

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

## ДИПЛОМНА РОБОТА

магістр  
Освітній рівень

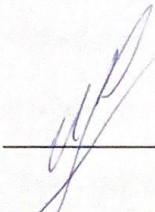
Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки  
Шифр і назва галузі

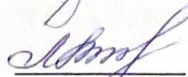
Спеціальність 051 Економіка  
Шифр і назва спеціальності

Спеціалізація Управління персоналом та економіка праці

на тему: Дослідження проблематики і перспектив формування нової стратегії HR-інжинірингу на основі діджиталізації бізнес-процесів (на прикладі ТОВ «Абсолют Л», м. Львів)

ДРУПЕП. 021177.01.09.00

Виконала:  
студентка 2 курсу групи УПЕПмз-21-1  К.П. Шургай

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)**

Шургай Карина Петрівна

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема проекту (роботи): Дослідження проблематики і перспектив формування нової стратегії HR-інжинірингу на основі діджиталізації бізнес-процесів (на прикладі ТОВ «Абсолют Л», м. Львів)

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

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

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

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

3. Вихідні дані до проекту (роботи): інформаційною базою дипломної роботи магістра є наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з питань формування стратегії HR-інжинірингу на основі діджиталізації бізнес-процесів, дані статистичної звітності підприємства, інтернет-ресурси.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): У першому розділі наведено теоретичні засади формування нової стратегії HR-інжинірингу на основі діджиталізації бізнес-процесів. У другому розділі наведено аналіз діджиталізації HR-процесів на ТОВ «Абсолют Л». Третій розділ присвячено шляхам формування нової стратегії HR-інжинірингу на основі діджиталізації бізнес-процесів на ТОВ «Абсолют Л».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень) Таблиця - Порівняння класичної парадигми управління персоналом та Digital HR; Таблиця - Особливості використання цифрових технологій в управлінні персоналом; Рисунок -

Місце технологій вивільнення персоналу серед функціональних стратегій інжинірингу підприємства; Рисунок - Послідовність формування стратегії інжинірингу підприємства; Таблиця – Моделі стратегії HR-інжинірингу; Таблиця - Напрями інжинірингу системи управління персоналом; Рисунок - Ієрархія формування стратегій організації; Таблиця - Основні концепції формування стратегії на певному організаційному рівні.

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

Керівник роботи

Підпис

Підпис

К. П. Шургай

Ініціали, прізвище

Л.В. Волянська-Савчук

Ініціали, прізвище

## АНОТАЦІЯ

Дипломна робота магістра: Дослідження проблематики і перспектив формування нової стратегії HR-інжинірингу на основі діджиталізації бізнес-процесів (на прикладі ТОВ «Абсолют Л», м. Львів)

Виконала студентка гр. УПЕПмз-21-1 Шургай К.П., керівник к.е.н., доцент Волянська-Савчук Л. В.

Обсяг – 107 с., 25 рис., 35 табл., 57 джерел.

Ключові слова: персонал, HR-інжиніринг, бізнес-процеси, діджиталізація, компетентісний підхід.

Мета дипломної роботи – визначення сутності та особливостей використання діджиталізації HR-процесів в організації, як його конкурентної переваги, формування нової стратегії HR-інжинірингу, обґрунтування завдань і заходів щодо діджиталізації персоналу на основі сучасних цифрових технологій.

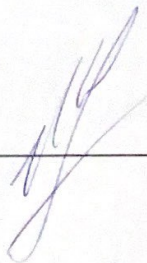
Об'єкт дослідження складає процес HR-інжинірингу на підприємстві.

У першому розділі наведено теоретичні засади формування нової стратегії HR-інжинірингу на основі діджиталізації бізнес-процесів.

У другому розділі наведено аналіз діджиталізації HR-процесів на ТОВ «Абсолют Л».

Третій розділ присвячено шляхам формування нової стратегії HR-інжинірингу на основі діджиталізації бізнес-процесів на ТОВ «Абсолют Л», а саме: пріоритетні вектори формування стратегії розвитку персоналу підприємства; визначення рівня готовності до запровадження HR-технологій у формуванні нової стратегії HR-інжинірингу; зарубіжний досвід розвитку компетентісного підходу в системі HR –інжинірингу на ТОВ «Абсолют Л».

15.12.2022

  
\_\_\_\_\_

Ім'я користувача:  
Кафедра\_УПЕП Волянська\_Савчук

Дата перевірки:  
09.12.2022 09:52:29 EET

Дата звіту:  
09.12.2022 10:20:27 EET

ID перевірки:  
1013252452

Тип перевірки:  
Doc vs Internet + Library

ID користувача:  
100008309

Назва документа: Шургай

Кількість сторінок: 115 Кількість слів: 27090 Кількість символів: 218513 Розмір файлу: 1.10 MB ID файлу: 1013010987

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

## 23.6% Схожість

Найбільша схожість: 4.09% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1013009131)

16% Джерела з Інтернету	227	Сторінка 117
8.87% Джерела з Бібліотеки	37	Сторінка 120

## 0.36% Цитат

Цитати	9	Сторінка 121
Посилання	1	Сторінка 121

## 27.8% Вилучень

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

19.2% Вилучення з Інтернету	47	Сторінка 122
13.6% Вилученого тексту з Бібліотеки	60	Сторінка 122

## Модифікації

Виявлено модифікації тексту Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи	67
------------------	----

## 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: 109384 Название: Дослідження проблематики і перспектив формування нової стратегії HR-інжинірингу на основі діджиталізації бізнес-процесів (на прикладі ТОВ «Абсолют Л», м. Львів) Добавлено в БД: 2022-12-12 Авторы: Шургай Карина Петрівна Руководители: Волянська-Савчук Л. В. Консультанты: Опоненты:	Документ		Суммарное совпадение по Базе Данных	
	Символы	Лексемы	Символы	Лексемы
	190877	1299	48632 (25%)	360 (28%)

### Источник плагиата

ID	Описание	Наличие плагиата в документе	
		Символы	Лексемы

## ЗМІСТ

	С.
Вступ .....	5
1 Теоретичні засади формування нової стратегії HR-інжинірингу на основі діджиталізації бізнес-процесів .....	9
1.1 Діджиталізація HR-процесів на підприємстві .....	9
1.2 Формування стратегії HR-інжинірингу на основі діджиталізації бізнес-процесів .....	16
1.3 Проблеми взаємозв'язку та взаємоузгодження стратегії HR-інжинірингу та загальної стратегії підприємства .....	26
Висновки до розділу 1 .....	35
2 Аналіз діджиталізації HR-процесів на ТОВ «Абсолют Л» .....	36
2.1 Оцінка соціально-економічних умов забезпечення бізнес-процесів на торговельному підприємстві .....	36
2.2 Аналіз тенденцій процесу діджиталізації на ТОВ «Абсолют Л» .....	45
2.3 Оцінка системи управління персоналом на ТОВ «Абсолют Л» як основний бізнес-процес на основі діджиталізації .....	57
Висновки до розділу 2 .....	66
3 Шляхи формування нової стратегії HR-інжинірингу на основі діджиталізації бізнес-процесів на ТОВ «Абсолют Л» .....	68
3.1 Пріоритетні вектори формування стратегії розвитку персоналу підприємства .....	68
3.2 Визначення рівня готовності до запровадження HR-технологій у формуванні нової стратегії HR-інжинірингу .....	79
3.3 Зарубіжний досвід розвитку компетентісного підходу в системі HR – інжинірингу на ТОВ «Абсолют Л» .....	91
Висновки до розділу 3 .....	101
Висновки .....	105
Перелік джерел посилання .....	110
Додатки .....	117

## ВСТУП

Глобалізаційні процеси у суспільстві, міжгалузева інтеграція, клієнтоорієнтованість, ресурсорієнтованість, розвиток цифрових технологій в останні десятиліття зумовили зміну світогляду щодо позиціонування сучасних підприємств у бізнес-середовищі. Креативність, взаємодія, доступність, простота і гнучкість стають пріоритетними принципами їхнього функціонування. Розвиток діджиталізації в управлінні персоналом підприємства потребує застосування досвіду зарубіжних країн, що орієнтуються на оптимізацію бізнесу, дієві IT-рішення, забезпечення якості персоналу. Головними напрямками розвитку систем управління в умовах діджиталізації менеджменту мають стати: сприяння прискоренню інноваційних ініціатив, прогностичний моніторинг ринкового середовища, оцінка чинників впливу на конкурентоспроможність компанії, розроблення дорожніх карт на основі галузевих пріоритетів та клієнтського досвіду.

Трансформацій зазнає роль персоналу у реалізації інноваційних бізнес-процесів підприємств. Очевидно, що все глибше проникнення інформаційних технологій в усі аспекти сучасного суспільства, темпи якого в останні десятиліття значно прискорилися, призвели до необхідності перегляду парадигми ведення бізнесу – трансформації підприємства в технологічну, digital-орієнтовану систему. Впровадження новітнього обладнання, програм, платформ та IT-інструментів формує фундамент конкурентних переваг підприємства шляхом оптимізації бізнес-процесів, а цифрові технології дають змогу компаніям утримувати конкурентні позиції на ринку.

Актуальність викладу матеріалу визначена браком достатньої кількості вітчизняних публікацій, які б всебічно розглядали дану сферу. В умовах загальної автоматизації та цифровізації на перший план виходить зміцнення кадрового потенціалу. Діджиталізація HR-процесів на підприємстві вимагає якісно нових людей із глибокою експертизою, що будуть драйверами цифрової трансформації в

компаніях.

Подальший розвиток ринкових відносин в Україні обумовлює нові способи економічного мислення і принципово нові підходи до управління персоналом, що дозволяє повною мірою реалізувати переваги нових технологій і людських ресурсів. До числа найбільш ефективних методик менеджменту варто зарахувати інжиніринг бізнесу, у тому числі персоналу. За допомогою HR-інжинірингу на основі діджиталізації бізнес-процесів вирішується ряд важливих завдань, до яких відносяться: виявлення тих елементів організації управління персоналом, які потребують поліпшення; оцінка вузьких місць в організації управління персоналом; здійснення постійного моніторингу поточної та майбутньої ситуацій, пов'язаних з організацією ефективного управління персоналом. Тому, в умовах переходу підприємств України до ринкових форм господарювання актуальною є проблема перебудови управління персоналом підприємства шляхом його інжинірингу.

Питання щодо визначення ролі та сутності діджиталізації HR-процесів в організації у забезпеченні здійснення трансформації бізнес-процесів та досвід впровадження різноманітних IT-платформ розкрито у працях різних науковців, серед яких треба виділити дослідження О.В. Балусевої, Т.І. Длугопольської, Н.С. Данилевич, С.Г. Рудакової тощо. У працях науковців розкриваються різноманітні аспекти розгортання процесу діджиталізації персоналу в контексті підвищення конкурентоспроможності підприємства. Проблематика практичної значущості від впровадження автоматизованих і цифрових технологій була розглянута в роботах: О.Ю. Гусевої, Д. Семилітко та інших.

Мета дипломної роботи магістра – визначення сутності та особливостей використання діджиталізації HR-процесів в організації, як його конкурентної переваги, формування нової стратегії HR-інжинірингу, окреслення передумов, можливостей, викликів та проблем діджиталізації бізнес-процесів, обґрунтування завдань і заходів щодо діджиталізації персоналу на основі сучасних цифрових технологій, що передбачає трансформацію інструментів, технологій, методів, моделей управління підприємством та бізнесом, переорієнтацію цінностей і

пріоритетів функціонування підприємств в умовах загострення конкуренції й поглиблення глобалізаційних та інтеграційних бізнесових процесів.

Реалізація мети дипломної роботи магістра обумовила необхідність вирішення наступних завдань:

- ідентифікувати економічну сутність діджиталізації HR-процесів на підприємстві;

- визначити особливості інжинірингу бізнес-процесів у системі управління персоналом;

- окреслити теоретико-методичні засади взаємозв'язку та взаємоузгодження стратегії HR-інжинірингу та загальної стратегії підприємства;

- здійснити аналіз сучасного стану та формування стратегії HR-інжинірингу на основі діджиталізації бізнес-процесів на досліджуваному підприємстві;

- визначити ефективні перспективи формування нової стратегії HR-інжинірингу на основі діджиталізації бізнес-процесів на підприємстві.

Об'єкт дослідження складає процес HR-інжинірингу на підприємстві.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методологічних, методичних та прикладних засад формування нової стратегії HR-інжинірингу в умовах діджиталізації.

Методи дослідження. Теоретичне і методологічне підґрунтя дослідження в дипломній роботі магістра становлять сучасні концепції теорії управління, науковий доробок вітчизняних і закордонних вчених стосовно теоретичних і практичних засад HR-інжинірингу на основі діджиталізації бізнес-процесів. В основу методології дослідження покладено діалектичний метод пізнання, системний і комплексний підходи, що дало можливість всебічно дослідити формалізовану наукову проблему та отримати відповідні результати.

Методологічною основою дослідження є загальнонаукові та економіко-статистичні методи дослідження: історико-економічний, монографічний наукового узагальнення – для виокремлення концептуальних підходів до формування сучасної парадигми HR-інжинірингу на основі діджиталізації бізнес-процесів; статичний метод економічного аналізу, кореляційний – для

виокремлення процесів HR-інжинірингу на основі діджиталізації бізнес-процесів; анкетування, інтерв'ю – для діагностики рівня використання digital-технологій бізнес-процесів; діалектичний метод пізнання – при побудові моделі стратегії HR-інжинірингу на основі діджиталізації бізнес-процесів; матричний, експертних оцінок та економіко-математичного програмування – для розробки інструментарію відбору і методичного підходу до оцінки ефекту від використання digital-технологій HR-інжинірингу бізнес-процесів.

Інформаційною базою дипломної роботи магістра є наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з питань формування стратегії HR-інжинірингу на основі діджиталізації бізнес-процесів, дані статистичної звітності підприємства, інтернет-ресурси.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає у обґрунтуванні теоретико-методологічних, методичних та прикладних засад формування стратегії HR-інжинірингу на основі діджиталізації бізнес-процесів.

Дипломна робота магістра складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (57 найменування), містить 35 таблиць та 25 рисунків; обсяг основного тексту складає 107 сторінок.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ НОВОЇ СТРАТЕГІЇ HR-ІНЖИНІРИНГУ НА ОСНОВІ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

## 1.1 Діджиталізація HR-процесів на підприємстві

Динамізм економічних перетворень визначив цифрову трансформацію як нагальну потребу. Стає очевидним, що просування й закріплення конкурентних позицій неможливо домогтися, ігноруючи діджитал-інструменти та сервіси. Діджиталізація – це глибока трансформація бізнесу, що передбачає використання цифрових технологій для оптимізації бізнес-процесів, підвищення продуктивності компанії й поліпшення досвіду взаємодії з клієнтами. Найчастіше, метою діджиталізації є задоволення потреб споживача, які змінюються разом із розвитком технологій, а саме – створення більш комфортної та оперативної взаємодії клієнта з компанією. Але в неї можуть бути й інші цілі, зокрема: удосконалення продукту/послуги (його якості, привабливості, зручності використання, доставки тощо); автоматизації виробництва й інших внутрішніх процесів компанії; спрощення внутрішніх і зовнішніх комунікацій [1]. Діджиталізація персоналу формує плато конкурентних переваг підприємства:

- високий рівень конкурентоздатності;
- спрощення роботи з масивом інформації;
- економію коштів;
- позитивне ставлення до іміджу підприємства тощо.

Досягнення кожної з цих цілей безпосередньо пов'язано з якісними змінами в системі управління персоналом. Ключова ознака подібних трансформацій – значні покращення в ефективності функціонування бізнес-процесів, скорочення грошових і часових витрат на їх підтримку. Під впливом безлічі чинників бізнес зазнає серйозних змін, що призводять до перегляду моделей управління. Це пов'язано насамперед з такими умовами, як трансформація споживчої поведінки: зростають вимоги до зручності й швидкості здійснення покупки товару або послуги не виходячи з дому; можливість доступу до оцінки якості товару/послуги

іншими споживачами (покупка після отримання відгуків); можливість оплати сучасними електронними платіжними засобами; отримання товару/послуги без відвідування магазину (в зазначеному місці – вдома, в офісі) – усі ці запити задовольняються зміщенням діяльності компаній з інтернету в мобільні додатки; використання гаджетів стає повсюдним, звичним явищем [2, с.55].

Отже, масштабне проникнення інтернету в усі сфери життя та зміна запитів із боку споживачів, стимулює трансформацію бізнесу, а саме перехід від традиційної компанії до технологічної, пошук нових моделей управління, в основі яких перебуває формування Digital-стратегії. Внутрішньою метою цифрової трансформації персоналу організації є підвищення ефективності бізнес-процесів.

Для задоволення потреб у гнучкості й швидкості змін, гострим стає питання впровадження хмарних платформ, які прискорюють розробку додатків, робочих процесів персоналу організації, інтеграцію даних, а також дають змогу розширити можливості аналітики та спростити процес підготовки корпоративної звітності, що є важливим для своєчасного прийняття якісних управлінських рішень [3, с.33]. Водночас зовнішні переваги, одержувані підприємствами від цифрової трансформації – це можливість розроблення та адаптації продуктів/послуг з урахуванням потреб та очікувань клієнтів – перехід від «цільової аудиторії» до персоналізації, що підвищує лояльність споживачів та є запорукою конкурентної переваги в боротьбі за покупця [4, с.147].

Аналіз діяльності компаній, які активно використовують цифрові технології для персоналу організації, дав можливість систематизувати ключові виклики та питання, які потребують детального розгляду:

1. Зростання значущості знань і навчання. Ефективне управління кадрами не обмежується підбором персоналу. У той же час компаніям необхідно створювати такі умови, які дають нагоду розвивати знання кожного співробітника. Поколінням міленіалів властиві часті зміни роботи в пошуках різноманітності. Необхідно сформувати таку атмосферу, комфорт і можливості всередині компанії, які дадуть можливість утримувати висококваліфіковані кадри впродовж якомога тривалого проміжку часу. Освітні програми, тренінги, використання онлайн-ресурсів,

управління кращими практиками (залучення персоналу в розвиток компанії) застосовуються компаніями цифрової економіки. В умовах швидко мінливого зовнішнього середовища знання застарівають моментально, інформація стає відкритою й легкодоступною. У такому випадку кожна компанія мусить прагнути до максимального й постійного розвитку.

2. Трансформація трудових ресурсів. Цифровізація бізнес-процесів постійно висуває нові вимоги до працівників компаній. Такі навички як впевнене володіння комп'ютером і безперервний процес освоєння нових технологій уже давно стали нормою. Висококваліфікований персонал, здатний взаємодіяти із сучасними технологіями на «ти» – закономірна потреба підприємств в умовах цифрової економіки, оскільки аналіз даних (Big Data) впроваджується повсюдно [5, с.13]. Крім усього іншого, виросло нове покоління, яке відіграє ключову роль в успіху компаній цифрової економіки з огляду на власну технологічну підкованість.

Стає очевидним, що завдання з розроблення та впровадження проєктів у сфері діджиталізації мають виконуватися кваліфікованим персоналом. Як правило, у команду перетворень входить нечисленне, але дуже кваліфіковане «ядро» й ширша група персоналу, яка не має унікальних знань й компетенцій. При цьому для кінцевого успіху однаково важливі обидві категорії персоналу.

За прогнозами, уже найближчим часом очікується дефіцит цифрових талантів у всьому світі. Найбільшою проблемою стає навіть не кібербезпека або необхідний обсяг інвестицій, а нестача кваліфікованих кадрів, здатних адаптувати, впроваджувати, навчати та оптимізувати процеси, побудовані на нових технологіях. З високою часткою впевненості можна стверджувати, що наразі формується новий список професій, які будуть проводити цифрову трансформацію як окремий допоміжний процес [6].

Наявний досвід реалізації ІТ-проєктів показує, що основні проблеми виникають не на рівні розроблення рішення, а на етапі адаптації та впровадження пропонуваного рішення. Автоматизація багатьох процесів, що відбувається із застосуванням технологій штучного інтелекту та роботизації нового покоління, потребують великої кількості людей, які є фахівцями, з одного боку, в

технологічних нововведеннях, а з іншого боку, розуміють особливості та процеси конкретного бізнесу.

3. Модифікація системи менеджменту. Очевидно, що численні технологічні перетворення спричиняють необхідність зміни системи менеджменту. Активна автоматизація технологічних та управлінських процесів, яку проводять на підприємствах, провокує високий попит на бізнес-аналітиків, здатних створювати й адмініструвати складні мінливі системи управління.

У результаті перетворень, система управління перетворюється з «чорного ящика» в ретельно налагоджений і прозорий механізм, а використання ERP систем розширює можливості менеджменту, спрощує створення, управління й облік результатів роботи команд підрозділів фірми й зовнішніх джерел, дає можливість здійснювати планування організаційних змін [7].

Використання баз даних і розвиток інформаційних систем дають змогу відстежувати не тільки послідовність, швидкість, якість операцій, але й калькулювати та бюджетувати витрати за операціями низького рівня. Це передбачає якісно інший рівень доступної інформації, що дає можливість отримувати точну вартість виконання конкретного замовлення для конкретного клієнта. Постійні зміни, що зачіпають багато аспектів бізнесу, визначають важливість розвитку підприємницького духу в культурі й системі управління бізнесом [8, с.51].

Вихід на ринок нових продуктів і послуг, запуск і налагодження нових процесів та інформаційних систем вимагає швидше підприємницької, а не тільки виконавської компетенції. Роль підприємця полягає в тому, щоб взяти відповідальність на себе за найскладніший і ризикований період переходу, комбінуючи наявні можливості у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації. У контексті цифровізації істотно змінюється роль і самого менеджера. Сфера управління персоналом має перекочувати із самостійної сфери діяльності в безумовну навичку кожного члена колективу – зворотний процес, у результаті якого кількість професійних менеджерів має суттєво знизитися, а їх робота видозмінитися.

Одним із ключових чинників, що впливає на темпи розвитку діджиталізації HR-процесів в організації, є інституційне середовище – державна політика, законодавча й нормативна база, фінансові інструменти. Мляве розгортання інноваційних процесів у нашій економіці було зумовлено браком значущих нормативно-правових актів, що сприяли б прогресу в розвитку інноваційного виробництва, дуже слабким розвитком самої інноваційної інфраструктури, небажанням великого й середнього бізнесу вкладатися в серйозні та дорогі види інноваційного підприємництва [9, с.265].

Традиційна система управління людськими ресурсами на сучасному етапі економічного розвитку включає, як правило, кілька основоположних підсистем, що спеціалізуються на здійсненні низки певних функцій: підсистема загального й лінійного управління кадрами; підсистема оцінювання кадрів; маркетинг персоналу; підсистема обліку та економічного планування; підсистема управління організаційними відносинами; підсистема розвитку та навчання кадрів; підсистема забезпечення прав у системі управління персоналом тощо.

Розглядаючи класичну парадигму управління людськими ресурсами в порівнянні з новою – діджиталізованим управлінням персоналом, можна виділити такі відмінні риси (таблиця 1.1) [10, с.76].

Таблиця 1.1 - Порівняння класичної парадигми управління персоналом та Digital HR

Класична парадигма управління персоналом	Діджиталізоване управління персоналом
Головний ресурс – людський капітал	Головний ресурс – синергія талантів і цифрових технологій
Некваліфіковані завдання для персоналу	Інтелектуальна робота
Функціональний розподіл праці	Проектна робота
Індивідуальне управління	Управління командами
Зосередженість на організації процесів	Акцент на залучення персоналу та підвищення продуктивності
Використання стандартних програмних продуктів, хмарних рішень	Розроблення інноваційних рішень, що передбачає подальший розвиток; активне використання мобільних додатків

У сучасній літературі немає єдиного визначення терміна «діджиталізоване

управління персоналом» [11]. Теорія і практика позначають цифровізацію окремих процесів управління персоналом, але при цьому не розглядають їх структурні зміни. Під діджиталізованим управлінням персоналом автори розуміють парадигму управління людським капіталом, яка передбачає формування проактивного інформаційно-цифрового простору для ефективного використання праці, досвіду і талантів співробітників.

Дослідження показали, що діджиталізація управління персоналом передбачає зміни, що відбуваються у трьох напрямках: 1) цифрова робоча сила (залучення працівників з інноваційним типом мислення, ліквідація цифрового розриву у навичках, забезпечення постійного удосконалення знань, вмінь, навичок за допомогою сучасних технологій); 2) цифрове робоче місце (створення робочого середовища, що забезпечує високу продуктивність праці, можливості збору інформації щодо виконання завдань, використовує сучасні засоби комунікацій та підтримує зворотній зв'язок з працівниками); 3) цифровий HR (трансформація функцій управління персоналом на основі новітніх комп'ютерних технологій, використання цифрових інструментів, програмних продуктів). Варто також акцентувати увагу на напрямках діджиталізації для трансформації процесу управління персоналом (таблиця 1.2), які можуть передбачати: застосування інтегрованих мобільних додатків й автоматизація HR процесів; цифрову інтеграцію з хмарними системами; HR-аналітику та Big Data; застосування VR-технологій; штучний інтелект [12].

Таким чином цифрова трансформація бізнесу впливає на управління персоналом, а діджиталізація цього процесу відбувається кількома способами: від етапів залучення та набору персоналу до автоматизації процесів управління персоналом та керування даними. При цьому ефективний процес цифрової трансформації управління персоналом на підприємстві передбачає врахування існуючих можливостей та загроз з виробленням на цій основі ефективної стратегії діджиталізації. Втім, впровадження передових HR-технологій в практиці діяльності вітчизняних підприємств здійснюється фрагментарно та не послідовно, спостерігається значний обсяг розбіжностей щодо бачення необхідності змін

серед вищого та лінійного керівництва, що вимагає глибокого аналізу та оцінки ефективності існуючого досвіду і розстановки акцентів у здійсненні HR-менеджменту.

Таблиця 1.2 - Особливості використання цифрових технологій в управлінні персоналом

Функції	Напрями впровадження цифрових технологій	Результати
Рекрутмент	Використання соціальних мереж, сайтів пошуку роботи для збору інформації, створення та публікування вакансій.	Створення бази даних потенційних претендентів, розширення можливостей залучення працівників «нової» якості.
Адаптація	Використання геймефікації та єдиної платформи.	Акумулювання всієї необхідної для роботи інформації, в тому числі про компанію та паролі, графік роботи, план офісу, посадові інструкції, компенсаційну систему на єдиній платформі.
Мотивація	Акумулювання інформації про особистісні особливості, цінності і переваги працівників та використання її для мотиваційних програм.	Забезпечення вищого рівня мотивації працівника на основі використання нових прогресивних форм і методів мотивації
Розвиток персоналу	Проходження освітніх курсів через мобільні додатки, створення електронної платформи для навчання.	Забезпечення безперервності освіти; різноманітність вибору форм та методів навчання у зручний час та місці; вивільнення ресурсів HR-відділу.
Оцінювання персоналу	Проведення електронного тестування, забезпечення оцінювання у режимі реального часу онлайн.	Забезпечення прозорості та об'єктивності процесу оцінювання знань, вмінь та навичок співробітників.
Контролювання	Використання цифрових інструментів з метою збирання звітності щодо усіх процесів та виконання завдань на підприємстві.	Можливість оцінити ефективність діяльності кожного працівника; забезпечення зворотного зв'язку з працівниками.

В умовах динамічного зовнішнього середовища підприємства, незалежно від галузі та сфери діяльності, змушені вибудовувати свою конкурентну стратегію, ґрунтуючись на безперервному використанні інноваційних технологій й автоматизованих рішень. Діджиталізація бізнесу стає невідворотною тенденцією, ігнорування якої стає ознакою відсталості й невідповідності сучасним вимогам. Стратегічні заходи щодо підвищення конкурентоспроможності будь-якого економічного суб'єкта мають реалізовуватися в площині його цифрового виміру. Цифрова трансформація

персоналу організації протікає в багатьох проєкціях організації. Зміняться технології та бізнес-процеси, побудовані на них. Це не тільки впровадження окремих технологій і перепроєктування процесів, але і зміна культури організації, зрушення менталітету колективу.

Необхідність залучення дефіцитних висококваліфікованих кадрів змушує компанії переосмислювати своє ставлення до персоналу, його підбору і до методів менеджменту. Своєю чергою, кожному члену колективу необхідно пристосовуватися до нових умов роботи, впевнено опанувати комп'ютер та освоювати нові технології, постійно розвиватися. Переважна більшість галузей економіки тою чи іншою мірою піддається впливу діджиталізації, яка стає важливою складовою економічного розвитку. Водночас очевидно, що для світової економіки ключовим чинником стабільності та високої конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі має бути політика постійних нововведень і впровадження інновацій.

## **1.2 Формування стратегії HR-інжинірингу на основі діджиталізації бізнес-процесів**

Стратегія являє собою загальну концепцію досягнення головної мети організації та вмілого розв'язання поставлених перед нею проблем з урахуванням раціонального розподілу необхідних для цього обмежених ресурсів (у тому числі людських). Для успішного функціонування кожна організація повинна розробляти різні стратегії, що підпорядковуються генеральній (рисунок 1.1) [13, с.155].

Знаходження оптимального співвідношення між стратегією розвитку організації і стратегією HR-інжинірингу відповідно до наявних ресурсів, компетенції персоналу, його ідей, амбіцій, ініціативності є ключовим чинником, що визначає конкурентоспроможність і ефективність функціонування організації в умовах ринку. Управління персоналом на стратегічному рівні дозволяє

одночасно враховувати цілі розвитку підприємства, трансформацію його зовнішнього середовища в цілому і ринку праці зокрема, виявляти зміни потреби підприємства в трудовому потенціалі і при цьому дотримуватися принципу довгострокових зв'язків працівників з підприємством та орієнтації на їхній особистісний розвиток [14, с. 52].



Рисунок 1.1 - Логіка зв'язку стратегії HR-інжинірингу з генеральною, спеціальними та функціональними стратегіями підприємства

Основними формами функціональних стратегій HR-інжинірингу є стратегія функціонування і стратегія розвитку (рисунок 1.2) [15, с.9]. Стратегія функціонування пов'язана з поведінкою організації на ринку (стратегії лідерства у низьких витратах, диференціації або фокусування), а стратегія розвитку – з діяльністю організації на ринку (стратегії зростання, помірному зростання,

скорочення); у цьому випадку її об'єктом є потенціал та конкурентні переваги.

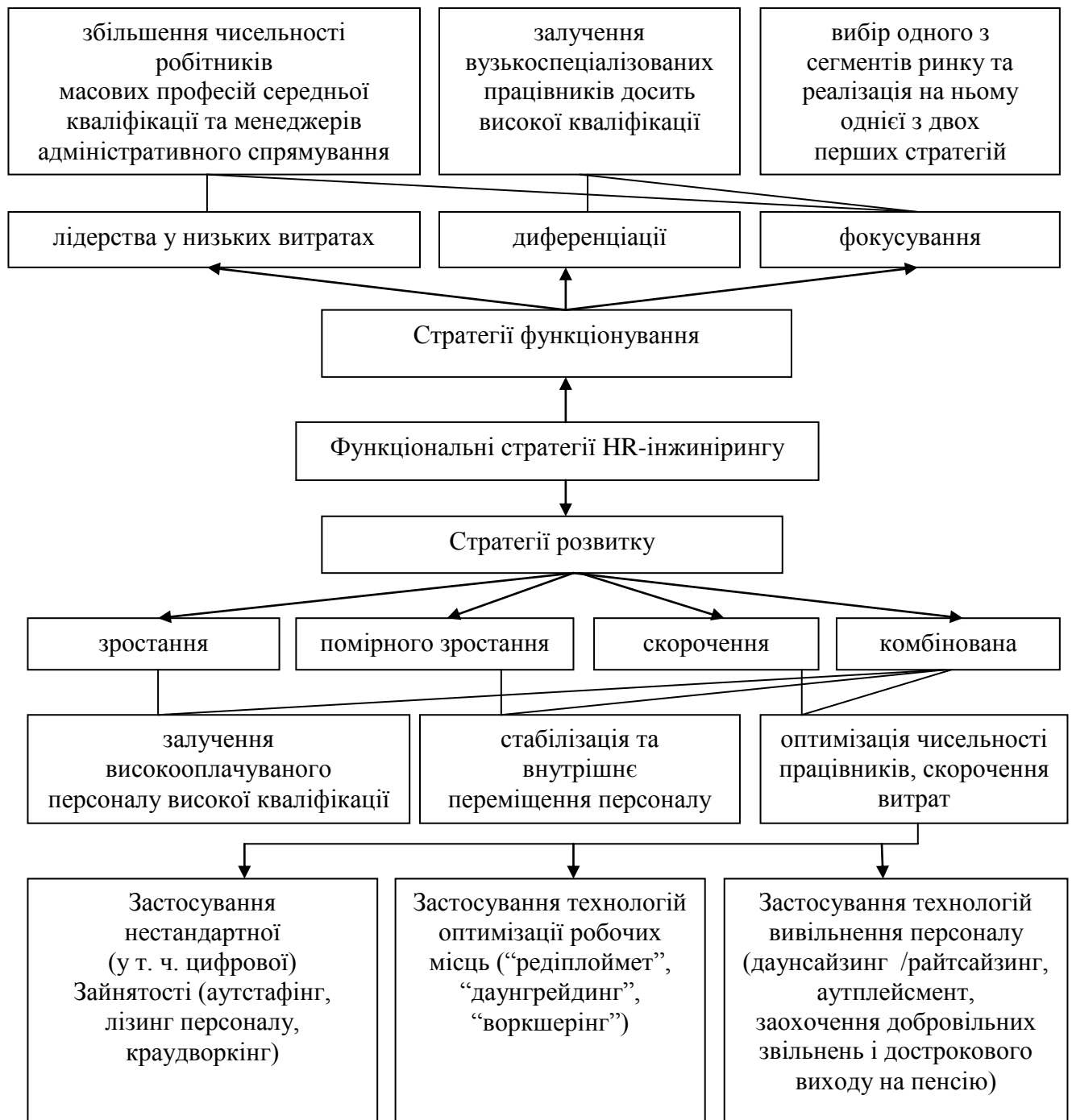


Рисунок 1.2 - Місце технологій вивільнення персоналу серед функціональних стратегій HR-інжинірингу підприємства

Одним з важливих критеріїв вибору стратегії управління персоналом є життєвий цикл організації. Зокрема, на стадії кризи стратегія акцентує увагу на діагностиці кадрового потенціалу, підтримці реорганізації, проведенні оптимального аутплейсменту і розв'язанні конфліктів. Ключовими питаннями

роботи з персоналом стають: управління витратами (досягається скорочення фонду оплати праці в цілому і зменшення рівня заробітної плати працівників за категоріями, скорочення додаткових виплат соціального характеру тощо); оптимізація чисельності працівників (кожен співробітник оцінюється з огляду на його корисність для організації; заохочується достроковий вихід на пенсію; практикуються масові звільнення; для цінних співробітників створюється індивідуальна стратегія мотивування); адаптація персоналу до нових умов (проводиться робота з розв'язання конфліктів, організовується навчання, надається психологічна допомога співробітникам) [16, с.71] .

На стадії кризи часто відбувається вивільнення персоналу, що передбачає комплекс заходів щодо розірвання трудових відносин з працівниками з причин економічного, організаційного, технологічного або інституційного характеру, що реалізується з метою підвищення продуктивності, ефективності і /або конкурентоспроможності організації. Однією з сучасних технологій вивільнення персоналу під час кризи є даунсайзинг (від англ. “downsizing” – “зменшення розмірів”) – зменшення розміру підприємства для підвищення ефективності функціонування та скорочення витрат за рахунок статей на адміністративні витрати з утримання персоналу. Нині цей метод все частіше називають більш коректним терміном – райтсайзинг (від англ. “rightsizing” – “доведення до потрібних розмірів”) [17, с.175]. Найчастіше в літературі, присвяченій антикризовому управлінню, даунсайзинг розглядається як зменшення виробничих потужностей і чисельності виробничого й управлінського персоналу підприємства відповідно до потреб і ринкових можливостей. Використання цього методу дозволяє адаптуватися до умов внутрішнього та зовнішнього середовища, з одного боку, суттєво скорочуючи постійні витрати і собівартість продукції, а з іншого – підвищуючи ефективність, конкурентоздатність і платоспроможність [18, с. 226].

Також існує визначення, згідно з яким даунсайзинг визначається як комплекс заходів (стратегій), пов'язаних з оптимізацією розмірів організації за рахунок проведення більш ефективної HR-діяльності, перетворення структури

підприємства, зміни ключових цілей і робочих процесів. Інколи даунсайзинг розглядається як складова реінжинірингу. Втім, даунсайзинг не обов'язково пов'язаний з упровадженням бізнес-процесів; даунсайзингові заходи можуть проводитися і в рамках традиційної ієрархічної структури; особливе місце в даунсайзингу відводиться політиці скорочення робочих місць [19, с.167].

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. 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 [20, с.49].

Проте в будь-якому випадку, стратегія управління персоналом підприємства повинна сприяти посиленню можливостей підприємства (в області персоналу) протистояти конкурентам на відповідному ринку, ефективному використанню сильних сторін підприємства у зовнішньому оточенні; розширенню конкурентних переваг організації за рахунок створення умов для розвитку і ефективного використання кадрового потенціалу, формуванню кваліфікованого, компетентного персоналу; більш повному розкриттю здібностей персоналу до творчого, інноваційного розвитку для досягнення як цілей підприємства, так і його персоналу.

Інжиніринг – це метод удосконалення характеристик підприємства, що приводить до радикальних змін поряд з такими методами, як: стратегічне планування, управління змінами, досягнення тотальної якості й архітектури розвитку [21]. У цьому випадку інжиніринг означає радикальну перебудову і на рівні системи управління персоналом. Підприємство має виявити новаторський

підхід, винахідливість для прийняття та озброєння революційних за змістом методів роботи з персоналом на базі нових технологій.



Рисунок 1.3 - Послідовність формування стратегії HR-інжинірингу підприємства

Моделі, на основі яких формуються стратегії управління людськими ресурсами подано у таблиці 1.3 [22, с.87] .

Таблиця 1.3 – Моделі стратегії HR-інжинірингу

Модель	Сутнісний підхід
Модель управління формуванням високого ступеня прихильності	<p>Для реалізації зазначеної моделі доцільно використовувати такі підходи:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- планування кар'єрного зростання й підвищення значущості таких характеристик персоналу, як навченість і прихильність, на всіх рівнях організації;</li> <li>- високий рівень функціональної гнучкості, що дозволяє уникнути потенційно жорстких посадових вимог;</li> <li>- скорочення числа ієрархічних рівнів і різниці в статусі;</li> <li>- опора на команди у процесі поширення інформації (командний брифінг), структурування роботи (командна робота) і вирішення проблем (гуртки якості);</li> <li>- проектування посадових інструкцій - свідома діяльність менеджерів, спрямована на розробку тих вимог, виконання яких супроводжується почуттям внутрішньої задоволеності у працівників;</li> <li>- політика добровільного звільнення або скорочення штатів і гарантія постійної зайнятості, можливо із частковим використанням тимчасових трудових ресурсів для нейтралізації коливань попиту на ринку праці;</li> <li>- нові форми оцінювання й системи оплати праці й, більш конкретно, оплата за результатами досягнень і участь у прибутках;</li> <li>- високий ступінь залучення персоналу до управління якістю.</li> </ul>
Управління формуванням високого ступеня ефективності	<p>Управління, націлене на досягнення високого ступеня ефективності покликано вплинути на ефективність роботи фірми шляхом використання людей у таких напрямках, як продуктивність, якість, рівень обслуговування споживачів, зростання, прибуток і, нарешті, створення підвищеної цінності для акціонерів. Система практичних дій цього виду управління включає:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ретельно продумані й ефективні системи дій щодо залучення, відбору й навчання кадрів;</li> <li>- формалізовані системи обміну інформацією між окремими працівниками організації;</li> <li>- чітко сформульовані посадові інструкції;</li> <li>- високий ступінь участі персоналу в управлінні;</li> <li>- моніторинг установок;</li> <li>- атестації;</li> <li>- система заходів дисциплінарного характеру;</li> <li>- просування й компенсаційні схеми, які забезпечують визнання й фінансове заохочення високоефективних працівників</li> </ul>
Управління формуванням високого ступеня залучення	<p>Цей підхід припускає формування ставлення до працівників як до партнерів по бізнесу з урахуванням їх інтересів і наділення працівників правом голосу у вирішенні питань, які стосуються їх безпосередньо. Метою даного підходу є створення клімату, коли між менеджерами й членами команди відбувається постійний діалог, у процесі якого уточнюються очікування й відбувається обмін інформацією із приводу організаційної місії, цінностей і цілей. Такий підхід сприяє зміцненню взаємного розуміння конкретної мети й способів організації й розвитку людей, що гарантують досягнення бажаних результатів у майбутньому.</p>

Реалізація бізнес-процесів включає в себе такі види робіт, що безпосередньо

пов'язані із системою управління персоналом: планування розвитком підприємства відповідно до обраної стратегії та його місії; аналіз та оптимізація бізнес-процесів і взаємодії між підрозділами; формування корпоративної культури; оптимізація кадрової політики і розробка алгоритму організаційно-штатної структури; розробка положень, посадових інструкцій і всіх супутніх документів; ревізія й налагодження кадрового діловодства; підготовка й запуск системи оцінювання та адаптації персоналу; побудова збалансованої корпоративної системи навчання; діагностика організаційно-кадрового аудиту, хронометраж, фотографія робочого дня; розробка мотиваційних програм; розробка профілів посади, професійних компетенцій, професіограм; вивчення соціально-психологічного клімату в колективі; організація корпоративних заходів; підготовка й проведення заходів щодо підвищення лояльності, відданості персоналу підприємства [23] .

Упровадження принципів інжинірингу бізнес-процесів вимагає вдосконалення корпоративної культури підприємства, впровадження в нього елементів нової системи цінностей. На зміст інжинірингу впливають діючі принципи оцінювання результатів праці й системи компенсації. Для зміни системи управління недостатньо лише задекларувати названі принципи, вони повинні бути закріплені конкретними кроками з інжинірингу системи управління персоналом, зміст яких розкрито в таблиці 1.4 [24, с.170] .

Отже, впровадження змін унаслідок інжинірингу бізнес-процесів та субпроцесів управління персоналом повинно мати таке спрямування: розробка стратегії впровадження інжинірингу; розробка організаційної структури підрозділу з управління персоналом; планування впровадження інжинірингу; розробка календарного плану з планування й проектування впровадження інжинірингу, розробка поетапного плану заходів щодо реалізації інжинірингу, розробка функціонального плану заходів щодо проведення інжинірингу; наступний (поетапний) моніторинг упровадження інжинірингу й коректування.

Таблиця 1.4 - Напрями інжинірингу системи управління персоналом

Напрями	Процедури
Інжиніринг планування персоналу	Конкретизація джерел надходження та визначення потреби в персоналі, розробка стандартних форм формування даних про потреби; планування персоналу, навчання керівників підрозділів процедурам аналізу потреб у людських ресурсах
Інжиніринг процедур аналізу й оцінювання робочих місць (посад)	Визначення стандартів на опис робочого місця, розробка форм з аналізу й оцінювання змісту діяльності на робочому місці й нормативів завантаження, деталізація процедур збору
Інжиніринг процедур оцінювання професійно важливих якостей працівників, індивідуальних планів розвитку та формування кадрового резерву	Визначення загальних галузевих вимог до кваліфікації співробітників, визначення специфічних вимог до кожної категорії співробітників за рівнем комунікативних, управлінських, розумових навичок і особистісних якостей, розробка форм з оцінювання рівня кваліфікації для загальних і специфічних професійно важливих якостей, деталізація процедур оцінювання професійно важливих якостей
Інжиніринг управління вербуванням, відбором та наймом, процедури відбору та найму, а також оформлення нових працівників	Визначення вимог до якості та кваліфікації співробітників при прийманні, адаптація форм з оцінки рівня кваліфікації кандидатів, деталізація процедур пошуку, відбору, оформлення й адаптації, розробка процедур з відбору й найму персоналу, навчання керівників підрозділів і експертів процедурам, відповідно, складання плану-графіка робіт з відбору й наймання персоналу
Інжиніринг управління адаптацією та професійною орієнтацією персоналу	Визначення вимог з адаптації й професійної орієнтації нових співробітників, уведення форм з адаптації й професійної орієнтації нових співробітників, деталізація процедур адаптації й професійної орієнтації та їхнього оформлення
Інжиніринг управління трудовою дисципліною персоналу	Визначення вимог і критеріїв трудової дисципліни, розробка типових форм з трудової дисципліни, деталізація процедур по трудовій дисципліні, визначення правил оцінювання праці й розрахунку компенсації для кожної категорії співробітників
Інжиніринг управління атестацією персоналу й оплатою праці	Визначення типових параметрів і критеріїв оцінювання результатів роботи співробітників і компенсаційних факторів, навчання керівників підрозділів і експертів процедурам атестації, складання плану-графіка робіт з атестації
Інжиніринг управління мотивацією персоналу	Визначення вимог до оптимальних норм соціально-психологічного клімату в підрозділах підприємства, розробка форм збору даних і аналізу стану мотивації, деталізація процедур оцінювання мотивації
Інжиніринг управління навчання та професійного розвитку персоналу	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
Інжиніринг управління документальним забезпеченням управління персоналом	Оптимізація чинних положень та інструкцій і впровадження нових, формування пакета документації відповідно до нової системи управління та їхня внутрішня класифікація, розробка положення про документальне забезпечення управління

Отже, застосування методу інжинірингу бізнес-процесів може мати ряд позитивних наслідків: зменшується кількість рівнів управління, тобто відбувається вирівнювання структури управління і, як наслідок, розширення

діапазону контролю (числа співробітників, безпосередньо підлеглих менеджеру); багатоплановість роботи окремого співробітника приводить до збагачення його роботи, що слугує додатковим мотиваційним фактором; співробітникам делегуються додаткові повноваження, що дозволяє їм багато рішень приймати самостійно, без узгодження з керівником; ефективність роботи співробітника оцінюється за досягнутими результатами, а не за його участю в діяльності; змінюються критерії підвищення в посаді: від ефективності виконання роботи до спроможності виконувати роботу та ін. [25, с.183].

Інжиніринг бізнес-процесів спрямований на досягнення високих результатів за рахунок удосконалення виконання всіх процесів, реалізованих в організації. Однак слід вказати й на загальні проблеми, 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. Комплексний проект інжинірингу для підприємства триває від півроку і більше. І тільки в цьому випадку керівництво може отримати ефективний механізм управління, який за умови подальшого використання принесе довгоочікуваний ефект [26, с.256].

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

### 1.3 Проблеми взаємозв'язку та взаємоузгодження стратегії HR-інжинірингу та загальної стратегії підприємства

Більшість сучасних організацій, що мають широку номенклатуру продукції, що випускається або кілька сфер бізнесу, одночасно використовують кілька стратегій для різних груп товарів або тимчасових періодів свого розвитку. Для вибору базової стратегії, як правило, використовується порівняльний аналіз сильних і слабких сторін кожної з стратегій та оцінка реальних можливостей організації при їх практичному застосуванні з урахуванням внутрішніх і зовнішніх умов розвитку [27, с. 591].

Реалізація стратегії організації – це зорієнтована на дії практична і адміністративна робота, що включає стратегічне та фінансове планування, формування необхідних мотиваційних установок і внутрішніх умов, що сприяють досягненню поставлених цілей. Кожна зі стратегій визначає орієнтири майбутнього розвитку організації або її поведінки на ринку, що дозволяє формулювати похідні цілі і завдання, що трансформуються у стратегічний план і / або функціональні і оперативні стратегії (рисунок 1.4) [28].



Рисунок 1.4 - Ієрархія формування стратегій організації

У диверсифікованих організаціях стратегії формуються на чотирьох окремих організаційних рівнях. На першому (вищому) рівні розробляється стратегія розвитку організації (корпоративна стратегія). На другому – стратегія для кожного напрямку діяльності (стратегія бізнесу) або загальний стратегічний план організації; на третьому – стратегія для кожної функціональної служби (функціональні стратегії), до числа яких належать виробнича стратегія, стратегія маркетингу, фінансова стратегія, стратегія управління персоналом тощо. На четвертому рівні формуються стратегії для основних підрозділів, служб, регіональних представництв (оперативні стратегії). У виробничих організаціях з однією сферою діяльності ієрархія формування має три рівні (стратегія бізнесу, функціональна стратегія та оперативна стратегія).

Концепції формування стратегії на кожному організаційному рівні представлені в таблиці 1.5 [29].

У проведеному дослідженні найбільший інтерес представляє взаємодія взаємопов'язаних стратегій, яка може бути представлена наступним логічним ланцюжком: «стратегія організації» – «стратегія управління персоналом» – «стратегія розвитку персоналу організації». Очевидно, що стратегія розвитку персоналу обумовлена діючими стратегіями розвитку виробничої організації і управління її персоналом. Беручи до уваги ієрархію стратегій організації, слід віднести стратегію управління персоналом до числа функціональних стратегій, а стратегію розвитку персоналу до оперативних стратегій [30].

У виняткових випадках, до яких слід віднести періоди створення організації, її масштабної реорганізації або якісного і кількісного зміни контингенту працюючих, на наш погляд, стратегія розвитку персоналу переходить до розряд функціональних стратегій. Тим самим зростає її статус і ступінь залежності і зворотного впливу на корпоративну стратегію. Стратегія управління персоналом переходить в число стратегій бізнесу, відображаючи специфічну ситуацію, що склалася в організації і визначаючи можливі шляхи найбільш ефективного вирішення.

Таблиця 1.5 - Основні концепції формування стратегії на певному організаційному рівні

Організаційний рівень стратегії	Відповідальна особа	Основні концепції формування стратегії
Корпоративна стратегія	Вище керівництво організації (наприклад, Рада директорів)	Здійснення гнучкого реагування на зміни, що відбуваються зовнішнього середовища. Зміни в організації, що дозволяють домогтися конкурентних переваг і забезпечити свій розвиток в довгостроковій перспективі. Пошук принципово нових, ефективних технологій, методів організації виробництва, прийомів стимулювання збуту продукції. Розробка якісно нових видів продукції, орієнтованих на традиційні і перспективні ринки збуту. Встановлення інвестиційних пріоритетів. Диверсифікація виробництва, продукції, інвестицій. Об'єднання стратегічних переваг організації і досягнення синергетичного ефекту, як найважливішої складової конкурентоспроможності
Стратегія бізнесу	Заступник директора, директор філії (остаточне рішення приймається колективним органом)	Диференціація корпоративної стратегії. Отримання конкурентних переваг на основі зниження витрат виробництва. Індивідуалізація продукції на основі більш високої якості. Диференціація продукції на основі техніко-технологічних переваг. Завоювання конкурентних переваг за рахунок задоволення спеціальних (спеціалізованих) потреб споживачів. Об'єднання стратегічних ініціатив функціональних підрозділів.
Функціональна стратегія	Функціональний керівник, начальник управління (остаточне рішення узгоджується з директором організації)	Підтримка корпоративної стратегії і її конкурентних підходів. Підтримка стратегії бізнесу і її конкурентних підходів. Досягнення високої продуктивності і / або якості роботи функціональної служби. Об'єднання дій і підходів, ініційованих керівниками нижчої ланки
Оперативна стратегія	Керівники структурних підрозділів (остаточне рішення узгоджується з функціональним керівником)	Формування спеціалізованих підходів, спрямованих на успішну реалізацію функціональної стратегії і / або стратегії бізнесу Розробка підходів, спрямованих на досягнення цілей структурного підрозділу

Представлений взаємозв'язок стратегій характерний як для великих, диверсифікованих виробничих організацій, так і для організацій, що мають один - два види бізнесу. В останньому випадку в будь-якій ситуації стратегія управління персоналом буде функціональною, а стратегія розвитку персоналу – оперативною.

Узагальнюючи вивчені матеріали і практичний досвід роботи агропромислових вертикально-інтегрованих підприємств, нами пропонуються до розгляду такі види стратегій управління персоналом, реалізовані в практичній діяльності зазначених організацій і найбільш характерні для умов промислового виробництва в країні [31]:

- орієнтація організації на власний персонал (виключається приплив додаткових працівників з боку);
- орієнтація організації на прийом вже готових фахівців з боку;
- орієнтація організації на індивідуальну роботу з персоналом організації;
- орієнтація організації на групову роботу з персоналом організації.

Характеристика основних видів стратегій наведена в таблиці 1.6 [32, с.38].

Робота над формуванням стратегії управління персоналом не обмежується визначенням її виду. Наступним етапом є розробка плану реалізації стратегії і визначення точок контролю при реалізації обраного виду стратегії. На практиці стратегія визначає тільки загальний напрям діяльності організації у сфері кадрової роботи. Необхідно цей загальний напрям конкретизувати для відповідних структурних підрозділів і сформулювати їх конкретні завдання. Саме на даному етапі передбачається формування стратегії розвитку персоналу організації.

Оперативний рівень в ієрархії стратегій організації допускає два принципи їх розробки: «зверху-вниз» і «знизу-вгору». Перший принцип передбачає розбиття функціональної стратегії на стратегії підрозділів і відділів, іншими словами на основні напрями діяльності підрозділів і зокрема по роботі з персоналом. Якщо в організації функціональна стратегія розробляється за принципом «знизу-вгору», то для цього необхідно здійснити об'єднання стратегій або стратегічних планів відповідних підрозділів і відділів. Однак при цьому підході виникає небезпека, що недостатня компетенція окремих керівників нижчої ланки не дозволить врахувати вплив всіх факторів на рівні функціональної стратегії [33, с.296].

Як правило, основні виробничі цілі розвитку персоналу формуються з урахуванням результатів спеціально проведених соціологічних досліджень і результатів аналізу характеристик трудових колективів організації.

Таблиця 1.6 - Характеристика основних видів стратегій управління персоналом

Вид стратегії управління персоналом	Характеристика виду стратегії і необхідних умов її успішної реалізації
1	2
Орієнтація на власний персонал	Ефективна для великих організацій давно функціонують на ринку, але які прийняли рішення про зміну своїх стратегічних орієнтирів з урахуванням мають місце змін у зовнішньому середовищі. Передбачає формування команди фахівців, покликаних розробити і / або запустити в серійне виробництво нові види продукції інноваційного характеру. Поточна робота передбачає підбір молодих, ініціативних працівників з числа своїх фахівців і їх спеціалізоване навчання. Перспективна робота передбачає: розробку нових видів продукції, в тому числі силами відібраних і підготовлених фахівців; перепідготовку кадрів організації. Необхідними умовами є якісний відбір, створення необхідних умов для професійної підготовки. На величину витрат впливають в основному витрати на навчання. Термін реалізації стратегії 5-7 років. Успіх реалізації стратегії залежить від: ступеня привабливості організації на ринку, існуючого рівня кваліфікації молодих кадрів і наявності перспектив їх зростання в майбутньому. Обмеженість застосування - розмір організації
Орієнтація на прийом фахівців з боку	Ефективна для великих організацій і невеликих організацій консалтингового або впроваджувального типу реалізують стратегії «динамічного зростання», «підприємництва» тощо. Передбачає прийом групи, як правило, високо професійних фахівців з боку. Поточна робота передбачає пошук і відбір необхідних фахівців під конкретний напрям роботи. Перспективна робота передбачає адаптацію роботи фахівців в нових умовах і створення необхідних умов, що забезпечують сумісність їх роботи до чинного персоналом. Основна стаття витрат - високий рівень оплати праці нових фахівців. Термін реалізації - не більше 3-х років. Успіх реалізації стратегії багато в чому зумовлюється чіткою організацією і поділом праці. Обмеженість застосування - складність вирішуваних завдань і видів діяльності організації
Орієнтація на індивідуальну роботу	Ефективна для організацій сфери послуг. Передбачає як використання власних фахівців, так і пошук фахівців з конкретними компетенціями на стороні. Поточна робота передбачає підвищення кваліфікації власних фахівців (при необхідності) або залучення фахівців зі сторони. Перспективна робота спрямована на розробку механізмів забезпечення високо продуктивної індивідуальної роботи, в тому числі з використанням мотиваційних чинників. Витрати на реалізацію не великі. Термін реалізації - до 2-х років. Успіх реалізації стратегії багато в чому зумовлюється чіткою організацією індивідуальної праці і дієвими механізмами мотивації. Обмеженість застосування - сфера діяльності організації

Кінець таблиці 1.6

1	2
Орієнтація на групову роботу	Ефективна для великих організацій і невеликих інноваційних організацій. Передбачає формування самоврядних робочих команд на базі використання власних фахівців. Поточна робота передбачає підвищення кваліфікації фахівців (при необхідності). Перспективна робота спрямована на розробку механізмів групової діяльності. Витрати на реалізацію визначаються необхідними витратами на підвищення кваліфікації співробітників організації. Термін реалізації - до 5 років. Успіх реалізації стратегії зумовлюється дієвістю механізмів групової роботи і мотивації

Ці дані доповнюють кількісні показники, що характеризують поточний стан персоналу організації. При цьому стратегічний розвиток персоналу орієнтується на розвиток кадрового потенціалу організації, в якому провідна роль належить індивідуальному розвитку співробітників (рисунок 1.5) [34, с.118] .

Стратегія розвитку організації (корпоративна стратегія)			
Стратегія управління персоналом		Стратегія розвитку персоналу	
Персонал організації (Організаційний розвиток)	груповий розвиток	Кадровий потенціал структурних підрозділів	Особистість (Індивідуальний)

Рисунок 1.5 - Основні елементи стратегії розвитку персоналу організації

У більшості випадків конкретна стратегія розвитку персоналу повинна бути прямим продовженням відповідної стратегії управління персоналом. Це дає підставу припустити наявність такої ж залежності між основними видами стратегій управління персоналом і його розвитку. Аналіз основних видів стратегій управління персоналом та елементів системи розвитку персоналу організації (таблиця 1.7), узагальнення досвіду провідних вертикально-інтегрованих агропромислових підприємств, дають можливість сформулювати і запропонувати основні види стратегії розвитку персоналу організації [35, с.137].

Перелік основних видів стратегії розвитку персоналу виробничої організації:

- стратегія розвитку власного персоналу на базі підвищення його кваліфікації;

- стратегія розвитку власного персоналу на базі його перепідготовки;
- стратегія розвитку власного персоналу на базі мотивації його трудової поведінки;
- стратегія адаптації персоналу;
- стратегія індивідуального розвитку персоналу на базі підвищення кваліфікації та / або перепідготовки;
- стратегія індивідуального розвитку персоналу із залученням фахівців з боку;
- стратегія індивідуального розвитку персоналу на базі мотивації його трудової поведінки;
- стратегія групового розвитку персоналу на базі підвищення кваліфікації та / або перепідготовки;
- стратегія групового розвитку персоналу на базі мотивації його трудової поведінки.

Таблиця 1.7 - Аналіз відповідності виду стратегії HR-інжинірингу основних елементів системи розвитку персоналу організації

Елемент системи розвитку персоналу		Вид стратегії управління персоналом організації			
		Орієнтована на власний персонал	Орієнтована на прийом співробітників з боку	Орієнтована на індивідуальну роботу	Орієнтована на групову роботу
Навчання персоналу	Підготовка кадрів	+	-	-	-
	Підвищення кваліфікації	+	-	+	+
	перепідготовка	+	-	-	-
Професійна адаптація		+	+	+	-
Планування і управління діловою кар'єрою		+	+	+	+
Службово-професійне просування кадрів		+	+	+	+
Робота з кадровим резервом		+	-	+	+
Мотивація трудової діяльності		+	+	+	+
Оцінка роботи персоналу		+	+	+	+

Слід зазначити, що види стратегії виконують як своєрідні «орієнтири», що дозволяють у практичній роботі зацентувати увагу фахівців-практиків на

ключових елементах системи розвитку персоналу, які в більшій чи меншій мірі (з урахуванням розмірів організації, реальної ситуації в ній) повинні знайти віддзеркалення в сформульованій стратегії розвитку персоналу або розгорнутому стратегічному плані. На практиці можливо, а в окремих випадках і доцільно, спочатку включити у стратегічний план не більше двох-трьох елементів. Після їх успішної реалізації в стратегічний план вносяться доповнення і зміни, у тому числі шляхом включення нових елементів системи розвитку персоналу організації [36, с.33].

Провівши змістовну аналогію можна поставити у відповідність основним видам стратегії управління персоналу види стратегії його розвитку (таблиця 1.8) [37].

Таблиця 1.8 - Відповідність видів стратегії управління персоналом видам стратегії розвитку персоналу організації

Вид стратегії управління персоналом	Вид стратегії розвитку персоналу
Орієнтована на власний персонал	Стратегія розвитку власного персоналу на базі підвищення кваліфікації
	Стратегія розвитку власного персоналу на базі його перепідготовки
	Стратегія розвитку власного персоналу на базі мотивації його трудової поведінки
Орієнтована на прийом співробітників з боку	Стратегія адаптації персоналу
Орієнтована на індивідуальну роботу	Стратегія індивідуального розвитку персоналу на базі підвищення кваліфікації та / або перепідготовки
	Стратегія індивідуального розвитку персоналу із залученням фахівців з боку
	Стратегія індивідуального розвитку персоналу на базі мотивації його трудової поведінки
Орієнтована на групову роботу	Стратегія групового розвитку персоналу на базі підвищення кваліфікації та / або перепідготовки
	Стратегія групового розвитку персоналу на базі мотивації його трудової поведінки

Характеристика основних видів стратегії розвитку персоналу виробничої організації приведена в таблиці 1.9 [37].

Таблиця 1.9 - Характеристика основних видів стратегії розвитку персоналу організації

Вид стратегії розвитку персоналу	Характеристика виду стратегії і необхідних умов її успішної реалізації
Стратегія розвитку власного персоналу на базі підвищення кваліфікації	Ефективна для великих, середніх і дрібних організацій, які прийняли рішення про зміну своїх стратегічних орієнтирів або знаходяться в пошуку шляхів поліпшення свого становища на ринку. Передбачає формування команди фахівців на основі підбору молодих, ініціативних працівників своєї організації. Необхідними умовами є: проведення якісного відбору фахівців, аналіз сформованого рівня їх професійної підготовки, визначення потреб у підвищенні кваліфікації, розробка планів організації навчання та створення необхідних умов для підвищення кваліфікації. На величину витрат по реалізації стратегії впливають в основному витрати на підвищення кваліфікації
Стратегія розвитку власного персоналу на базі його перепідготовки	Ефективна для великих і середніх організацій, які прийняли рішення про зміну своїх стратегічних орієнтирів. Передбачає формування команди фахівців, покликаних розробити і / або запустити в серійне виробництво нові види продукції інноваційного характеру, здійснити масштабну реорганізацію виробництва. Поточна робота включає: підбір молодих, ініціативних працівників з числа своїх фахівців; визначення потреб у їх перепідготовці; розробку планів організації навчання та створення необхідних умов для перепідготовки. Перспективна робота передбачає: розробку нових видів продукції, в тому числі силами відібраних і підготовлених фахівців; перепідготовку кадрів організації. Необхідними умовами є: проведення якісного відбору фахівців, аналіз сформованого рівня їх професійної підготовки та визначення потреб у перепідготовці, розробка планів організації навчання та створення необхідних умов для перепідготовки. На величину витрат по реалізації стратегії впливають в витрати на перепідготовку фахівців і розробку нових видів продукції
Стратегія розвитку власного персоналу на базі мотивації його трудової поведінки	Ефективна для великих, середніх і дрібних організацій, які прийняли рішення про зміну своїх стратегічних орієнтирів або знаходяться в пошуку шляхів поліпшення свого становища на ринку. Передбачає вирішення що стоять перед колективом завдань за рахунок активного застосування сукупності мотивів і стимулів, що забезпечують створення умов для ефективної діяльності як всього персоналу організації, так і розкриття трудового потенціалу кожного працівника. Необхідними умовами є: розробка системи мотивів і стимулів, заснованих на вивченні і аналізі економічних та інших інтересів колективу і окремих працівників, ступеня задоволеності результатами праці і т.д. На величину витрат по реалізації стратегії впливають в основному витрати на проведення спеціальних соціологічних досліджень і розробку нових мотиваційних методик. Термін реалізації стратегії - не більше 3 років. Успіх реалізація стратегії залежить від: якості результатів проведених соціологічних досліджень і кваліфікації фахівців, які беруть участь в розробці і впровадженні нових мотиваційних методик

Чим більше розмір організації, тим більшу кількість джерел стратегічних ініціатив вона, як правило, має. Але в будь-якому випадку стратегічний план організації є синтезом стратегій, розроблених на різних рівнях організаційної ієрархії. Ідеальним є ситуація, коли стратегії різних рівнів або їх окремі елементи взаємно розвивають і доповнюють один одного.

## Висновки до розділу 1

Однією з сутнісних ознак нової економіки (неоекономіки) є активніше використання інформаційно-комунікаційних технологій, що спричинило виникнення та поширення поняття «діджиталізація». Уточнено сутність та особливості використання діджиталізації підприємства, як його конкурентної переваги, визначено роль діджиталізації HR-процесів в організації у конкурентній боротьбі, окреслено передумови, можливості, виклики та проблеми діджиталізації, обґрунтовано завдання й заходи щодо діджиталізації персоналу підприємств на основі сучасних цифрових технологій, що передбачає трансформацію інструментів, технологій, методів, моделей управління підприємством та бізнесом, переорієнтацію цінностей і пріоритетів функціонування підприємств в умовах загострення конкуренції й поглиблення глобалізаційних та інтеграційних бізнесових процесів.

Розглянуто процес створення нових бізнес-процесів на підприємстві з урахуванням існуючого механізму організації бізнесу. Визначено місце системи управління персоналом у інжинірингу бізнес-процесів та напрями координації інжинірингу бізнес-процесів і системи управління персоналом

## **2 АНАЛІЗ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ HR-ПРОЦЕСІВ НА ТОВ «АБСОЛЮТ Л»**

### **2.1 Оцінка соціально-економічних умов забезпечення бізнес-процесів на торгівельному підприємстві**

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

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

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

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

Торговельно-технологічні процеси в магазині включають основні операції, пов'язані із закупівлею товару й контролем якості, його транспортуванням і зберіганням, підготовкою до продажу та безпосередньо продажем товару. Кількість асортиментних позицій, що реалізуються у магазині, перевищує 450

найменувань вітчизняної й закордонної продукції.

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

Таблиця 2.1 - Вихідні дані для проведення аналізу на 01.01.2021 р.

	Кількість товару по асортиментних групах, шт.	Загальна кількість продукції, шт.
1 Інструменти	178870	1502300
2 Електротехніка	547	6687
3 Вироби з металу	112	1145
4 Декор	543	8677
5 Покриття для підлоги	3100	140000
6 Сантехніка	321	4564
7 Будівельні матеріали	5780	139000

За визначеними даними робимо висновок про достатню насиченість ринку товарами визначених асортиментних груп і наявний попит споживачів. Однак, враховуючи якість товарів і конкретну асортиментну групу, вважаємо наявними у будмаркету сегменти, в яких підприємство може отримувати стабільні прибутки і бути лідером.

Отже, для таких товарів, як інструменти, вироби з металу, декор і будівельні матеріали варто обрати стратегію вибіркового розвитку, яка передбачає: інвестування сегментів, де ризик низький, а рентабельність висока, спеціалізація на сегменті, що зростає, пошук шляхів отримання конкурентних переваг. Для товару електротехніка оптимальною стратегією буде «збір урожаю», а саме спеціалізація, пошук ніші, зменшення інвестування. Стратегію елімінації варто застосувати до такого товару, як сантехніка, і зосередитися на наступних напрямках: припинити інвестування, знизити постійні витрати. А такий товар як покриття варто розглядати в стратегії розвитку: інвестування сегменту, що зростає, підвищення прибутку.

Сектор будівельних матеріалів є інвестиційно привабливим як для

вітчизняних, так і для закордонних інвесторів. Така інвестиційна привабливість зумовлюється покращенням макроекономічної ситуації в Україні, наявністю сировинної бази, розвитком сектору торгівлі будматеріалами та зростанням обсягів капітального будівництва. Проте кількість інвесторів та розміри інвестицій все ще є недостатніми, внаслідок недосконалості обладнання існуючих підприємств, недостатньої стабільності політичної ситуації, високих податків та ін. Зазвичай інвестори віддають перевагу створенню нових підприємств для виробничих цілей, відкриттю своїх філій та дочірніх підприємств, аніж реконструкції та модифікації старих об'єктів.

Для ефективного існування і зміцнення своїх позицій виникає необхідність постійно порівнювати свої товари, ціни, канали розподілу і стимулювання збуту з тими, які використовують найближчі конкуренти. На практиці часто рішення про можливі дії і програмах підприємства приймаються в умовах обмежених ресурсів: тимчасових, адміністративних, матеріальних і фінансових. В такому випадку дуже важливо правильно розподілити ресурси для досягнення поставлених цілей бізнесу з урахуванням пріоритетності та ефективності. У цьому може допомогти SWOT-аналіз, метою якого є визначення та вивчення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз ринку.

Аналіз становища підприємства на ринку: проведемо SWOT-аналіз ТОВ «Абсолют Л» (таблиця 2.2).

З даної таблиці 2.2 видно, що в сильних сторонах є розвиток галузі, що дозволяє нам проникнути на ринок як новій будівельній організації, у слабких сторонах можна виділити як саму головну проблемну – це кваліфіковані кадри, бо знайти їх важко через високу оплату праці таких працівників й їхній дефіцит; в можливостях найголовнішим фактором виступає можливість надавати будівельні послуги за нижчою ціною через налагоджений ринок покупки будівельних матеріалів; до загроз головним чинником можна віднести наявність великої кількості сильних конкурентів.

Таблиця 2.2 - Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Абсолют Л»

	Зовнішнє середовище	Внутрішнє середовище підприємства
Сильні сторони (S)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- врахування регіональних та особливостей ринку;</li> <li>- популярність та лідируючі позиції на ринку;</li> <li>- досвід роботи на нових ринках;</li> <li>- близьке і зручне розташування для потенційних споживачів і постачальників.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- наявність керуючої компанії з багаторічним досвідом роботи та висококваліфікованих менеджерів;</li> <li>- великий асортимент товарів вітчизняних виробників;</li> <li>- виробництво власних конкурентоспроможних торгівельних марок;</li> <li>- активна ринкова і рекламна політика.</li> </ul>
Слабкі сторони (W)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- недостатньо висока швидкість розвитку;</li> <li>- відставання в розвитку рівня обслуговування;</li> <li>- мала кількість лояльних клієнтів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- конкуренція між спільними позиціями власної та закупівельної продукції;</li> <li>- недостатня оборотність частини асортименту та</li> <li>- недостатність кваліфікованого обслуговуючого персоналу в супермаркеті</li> </ul>
Можливості (O)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- створення нових робочих місць сприяє зростанню доходів громадян, що, поживляє ринок;</li> <li>- технічний прогрес дає можливість розвитку власного продукту відповідно до вимог ринку;</li> <li>- якісна реклама сприяє залученню нових клієнтів;</li> <li>- зниження цін на сировинну для виробництва продукції знизить її собівартість</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- висока оборотність більшої частини асортименту;</li> <li>- можливість здійснення логістичних процесів високого рівня;</li> <li>- висока ефективність роботи проекту;</li> <li>- співпраця з підрозділами компанії в інших регіонах дозволяє обмінюватися сервісним та технологічним досвідом</li> </ul>
Загрози (T)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зниження цін конкурентами приверне клієнтів і для утримання ринкової частки, з'явиться необхідність позапланово знижувати ціни;</li> <li>- збільшення імпорту товарів може зменшити попит на продукцію власного виробництва;</li> <li>- погіршення соціально-політичної ситуації негативно вплине на розвитку платоспроможного попиту;</li> <li>- зростання цін на сировинну знизить прибутковість і викличе необхідність підвищення цін.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- незадоволеність клієнтів викличе необхідність реструктуризації і технічного переозброєння компанії;</li> <li>- невідповідна реклама викличе неефективність витрат на її розміщення</li> </ul>

Сучасні умови господарювання вимагають від українських підприємств розробки асортиментної політики на засадах маркетингу. Її найважливішим елементом стає перегляд та формування адаптивної моделі структури товарного асортименту підприємства для задоволення попиту покупців, максимально використання можливостей підприємства та підтримання прибуткової діяльності.

Для об'єктивного визначення рушійних сил бізнес-процесів ми вирішили дослідити показники діяльності бізнесу, оскільки вони охоплюють результати діяльності та якнайповніше враховують середовище функціонування бізнесу. Для здійснення господарської діяльності кожне підприємство має певне майно, яке належить йому на правах власності чи володіння. Усе майно, яке належить підприємству і відображене в його балансі, становить його активи (таблиця 2.3) (додатки А1-А3).

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

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

Як видно з таблиці 2.3, власний капітал підприємства у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшився на 24,6 % і до 2021 р. не змінювався. Зобов'язання ТОВ «Абсолют Л» протягом досліджуваного періоду зростали. Фондоозброєність праці у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшилась на 6,7 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилась на 5,5 %. Це пояснюється тим, що середньорічна вартість основних засобів зменшувалась швидшими темпами ніж чисельність персоналу.

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

Як видно з таблиці 2.4, матеріальні витрати у 2020 р. порівняно з 2019 р. зросли на 1,7 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилися на 12,1 %.

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

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

Це пов'язано із зростанням цін протягом 2019-2020 р. Витрати на оплату праці протягом досліджуваного періоду та відрахування на соціальні заходи за 2019-2021 рр. зростали.

Для наглядності відобразимо елементи операційних витрат графічно (рисунок 2.1).

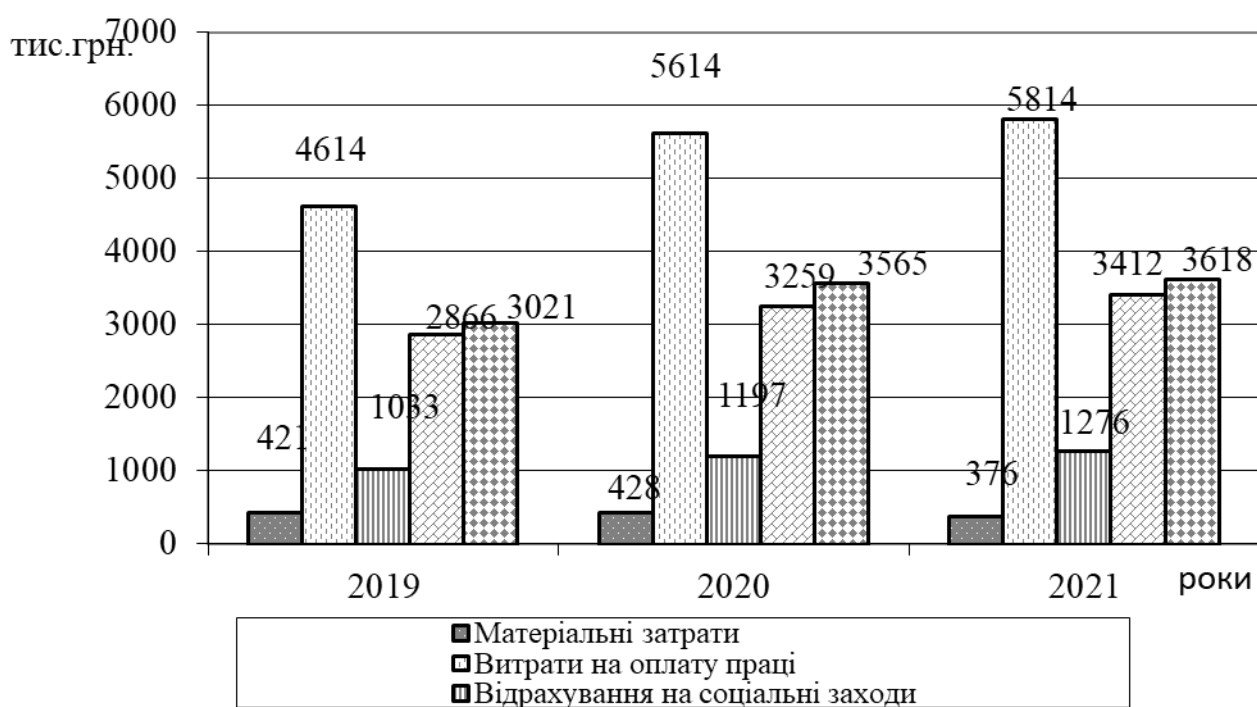


Рисунок 2.1 – Елементи операційних витрат ТОВ «Абсолют Л» за 2019 – 2021 рр.

Амортизація збільшилася у 2020 р. порівняно з 2019 р. – на 13,7 %, а у

2021 р. порівняно з 2020 р. - на 4,7 %. Протягом досліджуваного періоду зростають і операційні витрати.

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

Підприємство є відкритою економічною системою, функціонування якої залежить від розвитку зовнішнього середовища. У цьому сенсі, під час оцінки досягнутого рівня ефективності діяльності, а також прийняття управлінських рішень щодо забезпечення ефективності господарської діяльності торговельного підприємства у перспективі, є доцільним урахування основних процесів та тенденцій, що спостерігаються на галузевому рівні. Проаналізуємо ефективність діяльності підприємства, використавши основні техніко – економічні показники ТОВ «Абсолют Л» (таблиця 2.5).

Собівартість реалізованої продукції ТОВ «Абсолют Л» упродовж досліджуваного періоду зростає. Це пов'язано із зміною динаміки виробництва продукції.

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

Основними чинниками, які ведуть до зміни прибутку є:

1) об'єм продажів - при високій питомій вазі постійних витрат в собівартості продукції зростання об'ємів реалізації приведе до ще більшого зростання прибутку за рахунок зниження частки постійних витрат, що доводяться на одиницю продукції;

2) зростання цін - в період високих темпів інфляції зростання прибутку можна забезпечити за рахунок цінового чинника;

3) зниження собівартості - зниження витрат без негативного впливу на

якість продукції, досягається за рахунок більшої керованості і контролю в області витрат.

Таблиця 2.5 - Основні техніко – економічні показники діяльності ТОВ «Абсолют Л» за 2019 - 2021 р.

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

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

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

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

Визначено, що для торговельних мереж характерні більш високі показники ефективності закупівельної та управлінської діяльності, ефективності використання основних фондів, трудових й товарних ресурсів, показники рентабельності діяльності. Для дрібних підприємств виявлено більш високий рівень показників оборотності активів, ефективності торгово-операційної та іншої діяльності, а також поміркований підхід до формування фінансової політики, що виражається у більш високих показниках ефективності використання фінансових ресурсів. Одним із чинників вирішення проблеми дефіциту персоналу торговельного підприємства є реалізація відповідної системи його матеріального стимулювання. У цьому сенсі, як роботодавці, більш привабливими виглядають торговельні мережі. Ефективне управління торговельним персоналом на підприємстві зумовлює етапність, послідовність і комплексність системи внутрішніх фірмових зв'язків та стосунків.

## 2.2 Аналіз тенденцій процесу діджиталізації на ТОВ «Абсолют Л»

Карантинні обмеження та відповідна кризова невизначеність спричиняють флуктуації економічних систем різних країн, зокрема й України. Зазначене зумовлює необхідність пошуку новітніх інструментів ведення бізнесу. У переліку таких інструментів вагома роль належить ефективному управлінню персоналом. Крім того, посилення процесів трудової міграції зумовило дисбаланс на ринку праці та сформувало додаткові бар'єри, пов'язані із забезпеченням трудовими ресурсами підприємств України.

Отже, від дієвого управління персоналом залежить успіх усього інжинірингу бізнес-процесів підприємств. Управління персоналом є ядром соціально-економічної системи, а його розвиток – запорукою успіху як господарюючих суб'єктів, так і національної економіки загалом. Як показують реалії господарювання, однією з проблем управління персоналом є низький рівень використання новітніх підходів до інжинірингу бізнес-процесів на підприємствах та до управління персоналом, зокрема. Нові виклики спричинені карантинними обмеженнями, пов'язаними з COVID-19, висувають принципово нові вимоги до побудови процесу управління персоналом, його оцінки й ефективного використання.

Стрімкі зміни та виклики, які в сучасних умовах формують нове середовище бізнесу, вимагають пошуку гнучких і адаптивних підходів до управління загалом. Споживачі хочуть швидко задовольняти свої потреби за нових форм взаємодії з продавцем, виробники – у пошуках інновацій та нових підходів захоплення частки ринку. Тому всі бізнес-процеси потребують трансформації та спрямованості на задоволення споживчого попиту, як з боку покупців (споживачів), так і партнерів. Традиційні бізнес-моделі почали відходити в минуле або значно змінюватись із урахуванням поточної ситуації на ринку. Підходи до управління персоналом також почали переосмислюватись і вже не йдеться про те, чи потрібен HR і які ролі та функції будуть виконуватися.

Сьогодні актуальний пошук ефективної HR-моделі, яка, насамперед, повинна відповідати ринковим запитам і тенденціям розвитку бізнес-процесів. Для аналізу бізнес-процесів управління персоналом на підприємствах необхідно здійснити декомпозицію управлінської діяльності по всьому ланцюгу прийняття та реалізації рішень у сфері управління персоналом, для чого потрібно визначити внутрішні бізнес процеси управління персоналом, їх зміст, функціональну й організаційну структуру. Але для глибокого розуміння того, як процеси є основою успіху, треба визначити їх взаємозв'язок з результатами діяльності.

Управління персоналом у цифровій індустрії стало нерозривно пов'язаним з діджиталізацією. У міру розвитку інформаційних технологій нові цифрові досягнення призводять до трансформації бізнес-організацій та зумовлює появу нових інноваційних методів, унікальних систем і процесів. Концепція цифрової трансформації тісно пов'язана з діджиталізацією і цифровими інноваціями. Усі ці концепції побудовані на цифрових технологіях, а впровадження інноваційних методів та діджиталізація призведуть до зміни основних видів діяльності. Щоб отримати конкурентні переваги, компаніям необхідно запровадити нові методи для управління цими складними перетвореннями. І все більше уваги приділяється пошуку талантів, які найкраще підходять для конкретної компанії, та контролю над ситуацією в умовах, що швидко змінюються.

Але цифрова трансформація стає природним етапом розвитку управління HR-процесами. Треба зауважити, що діджиталізація HR-процесів істотно полегшує роботу служби управління персоналом, робить взаємодію з колегами, керівництвом і претендентами на посаду максимально ефективною та комфортною. У перспективі впровадження цифрових технологій у цю сферу – це вигідна інвестиція в розвиток бізнесу й підвищення продуктивності праці усіх відділів.

Нині важко уявити діяльність будь-якого підприємства без щоденного використання систем програмного забезпечення. Функціональні можливості інформаційної системи визначаються, з одного боку, загальними вимогами до певної системи та процесів управління, а, з іншого, – вимогами, що відображають

специфіку певного підприємства.

Необхідно автоматизувати не функції управління персоналом взагалі, а саме ті з них, які важливі на поточний момент і будуть потрібні найближчим часом. Надлишкові функції системи потребують використання додаткових ресурсів. Зазвичай, у першу чергу автоматизуються функції, що відповідають основним і найтрудомісткішим бізнес-процесам, наприклад, в управлінні персоналом – це: прийом на роботу, переведення, звільнення, оформлення відпусток тощо.

Дослідження свідчать про наявність значного розриву між тими компаніями, що активно впроваджують зміни, впевнено використовують нові ресурси й технології для удосконалення HR-процесів і такими, що займають позицію вичікування. Діджиталізація HR-служби – це використання соціальних мереж, мобільних додатків, хмарних технологій, доповненої реальності. Це є новою платформою як для покращення роботи працівників, так і підвищення ефективності пошуку кандидатів на вакантну посаду. В той час, як розробники цифрових рішень забезпечують технічну складову HR-процесів, керівництву компаній та HR-департаменту необхідно будувати власні інтегровані стратегії та впроваджувати програми цифрового управління персоналом.

Ми провели соціологічне дослідження, в якому брало участь 80 працівників. На основі дослідження ми визначили, що на даний момент працівники вважають, що автоматизація критично необхідна, 8,7% утрималися від відповіді. Тобто сфері управління персоналом не уникнути автоматизації, оскільки завдяки цьому процесу продуктивність компаній зростає в рази.

Не зважаючи на всі страхи та ризики, компанії змушені розвивати й автоматизувати свої HR-процеси. На основі проведеного аналізу ми визначили, що 34,78% респондентів вважають, що українські компанії готові до впровадження автоматизації HR-процесів, 45,65% – не готові, 10,87% відповіли, що не знають, актуально це чи ні. Решта надала власні коментарі, де в основному зазначено, що лише великі національні та міжнародні компанії готові до автоматизації, а середні та малі ще не готові. Компанії, які тільки починають використовувати цифрові технології в своїй діяльності, в першу чергу, лякаються

їх знеособленості, а вже потім – складності й високої вартості.

Оцінюючи зручність цих інструментів, головними перевагами вважають скорочення витрат часу на типові кадрові процедури – 94,6 % опитаних, забезпечення прозорості кадрових процесів – 40,1 %, спрощення взаємодії співробітників – 46,9 %, інтеграцію з різними інформаційними системами та веб-ресурсами – 40,2 %, розвиток HR-бренду компанії – 17,2 %, економію коштів завдяки автоматизації – 51%, відстеження процесів адаптації, розвитку та професійного зростання співробітників – 55 %, деталізованість і точність даних – 62,9 %, підвищення іміджу – 17,5 % (рисунок 2.2).



Рисунок 2.2 - Результати відповідей на запитання: «Які, на вашу думку, основні переваги автоматизації HR-процесів?»

На основі проведеного дослідження можемо сказати, що ринок праці не стоїть на місці, розвивається стрімкими темпами, а набір інструментів адаптації компанії до змін є досить широкий. Нині в арсеналі HR-а є надзвичайно велика кількість технологічних рішень, завдяки яким можна вирішувати різноманітні завдання: підбір, адаптацію, мотивацію, розвиток, навчання, комунікацію персоналу, оплату його праці, аналітику та багато іншого. За допомогою власного

дослідження, ми дізналися про головні програмні рішення, якими користуються респонденти, або які використовуються в компанії.

Наведені результати (рисунок 2.3) показують, що лише 10,9 % респондентів не вважають за потрібне використовувати у своїй роботі дані інструменти. Тобто можна сказати, що розуміння неминучості змін є, однак потрібні подальші кроки для адаптації та розвитку управління персоналом до сучасних реалій.

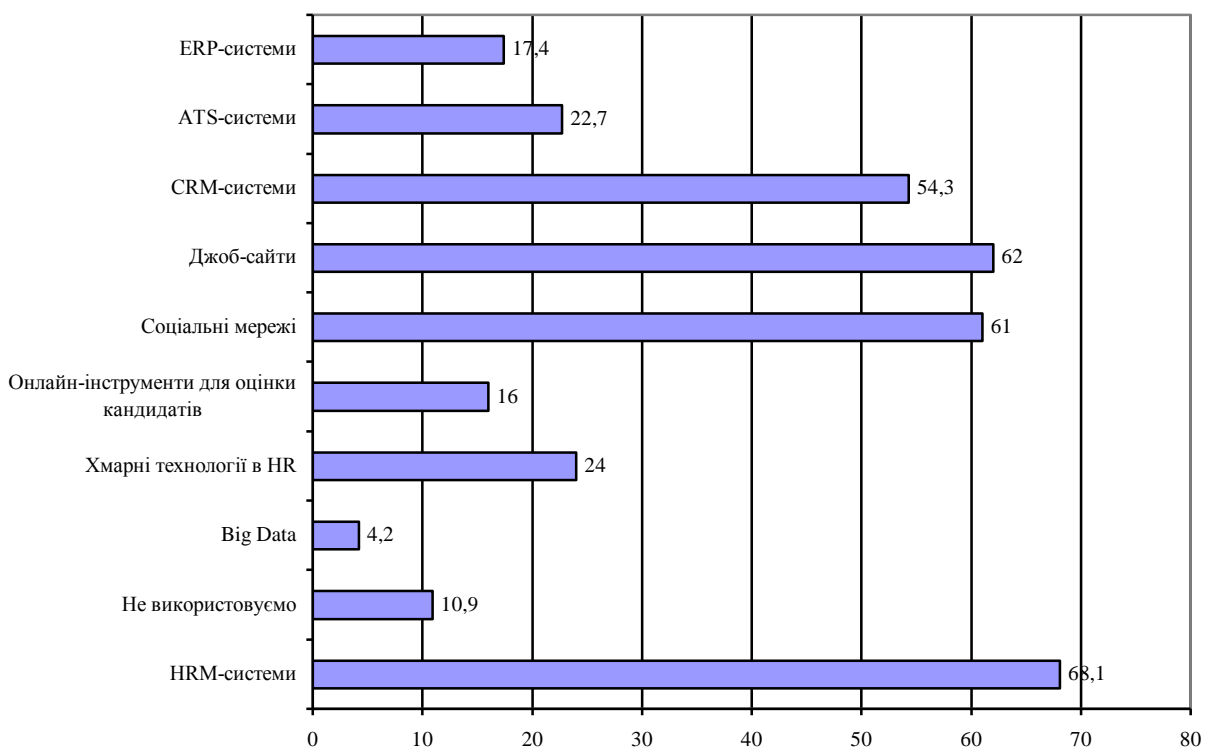


Рисунок 2.3 - Результати відповідей на запитання: «Які HR digital-інструменти хотіли би використовувати?»

Як бачимо на рисунку 2.3, переважають HRM-системи, соціальні мережі, та джоб-сайти, оскільки це ті ресурси, без яких наразі неможливо уявити роботу HR-служби. Джоб-портали до цього часу є основним джерелом пошуку роботи для більшості професіоналів і розміщення вакансій. Фактично всі закордонні джоб-сайти основним джерелом свого доходу вважають публікацію вакансій (по суті вони є зручними джоб-бордами онлайн). Продаж доступу до баз даних кандидатів не є їх значущим продуктом, тому що активний розвиток професійних соціальних мереж не дає їм можливість створити конкурентоспроможний продукт

з власної бази резюме. До успішних професійних мереж крім LinkedIn належать Viadeo.com (у першу чергу в франкомовних країнах) і Xing.com (у країнах з переважанням німецької мови – Німеччина, Австрія, Швейцарія). За допомогою соціальних мереж можна не лише шукати персонал та розміщувати вакансії, а й оцінювати кандидатів. Наприклад, простий перегляд сторінки людини може надати базову інформацію про неї: вік, освіту, хобі, фото, спираючися на які рекрутер може визначити підходить даний претендент на посаду, чи співпадають його цінності та стиль життя з цінностями компанії.

У свою чергу, HRM-системи спрямовані на звільнення фахівців з управління персоналу від щоденних монотонних і трудомістких завдань, зробивши їх життя простішим та яскравішим. Кожне рішення має свою специфіку й відрізняється одне від одного, однак їх усіх об'єднує автоматизація HR-процесів. Наразі навіть найпростіші системи дають змогу вести бази кандидатів і співробітників, облік відпусток, лікарняних та інших видів відсутності, проводити адаптацію нових працівників за допомогою різноманітних інтегрованих додатків, створювати індивідуальні плани розвитку для співробітників, розміщувати вакансії на різних джоб-порталах, проводити аналітику й оцінювати ефективність працівників.

Отже, HR-процеси нині автоматизуються за допомогою різноманітних цифрових рішень. У нашому дослідженні (рисунок 2.4) були досліджені різні програми та системи, починаючи з програми для проведення відеоконференцій «Zoom» і закінчуючи HRM-системами, такими, як «SAP HCM» та «Oracle HCM». Провівши дослідження, ми виявили, що 62,3% хотіли б використовувати кілька систем. Для обліку, адміністрування та розрахунку з персоналом використовують програму «1С» як потужний інструмент для реалізації кадрової політики підприємства, а як CRM-систему використовують «Bitrix 24» – це набір з п'яти інструментів, який допомагає керівникові вибудувати в своєму колективі ефективну роботу, проводити ділове спілкування між співробітниками, здійснювати облік і контроль робочого часу, вести корпоративний чат, автоматизувати бізнес-процеси.

Набуває свого поширення програмне забезпечення «Hurma». У ньому здійснюються усі процеси рекрутингу, HR та OKR в одній системі, а саме: робота з вакансіями та кандидатами; планування дзвінків по телефону та Skype, інтерв'ю та тестові завдання; керування тестовим періодом та його оцінювання; процес оцінювання; отримання зручних повідомлень про важливі події в житті компанії; управління цілями і ключовими результатами (OKR). Це ті програми, які нині використовуються найчастіше. Вони є привабливими завдяки їх простоті, можливості інтеграції з іншими системами та через невисоку ціну. 9,3% респондентів вказали, що використовують програми, які були розроблені для внутрішнього користування власними ІТ-спеціалістами.

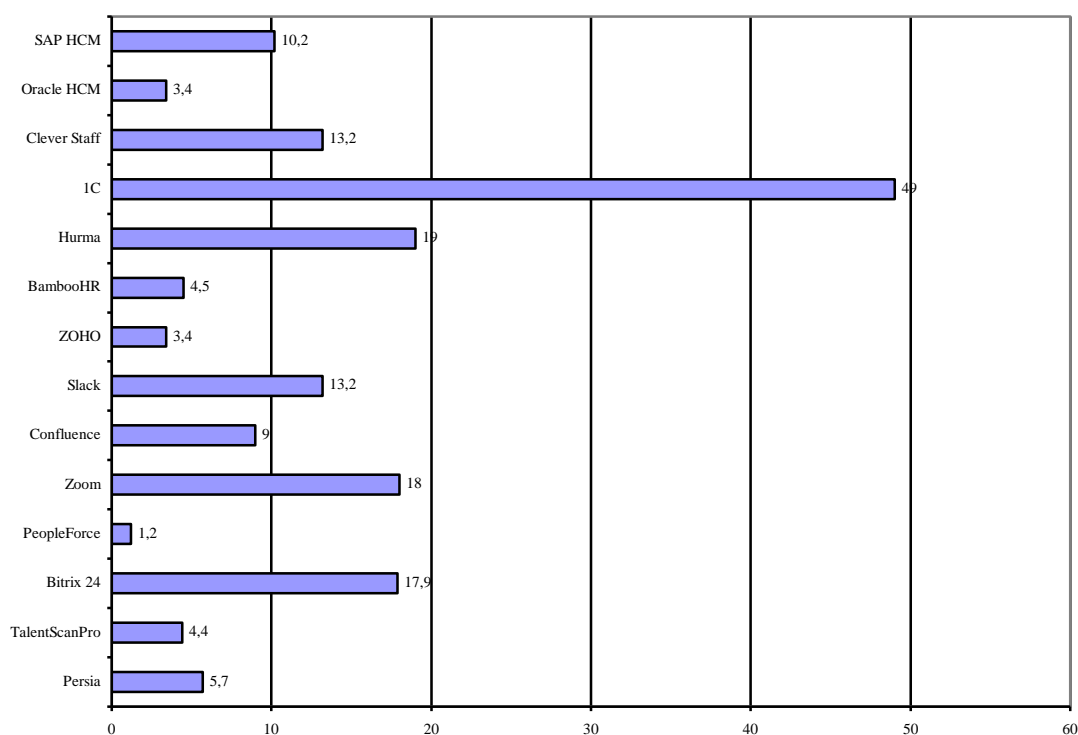


Рисунок 2.4 - Результати відповідей на запитання: «Якими програмними продуктами хотіли б користуватися?»

Проведене авторами опитування дозволило проаналізувати цілі автоматизації HR-процесів у компанії. Для 42% респондентів важливими були функціональні можливості рішень, 28% зазначило, що вони приймали рішення на основі простоти й легкості впровадження, для 15,5% першочерговим показником

була ціна, 7,5% вважають, що саме надійність є одним із найважливіших критеріїв, 7% респондентів віддали перевагу цілодобовій підтримці. Одним із найважливіших питань, яке стосується кожного HR: «Чи зможуть технології замінити роль HR-служби в компанії?»

Проведене дослідження показує, що 62,6 % респондентів вважають, що автоматизація та діджиталізація не зможе замінити HR-фахівців у компанії, 23,9% – що можуть, 4,4% – вагаються при відповіді на це питання, а решта пророкує, що наступні 20–30 років професії HR-а нічого не загрожує. Нині лідером цифровізації в HR є напрям рекрутменту, а саме процеси пошуку, відбору та найму кандидатів, далі – навчання і розвиток співробітників. За допомогою цифровізації процесу рекрутингу полегшується повне ведення бази кандидатів і проведення кандидатів через всі етапи найму.

Провідні програми мають можливість опрацьовувати резюме практично з будь-яких джерел (текстові файли у форматі .docx, .odt, .rtf, .csv, .txt та ін.), що істотно заощаджує час рекрутера. Трішки відстає, але знаходиться в зоні активного зростання такий цифровий напрям як HR-аналітика – надання керівництву та співробітникам організації інформації про власні операції, яка може допомогти в ефективному управлінні компанією. Крім того, вона надає моделі для прогнозування різних способів, якими організація може отримати оптимальну віддачу від інвестицій (ROI) у свій людський капітал. Існують інструменти, які можна використовувати для автоматичного опрацювання та завантаження інформації в процесі HR-аналітики. Це, наприклад, використання IBM Websphere Data Stage і Cognos Data Manager або Microsoft SQL Server Integration Services є одними з найпопулярніших опцій. Хоча співробітники без технічної освіти можуть використовувати ці платформи, але корисно залучити IT-відділ до допомоги.

Стають актуальними системи гейміфікації, тобто ненав'язливого, без будь-яких гасел стимулювання бажаної поведінки співробітників через гру. Цей процес реалізується особливо в молодих компаніях та стартапах за допомогою ігрових методик, реалізованих на програмних продуктах та веб-додатках. Розрізняють

зовнішню та внутрішню гейміфікацію. Перша спрямована на залучення споживачів та потенційних клієнтів і в результаті – підвищення впізнання бренду та зростання доходів компанії. Друга спрямована на підвищення ефективності роботи компанії, мотивування та підвищення лояльності працівників. За цією класифікацією гейміфікація в HR-менеджменті потрапляє у групу внутрішньої гейміфікації. Проте у випадках застосування ігротехнік у HR-функціях виокремити вплив останніх на окрему спеціальну функцію управління людськими ресурсами організації досить важко, оскільки вплив є багатовекторним. Проте саме рекрутмент нині має для бізнесу найбільше значення серед усіх HR-інструментів.

Розглянемо кілька прикладів використання діджитал-технології HR-процесів у роботі вітчизняних та міжнародних компаній (таблиця 2.6).

Але не можна визначити універсальні діджитал-технології та інструменти для всіх організацій. Для кожної окремої організації можуть застосовуватися тільки ті, які корисні в умовах її розвитку та існування. Необхідно поєднувати різні підходи й методи. Це дозволить організації оптимізувати HR-процеси підбору персоналу, підвищити ефективність і конкурентоспроможність компанії. Варто також акцентувати увагу на можливостях, які надає діджиталізація та цифрова трансформація HR-служби:

- застосування інтегрованих мобільних додатків й автоматизація HR-процесів;
- застосування VR-технологій;
- цифрова інтеграція з хмарними системами;
- HR-аналітика та Big Data;
- штучний інтелект.

Завдяки спільній цифровій платформі працівники можуть відстежувати та управляти інформацією в режимі реального часу. Ця ж інформація доступна менеджерам, які завжди можуть отримати до неї доступ, просто скориставшись смартфоном. Робочі процеси стають прозорішими і зрозумілішими.

Таблиця 2.6 - Використання діджитал-технології HR-процесів вітчизняними та міжнародними компаніями

Назва компанії	Назва технології	Характеристика результату
Salateira	Співбесіда за 90 секунд за допомогою Job Bot у Telegram, Viber чи Facebook	Компанія піклується про їхній особистий час та допомагає перемогти страх проходження першої співбесіди із менеджером з персоналу. Має вигоди й для самої компанії: збільшення зовнішнього кадрового резерву за 2,5 місяця на 2767 осіб та зниження вартості залучення одного кандидата у 2 рази
SoftServe	Фідбек опитування. Кожна сесія – це окремий раунд, після якого підбиваються підсумки і виставляються оцінки. Через 4 місяці відбувається наступний раунд – нова сесія опитування й нові оцінки. У перерві між раундами відбувається активна комунікація щодо статусу та планів впровадження інновацій	Працівники завжди у курсі того, що відбувається в діяльності компанії і можуть поставити свої запитання та залишити коментарі. Дозволило збільшити кількість лояльних до компанії працівників (promoters) та зменшити кількість тих, хто був незадоволений певними аспектами роботи (detractors)
Датагруп	Єдиний простір для обміну ідеями, взаємодії та активної самореалізації співробітників – DataLab – портал системи дистанційного навчання. Mega DataLab – не змушувати навчатися, а формувати у співробітників осмислену потребу в саморозвитку	Співробітники компанії отримали можливість самостійно впливати на матеріали, за якими вони навчаються, задавати теми для обговорень, формувати ком'юніті, яке їм необхідно
ПриватБанк	Онлайн-платформа для практики, що забезпечує високу якість підготовки практикантів та задовольняє потреби студентів вишів і банку	Складається з 10 модулів теорії і 5 практичних завдань. За успішного проходження дозволяє отримати іменний сертифікат зі спеціалізацією й набраними балами. Така онлайн-практика забезпечує компанії безперервний потік мотивованих кандидатів, за допомогою яких закривається більше третини зовнішніх вакансій
Deloitte	Чат-бот D.TalCa (Deloitte Talent Candidate), який підбирає та пропонує вакансію, що найбільш підходить кандидату. Використання онлайн-ігр для інтенсифікації інноваційного процесу	Проводить первинне інтерв'ю навіть вночі, рекомендує пошукачам вакансії в «Deloitte», знайомить з компанією, її історією та подіями. Використання в навчанні багатокористувацьких онлайн-рольових ігр дозволило підвищити залученість персоналу в програми навчання. Інтелектуальна гра привертає увагу працівників та дозволяє їм обговорити деталі нового процесу й дослідити нові варіанти й можливості

Співробітники можуть відслідковувати свої успіхи та підходити до побудови своєї кар'єри стратегічно. Ці можливості є невід'ємними чинниками «розумного» підприємства. HR-служба створює стратегію й консулює щодо того, як правильно скористатися цими перевагами. Водночас діджиталізація вимагає грошових витрат і часу. Тому, на нашу думку, найголовніше – це прийняти рішення впроваджувати цифрові технології, готовність змінювати свої звичні процеси та прийняти на себе ризики. У будь-якому випадку, цифровізація поширюється в усіх сферах суспільного життя й ігнорувати ці процеси неможливо. Важливими стають особистісні якості самого HR-а, який повинен визначити своє місце і роль у процесі діджиталізації HR-сфери.

Дослідження показали, що діджиталізація управління персоналом передбачає зміни, що відбуваються у трьох напрямках: 1) цифрова робоча сила (залучення працівників з інноваційним типом мислення, ліквідація цифрового розриву у навичках, забезпечення постійного удосконалення знань, вмінь, навичок за допомогою сучасних технологій); 2) цифрове робоче місце (створення робочого середовища, що забезпечує високу продуктивність праці, можливості збору інформації щодо виконання завдань, використовує сучасні засоби комунікацій та підтримує зворотній зв'язок з працівниками); 3) цифровий HR (трансформація функцій управління персоналом на основі новітніх комп'ютерних технологій, використання цифрових інструментів, програмних продуктів). Варто також акцентувати увагу на напрямках діджиталізації для трансформації процесу управління персоналом (таблиця 2.7), які можуть передбачати: застосування інтегрованих мобільних додатків й автоматизація HR процесів; цифрову інтеграцію з хмарними системами; HR-аналітику та Big Data; застосування VR-технологій; штучний інтелект.

Соціальні, мобільні, аналітичні та хмарні інструменти корисні лише в тому випадку, якщо їх застосовують працівники. Управління персоналом в умовах діджиталізації повинно починатися з потреб співробітників та їх досвіду, як користувачів нових цифрових технологій. В той же час інформація про управління персоналом повинна бути автоматизованою частиною цифрової

платформи управління персоналом, яка повинна надавати менеджерам інформацію в режимі реального часу, а також створювати керівникам можливості аналізу в реальному часі, зменшуючи час, витрачений на звіти, та збільшуючи час, який кадровики та керівники підприємств витрачають на аналіз даних та вирішення проблем.

Таблиця 2.7 - Особливості використання цифрових технологій в управлінні персоналом

Функції	Напрями впровадження цифрових технологій	Результати
Рекрутмент	Використання соціальних мереж, сайтів пошуку роботи для збору інформації, створення та публікування вакансій.	Створення бази даних потенційних претендентів, розширення можливостей залучення працівників «нової» якості.
Адаптація	Використання геймефікації та єдиної платформи.	Акумуляування всієї необхідної для роботи інформації, в тому числі про компанію та паролі, графік роботи, план офісу, посадові інструкції, компенсаційну систему на єдиній платформі.
Мотивація	Акумуляування інформації про особистісні особливості, цінності і переваги працівників та використання її для мотиваційних програм.	Забезпечення вищого рівня мотивації працівника на основі використання нових прогресивних форм і методів мотивації.
Розвиток персоналу	Проходження освітніх курсів через мобільні додатки, створення електронної платформи для навчання.	Забезпечення безперервності освіти; різноманітність вибору форм та методів навчання у зручний час та місці; вивільнення ресурсів HR-відділу.
Оцінювання персоналу	Проведення електронного тестування, забезпечення оцінювання у режимі реального часу онлайн	Забезпечення прозорості та об'єктивності процесу оцінювання знань, вмінь та навичок співробітників.
Контролювання	Використання цифрових інструментів з метою збирання звітності щодо усіх процесів та виконання завдань на підприємстві.	Можливість оцінити ефективність діяльності кожного працівника; забезпечення зворотного зв'язку з працівниками.

Таким чином цифрова трансформація бізнесу впливає на управління персоналом, а діджиталізація цього процесу відбувається кількома способами: від етапів залучення та набору персоналу до автоматизації процесів управління персоналом та керування даними. При цьому ефективний процес цифрової трансформації управління персоналом на підприємстві передбачає врахування

існуючих можливостей та загроз з виробленням на цій основі ефективної стратегії діджиталізації. Втім, впровадження передових HR-технологій в практиці діяльності вітчизняних підприємств здійснюється фрагментарно та не послідовно, спостерігається значний обсяг розбіжностей щодо бачення необхідності змін серед вищого та лінійного керівництва, що вимагає глибокого аналізу та оцінки ефективності існуючого досвіду і розстановки акцентів у здійсненні HR-менеджменту.

### **2.3 Оцінка системи управління персоналом на ТОВ «Абсолют Л» як основний бізнес-процес на основі діджиталізації**

Під час пандемії світ зіткнувся з безпрецедентними викликами. Організації та люди повинні приймати рішення, які ніколи раніше не використовувалися або були лише на стадії розробки. В умовах діджиталізації управління людськими ресурсами має бути адаптивним та інноваційним, використовуючи переваги цифрових технологій. І саме сьогодні, зосереджено увагу на поєднанні професіоналів з компаніями, де вони процвітали б, враховуючи свій особливий набір навичок.

Одним із головних чинників ефективності підприємства у нестабільних кризових умовах є його здатність до своєчасного та конструктивного реагування на зміни, що загрожують його нормальному функціонуванню, з переналагодженням внутрішнього економічного механізму. Найкращих кінцевих результатів в умовах кризи досягають ті підприємства, які в процесі діяльності спромоглися побудувати ефективний механізм стимулювання персоналу. В економічній науці проблеми стимулювання працівників є одними з найбільш помітних. Вони мають важливе теоретичне та практичне значення, оскільки вони пов'язані з ефективним використанням ключового фактора виробництва - персоналу підприємства.

Оцінка системи управління персоналом підприємства спирається на інформацію про персонал, управлінські відносини, що склались в процесі трудової діяльності та ефективність використання персоналу на підприємстві. Аналіз таких показників, як: продуктивність праці, рівень заробітної плати, структура фонду заробітної плати, фондоозброєність праці та коефіцієнт оновлення основних засобів, співвідношення темпів змін заробітної плати і продуктивності праці, прибутковість персоналу, дозволяє зробити висновки про ефективність існуючої системи управління персоналом та визначити її основні проблеми.

Одним із найважливіших показників, що характеризують ефективність використання персоналу, є продуктивність праці. Проаналізуємо продуктивність праці на ТОВ «Абсолют Л» (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 – Динаміка продуктивності праці ТОВ «Абсолют Л» за 2019 - 2021 рр.

Показник	Рік			Темп приросту, %	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020/2019	
				2021/2020	
Чистий дохід від реалізованої продукції, тис.	153494	186481	205422	21,5	10,2
Середньооблікова чисельність працівників,	125	133	135	6,4	1,5
в т.ч:	107	113	115	5,6	1,8
- робітників					
Питома вага робітників в загальній чисельності промислово-виробничого	85,6	85,0	85,2	-0,7	0,2
Відпрацьовано днів одним робітником за рік	250	251	250	-	-0,4
Середня тривалість робочого дня, год.	7,76	7,76	7,84	-	1,0
Загальна кількість відпрацьованого часу за рік робітниками:	26750	28250	28750	5,6	1,8
- людино - днів					
-людино-годин	207580	217466,2	225308	4,8	3,6
Середньорічний виробіток, тис. грн /особу	1228,0	1402,1	1521,6	14,2	8,5
- одного працівника					
- одного робітника	1434,5	1650,3	1786,3	15,0	8,2
Середньоденний виробіток робітника, грн	5738,1	6601,1	7145,1	15,0	8,2
Середньогодинний виробіток робітника, грн	739,4	857,5	911,7	16,0	6,3

Як видно з даних таблиці 2.8 чистий дохід від реалізованої продукції у

2020 р. порівняно з 2019 р. збільшився на 21,5 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшився на 10,2 %.

Питома вага робітників у загальній чисельності промислово-виробничого персоналу у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшилася на 0,7 % і до 2020 р. дещо збільшилась.

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

Середньорічний виробіток як одного працівника так і одного робітника у 2019-2021 рр. зростає (рисунок 2.5).

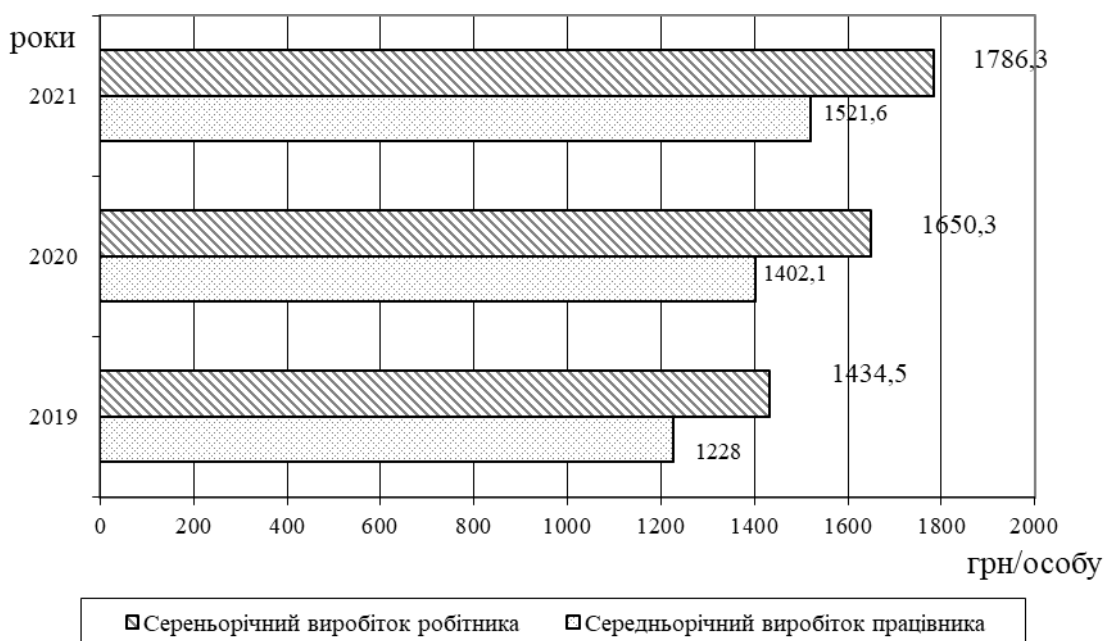


Рисунок 2.5 – Середньорічний виробіток робітника та працівника ТОВ «Абсолют Л» за 2019 - 2021 рр.

Середньоденний виробіток робітника у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшився на 15,0 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. зріс на 8,2 %. Середньогодинний виробіток робітника протягом досліджуваного періоду зазнав аналогічних змін.

Одним із напрямів підвищення ефективності виробництва та продуктивності праці є нарощування вихідних обсягів послуг без збільшення чисельності працівників при збереженні кількості робочих місць, їх кваліфікаційного складу відповідно до тарифікування робочих місць.

В умовах розвитку технологій зростають вимоги до якості робочої сили, особливо щодо питань наукової організації праці. Рациональна організація трудових процесів означає правильну організацію й обслуговування робочого місця. Кожне робоче місце на підприємстві має свої специфічні особливості, які необхідно враховувати при його організації. На підприємстві кожному працівникові надається можливість поглибити та розширити отриманий раніше рівень кваліфікації шляхом удосконалення професії та вивчення суміжних спеціальностей і навичок безпосередньо на виробництві.

Трудомісткість продукції - це витрати робочого часу на виробництво одиниці продукції одним робітником або групою працівників. Тому зростання продуктивності праці тісно пов'язано із зниження трудомісткості продукції. (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 – Показники трудомісткості виробництва ТОВ «Абсолют Л» за 2019 -2021 рр.

Показник	Рік			Темп приросту, %	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020/ 2019рр.	2021/ 2020рр.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	153494	186481	205422	21,5	10,2
Кількість відпрацьованого робочого часу штатними працівниками, люд.- год.	242500	255955,8	264492	5,5	3,3
Середньо-годинна продуктивність праці штатних працівників, грн./люд.-год.	633,0	728,6	776,7	15,1	6,6
Трудомісткість реалізації продукції, люд-год./грн	1579,9	1372,6	1287,6	-13,1	-6,2

Як видно з таблиці 2.9, кількість відпрацьованого робочого часу у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшилась на 5,5 %, а у до 2021 р. – на 3,3 %. Середньо-

годинна продуктивність праці ТОВ «Абсолют Л» протягом досліджуваного періоду зростає. Трудомісткість реалізованої продукції у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшилась на 13,1 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилась на 6,2 %.

Проведемо співставлення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати ТОВ «Абсолют Л» за 2019 -2021 рр. (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10 – Співставлення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати ТОВ «Абсолют Л» за 2019 -2021 рр.

Показники	Рік		
	2019	2020	2021
Середньорічна продуктивність праці штатних працівників, тис. грн / осіб	1228,0	1402,1	1521,6
Темп приросту продуктивності праці, %	-	14,2	8,5
Середньорічна заробітна плата 1 працівника, тис. грн	92,9	103,3	118,2
Темп приросту середньорічної заробітної плати 1 працівника, %	-	11,2	14,4
Коефіцієнт еластичності продуктивності праці та заробітної плати	-	1,3	0,6

У 2020 р. коефіцієнт еластичності продуктивності праці та заробітної плати мав додатне значення, що свідчить про недостатнє накопичення фонду оплати праці. У 2020 р. коефіцієнт еластичності продуктивності праці та заробітної плати перевищував одиницю, що оцінюється позитивно, оскільки темп росту продуктивності праці перевищує темп росту заробітної плати, що дозволяє підприємству економити на фонді оплати праці, а у 2021 р. менше одиниці. Таким чином, можна зробити висновки, що у 2020 р. в порівнянні з 2019 р. ТОВ «Абсолют Л» спостерігаються позитивні тенденції щодо приросту середньої заробітної плати та продуктивності праці. У 2021 р. коефіцієнт еластичності продуктивності праці та заробітної плати склав – 0,6.

Отже, головним напрямом підвищення продуктивності праці першого порядку є збільшення обсягів виробництва різних видів продукції та скорочення затрат праці на них.

Так, вимірювання продуктивності праці адміністративно-управлінського персоналу і продавців може бути однаковим. Багато принципів продуктивності

можуть бути спільними для обох категорій працівників. Необхідна особлива обережність, щоб віддати належне унікальному характеру діяльності працівників адміністративно-управлінського персоналу, але це не повинно зупиняти організацію в прагненні аналізувати їх продуктивність. Аналіз продуктивності праці адміністративно-управлінського персоналу починається в основному з ретельного дослідження основного процесу, а не дослідження організації, при цьому звертають особливу увагу на загальні формальні задачі які розглядає група робітників. Так, вимірювання продуктивності праці за запропонованою методикою дозволить ефективно оцінювати ефективність праці робітників торгівлі та сприятиме підвищенню їхньої продуктивності праці. Важливим завданням аналізу продуктивності праці є відношення її змін до динаміки заробітної плати. Зростання продуктивності праці повинно випереджати збільшення заробітної плати.

Проаналізуємо середню заробітну плату працівників ТОВ «Абсолют Л» за 2019 - 2021 рр. (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11 - Середня заробітна плата працівників ТОВ «Абсолют Л» за 2019 - 2021 рр.

Назва показників	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020/ 2019 рр	2021/ 2020 рр
Фонд заробітної плати, тис. грн.	11617,5	13773,5	15963,5	18,6	15,9
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	1033	1197	1276	15,9	6,6
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	125	133	135	6,4	1,5
Середньорічна оплата праці одного працівника, тис. грн	92,9	103,6	118,2	11,5	14,1
Середньомісячна оплата праці одного працівника, грн	7745,0	8630,0	9854,0	11,4	14,2

Дані таблиці 2.11 свідчать, що фонд заробітної плати на ТОВ «Абсолют Л» протягом 2019-2021 рр. зростає. Відрахування на соціальні заходи у 2020 р порівняно з 2019 р. зросли на 15,9 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. – на 6,6 %.

Середньорічна оплата праці одного працівника ТОВ «Абсолют Л» у 2020 р. порівняно з 2019 р. зросла на 11,5 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. зросла на 14,1 %. Відповідних змін зазнала і середньомісячна заробітна плата одного працівника.

Для кращої наочності розглянемо динамку зміни фонду оплати праці та відрахувань на соціальні заходи графічно (рисунок 2.6).

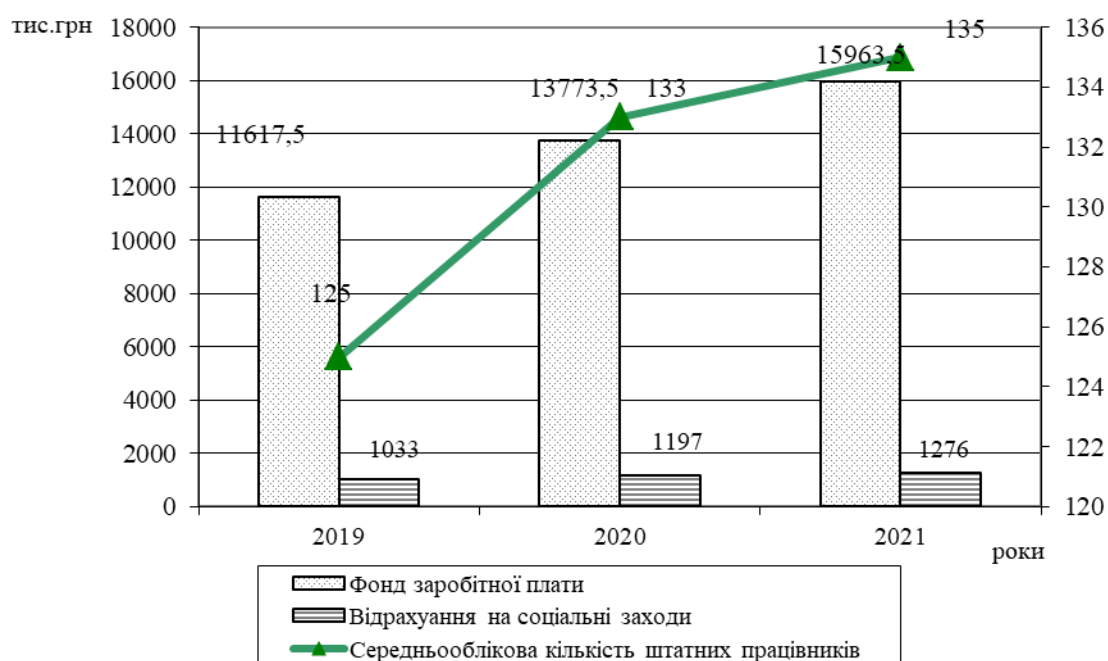


Рисунок 2.6 – Динаміка фонду оплати праці та відрахувань на соціальні заходи на ТОВ «Абсолют Л» за 2019-2021 рр.

Вибір методів матеріального та нематеріального стимулювання залежить від багатьох умов: асортиментної політики та спеціалізації магазину, форми обслуговування загалом образу торговельного підприємства, але ефективною може бути система оплати, яка складається з: 1) постійної частини оплати; 2) оплати за кількістю набраних балів – бонусів: за підтримання магазину у привабливому для покупців вигляді, чистоту й акуратність, оформлення торгового залу до свят, викладення товару, просування продукції, якість обслуговування покупців. При цьому бали можуть бути і зі знаком «мінус»; 3) відсотки з продажу або премії у разі виконання певного мінімуму.

Проаналізуємо показники ефективності оплати праці ТОВ «Абсолют Л»

2019 – 2021 рр. (таблиця 2.12).

Аналізуючи дані таблиці 2.12, темпи приросту фонду оплати праці на ТОВ «Абсолют Л» перевищують темпи приросту доходу у 2021 р., що свідчить про необґрунтовані перевитрати фонду заробітної плати. Дану гіпотезу підтверджують і зменшення показника зарплатовіддачі при одночасному зростанні показника зарплатомісткості.

Таблиця 2.12 – Показники ефективності оплати праці ТОВ «Абсолют Л» 2019 – 2021 рр.

Показник	Рік			Темп приросту, %	
	2019	2020	2021	2020/2019 рр.	2021/2020 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	153494	186481	205422	21,5	10,2
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	11617,5	13773,5	15963,5	18,6	15,9
Зарплатовіддача, грн/грн	13,2	13,5	12,9	2,3	-4,4
Зарплатомісткість, грн/грн	0,076	0,074	0,078	-2,6	5,4

Високий рівень зарплатомісткості продукції, у 2021 р., знижує рівень ефективності оплати праці, оскільки у підприємця відсутні економічні мотиви до інвестування у механізацію і автоматизацію праці. Зарплатовіддача, як економічний показник, дозволяє оцінити рівень ефективності використання фонду оплати праці при відповідному обсягу виробництва на підприємстві. Очевидно, що чим більше обсягу послуг приходить на одиницю заробітної плати, тим ефективніше використовується трудовий ресурс.

Система оплати продавців, де основну частину становить відсоток з продажів, може призвести, по-перше, до нав'язування товару; по-друге, – до зниження уваги до візуальної інформації у магазині, системи навігації у залі та створення акцентів для покупців. Частина покупців, яка не бажає вдаватися до допомоги продавця, може бути безповоротно втрачена. Для низки товарів середньої цінової категорії і елітних товарів дуже важливо не відлякати відвідувача, дозволити йому самому роздивитися і освоїтися. Продавець

включається у процес вибору тільки на другому етапі, – якщо його, звичайно, не покликали на допомогу раніше. У менеджерів із закупівель оплата за системою «фіксована частина плюс преміальні» може призвести до надто тісних контактів із постачальниками. Нерідко зустрічається ситуація, коли менеджером із закупівель вигідніше відстоювати інтереси постачальника, а не рідного торговельного підприємства. Так з'являється увесь асортимент продукції одного постачальника, і частина позицій «намертво зависає».

Втрати, яких магазин зазнає унаслідок діяльності такого менеджера із закупівель, можуть багаторазово перевищувати суму отриманих ним відсотків. Досвід успішних роздрібних торговельних підприємств переконливо свідчить про те, що відсотки менеджеру із закупівель таки потрібно давати, – але не з закупівель, а з продажів.

Отже, можна зацікавити менеджера зі закупівель у зростанні товарообігу та підвищенні прибутку магазину. Отже, можна сформулювати вимоги до системи мотивації на торговельному підприємстві: першою є облік функціональних обов'язків, які виконують співробітники торговельного підприємства; другою вимогою до ефективної системи є її прозорість і об'єктивність: у разі якщо персоналу буде незрозуміло чи невідомо, за що їх заохочують і як вони можуть впливати на розмір своєї заробітної плати; якщо критерії оцінки їх діяльності не об'єктивні або оцінка відбувається волюнтаристськи, а критерії постійно змінюються, мотиваційного ефекту не буде досягнуто. Ефективність системи мотивації торговельного персоналу залежить від чинників, індивідуальних для кожного підприємства: системи продажів і особливостей управління продажами; особливостей бізнес-процесів на підприємстві; розподілу обов'язків усередині відділу продажів і між відділами; організаційної культури.

Під час здійснення стимулювання необхідно ретельно вивчити кожного співробітника, щоб визначити, які чинники будуть його мотивувати. Не можна застосовувати загальну концепцію для усіх працівників. Тому головне правило ефективного стимулювання та мотивації є індивідуальний підхід до кожного співробітника, оскільки тільки так можна добитися максимальних результатів.

Успіх в конкурентній боротьбі на ринку товарів і послуг зумовлює прагнення виробничих організацій активізувати діяльність з розвитку свого кадрового потенціалу. Важливою складовою частиною цього курсу є підвищення рівня роботи з кадрами шляхом впровадження нових організаційних форм і методів, що враховують ринкові відносини. Якщо організація хоче «вижити», мати конкурентоспроможний персонал і підвищувати ефективність своєї діяльності, то їй життєво необхідно у межах формованої кадрової політики передбачити перелік практичних заходів, спрямованих на сталий розвиток і планомірний розвиток співробітників всіх категорій. Практично всі автори сходяться на думці, що розвиток персоналу є багатоетапним процесом первинної професійної підготовки та її подальшого поглиблення, розширення і доповнення на базі раніше придбаної кваліфікації.

При цьому навчальні процеси після закінчення першої фази освіти узагальнено називаються підвищенням кваліфікації та перепідготовкою. Залежно від переслідуваних цілей виділяються різні варіанти підвищення кваліфікації, відповідно до яких, набута раніше кваліфікація, повинна бути або збережена, або поглиблена і розширена, або приведена у відповідність з обстановкою, що змінилася, або доведена до рівня, необхідного для роботи на новій, більш високій посаді.

## **Висновки до розділу 2**

Криза, викликана пандемією COVID-19, створила нагальну потребу в переосмисленні підходів до управління персоналом. Стає зрозумілим, що поки організації подвоювали інвестиції в технології протягом останніх десяти років, більшість із них інвестували недостатньо коштів у розробку стратегій адаптації працівників до нових робочих процесів.

1. Використання оптимізаційного підходу щодо використання персоналу

для досягнення цінного кінцевого продукту на основі евентуального підходу, що в умовах діджиталізації у суспільстві відрізняється забезпеченням оперативного оновлення бази людських ресурсів, як технології, передбачає удосконалення процесу їхнього використання через реалізацію на підприємстві комплексного алгоритму таких дій: використання принципу оптимізації технологій розвитку кадрового потенціалу у системі управління підприємствами; впровадження механізму використання інноваційних технологій у формуванні кадрового потенціалу.

2. Виявлено базові взаємозв'язки у системі удосконаленої організаційної структури підприємства в процесі розвитку бізнесу на засадах digital-технологій, що полягають у впровадженні стратегії розвитку персоналу, розробленні інструментарію відбору технологій і проведенні оцінки ефекту від використання цих технологій, що сприятиме систематичному оновленню бази людських ресурсів для посилення інноваційної складової підприємства у бізнес-середовищі.

3. Оцінка рівня функціональної адаптивності підприємства до динамічних змін середовища процесів формування персоналу на підприємстві підтверджує зростання рівня продуктивності праці для висококваліфікованих працівників розумової праці, що обумовлено використаною при опитуванні соціальною базою, за результатами якої було побудовано функцію, яка моделює залежність коефіцієнта ділової активності співробітника від психологічного клімату в колективі і розміру оплати праці.

Кожен HR повинен перш за все визначити свою роль, яка допоможе керівництву та працівникам швидко трансформуватися й адаптуватися до цифрового способу мислення. Обов'язково необхідно удосконалити та модернізувати традиційну систему HR-рішень, а краще замінити її на інтегровану хмарну платформу, що створить надійну цифрову інфраструктуру підприємства. На нашу думку, саме від HR-служби залежить продуктивність праці колективу, й як наслідок – компанії в цілому. Сучасний HR за допомогою різноманітних цифрових рішень створює для працівників середовище ефективної та продуктивної праці..

### **3 ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ НОВОЇ СТРАТЕГІЇ HR –ІНЖИНІРИНГУ НА ОСНОВІ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ТОВ «АБСОЛЮТ-Л»**

#### **3.1 Пріоритетні вектори формування стратегії розвитку персоналу підприємства**

Одна з основних проблем у діяльності аграрних організацій, як зазначається багатьма економістами і господарськими керівниками [38], пов'язана з неузгодженістю дій персоналу на різних рівнях управління.

Створення необхідних умов і координація дій персоналу під час керування діяльністю організації є сьогодні найважливішими чинниками її успішного позиціонування на ринку. У цих умовах особливого значення набуває спільне бачення майбутнього організації, яке слід розглядати як певну модель, що характеризує перспективи розвитку організації на тривалому часовому відрізку. Бачення може бути сформульовано як рішення певної споживчої проблеми, як досягнення певної конкурентної позиції, ролі на ринку або в суспільстві, як зміна, яке організації належить здійснити. Вирішальна роль у формуванні спільного бачення майбутнього організації належить стратегії її розвитку. В процесі практичної реалізації стратегії розвитку організації посилюється роль людських ресурсів (персонал як фактор виробництва, розвиток персоналу як фактор зміцнення конкурентоспроможності та ринкового потенціалу) [39].

У життєвому циклі існування практично будь-якого конкретного бізнесу, в тому числі і пов'язаного із задоволенням базисних потреб суспільства, розрізняються періоди створення, трансформації та ліквідації. Періоду створення відповідають стадії виникнення і становлення бізнесу; продуктивному періоду трансформації – стадії росту і насичення потреби традиційної групи споживачів в профільній продукції; період ліквідації обумовлений падінням зовнішнього попиту і втратою внутрішньої енергії виробничої організації [40].

Як показує досвід багатьох відомих підприємств у період трансформації

бізнесу – переходу від комплексного менеджменту, здійснюваного невеликою командою однодумців, до диференційованого управління з використанням великої кількості вузькоспеціалізованих фахівців (а в деяких випадках – і зворотні переходи), найбільший інтерес виявляється до проблем управління кадрами і, зокрема, розвитку персоналу організації. У цей період здійснюються кадрові перестановки, створюються нові підрозділи і відділи управління, існуючі підрозділи реорганізуються або ліквідуються, змінюється структура фінансових потоків і структура управління. Все це викликає необхідність формування порядку зі стратегією розвитку організації в цілому і стратегії розвитку її персоналу [41].

Значення формування стратегії розвитку персоналу для успіху сучасної організації проявляється в наступному. По-перше, з ростом динамічності середовища знижується її прогнозованість і орієнтиром для організації стають не стільки фінансові показники, скільки перспективи розвитку персоналу, здатного виконати фінансові показники. По-друге, стратегія розвитку персоналу організації забезпечує розробку і реалізацію довгострокових і якісно певних напрямів у роботі з персоналом, основною метою яких є розробка складу і послідовності прийнятих рішень для забезпечення підвищення кадрового потенціалу організації.

Можна виділити ряд ознак, за якими слід судити про необхідність і доцільність формування стратегії розвитку персоналу ТОВ «Абсолют Л»:

- неясність і суперечливість сценаріїв майбутнього у працівників організації, що проявляється у низькій мотивації їх трудової діяльності;
- зниження внеску кожного працівника в досягнення організаційних цілей,
- низька ефективність системи роботи з кадровим резервом та молодими спеціалістами.

У сучасних умовах швидкого старіння професійних знань і навичок здатність керівництва організації приділяти увагу і виділяти необхідні кошти на розвиток свого персоналу є важливим фактором довгострокового успіху.

Проведені дослідження сучасних підходів до проблеми розвитку персоналу організації дають підстави розуміти під стратегією розвитку персоналу організації сукупність дій і послідовність прийнятих рішень, що дозволяють оцінити,

проаналізувати та розробити необхідну систему впливів на персонал для забезпечення досягнення нею необхідного сукупного конкурентоспроможного потенціалу з метою реалізації обраної стратегії розвитку організації .

Стратегія розвитку персоналу створює необхідні умови для прийняття рішень у стратегічному плані усувають суперечності інтересів організації та її персоналу. Важливим є розуміння того, наскільки можна реалізуватися стратегія на практиці і які зміни в роботі організації потрібні. Безумовно, стратегія розвитку персоналу є похідною від комплексної стратегії організації або стратегії управління персоналом організації та визначається їх цілями, завданнями на кожному етапі свого розвитку. Однак слід говорити про деяку самостійність при розробці стратегічного плану розвитку персоналу. Ця самостійність розробки стратегії розвитку персоналу знаходить своє відображення в етапах стратегічного управління розвитком персоналу ТОВ «Абсолют Л» (рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 - Етапи стратегічного управління розвитком персоналу  
ТОВ «Абсолют Л»

Реалізація стратегії розвитку персоналу ТОВ «Абсолют Л» визначається двома групами факторів (рисунок 3.2). Під зовнішніми факторами слід розуміти економіко-соціальне середовище існування організації.

До числа внутрішніх факторів належать:

- прийнята комплексна стратегія розвитку організації або стратегія управління персоналом організації;
- існуюча структура управління організацією;
- склад і структура персоналу організації;
- розмір організації та її організаційно-правовий статус.

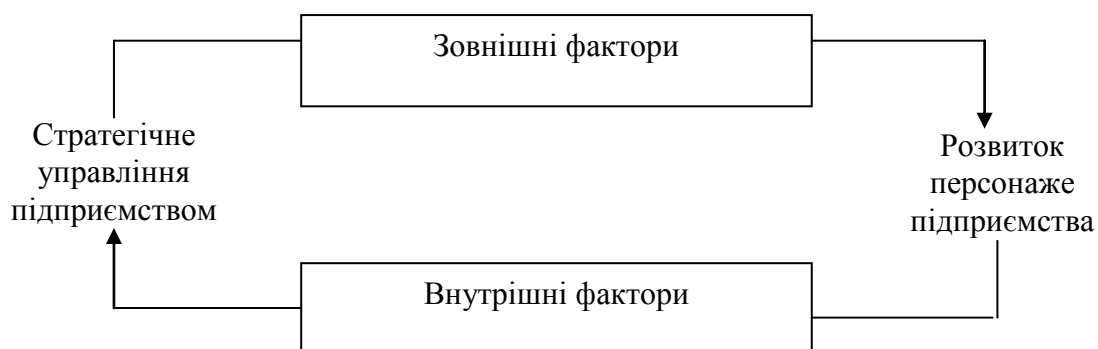


Рисунок 3.2 - Групи чинників, що впливають на стратегію розвитку персоналу ТОВ «Абсолют Л»

Формування стратегії розвитку персоналу є важливою частиною системи управління персоналом організації, основою для прийняття стратегічних та оперативних рішень. Відсутність стратегії позбавляє службу управління персоналом орієнтирів розвитку та призводить до різнокерованості прийнятих рішень і подальших дій. Результатом є випадковий стан, в якому може опинитися система розвитку персоналу організації, що відображає сумарні різноспрямовані зусилля служби управління персоналом по підвищенню кваліфікації та перепідготовки кадрів. Подібна ситуація може скластися не тільки при відсутності стратегії розвитку персоналу, але і при формальному ставленні до її формування, а також при недостатній координації зусиль при практичній реалізації раніше розробленої стратегії. В умовах організаційного розвитку та

супутніх змін в управлінні організацією формування стратегії розвитку персоналу має певну специфіку. Досить часто стратегія підмінюється красивими гаслами, які не визначають напрями, особливості та методи розвитку. Нахил у практичній діяльності робиться в основному на поточні «реактивні» дії замість активних дій, спрямованих на досягнення поставлених стратегічних цілей. В основу формування і реалізації стратегії розвитку персоналу підприємства повинні бути покладені певні принципи, якими слід керуватися при вирішенні методичних і практичних питань (таблиця 3.1) [42, с. 399].

Таблиця 3.1 - Основні принципи формування та реалізації стратегії розвитку персоналу

Принципи формування та реалізації стратегії	Зміст і характеристика принципу
1	2
Комплексність	Принцип комплексного підходу до розвитку персоналу означає розгляд даного процесу, як що складається з різних елементів і має певну внутрішню організацію. Комплексний підхід сприяє збалансованому функціонуванню, ліквідації диспропорцій і суперечностей між різними сторонами процесу розвитку персоналу. Розвиток персоналу повинно здійснюватися в усіх напрямках, враховуючи всі аспекти - організаційний, правовий, економічний, психофізіологічний і соціальний
Системність	Доповнює принцип комплексності. Якщо комплексність вимагає повноти охоплення всіх напрямків і аспектів розвитку персоналу, системність передбачає взаємозв'язок всіх елементів розвитку персоналу з метою усунення суперечностей, які можуть виникнути при ізольованому їх вирішенні
Цілеспрямованість	Політика розвитку персоналу повинна носити цілеспрямований характер, що передбачає обґрунтований вибір для конкретного розглянутого часового періоду цілей і завдань розвитку, груп і спеціалізацій працівників. Принциповим тут є розгляд проблеми розвитку персоналу в контексті комплексної стратегії організації і загальної політики кадрового забезпечення
Цілеспрямована творчість	Переслідує дві взаємозалежні цілі: забезпечення творчого підходу при розробці планів розвитку і їх практичної реалізації і максимальне використання творчого потенціалу працівників
Професіоналізм	Дотримання цього принципу означає, що в процесі навчання працівникам необхідно опанувати відповідними теоретичними знаннями і практичними навичками вирішення поставлених перед ними завдань відповідно до нових умов господарювання. При формуванні навчальних програм ключове місце повинні займати розділи, засвоєння матеріалів яких буде безпосередньо впливати на якість виконання відповідних посадових обов'язків працівниками
Безперервність	При формуванні планів розвитку персоналу необхідно орієнтуватися на принцип безперервності розвитку. Головне тут – забезпечення постійного зростання кваліфікації працівників, виходячи з «виробничої» потреби (існуючої і прогнозованої) організації або її структурних підрозділів. Важливою умовою безперервності розвитку персоналу є і обґрунтований вибір моменту навчання. Ці моменти можуть визначатися, зокрема, стратегічними завданнями розвитку виробничої організації, що мають місце організаційними змінами, виникненням принципово нових задач управління тощо
Диференційованість	Дотримання принципу диференційованості на увазі використання різних форм і методів навчання, підготовки і перепідготовки, виходячи з цілей розвитку, з урахуванням виконуваних персоналом функцій, вимог до знань, рівнем освіти

Кінець таблиці 3.1

1	2
Циклічність	Процес розвитку персоналу складається із сукупності взаємопов'язаних етапів. Замикаючись в цикл вони повторюються знову на більш високому рівні
Індивідуалізація навчання	Необхідність розвитку персоналу не є абстрактною, абстрактній категорією. Це процес конкретний, він прив'язаний до певної корпоративної ситуації і певної сукупності працівників. У свою чергу, це обумовлює індивідуалізацію навчання, яку можна розуміти як формування змісту навчання (програми навчання) стосовно до конкретного працівника або їх якісно однорідної групі, тобто групі працівників, що займають ідентичні посади і виконують однаковий (близький) коло службових обов'язків з однаковим рівнем підготовки
Ефективність	Визначальним принципом розвитку персоналу є принцип ефективності. Про загальну ефективність можна судити за ступенем досягнення поставлених організацією цілей в області розвитку персоналу. Складовими загальної ефективності є, в першу чергу, соціальна і економічна ефективність. Соціальна - виражається в поліпшенні якості персоналу, економічна - в прирості результативності його праці

З точки зору складу, якості персоналу виробничої організації і напрямів його подальшого розвитку особливо важливим є взаємоув'язка стратегічних цілей і спрямованості комплексної (корпоративної) стратегії організації і стратегії розвитку її персоналу. Актуальність даного положення визначається тим, що напрям корпоративної стратегії має визначати вимоги до кадрового забезпечення та стратегічні цілі розвитку персоналу виробничої організації. Наприклад, у тому випадку, якщо основою реалізації корпоративної стратегії є максимізація якості продукції, що випускається, то працівники, які перебувають на ключових постах з точки зору реалізації якості, а також колектив в цілому повинні володіти максимально професійним рівнем і компетентністю, що дозволяє реалізувати рівень якості незалежно від витрат на можливі виробничі та технологічні збої.

Інноваційний тип корпоративної стратегії, що передбачає впровадження найбільш прогресивних технологій, вимагає від працівників максимальної гнучкості, широкої професійної ерудиції, готовності до сприйняття нових технологій і видів техніки [43, с. 151].

Техніко-технологічна спрямованість корпоративної стратегії, пов'язана з факторами зміни профільної технології виробництва, спирається, як правило, на внутрішній науково-технічний потенціал виробничої організації. При цьому внутрішня орієнтація не передбачає активного вивчення технологічної стратегії конкурентів, а спрямована на власні технічні та технологічні розробки і модернізацію вже наявних виробничих процесів. Дана стратегія вимагає від працівників ініціативи, творчості, активної участі в проведених науково-

дослідних роботах.

Важливість обліку спрямованості корпоративної стратегії організації пояснюється тим, що успішна її реалізація самим прямим чином пов'язана з кваліфікаційним рівнем персоналу організації і багато в чому визначає сукупність перспективних вимог до персоналу організації. У свою чергу, розробка сукупності перспективних вимог до персоналу є обов'язковим і необхідною умовою формування стратегії розвитку персоналу організації. Можливі два основні варіанти ситуації, що склалася до моменту розробки стратегії розвитку персоналу: або організація вже розробила комплексну стратегію свого розвитку або її основні елементи, але зазначений вид стратегії не був розроблений, або розробка комплексної стратегії або окремих її елементів ще належить. Друга з розглянутих ситуацій передбачає обов'язкове подальше формування і обговорення варіантів корпоративної стратегії організації з урахуванням різних її складових, що сприятиме як розвитку персоналу, так і розвитку організації в цілому. У будь-якому випадку стратегія розвитку персоналу визначається комплексною стратегією організації (в основному соціальної та управлінської її компонентами).

При розробці стратегії розвитку персоналу найбільш ефективна наступна послідовність дій [44, с. 399] :

- аналіз соціально-економічного потенціалу організації, виявлення внутрішніх точок генерації можливих конкурентних переваг (навіть в умовах структурного монополізму цей аспект має вагомe значення);
- аналіз ринку продукції і виявлення зон господарювання;
- формування товарно-ринкової, ресурсно-ринкової і інтеграційної стратегії виробничої організації; - формування фінансово-інвестиційної стратегії;
- формування соціальної стратегії;
- розробка перспективних вимог до персоналу виробничої організації, специфіковані по підрозділах організації і по персоналу в цілому (корпоративна культура, соціально-психологічний клімат, взаємини співробітника і організації тощо)»
- формування стратегії розвитку персоналу організації. У загальному

випадку організація повинна сформувавши не тільки повномасштабну стратегію діяльності та розвитку свого персоналу, а й всі інші види перерахованих стратегій вищого рівня. Після завершення формування стратегії розвитку персоналу передбачається розробка системи управління розвитком персоналу, що включає в себе методичне, технічне, інформаційне та організаційне забезпечення.

Можлива ситуація, коли продумана комплексна стратегія відсутня, а часу на її розробку недостатньо. У цьому випадку можна скористатися граничноспрощеним угрупованням трудових колективів виробничої організації, виконаної з точки зору рівня їх «інноваційності». Для цього будемо використовувати лінійну шкалу (відрізок), у лівій частині якого «розмістимо» трудовий колектив організації, що характеризується найбільш рутинним характером діяльності, а в правій – колектив інноваційного типу, який активно реагує на зміни зовнішнього середовища шляхом прийняття нестандартних, творчих рішень [45, с. 126].

Внутрішнім точкам шкали будуть відповідати інші проміжні варіанти. Внутрішнім точкам шкали будуть відповідати інші проміжні варіанти. Характерними з цієї точки зору є три основних типи трудових колективів, що відрізняються не тільки рівнем «інноваційності», а й рівнем професійної підготовки і розвитку працівників, що входять до їх складу.

«Ранньоіндустріальний» тип. Відмітними рисами даного типу трудового колективу є наявність суворого дисциплінарного механізму реалізації планових завдань, підкріпленого жорстким ієрархічним (лінійним) керівництвом та націленість на кооперацію зусиль працівників, що входять до його складу. Працівників відрізняє вузькопрофесійна підготовка, що передбачає виконання практичних завдань керівництва строго у межах посадових обов'язків

«Технократичний», що характеризується адміністративно-економічним механізмом, спрямованим на забезпечення функціонування соціотехнічних систем і здійснюваний лінійно-функціональним ієрархічним керівником за допомогою поєднання економічних, адміністративних і мотиваційних методів. Для соціотехнічних систем, до складу яких входить більшість виробничих

підрозділів організації, вирішальне значення в забезпеченні ефективної роботи має правильна організація не тільки міжособистісних, а й людино-машинних, ергономічних взаємодій. Працівників відрізняє високий рівень професійної підготовки, що передбачає виконання практичних завдань керівництва в межах посадових обов'язків, але з елементами творчості і невисокого ступеня «інноваційності».

«Інноваційний» тип трудового колективу, що характеризується змагальністю працівників на чолі з керівником-лідером. Зусилля керівника спрямовані на забезпечення трьох основних складових даного типу управління:

- взаємодія працівників і груп в повсякденному трудовому процесі;
- активізацію їх професійного, творчого, особистісного та організаційного потенціалу;
- інтеграцію зусиль працівників, мікроколективів, орієнтацію всього персоналу на реалізацію цілей організації і досягнення кінцевого результату.

Після угруповання трудових колективів виробничої організації за рівнем їх «інноваційності», доцільно розробити систему заходів, спрямованих на підвищення інноваційної активності колективів, віднесених до категорій ранньоіндустріальної і технократичних. Дана система повинна включати в себе організаційні заходи, спрямовані на забезпечення: ефективної взаємодії членів колективу, активізацію їх професійного і творчого потенціалу та забезпечення інтеграції трудової діяльності. Практична реалізація цих організаційних заходів буде складовою частиною процесу розвитку персоналу виробничої організації.

Деякі традиційні засоби реалізації зусиль менеджменту в сфері організації взаємодії в умовах розвитку персоналу ТОВ «Абсолют Л» представлені в таблиці 3.2.

Активізація творчого начала працівників, пробудження у них «смаку» і інтересу до інноваційної діяльності, як на ініціативних засадах, так і в порядку виконання своїх посадових обов'язків є однією з найважливіших цілей процесу розвитку персоналу виробничої організації. Саме цей фактор є наріжним каменем в організаціях, стурбованих проблемами галузевого лідерства, оновлення

технології, гнучкості реагування на зовнішні зміни.

Таблиця 3.2 - Заходи щодо забезпечення взаємодії працівників ТОВ «Абсолют Л»

Організаційні заходи	Принципи управління	Очікувані результати
Створення організаційно оформлених робочих груп, бригад	Деіндивідуалізація управління. Управління бригадами «Бригадна» оплата праці	Зміцнення внутрішньогрупових відносин. Ослаблення міжгрупових зв'язків. Надмірна концентрація уваги й інтересів на внутрішньогрупових відносинах
Створення «виробничих пар»	Бінарне управління	Зміцнення взаємодії між окремими працівниками. Можливо ослаблення групових зв'язків
Створення тимчасових неформальних груп. Стимулювання прийняття групових завдань і зобов'язань	Функціональне управління	Зміцнення групової взаємодії. Можливі протиріччя між внутрішньогрупових і ієрархічними відносинами

Принципи та методи формування умов для новаторської діяльності працівників ТОВ «Абсолют Л» відображені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Заходи щодо активізації творчого потенціалу працівників ТОВ «Абсолют Л»

Організаційні заходи	Принципи управління	Очікувані результати
Створення сприятливого соціально-психологічного клімату в організації	Довіра до працівника. Допустимість пошукових помилок	Більш імпульсивна поведінка. Зростання творчої активності. Зміцнення віри в себе. Можливо погіршення керованості працівників
Створення системи внутріфірмових комунікацій	Вільний обмін інформацією Відкрита стратегія керівництва	Ефект від взаємодії ідей. Інтелектуальна рухливість. У деяких випадках - боязнь генерації власних ідей
Формування системи визначення мети	Ініціативне формулювання. Цілей ініціативна самоатестація. Винагорода за прийняття додаткового ризику	Поділ відповідальності і спільне висунення нових ідей зниження конформізму. Можливо порушення єдності цілей організації і окремих працівників
Реформування механізмів контролю	Допущення самоконтролю. Ув'язка індивідуального контролю з діяльністю організації в цілому	Пріоритет різноманітності і творчості над одноманітністю і пристосовництвом. Розширення сфери творчості. Можливі функціональні конфлікти

Завдання управління розвитком персоналу, пов'язана із забезпеченням інтеграції зусиль працівників, полягає в консолідації їхніх інтересів та інтересів організації, створенні мультиплікативний ефект від спільної інноваційної діяльності працівників. Детальна регламентація, характерна для «до інноваційних» форм управління, повинна змінитися інтеграцією як природною формою спільного функціонування працівників і керівництва [46, с. 82] .

Організаційно-управлінські заходи по реалізації внутрішньофірмової інтеграції персоналу ТОВ «Абсолют Л» наведені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Заходи щодо забезпечення інтеграції діяльності персоналу ТОВ «Абсолют Л»

Організаційні заходи	Принципи управління	Очікувані результати
Створення системи делегування працівників до органів, які приймають рішення (наглядова рада тощо)	Участь більшості працівників в підготовці, прийнятті та контролі за реалізацією найважливіших управлінських рішень	Зближення інтересів працівників і керівників. Усвідомлення цілей організації. Можлива незначна дезорганізація виробничої сфери
Відмова від ієрархічності управління і лінійних керівників	Переконання замість накази Пріоритет дій за прикладом лідера	Пом'якшення адміністративних протиріч
Створення системи стратегічного планування виробничої організації	Координаційно-цільове управління Прозора інформаційна структура	Інформованість працівників про принципи і стратегії організації. Можливе зростання витрат за рахунок витрат на інформатизацію організації та роботу зі стратегічного планування.

Успіх розвитку персоналу ТОВ «Абсолют Л» залежить від здатності співробітників засвоювати і використовувати на робочому місці нові знання і навички. У цих умовах система управління розвитком персоналу покликана організувати процес підготовки співробітників організації до виконання нових виробничих функцій, заняттю нових посад, таким чином, щоб в повній мірі враховувалася динаміка розвитку і практична реалізація комплексної стратегії виробничої організації.

Працездатність системи управління розвитком персоналу позитивно позначається на створенні сприятливого клімату в організації, підвищення

мотивації співробітників, забезпечує спадкоємність в управлінні. Позитивний вплив виявляється і на самих співробітників. Купуючи нові знання і навички, вони стають більш конкурентоспроможними на ринку праці і отримують додаткові можливості для професійного зростання як в організації, так і поза нею.

Особливе місце в діяльності ТОВ «Абсолют Л» займає стратегічне планування, яке є однією з основних функцій управління і представляє собою процес визначення цілей функціонування організації, а також шляхів їх досягнення. Стратегічний підхід передбачає організацію процесу розвитку персоналу з урахуванням стратегічних цілей виробничої організації, що передбачають досягнення, таких соціальних цілей, як поліпшення виробничого потенціалу персоналу в цілому і його окремих представників. На практиці це положення може бути реалізовано тільки у тому випадку, якщо буде забезпечено взаємозв'язок і взаємозумовленість не тільки корпоративної стратегії і стратегії управління персоналом організації, але і спадкоємність стратегії управління персоналом і стратегії його розвитку.

### **3.2 Визначення рівня готовності до запровадження HR-технологій у формуванні нової стратегії HR-інжинірингу**

Поняття екосистеми в економіці та управлінні розглядається багатьма теоретиками та практиками. В умовах повсякденного швидкого запровадження технологічних інновацій, розвитку нових технологій, до яких можна віднести аналіз даних, хмарні технології, використання інтернет-речей, ботів, розподілу реєстрів, автоматизації виробничих та управлінських функцій, активного використання мобільних додатків, розвиток екосистем формується на основі запровадження інформаційних систем та автоматизації виробничих та управлінських процесів на мікро-, мезо і макрорівнях та охоплюють не тільки виробництво нових продуктів та послуг, а й низку нових технологій управління,

зокрема управління персоналом [47, с. 28].

Адаптуючи такий підхід до HR-технологій, можна зробити висновок, що реалізація цих технологій передбачає взаємодію всіх складових екосистеми управління персоналом з середнім та топ-менеджментом організації, а також безпосередньої взаємодії з кожною особою, що працює або буде працювати в організації. Ефективність екосистеми полягає у збалансованій підтримці всіх учасників системи.

Альтернативні варіанти використання персоналом передбачають нові підходи до управління та реалізації HR-технологій. Така екосистема персоналу активно впливає на формування комплексної системи управління персоналом і передбачає використання нових інструментів та методів управління трудовими ресурсами. Результати опитування свідчать про те, що 42 % респондентів хвилює захист конфіденційної інформації, 36 % – ризик втрати репутації; 38 % – нестабільність нетрадиційного персоналу; 39 % – зміни правил в управлінні персоналом нових категорій [48, с. 199].

Створення та активне використання динамічної бази знань підприємства є другим цільовим напрямом, яке дозволяє сформувати конкурентоздатний інтелектуальний капітал підприємства, базою якого є людський капітал відповідно до функціональних задач підприємства та його стратегічних цілей розвитку. Такі бази знань можуть бути сформовані у змішаному вигляді, тобто існують внутрішні бази даних та знань і доступ до зовнішніх відкритих або/і закритих баз даних та знань.

Детально розроблені HR-технології та сформований безшовний інформаційний простір дозволяють не тільки швидко знаходити відповідну інформацію та отримувати рекомендації щодо прийняття рішення, а і підтримувати баланс між стратегічними цілями розвитку підприємства та цілями самореалізації персоналу. Крім того, таке інформаційне середовище комплексної системи передбачає підтримку корпоративної культури, багатоаспектної системи мотивації персоналу та запровадження нових форм залучення персоналу відповідно його системи. Деякі автори вважають інформаційною екосистемою

сукупність сервісів, пристроїв одного підприємства, що об'єднані в єдину мережу. Але таке визначення стосується тільки апаратного та програмного забезпечення і не фокусує свою увагу на методичному забезпеченні, тобто алгоритмах та процедурах використання мережевих пристроїв (настільних ПК, планшетів, мобільних пристроїв), хмарних сервісів, спеціальних програмних сервісів. Система управління персоналом має такі основні контури: Управлінський – екосистема передбачає реалізацію основних функцій управління – планування; мотивація; організація, реалізація управління, контроль. Технологічний – реалізація HR-технологій за допомогою мережевих інструментів. Користувацький – реалізація HR-технологій відповідно до алгоритмів їх реалізації технологій за рольовими сценаріями [49].

Контури переплітаються між собою і передбачають дотримання основних принципів формування інформаційної системи (рисунок 3.3):

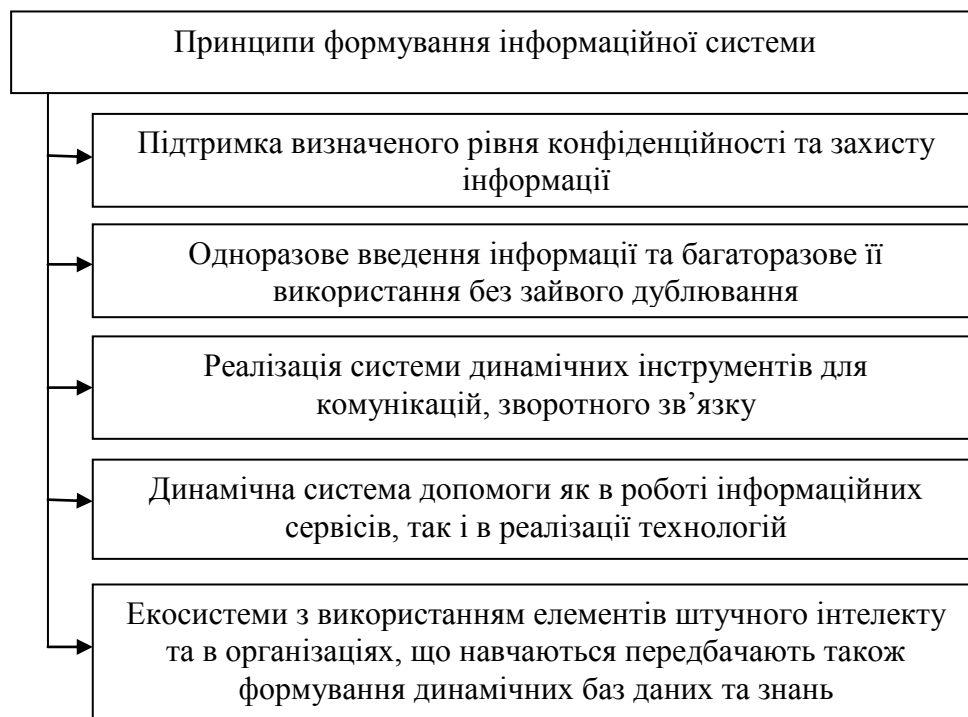


Рисунок 3.3 – Основні принципи формування інформаційної системи

В таблиці 3.5 представлено основні напрями охоплення системою системи управління персоналом ТОВ «Абсолют Л» та HR-технологій з фокусуванням на цілях та прикладах використання.

Таблиця 3.5 - Напрями охоплення системою системи управління персоналом ТОВ «Абсолют Л» та HR-технологій з фокусуванням на цілях та прикладах використання

Напрями	Результат	Технології
Планування	План оновлення персоналу, його навичок та знань, підвищення кваліфікації	Створення та підтримки баз даних та знань персоналу. Створення баз даних та знань резервного персоналу відповідно до ризиків. Технології створення та підтримки проектних команд. Загальні технології набору, розширення, звільнення персоналу.
Мотивація	Програми та плани мотивації персоналу, результати їх реалізації	Створення індивідуальних траєкторій мотивації персоналу. Технології моніторингу рівня матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу (заробітної плати, преміального фонду, соціальних виплат тощо),
Організація	Алгоритми взаємодії HR-менеджерів, керівників середньої та вищої ланки з персоналом.	Гнучкі технології організації управління персоналом. Інституційні та проектні взаємодії. Технології набору, мотивації, управління талантами, зростання та звільнення персоналу
Контроль	Оцінювання рівня готовності та ефективності діяльності персоналу	Технології оцінювання ефективності діяльності персоналу; рівня готовності персоналу до використання сучасних засобів здійснення виробничої та управлінської діяльності

Таким чином, можна зробити висновок, що інформаційна система управління персоналом представляє собою синергетичну сукупність технологій управління людськими ресурсами та засобів їх реалізації з можливостями оптимального використання внутрішніх та зовнішніх інформаційних ресурсів та здійснення динамічних комунікацій між всіма компонентами системи.

Системні HR-технології передбачають взаємодію внутрішніх та зовнішніх систем, формальних систем організації та неформальних соціальних спільнот, взаємодію між постачальниками та іншими партнерами, відкритих глобальних та регіональних ресурсів, а також закритих галузевих електронних ресурсів.

Створення системи управління персоналом передбачає розробку стратегії управління персоналом, безперервного моніторингу стану управління та потреб в розвитку персоналу. Така HR-стратегія повинна мати цифрову технологічну складову яка побудована за принципом теорії дзеркал – діджиталізація виробничих та управлінських процесів та зміни в HR-стратегії та варіантах її

тактичної реалізації відповідно до впровадження нових HR-технологій. Наприклад, охоплення мережових соціальних сервісів комплексною системою передбачає запровадження процедур підтримки контенту, аналізу сторінок HR-агентств, порталів тощо. Інтеграція різноманітних сервісів в єдиній системі передбачає також запровадження нових стандартів та угод між партнерами (якщо це можливо) або / і формування правил роботи з відкритими даними. Крім того, всі користувачі екосистеми управління персоналом повинні мати достатній рівень знань та практичних навичок активного користування.

Для реалізації останнього завдання на підприємстві, як правило, вводиться посада фулл-стек-архітектора та інженера конвергентних інфраструктур; а також постійне навчання персоналу для здійснення ефективних комунікацій та користування електронними ресурсами. Все це дозволить зменшити рівень невідповідності між цілями управління та технологічними можливостями і вимогами. Для HR-менеджера персонал є клієнтом, якому надаються послуги з підтримки мотивації, оцінювання його діяльності, документування тощо. Крім того робота HR-ра знаходиться на перетині інтересів співробітників і потреб бізнесу, тому вона покликана підтримувати здоровий баланс між цими двома напрямками [50].

Система управління персоналом охоплює всі управлінські процеси від формування резерву та найму персоналу, системи рекомендацій до формування корпоративної культури, бренду (і, зокрема, бренду роботодавця), розробки та запровадження нової HR-філософії в стратегічному розвитку підприємства.

Інформаційна система управління персоналом дозволяє автоматизувати низку формальних процесів та надати можливості HR-менеджерам мати більше часу та енергії для забезпечення стабільно-високого рівня залученості персоналу, розробки стратегії розвитку та підтримки людського капіталу.

Мета створення моделі та отримання результатів вимірювання рівня готовності до запровадження (удосконалення) HR-технологій на підприємстві полягає у визначенні стану використання HR-технологій на момент оцінювання та рівня готовності персоналу до запровадження змін в сфері використання та

удосконалення HR-технологій на підприємстві. Такі показники дозволять сформулювати бачення за визначенням пріоритетів для розвитку HR-технологій на підприємстві. На рисунку 3.4 представлено інформаційну модель запровадження змін для переходу від фактичного стану використання HR-технологій до можливих варіативних сценаріїв удосконалення цифрових технологій управління персоналом ТОВ «Абсолют Л» шляхом запровадження проєктів змін в систему управління персоналом.

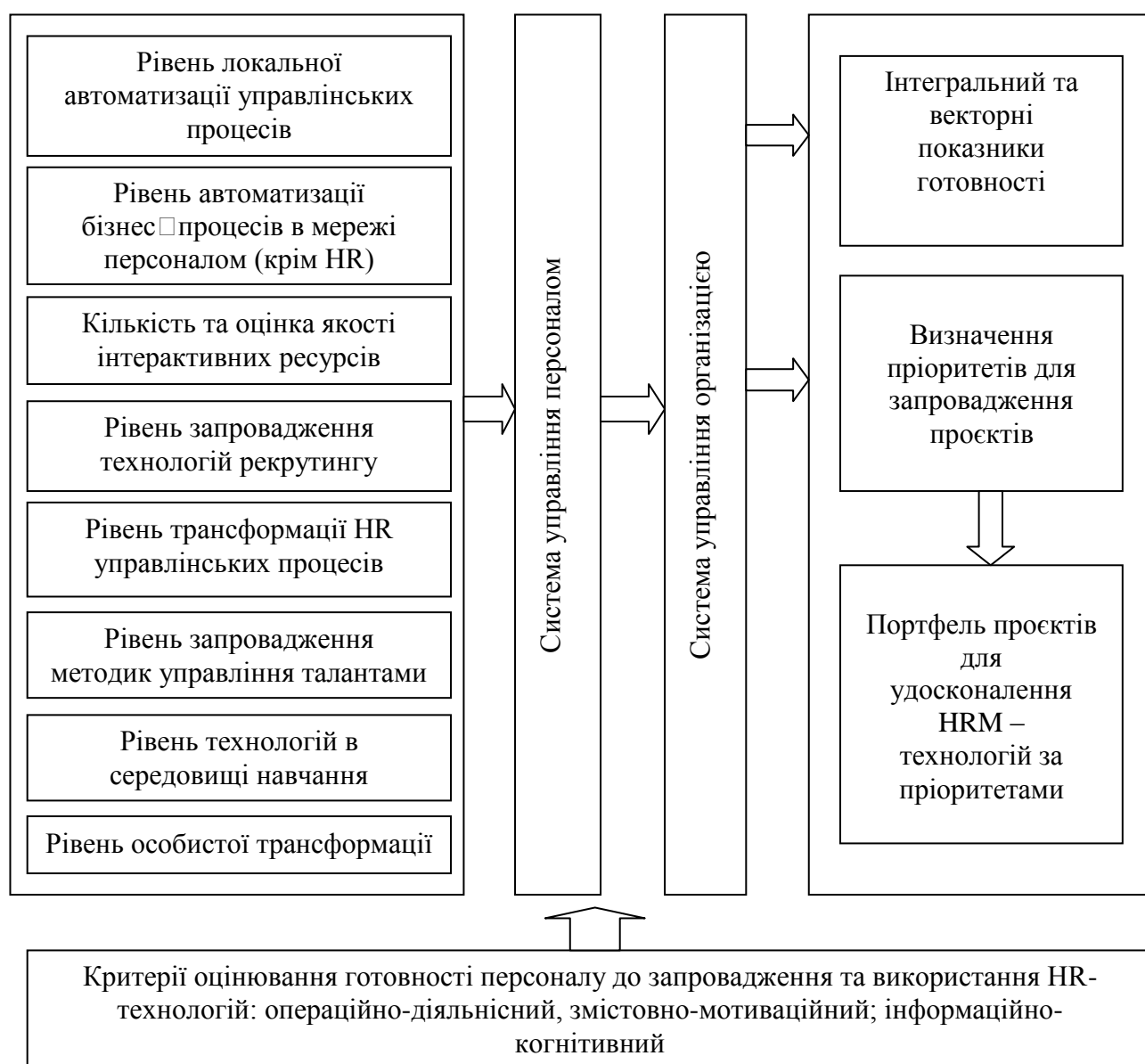


Рисунок 3.4 - Інформаційна модель запровадження сучасних HR-технологій на ТОВ «Абсолют Л»

Реалізація інформаційної системи управління персоналом потребує наявності високого рівня готовності суб'єктів управління до впровадження сучасних HR-технологій, що потребує розробки відповідної концептуальної інформаційної моделі.

Анкетне опитування сформовано таким чином, щоб була можливість оцінювання рівня автоматизації бізнес-процесів в локальній інформаційній системі управління персоналом; в мережі – віддалених комунікаціях між персоналом; рівня використання різноманітних технологічних інтерактивних ресурсів (форм, ботів, чатів); рівня запровадження технологій рекрутингу; рівня трансформації роботи HR-менеджерів; запровадження методик управління талантами; формування технологічного середовища навчання; рівня персональної трансформації кожного представника персоналу; загальній екосистемі підприємства (організації). Для більш об'єктивного оцінювання були визначені критерії, за якими питання анкетування містили оцінку змістовно-мотиваційного, інформаційно-когнітивного, операційно-діяльнісного показників за кожним вектором готовності [51, с. 70].

Всі відповіді анкетування структуровані за даними ТОВ «Абсолют Л», характеристиками опитуваних, крім того, окремо виділені індикативні показники готовності. Індикативні показники вимірюють готовність як відсоткову частину до ідеальної моделі (100 % готовність). Такі індикатори є основою діагностики готовності для ТОВ «Абсолют Л» і можуть бути усереднені. Було досліджено рівень готовності до запровадження HR-технологій для ТОВ «Абсолют Л».

Для кожної цільової групи персоналу критерії оцінювання готовності до запровадження та використання HR-технологій анкетування повинно враховувати особливості функціональних обов'язків та безпосередньої діяльності персоналу (виконання конкретних операцій) – операційно-діяльнісний критерій, а також врахування загальних та корпоративних цінностей організації, мотивації до використання нових технологій, а також інформаційно-когнітивний критерій, який характеризує знання персоналу з інформаційних технологій. За визначеними критеріями було виконано оцінювання рівня готовності HR-менеджерів як

цільової групи в системі управління персоналом з можливістю формування критеріальних профілів готовності. Такі профілі можуть бути побудовані для департаменту управління персоналом в цілому, кожного окремого фахівця з управління персоналом, окремих груп управлінців що мають спеціалізацію (наприклад, тренери, рекрутери тощо).

На ТОВ «Абсолют Л» було виконано оцінювання окремих HR-менеджерів та їх департаментів.

Показники операційно-діяльнісного критерію демонструють рівень інтегральної готовності до використання HR-технологій, їх запровадження в системі управління персоналом та в загальній інформаційній екосистемі підприємства, рівня автоматизації рутинних операцій, що повторюються, уміння організувати взаємодію з персоналом та сформувати траєкторію розвитку для кожної категорії персоналу та окремого фахівця.

Показники змістовно-мотиваційного критерію передбачають визнання ролі HR-технологій, мережесервісів управління людськими ресурсами як ефективного інструменту для управління, розуміння ролі системи управління персоналом для розуміння можливостей використання потенціалу трудових ресурсів; усвідомлення необхідності запровадження різних видів HR-технологій, формування персональної траєкторії навчання та кар'єрного зростання фахівця.

Показники інформаційно-когнітивного критерію свідчать про рівень знань основних дефініцій, методів, засобів, інструментів використання HR-технологій, організації системи управління персоналом відповідно до вимог нової економіки, системи трудових ресурсів, збалансування цільових завдань управління персоналом, стратегічних цілей розвитку підприємства та особистих цілей розвитку персоналу. Інформаційно-когнітивний рівень може бути оцінений за спеціально сформованими анкетами, а також за оцінюванням цифрової технологічної грамотності державної системи «Дія».

Критерії оцінюються за індикаторами за 10-бальною шкалою, що формуються за результатами відповідей на запитання. Інтегральний показник за вектором розвитку HR-технологій можна розрахувати для оцінювання готовності

окремого HR-менеджера, департаменту, а також оцінити кожен вектор розвитку, враховуючи критерії. Для ТОВ «Абсолют Л» були сформовані профілі готовності для HR-менеджерів та департаментів управління персоналом.

Питання анкетування були сформовані за блоками, що відповідають кожному показнику готовності впровадження HR-технологій. В кожному блоці питань були визначені питання за трьома критеріями готовності – змістовно-мотиваційним, операційно-діяльним та інформаційно-когнітивним. Всі відповіді на питання були оцінені за шкалою від 0 до 10. Отримані результати стали основою для розрахунку таксономічних показників. Візуальне бачення отриманих показників представлено в профілях векторів розвитку HR-технологій, департаментів управління персоналом та особистих профілях окремих HR-менеджерів.

У таблиці 3.6 представлені інтегральні індикативні показники на основі обробки експертних даних та оцінювання відповідей на ТОВ «Абсолют Л». Таблиця 3.6. містить найбільш вагомі показники готовності впровадження HR-технологій.

Таблиця 3.6 - Інтегральні таксономічні показники розвитку HR-технологій ТОВ «Абсолют Л»

Показники готовності впровадження HRM-технологій	Вагомість	Потенціал	Можливості	Готовність
Рівень локальної автоматизації управлінських процесів	0,5	0,6	0,3	0,4
Рівень мережевої автоматизації управлінських процесів	0,5	0,1	0,3	0,3
Кількість та якість інтерактивних ресурсів	0,5	0,5	0,2	0,3
Рівень запровадження технологій рекрутингу	0,3	0,9	0,1	0,3
Рівень трансформації HR управлінських процесів	0,3	0,8	0,2	0,3
Рівень запровадження методик управління талантами.	0,3	0,6	0,2	0,3
Рівень технологій та методик в середовищі навчання	0,2	0,5	0,1	0,3
Рівень особистої трансформації цільових груп персоналу (HR-менеджерів)	0,3	0,4	0,1	0,3
Інтегральне значення	0,6	0,5	0,3	0,4

Показник можливостей запровадження цільових інноваційних проєктів за векторами розвитку HR-технологій формується за оцінюванням конкретного проєкту, його ресурсів. Аналогічно показнику потенціалу може бути використане експертне оцінювання вищим керівництвом підприємства або/і інвесторами. Для формування рекомендацій за стратегічними альтернативами індикативні показники готовності нормалізуються відносно одиниці та мають свої значення вагомості, потенціалу та можливостей.

Для виявлення кількісних показників використовують таку шкалу важливості об'єктів:

- 1 – рівні пріоритети;
- 2 – незначний пріоритет одного над іншим;
- 3 – вище незначного пріоритету одного над іншим, але менше середнього рівня пріоритету;
- 4 – середній рівень пріоритету одного над іншим;
- 5 – незначне позитивне відхилення від середнього рівня пріоритету одного над іншим;
- 6 – вище незначного пріоритету одного над іншим, але менше вищого рівня пріоритету;
- 7 – вищий рівень пріоритету над іншим;
- 8 – незначне відхилення від вищого рівня пріоритету одного над іншим;
- 9 – вище незначного пріоритету одного над іншим, але менше абсолютного рівня пріоритету;
- 10 – абсолютно вищий рівень пріоритету над іншим [204].

В таблиці 3.7 представлені результати попарних порівнянь векторів розвитку на ТОВ «Абсолют Л».

На рисунку 3.5 представлено загальну модель ієрархій.

Таблиця альтернатив дозволяє одержати комплексний показник рейтингу вибраного напрямку реалізації проєктів удосконалення системи управління персоналом на основі сучасних технологій. Результати порівнянь є основою для

таблиці альтернатив та виконані розрахунки за формулами. Одержані результати зведені в таблицю 3.8.

Таблиця 3.7 - Матриця попарних порівнянь векторів розвитку

Показники критеріїв оцінювання	I <sub>1</sub>	I <sub>2</sub>	I <sub>3</sub>	I <sub>4</sub>	I <sub>5</sub>	I <sub>6</sub>	I <sub>7</sub>	I <sub>8</sub>	X <sub>i</sub>	Y <sub>i</sub>
Рівень локальної автоматизації управлінських процесів	1	2	2	2	0,5	2	2	2	1,54	0,19
Рівень мережевої автоматизації управлінських процесів	0,5	1	2	1	1	1	1	1	1	0,12
Кількість та якість інтерактивних ресурсів	0,5	0,5	1	1	0,5	1	1	1	0,77	0,09
Рівень запровадження технологій рекрутингу	0,5	1	1	1	1	1	1	1	0,92	0,12
Рівень трансформації HR управлінських процесів	2	1	2	1	1	2	1	1	1,3	0,16
Рівень запровадження методик управління талантами	0,5	1	1	1	0,5	1	0,5	0,5	0,7	0,09
Рівень технологій та методик в середовищі навчання	0,5	1	1	1	1	2	1	0,5	0,9	0,11
Рівень особистої трансформації цільових груп персоналу HR (менеджерів)	0,5	1	1	1	1	2	2	1	1,09	0,13

Відповідно до моделі ієрархій та таблиці складових пріоритетів виконаємо попарні порівняння за кожним з критеріїв вектору розвитку відповідно до трьох напрямів:

А – запровадження методик управління талантами;

Б – комплексного розвитку локального та мережевого середовища управління персоналом;

В – комплексного запровадження процесів навчання, трансформації управлінських процесів та рівня кваліфікації HR-менеджерів.

Результати порівнянь за кожним критерієм дозволили зробити висновок щодо правильності визначених гіпотез узгодженості порівняння за ознакою відносної узгодженості, значення якої дорівнює для різних таблиць попарних порівнянь від 0,75 % до 5,48 %, що є менше 10 %. Якщо індекс відносної

узгодженості перебуває в межах прийнятих показників, то це означає, що є можливість сформувавши таблицю векторів пріоритетів критеріїв та пріоритетів альтернатив.



Рисунок 3.5 - Модель ієрархій за згрупованими напрямками розвитку HR-технологій ТОВ «Абсолют Л»

За визначеними показниками, можна зробити висновок, що розпочинати запровадження HR-технологій доцільно з процесів навчання, трансформації управлінських процесів та рівня кваліфікації HR-менеджерів. Запровадження проєктів з удосконалення HR-технологій повинно здійснюватись відповідно до визначених напрямів. Під час запровадження сучасних технологій управління персоналом здійснюється навчання персоналу. Запропоновану методику оцінювання векторів розвитку HR-технологій доцільно використовувати до та

після навчання з визначенням змін у показниках готовності до використання HR-технологій.

Таблиця 3.8 - Узагальнені дані розрахунків вибору пріоритетів реалізації стратегії

Альтернати ви стратегії	H <sub>1</sub>	H <sub>2</sub>	H <sub>3</sub>	H <sub>4</sub>	H <sub>5</sub>	H <sub>6</sub>	H <sub>7</sub>	H <sub>8</sub>	Узагальнений індекс пріоритетів
А	0,2	0,5	0,2	0,5	0,5	0,2	0,2	0,2	0,205
Б	0,2	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,181
В	0,6	0,2	0,5	0,2	0,2	0,7	0,6	0,6	0,278

Дослідження масштабів використання HR-технологій, представлене в другому розділі, переконливо доводить відставання від сучасних досягнень в галузі управління людськими ресурсами ТОВ «Абсолют Л». Внутрішні новації зумовлюють зміну організаційного дизайну підрозділів, відповідальних за своєчасне забезпечення кваліфікованим персоналом та регулярне оновлення компетентностей для поточних та перспективних потреб основної діяльності.

### **3.3 Зарубіжний досвід розвитку компетентісного підходу в системі HR – інжинірингу на ТОВ «Абсолют Л»**

Інформатизація та глобалізація трудової діяльності привели до змін змісту праці, а також значно вплинули на управління людськими ресурсами підприємства. У сучасних умовах розвитку підприємств основний акцент робиться на фахівця, який вільно володіє не лише своєю професією, але може орієнтуватися у суміжних сферах діяльності, має ряд особистісних якостей, що дозволяють йому швидко досягати поставленої мети, а також бути готовим до професійного зростання та професійної мобільності. У зв'язку з постійними змінами сфери праці в країні та світі, вивчення питання компетентісного підходу у теорії та практиці HR- інжинірингу є актуальним[52, с. 389] .

При вивченні досвіду становлення та розвитку компетентнісного підходу було виявлено певний спектр особливостей його використання у рамках зарубіжних наукових шкіл, у зв'язку з чим вважаємо необхідним приділити цьому питанню більше уваги.

Основні напрямки розвитку компетентнісного підходу, що виникли щодо незалежно один від одного, представлені на рисунку 3.6[53, с. 165] .

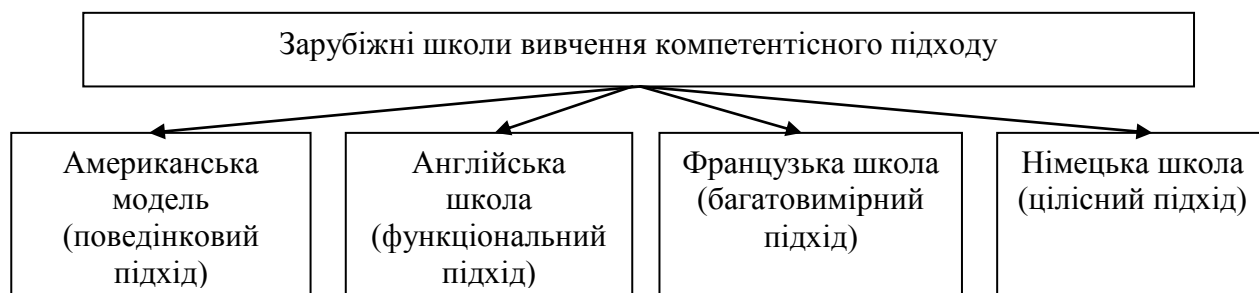


Рисунок 3.6 - Зарубіжний досвід вивчення компетенцій

Вивчення зарубіжного досвіду доцільно розпочинати зі США на основі Американської моделі. Вважається, що саме там зародився компетентнісний підхід. Важливий внесок у теорію компетентності у середині ХХ століття вніс Р. Уайт. У 1959 році для того, щоб описати індивідуальні особливості людини, ним було введено в термін «компетенція», як «ефективна взаємодія (людини) з навколишнім середовищем». Особливістю його вчення є визначення компетентності у взаємопов'язанні з поняттям мотивації. Категорія компетентності стала включати особистісні складові з урахуванням мотивації і як наслідок була розширена до поняття «компетентнісної мотивації».

Наступним, хто продовжив розвивати позицію Р. Уайта, став Д. МакКлеланд. Запропонована ним на початку 1970-х років теорія про значення мотивації та компетентності в галузі економічного та політичного розвитку, управління, здоров'я та професійних Успіхи були успішно застосовані на практиці. Він вважав, що саме компетентність, а не інтелект є основою ефективної роботи, а компетенції, будучи поведінковими характеристиками, які можуть бути сформовані через різні види навчання та розвитку, на відміну від інтелекту та індивідуальності. В 1970-х початок 80-х роках термін «компетенція»

набув широкого поширення не лише серед теоретиків, до нього все частіше стали звертатися і практики, концепція компетенції стала вивчатися як основа для вдосконалення людини та ефективності управління [54, с. 176] .

У 80-х роках Р. Бойріц позначив компетенцію як «основну характеристику особистості, яка є основою ефективного чи чудового виконання роботи». Досвідченим шляхом їм були визначені ті особливості менеджера (основні компетенції), які дозволили йому бути найбільш успішним у різних практичних ситуаціях.

Запропонована ним інтегрована модель компетенцій управлінця пояснює взаємозв'язок цих особливостей, а також їхню взаємодію не лише з функціями управління, а й із внутрішнім організаційним середовищем. У ці компетенції входили: відмінні комунікативні навички, здатність працювати з людьми, точна та позитивна самооцінка, високий рівень мотивації, здатність логічно мислити, здатність до ефективного використання ресурсів. Його метод компетенцій наголошує на валідності критеріїв: важливо те, що дійсно приводить до найкращого виконання роботи, а не фактори, що найбільш достовірно описують всі характеристики людини в надії, що деякі з них будуть ставитись до виконання роботи. Ключовим висновком його роботи є те, що підприємство отримає найбільшу вигоду, якщо проводитиме відбір персоналу на основі компетенцій. Наступними представниками цієї школи були Лайл М. Спенсер Сайн та Спенсер М. В основу їх розробок лягло вчення Р. Бойціса. Спираючись на результати його праць, вони розробили «Словник компетенцій», запропонувавши своє визначення терміну «компетенція», яке, схоже з визначенням Р. Бойріцом: «Компетенція – базова якість індивідуума, що має пряму залежність якостей особистості до ефективного результату роботи в різних ситуаціях». Як практичний додаток підходу, заснованого на компетенціях, ними було запропоновано метод відбору з урахуванням компетенцій; на їхню думку, «Успішна відповідність людини роботі залежить від точної оцінки індивідуальних компетенцій, моделей компетенцій для даної роботи та методу оцінки «хорошої відповідності» між людиною та роботою» [55, с. 141].

Наступними представниками, які вивчали компетенції, стали А. Лючія та Р. Лепсінг. Їх заслуги у цій галузі зводяться до тому, що вони розробили моделі компетентності, які дозволяють роботодавцям отримувати очікувані результати від інвестицій у співробітників. На реальних прикладах ними чіткою та доступною формою пояснюється, як можна підвищити продуктивність робітників, розробляючи та використовуючи моделі компетенції. Модель компетенцій - інструмент, який може ідентифікувати навички, знання, особливості особистості та поведінки, необхідні для ефективного виконання роботи.

Американський підхід спрямовано виявлення поведінкових характеристик компетенції, тобто пояснює успіх у будь-якій діяльності залежно від особистісних рис людини. З погляду американської школи, в основі компетенції - поведінковий підхід, що реалізується в ефективній дії та залежить не тільки від організаційних факторів, а й від професійної діяльності особистості.

Другим підходом можна вважати «функціональний підхід» (Англійська школа), який зародився в Великобританії. У 80-х роках минулого століття, уряд Великобританії почав застосовувати компетентнісний підхід у професійно-технічній освіті та навчанні, щоб створити єдину систему виробничих кваліфікацій. Професійно-технічні кваліфікації, що розробляються в рамках цього підходу, ґрунтувалися на професійних стандартах компетентності, які дозволяли визначати ключові ролі, що складаються з багатьох компетентностей відповідно до цього підходу, робота повинна була виконуватись відповідно до стандартів, тільки в цьому випадку можна говорити про її ефективність, а компетенція - це здатність виконувати роботу відповідно до стандартів. Головним завданням при такому компетентісному підході – це визначити, які необхідно виконати вимоги, щоб результат був досягнутим [56] .

Таким чином, для прихильників функціонального підходу важливим є те, чи буде робота виконана на належному рівні. А за рахунок чого працівник виконає цю роботу, для них не так важливо. Проаналізувавши поведінковий та функціональний підходи, а також вивчивши всі попередні спроби зрозуміти

сутність компетенцій, Грем Чітхем та Джефф Чіверс розробляють цілісну модель професійної компетентності, яка включає функціональні, особистісні, пізнавальні, етичні та мета-компетенції. В 1998 році, автори вдосконалили запропоновану раніше модель професійної компетентності. У новій моделі вони запропонували використати залежність професійної діяльності від таких факторів, як масштаб організації та навколишнє середовище. Ще одним концептуальним зміною стало визнання того, що особистість та мотивація можуть впливати на професійну компетентність, вони можуть як допомагати, так і перешкоджати професійної діяльності. До кінця 1990-х років у Великій Британії поняття компетенції значно розширилося, охоплюючи тепер не просто функціональні компетенції, які пов'язані зі специфікою діяльності, і стало включати базові знання і характеристики.

У 1980-х роках почалося становлення та розвиток компетентнісного підходу у Франції, популярність вивчення якого припала на 90-ті роки. Поява та розвиток компетентнісного підходу проходило у 4 етапи [57, с. 87]:

1. Поява ідеї компетентнісного підходу всередині підприємств та організацій.

2. Вироблення інструментарію для практиків та консультантів у галузі управління людськими ресурсами.

3. Формування концептуального ставлення до компетенцій.

4. Поява критичних підходів до визначення та розвитку компетенцій. Необхідність розробки нових моделей компетенцій, і навіть визначення ролі підприємств у розвитку стали причиною

основного етапу розвитку компетенцій в 1984 р. Характерною рисою управління на основі компетенцій став розгляд підходу в контексті права людини на здобуття професійного навчання, крім того, управління залежало від колективних угод. З 1993 р. держава стала заохочувати розробку підходів на основі компетенції. Причиною цього стало зміна поглядів на компетентнісний підхід з боку Національного бюро з працевлаштування ANPE (L'Agence nationale pour l'emploi). Багато підприємств розпочали відходити від кваліфікацій та стали

активно використовувати систему індивідуальної оцінки компетенцій, оскільки вона була більш гнучкою для управління. В цей час з'являються інструменти для розвитку та виміри компетенцій, а самі компетенції дедалі більше акцентуються на управлінні людськими ресурсами.

Підхід, що склався у Франції, є всебічним, тому що в ньому простежується поєднання всіх підходів, і його можна розглядати у трьох аспектах: знання, досвід та поведінкові показники. У 80-х роках у німецькій системі освіти з'являється поняття «ключові кваліфікації», яке включає індивідуальні компетенції (гнучкість, спроможність до співпраці, етичність, моральна стійкість). Необхідно зазначити, що до розглянутого часу, тобто до тих пір, поки компетенції не стали основним елементом у німецькій системі професійного навчання та освіти, головний акцент у виявленні професіоналізму робився на точне визначення необхідних знань, і меншою мірою на результати.

У 1996 році німецька система освіти прийняла компетентнісний підхід. Основний акцент зроблено на навчальні плани професійного навчання, в яких стали вказувати стандартну типологію лише професійнотехнічних компетенцій, а також особистісних та соціальних компетенцій. Компетенції, що стосуються до професійної діяльності, описують готовність та здатність виконувати завдання, вирішувати проблеми та оцінювати результати залежно від поставлених цілей.

Особистісні компетенції описують здатність розуміти, аналізувати та давати оцінку можливих шляхів розвитку особистості, відображають вимоги та обмеження у трудовому, особистому та громадському житті, а також включають такі властивості особистості, як впевненість у собі, надійність, відповідальність, незалежність. Соціальні компетенції описують готовність і здатність створювати та підтримувати відносини, визначати вигоду та загрози у взаємовідносинах, здатність взаємодіяти з іншими чесними способами. Підсумовуючи, відзначимо, що найпоширенішим є багатовимірний підхід, проте всі школи внесли достатньо вагомий внесок у розвиток теорії компетентності. Підходи, що виникли в пізніший період, доповнювали попередні теорії новими ідеями та принципами, роблячи тим самим компетентнісний підхід дедалі більше популярним.

Оцінка ділових якостей персоналу ТОВ «Абсолют Л» здійснюватимемо за найбільш універсальними ознаками, які істотно впливають на морально-психологічний клімат у колективі та індивідуальну продуктивність праці. Перелік можливих ознак для оцінки ділових якостей персоналу ТОВ «Абсолют Л» наведено в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 - Оцінка ознак, що характеризують ділові якості персоналу ТОВ «Абсолют Л»

Ознака	Питома значущість у частках одиниці	Оцінка рівнів ознак з урахуванням їхньої питомої значущості, балів			
		1	2	3	4
		0,5	1,0	2,0	3,0
Професійна компетентність	0,17	0,08	0,17	0,34	0,51
Винахідливість та ініціативність у роботі	0,15	0,08	0,15	0,30	0,15
Добра організація роботи (без нагадувань і примусу)	0,14	0,07	0,14	0,28	0,42
Розвинуте почуття відповідальності	0,13	0,06	0,13	0,26	0,39
Добра контактність та вміння ефективно працювати	0,15	0,08	0,15	0,30	0,45
Схильність до нових ідей і неординарних рішень	0,15	0,08	0,15	0,30	0,45
Емоційна витримка	0,11	0,05	0,11	0,22	0,33

Кожна ознака ділових якостей має чотири рівні вияву та оцінюється в балах: низький – 0,5; середній – 1,0; вищий за середній – 2,0; високий – 3,0.

Оцінка від 0,5 до 3 балів дається робітникові за кожну ознаку з урахуванням її питомої значущості.

Оцінка всієї сукупності ділових якостей проводиться додаванням оцінок рівнів ознак з урахуванням їхньої питомої значущості.

Проблеми в області управління персоналом і повсякденною роботою з кадрами постійно знаходяться в центрі уваги керівництва.

Важливою є оцінка складності виконуваних працівником функцій, вона здійснюється за ознаками, урахованими в тарифно-кваліфікаційному довіднику та відображеними в тарифному розряді. Також беруться до уваги й ознаки, які не включені до згаданого довідника, але які впливають на складність праці робітників (різноманітність робіт, керівництво ланкою чи бригадою, додаткова

відповідальність у технологічному процесі, робота із самоконтролем). Пропонований перелік ознак для оцінки складності виконуваних працівником ТОВ «Абсолют Л» функцій, питомої їхньої значущості і оцінку рівнів ознак у балах наведено у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 - Оцінка ознак, що визначають складність виконуваних працівниками функцій

Ознака	Питома значущість	Оцінка рівня ознак, балів					
		0,50	10	15	27	75	30
Характер робіт, що їх відображено в тарифно-кваліфікаційному довіднику	0,50	0,50	10	15	27	75	30
Різноманітність робіт	0,15	0,15	0,30	0,45	-	-	-
Старший продавець	0,20	0,20	0,40	0,60	0,80	-	-
Додаткова відповідальність у технологічному процесі й робота із самоконтролем	0,15	0,15	0,30	-	-	-	-

Коефіцієнт складності виконуваних функцій визначається діленням суми оцінок за кожною ознакою з урахуванням питомої значущості на постійну величину 8,3 (максимальну оцінку в балах за всіма ознаками складності функцій робітників).

Оцінка результатів праці персоналу має враховувати кількісні та якісні параметри виконаних робіт, а також їхню ритмічність. Ознаки, що характеризують результати праці робітників працівників ТОВ «Абсолют Л», та оцінки їхніх рівнів з урахуванням питомої значущості визначені в таблиці 3.11.

Таблиця 3.11 - Оцінки ознак, що характеризують результати праці працівників ТОВ «Абсолют Л»

Ознака	Питома значущість ознаки, частка одиниці	Оцінка рівнів ознак з урахуванням їхньої питомої значущості, балів		
		1	9	3
Обсяг виконуваних робіт	0,4	0,4	0,8	1,2
Якість виконуваних робіт	0,4	0,4	0,8	1,2
Ритмічність	0,2	0,2	0,4	0,6

Для оцінки ділових якостей керівників і фахівців попередньо визначається певна сукупність ознак. Зокрема для спеціалістів можна користуватись такими

ознаками:

- компетентність;
- здатність чітко планувати та організовувати свою роботу;
- відповідальність за доручену справу;
- самостійність та ініціативність;
- спроможність оволодіти новими напрямками та методами й використовувати їх у роботі;
- працездатність;
- комунікабельність.

Набір ознак для оцінки ділових якостей керівників має бути дещо іншим, оскільки повинен враховувати їхню спроможність як організаторів і вихователів. Кожна ознака ділових якостей має чотири рівні прояву та оцінюється в балах: - низький – 1, - середній – 2, - вище за середній – 3, - високий – 4. Оцінки в балах ознак, що характеризують ділові якості фахівців і керівників ТОВ «Абсолют Л», наведено в таблицях 3.12 і 3.13.

Таблиця 3.12 - Оцінки ознак, що характеризують ділові якості фахівців функціональних служб ТОВ «Абсолют Л»

Ознака	Питома значущість і частка одиниці	Оцінка рівнів ознак, балів			
		1	2	3	4
Компетентність	0,26	0,26	0,52	0,78	1,04
Здатність чітко планувати та організовувати свою роботу	0,13	0,13	0,26	0,39	0,52
Відповідальність за доручену справу	0,14	0,14	0,28	0,42	0,56
Самостійність та ініціативність	0,12	0,12	0,24	0,36	0,48
Спроможність оволодіти новими напрямками та методами й використовувати їх у роботі	0,12	0,12	0,24	0,36	0,48
Працездатність	0,13	0,13	0,26	0,39	0,52
Комунікабельність	0,10	0,10	0,20	0,30	0,40

Для оцінювання результатів праці керівників і фахівців ТОВ «Абсолют Л» застосовуються ті самі чотири рівні оцінки, що й для робітників. Конкретні ознаки, що характеризують результати праці керівників і фахівців

функціональних служб ТОВ «Абсолют Л» з оцінкою їхнього рівня, наведено в таблиці 3.14.

Таблиця 3.13 - Оцінки ознак, що характеризують ділові якості керівників функціональних служб ТОВ «Абсолют Л»

Ознака	Питома значущість і частка одиниці	Оцінка рівнів ознак, балів			
Компетентність	0,18	0,18	0,36	0,54	0,72
Спроможність організувати працю підлеглих	0,12	0,12	0,24	0,36	0,48
Творча ініціатива стосовно впровадження інновацій	0,13	0,13	0,26	0,39	0,52
Здатність виховувати ділові якості у підлеглих	0,12	0,12	0,24	0,36	0,48
Спроможність швидко й самостійно приймати обґрунтовані рішення	0,14	0,14	0,28	0,42	0,56
Уміле поєднання в роботі інтересів колективу й підприємства в цілому	0,13	0,13	0,26	0,39	0,52
Зібраність і пунктуальність	0,06	0,06	0,12	0,18	0,24
Комунікабельність	0,12	0,12	0,24	0,36	0,48

Вибір підходу до оцінки персоналу є досить вагомим фактором при побудові сучасної та ефективної системи оцінки персоналу на підприємстві.

Отже, для підвищення ефективності діяльності ТОВ «Абсолют Л» на сьогоднішній день набуває вивчення співвідношення окремих категорій персоналу, тобто його структури.

Таблиця 3.14 - Оцінка ознак, що характеризують результати праці керівників і фахівців функціональних служб ТОВ «Абсолют Л»

Ознака	Питома значущість і частка одиниці	Оцінка рівнів ознак з урахуванням їхньої питомої значущості, балів			
Керівники: - кількість виконаних планових і позапланових робіт	0,45	0,45	0,90	1,35	1,80
- якість результатів праці	0,55	0,55	1,10	1,65	2,20
Спеціалісти: - кількість виконаних планових і позапланових робіт	0,31	0,31	0,62	0,93	1,24
- якість виконаних робіт	0,39	0,39	0,78	1,17	1,56
- дотримання строків виконання робіт (завдань)	0,30	0,30	0,60	0,90	1,20

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 підприємства 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.

### **Висновки до розділу 3**

З метою формування нової стратегії HR-інжинірингу на основі діджиталізації бізнес-процесів на ТОВ «Абсолют Л» запропоновано пріоритетні вектори формування стратегії розвитку персоналу підприємства. Формування стратегії розвитку персоналу є важливою частиною системи управління персоналом організації, основою для прийняття стратегічних та оперативних рішень. Відсутність стратегії позбавляє службу управління персоналом орієнтирів розвитку та призводить до різноскерованості прийнятих рішень і подальших дій. Встановлено взаємозв'язок і взаємозумовленість стратегій розвитку організації, управління персоналом і розвитку персоналу організації. Це дало можливість у

межах логічного ланцюжка: «стратегія організації» – «стратегія управління персоналом» – «стратегія розвитку персоналу організації» запропонувати варіанти синтезу цих стратегій шляхом встановлення відповідності зазначених стратегій на базі найбільш значущих чинників і характеристик. Відповідно до завдань дослідження вивчені фактори, що впливають на формування і реалізацію стратегії розвитку персоналу ТОВ «Абсолют Л», виявлено її основні види, обґрунтовано критерії вибору кожного з видів стратегії в виробничих умовах. Висвітлено роль і місце стратегії розвитку персоналу в ієрархії стратегій, що розробляються в організації. Розроблено модель вибору і реалізації стратегії розвитку персоналу ТОВ «Абсолют Л» відповідно до низки критеріїв. Розвиток персоналу слід розглядати як один з найважливіших об'єктів інвестиційних вкладень, що забезпечує організації стратегічну перевагу на ринку.

Визначено рівень готовності до запровадження HR-технологій у формуванні нової стратегії HR-інжинірингу. Нова функціональна модель HR-служби ТОВ «Абсолют Л» передбачає методологічну та організаційну централізацію основних HR-функцій на основі децентралізації введення даних через особисті кабінети користувачів (для автоматичного формування кадрових наказів, таблицю обліку робочого часу, розрахунку зарплат, управління оцінкою персоналу та атестаціями), модулі самообслуговування (замовлення та виготовлення довідок для співробітників), калькуляторів розрахунку стажу, програмного продукту для рекрутингу (синхронізація з аккаунтами університету на сайтах роботи, зберігання резюме та бази кандидатів, призначення співбесід, тестувань та інших оцінювань, автоматизована комунікація з кандидатами), чат-ботів адаптації, порталу навчання та розвитку, модулів централізованої HR-аналітики. Завдяки системній автоматизації та діджиталізації HR-функцій з'являється можливість стратегічного розвитку людських ресурсів.

Активне запровадження цифрових HR-технологій передбачає організацію робочого середовища, яке стимулює високу продуктивність праці, використовує сучасні комунікаційні інструменти та сприяє залученню співробітників до активної співпраці на всіх рівнях управління, забезпечення комфортної та

відповідної до цільових функцій діяльності всіх команд та кожного окремого фахівця. Інформаційна система управління персоналом представляє собою синергетичну сукупність технологій управління людськими ресурсами та засобів їх реалізації з можливостями оптимального використання внутрішніх та зовнішніх інформаційних ресурсів та здійснення динамічних комунікацій між всіма компонентами системи. Реалізація інформаційної системи управління персоналом потребує наявності високого рівня готовності суб'єктів управління до впровадження сучасних HR-технологій. Розроблено індикативну таксономічну модель рівня готовності до запровадження (удосконалення) HR-технологій на підприємстві за показниками трьох критеріїв готовності: операційно-діяльнісний, змістовно-мотиваційний, інформаційно-когнітивний. Розрахунки за моделлю на результатах опитувань працівників ТОВ «Абсолют Л» дозволив виявити інтегральний рівень готовності за трьома критеріями, а також визначити вектори розвитку HR-технологій та обрати з них першочерговий методом попарних ієрархій. За визначеними показниками, можна зробити висновок, що розпочинати запровадження HR-технологій доцільно з процесів навчання, трансформації управлінських процесів та рівня кваліфікації HR-менеджерів. Запропоновано нову функціональну модель HR-служби ТОВ «Абсолют Л» на основі автоматизації рутинних облікових операцій, децентралізації ведення даних через особисті кабінети користувачів з метою вивільнення людських ресурсів для розвитку сучасних HR-технологій навчання й оцінювання персоналу, управління талантами та вирішення завдань стратегічного управління людськими ресурсами.

Зарубіжний досвід розвитку компетентісного підходу в системі HR – інжинірингу на ТОВ «Абсолют Л». Вивчено питання компетентісного підходу у теорії та практиці HR-інжинірингу на основі зарубіжних шкіл. Розглянуто та систематизовано закордонний досвід наукового обґрунтування використання компетентісного підходу у вирішенні проблеми підвищення ефективності діяльності персоналу різних організацій в умовах формування інформаційної економіки з адаптацією на практиці вітчизняних підприємств. Проаналізовано

зарубіжний досвід компетентісного підходу. А саме: наведено школи, які працювати над розвитком та поширенням компетентісного підходу в процесі управління персоналу. В результаті дослідження наведено 4 основні школи: американська, англійська, французька та німецька. Встановлено, що для підвищення ефективності діяльності підприємства 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. Визначено, що для отримання максимальної інформації про працівників необхідно застосовувати й інші методи оцінювання. Одним із нетрадиційних методів атестації є метод «360° атестація». Сутність цього методу полягає в тому, що співробітник оцінюється своїм керівником, своїми колегами і підлеглими. Конкретні механізми атестації можуть бути різноманітними (всі ті, хто атестує, заповнюють одну й ту саму форму оцінювання, кожна категорія заповнює особливу форму, атестація проводиться за допомогою комп'ютера), проте сутність цього методу – отримання всебічної оцінки того, кого атестують. Доведено, що система оцінки персоналу ТОВ «Абсолют Л» 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.

## ВИСНОВКИ

У першому розділі дипломної роботи магістра узагальнено теоретичні засади формування нової стратегії HR-інжинірингу на основі діджиталізації бізнес-процесів. Розглянуто сутність діджиталізації HR-процесів на підприємстві; досліджено особливості формування стратегії HR-інжинірингу на основі діджиталізації бізнес-процесів; визначено проблеми взаємозв'язку та взаємоузгодження стратегії HR-інжинірингу та загальної стратегії підприємства.

Управління персоналом як бізнес-процес, з одного боку, є складною комплексною системою, з іншого – вбудованою функцією в бізнес-процеси. Управління – це системний процес, який складається з планування, організації, мотивації та контролю, координує та забезпечує людськими ресурсами всю структуру бізнес-процесів підприємства. Управління персоналом охоплює такі компоненти, як організаційна, мотиваційна, економічна, соціальна, та є механізмом, який забезпечує підприємству результативність і розвиток.

Тож за умов нових викликів, спричинених «коронакризою», існує нагальна потреба переосмислення бізнес-інжинірингу підприємств у напрямі зміни бізнес-моделі на соціально орієнтовані, у яких процес управління персоналом є провідним. Трансформації потребують і HR-моделі підприємств, які повинні відповідати гнучкому реагуванню на потреби ринку та вимогам діджиталізації. Вважаємо, що сьогодні актуальним підходом до побудови HR-моделей є процесний підхід, який довів свою ефективність на практиці впровадження інжинірингу бізнес-процесів і реінжинірингу, управлінню якістю.

Переваги застосування процесного підходу до формування та структуризації процесів управління персоналом обумовлені інформаційною взаємодією суб'єктів процесу та наявністю жорстких функціональних взаємозв'язків між тими елементами організаційної структури підприємства, які безпосередньо беруть участь у бізнес-процесах нижчих рівнів. У сукупності дані фактори створюють такі вагомні переваги: швидкість і оперативність виконання

бізнес-процесів та відповідно менші витрати на її забезпечення. Треба врахувати, що при застосуванні процесного підходу до формування HR-моделі організації домінують стратегічно зорієнтовані взаємозв'язки, спрямовані на забезпечення результатів у досягненні стратегічної мети організації.

Застосування інструментів процесного підходу до управління персоналом у сучасних умовах передбачає: 1. Моделювання й оптимізація організаційної структури управління через застосування положень холократії, концепцій «бірюзової організації» та матричної структури. 2. Спрямованість бізнес-процесу управління персоналом на споживача. 3. Перманентну ротацію повноважень персоналу й уникнення дублювання функцій через чіткий розподіл відповідальності та зрозумілі механізми взаємодії. 4. Діджиталізацію процесу управління персоналом через застосування CRM-систем. 5. Використання в системі управління персоналом таких новітніх інструментів, як хедхантинг, лізинг, послуги фрілансерів, коучинг, тімбілдинг, гейміфікація та ін. 6. Перманентну діагностику підсистем управління персоналом та її взаємозв'язків з іншими бізнес-процесами підприємства. 7. Гнучкість системи управління персоналом і адаптивність відповідно до вимог зовнішнього середовища. Використовуючи декомпозицію інструментів процесного підходу до управління персоналом, формується принципово нова HR-модель, яка відповідає новим викликам ринкового середовища. Тож флуктуації, спричинені корона кризою, можуть призвести до формування бізнес-процесу управління персоналом як конкурентної переваги, а не бар'єра на шляху до досягнення цілей бізнесу.

Таким чином цифрова трансформація бізнесу впливає на управління персоналом, а діджиталізація цього процесу відбувається кількома способами: від етапів залучення та набору персоналу до автоматизації процесів управління персоналом та керування даними. При цьому ефективний процес цифрової трансформації управління персоналом на підприємстві передбачає врахування існуючих можливостей та загроз з виробленням на цій основі ефективної стратегії діджиталізації. Втім, впровадження передових HR-технологій в практиці діяльності вітчизняних підприємств здійснюється фрагментарно та не послідовно,

спостерігається значний обсяг розбіжностей щодо бачення необхідності змін серед вищого та лінійного керівництва, що вимагає глибокого аналізу та оцінки ефективності існуючого досвіду і розстановки акцентів у здійсненні HR-менеджменту. Соціальні, мобільні, аналітичні та хмарні інструменти корисні лише в тому випадку, якщо їх застосовують працівники. Управління персоналом в умовах діджиталізації повинно починатися з потреб співробітників та їх досвіду, як користувачів нових цифрових технологій. В той же час інформація про управління персоналом повинна бути автоматизованою частиною цифрової платформи управління персоналом, яка повинна надавати менеджерам інформацію в режимі реального часу, а також створювати керівникам можливості аналізу в реальному часі, зменшуючи час, витрачений на звіти, та збільшуючи час, який кадровики та керівники підприємств витрачають на аналіз даних та вирішення проблем.

У розділі два дипломної роботи здійснено аналіз діджиталізації HR-процесів на ТОВ «Абсолют Л». проведено оцінювання соціально-економічних умов забезпечення бізнес-процесів на торгівельному підприємстві; проведено аналіз тенденцій процесу діджиталізації на ТОВ «Абсолют Л»; дана оцінка системи управління персоналом на ТОВ «Абсолют Л» як основний бізнес-процес на основі діджиталізації.

При написанні виробничої практики об'єктом дослідження виступило ТОВ «Абсолют Л», яке займається торгівлею будівельних матеріалів. Аналізуючи господарську діяльність торговельного підприємства можна відмітити, що чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Абсолют Л» збільшився у 2020 р. порівняно з 2019 р. на 21,5 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. - на 10,2 %.

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

вартість оборотних засобів ТОВ «Абсолют Л» впродовж досліджуваного періоду зростає. Рівень інтенсифікації використання трудових ресурсів проявляється через продуктивність праці одного працівника, яка у 2020 р. збільшилась порівняно з 2019 р. на 14,2 %, а у 2021 р. збільшилась на 8,5 % по відношенню до 2020 р.

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

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

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

Розглядаючи динаміку зміни чисельності працівників окремих категорій ТОВ «Абсолют Л», можна зробити висновок, що переважну частину працівників ТОВ «Абсолют Л» становить торгово-оперативний персонал. Їх питома вага у загальній чисельності зайнятих протягом 2019-2021 рр. незначно коливалася. В умовах жорсткої конкуренції одним із найвагоміших інструментів ефективного функціонування торговельного підприємства є побудова дієвої системи управління кадрами. Визначаючи сутність концепту «система управління

персоналом», учені акцентують увагу на організаційному та функціональному напрямках управління. Чисельність керівників збільшилась на 2 особи у 2020 р. порівняно з 2019 р. Чисельність допоміжного персоналу протягом досліджуваного періоду мала змінний характер. Питома вага робітників у загальній чисельності промислово-виробничого персоналу у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшилася на 0,7 % і до 2020 р. дещо збільшилась.

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

З метою ефективного формування нової стратегії HR-інжинірингу на основі діджиталізації бізнес-процесів на ТОВ «Абсолют Л» запропоновано пріоритетні вектори формування стратегії розвитку персоналу підприємства. Визначено рівень готовності до запровадження HR-технологій у формуванні нової стратегії HR-інжинірингу. Запропоновано використання зарубіжного досвіду розвитку компетентісного підходу в системі HR –інжинірингу на ТОВ «Абсолют Л».

**ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ**

1. Балусєва О. В., Снопєнко Г. В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. Ефективна економіка. 2020. № 12. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.12.10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8441>.
2. Бардадим С. А., Нєвмержицька С. М. Діджиталізація в сфері управління персоналом організації. Економіка, менеджмент та аудит: сучасні проблеми, перспективи та напрями розвитку: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (22 лютого 2020 року, м. Львів). ГО "Львівська економічна фундація". Львів: ЛЕФ, 2020. С. 55–58.
3. Гусєва О. Ю., Лєгомїнова С. В. Діджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процєсів, їх оптимізація. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. № 1. С. 33–39. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/естебі\\_2018\\_1\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/естебі_2018_1_7).
4. Данилевич Н. С., Рудакова С. Г., Щєтїніна Л. В., Касяненко Я. А. Діджиталізація HR-процєсів у сучасних реаліях. Галицький економічний вісник. 2020. № 3 (64). С. 147–156. URL: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu).
5. Длугопольська Т. І., Гук Ю. В. Цифрова трансформація у сфері HR: напрями, проблеми та можливості. Причорноморські економічні студії. 2021. Вип. 62. С. 13–18. URL: <https://doi.org/10.32843/bses.62-2>.
6. Мельников О. Н., Чибисова В. Г. Инновационный подход к реорганизации системы управления кадрами, персоналом и человеческими ресурсами. Экономика труда. 2017. Том 4. № 4. С. 283–294. doi: 10.18334/et.4.4.38549.
7. Нєвмержицька С. М., Сєбта Г. В. Управління розвитком трудового колективу в сучасних умовах господарювання. Інфраструктура ринку. 2017. № 14. С. 232–236. URL: [http://www.market\\_infr.od.ua/journals/2017/14\\_2017\\_ukr/42.pdf](http://www.market_infr.od.ua/journals/2017/14_2017_ukr/42.pdf)
8. Нєвмержицька С. М., Цалко Т. Р. Управління цифровою трансформацією в бізнесі. Multidisziplinäre Forschung: Perspektiven, Probleme und Muster der

Sammlung wissenschaftlicher Arbeiten «ΛΟΓΟΣ» zu den Materialien der I internationalen wissenschaftlich-praktischen Konferenz (B. 1), Wien, 9. April, 2021. Wien Vinnytsia: List Verlag. in Ullstein Buchverlage GmbH & Europäische Wissenschaftsplattform, 2021. С. 51–53.

9. Рудакова С. Г., Данилевич Н. С., Щетініна Л. В., Касяненко Я. А. Digital HR – майбутнє кадрового адміністрування. Бізнес Інформ. 2020. № 1. С. 265–270. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-1-265-270>.

10. Семилітко Д. Диджиталізація в дії: як цифрова трансформація бізнесу впливає на успіх компанії. Аудитор України. 2019. № 5. С. 76–79.

11. Pring B., Brown R., Styr C., Meister J. 21 HR jobs of the future. 2020. URL: <https://www.cognizant.com/futureofwork/whitepaper/21-hr-jobs-of-the-future>.

12. Noe R., Hollenbeck J., Gerhart B., Wright P. Human Resource Management. 11th ed. NY, McGraw-Hill, 2018. 350 p

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

14. Ареф'єва О. В. Інжиніринг бізнес-процесів: принципи та технологія / О. В. Ареф'єва, І. Є. Мельник. – К. : ГРОТ, 2008. – 64 с.

15. Попов Э. В. Предприятия нового типа и управление знаниями в инжиниринге / Э. В. Попов, А. С. Василевский // Инжиниринг бизнес процессов на основе современных информационных технологий (РПБ – 2000) : материалы Российской науч. конф. – М. : МГУЭСИИ, 2000. – С. 9–15.

16. Андриенко В. Н. Методы планирования в инжиниринге систем управления / В. Н. Андриенко Ю. Г. Лысенко // Экономическая кибернетика. – № 1(13–14). – 2009. – С. 71–82.

17. Колесников С. Н. Инжиниринг и внедрение автоматизированных систем управления / С. Н. Колесников. – М. : МИК, 2009. – 385

18. Сардак О. В. Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2014. Вип. 1. С. 226–235.

19. Данилко В. К., Гриценко О. І. Концепція управління персоналом в

умовах подолання кризи. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія “Економічні науки”. 2013. № 2. С. 167–174.

20. Мамотенко Д. Ю. Розробка кадрової стратегії організації в сучасних умовах. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія “Економічні науки”. 2015. Вип. 14. Ч. 3. С. 49–52.

21. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г. А. Технології управління людськими ресурсами : навчальний посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 511 с. URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/25275/1/TULR\\_navch\\_posibn.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/25275/1/TULR_navch_posibn.pdf) (дата звернення: 08.04.2020).

22. Старинець О. Г. Сутність і класифікація методів антикризового управління підприємств. Регіональна економіка та управління. 2017. № 3(16). С. 87–92.

23. Левкин Н. В. Реинжиниринг и даунсайзинг: сравнительный анализ с позиции организационной культуры компании. Менеджмент в России и за рубежом. 2006. № 4. С. 36–45. URL: <http://www.mevriz.ru/articles/2006/4/4164.htm> (дата звернення: 24.03.2020).

24. Пашенко О. П. Сучасні методи управління змінами на підприємстві. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія “Економічні науки”. 2014. № 3. С. 170–178. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu\\_econ\\_2014\\_3\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2014_3_27) (дата звернення: 24.03.2020).

25. Обиденнова Т. С. Даунсайзинг у системі менеджменту персоналу на підприємствах. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 28(1). С. 183–187. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2018\\_28%281%29\\_39](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_28%281%29_39) (дата звернення: 24.03.2020).

26. Хитра О. В., Поліщук Л. М. Роль аут-технологій у пристосуванні системи управління персоналом підприємства до трансформації відносин зайнятості на ринку праці. Приазовський економічний вісник : електронний науковий журнал. 2019. Вип. 2(13). С. 256–265. URL: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/2\\_13\\_uk/44.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/2_13_uk/44.pdf) (дата звернення: 08.04.2020).

27. Плікус І. Й. Підприємництво та самостійна зайнятість в цифровій

економіці: стан, проблеми та нові можливості. Молодий вчений. 2019. № 11(75). С. 591–595. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/76558> (дата звернення: 24.03.2020).

28. Майбутнє настало: робот приймає людину на роботу. URL: <https://www.work.ua/news/ukraine/1225/> Дата звернення: 14.07.2020.

29. Цифровая трансформация HR: Опыт российских компаний. Результаты исследования SAP и Deloitte, представленные на SAP Форуме 2019 URL: [http://obzory.hr-media.ru/cifrovaya\\_transformaciya\\_hr\\_russia](http://obzory.hr-media.ru/cifrovaya_transformaciya_hr_russia) Дата звернення: 15.07.2020.

30. Будущее HR: Что отличает пассивного наблюдателя от активного участника. Отчет KPMG. URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ru/pdf/2019/04/ru-ru-future-of-hr-2019.pdf> Дата звернення: 15.07.2020.

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

32. Опаріна Х. С., Ковальська К. В. Сучасні методи відбору персоналу на підприємстві. Молодий вчений. 2015. № 5(2). С. 38–44.

33. Писаревська Г. І. Організація процесу зовнішнього рекрутингу. Бізнес Інформ. 2015. № 2. С. 296–301.

34. Ізюмцева Н. В., Інноваційні методи пошуку персоналу. Економіка та право. 2017. № 3(48). С. 118–123.

35. Борисюк О. В., Саган М. С., Лізинг персоналу як ефективний метод вирішення проблеми кадрового забезпечення. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. Вип. 5(4)., С. 137–140.

36. Матвійчук Н.М. Аутстафінг: стан та проблеми впровадження в Україні Інноваційна економіка. 2015. № 5 (60). С. 33–37.

37. Підбір персоналу в цифрову епоху: вектор змін. hh.ua - сайт з пошуку роботи (HeadHunter Україна). 2018. URL: <https://vinnitsa.hh.ua/article/22316>. Дата звернення: 23.06.2019

38. White R.W. Motivation reconsidered: The concept of competence.

Psychological review, 1959, №66.

39. Boyatzis R.E. The competent manager: A model for effective performance. New York: Wiley. 1982.

40. Cheetham and Chivers. The reflective (and competent) practitioner: A model of professional competence which seeks to harmonise the reflective practitioner and competence-based approaches. URL: <http://www.smithsrisca.demon.co.uk/PSYcheethametal1998.html>.

41. Françoise Delamare Le Deist & Jonathan Winterton. Human Resource Development International, 2005. Vol. 8, №. 1, p. 27 – 46.

42. Корольов Д. С. Компетентнісний підхід в управлінні персоналом компанії: термінологічні засади. БІЗНЕС-ІНФОРМ. 2019. №3. С. 399-405.

43. Скляр Є. П. Розвиток персоналу підприємства із застосуванням моделей компетенцій. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2016. № 6. С. 151–154. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSunu\\_2016\\_6\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSunu_2016_6_22)

44. Калюжна Н. Г. Потенціал системи управління підприємством: методологія, оцінювання та моделювання : монографія. Луганськ : СПД Рєзніков, 2013. 548 с.

45. Швець Л. В., Гайдай Г. Г. Розвиток персоналу як основна передумова розвитку підприємства. Економіка та управління на транспорті. 2016. Вип. 2. С. 126-130. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eut\\_2016\\_2\\_22/](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eut_2016_2_22/)

46. Yepifanova I., Dzhedzhula V., Pankova V. Hierarchical classification of factors influencing the personnel management system of an industrial enterprise. Економіка і організація управління. 2021. №3. Р. 82-89

47. Селютина А. В. Деловая оценка персонала: авторская методика. Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2008. № 6. С. 28—34.

48. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация. Луганск : Вос точно украинского национального университета, 2000. 316 с.

49. Финцец Як. Рентабельность инвестиций в персонал. Измерение

економической ценности персонала. Вершина, 2006. 320 с.

48. Азарова А. О., Мороз О. О., Лесько О.Й., Романець І. В. Управління персоналом. URL: <http://publish.vntu.edu.ua/txt/601-1.pdf> Дата звернення: 28.01.2019.

49. Технологии управления персоналом в организации. Джерело: <https://www.hr-director.ru/tehnologii-upravleniya-personalom>. Дата звернення: 28.01.2019.

50. David Zinger. Game On: A Primer on Gamification for Managers. URL: <https://www.td.org/magazines/td-magazine/game-on-a-primer-on-gamification-for-managers> Дата звернення: 13.02.2019.

51. Королёва Ю. М. Современные технологии в HR. Молодой ученый. Международный научный журнал. № 28 (266). 2019. С. 70–72. URL: <https://moluch.ru/archive/266/61624/> Дата звернення: 05.04.2019.

52. Третьяк О. П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. Зб. наук.-техн. праць. 2014. Вип. 24.4 . С. 389–397.

53. Новікова М. М., Мажник Л. О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2012. 215 с.

54. Захарчин Г. М. Управління персоналом: навч. посібник / Г. М. Захарчин, Л. Р. Струтинська, Н. П. Любомудрова, Р. О. Винничук. Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2013. 260 с.

55. Лаушкін О. М. Особливості трансформації зайнятості у новій економіці. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2014. Вип. 6(4). С. 141–144. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2014\\_6\(4\)\\_\\_36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_6(4)__36). Дата звернення: 19.05.2017.

56. Чирак І. М. Нова економіка: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 236с. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/25099/1/20посібник.pdf>. Дата звернення: 03.07.2018.

57. Цифровізація економіки України, трансформаційний потенціал:

монографія / В. П. Вишневський, О. М. Гаркуненко, С. І. Князєв, Д. В. Липницький, В. Д. Чекіна; за заг. ред. В. П. Вишневського та С. І. Князєва; НАН України, Інститут економіки промисловості. Київ: Академперіодика, 2020. 188 с.