані до управління змінами економічними системами у методику інжинірингу.

Розвиток цього підходу до управління змінами призвів до появи HR-інжинірингу як напрямку менеджменту. Інжиніринг – це особливий вид діяльності, яка являє собою науково-технічний та інженерний підходи до втілення проектів, що має своєю кінцевою метою отримання оптимальних результатів від капіталовкладень чи інших витрат. Наука пізнає, генерує нові ідеї і рішення, а інжиніринг доводить їх до практичного використання. Тобто, інжиніринг являє собою систему методичних інструментів вирішення конкретної проблеми через застосування творчого підходу до прийняття управлінських рішень, синтезу та моделювання для формування нової більш ефективної системи розвитку.

Інжиніринг як методика характеризується масштабом, комплексністю, багаторівневістю та поліваріантністю. HR-інжиніринг є синергією впливу революційних змін, що відбуваються і в сфері людських ресурсів: HR 4.0 стає одним із чинників сучасного розвитку бізнесу. Нові технології обміну даними між різними системами значно підвищують ефективність прийняття рішень із

управління персоналом; поява eSocial (комп'ютеризована система державного управління соціальною підтримкою та захистом населення в багатьох країнах) заохочує відділи кадрів запроваджувати нові технології ведення документації.

Починають створюватися цифрові робочі місця. HR-підрозділ зосереджує свою діяльність на стратегічних питаннях розвитку організації, бере безпосередню участь в управлінні організацією. Набувають актуальності та розвиваються HR-аналітика, HR-консалтинг, машинне навчання (ML). HR-сфера загалом інтегрується в бізнеспроцеси фірми.

Зміст застосування інженерного підходу до управління організацією полягає у конструюванні та візуалізації структури управління, моделюванні розвитку організації та імплементації інформаційних технологій у бізнес-процеси тощо. 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. Інструментом інтеграції нової концепції управління людськими ресурсами у процеси управління є архітектоніка. Архітектоніка процесу управління являє собою конструювання відносин та компонентів процесу управління у бізнес-модель.

У розділі два дипломної роботи здійснено аналіз стратегічного управління конкурентоздатністю персоналу на ТОВ «Веселка-Л». Проаналізовано тенденції соціально-економічного розвитку та їх вплив на конкурентоздатність персоналу торговельного підприємства; проведено аналіз стратегічного управління персоналом ТОВ «Веселка-Л»; дана оцінка конкурентоздатності персоналу ТОВ «Веселка-Л» на засадах визначення стратегії розвитку HR-інжинірингу.

ТОВ «Веселка-Л». ТОВ «Веселка-Л» займається оптовою та роздрібною торгівлею побутової хімії, косметичних засобів. Проаналізувавши вище сказане, можна відмітити, що за 2019 – 2021 рр. Аналізуючи собівартість реалізації продукції ТОВ «Веселка-Л», слід зазначити, що її зміна пов'язана зі зміною обсягу реалізованої продукції. Відмітимо, що темпи зростання чистого доходу у

2020 р. дещо менші, ніж темпи зростання собівартості, що, безумовно, є негативним явищем. Це, у свою чергу, вплинуло на показник витрат на 1 грн реалізованої продукції.

У 2020 р. витрати на 1 грн реалізованої продукції ТОВ «Веселка Л» порівняно з 2019 р. збільшилися на у 2,1 раза, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилися на 8,2 %. Впродовж 2019-2021 рр. підприємство отримувало прибутки. У 2021 р. порівняно з 2020 р. чистий прибуток збільшився у 3,6 рази. У 2020 р. порівняно з 2019 р. рентабельність продукції зменшилась на 95,3 %, у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилась у 3,4 раза.

Зменшення фондівддачі при одночасному збільшенні фондомісткості у 2020 р. свідчить про неефективне використання основних фондів. Спостерігається збільшення продуктивності праці як працівників, так і робітників, у 2021 р. У 2020 р. спостерігається зниження показників, що характеризує підприємство з негативної сторони.

У 2020 р. порівняно з 2019 р. чисельність персоналу збільшилась, а обсяг реалізації продукції збільшується, то це свідчить про те, що приріст продукції повністю забезпечений за рахунок зростання продуктивності праці. Темпи росту продуктивності праці перевищують темпи росту середньої заробітної плати, то на підприємстві складаються умови зниження собівартості продукції за рахунок трудових витрат як це було відмічено у 2020 р.

Фонд заробітної плати ТОВ «Веселка-Л» збільшується, спостерігається і зростання середньомісячної заробітної плати – з 6160,1 грн у 2019 р. до 8970,0 грн у 2021 р., або на 12,0 %.

У структурі оборотних активів ТОВ «Веселка-Л» найбільшу частку складають запаси, питома вага яких зменшилась з 71,0 % у 2019 р. до 58,7 % у 2021 р. Дебіторська заборгованість протягом досліджуваного періоду зростала. Наступну позицію займають грошові кошти та їх еквіваленти, питома вага яких протягом досліджуваного періоду збільшилась з 0,9 % у 2019 р. до 9,8 % у 2021 р.

Найбільшою є група від 31 до 45 років, її частка у всьому персоналі складає 58,5 % у 2019 р. 62,8 % у 2020, а у 2021 р. 58,1 %. Наступною є група віком 30

років. Найбільшу питому вагу у 2019 р. склали працівники з практичним досвідом роботи, стаж яких нараховує від 4 до 6 років – 40,0 %. Причому, у 2021 р. їх питома вага зменшилась і склала 25,7 %. Наступну групу складають працівники зі стажем від 1 до 3 років, причому їх питома вага у 2021 р. зросла майже удвічі. Натомість зменшилась питома вага персоналу зі стажем від 7 до 9 років. Протягом досліджуваного періоду дещо зменшується питома вага чисельності працівників зі стажем більше 10 років.

Середньооблікова чисельність персоналу ТОВ «Веселка-Л» протягом 2019-2021 рр. мала змінний характер. У 2020 р. відбулося збільшення на 55 осіб, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилась на 40 осіб. При цьому у 2020 р. порівняно з 2019 р. було прийнято на 5 осіб більше, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. на 6 осіб більше. У той же час спостерігається зміна щодо вибуття працівників. Так, кількість працівників, що вибула у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшилась на 6 осіб, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. - на 35 осіб. Коефіцієнт обороту по прийому у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшився на 0,003 пункти, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшився на 0,048 пункти. Коефіцієнт обороту по звільненню у 2021р. порівняно з 2020 р. збільшився на 0,187.

З метою ефективного забезпечення високої конкурентоздатності персоналу ТОВ «Веселка-Л» через напрямки стратегії розвитку HR-інжинірингу запропоновано удосконалення управління конкурентоздатністю персоналу шляхом застосування стратегій розвитку HR-інжинірингу. Запроваджено використання HR-технологій управління персоналом ТОВ «Веселка-Л» на інноваційних засадах. Запропоновано формування конкурентоздатного персоналу ТОВ «Веселка-Л» шляхом застосування новітніх методик оцінки персоналу в системі HR-інжинірингу.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О. В. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 272 с.
2. Каличева Н. Є., Бохан С. Є. Напрями забезпечення ефективного розвитку промислових підприємств в сучасних умовах. Науковий огляд. 2017. Вип. 5 (37). С. 5–15.
3. Верба В. А., Гребешкова О. М. Проблеми ідентифікації компетенцій підприємства. Проблеми науки. 2004. № 7. С. 23–28.
4. Ведерніков М.Д., Чернушніка О.О., Волянська-Савчук Л.В., Зелена М.І., Базалійська Стратегі HR-менеджмент в умовах розвитку сучасного підприємства // Збірник наукових праць ЧДТУ . Серія: Економічні науки .Випуск 59. – С.52-64.
5. Петрова І. Л. Інтеграційна роль компетенцій у стратегічному управлінні людськими ресурсами. Україна: аспекти праці. 2008. № 8. С. 23–28.
6. 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. 9 (1). P. 249–260.
7. Кашуба Я. Вибір методів та підходів стратегічного управління розвитком підприємництва. Економіка та держава. 2011. № 9. С. 16–18.
8. Козловський В. О., Дончак Л. Г. Внутрішній економічний механізм виробничих підприємств: монографія. Тернопіль: Крок, 2013. 204 с.
9. Арапова О., Фрідріф В., Модирка В. Компетентнісний підхід як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка: реалії часу: електрон. фах. журн. 2013. № 1 (6). URL: <http://www.economics.opu.ua>
10. Волянська-Савчук Л. В. Сучасне поняття системи управління персоналом. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. Вип. 7. Ч. 2. С. 149–153.

11. Song L., Li J. Building HR information modeling and risk management: A Bayesian networks approach. 2nd IEEE Advanced Information Management, Communicates, Electronic and Automation Control Conference (IMCEC), Xi'an, 2018. URL: <https://doi.org/10.1109/IMCEC.2018.8469751>
12. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: підруч. для студ. вищ. навч. закл. Київ: КНЕУ, 2010. 228 с.
13. Адаменко Е., Коняева А., Керанчук А., Тысячная В. и др. Точка зрения. HR-менеджер нового образца / Е. Адаменко // Обучение персонала — журнал об управлении людьми. — 2009. — № 7—8.
14. Зыков О. О компетенциях специалиста отдела кадров / О. Зыков // Справочник по управлению персоналом. — 2007. — № 2. — С. 78—81.
15. Кучерова С. Модель компетенций на службе эффективной работы организации // Менеджер по персоналу. — 2007. — № 10. — С. 16—21.
16. Петрова І. Інтеграційна роль компетенцій у стратегічному управлінні людськими ресурсами / І. Петрова // Україна: аспекти праці. — 2007. — № 8. — С. 23—28.
17. Хміль Ф.І. Управління персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів / Ф.І. Хміль. — К.: Академвидав, 2006. — 488 с.
18. Оберемчук В. Стратегія розвитку бренда роботодавця як складова бізнес-стратегії підприємства. Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Серія «Економічні науки». 2015. Вид. 10. С. 205–209. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkpnuen\\_2015\\_10\\_37](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkpnuen_2015_10_37) (дата звернення: 12.01.2019).
19. Осовицкая Н. Актуальный HR-брендинг. Секреты лучших работодателей. Санкт-Петербург : Питер, 2013. 240 с.
20. Полухина Э. Брендинг для кадров. Реальный бизнес. Стратегия и тактика успеха. 2011. № 4. С. 123–126.
21. Сардак О. Особливості управління HR-брендом підприємств в умовах ринкової економіки. Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. 2011. Вип. 21.15. С. 276–282. URL:

[http://www.nbuu.gov.ua/portal/chem\\_biol/nvnlts/21\\_15/276\\_Sar.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnlts/21_15/276_Sar.pdf) (дата звернення: 12.01.2019).

22. Сардак О. Формування іміджу підприємств-роботодавців на ринку праці. URL: <http://www.confcontact.com/2009new/6-sardak.php> (дата звернення: 12.01.2019).

23. Татеревська М., Сорока О., Лосікова О. HR-брендинг в системі управління персоналом сучасної організації. Економіка і регіон. 2014. № 2. С. 57–62. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig\\_2014\\_2\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2014_2_11) (дата звернення: 12.01.2019).

24. Lloyd S. Branding from the inside out. Business Review Weekly. 2002. Vol. 24. № 10. P. 64–66. 14. Minchington B. Your Employer Brand: Attract, Engage, Retain. Torrensville : Collective Learning Australia, 2006. 232 p

25. 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>.

26. 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.

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

28. 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.

29. 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>.

30. 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.

31. 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.

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

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

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

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

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

37. 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.

38. Dani SafaÃ§, Faridi Mohamed. The factors of acceptance and use of HRIS. Technium Social Sciences Journal. 2020. vol. 9(1), pp. 397-404.

39. Gabert. M. The Magic of a New Beginning: A Personnel Development Department Reinvents Itself the Future of HR. Current Developments and a Methodological Approach to Narrative Transformation of HR Identity, Management for Professionals, in: Jacques Chlopczyk & Christine Erlach (ed.), Transforming Organizations, 2019. pp. 271-285.

40. Sagaya A., Mujtaba M. Momin. Global reverberation and prediction for HRM amid and after COVID19: A technological viewpoint. Materials Today: Proceedings.

2020. URL: <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2020.11.544>.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2214785320392130>).

41. MAJID Hamid Hazim. The Power of Mentoring and Digitalization as Processes of Strengthening the Human Resource Departments' Activity. Journal of Economic Development, Environment and People, Alliance of Central-Eastern European Universities. 2019. vol. 8(3), pp. 47-52.

42. Sengupta A., Lalwani S., Goswami S., Srivastava R. Reinventing HR functions with SMAC technologies - an exploratory study. Materials Today: Proceedings. 2020. <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2020.10.875>.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2214785320385126>.

43. Міжнародне дослідження Deloitte 2020 Human Capital Trends. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/press-releases/gx-2020-global-human-capital-trends-report.html>.

44. People & Human Resources: Attracting and supporting exceptional people. URL: <https://www.mckinsey.com/careers/internal-roles/functions-and-roles/people-and-human-resources>. 13. The Future of Jobs Report: WEF. 2020 [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf).

45. Creating People Advantage 2021. The Future of People Management Priorities. BCG. 2021. June 30. URL: <https://www.bcg.com/publications/collections/creating-people-advantage-reports>.

46. Тугай О.А., Власенко Т.В. Загальні основи інжинірингової діяльності та її сучасний стан в Україні. Нові технології в будівництві. 2018. №34. С. 15-20.

47. Шевченко Л.С. HR 4.0: революція в сфері людських ресурсів. Економічна теорія та право. 2020. № 4 (43). С. 26–45.

48. The new age: artificial intelligence for human resource opportunities and functions. Survey by EY (Ernst & Young LLP). URL : [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-the-new-age-artificial-intelligenceforhuman-resource-opportunities-and-functions/\\$FILE/EY-the-new-age-artificial-intelligencefor-human-resource-opportunities-and-functions.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-the-new-age-artificial-intelligenceforhuman-resource-opportunities-and-functions/$FILE/EY-the-new-age-artificial-intelligencefor-human-resource-opportunities-and-functions.pdf).

49. 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](https://home.kpmg/content/dam/kpmg/ua/pdf/2020/10/CEO-Outlook_2020_Ukraine.pdf).

50. Цифрова трансформація бізнесу: як це роблять компанії в Україні? URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/press-release/640817.html>.

51. Сучасні IT-рішення для управління бізнесом. URL : <https://www.it.ua/cases/article/upravlinnjakadrami-i-pidborom-personalu-v-pat-bel-shostka-ukraina>.

52. Богиня Д.П. Теоретико-методологические аспекты исследования конкурентоспособности рабочей силы // Конкурентоспособность в сфере труда. – 2001. – №1. – С. 10-18.

53. Грішнова О.А. Формування якості робочої сили та конкурентоспроможності працівника в процесі інвестування в людський капітал // Конкурентоспроможність у сфері праці: Зб. наук. пр. Серія "Економіка праці та соціальної сфери". – К.: Ін-т економіки НАНУ, 2001. – С. 117 – 126.

54. Колмыкова М.В. Миссия, видения и кредо качества – ориентир предприятий и организаций в современной экономике [Текст] / М.В. Колмыкова // Наука и устойчивое развитие общества. 2010. № 10. С. 54–57.

55. Семикіна М.В. Становлення ринку конкурентоспроможної праці: прогноз, концепція, методологія/ М.В. Семикіна // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2004. № 1(71), ч. 2. С. 170–173.

56. Богиня Д.П. Теоретико-методологические аспекты исследования конкурентоспособности рабочей силы // Конкурентоспособность в сфере труда. 2001. № 1. С. 10–18.

57. Грошелева О.Г. Врахування впливу людського фактору при оцінці інвестиційної привабливості підприємства / О.Г. Грошелева // Методологія та практика менеджменту на порозі ХХІ століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти : матеріали ІІІ Міжнародної науково-практичної конференції. Полтава : ПУСКУ, 2006. С. 74–75.

58. Грішнова О.А. Формування якості робочої сили та

конкурентоспроможності працівника в процесі інвестування в людський капітал // Конкурентоспроможність у сфері праці: Зб. наук. пр. Серія «Економіка праці та соціальної сфери». К.: Ін-т економіки НАНУ, 2001. С. 117–126.

59. Смірнов О.О. Стратегічні напрями управління конкурентоспроможністю персоналу на підприємстві / О.О. Смірнов // Управление человеческими ресурсами: государство, регион, предприятие : сб. научн. тр. Донецк: ИЭП НАН Украины, 2006. Т. 3. С. 339–345.

60. Славгородська О.Ю. Класифікація конкурентних переваг персоналу підприємства / О.Ю. Славгородська, В.Г. Щербак // Наукові праці ДонНТУ. 2005. № 8. С. 94–101. (Серія «Економічна»).

61. Цветкова И.И. Влияние конкурентоспособности персонала на безопасность предпринимательской деятельности / И.И. Цветкова // Вісн. Східноукр. нац. ун-ту ім. В. Даля. 2010. № 2. Ч. 2. С. 218–223.

62. Грошелева О.Г. Врахування впливу людського фактору при оцінці інвестиційної привабливості підприємства // «Методологія та практика менеджменту на порозі ХХІ століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти» Матеріали ІІІ Міжнародної науково-практичної конференції. – Полтава: ПУСКУ, 2006. – С. 74-75.

63. Дударь А.П. К вопросу об использовании зарубежного опыта инвестирования в человеческий капитал предприятия // Инвестиционная поддержка инновационной деятельности предприятия. Материалы Всеукраинской международной научно-практической конференции. – Симферополь: НАПЭКС, 2005. – С. 81-83.

64. Касьянова Д.С., Белікова К.В. Інтелектуальний капітал як фактор розвитку корпоративних структур // Прометей: Регіональний зб. наук. праць з економіки / Донецький економіко-гуманітарний інститут; Інститут економіко-правових досліджень НАНУ. – Донецьк: ТОВ «Юго-Восток», 2005. – вип.1 (16). – С. 213-217

65. Ламбен Ж.Ж. Стратегический маркетинг: Европейская перспектива : Пер. с франц. – СПб: Наука, 1996. – 589 с.

66. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. – К.: ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2001. – 551 с.
67. Портер М. Конкуренція: Пер. с англ. – М. : Вільямс, 2002. – 495 с.
68. Семикіна М.В. Конкуренція на ринку праці: ключова термінологія, оцінка і методи управління конкурентоспособністю // Конкуентоспособність в сфері праці. – 2001. – №1. – С.40-52.
69. Семикіна М.В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія і практика регулювання: Монографія. – Кіровоград: ПіК, 2003. – 426 с.
70. Семикіна, М.В. Конкуентоспроможність у сфері праці: сутність та методологія визначення / М.В. Семикіна // Наукові праці КНТУ. Економічні науки. – 2009. – Випуск 15. – С. 11-20.
71. Семикіна, М.В. Філософія мотивації праці в умовах формування конкурентних відносин / М.В. Семикіна // Україна : аспекти праці. – 2004. – №4. – С. 33.
72. Глевацька, Н.М. Конкуентоспроможність робочої сили як виробничий фактор / Н.М. Глевацька // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2001. – № 417. – С. 73-77.
73. Богиня, Д.П. Концептуальні підходи до визначення конкурентоспроможності робочої сили на ринку праці / Д.П. Богиня // Україна: аспекти праці. – 1999. – № 6. – С. 3–8.
74. Грішнова, О.А. Формування якості робочої сили та конкурентоспроможності працівника в процесі інвестування в людський капітал/ О. А. Грішнова // Конкуентоспроможність у сфері праці : зб. наук. пр. – К. : Інст економіки НАН України, 2001. – (Серія «Економіка праці та соціальної сфери»). – С. 117–126.
75. Цимбал, О. І. Незайняте населення України: оцінка та напрями забезпечення конкурентоспроможності на ринку праці : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.09.01 / О. І. Цимбал. – К., 2000. – 20 с.
76. Лісогор, Л.С. Формування конкурентоспроможної робочої сили на ринку праці України / Л.С. Лісогор // Конкуентоспроможність у сфері праці: Зб.

наук. праць. – К. : Ін-т економіки НАНУ, 2001. – С. 30- 40.

77. Дудіна, Н.В. Зарубіжний досвід урахування конкурентоспроможності робочої сили в системі оплати праці / Н.В. Дудіна // Конкурентоспроможність у сфері праці: Зб. наук. праць. – К. : Ін-т економіки, 2001. – С. 83– 88.

78. Шабурова, А.В. Воспроизводство трудового потенциала работников в системе повышения квалификации: монография / А.В. Шабурова. – Новосибирск : СГГА, 2007. – 179 с.

79. Грошелева, О.Г. Врахування впливу людського фактору при оцінці інвестиційної привабливості підприємства / О.Г. Грошелева // «Методологія та практика менеджменту на порозі ХХІ століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти» : Матеріали ІІІ Міжнародної науково-практичної конференції. – Полтава: ПУСКУ, 2006. – С. 74-75.

80. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический маркетинг / Р.А. Фатхутдинов. – Спб. : Питер, 2002. – 448 с.

81. Славгородська, О.Ю. Класифікація конкурентних переваг персоналу підприємства / О.Ю. Славгородська, В.Г. Щербак // Наукові праці ДонНТУ: Серія економічна. – 2005. – № 8 – С. 94-101.

82. Хлопова, Т.В. Развитие трудового потенциала и повышение конкурентоспособности персонала предприятий / Т. В. Хлопова. – Иркутск. – 2004. – 328 с.

83. Маршалл, А. Принципы экономической науки: В 3 т. / А. Маршалл. – М. : Издательская группа «Прогресс», 1993. – Т. 2. – 527 с.

84. Шатохин, А.Г. Конкурентоспособность работников на рынке труда: автореф. дис. на получение наук. степени к.э.н. : спец. 08.00.01 / А.Г. Шатохин. – Ярославль, 2000. – 19 с.

85. Мартинюк, Н. Концептуальні підходи до трактування сутності конкурентоспроможності персоналу підприємства / Надія Мартинюк // Міжнародний науковий журнал «Економічний дискурс». – 2016. – Випуск 2. – С. 15-28.

86. Цветкова, І.І. Конкурентоспроможність персоналу: сутність та місце у

забезпеченні конкурентоспроможності підприємств / І.І. Цветкова // Культура народів Причорномор'я. – 2006. – № 88. – С. 119–125.

87. Іванова, О.Ю. Взаємозв'язок управління персоналом та конкурентоспроможності підприємства / О.Ю. Іванова // БІЗНЕС ІНФОРМ. – 2011. – № 9. – С. 171-173.

88. Арапова, О.М. Конкурентоспроможність персоналу та її значення у діяльності підприємства [Електронний ресурс] / О.М. Арапова, К.М. Горицька // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2015. – № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=42>

89. Глевацька Н.М. Стратегія забезпечення зростання конкурентоспроможності робочої сили на підприємстві. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. Київ : КНЕУ, 2005. С. 25–30.

90. Леган І.М. Конкуренція та конкурентоспроможність на ринку праці: концептуалізація базових понять. Інноваційна економіка. 2012. № 2. С. 105–109.

91. Семикіна М.В., Смирнов О.О. Конкурентоспроможність персоналу підприємства: теорія і практика регулювання : монографія. Кіровоград : КОД, 2008. 208 с.

92. Іванова О.Ю. Взаємозв'язок управління персоналом та конкурентоспроможності підприємства. БІЗНЕСІНФОРМ. 2011. № 9. С. 171–173.

93. Щербак В.Г. Управління персоналом підприємства. Харків : ХНЕУ, 2015. 220 с.

94. Семикіна М.В. Становлення ринку конкурентоспроможної праці: прогноз, концепція, методологія// Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2004. – №1(71). Ч.2. – С. 170-173.

95. Славгородська О.Ю., Щербак В.Г. Класифікація конкурентних переваг персоналу підприємства // Наукові праці ДонНТУ: Серія економічна. – 2005. – № 8 – С. 94-101.

96. Сотникова С. И., Немцева Ю. В. Конкурентоспособность персонала как объект управления // Вестник Омского университета. Сер. Экономика –2003. – № 4. – С. 68-75.

97. Тоффлер Э. Метаморфозы власти: Знание, богатство и сила на пороге XXI века: Пер. с англ.– М.: ООО «Издательство АСТ», 2002. – 670 с.
98. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг. – Спб.: Питер, 2002. – 448 с.
99. Хамел Г., Прахалад К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня: Пер. с англ. – М.: Олимп-бизнес, 2002. – 288 с.
100. Цимбал О.І. Незайняте населення України: оцінка та напрями забезпечення конкурентоспроможності на ринку праці: Автореф. дис. кандидата ек. наук.: 08.09.01 – К.: РВПС України НАН України. – 2000. – 20 с.
101. Бузько І.Р., Вартанова О.В., Надьон Г.О. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2011. 304 с.
102. Годящев М.О. Управління персоналом підприємства як фактор підвищення його ділової активності. Бізнес та інтелектуальний капітал. 2017. № 3 URL: [http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017\\_3/10.pdf](http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017_3/10.pdf) (дата звернення 07.08.2018 )
103. Данилюк В.М. Менеджмент персоналу. Київ : КНЕУ, 2006. 398 с.
104. Маслак О.О. Стратегічні аспекти управління персоналом. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. № 20/6. С. 26-34.
105. Ожиганова М. І., Хорошко В. О., Яремчук Ю. Є., Карпінець В. В.. Управління персоналом. Вінниця : ВНТУ, 2014 URL: <http://posibnyky.vntu.edu.ua/abooks/petr/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BBi%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20-%20%D1%96%D0%BD%D1%96%D1%82%D0%BA%D1%96/index.html> (дата звернення 02.08.2018 )
106. Щербак В. Г. Управління персоналом підприємства. Харків : ХНЕУ, 2005 URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/2950> (дата звернення 07.08.
107. Репетацька В.В. Формування трудового потенціалу як важливий елемент конкурентоспроможності людських ресурсів / В.В. Репетацька, Н.В.

Козаченко // Вісник Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ – 2012. – № 2. – С. 29–32.

108. Сумін В.О. Конкуренстоспроможність персоналу : метод. посіб. / В.О. Сумін, В.Л. Савченко. – Донецьк : Донецький обласний центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій, 2010. – 46 с

109. Тархов П.В. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності людського капіталу підприємства / П.В. Тархов, Ж. В. Деркач // Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали Міжнарод. науковопрактичної конференції, присвяченої пам'яті проф. Балацького О.Ф. (Суми, 24–26 квітня 2013 р.). – Суми : Сум ДУ, 2013. – Т.1. – С. 257–259.

110. Шаульська Л.В. Соціально-трудові відносини як чинник розвитку трудового потенціалу / Л.В. Шаульська // Актуальні проблеми економіки – 2005. – № 6. – С. 137–143.

111. Радева М. Н. Институциональная основа структурных изменений в экономике / М. Н. Радева // *Nierownosci społeczne a wzrost gospodarczy. Uwarunkowania instytucjonalne.* – Uniwersytet Rzeszowski, 2009. – Z. 15. – С. 127–132.

112. Ткач А. Институционализация глобального экономического развития [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/bmnef/2012\\_1\\_1/44.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/bmnef/2012_1_1/44.pdf).

113. Конкуренстоспроможність робочої сили в системі соціально-трудоких відносин : монографія / Д. П. Богиня, Г. Т. Куліков, Л. С. Лісогор та ін. ; НАН України, Ін-т економіки. – К., Ін-т економіки НАН України, 2003. – 214 с.

114. Лісогор Л. С. Оцінка конкурентоспроможності національної робочої сили у контексті глобалізаційних змін / Л. С. Лісогор // Вісник Хмельницького національного університету. – 2005. – № 2. Т. 1. – С. 182–186. – (Серія «Економічні науки»).

115. Глевацька Н.М. Стратегія забезпечення зростання конкурентоспроможності робочої сили на підприємстві / Н. М. Глевацька //

Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. – К. : КНЕУ, 2005. – С. 25–30.

116. Грішнова О. Управління людським капіталом у контексті реалізації інноваційної стратегії підприємства / О. Грішнова, Н. Полив'яна // Україна: аспекти праці. – 2007. – № 5. – С. 37–41.

117. Смірнов О. О. Підвищення конкурентоспроможності персоналу на основі збереження й розвитку людського потенціалу підприємств / О. О. Смірнов // Наукові праці КНТУ. Економічні науки. – 2010. – Вип. 17. – С. 49–57.

118. Лавриненко Л. М. Формування конкурентоспроможності робочої сили в системі соціально-трудоких відносин / Л. М. Лавриненко // Вісник академії праці і соціальних відносин ФПУ : зб. наук. праць. – Київ, 2005. – № 3. – С. 208–210.

119. Славгородская О. Ю. Концептуальный подход к обоснованию конкурентной стратегии управления персоналом предприятия / О. Ю. Славгородская // Проблемы науки. – 2003. – № 4. – С. 49–52.

120. Шаульська Л. В. Развитие конкурентоспособности молодых специалистов на рынке труда / Л. В. Шаульська, Е. С. Платонова // Вісник Донецького нац. ун-ту. – 2009. – Спецвипуск. – С. 259–264. – (Сер. «Економіка і право»).

121. Грузнов І. І., Макаренко С. М., Олійник Н. М. Вдосконалення системи управління життєдіяльністю особистості як головний ресурс підвищення конкурентоспроможності економіки держави. Таврійський науковий вісник. 2011. Вип. 74. С. 190–196.

122. Кичко І., Горбаченко М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2017. № 1. С. 7–14.

123. Макаренко С. М. Формування інноваційної стратегії розвитку промислового підприємства : дис. ... докт. екон. наук : 08.00.04; Одеський національний університет імені І. І. Мечникова. Одеса, 2021. 455 с.

124. Снігур Х. Впровадження інноваційних технологій в систему

управління персоналом готельного закладу. Бізнес-Інформ. 2014. № 10. С. 143–147.

125. Bazaliyska N. Ensuring effective personnel management on the principles of labour behavior monitoring. *Norwegian Journal of development of the International Science*. 2017. Vol. 2. Iss. 4. P. 26–31.

126. Innovative Approaches to Enterprise Competitiveness Assessment / N. Tyukhtenko et al. *Marketing and Management of Innovations*. 2021. Issue 1. P. 278–289.

127. Makarenko S. M., Oliinyk N. M., & Oleksenko Y. A. Improvement the system of management of professional development of personnel: on the case of Ukraine. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2020. No. 4. Vol. 6. P. 103–109. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2020-6-4-103-109>

128. Tyukhtenko N. A., & Makarenko S. M. Economic and mathematic models for staff planning at enterprises of all ownership forms. *Actual problems of economics*. 2016. Vol. 1. No. 175. P. 435–442.

129. Варналій З. С., Гармашова О. П. Конкурентоспроможність національної економіки: проблеми та пріоритети інноваційного забезпечення. Київ : Знання України, 2013. 378 с.

130. Грошелева О. Г., Рябцева О. Є. Нові підходи до оцінки конкурентоспроможності управлінського персоналу. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2007. № 1. С. 103–110.

131. Коломієць В. М. Місце конкурентоспроможності персоналу в системі трудових відносин підприємства. *Економіка та підприємництво. Держава та регіони*. 2006. № 4. С. 169–172.

132. Богиня Д. П. та ін. Конкурентоспроможність робочої сили в системі соціально-трудова відносин. Київ : Ін-т економіки НАН України, 2003. 214 с.