

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**КАФЕДРА БІЗНЕСУ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ  
ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

**Кваліфікаційна робота**

**Рівень вищої освіти – другий (магістерський)**

Виконав: студент 2 курсу, групи 651-УП,  
спеціальності 051 «Економіка»,  
ОП «Управління персоналом  
та економіка праці»  
**Євген КАСІНСЬКИЙ**\_\_\_\_\_

Керівник: д. ф.-м. н., проф., завідувач  
кафедри економіко-математичного  
моделювання  
**Василь ГРИГОРКІВ**\_\_\_\_\_

До захисту допущено  
на засіданні кафедри  
протокол № \_\_\_ від \_\_\_\_\_ 2023 р.  
Завідувач кафедрою бізнесу та управління персоналом  
\_\_\_\_\_ проф. Ю.М. Лопатинський

## АНОТАЦІЯ

*Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістр зі спеціальності 051 Економіка, ОП «Управління персоналом та економіка праці», Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича, 2023.*

### **ЄВГЕН Касінський. Теоретичні основи та методичний інструментарій формування кадрової стратегії підприємства**

У роботі досліджено економічну сутність та значення кадрової стратегії підприємства в контексті системи планування підприємства, розглядаються методичні підходи до формування кадрової стратегії підприємства в залежності від умов розвитку підприємства.

Проведено дослідження цифрової трансформації функцій кадрового управління в туристичних підприємствах, включаючи аналіз впливу на стратегічні аспекти. Окремий аспект присвячено характеристиці особливостей системи кадрового управління на туристичних підприємствах, а також аналізу векторів розвитку кадрової стратегії в умовах війни.

Обґрунтовується застосування інструментів екосистеми кадрового партнерства в стратегічному управлінні людськими ресурсами туристичних підприємств.

*Ключові слова:* кадрова стратегія, кадрове управління, туристична сфера, цифрова трансформація, екосистема кадрового партнерства, стратегічне управління, HRM-система.

### **Abstract**

*Master's thesis for a master's degree in 051 Economics, EP Human Resource Management, Chernivtsi National University, Chernivtsi, 2023.*

### **Yevhen Kasinskiy. Theoretical foundations and methodological toolkit for the formation of the HR Strategy of the enterprise.**

The paper examines the economic essence and significance of the company's HR strategy in the context of the company's planning system, and methodical approaches to the formation of the company's HR strategy depending on the conditions of the company's development are considered.

A study of the digital transformation of HR management functions in tourism enterprises was conducted, including an analysis of the impact on strategic aspects. A separate aspect is devoted to the characteristics of the HR management system at tourist enterprises, as well as to the analysis of the development vectors of the HR strategy in the conditions of war.

The application of HR partnership ecosystem tools in the strategic management of human resources of tourism enterprises is substantiated.

*Keywords:* HR strategy, HR management, tourism sector, digital transformation, HR partnership ecosystem, strategic management, HRM system.

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів наукових досліджень інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

\_\_\_\_\_ *Є. Касінський*

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	4
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА .....</b>	<b>7</b>
1.1. Економічна сутність та значення кадрової стратегії підприємства в системі планування підприємства.....	7
1.2. Методичні підходи до формування кадрової стратегії підприємства залежно від умов розвитку підприємства .....	14
1.3. Механізм формування кадрової стратегії на підприємстві.....	28
Висновки до розділу 1.....	37
<b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ КАДРОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ.....</b>	<b>38</b>
2.1. Цифрова трансформація функцій кадрового управління в підприємствах: аналіз впливу на стратегічні аспекти.....	38
2.2. Характеристика особливостей системи кадрового управління на туристичних підприємствах .....	47
2.3. Аналіз векторів розвитку кадрової стратегії туристичних підприємств в умовах війни.....	54
Висновки до розділу 2.....	62
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕКОСИСТЕМИ КАДРОВОГО ПАРТНЕРСТВА В СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВ.....</b>	<b>63</b>
3.1 Застосування інструментів екосистеми кадрового партнерства в стратегічне управління людськими ресурсами туристичних підприємств.....	63
3.2. Методичний механізм реалізації екосистеми кадрового партнерства в стратегічному розвитку людських ресурсів туристичних підприємств.....	69
Висновки до розділу 3.....	77
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>78</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>82</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>89</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В епоху глобальної нестабільності для функціонування та розвитку підприємству необхідно концентрувати свою увагу на формуванні оптимальної кадрової стратегії. За будь-яких умов персонал має залишатися ключовим чинником, який визначає успіх будь-якого підприємства незалежно від стану економіки – чи її динамічного розвитку, чи турбулентності. Формування кадрової стратегії є найбільш прогресивним підходом, оскільки управління персоналом на стратегічному рівні надає можливість враховувати цілі розвитку підприємства, трансформацію його зовнішнього середовища, виявляти зміни потреби в кадрах і разом з цим дотримуватися принципу довгострокових зв'язків працівників з підприємством та орієнтації на їх особистісний розвиток. Основне в стратегії – це розуміння, за рахунок чого підприємство зможе успішно реалізовувати свої плани та завдання, зберігаючи і вдосконалюючи при цьому свої конкурентні переваги. Кадрова стратегія, як і стратегія загалом, сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства у різні періоди. Науково обґрунтоване формування кадрової стратегії дозволить підприємствам за наявності проблем в управлінні персоналом або під час криз зберегти існуючий кадровий потенціал, підвищити ефективність його мотивованості та використання. Саме тому, кадрова стратегія набуває важливого значення для ефективного функціонування підприємства

Сьогоднішні військові події та стрімка цифрова трансформація вплинули на парадигму підприємництва та споживацькі звички, змушуючи компанії шукати нові шляхи розвитку. Зростання швидкості у прийнятті рішень стало ключовою валютою в бізнесі, заради чого підприємствам доводиться переглядати свої стратегії управління людськими ресурсами. Важливість сучасних досліджень полягає у вивченні того середовища, в якому керівництво та кадрові служби працюють, а також у прийнятті рішень, спрямованих на збереження та залучення персоналу, збереження клієнтів та забезпечення

успішності бізнесу, особливо у міжнародному контексті та у умовах загострених викликів.

Аналіз публікацій із стратегічного управління людськими ресурсами показав, що питання ефективності діяльності персоналу, такі як підбір, розстановка, перепідготовка кадрів, навчання, підготовка керівників, мотивація до праці, а також аналіз трудових процесів, є предметом наукових досліджень. Проблеми ефективності системи управління персоналом розглядаються в роботах зарубіжних та вітчизняних економістів: І. Ансоффа, П. Друкера, Є. Менсфілд, М. Портера, Б. Санто, Р. Уотермена, Є. Барань, В. Доцій, О. Кузьмін, І. Макарова, А. Стець, Т. Федорів, Г. Щекін. Такі виклики пандемія COVID-19 та повномасштабне вторгнення РФ прискорили процеси технологічного розвитку HR-менеджменту, проте в науковій літературі бракує досліджень у напрямі формування стратегій управління персоналом із позиції сучасних викликів та загроз.

**Метою** даної роботи є обґрунтування теоретико-прикладних засад специфіки формування HR-стратегій та технологій управління компанією в сучасних складних умовах.

Для досягнення мети в роботі поставлені та вирішені **такі завдання:**

- 1) визначено сутність кадрової стратегії, її місце й роль в стратегічному наборі підприємства та теоретичні основи формування кадрової стратегії підприємства;
- 2) охарактеризовано науково-методичний підхід до формування кадрової стратегії;
- 3) обґрунтовано теоретико-методичні засади формування кадрової стратегії підприємства;
- 4) проаналізовано вплив цифрової трансформації на функції кадрового управління;
- 5) визначено особливості системи кадрового управління на туристичних підприємствах;
- 6) здійснено аналіз векторів розвитку кадрової стратегії туристичних підприємств в умовах війни

7) розроблено практичні рекомендації до розробки кадрової стратегії туристичних підприємств підприємства на основі екосистеми кадрового партнерства.

**Об'єктом дослідження** є процес розробки кадрової стратегії підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні засади та прикладні аспекти формування кадрової стратегії підприємств туристичної сфери.

**Методи дослідження.** Для вирішення поставлених у роботі завдань було використано такі методи: теоретичного узагальнення, критичного та системного аналізу при дослідженні концептуальних засад кадрового планування та теоретичних основ стратегічного управління персоналом, при визначенні сутності кадрової стратегії, при обґрунтуванні теоретико-методичних засад її формування та вибору стратегічних кадрових альтернатив за різних умов розвитку підприємства. Для обґрунтування науково-методичних підходів до стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства використано методи узагальнення, структурно-логічного аналізу, методи загальної теорії статистики.

*Інформаційну базу дослідження* становлять монографії та наукові статті вітчизняних і зарубіжних вчених, присвячені проблемам стратегічного управління підприємствами, дослідженню стану сучасного бізнес-середовища, особливостей управління персоналом, а також нормативно-правові акти України, офіційні матеріали Державної служби статистики України, дані звітності підприємств, наукові та статистичні матеріали мережі Internet.

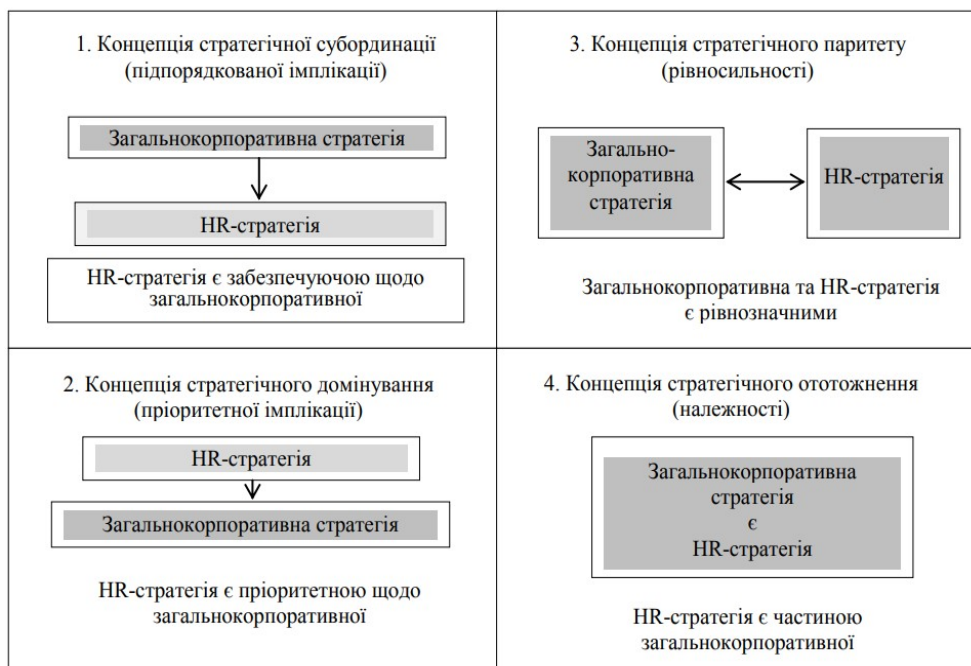
**Структура роботи.** Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і додатків. Загальний обсяг дослідження становить 90 сторінок, зокрема таблиці та рисунки. Робота містить додатки, список використаних джерел.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Економічна сутність та значення кадрової стратегії підприємства в системі планування підприємства

Ключовою для успішної діяльності в умовах економічних коливань є правильно розроблена стратегія розвитку підприємства, з відданням уваги людським ресурсам. Ця стратегія включає чотири рівні: корпоративний, діловий, функціональний і операційний. Останній рівень, операційна стратегія, передбачає впровадження управлінських рішень на рівні лінійних менеджерів та робочих груп. Важливо зазначити, що розробка стратегії управління персоналом відбувається на рівні функціональної стратегії. Значимість кадрової стратегії залишається актуальною й на сьогоднішній день, постійно підтримуючи важливість управління людськими ресурсами. Кадрова стратегія є компонентом системи стратегій розвитку бізнесу (рис. 1.1).



**Рис. 1.1. Кадрова стратегія в системі стратегій розвитку бізнесу**

Джерело: [72].

Стратегія – це чіткий план етапного розвитку компанії, який включає в себе візуалізацію бізнес-ідеї, розробку дієвих кроків для її втілення та створення стійкого та прибуткового підприємства. Кадрова стратегія – це ретельно розроблена система стимулювання та орієнтації працівників, спрямована на стратегічний розвиток компанії та збільшення її прибутковості та ресурсних можливостей через формування висококваліфікованого та відповідального колективу. Вибудовування правильної кадрової стратегії потребує певних управлінських навичок, виникає висновок про складність її практичного втілення особливо в умовах постійно агресивних реалій сучасного ринкового простору. При цьому важливо відзначити, що в галузі координації діяльності людських ресурсів кадрову стратегію організації формують її потреби, тобто кадрову стратегію формує ринок праці, який і стимулює працівників на зовнішньому рівні (приклад внутрішнього стимулювання – премії, підвищення зарплати та інші заохочення) та сприяє підвищенню кваліфікації праці, що у результаті покращує якість, рівень, брендинг компанії [65, с. 43].

Відповідно до класифікації кадрових стратегій, виділяємо два її типи:

- генеральні кадрові стратегії, мають самостійне значення: стратегії організацій, кінцевий продукт яких – самі кадри (навчальні заклади, лізинг працівників);
- функціональні кадрові стратегії, що формують події щодо реалізації загальної стратегії розвитку організації: персонал сприяє стратегічному просуванню бізнесу [29, с.29].

Для реалізації обох типів кадрових стратегій необхідно організувати її взаємодію з конкурентною стратегією, що виступає головним рушійним механізмом загальної стратегії розвитку організації. У свою чергу, слід зазначити різноплановість прояву конкурентної стратегії, яка відбивається у трьох абсолютно відмінних проявах: інноваціях, якості і переваги у витратах.

Таким чином, можна відзначити тісну взаємозалежність кадрової стратегії та загальної стратегії управління компанією, насамперед це



проявляється у безпосередньому впливі управління персоналом на практичну організацію бізнес-ідеї [35, с. 139]. Крім того, професійне зростання під дією механізмів ринку праці чи внутрішнього стимулювання роботи персоналу сприяє форсованому розвитку всієї компанії. Тут можна також відзначити зворотний зв'язок: розвиток компанії за допомогою досконалого опрацювання кадрової стратегії, яка, як ми вже сказали раніше, – двигун усієї компанії, – сприятиме професійному зростанню основного контингенту ринку праці (щоб відповідати заданому рівню і бути затребуваним працівник підвищує якість виконуваної праці, тим самим зростає жорсткість конкуренції, яка лежить в основі успішної економіки). Отже, місце і роль кадрової стратегії у загальній стратегії управління компанією є першорядним і не викликають жодних сумнівів.

Управління персоналом і кадрове управління зазвичай є синонімами та використовуються взаємозамінно. Однак у деяких контекстах можуть бути відчутні нюанси в різниці між ними. Управління персоналом традиційно більше асоціюється з оптимізацією роботи зі співробітниками на повсякденному рівні. Це включає в себе роботу з наймом, оцінкою робочої продуктивності, розвитком персоналу, мотивацією, утриманням, а також вирішенням конфліктів і управлінням відносинами на робочому місці [24, с.721].

Кадрове управління, з іншого боку, може мати більший акцент на стратегічному плануванні. Це охоплює розробку кадрової стратегії, адаптацію до змін в бізнес-середовищі, прогнозування потреб у персоналі, планування кар'єрних шляхів та взагалі більш глибокий стратегічний погляд на управління людськими ресурсами в контексті цілей та місії підприємства. Ця різниця може бути неоднозначною, оскільки в сучасному управлінні часто обидва підходи об'єднуються, враховуючи як щоденні операційні аспекти, так і стратегічне планування.

У сучасних умовах керівництво будь-якої організації не може не приділяти уваги розвитку свого кадрового потенціалу через те, що людський ресурс є одним із найважливіших ресурсів, що дозволяють організації успішно

функціонувати, розвиватися та підвищувати свій рівень конкурентоспроможності на ринку [41]. Саме для здійснення цих завдань в організації розробляється та реалізується певна кадрова політика.

Враховуючи важливість кадрової стратегії для стабілізації виробництва, вона повинна включати заходи щодо вдосконалення кадрової політики у всі періоди, що плануються. У зв'язку з цим виділяють два основні поняття: «кадрова політика» та «кадрова стратегія». Аналіз економічної літератури дозволяє виділити три основні підходи до питання взаємозв'язку цих понять.

Під кадровою політикою розуміється система певних цілей та завдань, які визначають спрямування та зміст механізмів роботи з персоналом організації. Кадрова політика може бути відкритою та закритою, залежно від того, як здійснюється її реалізація в організації. Під відкритою кадровою політикою мається на увазі та, яка може бути застосована у будь-який момент здійснення виробничої діяльності, а нові кадри можуть бути одразу прийняті на керівні посади. Закрита ж кадрова політика припускає, що нові кадри не мають такої можливості, оскільки перевага в такому разі надається працівникам, які вже працюють.

Під час створення кадрової політики організації необхідно провести такі етапи:

- визначити пріоритетні напрями розвитку організації та затвердити основні засади;
- сформувати кадровий резерв та забезпечити наявність необхідних кадрів на виробництві, а також зайнятися питанням їхнього навчання;
- своєчасно поінформувати працівників про зміни;
- визначити кількість фінансових ресурсів, які будуть використані надалі на реалізацію кадрової політики;
- проводити постійну оцінку результатів діяльності з роботи з кадрами організації.

Все вищеописане дозволяє розробити чинні механізми кадрової політики будь-якої організації чи підприємства. Основою кадрової політики, коли йдеться про її розробку, є кадрова стратегія [44, с. 13].

Кадрова стратегія – це визначені керівництвом пріоритетні напрями, які сприяють формуванню висококваліфікованого та згуртованого колективу, які враховують при цьому ресурсні можливості та стратегічні цілі розвитку організації загалом. Сюди також належать цілі розвитку, методи та інструменти роботи з кадрами, які сприяють збільшенню професійного та особистісного потенціалу працівників. Кадрова стратегія допомагає керівництву організації своєчасно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ, підвищувати рівень своєї конкурентоспроможності на ринку та досягати поставлених цілей розвитку через те, що перебуває у безперервному взаємозв'язку зі стратегічними завданнями організації та спрямована на їх здійснення [37, с. 74].

Існує кілька типів кадрової стратегії [67]:

Ідентифікаційна кадрова стратегія передбачає, що підприємство розвивається, коли зростає рівень його професіоналізму та інноваційності його персоналу. Таке можливе лише у тому випадку, коли відбувається повне узгодження цілей та цінностей між керівництвом організації та її найманих співробітників. Тоді при розвитку одного відбувається розвиток іншого.

Споживча кадрова стратегія передбачає, що між керівництвом організації та його персоналом відсутні спільні інтереси та цінності, однак через здійснення виробничої діяльності співробітники мають можливість задовольняти власні інтереси. У такому разі загального розвитку не відбувається, але виробничі процеси здійснюються.

Партнерська кадрова стратегія є взаємовигідними відносинами між керівництвом організації та його кадрами. У такому разі відбуваються узгодження цілей та цінностей, визначаються загальні механізми роботи, що, у свою чергу, дозволяє організації розвиватися за рахунок розвитку їхніх співробітників.

Останнім типом кадрової стратегії є негативний тип, за якого кадри та керівництво розвиваються окремо один від одного, відбувається повна відсутність єдиних завдань та цінностей. Це стає причиною того, що організація втрачає можливість до сталого розвитку та досягненню пріоритетних цілей своєї виробничої діяльності. У такому разі необхідний повний перегляд кадрової політики організації та встановлення нових принципів роботи колективу [3].

Від обраної кадрової стратегії безпосередньо залежить, якими якостями володітиме в результаті колектив організації (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Характерні риси співробітників організації, що залежать від застосовуваної у процесі діяльності кадрової стратегії**

Типи взаємодії	HR-стратегії
Споживча стратегія	Відсутні загальні цілі й цінності, але є взаємні інтереси; відбувається експлуатація компанією трудового потенціалу працівника, а працівники використовують можливості компанії для задоволення своїх потреб. При цьому спільного розвитку не відбувається
Партнерська стратегія	Є взаємовигідні партнерські відносини, за яких відбувається узгодження цілей і цінностей; розвиток працівника забезпечується компанією і, зі свого боку, працівник збільшує свій внесок у розвиток своєї компанії
Ідентифікаційна стратегія	Відносини будуються на основі збігу цілей і цінностей; рушійною силою реалізації потенціалу працівника є розвиток компанії, і навпаки – компанія розвивається, якщо нарощує свій потенціал кожний її працівник
Ідеалістична стратегія	Метою щодо ведення кадрової політики компанії є мотивація, досягнення та утримання найбільш високого рівня лояльності, задоволеності та діяльності працівника

Джерело: [72].

Перш ніж в організації відбувається затвердження тієї чи іншої кадрової політики, її інструментів та механізмів, необхідно провести ретельний аналіз механізму кадрового планування. Кадрове планування є процесом розробки комплексу заходів, за допомогою яких може бути реалізована кадрова політика, тими методами, які визначені в кадровій стратегії.

Основною метою кадрового планування є визначення потреб організації в нових кадрах у довгостроковій або короткостроковій перспективах, процес

здійснення кадрового планування в організації здійснюється згідно визначених принципів.

Одним з перших принципів є принцип науковості, під яким мається на увазі, що в процесі здійснення заходів кадрового планування будуть використовуватись сучасні науково-обґрунтовані методи, інструменти та документи, а також прогресивний досвід інших організацій у даній сфері.

Кадрове планування має охоплювати та враховувати всі кадрові процеси в організації, а також мати безперервний характер. Його безперервність дозволяє своєчасно вносити необхідні зміни до кадрової стратегії, що, у свою чергу, допомагає оперативно вирішувати питання, що виникають, або доопрацьовувати вже наявні документи або методи.

Ще одним принципом кадрового планування є його економічність, під якою мається на увазі використання меншого обсягу ресурсів організації для отримання більшого результату під час проведення заходів щодо роботи з кадрами [60, с. 102].

Існують певні етапи, якими вибудовується і затверджується кадрове планування організації. На першому етапі визначаються конкретні завдання, що стоять перед кожним підрозділом організації для досягнення спільних виробничих цілей. Потім проводиться оцінка наявного персоналу та того, наскільки він здатний чи ні вирішувати ці завдання. Третім етапом проводиться прогнозування потреб у нових кадрах та потреби у підвищенні кваліфікації вже існуючих працівників. Завершальним етапом кадрового планування є розробка конкретних заходів, що забезпечують досягнення бажаних результатів та терміни їх реалізації.

Кадрове планування дозволяє визначити та задовольнити потребу в нових кадрах, підвищенні рівня кваліфікації працівників, які вже є в організації, а також визначити заходи, їх терміни та обсяг необхідних ресурсів на їх виконання для здійснення поставлених виробничих завдань.

Отже, можна відзначити, що правильно обрана кадрова стратегія дозволяє якомога якісніше і швидше здійснювати діяльність організації через те, що

людський ресурс все ще є одним з найважливіших ресурсів будь-якої організації в процесі здійснення поставлених виробничих задач.

## **1.2. Методичні підходи до формування кадрової стратегії підприємства залежно від умов розвитку підприємства**

Актуальність кадрових стратегій залежить від контексту, і гнучкість у виборі та адаптації стратегій до потреб підприємства та його оточення є важливим аспектом успішного управління персоналом. Згідно матриці можливих кадрових стратегій залежно від рівня стійкості підприємства та рівня зростання чисельності персоналу застосовують один з типів кадрових стратегій (таблиці 1.2).

Таблиця 1.2

### **Матриця можливих кадрових стратегій залежно від рівня стійкості підприємства**

		Рівень зростання чисельності персоналу		
		високий	середній	низький
Рівень стійкості організації	високий	«Розвиток»		
	середній		«Стабільність»	
	низький			«Спад»

Джерело: [62].

Рівень стійкості та зростання чисельності персоналу суттєво впливають на вибір та актуальність кадрових стратегій.

Низький рівень стійкості зумовлює вибір таких стратегій:

1. Флексібільні стратегії, при великих коливаннях змін у бізнес-середовищі можуть бути важливі адаптивні стратегії. Гнучкість у наймі, перепідготовці та переведенні персоналу дозволить швидше реагувати на зміни.

2. Стратегії розвитку навичок передбачає постійну перекваліфікацію та розвиток навичок, які допоможуть утримувати високо кваліфікований персонал, готовий швидко адаптуватися до нових умов.

Високий рівень стійкості передбачає застосування таких:

1. Стратегії стабільності – коли компанія діє в стабільному середовищі, стратегії збереження та збалансування кадрового складу можуть бути актуальними.

2. Стратегії розвитку лідерства: В розвинених та стабільних компаніях, де важливо підтримувати внутрішні таланти та лідерство, розвиток програм управлінської кар'єри може бути ключовим.

Рівень зростання чисельності персоналу – це такі стратегії:

1. Стратегії росту та розширення. При стрімкому зростанні чисельності персоналу, важливо мати стратегію розвитку внутрішніх процесів, підтримки нових працівників та створення ефективної корпоративної культури.

2. Стратегії оптимізації. У випадку, коли зростання кількості персоналу не є головною метою, але оптимізація та підвищення продуктивності існуючого складу є пріоритетом, стратегії ефективного використання ресурсів можуть бути важливими.

Систематизація інструментів реалізації різних кадрових стратегій наведена в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

**Інструменти реалізації кадрових стратегій залежно від рівня стійкості підприємства та рівня зростання чисельності персоналу**

Найменування	Інструменти реалізації стратегії
«Розвиток» (зростання загальної потреби в кадрах; поява нових робочих місць)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- залучення, відбір та оцінка персоналу;</li> <li>- розробка програм навчання та підвищення кваліфікації персоналу;</li> <li>- підвищення рівня заробітної плати;</li> <li>- поліпшення умов і організації праці;</li> <li>- підвищення рівня мотивації і стимулювання персоналу;</li> <li>- розширення пакета соціальних послуг;</li> <li>- формування сприятливого морально- психологічного клімату, що сприяє творчості;</li> <li>- постійне підвищення кваліфікації;</li> <li>- забезпечення можливостей службового і наукового зростання.</li> </ul>

## Продовження таблиці 1.3

«Стабільність» (чисельність персоналу постійна, незначно змінюється)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- підвищення рівня кваліфікації працівників (відповідно до їх особистих можливостей і за виробничої необхідності) проводиться на основі існуючих заходів;</li> <li>- рівень заробітної плати носить стабільний характер;</li> <li>- використання внутрішніх трудових ресурсів;</li> <li>- мотивація та стимулювання персоналу здійснюється за стандартними програмами без будь-яких нововведень;</li> <li>- планування і розвиток кар'єри відбуваються за розробленою технологією;</li> <li>- внутрішнє переміщення;</li> <li>- перенавчання працівників;</li> <li>- посилення соціальних гарантій;</li> <li>- організація виходу на пенсію.</li> </ul>
«Спад» (скорочення чисельності персоналу; низькі економічні можливості залучення персоналу)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- скорочення фонду оплати праці в цілому, і зменшення рівня заробітної плати працівників за категоріями;</li> <li>- невідповідність між фондом оплати праці та чисельністю персоналу за категоріями;</li> <li>- організація масових звільнень і допомога в працевлаштуванні;</li> <li>- стимулювання дострокового виходу на пенсію за умов збереження найбільш цінної частини персоналу, що відповідає майбутнім умовам роботи;</li> <li>- перекваліфікація працівників.</li> </ul>

Джерело: [49].

В умовах флуктуацій дуже важливо розрізнити кадрові стратегії залежно від адаптації умов. Циклічна стратегія кадрового управління має за мету реагувати на теперішні обставини та заощадити ресурси компанії. Запровадження заходів щодо зменшення витрат на персонал покликане забезпечити виживання компанії у найближчій перспективі та знайти стійкість на тривалий термін.

Підприємницька кадрова стратегія зосереджена на оперативному проведенні найнеобхідніших заходів. Головна мета – запровадження високоефективних проектів, враховуючи фінансові ризики та мінімізуючи кількість дій для досягнення цілей.

Ринкові умови мають постійно мінливий характер, у яких ефективність підприємства безпосередньо пов'язане з фахівцями високого рівня, які мають значні професійні компетенції і навички у сфері формування кадрової стратегії. Значна потреба у подібних спеціалістах відчувається на підприємствах у блоці «персонал», оскільки потрібен короткий термін, щоб вони змогли створити



систему управління організацією, що забезпечує необхідні умови для адаптації нових співробітників, високу продуктивність, гнучкість, конкурентну перевагу, розвиток та стійкість організації на ринку відповідно до трендів сьогодення. Стратегії бізнесу та управління персоналом наведено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

### Стратегії бізнесу та технологія управління персоналом

Тип стратегії бізнесу	Характеристики персоналу	Технологія управління персоналом
Циклічна стратегія. Мета – врятувати організацію. Заходи зі скорочення витрат на персонал здійснюються з метою вижити у найближчий час і знайти стабільність на тривалу перспективу.	Працівники повинні бути гнучкими в умовах змін, орієнтуватися на великі цілі і подальші перспективи.	1) потрібні різнобічно розвинені працівники; 2) система стимулів і перевірок заслуг по результату; 3) великі можливості для співробітників, але ретельний відбір різноманітної форми.
Підприємницька стратегія. У центрі уваги – швидке здійснення найближчих заходів; націленість на високоефективні проекти з урахуванням фінансового ризику при мінімальній кількості дій.	Працівники повинні бути новаторами, ініціативними, контактними, із довгостроковою орієнтацією, готовими ризикувати, не боятися відповідальності.	1) відбір і розстановка кадрів: пошук людей, здатних ризикувати і доводити справу до кінця; 2) винагороду: на конкурентній основі, неупереджене; 3) оцінка: ґрунтується на результатах, не занадто жорстка; 4) розвиток: неформальний, орієнтований на наставника; 5) планування переміщень: у центрі уваги – зацікавленість службовців, підбір робочого місця, що відповідає інтересам працівника.

Джерело: [33].

Науковці пропонують методичний підхід до формування кадрової стратегії відповідно стадій життєвого циклу організації, на яких виникають організаційно-управлінські відносини між працівниками та керівництвом. Незважаючи на все різноманіття підходів, у них не враховується альтернатива стадії «занепад» та варіант «зміна керівництва» на перших стадіях ослаблення організації у моделях життєвого циклу.

А. Майкл у своїй книзі «Головний підручник HR у світі» розглядає принцип максимальної відповідності. Даний підхід орієнтований на те, щоб

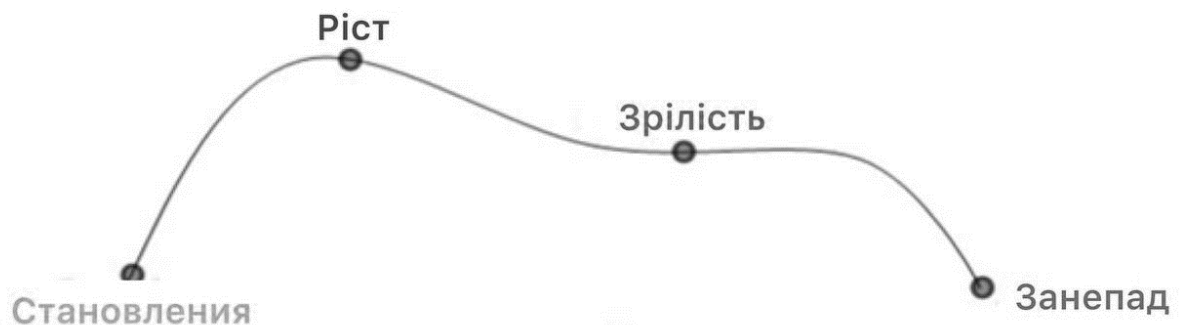
HR-стратегії відповідали контексту, конкретним обставинам та типу організації. На думку автора, максимальну відповідність можна розглядати з погляду вертикальної інтеграції чи поєднання бізнес-стратегії організації з її HR-стратегіями. І тому розроблено моделі життєвого циклу, конкурентної стратегії, стратегічної зміни [18].

Слід зазначити, що співробітники є одним із найскладніших об'єктів управління, оскільки на відміну від матеріальних активів, люди самостійні в прийнятті рішень, в оцінці вимог, що пред'являються до них, реакція їх може бути непередбачувана при змінах в організації [2]. Для ефективної роботи процесів та інструментів, у пріоритеті організації повинні бути люди та їх взаємодія, для здійснення стратегічних цілей, дотримання початкового плану має бути менш важливим, ніж готовність співробітників до змін. В основі практики управління персоналом лежить сукупність основних принципів, функцій та методів, що розкриває сутність поняття «кадрова стратегія», а поняття «життєвий цикл підприємства» пояснює циклічний характер, пов'язаний зі змінами в організації в позитивний або негативний бік. Розглянемо підходи до формування кадрової стратегії на етапах життєвого циклу.

Модель життєвого циклу організацій включає такі стадії, як «формування», «інтенсивне зростання», «стабілізація», «старіння». На першій стадії в організації співробітникам притаманні такі особливості, як гнучкість, постійність, ризикованість, висока залученість, відповідальність, мала змінюваність провідних співробітників. На другій стадії важливий процес організації залучення, відбору, навчання співробітників, а також розвитку стабільних трудових відносин, взаємодія та гнучкість за умов постійних змін. На третій стадії пильна увага приділяється аспектам «вартості робочої сили» та підвищення продуктивності праці, роботі з фондом оплати праці, на четвертій стадії організації втрачають свій потенціал, відбувається відтік людей зі штату організації [4]. Основною перевагою підходу є невелика кількість стадій, на яких докладно та вичерпно описані поведінкові пріоритети кадрів, науковці

схожі у поглядах, — своїми поглядами один одного доповнюють, що робить їхній підхід більш детальним та цілісним. Проте авторами не враховується альтернативний варіант стадії розвитку «старіння» та фактор «зміна менеджменту». Незважаючи на те, що всі організації від свого формування йдуть у бік етапу «старіння», деяким підприємствам вдається уникнути серйозних наслідків у вигляді скорочення співробітників та втрати їхньої прихильності до організації, тим самим, зберігши перевагу підприємства.

Представлений підхід Сторі Ж. і Сіссона До на рис. 1.2.



**Рис.1.2 Формування кадрової стратегії на етапах життєвого циклу організації згідно підходом Сторі Ж., та Сіссону К.**

Джерело: [4].

Сторі Ж., Сіссон К. стверджують, що на першій стадії життєвого циклу організації у керівництва в пріоритеті гнучкі робочі моделі, залучення прихильних і високомотивованих співробітників, висока залученість, відповідальність, висока зарплата, мала змінюваність провідних співробітників, відсутність профспілок. На другій стадії у пріоритеті процес організації залучення, відбору, навчання, акцент на досягненні високого ступеня прихильності, розвитку довгострокових та стабільних трудових відносин, взаємодія та гнучкість в умовах змін. На третій стадії особлива увага приділяється роботі з фондом оплати праці, виникає напружена обстановка в колективі, на четвертій стадії акцент йде у бік скорочення працівників, довгострокові практичні підходи втрачають свою актуальність у застосуванні чи сильно обмежуються з метою оптимізації витрат, профспілки втрачають

важливість своєї ролі [5]. З переваг цього підходу можна виділити логічну послідовність тверджень науковців на кожному з описаних етапів: стадія «зростання» підкреслює актуальність сьогоденного дня, описана модель носить прикладний характер, однак автори не враховують альтернативну стадію етапу «спад» з точки зору позитивної ролі, а також вплив зміни управління на поведінку кадрів на стадіях життєвого циклу організації.

Цікавий підхід до моделі життєвого циклу науковців Марр Р. та Шмідт Р. (рис.1.3), описують формування кадрової стратегії на 5 стадіях.



**Рис.1.3. Формування кадрової стратегії на етапах життєвого циклу організації згідно підходом Марр Р. і Шмідт Г.**

Джерело: [4].

Марр Р. і Шмідт Г. описують формування кадрової стратегії в моделі життєвого циклу, яка включає 5 стадії. На першій стадії організація усі справи веде вручну, вона відрізняється підприємництвом, постійною участю власника. На другій стадії виникає зростання підрозділів, але корпоративна культура ще стає частиною кадрової стратегії. На третій стадії простежується помітна конкуренція за ресурси, управління здійснюють топ-менеджери, частина процесів автоматизовано. На четвертій стадії організаційна структура стає більш плоскою та горизонтальною, використовується довгострокове планування, робиться акцент на продуктивність, ефективність та гнучкість. На п'ятій стадії добре розвинена групова культура, міжфункціональна горизонтальна структура, управління персоналом узгоджується зі стратегією організації, активно приймаються управлінські рішення, робиться

систематичний аналіз довкілля, управління входить у компетенцію керівника організації чи його першого заступника.

На відміну від інших підходів до формування кадрової стратегії на етапах життєвого циклу організації, Марр Р. І, Шмідт Г. пропонують концентруватися на розвитку системи управління персоналом. На кожній стадії життєвого циклу модель описана з урахуванням цифрових перетворень і зміни керівництва, оскільки на стадії «контрольоване зростання» присутній топ-менеджмент та впровадження практик з автоматизації процесів на підприємстві.

Підхід цих науковців логічний і має структурованість, автори уточнили важливий момент, що на стадії «зародження організації» управляє організацією один власник, потім було позначено, що сталося збільшення керівників на інших стадіях у зв'язку з розширенням організації, проте, у структурі не вистачає етапів життєвого циклу, які б характеризувалися стабільністю, незначним спадом, також у моделі немає альтернативної стадії етапу «стратегічна інтеграція» з урахуванням серйозних ризиків, пов'язаних із конкурентними, політичними, соціальними, фінансовими та іншими факторами, оскільки будь-яка організація зазнає негативні та позитивні зміни, що впливають на кадрову та загальну стратегію розвитку.

Розглянемо методичний підхід кадрової стратегії відповідно до моделі життєвого циклу, де Грейнер Л. описує етапи її формування (рис.1.4).



**Рис.1.4. Формування кадрової стратегії на етапах життєвого циклу організації згідно підходом Л. Грейнер**

Джерело: [11].

За твердженням Грейнера Л. на початковому етапі організація веде роботу над створенням продукту та визначає межі ринку, впроваджуються формальні правила при зростанні чисельності співробітників. На другій стадії з'являються нові підрозділи, формується управлінський персонал, важливі процеси в компанії гальмуються, оскільки є необхідність узгодження у керівництва, що стоїть вище. На третьому етапі життєвого циклу організації розвиток організації відбувається через мотивацію співробітників. Якщо персонал не обтяжений зайвою звітністю та контролем, вони починають швидше приймати рішення, що дозволяє зайняти вищу частку ринку та розширити асортимент продукції, водночас топ-менеджмент може бути не згоден з позиціями співробітників, через що можуть бути введені форми жорсткого контролю. Четверта стадія характеризується узгодженістю між спільною місією із загальними цілями вищого керівництва та кадровою стратегією організації, але процедури переважають над рішеннями та бізнес-завданнями, виникає криза кордонів, знижується загальна інноваційність, швидкість та гнучкість прийняття рішень. На заключному етапі життєвого циклу організації Грейнер Л. стверджує, що організація переглядає взаємини між кадрами. Акцент робиться на командну роботу, щоб вирішити поставлені завдання, відбувається скорочення корпоративного персоналу, впроваджується система навчання, формальні системи управління спрощуються.

На думку Грейнера на даному етапі виникне криза, пов'язана з «психологічною пересиченістю» співробітників, які «згорятимуть» на роботі за постійних вимог інноваційності та інтенсивної командної роботи [12].

Перевагою даного підходу і те, що автор позначив можливі кризові явища кожному з стадії життєвого циклу і заперечує наявність позитивних чи негативних змін, які можуть статися у організації. Разом з тим, автор не врахував ряд можливих альтернатив, щоб уникнути вигорання та різкої плінності кадрів, що характерно для кризи, яка не отримала назви в даній моделі [6].

З системного погляду представлена модель життєвого циклу, на етапах

якої Іцхак А. описує формування кадрової та бізнес-стратегії (рис. 1.5).

Адизес І. стверджує, що на стадії «виходжування» відбувається формування ідеї та обговорення щодо майбутнього організації. На стадії «немовля» увага акцентується на задоволенні потреб клієнтів. У організації цьому етапі всі співробітники взаємодіють на демократичному рівні, є слабкий контроль виконання завдань.



**Рис.1.5 Формування кадрової стратегії на етапах життєвого циклу організації згідно підходом І. Адізеса**

Джерело: [1].

На стадії «давай-давай» в організації немає чіткого переліку посадових обов'язків, різні функції нерідко виконуються одним співробітником. На стадії «юність» організація народжується вдруге, оскільки її фундаментальні засади зазнають докорінних змін. Для організації характерними стають конфлікти між засновниками, збільшення її розмірів, протиріччя цілей, невідповідність системи винагороди та стимулювання потреб підприємства. На стадії «розквіт» в організації є система посадових обов'язків, висока організаційна культура, ефективне планування, чіткість перспектив розвитку, орієнтир на задоволенні потреб клієнтів, стабільне зростання продажів і прибутку [1]. Адизес І. стверджує, що наступний етап «стабілізація» є першою стадією старіння у життєвому циклі організації.

Організація ще сильна, але втрачає гнучкість, креативність, інноваційний порив. Морально-психологічний клімат у колективі стає формальнішим,

з'являються передумови для комфорту та безпеки серед співробітників.

Для стадії «аристократизм» організації характерні такі ознаки: організація має значними фінансовими ресурсами, витрати спрямовані на зміцнення системи контролю, страхування та облаштування приміщень, формалізм в одязі, обігу один одному, консерватизм, спостерігається важкий морально-психологічний клімат [9].

На стадії ранньої бюрократизації виникає досить багато внутрішніх конфліктів між співробітниками підприємства. Спостерігається повний занепад організації, починається пошук винного у всіх бідах, і цим зсувається акцент задоволення потреб клієнтів. На стадії «бюрократизація» організація не створює необхідних ресурсів самозбереження. Організація має безліч систем зі слабкою функціональною орієнтацією. Ослаблений фокус ринку, задоволення потреб клієнтів, акцент робиться на вирішення внутрішніх проблем із співробітниками і превалювання зайвих формальностей підприємства, що веде до неминучої «смерті організації».

Коли в організації вже немає замовлень, її продукція не має попиту на ринку, виникає величезна плінність кадрів, організація припиняє своє існування і настає стадія «смерть». Смерть підприємства може статися у формі його ліквідації або у формі поглинання його більшою корпорацією. Уникнути цього можна за умови, якщо керівництво вирішить відродити організацію. Для відновлення організації, необхідна нова команда менеджменту або прийняття колишнім керівництвом жорсткої системи оновлення, переглянувши докорінно всю систему управління організацією, асортимент продукції, підбір необхідних кадрів, формування кадрової стратегії. Адісес А. вважає, що при успішному виконанні ключових умов організація може вступити в нову стадію розвитку «оновлення». Організаціям знову потрібно буде боротися за виживання та добиватися переваги, а надалі збереження.

Важливість підходу автора у тому, що враховується всі три аспекти діяльності організації: бізнес-стратегія, бізнес-функції, ролі [9]. Це важливо враховувати за умов цифровізації для формування кадрової стратегії



організації. Підхід Адізеса І. логічний і структурований, він свідчить про помилки багатьох управлінців. Адізес І.А. докладно описав характер тих наслідків, які відбудуться, якщо керівництво та співробітники не будуть готові до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації. Якщо стосуватися недоліків даного підходу, Адізес І. А. позначив методи «зміну команди» та стадію «оновлення» вже на етапі, що характеризується «смертю», коли організація з великою ймовірністю не зможе відновити свою діяльність [1]. Стратегічно коректно змінити команду на ранній стадії занепаду «рання бюрократизація», створювавши передумови руху у бік стадії «збереження переваги», минаючи стадії «смерть».

Корисним для підприємств є науковий підхід до формування кадрової стратегії організації на стадіях її життєвого циклу. Модель з практичної точки зору показує зв'язок між 1 і 2 стадіями, коли малі підприємства стають середніми, а також між 3 і 5 стадіями, коли вищому менеджменту важливо задуматися про те, які інструменти допомагали досягати серйозних результатів на 3 стадії, щоб зберегти перевагу організації.

Модель життєвого циклу включає 5 стадій: «поява на світ», «пристосування», «голодний розвиток», «стабільність», «час заходу сонця» або «Збереження переваги». На стадії «поява на світ» організації використовують фінансові засоби для створення умов роботи та найму персоналу. Буває, що керівництво здійснює всі функції самостійно. На цьому етапі керівництво прагне заощадити кошти на собівартості послуг, товарів, робіт, обмежитися трудовими ресурсами. Мотивація фахівців виражена переважно грошовою винагородою, немає профспілок, мало формальностей, є думки про нові ідеї, що можуть принести в перспективі прибуток.

На стадії «пристосування» залежить, наскільки організація готова продовжувати свою діяльність. Організації стикаються з низкою факторів, як юридичні, ресурсні, конкурентні, кадрові, інноваційні і т.д. Дані чинники можуть мати як позитивний, і негативний характер організацій. Деякі керівники вкладають у розвиток свого персоналу за необхідною лінійкою компетенцій,

інші впевнені, що потрібно платити вище по ринку та вкладати у розвиток окремо взятих кадрів, наприклад, маркетологів, юристів, бухгалтерів, що не є доцільним. Власники організації беруть він кілька ролей: маркетолога, відповідального весь перелік угод, бухгалтера тощо, намагаючись заощадити деяких посадах. Немає чітко збудованої корпоративної культури. Найбільш правильне рішення на стадії «пристосування» – вкладати фінансові кошти у співробітників та їх розвиток, зважаючи на їхню точку зору, а також інвестувати в нові ідеї, котрі були узгоджені колегіально. На стадії «голодний розвиток» організації стають амбітнішими, намагаючись розширити мережу філій, впровадити більше підрозділів у дирекції, реалізувати проекти більших масштабів, не виключається зміна вищого керівництва, є чітка ієрархія підпорядкованості та розвинена корпоративна культура, система навчання співробітників стає більш ефективною.

Техніки підбору персоналу стають модифікованішими, співбесіда проходить у кілька етапів: інтерв'ю з претендентом; тестове завдання погодження анкети кандидата із службою безпеки; пропозиція щодо роботи від керівництва.

Організації прагнуть обійти конкурентів за кількістю клієнтів, за критеріями «найкращий роботодавець», знизити витрати та збільшити обсяги продажу, покращити якість продукції, доставку цінності, реалізувати проекти, що плануються на поточний рік. На стадії «стабільність» організація має достатньо ресурсів для забезпечення операційної, інвестиційної, фінансової та кадрової діяльності.

На цій стадії менеджмент не надто зосереджений на впровадженні нових сервісів та проектів. Разом з тим, є величезний ризик, що організація та її корпоративна культура може стати слабшою по відношенню до конкурентів і прийти до періоду кризи під впливом зовнішніх і внутрішніх загроз, оскільки на цій стадії концентрація в аспекті управління змінами знижена.

На цій стадії може спостерігатися плинність кадрів, зниження мотивації співробітників працювати з повною самовіддачею, зниження рівня навчання в

організації, переробки співробітників, відносини між співробітниками та керівництвом більш напружені, відповідно, збільшення собівартості продажів, комерційних та управлінських витрат та зниження обсягів продажів, скорочення співробітників для економії коштів. На стадії «час заходу сонця або збереження переваги» залежить те, як організація поведеться на етапі «стабільність», оскільки саме на ній підприємства повинні прийняти низку ключових рішень, щоб уникнути етапу «час заходу сонця», прийшовши до стадії «збереження переваги».

Для збереження переваги організація повинна кадрову стратегію зробити узгодженою із загальною стратегією підприємства, за необхідності змінити команду та вищий менеджмент, дотримуватися корпоративних принципів, які були на чолі на стадії «голодний розвиток» у частині корпоративної культури, підбору персоналу, реалізації проектів дрібних, середніх та великих масштабів. Зберігши перевагу, організації зможуть уникнути стадії «час заходу сонця», коли втрачається їхня життєздатність, прибуток, трудові ресурси та інші сили підприємства. Перехід від однієї стадії до іншої вимагає підходів, що відрізняються один від одного, які з практичної точки зору можуть бути реалізовані в організаціях. Основний акцент підприємствами робиться на практики та проекти, які дозволяють збільшити прибуток, клієнтську базу, скоротити відтік кадрів зі штату організації, утримати чинних співробітників, залучити молодих та талановитих кадрів, підвищити їхню продуктивність для успішної діяльності компанії.

У додатку А представлений перелік заходів для ефективного формування кадрової стратегії на перших стадіях життєвого циклу, коли організація зазнає послаблення.

Таким чином, ці заходи можуть бути використані на підприємствах різних сфер діяльності, щоб досягати високих результатів за ключовими показниками ефективності. Таким чином, ці заходи можуть бути використані на підприємствах різних сфер діяльності, щоб досягати високих результатів за ключовими показниками ефективності.

Зростаючий інтелектуальний потенціал, професіоналізм працівників є запорукою успіху всіх організацій, що самонавчаються [10]. Наголошується, що для будь-якої організації важливим є збереження переваги у її внутрішньому та зовнішньому середовищі, а також подолання фаз життєвого циклу, які характеризуються кризовими явищами та нестабільністю на перших стадіях ослаблення організації, а без необхідних заходів щодо формування кадрової стратегій це не є можливим.

Розглянуті особливості формування кадрової стратегій з урахуванням життєвого циклу організації, можна назвати традиційними, оскільки їх дотримується більшість компаній, що свідчить про практичну значимість обраного напрямки дослідження.

Кадрова стратегія організації може бути здійсненна, якщо є постійна готовність до змін, розуміння використання передових практик з метою утримання конкурентних позицій організації, збереження її життєздатності, розвитку корпоративної культури, зниження плинності, залучення молодих кадрових ресурсів.

### **1.3. Механізм формування кадрової стратегії на підприємстві**

Класичні методи стратегічного управління, які базуються на аналізі конкурентного оточення, включають процедури, розроблені Гарвардською школою бізнесу, що використовують SWOT-аналіз, а також детальну концепцію І. Ансоффа. Концепція Ансоффа розкладає процес розробки стратегії на етапи, кожен з яких враховує різні фактори. Д. Абель розвинув цю концепцію, представивши матрицю «Поле можливих стратегій», де основним критерієм є відповідність діяльності підприємства загальному напрямку розвитку галузі.

Парадигма стратегічного управління, що стала відомою як концепція блакитного океану, запропонована У. Чан Кім та Рене Моборн, розглядає

створення ніші на ринку, не зайнятої конкурентами. Ця концепція передбачає створення нового попиту та уникнення суперництва на насичених ринках. Для досягнення цієї мети автори концепції рекомендують комплексний аналітичний підхід, спрямований на перебудову меж ринку і виходження з жорсткої конкуренції. Цей підхід особливо актуальний для інноваційно орієнтованих економік, які прогнозуються у найближчі десятиліття.

Інструменти та методи управління розвитком бізнесу можуть поєднувати класичні підходи з ідеями, що ґрунтуються на концепції блакитного океану У. Чан Кіма та Рене Моборна, створюючи так званий синтетичний підхід. Його основна мета - адаптувати стратегію розвитку компанії до поточних та майбутніх умов ринку [17].

Синтетичний підхід має два ключові принципи. Перший – максимізувати використання поточних стратегічних переваг на ринку. Другий – постійно готуватися до майбутніх трансформацій ринкового простору, ніколи не зупинятися.

Інструменти та методи розвитку стратегії компаній, що базуються на вже відомих концепціях, визначають конкурентні переваги підприємства через здатність створювати та актуалізувати свій знання. Стратегічний розвиток компаній заснований на створенні, інтеграції та реконфігурації цих знань, що вимагає тісного зв'язку стратегічних дій з основними концепціями підприємства.

Використання стратегічних інструментів та методик для розробки кадрової стратегії полягає в узгодженні потреб компанії з можливостями та ресурсами, які мають бути використані для досягнення стратегічних цілей.

1. SWOT-аналіз дає можливість оцінки сильних і слабких сторін компанії (внутрішній аналіз) та можливостей та загроз (зовнішній аналіз). Це дозволяє зрозуміти, які кадрові ресурси є в компанії і як їх можна використати для досягнення стратегічних цілей.

2. Аналіз Ansoff дозволяє розуміти ступінь готовності організації до стратегічних змін і визначити, яким чином можна оптимізувати кадрові можливості для нововведень чи розвитку бізнесу.

3. Матриця політики можливих стратегій Абеля допоможе з'ясувати, наскільки дієва стратегія компанії у контексті загального розвитку галузі. Це важливо для визначення, як кадрові ресурси впливають на стратегію компанії в контексті галузі.

4. Стратегічний аналіз Г. Стейнера. Цей підхід комбінує SWOT-аналіз та концепцію Ansoff, дозволяючи виділити основні етапи розробки та реалізації стратегії. Він допомагає управлінцям оцінити, як кадрові ресурси підтримують стратегічні цілі.

5. Концепція блакитного океану допомагає визначити нові напрями розвитку HR-технологій, які потребують нових кадрових компетенцій та ресурсів [40].

Після проведення цих аналізів та використання методик, можна визначити, які кадрові зміни або розвиток навичок потрібні для досягнення стратегічних цілей компанії. Оптимальне використання кадрових ресурсів та їх адаптація до стратегічних завдань допоможе досягти успіху в досягненні поставлених цілей.

Засобом взаємодії із зовнішнім середовищем розглядають стратегію Г. Клейнер та Д. Шендель. Так, Г. Клейнер вважає, що стратегія це «нитка часу, що пов'язує минуле і майбутнє, одночасно означає шлях розвитку». Д. Шендель розглядає стратегію як процес визначення зв'язку організації з її оточенням, що полягає у реалізації вибраних цілей за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяють ефективно та результативно діяти як самій організації, так і її підрозділам.

Те, що стратегія виступає засобом взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем, знаходить своє відображення у працях І. Ансоффа, який розглядає стратегію як деяку систему правил. Він вважає, що стратегія – це набір правил, якими керується організація при прийнятті управлінських рішень

та виділяє групи таких правил. Було запропоновано підхід, згідно з яким стратегія – це генеральна лінія, генеральна програма дій, що виявляє пріоритет проблем та ресурси для досягнення основної мети.

Серед зарубіжних вчених, які розробляють проблему етапів формування кадрової стратегії підприємства та її реалізації можна виділити Д. Барнетта, Л. Масона, які рекомендують, перш ніж приступити до вирішення цієї проблеми, спочатку необхідно скласти план створення кадрової стратегії підприємства. Так, Д. Барнетт пропонує таку послідовність етапів розробки кадрової стратегії:

- визначення стратегічних цілей організації, навіщо необхідно: розробити структуру цілей організації, скласти персональну оцінку провідних менеджерів, сформулювати соціальні мети;

- визначення характерної (базової) компетенції підприємства, тобто такого важливого ресурсу підприємства, що визначає її особу, силу, створює переваги у конкурентній боротьбі;

- стратегічне дослідження зовнішнього середовища організації для визначення сприятливих можливостей та врахування небезпек, що виникають для підприємства з боку її конкурентів у результаті соціальних причин або через урядове регулювання.

- формулювання стратегічного рішення про правильне використання сприятливих умов або можливість протистояти викликам, що передбачає детальне планування організаційної структури, інформаційної системи, виконавчої системи та вимірів компенсацій співробітникам.

- оцінка стратегії, тобто наскільки висунуті припущення погоджуються зі станом довкілля, чи дають вони ефект «синергії» (загальний результат перевищує суму окремих ефектів), чи вони здійснені [17, с. 65].

Аналізуючи зміст запропонованих Д. Барнеттом етапів розробки стратегії можна зробити висновок, що в ній поетапно відбувається одночасно оцінка внутрішніх ресурсів (потенціалу провідних менеджерів) та формулювання місії, соціальних цілей та власних цілей організації. Потім він пропонує визначитися

з базовою компетенцією, тобто найбільш важливим ресурсом, який уже міг бути розглянутий на першому етапі дослідження та розпочати дослідження зовнішніх факторів; розробці стратегічного управлінського рішення та стратегії. На останньому етапі здійснюється оцінка стратегії.

Інший план етапів створення кадрової стратегії пропонує Л. Масон. На першому етапі визначаються чинники, які впливатимуть здатність підприємства управляти трудовими ресурсами. Для цього необхідно провести ситуаційний та SWOT-аналіз. На другому етапі визначаються цілі управління трудовими ресурсами підприємства, які мають відповідати корпоративним чи галузевим цілям та бути узгодженими з місією компанії. На третьому етапі здійснюється розробка стратегії та плану дій щодо досягнення цілей. На заключному етапі рекомендується вивчити реакцію та оцінити успіх ініціатив у галузі стратегічних ресурсів.

Серед представлених у теоретичній та методичній літературі критеріїв оцінки стратегії заслуговує на увагу системний підхід, який й враховує критерії кількісної та якісної оцінки стратегії:

а) кількісні критерії (показники) оцінки стратегії:

- обсяг прибутку та його приріст;
- динаміка рентабельності;
- динаміка частки ринку;
- обсяг продажів та їх динаміка;
- питома вага нової продукції;
- продуктивність праці та її динаміка;
- матеріаломісткість та її динаміка;
- кількість рекламацій та спричинені ними втрати;
- показники ліквідності, фінансової стійкості, платоспроможності та

ін.

б) критерії (показники) якісної оцінки стратегії:

- відповідність кваліфікації працівника вимогам робочого місця;
- покращення психологічного клімату в колективі;



- підвищення конкурентоспроможності продукції;
- частка продукції, що виготовляється за допомогою високих технологій;
- динаміка ринку (ринків) збуту;
- рівень монополії на вироблені товари;
- рівень державного регулювання (законодавча база);
- наявність рекламаций на продукцію та ін;

Використання показників кількісної оцінки кадрової стратегії дозволяє вибрати в повному обсязі, а найважливіші критерії, ранжувати їх за важливістю і, застосувавши методики системного аналізу, визначити рівень її реалізації. Оскільки йдеться про кадрову стратегію, то для цього не менш важливою є і якісна оцінка, яка здійснюється за допомогою наведених показників. Це дозволяє достовірніше оцінити виконання заходів (плану) щодо реалізації стратегії.

Заслужують на увагу пропозиції Леонов О., Леонова Т. [50], які пропонують формування основних положень стратегій, що реалізуються на підприємстві у вигляді моделей здійснення стратегій. Це:

- Планова модель. Передбачає, що стратегія здійснюється спеціально сформованим штатом працівників, має своє місце у процесі планування, визначається свідомо, обдуманно.
- Бізнес-модель. Передбачає, що стратегія є інтуїтивним почуттям лідера організації, це «передчуття» визначає сценарій розвитку організації, на підставі якого й приймаються далі конкретні рішення. Є мало свідомою.
- Модель навчання з досвіду (експериментування). Передбачає, що стратегія спочатку неявно позначена та коригується у процесі реалізації під впливом зовнішніх впливів.

Огляд наданих стратегій дозволяє зробити висновок, що змістовний вибір кадрової стратегії розвитку підприємства будується на основі класифікації М. Портера. Викликано це тим, що кадрова стратегія є складовою стратегії підприємства. На нашу думку, з позицій реалізації, «кадрова стратегія» – це, по

суті, стратегічний план роботи з персоналом підприємства, що включає розділи формування, використання та розвитку персоналу підприємства відповідно до стратегії розвитку підприємства. Цей план повинен містити механізм реалізації стратегії та послідовності вжитих заходів для досягнення системою управління персоналом поставленої мети. На відміну від стратегічного плану, який може містити обмежену кількість показників, що його характеризують, кадрова стратегія може містити необмежену кількість показників та заходів щодо вдосконалення роботи з трудовими ресурсами підприємства та припускати дослідження факторів зовнішнього та внутрішнього середовища при зміні ситуації на ринку.

Кадрова ж політика, як інструмент реалізації кадрової стратегії, містить її конкретизацію в практиці управління трудовими ресурсами і показує, як за її допомогою можна визначити наскільки загальна стратегія підприємства, що реалізується. Це викликає необхідність більш детального вивчення ролі кадрової політики у реалізації місії підприємства, дослідження впливу внутрішньозаводських та зовнішніх факторів на вибір кадрової стратегії, а також дослідження ролі кадрової політики у розробці стратегії управління трудовими ресурсами підприємства. Характерно, що цей вибір залежить також від стадії життєвого циклу підприємства, ставлення його власника до працівників та ситуації на ринку.

Консалтингова компанія Navalent наводить цікаві цифри: 67% управлінців зізнаються, що їм доводиться вирішувати завдання, якими вони займалися на попередній посаді. Дослідження опублікувало Harvard Business Review: половині опитаних (58%), як пише видання, доводиться вникати в деталі, які не відповідають їхньому рівню посади [23]. Більшість респондентів переконані, що беруть участь у прийнятті рішень, якими мають займатися менеджери нижчим рівнем. З цього можна зробити висновок, що дефіцит стратегічних ідей у лідерів пов'язаний не так з мисленням, як із постійним оперативним завантаженням. Менеджменту доводиться займатися «гасінням пожеж» – вирішенням несподіваних проблем та виправленням помилок.

Насамперед, важливо відзначити, що розробка та впровадження кадрової стратегії є критичним етапом для досягнення успіху організації. У торговій компанії, зокрема, керівник HR-департаменту взяв на себе відповідальність за розробку стратегії, враховуючи результати проведеного аудиту.

Визначаючи стратегічний курс, важливо враховувати партнерську позицію між HR та бізнесом. У даному контексті це означає, що стратегія кадрового розвитку повинна бути тісно зв'язана з цілями бізнесу і враховувати його поточні та майбутні потреби. Ключовою метою є підтримка бізнес-процесів через оптимізацію кадрового потенціалу.

Основою стратегії є тримісячний план, який забезпечує оперативність і конкретність виконавчих дій. Цей план повинен включати оцінку та аналіз результатів кожного кварталу, надаючи можливість коригувати стратегію відповідно до динаміки ринку та внутрішніх факторів.

Важливо враховувати, що стратегія повинна бути підкріплена дослідженням ринку, динамікою припливу та відтоку співробітників і планами на відкриття нових представництв. Це робить стратегію не тільки цільовою, але й гнучкою, готовою відповідати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі компанії.

Для забезпечення успішної імплементації стратегії важливо забезпечити взаємодію між HR та іншими підрозділами компанії, зокрема, з топ-менеджментом. Регулярні звіти про завершені проекти дозволяють відстежувати прогрес та реагувати на потреби бізнесу.

Результатом цього підходу є не тільки усунення «пожеж» та авралій, але і створення сприятливого середовища для ефективної роботи команди HR, яка спрямована на досягнення стратегічних цілей компанії. Отже, систематизуючи підходи визначимо алгоритм створення кадрової стратегії [39]:

1. Аналіз та співставлення із загальною стратегією та цілями компанії.

В основі будь-якої допоміжної стратегії лежить глобальна стратегія компанії. Наприклад, на річній нараді стоїть завдання: кожен напрямок

презентує свої цілі, бачення та стратегію на рік. Потрібно ще кілька ітерацій, і розрізнені програми департаментів поєднуються в загальну стратегію.

## 2. Аналіз ситуації та зовнішнього середовища.

Стратегія має бути заснована на аналізі ситуації та оточення. Інформаційними джерелами можуть бути: дослідження (огляди заробітних плат, структура зайнятості населення); звіти аналітичних сайтів, аудиторських компаній; доповіді на галузевих та HR-конференціях. річні звіти конкурентів та галузі в цілому; нетворкінг та неформальне спілкування з колегами та партнерами; самостійний аналіз оточення (SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз тощо).

## 3. Оцінка етапу життєвого циклу, де знаходиться компанія.

На кожному етапі підприємства виникають закономірні кадрові потреби. І хороша кадрова стратегія їх враховує та задовольняє. Наприклад, на стадії високої активності потрібне швидке наймання, а значить, у стратегії потрібно приділити особливу увагу якісному рекрутингу. А на стадії стабільності бізнесу більший акцент потрібно на програми залучення та мотивації співробітників.

## 4. Формування цілей.

На цьому етапі формування кадрової стратегії з'являється «дерево цілей» з прив'язкою до результатів, які необхідно досягти.

## 5. Каскадування цілей.

Це процес декомпозиції та постановки завдань кінцевому виконавцю. При цьому важливо, щоб співробітники мали чітку картину: куди йде компанія і як реалізація поставлених завдань допоможе в досягненні цілей.

## 6. Інформування співробітників та система комунікацій у компанії.

Корпоративне розсилання, звіти за період, відгуки клієнтів у режимі реального часу – це створює єдине інформаційне поле для співробітників.

Класик менеджменту П. Друкер говорив, що корпоративна культура «їсть стратегію на сніданок»: стратегічний план обов'язково має ґрунтуватися на корпоративних цінностях та враховувати бачення компанії.

## Висновки до розділу 1

Аналізуючи представлені в розділі питання, можна зробити кілька важливих висновків.

По-перше, виявлено, що кадрова стратегія відіграє ключову роль у ефективному функціонуванні підприємства. Вона є не лише складовою планування, але й визначає вектор розвитку та конкурентоспроможність підприємства на ринку. Ефективне управління людським капіталом стає стратегічним резервом для досягнення цілей організації.

По-друге, розділ розглядає різноманітні методичні підходи до формування кадрової стратегії, зокрема залежно від умов розвитку підприємства. Зазначено, що врахування особливостей внутрішнього та зовнішнього середовища є важливою передумовою ефективного вибору стратегічних кадрових рішень.

По-третє, розділ розглядає механізм формування кадрової стратегії на підприємстві. Відзначено, що цей процес є комплексним та включає в себе аналіз потреб у персоналі, планування розвитку кадрів, визначення стратегічних напрямків управління персоналом.

У цілому, розділ свідчить про важливість обґрунтованого підходу до формування кадрової стратегії, що враховує специфіку підприємства та його конкретні умови розвитку.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ КАДРОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ

#### 2.1. Цифрова трансформація функцій кадрового управління в підприємствах: аналіз впливу на стратегічні аспекти

Докорінні зміни, викликані еволюцією процесів управління людськими ресурсами, позначилися на основних функціях кадрових служб організацій. Аналіз трансформації управління людськими ресурсами на мікрорівні дозволив виділити такі етапи цифровізації функцій HR [51; 36]:

1. «HR 1.0» (період з 80-х по 90-і роки XX століття) – основною функцією кадрової служби є адміністративна функція та функція виробничих відносин. Як основні завдання відділу кадрової роботи виступає кадрове діловодство, рекрутерська робота.

2. «HR 2.0» (період з 90-х років XX століття до десятого року XXI століття) – трансформація адміністративної функції у бізнес-партнерство, яка в свою чергу здійснювалася за кілька кроків:

2.1. 1997-2001 рр. Основна функція відділу персоналу організації – контроль. Основні напрямки діяльності – адміністрування персоналу, звітність, розрахунки з персоналом, функції бек-офісу;

2.2. 2002-2006 років. Основними функціями відділу операційного управління персоналом є надання інформації про співробітників іншим відділам та службам організації, автоматизацію сервісних процесів. Основні напрямки діяльності – рекрутинг, навчання та розвиток персоналу, винагорода персоналу, функції експертного центру, зародження HR бізнес-партнерства;

2.3. 2007-2010 р.р. Поява у великих організаціях самостійного відділу управління талантами, основною функцією якого стала участь у прийнятті управлінських рішень, а основними напрямками діяльності – лідерство,

коучинг, управління талантами. Також на даному етапі відзначаються: застосування глибокої HR-аналітики, автоматизація рутинних операцій, що повторюються.

3. «HR 3.0» (з десятих років XXI століття до теперішнього часу) – трансформація кадрових служб у департаменти управління людськими ресурсами з правом голосу при прийнятті важливих рішень для організації, застосування технологій Big Data, використання хмарних технологій та корпоративних соціальних мереж, автоматизацією HR-функцій, наявність у спеціалістів цифрових навичок та компетенцій. У цих умовах головна роль організації належить управлінню талантами, відбувається передача частини функцій від HR-спеціалістів лінійним керівникам, тобто спостерігається перехід до концепції «HR Zero». Як основні навички фахівців виступають: комп'ютерні, цифрові навички, критичне мислення, уміння швидко приймати рішення, мовні та комунікативні навички, навички вирішення проблем, здатність швидко адаптуватися.

Виділяються такі етапи «HR 3.0»:

- 2011-2016 рр. Основна функція відділу HR, орієнтованого на бізнес, – підтримка плану бізнес-стратегії. Основними напрямками діяльності є розробка планів роботи з персоналом та інтеграція з бізнесом;

- 2017 – по теперішній час. Основна функція високоефективного керування людськими ресурсами – вирішення завдань бізнесу. Основні напрямки діяльності – управління талантами, використання даних про персонал для ефективно побудови всіх бізнес-процесів організації, побудова адаптивної служби кадрів, орієнтованої на бізнес.

Як показують дослідження, проведені такими компаніями як Deloitte та SAP CIS у 2023 році, середній індекс цифровізації HR процесів становить 1,89 (при максимально можливому індексі, що дорівнює 4), що відповідає переходу з рівня «HR 1.0» на «HR 2.0» [12]. Якщо розглядати цей показник за рівнем автоматизації, він відображає стан «HR на папері» та «Фрагментарна

цифровізація». Для порівняння, показник діджиталізації зарубіжних компаній в аналогічному опитуванні становив 2,08 (перехід з HR 2.0 до HR 3.0) [36].

Найпрогресивнішими в цифровізації кадрової роботи передових компаній виявилися банківські та фінансові організації, металургія та гірничодобувна галузь, ІТ та телекомунікації. Найбільш «нецифровими» галузями є освіта, будівництво та енергетика [36]. Дані про те, що банківські установи, ІТ та інші галузі активно впроваджують цифрові технології у кадровий процес, можуть зацікавити туристичні компанії, спонукаючи їх переглянути свої підходи до управління персоналом та вдосконалити їх через сучасні інструменти цифровізації.

Проаналізуємо зміни компетенцій та їх систематизацію за міжнародним класифікатором ESCO (European Skills/Competences, Qualifications and Occupations), який забезпечує сумісність резюме та вакансій з Interchange of Data between Administrations programme (ID). Класифікатор ESCO дає уніфіковану термінологію за професіями, навичками, компетенціями та кваліфікаціями, розкриває актуальні компетенції кожної професії.

Як показує практика застосування класифікатора ESCO країнами ЄС, його використання має важливе практичне значення [42]:

– роботодавці використовують ESCO для визначення наборів навичок, компетенцій та кваліфікацій у процесі складання вакансій, а також опису посад на основі комплексу навичок;

– інтернет-портали пошуку роботи застосовують словник ESCO для аналізу резюме та вакансій та віднесення їх до конкретних професій;

– здобувачі освіти звертаються до ESCO для створення особистих профілів навичок та записів своїх результатів навчання в резюме.

Також ESCO:

– забезпечує точне зіставлення запитів претендентів на роботу та вакансії роботодавців через European Job Mobility Portal (EURES), а також підтримку осіб та організацій, працюючих з Europass CV;



– підтримує мультимовність, визначає та класифікує навички/компетенції, кваліфікації та професії для ринку праці Європейського Союзу, освіти та навчання на двадцяти семи європейських мовах.

Відповідно до класифікатора ESCO всі компетенції поділяються на такі (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

### Система компетенцій відповідно до стандарту ESCO

- знання (K), що відповідають конкретним сферам діяльності;
<b>- Мовні знання та навички (L):</b>
L1 – мови,
L2 – класичні мови;
<b>- Навички (S):</b>
S1 – комунікація, співпраця та творчість,
S2 – інформаційні навички,
S3 – допомога та турбота,
S4 – управлінські навички,
S5 – робота з комп'ютером,
S6 – обробка та переміщення,
S7 – будівництво,
S8 – робота з машинами та спеціалізованим обладнанням;
<b>- установки та цінності (A):</b>
A1 – основні навички та компетенції,
A2 – навички та компетенції мислення,
A3 – навички та компетенції самоврядування,
A4 – соціальні та комунікативні навички та компетенції,
A5 – фізичні та ручні навички та компетенції,
A6 – життєві навички та компетенції.

Джерело: [42].

На другому етапі дослідимо зміни навичок фахівців кадрових служб організацій із січня 2014 по грудень 2022 рр. (таблиця 2.2). З цією метою застосовано метод непараметричного аналізу та розраховано коефіцієнт рангової кореляції Спірмена, що дозволяє обчислювати коефіцієнт кореляції рангів і не потребує наявності нормального закону розподілу корелюючих рядів

Таблиця 2.2

**Динаміка зміни компетенцій спеціалістів кадрового управління  
за 2014-2022 рр.**

Компетенція	2014, %	2022, %	Відхи- лення, +/- п.п.	Ранг, 2014	Ранг, 2022
<b>Комунікація, співробітництво та творчість, S1:</b>					
Робота в команді	3,9	5,4	1,5	6	6
Навчання та розвиток персоналу	0,9	5,2	4,3	16	7
Ведення ділового листування	0,0	2,2	2,2	17	14
Грамотне мовлення	0,0	2,2	2,2	17	14
Ділове спілкування	0,0	6,7	6,7	17	2
<b>Група S1</b>	<b>4,8</b>	<b>21,7</b>	<b>16,9</b>	-	-
<b>Інформаційні навички, S2:</b>					
Робота з великим обсягом інформації	0,0	2,2	2,2	17	14
<b>Група S2</b>	<b>0,0</b>	<b>2,2</b>	<b>2,2</b>	-	-
<b>Допомога та турбота, S3:</b>					
Знання кадрового законодавства	3,6	0,0	-3,6	7	19
Адаптація персоналу	1,0	3,7	2,7	15	9
<b>Група S3</b>	<b>4,6</b>	<b>3,7</b>	<b>-0,9</b>	-	-
<b>Управлінські навички, S4:</b>					
Оформлення лікарняних листів та відпусток	7,9	5,7	-2,2	3	3
Оформлення трудових книжок	7,9	5,7	-2,2	3	3
Ведення військового обліку	7,9	5,7	-2,2	3	3
Ведення табеля обліку робочого часу	0,0	2,5	2,5	17	12,5
Застосування організаторських навичок	2,1	3,1	1,0	12	10
Адміністрація прийому, перекладу та звільнення співробітників	2,0	3,1	1,1	13	10
Підбір персоналу	2,3	4,0	1,7	15,5	18
Оцінка персоналу та кандидатів	3,0	3,1	0,1	9	10
Управління командою	2,0	2,2	0,2	13	14
Володіння корпоративною культурою	0,0	2,0	2,0	17	18,5
<b>Група S4</b>	<b>35,1</b>	<b>37,1</b>	<b>2,0</b>	-	-
<b>Робота з комп'ютером, S5:</b>					
Володіння «1С: Підприємство 8. Зарплата та управління персоналом»	9,4	2,6	-6,8	2	13
Володіння офісними програмами (Microsoft office)	20,8	11,0	-9,8	1	1
Володіння офісною технікою	2,3	0,0	-2,3	11	19
<b>Група S5</b>	<b>32,5</b>	<b>13,6</b>	<b>-18,9</b>	-	-
<b>Робота з машинами та спеціалізованим обладнанням, S8:</b>					
Управління автомобілем (категорія В)	2,9	0,0	-2,9	10	19
<b>Група S8</b>	<b>2,9</b>	<b>0,0</b>	<b>-2,9</b>	-	-
Інші	20,1	21,7	1,6	-	-

Джерело: [42].

Компетенції з негативними тенденціями є «рухливими», тобто такими, що мігрують на інші посади. Так, компетенція «Володіння Бухгалтерія -

«Зарплата та управління персоналом» переходить економісту та/або бухгалтеру, «Знання кадрового законодавства» – юристу, «Володіння офісною технікою» – секретареві, «Управління автомобілем (категорія В)» – втрачає свою актуальність у результаті цифровізації бізнес-процесів.

У результаті аналізу змін компетенцій фахівців кадрових служб організацій, що відбулися з 2014 р. по 2022 р.:

– встановлено, що діяльність кадрових служб більшою мірою відповідає вимогам управління персоналом організації, ніж управлінню людськими ресурсами, тобто HR-фахівці зосереджені на локальних процесах та розрізненних процедурах, документообігу та кадровому діловодстві;

– визначено, що у 2022 р. компетенції з управління людськими ресурсами у спеціалістів кадрових служб представлено лише на 21,9 %, а решта компетенцій спрямована на кадрові процеси, зокрема, кадрове діловодство (19,6 %);

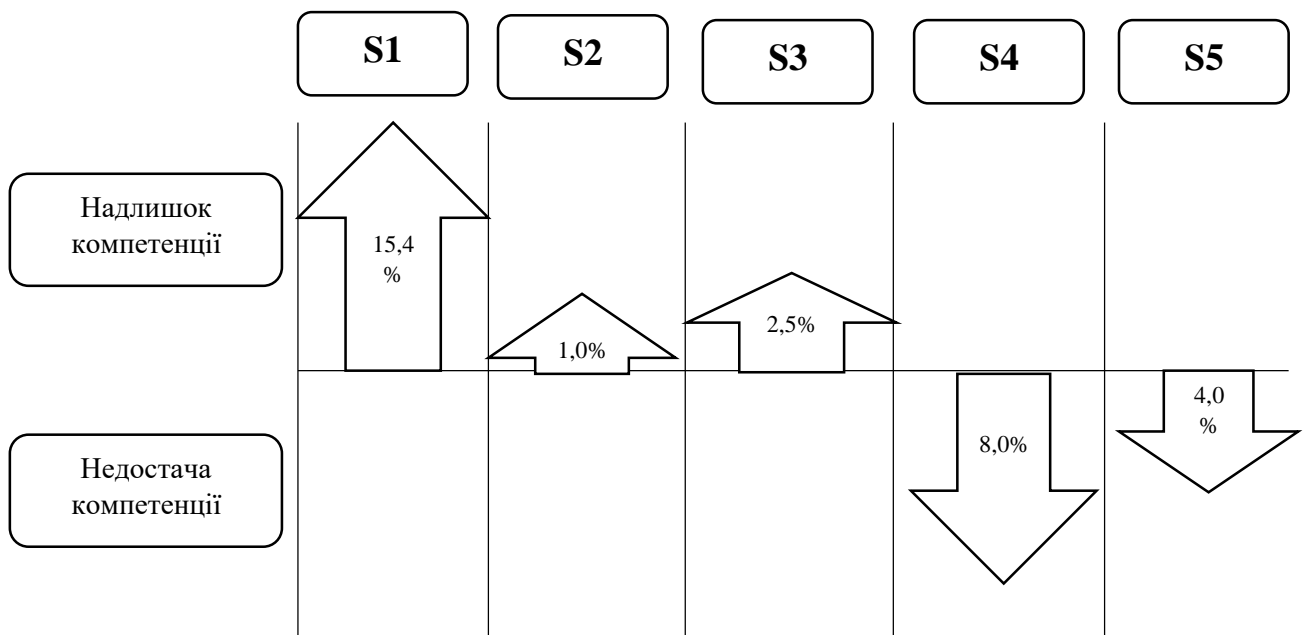
– виявлено тенденцію переходу жорстких навичок від фахівців кадрових служб до спеціалістів-професіоналів суміжних напрямків, що відповідає тенденціям трансформації функцій управління людськими ресурсами в рамках цифровізації бізнес-процесів при переході від етапу HR 2.0 до HR 3.0 (напрямок «HR Zero»).

На наступному етапі досліджень проводився аналіз відповідності компетенцій, які є у HR-фахівців та затребуваних ринком праці (додаток Б).

Згідно з даними додатку Б, цифровізація, що відбулася на діяльності сучасних організацій, а також операції оцифрування, збору, аналізу інформації про кадри, вимагають від спеціалістів служб управління людськими ресурсами володіння сучасними HR-інструментами такими як стратегічне бачення та реалізації корпоративних цілей. Наприклад, складання штатного розкладу в автоматичному режимі, володіння «Бухгалтерія8. Зарплата та управління персоналом», автоматизація кадрового документообігу, аутстафінг, робота в системі «Консультант плюс», управління HR-брендом у соціальних мережах.

Оцінка невідповідностей між наявними та необхідними навичками фахівців кадрових служб здійснювалася шляхом ранжування компетенцій, встановлення знаку та величини відхилення в отриманих рангах. При аналізі невідповідностей за базовий компонент приймався ранг компетенції у вакансіях. Якщо ранг компетенції в резюме був меншим, ніж у вакансії, і відхилення мало негативне значення, то така невідповідність стосувалася нестачі компетенцій, а якщо ранг компетенції в резюме був більшим, а відхилення позитивним – до надлишку.

Наявні та затребувані компетенції спеціалістів кадрових служб організацій у розрізі груп компетенцій мають ознаки дисбалансу, що відображаються відхиленням та невідповідністю рангів резюме та вакансій (таблиця 2.3). Відхилення відсоткового співвідношення наявності компетенції у резюме та вакансіях по групах компетенцій представлені на рис. 2.1.



S1 - комунікація, співпраця та творчість, S2 - інформаційні навички, S3 допомога та турбота, S4 - управлінські навички, S5 робота з комп'ютером

**Рис. 2.1. Дисбаланс навичок спеціалістів кадрових служб у розрізі груп компетенцій**

Джерело: на основі [42].

Аналіз співвідношення між наявними та затребуваними компетенціями HR-спеціалістів дозволив встановити навички з ознаками дисбалансу та класифікувати їх з нестачі та надлишку компетенцій:

а) виявлено брак таких компетенцій: адміністрування прийому, переведення та звільнення співробітників, оцінка персоналу та кандидатів, ведення ділового листування, ведення військового обліку, володіння корпоративною культурою, складання штатного розкладу, ведення таблиця обліку робочого часу, робота з великим обсягом інформації, володіння «Бухгалтерія8. Зарплата та управління персоналом», автоматизація кадрового документообігу, аутстафінг, робота в системі «Консультант плюс», знання основ тайм-менеджменту, управління HR-брендом, HR бізнес-партнер, проведення тимбілдингу;

б) встановлено надлишок за компетенціями: організаторські навички, робота в команді, адаптація персоналу, навчання та розвиток персоналу, управління командою, грамотне мовлення, ділове спілкування, оформлення трудових книжок.

Цифрові навички, необхідні для застосування концепції HR Zero, віднесені до групи з негативним дисбалансом (крім «Володіння офісними програмами (Microsoft office)») – за ними виявлено недостатній рівень компетенцій, які є у фахівців.

Угруповання виявлених компетенцій спеціалістів кадрових служб дозволило встановити, які навички згідно з групами класифікатора ESCO найбільш затребувані ринком праці. Так, користуються максимальним попитом у роботодавців управлінські навички, далі йдуть навички комунікації, співробітництва та творчості, на третьому місці знаходиться робота з комп'ютером, на четвертому – допомога та турбота, а замикають список інформаційних навичок.

При цьому повністю автоматизувати можливі операції, для виконання яких необхідні навички роботи з комп'ютером та представлені інформаційні

навички. А операції з навичок групи S1 «Комунікація, співпраця та творчість» – не автоматизуються.

Туристичні компанії прагнуть запровадити новітні технології, щоб відповідати сучасним вимогам.

Технологія аналізу даних (Data Analytics) використовується в управлінні персоналом протягом тривалого часу, але особливого значення вона набула після епідемії. За допомогою аналітики даних кадровики можуть визначати закономірності та тенденції в роботі свого відділу, що дозволяє їм приймати більш ефективні рішення на основі даних.

Штучний інтелект (AI) та інтерактивне навчання також все частіше використовуються в HR. Ці технології можуть автоматизувати рутинні завдання, такі як перевірка резюме або планування співбесід, дозволяючи спеціалістам з управління персоналом більше зосереджуватися на важливих стратегічних завданнях.

Останнім, але не менш важливим інноваційним трендом у HR-технологіях є використання блокчейну. Хоча блокчейн традиційно асоціюється з криптовалютами, його потенціал виходить далеко за межі цієї сфери. Що стосується кадрової стратегії, блокчейн може допомогти підвищити прозорість і безпеку персональних даних співробітників, тим самим підвищуючи довіру та ефективність процесів управління персоналом.

Блокчейн можна використовувати для автоматичної перевірки освітніх і професійних документів кандидата, спрощуючи процес найму та зменшуючи ймовірність шахрайства. Особливо це важливо для світових туристичних компаній, в яких працюють співробітники з різних країн.

Крім того, блокчейн може сприяти прозорості відносин між роботодавцями та працівниками, оскільки всі контракти та угоди, що зберігаються в блокчейні, не можуть бути змінені без згоди обох сторін. Це покращує взаємодію між відділом кадрів і працівниками та забезпечує більш справедливу роботу.

Варто зазначити, що впровадження новітніх технологій в управлінні

персоналом вимагає готовності бізнесу до змін і постійного навчання. Це включає не лише навички використання технологій, але й здатність розуміти їхній вплив на бізнес-процеси та стратегію компанії. Хоча впровадження цих технологій може бути складним завданням, вони пропонують значні можливості для оптимізації кадрових процесів і підвищення ефективності управління персоналом.

Розглядаючи конкретні приклади компаній, можна згадати туристичну фірму «Море турів». Вони активно впроваджують штучний інтелект у процеси управління персоналом, щоб автоматизувати повторювані завдання та надати більше часу для стратегічного планування. Іншим прикладом є компанія з екотуризму, яка активно використовує системи електронного навчання для підвищення кваліфікації своїх співробітників, незважаючи на географічну розосередженість робочої сили [9].

Проведений аналіз змін компетенцій фахівців кадрових служб, їх відповідності вимогам ринку праці та дослідження можливостей автоматизації HR-операцій дозволив зробити висновок про те, що на даному етапі концепція «HR Zero» у організаціях застосовується фрагментарно, окремим операціям, це пов'язано зі специфікою роботи спеціалістів кадрових служб та вимог ринку праці, а також загального рівня цифровізації вітчизняних організацій.

## **2.2. Характеристика особливостей системи кадрового управління на туристичних підприємствах**

Необхідною передумовою формування та реалізації кадрової стратегії на туристичних підприємствах є вдосконалення існуючої економічної, соціальної та організаційної структури управління персоналом, розширюючи тим самим функціональні рамки людських ресурсів та управління ресурсами в туристичних підприємствах. У системі управління персоналом від кадрових питань відбувся перехід до формування стратегії управління персоналом,

систем стимулювання та заохочення, дослідження ринку праці та ринку освітніх послуг, формування конкурентоспроможних працівників тощо [47].

Визначаючи характеристики ефективності управління персоналом туристичних підприємств, слід враховувати, що ці характеристики визначаються ринковими, політичними, економічними та соціальними умовами. Зокрема: ринкові умови пов'язані з конкурентною позицією підприємств, політичні передумови пов'язані з можливістю розвитку туризму, гарантованою необхідністю вирішення внутрішньо та зовнішньополітичних проблем, соціальні передумови пов'язані з культурними, пізнавальними, інформаційними, розважальними, спортивний характер пов'язаний із задоволенням, економічні передумови пов'язані зі зростанням зайнятості та добробуту населення.

У сучасних умовах функціонування туристичних підприємств кадрова стратегія передбачає участь працівників підприємства у створенні та підтримці високого рівня організаційної культури, що сприятиме підтримці низької плинності кадрів за рахунок збільшення рівня плинності кадрів, механізму соціального забезпечення та системи стимулювання працівників. Стратегічний підхід передбачає формулювання та реалізацію людських і соціальних стратегій, які безпосередньо впливають на загальний стан бізнесу.

Шляхом аналізу управління персоналом встановлено, що більшість туристичних компаній не мають стратегічних орієнтирів та стратегічних кадрових змін. Через їх відсутність або недосконалість існує об'єктивна потреба у кадрових та соціальних стратегічних змінах. Розробка найкращої стратегії розвитку кадрів, яка відповідає цілям зростання компанії, повинна враховувати наявні ресурси, кваліфікацію та рівень компетентності персоналу, стратегічні цілі та існуючі системи управління. Відповідно до рівня розвитку туристичного бізнесу рекомендований зміст кадрової стратегії є наступним (рис. 2.2).



Під час епідемічних обмежень туристичні компанії зіткнулися з безпрецедентними викликами та військові дії в Україні зумовили необхідність різкої переорієнтації стратегії бізнесу та кадрових пріоритетів.



**Рис. 2.2. Механізм розробки кадрової стратегії на туристичних підприємствах**

Джерело: [12].

Через скасування міжнародних рейсів, закриття кордонів і введення карантину туристична індустрія пережила безпрецедентну кризу. Зокрема, відділи кадрів цих компаній опинилися в центрі управління людськими ризиками, оскільки вони відповідають за підтримку власних співробітників, впровадження нових робочих процесів і, у багатьох випадках, звільнення працівників [15].

Для розуміння розвитку галузи, здійснимо аналіз за 2022-2023 роки, оскільки попередні періоди кардинально відрізняються умовами функціонування та викликами кадрового управління.

У 2023 році однією з основних позитивних новин в туристичному секторі є помітне зростання збору за розміщення гостей у готелях порівняно із попереднім роком. Згідно з інформацією, наданою Державним агентством розвитку туризму, цей показник майже на чверть перевищує показники 2021 року.

Проте, поряд з цими позитивними змінами, існують і виклики, з якими стикаються більшість регіонів країни. За даними за перше півріччя 2023 року, надходження до бюджету з туристичної галузі знизилися порівняно з аналогічним періодом минулого року.

Розвиток туристичного бізнесу значно відрізняється за регіонами. За січень-червень 2023 року туристичний збір в Україні склав 85 млн 471 тис. грн, у 2021 році бюджетні надходження становили 69 млн 453 тис. грн. Така позитивна тенденція свідчить про пожвавлення активності.

Туристичний збір сплачують гості готелів, баз відпочинку та багатоквартирних будинків відповідно до кількості днів проживання. Ця сума перераховується від об'єктів розміщення до обласного бюджету. У 2023 році максимальна сума становила 30 грн для українських туристів та 300 грн для іноземних туристів.

До п'ятірки регіонів-лідерів зі сплати туристичного збору увійшли Київ та такі регіони:

- 20 млн грн – Львівська область, яка за аналогічний період 2022 року отримала на сто тисяч гривень менше (19,974 млн грн).
- 14 млн грн – Київ. Ця сума майже на третину менша, ніж у першому півріччі минулого року (20,5 млн грн).
- 9,5 млн грн - Закарпатська область. Цьогорічний прибуток з західної області склав трохи більше, ніж за аналогічний період минулого року (8 728 тис. грн).
- 8,7 млн грн – в Івано-Франківській області туристичний збір був меншим, ніж торік: 8 млн 755 тис. грн у 2023 році порівняно з 9 млн 470 тис. грн у 2022 році.

- 5,3 млн грн – у Дніпропетровській області бюджет громади отримав понад 5 млн гривень. Це на третину більше, ніж у першому півріччі минулого року (близько 4 млн грн).

Також у трьох областях Західної України відбувся спад туристичного збору:

- Чернівецька область – 419 тис. грн цього року порівняно з 733 тис. грн минулого року;

- Рівненська область – 111 тис. грн порівняно з 657 тис. грн;

- Волинська область – 253 тис. грн порівняно з 821 тис. грн.

Головні виклики, які зумовлені військовими діями та карантинними обмеженнями у сфері туризмі, зумовили такі тенденції:

1. По-перше, велика частина робочої сили була змушена перейти на віддалену роботу. У багатьох компаніях, у тому числі Marriott International, HR займає центральне місце в організації та підтримці цієї трансформації. Це включає в себе організацію віртуальних зустрічей, навчання та навчання, а також підтримку співробітників у адаптації до нового робочого середовища.

2. Дослідження показують, що компанії, які ефективно впроваджують дистанційну роботу та надають необхідну підтримку співробітникам, здатні підтримувати високий рівень ефективності та продуктивності співробітників, що, у свою чергу, покращує корпоративну культуру та допомагає покращити командну етику.

3. У міру зняття обмежень, пов'язаних із COVID-19, туристична індустрія мала б відновлюватися, але це відновлення буде непростим у час військових дій. HR стає ключем до координації цього процесу. У цей період численні підходи стали пріоритетними для сучасної діяльності з управління персоналом у туристичних компаніях.

4. Кризова ситуація, спричинена епідемією, вимагає адаптивності та гнучкості як важливої частини управління людськими ресурсами. Деякі компанії використали цей час, щоб переосмислити свої бізнес-моделі та запровадити нові, більш гнучкі форми роботи для своїх співробітників, що

допомогло їм утримати ключових співробітників і продовжити роботу в складних умовах.

1. Розвиток лідерства. Епідемія та війна підкреслили важливість лідерства в забезпеченні сталості діяльності компанії. Туристична компанія «Море турів» розробила нову програму розвитку лідерства, яка спрямована на навчання співробітників навичкам антикризового управління та вирішення складних проблем [55].

2. Інтеграція технологій – застосування ІТ-технологій в управлінні людськими ресурсами стало нормою. Наприклад, компанія «TUI AG» впровадила систему штучного інтелекту (AI) для автоматизації процесу набору та навчання персоналу, що допомогло підвищити ефективність кадрового процесу та скоротити час, витрачений на операції з управління персоналом [8].

Зміст кадрових стратегій, в залежності від рівня розвитку туристичного бізнесу, виглядає наступним чином (рис. 3.2)



**Рис. 2.3. Зміст кадрових стратегій, в залежності від рівня розвитку туристичного бізнесу**

Джерело: [61].

Одним із основних аспектів кадрової стратегії є підбір персоналу. Після звільнень під час війни багато компаній стикаються з необхідністю швидкого найму співробітників для відновлення нормальної роботи.

Пам'ятаючи про це, компанія «Hilton» [57] скористалася можливістю переглянути свою практику роботи з персоналом. Вони не тільки активно набирають нових співробітників, але й впроваджують нові способи навчання та розвитку людей, тим самим підвищуючи ефективність і задоволеність членів команди.

Ще одна важлива тенденція – відділ кадрів займається розробкою стратегій підтримки благополуччя співробітників, включаючи програми підтримки психічного здоров'я, гнучкий графік роботи та заходи збалансування роботи та особистого життя.

Отримані результати свідчать про те, що сучасне управління персоналом у туристичній галузі активно реагує на виклики сучасного світу. Індустрія подорожей є однією з найдинамічніших галузей у світі, яка характеризується постійною зміною тенденцій, поведінки споживачів і конкурентних ландшафтів. Сучасне управління персоналом відіграє важливу роль у галузі, гарантуючи, що воно залучає, утримує та розвиває таланти, необхідні для навігації в цьому складному середовищі.

Зрештою, незважаючи на виклики, з якими вона стикається, індустрія туризму продовжує розвиватися та адаптуватися до сучасного світу. Управління людськими ресурсами є важливою частиною цього процесу, який постійно розвивається, щоб задовольнити потреби галузі та скористатися можливостями, які надають новітні технології.

Варто зазначити, що впровадженню сучасних концепцій управління персоналом на підприємствах сфери послуг України, в тому числі й туристичних, заважають певні проблеми, зокрема:

- недостатнє позиціонування формування корпоративного іміджу працівників (деперсоналізація призводить до зниження мотивації);
- недостатня горизонтальна інтеграція найважливіших функцій

управління, таких як підбір, оцінка, винагорода та розвиток працівників (керівники виконують ці функції за відсутності єдиного комплексного підходу);

- менеджмент та недостатня участь працівників у формуванні та реалізації кадрових і соціальних стратегій та загальних концепцій управління персоналом;

- недостатня оцінка успіху, що знижує ентузіазм кадрів нехтування змінами ціннісних орієнтацій працівників та нерозуміння цілей діяльності та реалізації різні групи працівників.

В конкурентних умовах сучасного ринку туристичних послуг формування кадрової стратегії є найбільш прогресивним підходом, оскільки лише на стратегічному рівні управління персоналом може враховувати ефективність діяльності підприємства та його здатність адаптуватися до змін, умови зовнішнього середовища та умови ринку праці, що дозволить враховувати потреби підприємства в персоналі відповідно до рівня розвитку бізнесу.

### **2.3. Аналіз векторів розвитку кадрової стратегії туристичних підприємств в умовах війни**

У індустрії туризму ефективне управління бізнесом має вирішальне значення для успіху. Сучасні методи та інструменти менеджменту можуть бути використані для підвищення ефективності та оптимізації кадрових стратегій [11]. Ефективне впровадження та послідовна стратегія необхідні туристичним організаціям для досягнення своїх бізнес-цілей [41]. Крім того, ефективність інтерактивності є ключовим фактором успіху інноваційних туристичних підприємств, що підкреслює важливість кадрових стратегій, які сприяють ефективній комунікації та співпраці між співробітниками [52]. Крім економічних вигод, зростання туризму також може мати соціальні та екологічні наслідки, які повинні враховуватися політиками та лідерами галузі [36]. Нарешті, сильна команда з обслуговування клієнтів має важливе значення для покращення обслуговування клієнтів і загальної продуктивності в індустрії

туризму [17]. Оптимізуючи кадрові стратегії та використовуючи сучасні методи управління, туристичні підприємства можуть підвищити ефективність і досягти більшого успіху.

Компанія «Делойт Україна» оприлюднила дані вітчизняного ринку праці в рамках щорічного глобального дослідження Deloitte Global Human Capital Trends 2023 [7]. В опитуванні взяли участь понад 10 000 лідерів бізнесу та HR із 105 країн. Дослідження релевантне відповідно до нашого об'єкта дослідження, оскільки Україна посідає восьме місце у світі за кількістю відповідей.

Соціальна, економічна та політична нестабільність продовжує суттєво впливати на ринок праці. Відсутність таланту, висока плинність кадрів, емоційний стрес і погіршення самопочуття співробітників стають все більш очевидними. Повномасштабне вторгнення РФ в Україну загострило існуючі проблеми на внутрішньому ринку праці та додало нові, такі як зростання безробіття, трудова міграція та регіональні дисбаланси, пов'язані з переміщенням людей у безпечніші райони.

Швидкість і масштаби змін змушують організації переглядати традиційні способи роботи, гнучкість і адаптивність є вирішальними факторами сучасного розвитку. Для компанії важливо мати сильного лідера, який зможе побудувати стабільну команду та бути готовим до нових викликів. Зростає увага до ризиків, пов'язаних з людьми, і необхідності впровадження технологій для зв'язку та розширення можливостей команд.

Посадові обов'язки визначали та керували всіма аспектами роботи організацій з початку індустріальної ери. Цей підхід має сенс, коли бізнес змінюється повільно, а працівники є лише частиною промислової машини. Швидкість і масштаби сучасних змін зміщують центр уваги з посадових обов'язків на навички, якими повинні володіти співробітники. Більшість респондентів (95% українських респондентів і 93% світових респондентів) сказали, що мобільність є важливим або дуже важливим фактором успіху їхньої організації. Водночас 57% респондентів в Україні та 36% у всьому світі

відповіли, що у них визначені ролі та сфери відповідальності з урахуванням проблем, які потрібно вирішити, а не фіксований перелік посадових обов'язків.

За даними дослідження Deloitte [7], 62% організацій у всьому світі та 49% організацій в Україні здатні ефективно передбачити, які навички їм знадобляться протягом наступних двох років.

В Україні тенденція звільнення з роботи вже простежується в процесі найму деяких компаній. Наприклад, деякі харчові та сільськогосподарські компанії стверджують, що для них важливі навички працівника, а не його кар'єрний шлях. Також особливістю сучасності є гнучкий спосіб роботи, який об'єднує фахівців різних галузей для вирішення конкретних завдань. Як правило, Deloitte та інші підприємства, що надають професійні послуги, впроваджують платформи для пошуку необхідних знань в організаціях (на місцевому та глобальному ринках). ІТ-відділи вже давно набирають і розвивають співробітників з конкретними завданнями. У державному секторі ситуація значно консервативніша, проте вважаємо, що після війни важливість створення організацій, заснованих на навичках, стане ще більш помітною. Компаніям необхідно швидко перенавчати наявних співробітників і адаптувати робочі процеси до нової реальності.

Через активний перехід до віддаленої роботи за останні кілька років онлайн-зустрічі стали звичайною частиною робочого процесу. HR-лідери в Україні та світі відзначають, що переважно використовують технології для організації взаємодії між членами команди. Другим за важливістю напрямком є підвищення індивідуальної ефективності співробітників.

Щодо перспектив застосування технологій у найближчі 2-4 роки українські та світові фахівці мають різні погляди. Останній вважає ключовим завданням технологій передбачення потреб працівників та їх розвиток, тоді як в Україні цей напрям навіть не входить до п'ятірки пріоритетів. 51% вітчизняних бізнес-лідерів очікують, що в найближчому майбутньому ключовою роллю технологій стане об'єднання команд всередині та за межами організації для досягнення кращих результатів. Йдеться про створення єдиної платформи, яка



об'єднує різних типів експертів – фрілансерів, штатних працівників, підрядників тощо. Роботодавці будуть знати про всіх потенційних працівників, їхні навички, досвід та історію взаємодії з компанією.

Технології покращують роботу людей, а люди покращують свою роботу. Інновації не замінюють людську працю, а радше доповнюють її. Наприклад, деякі українські агрокомпанії зараз активно використовують штучний інтелект у своїх виробничих процесах. Це допомагає співробітникам підвищити продуктивність завдяки ухваленню рішень на основі даних. Згідно з нашим дослідженням глобальних тенденцій людського капіталу, штучний інтелект і машинне навчання підвищать продуктивність праці на 37% до 2025 року.

Розвиток технологій призвів до переосмислення концепції робочого місця як фізичного простору – 84% респондентів в Україні та 87% у всьому світі вважають, що розробка правильної моделі робочого середовища є дуже важливою або дуже важливою для успіху їхньої організації. Тому компанії повинні кинути виклик традиційним обмеженням і розробити фізичне, цифрове або гібридне середовище, яке відповідає різноманітним потребам і вподобанням співробітників.

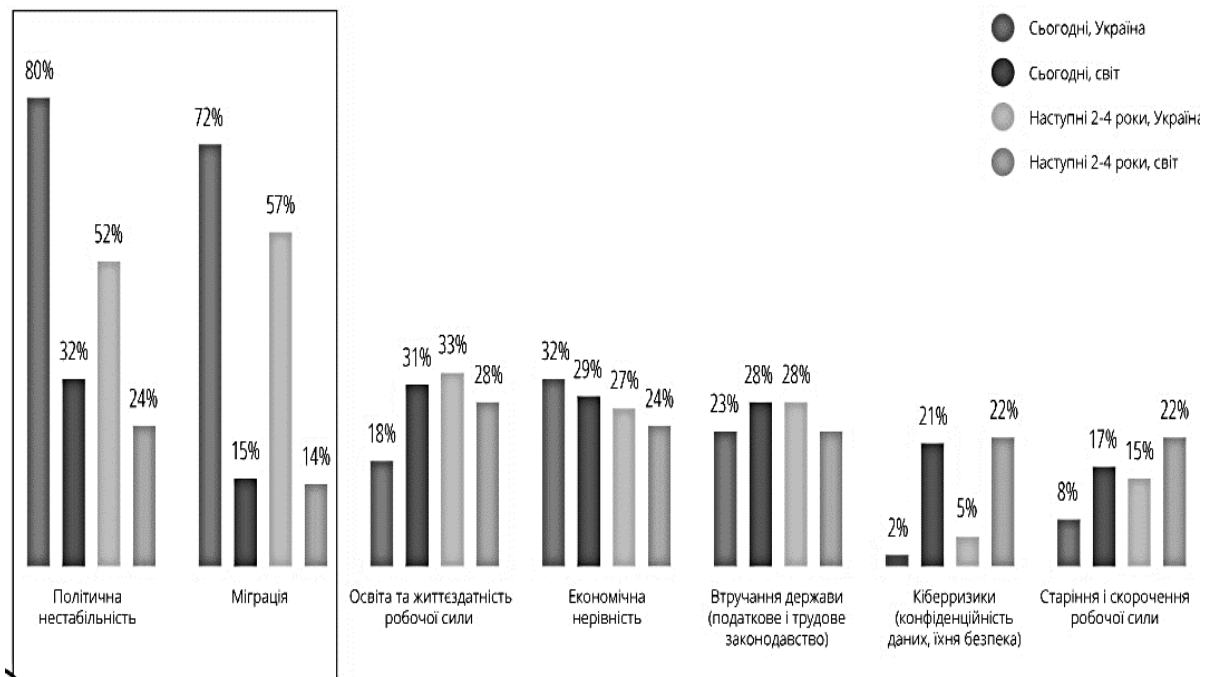
На думку респондентів, найважливішими факторами у створенні майбутнього робочого середовища є корпоративна культура (44% респондентів в Україні, 37% у всьому світі) та сильне лідерство (38% респондентів в Україні, 37% у всьому світі).

Лідери є рушійними силами змін і визначають, як виконується робота в організації. Менеджери повинні переглянути те, як вони взаємодіють зі своїми командами. Водночас лише 22% українських респондентів і 35% світових респондентів сказали, що переглядають програми розвитку лідерства, щоб створити робоче місце майбутнього.

Крім того, важливим фактором залишається можливість працювати віддалено та вибирати, коли, як і де працювати на основі побажань співробітників і потреб компанії. Дві третини респондентів у всьому світі (64%) кажуть, що вони розглядали (або розглядали б) пошук нової роботи, якби їхній

роботодавець хотів, щоб вони повернулися в офіс на повний робочий день. Для багатьох українців, змушених стати біженцями через війну, віддалені формати дозволяють продовжувати працювати, не змінюючи роботодавця, і, що важливіше, не дозволяють їм активніше інтегруватися в сусідні економіки.

Людські ризики та їх страхування – це нові тенденції, зумовлені сучасною реальністю – 85% респондентів в Україні та 81% у всьому світі визнають важливість передбачення та врахування ширших соціальних та екологічних ризиків під час прийняття рішень співробітниками. Українських респондентів найбільше хвилюють ризики, пов'язані з політичною нестабільністю (80%) та імміграцією (72%). Водночас у всьому світі занепокоєння з приводу різноманітних ризиків розподілені майже рівномірно без піків (політична нестабільність – 32%, освіта та життєздатність – 31%, економічна нерівність – 29% тощо) (рис. 2.3).



**Рис. 2.4. Тенденції людських ризиків**

Джерело: [7].

Освіта є одним із головних викликів, які постають перед Україною та світом. Очікується, що протягом наступних 2-4 років цей ризик зросте. Причиною зростання занепокоєння освітою є те, що навчальні програми

навчальних закладів не враховують стратегій розвитку сучасного бізнесу, а ґрунтуються на вивченні досвіду, а не формуванні навичок стратегічного бачення. З іншого боку, це вимагає від компаній значних інвестицій у навчання та адаптацію молодих спеціалістів. Слід продовжувати та активізувати взаємодію між навчальними закладами, бізнесом та державними установами для забезпечення попиту України на кваліфіковані кадри.

Активне державне регулювання підприємницької діяльності – ще один виклик, який постає перед компаніями в Україні та світі. Український бізнес-спільнота очікує, що вплив цього ризику посилиться протягом 2-4 років. Зі свого боку організації вважають, що лібералізація ринку праці необхідна для економічного зростання. Кожен п'ятий респондент у всьому світі турбується про кіберризики, але українці насправді не хвилюються. Однак Україні слід зробити це питання пріоритетним, особливо з огляду на атаки в попередні роки та кіберзагрози військового часу.

Сьогодні організації усвідомлюють неминучість змін і нових підходів. Розвиток робочого середовища вимагає від менеджерів розвитку разом із співробітниками – 97% респондентів в Україні та 94% у світі вважають, що лідерство та ефективність менеджерів є важливими факторами успіху організації, що є найважливішим показником усіх тенденцій (рис.2.5).

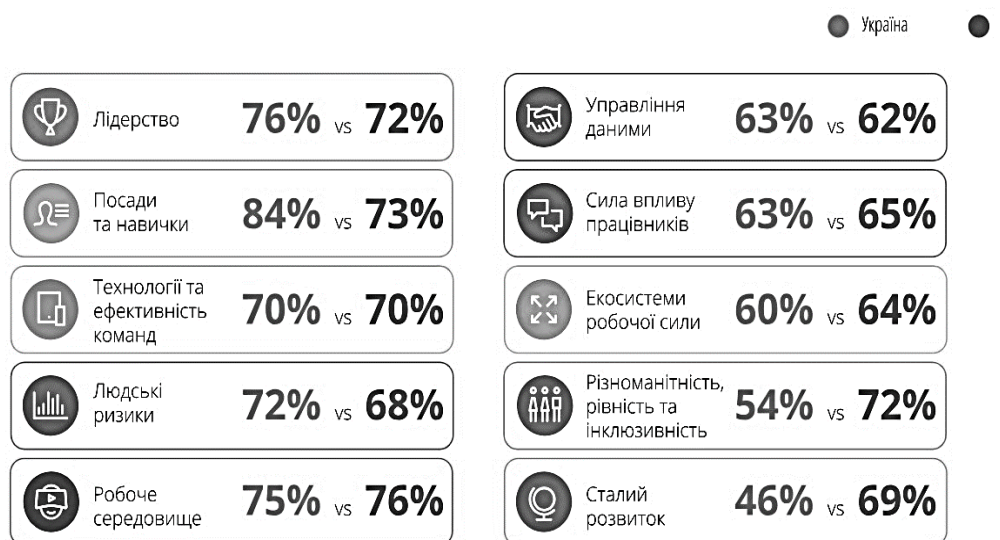
#### Важливість трендів для організацій



**Рис. 2.5 Тренди у сфері людського капіталу 2023: нові правила для світу без меж**

Джерело: [7].

Водночас 76% респондентів в Україні та 72% у світі вважають, що керівники їхніх організацій мають необхідні компетенції для ефективного управління (рис. 2.6). Насправді менеджерам важко визначити пріоритети через великий обсяг і частоту змін.



**Рис. 2.6. Рівень готовності організацій до впровадження трендів**

Джерело: [7].

Якості сильного лідера визначають умови, в яких він перебуває. В Україні ці умови визначаються шаленим темпом змін. У цій ситуації головне для лідера – знайти нові рішення та створити стабільну команду. Зараз і в майбутньому також актуальне питання добробуту людей – створення інклюзивного середовища для реінтеграції людей, які пережили війну, у суспільство. Тому до цінних якостей лідера в основному відносяться сміливість, гнучкість, відповідальність за прийняття рішень в умовах невизначеності, емпатія та щира турбота про людей, забезпечення рівних умов для реалізації потенціалу команди. Серед технічних навичок дуже важливими є розуміння технології та її сфер застосування, прийняття рішень на основі даних та управління ризиками.

Дослідження Deloitte Global Human Capital Trends зосереджено на різних пріоритетах кадрової стратегії, таких як управління талантами, навчання та розвиток, організаційна культура, цифрова трансформація та зв'язок між

ефективністю організації та управління людськими ресурсами. Основні тренди згідно дослідження, наведено на рисунку 2.7.

Отже, з рисунку видно, що основними завданнями розвитку бізнесу в сучасних складних умовах є переоцінка бізнес та кадрової стратегії підприємства.



**Рис. 2.7. Основні підходи організацій до управління людськими ризиками**

Джерело: [7].

## Висновки до розділу 2

Визначено, що цифрова трансформація не тільки змінює методи інтеграції технологій у кадровий процес, але й значно впливає на стратегічні аспекти планування і розвитку підприємства. Зокрема, розглянуті в цьому розділі аспекти дозволяють визначити та оцінити нові можливості, які цифрові технології можуть принести у сферу управління персоналом.

У туристичній галузі, де основним ресурсом є людський капітал, ефективне кадрове управління має визначальне значення. Досліджено ключові аспекти, такі як управління трудовими ресурсами, мотивація персоналу та

підвищення кваліфікації працівників, що визначають успішність функціонування туристичного бізнесу.

Виокремлено та проаналізовано ключові виклики та можливості, які виникають для кадрового управління в умовах нестабільності. Встановлено, що в таких умовах стратегія управління персоналом стає важливим інструментом для забезпечення стійкості і успішності підприємства.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМКИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕКОСИСТЕМИ КАДРОВОГО ПАРТНЕРСТВА В СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВ

#### 3.1 Застосування інструментів екосистеми кадрового партнерства в стратегічне управління людськими ресурсами туристичних підприємств

У результаті цифровізації економіки, безперервного розвитку технологій та зростання ролі лінійного керівника у питаннях управління кадрами організації виникла концепція «HR Zero». Даний напрямок в управлінні людськими ресурсами набув розвитку з 2018 р. внаслідок цифровізації економіки, безперервного розвитку технологій та зростання ролі лінійного керівника у питаннях управління кадрами організації. Першими авторами, в роботах яких прозвучала ідея «HR Zero», були Ульріх Д., Смоллвуд Н. та Тодд А [6]. У зарубіжній літературі принцип «HR Zero» звучить як «Zero based HR» і передбачає повну відмову організації від послуг HR-фахівців, шляхом автоматизації процесів підбору, найму, адаптації, навчання кадрів та передачі функції управління талантами менеджерам підрозділів [7]. Це принцип організації процесів управління людськими ресурсами в компанії, що дозволяє автоматизувати кадрові процедури пошуку, найму, адаптації, навчання та мотивації співробітників за допомогою спеціалізованого програмного продукту, що базується на технологіях Big Data та штучного інтелекту; ефективно делегувати частину функцій фахівців з управління персоналом лінійним керівникам та суміжним спеціалістам, які мають тісніший контакт та довірчі відносини зі співробітниками відділів; створювати гнучке організаційне середовище з комфортним кліматом у колективі, що володіє високим ступенем лояльності та прихильності компанії; переорієнтувати HR-служби з рутинних операцій та кадрового діловодства на управління талантами та здійснення

процесів планування, прогнозування та розроблення стратегії розвитку компанії.

Однією з основних тенденцій у сфері соціально-трудових відносин є цифровізація технологій управління людськими ресурсами, що означає процес перетворення традиційної системи управління персоналом через якісні зміни її функцій, що досягаються шляхом поєднання інформаційно-комунікаційних технологій з компетенціями персоналу кадрової служби, її процесами та операціями. Це дозволяє застосовувати дані щодо кадрового складу в цифровому вигляді, автоматизувати процеси та операції управління людськими ресурсами, що не вимагають прийняття управлінських рішень, та впровадити цифрові технології з метою покращення робочого середовища та умов праці, підвищення продуктивності праці, швидкості та якості управлінських рішень, що приймаються. Загалом це позитивно впливає на ефективність організації.

Аналіз розвитку процесів управління людськими ресурсами у великих європейських організаціях дозволяє говорити про їх перехід на рівень «HR 3.0», який підвищує ефективність та швидкість вирішення завдань найму, утримання та розвитку персоналу, завдяки мобільним технологіям, технологіям пошуку кандидатів через соціальні мережі, аналізу великих масивів даних, використання хмарних технологій та цифрових форм психометричних інструментів оцінки персоналу [64].

Цифровізація бізнес-процесів організації стала відправною точкою впровадження концепції «HR Zero». Це принцип організації процесів управління людськими ресурсами у компанії, що дозволяє [64]:

- максимально автоматизувати кадрові процедури пошуку, найму, адаптації, навчання та мотивації співробітників за допомогою спеціалізованого програмного продукту, що базується на технологіях Big Data та штучного інтелекту;

- ефективно делегувати частину функцій фахівців з управління персоналом лінійним керівникам та суміжним спеціалістам, які мають тісніший контакт та довірчі відносини зі співробітниками відділів;



- створювати гнучке організаційне середовище з комфортним кліматом у колективі, що має високий рівень лояльності та прихильності компанії;
- переорієнтувати HR-служби з рутинних операцій та кадрового діловодства на управління талантами та здійснення процесів планування, прогнозування та розробку стратегії розвитку компанії.

Однак таке трактування «HR Zero» в умовах туристичних організацій не застосовується, оскільки фахівці кадрових служб мають ширший перелік виконуваних ними функцій: пошук та відбір персоналу, формування кадрового резерву, забезпечення кадрового діловодства, розробка системи мотивації, організація тренінгів та програм навчання працівників, виплата бонусів, заохочень та компенсацій за результати трудової діяльності, врегулювання конфліктів та суперечок між співробітниками, сторонніми організаціями, клієнтами, залучення до участі у соціальних заходах, проведення консультацій різної тематичної спрямованості та ін. Таким чином, переважно принцип «HR Zero» в туристичних компаніях може бути реалізований у таких напрямках, як підбір кадрів, робота з залученістю та лояльністю персоналу, процес корпоративного навчання.

Як показує аналіз вітчизняної та зарубіжної літератури, на даному етапі розвитку економіки поки не існує компаній, що повністю відмовилися від управління людськими ресурсами. А є підприємства, що передбачають автоматизацію окремих HR-функцій, навчання основ управління талантами менеджерів середньої та нижчої ланки, передачу процесу кадрового діловодства на аутсорсинг [8].

Для реалізації нової кадрової стратегії для туристичних підприємств слід впровадити екосистему кадрового партнерства. В екосистемі кадрового партнерства основним елементом є «молодий фахівець». Поки всі учасники системи не будуть ставити на чільне місце інтереси, мотиви, потреби молодого фахівця, проблема дисбалансу попиту фахівців на ринку праці та потреба організацій у працівниках залишиться не вирішеною в рамках соціально-економічного розвитку країни.

Механізм управління людськими ресурсами в екосистемі кадрового партнерства визначимо як сукупність відносин, форм і методів впливу на їх формування, розподіл, використання та відшкодування, що включає реалізацію взаємодії чотирьох взаємопов'язаних елементів – влади, роботодавця (бізнес-спільноти), системи освіти, людини, HR-спільноти, що враховує інтереси всіх суб'єктів екосистеми кадрового партнерства, та дозволяє оцінити ефективність партнерства за універсальними показниками.

Цілі екосистеми кадрового партнерства орієнтовані на індивідуальні цілі кожного учасника та досягнення суспільно корисного результату.

В управління людськими ресурсами у межах екосистеми кадрового партнерства використовується широкий спектр адміністративних, соціальних, організаційних та економічних методів. Відмінною рисою кожного з них є можливість застосування лише у процесі співробітництва та взаємодії представників двох та більше груп учасників екосистеми.

Планування та прогнозування потреб економіки в кадрах можливе лише за участю органів влади, роботодавців, експертної та наукової спільноти. У процесі регулювання екосистеми кадрового партнерства беруть участь влада, роботодавці та система освіти (у тому числі через формування запиту на затребувані економікою професії).

Всі методи Graduate-рекрутменту можна застосувати тільки в розвиненій HR-спільноті (включаючи служби сприяння працевлаштуванню та центри кар'єри освітніх організацій), серед таких методів: інститут наставництва та програми адаптації молодих фахівців, молодіжний кадровий резерв та система ротації кадрів, навчання, перекваліфікація та соціальна підтримка молодих спеціалістів, програми розвитку кар'єри, коучинг.

Методи організації взаємодії учасників екосистеми засновані на імплементації циклів роботи з молоддю до системи напрямів управління людськими ресурсами, що забезпечує багатовимірність можливостей вирішення поставлених завдань.

Класичні методи в рамках основних напрямів управління людськими ресурсами (рекрутмент, оцінка, HR-маркетинг, HR-аналітика, навчання та розвиток) у сучасних умовах трансформується під впливом держави під завдання суспільства та індивідів.

Через формати залучення учасників екосистеми кадрового партнерства розширюється середовище управління людськими ресурсами, елементи зовнішнього інтегруються у внутрішній механізм екосистеми. Як показує зарубіжний досвід, онлайн-платформи екосистеми кадрового партнерства вирішують інтеграційні та інформаційні завдання, сприяють стиранню територіальних, організаційних та галузевих кордонів.

Заходи в освітніх організаціях, що проводяться спільно з кадровими партнерами, охоплюють у різному поєднанні напрями: профорієнтація (конкурси, олімпіади, екскурсії, фестивалі та ін.), практикоорієнтоване навчання (практична підготовка, майстер-класи, кейс-чемпіонати, хакатони), оцінка кваліфікацій та компетенцій (незалежна оцінка кваліфікацій, участь у державній підсумковій атестації, асесмент та ін.), працевлаштування та підбір персоналу (ярмарки вакансій, презентації, дні кар'єри, рекрутингові квести, конкурси резюме та портфоліо та ін.). Всі види заходів проходять поєднують професійний, науковий та підприємницький напрями побудови кар'єри.

Цифрові послуги в екосистемі кадрового партнерства вирішують завдання автоматизованого підбору персоналу, пошуку можливостей (вакансії, стажування, практики), професійного визначення, формування резюме та електронного портфоліо, оцінки компетенцій

Залежно від галузі, масштабу компанії та специфіки її кадрових завдань різняться методи, технології та інструменти graduate рекрутменту, а, отже, і корпоративні та галузеві програми роботи з молоддю. Їх об'єднує стратегічна ціль – «це інвестиції у майбутнє компанії, які потребують вкладення людських, тимчасових та фінансових ресурсів». При цьому виділяються три основні напрямки роботи з цільовою аудиторією у рамках таких програм: довузівська профорієнтаційна робота, програмна робота зі студентами, робота з молодими

фахівцями.

Результатом ефективної реалізації корпоративних та галузевих програм стає не лише залучення учасників, а й створення можливості «безшовного» переходу молоді на ринок праці, що відповідає цілям та інтересам усіх учасників екосистеми кадрового партнерства.

Коучинг (англ. *coaching*) – метод консалтингу та тренінгу, у процесі якого «коуч» допомагає учню досягти певної життєвої чи професійної мети. Від класичного тренінгу та кар'єрного консультування коучинг відрізняється тим, що коуч не дає порад та жорстких рекомендацій, а шукає рішення спільно з клієнтом. Крім коучої у процесі кар'єрного планування та консультування на корпоративному рівні реалізують ментори, наставники, бадді.

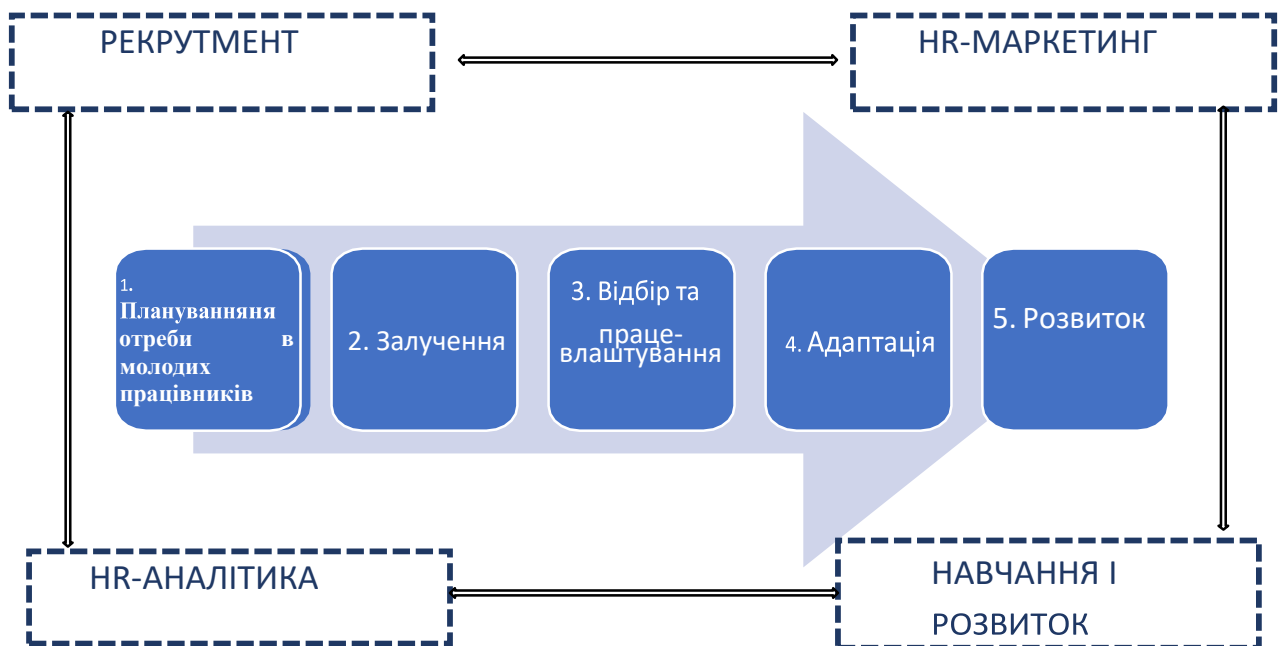
Інтеграційні механізми та специфічні завдання управління людськими ресурсами в екосистемі кадрового партнерства вимагають

Ціла низка специфічних інструментів та методів розвитку екосистеми кадрового партнерства лежать у формальних межах освітнього процесу, найперспективніші з них, це: розширення механізмів практикоорієнтованого навчання та облік додаткового навчання та стажувань в освітніх програмах, залучення професійних спільнот та асоціацій для розробки та реалізації освітніх програм, надання пільг для роботодавців та включення додаткового показника ефективності для університетів з метою взаємної мотивації «роботодавець – заклад освіти».

Застосування екосистемного підходу унеможливорює використання одного каналу або ефективного проекту залучення та адаптації молодих фахівців. Кожен проект охоплює один або кілька напрямків управління людськими ресурсами та етапів циклу роботи з молоддю; втрата кожного з них призведе до різкого зниження ефективності всієї екосистеми кадрового партнерства (рис. 3.2).

Реалізація будь-якого проекту кадрового партнерства пов'язані з витратами ресурсів, зокрема. фінансових, крім витрат на розробку, підготовку, матеріальне забезпечення, інформаційний супровід проекту та організацію

заходу можуть бути: оплата стипендії, оплата переїзду до місця практики або стажування, релокаційні витрати та ін.



**Рис. 3.1. Цикл роботи з молоддю в екосистемі кадрового партнерства**

Джерело: [58].

Результатом використання запропонованого механізму стане розвиток швидкого продуктивного застосування або застосування людських ресурсів (випускників, викладачів, персоналу компаній, мешканців територій, працівників підприємств) до вирішення різноманіття ключових завдань регіону та бізнес-функцій.

### **3.2. Методичний механізм реалізації екосистеми кадрового партнерства в стратегічному розвитку людських ресурсів туристичних підприємств**

Пропонуємо для реалізації екосистеми кадрового партнерства в кадровій стратегії туристичних підприємств застосувати технологію Scrum. Технологія Scrum спочатку використовувалася для керування ІТ-проектами. З огляду на те,

що ця технологія надавала людям і взаємодіям між ними, на неї звернули увагу HR-фахівці.

Термін Scrum був уперше сформульований у середині 1980-х років. у працях вчених із Японії (Х. Такеучі та І. Нонакі) у контексті успішності командної роботи при реалізації проектів, за аналогією зі сутичкою при грі в регбі (від англ. scrum – сутичка). Появу технології Scrum пов'язують із іменами програмістів, розробників програмного забезпечення Дж. Сазерленда та К. Швабера та відносять до 1990-х років. Ця технологія базується на системному підході та методах проектного управління, а також на ідеї багаторазового зростання ефективності взаємодії елементів, що діють у рамках системи з добре налагодженим зворотним зв'язком, що циклічно оновлюється, у порівнянні з системою, де відсутній подібний зв'язок. В основу Scrum-технології закладена система гнучкого управління Agile, яка ґрунтується на наступних положеннях [26]:

- 1) люди та їх взаємодія важливіші, ніж процеси та інструменти;
- 2) гнучке співробітництво із замовником важливіше, ніж узгодження умов договору;
- 3) працюючий продукт як результат – важливіший, ніж докладна документація щодо нього;
- 4) готовність до змін важливіша, ніж дотримання прийнятого плану.

Сутність технології Scrum полягає в тому, що власник продукту (Product Owner) замовляє опрацювання будь-якої ідеї, яку необхідно реалізувати як проект. Над цим проектом працюватиме Scrum-команда, або команда розробників (Delivery Team), у середньому з 8 осіб, кожна з яких може мати свою спеціалізацію. Робота над проектом складатиметься із щоденних спринтів.

Спринт у цій методології є однією фазою (або однією ітерацією проекту, її тривалість – приблизно 30 днів) та позначає щоденні короткі (близько 15–20 хвилин) зустрічі учасників для проведення мозкового штурму та генерації ідей.

У ході роботи підтримується доброзичлива атмосфера, учасники команди підтримують та допомагають один одному, взаємодія спрямована не на пошук

винних, а на найкраще виконання поставлених завдань [22]. Потім ідеї обговорюються, аналізуються, приймаються й надалі – створена цінність презентується замовнику. Він оцінює, коментує ідею, і в ході наступного спринту робота команди йде за узгодженою із замовником траєкторією.

Регулюванням роботи команди займається scrum-майстер (Scrum Master), що виконує роль модератора. Практичне застосування scrum-технології не обмежується створенням матеріалів, вона може застосовуватися і у сфері управління персоналом. Наприклад, scrum-технологія підходить для формулювання місії та цілей організації, цінностей у рамках корпоративної культури, впровадження цифрових платформ у роботу персоналу організації та інших процесів, що передбачають командну роботу.

У даний час через велику популярність віддаленої зайнятості та тенденції до залучення в проекти фахівців, що мають різне географічне положення, з'явилося багато програмних продуктів, які реалізують HRM-технології. Аналіз найбільш відомих інформаційних систем, що дозволяють реалізувати принципи scrum-технологій для кадрової стратегії туристичних підприємств та керувати роботою віддалених команд відображено в додатку В. Таким чином, можливості дуже різноманітні та залежать від потреб та ресурсів організації.

Ефект від застосування такої технології, розглянемо на прикладі досвіду практичного застосування технології Scrum у сфері управління персоналом успішної туристичних компаній.

Проаналізований досвід туристичної компанії «Join up», яка з метою підвищення конкурентоспроможності та залучення персоналу до інноваційних процесів (у рамках організаційної та кадрової стратегії розвитку) реалізує проект із впровадження автоматизованої системи управління талантами PeopleForce. Реалізація зазначеної стратегії включає два ключові напрями – це управління трудовим потенціалом і формування позитивного досвіду співробітників. У ході виконання першого напрямку стратегії передбачено цифровізацію різних бізнес-процесів компанії, розвиток ключових компетенцій співробітників та управління талантами на основі компетентнісного підходу.

Для другого напрямку кадрової стратегії найбільш важливим моментом є: реалізація принципів превентивного навчання та застосування технології гейміфікації.

Проект PeopleForce [28] є комплексною HR-платформою для управління талантами, що охоплює процеси підбору, найму, адаптації, оцінки компетенцій та результатів праці, професійного навчання та розвитку працівників (включаючи управління кар'єрою та роботу з кадровим резервом). Впровадження проекту спрямоване на оптимізацію HR-сервісу: підвищення його швидкості та якості. Реалізація проекту PeopleForce передбачає чотири етапи, кожен з яких охоплює цифровізацію певних функцій управління персоналом:

- 1) підбір, формування програм навчання та індивідуальних планів розвитку персоналу;
- 2) система оцінки персоналу;
- 3) система винагород працівників;
- 4) управління кар'єрою та робота з кадровим резервом.

Наразі в «Join up» йде впровадження першого етапу проекту, в якому беруть участь 10 спеціалістів департаменту управління персоналом та ІТ-фахівців. Старт проекту відбувся наприкінці 2022 р., закінчення першого етапу заплановано на перший квартал 2024 р.

Аналіз поточних результатів командної роботи над реалізацією першого етапу проекту PeopleForce у туристичної компанії дозволив спрогнозувати та виявити низку проблем, а також запропонувати шляхи їх вирішення з використанням Scrum-технології (додаток Г).

Таким чином, застосування scrum-технології в управлінні персоналом, що поєднує гнучкість, творчий підхід і продуктивність, дозволяє організації успішно адаптуватися до змін, що швидко відбуваються; забезпечувати зростання продуктивності праці; розробляти продукти, що відповідають мінливим бізнес-цілям організації. Компанія також відстежує відгуки клієнтів



на платформі, які відзначають її функціональність, зручність у пошуку інформації та підвищення загальної ефективності навчання.

Таким чином, можна зробити висновок про успішне впровадження цифрової технології в роботу та досягнення поставлених цілей.

В умовах змін, що динамічно відбуваються, в зовнішньому середовищі компаній найбільш затребуваний персонал, який відповідає сучасним професійним стандартам [30]; який має ключові компетенції, що мають стратегічне значення для організації, і вміє працювати в команді. Здатність до командної роботи стає особливо важливою за умов впровадження у організаціях різного профілю принципів проектного управління. Робота над проектом неможлива без створення та функціонування проектної команди.

Для підвищення ефективності командної роботи в рамках реалізації проекту екосистеми кадрового партнерства необхідний пошук та впровадження інноваційних технологій управління персоналом, серед яких на практиці досить успішно використовуються scrum-технологія та платформа PeopleForce. Робота в команді передбачає активні дії керівника команди проекту щодо постановки цілей, планування, розподілу завдань між учасниками команди, організації роботи команди, контролю результатів проектної роботи та вирішення проблем, що виникають у ході реалізації проекту.

Платформа PeopleForce дозволяє організувати роботу віддалених команд без втрати якості послуг (таблиця 3.1). Ця платформа дає можливість більш ефективно організувати HR- процеси та забезпечити злагоджену взаємодію співробітників, які працюють на віддаленому режимі.

Scrum-технологія сприяє реалізації принципів проектного управління, дає можливість більш тісної взаємодії учасників проекту, раціонально використовувати наявні трудові та матеріальні ресурси, дозволяє досягти більш високої організації праці та її результативності.

Застосування інноваційних технологій, що розглядаються, дозволяє розкрити творчий та інтелектуальний потенціал кадрів у національній економіці загалом, сприяє більшій залученості працівників, що в кінцевому

підсумку дає можливість вирішувати завдання підвищеної складності, реалізувати масштабні проекти, забезпечити зростання продуктивності праці та ефективності діяльності компанії.

Таблиця 3.1

### Характеристика кадрових процесів, реалізованих на платформі PeopleForce

Кадровий процес	Реалізація кадрового процесу на платформі PeopleForce
Відбір персоналу	На платформі завантажено докладний профіль позиції. Онлайн-форма з питаннями з метою визначення мотивації кандидата. Відеоінтерв'ю. Зазначено скорочення часу відбору кандидатів
Адаптація персоналу	Платформа включає програму онбордингу, відео стандартного уроку, дає можливість проводити відеозустріч, знайомство з командою. Спостерігається зниження стресу в процесі адаптації та скорочення терміну адаптації
Навчання та розвиток персоналу	Наставництво, які навчають вебінари із запрошеними експертами. Є можливість для особистісного та професійного зростання викладачів з невеликим стажем роботи
Оцінка персоналу	На платформі розміщена форма зворотного зв'язку, що сприяє ефективній взаємодії керівництва та співробітників
Мотивація та стимулювання трудової діяльності	Спільні онлайн-заходи на згуртування колективу Найкращий працівник місяця Зріс рівень особистої мотивації працівників
Взаємодія працівників	Взаємодія відбувається через спільну роботу на віртуальній дошці, яка дозволяє проводити мозкові штурми, зустрічі колективу

Серед методів організації взаємодії учасників екосистеми необхідно виділити матрицю проектів, метод циклограм, календарне планування та кваліметричну оцінку ефективності управління людськими ресурсами в екосистемі кадрового партнерства.

У загальному вигляді комплекс проектів, що поєднує безліч учасників, інформаційних сервісів та бізнес-процесів може бути представлений у вигляді матриці (додаток Д), що дозволяє пов'язати кожен проект із завданнями учасників та підібрати актуальні інструменти та технології їх досягнення.

Метод циклограм як метод планування активно використовують у різних галузях. Циклограми застосовують у медицині та інженерній справі, у

будівництві та в ІТ-технологіях, які майже всі свої програми та рішення будують у багатовимірному просторі. Головний принцип циклограми – це багатовимірність можливості вирішення поставлених перед нею завдань.

Циклограма – це послідовність дій, представлена у тимчасовій парадигмі з урахуванням різних акторів та місць проведення.

Циклограми в екосистемі кадрового партнерства можуть бути застосовані:

- 1) як метод роботи HR-спільнот – модератора та організатора усієї екосистеми;
- 2) як метод роботи з групою студентів та індивідуальної роботи коуча та кар'єрних консультантів;
- 3) як метод для індивідуальної діяльності з планування освітньої та кар'єрної траєкторії студента/випускника.

Для організації ефективного кадрового партнерства необхідна візуалізація спільної діяльності (заходів, проектів) всіх учасників кадрового партнерства, що передбачає:

- заходів кожного учасника кадрового партнерства;
- часу: дати початку та тривалість днів;
- місця проведення,
- кількість учасників.

Як інструмент для побудови циклограми може бути використана діаграма Ганта з додаванням особливостей побудови циклограм. Для побудови циклограми застосуємо широкий спектр прикладних програмних рішень: Excel, GanttPRO, Smartsheet, Microsoft MS Project, Odoo та ін.

Циклограма як інструмент роботи студента-випускника з побудови індивідуальної освітньої та кар'єрної траєкторії може бути застосована, якщо студент мотивований та з ним працює коуч чи кар'єрний консультант. Робота з побудови циклограми починається з визначення студентом бажань та можливостей.

Ефективність управління людськими ресурсами в екосистемі кадрового партнерства може бути оцінена як для окремого проекту, учасника, групи учасників, так і для всієї екосистеми загалом у рамках, визначених цілями та завданнями такої оцінки часових періодів (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

**Показники діяльності кадрової служби при реалізації екосистеми кадрового партнерства**

<b>Функції</b>	<b>Показники</b>	<b>Очікуваний результат</b>
Управління витратами на персонал	- загальний ліміт витрат на персонал та бюджетів по статтях; - Витрати на наймання персоналу	Розраховані за використання програмного продукту
Мотивація	Число порушень трудової дисципліни; - розмір мінімального сукупного доходу працівника (щодо прожиткового мінімуму, споживчому кошику, середній заробітній платі порегіону); - Інтегральний показник задоволеності персоналу працею; - Інтегральний показник лояльності; рівень знань про компанію	Скоротиться Збільшиться Зросте Зросте Зросте
Підбір та навчання	- Відсоток вакансій, заповнених з числа співробітників компанії; - Середній термін заповнення вакансій; - Наявність профілів компетенції за посадою; - Наявність корпоративної моделі компетенцій	Збільшиться Скоротиться Є
Оцінка персоналу	- наявність положень щодо оцінки та її виконання; критерії оцінки топ-менеджерів	Є Є
Розвиток персоналу	- наявність та виконання програми розвитку персоналу	Є
Кадровий резерв	- Відсоток звільнених співробітників з числа кадрового резерву; - відсоток участі резервістів у програмах розвитку персоналу	Скоротиться Зросте

При формуванні складу універсальних показників ефективності управління людськими ресурсами в екосистемі кадрового партнерства слід застосовувати такий алгоритм:

- 1) аналіз співвідношення мети екосистеми з цілями кожної групи учасників;
- 2) визначення завдань екосистеми;
- 3) встановлення показників для кожної групи учасників як погляду

якості виконання завдань, і їх кількісної оцінки;

4) визначення джерел отримання даних на формування значень показників;

5) визначення методики розрахунку показників.

Таким чином, підсумовуючи, необхідно сказати, що кожна туристична компанія у пошуках власного формату програм для досягнення цілей залучення та набору молодих фахівців, формує унікальні підходи до оцінок їх ефективності. Одночасно з використанням унікальної системи критеріїв та показників можна оцінити ефективність екосистемної взаємодії кадрових партнерів з питань управління людськими ресурсами: залучення, рекрутинг, залучення, адаптація.

### **Висновки до розділу 3**

Як показує аналіз зарубіжного досвіду, застосування інструментів екосистеми кадрового партнерства стає ключовим фактором у стратегічному управлінні людськими ресурсами туристичних підприємств. Такий підхід сприяє створенню ефективного механізму співпраці між підприємствами та іншими учасниками ринку праці, що має суттєвий вплив на забезпечення потреб у кваліфікованому персоналі в умовах дефіциту кадрів.

Аналіз представлених методик дозволяє зазначити, що впровадження екосистеми базується на комплексному підході, що охоплює планування, розробку та впровадження стратегічних ініціатив у сфері кадрового управління.

Екосистема кадрового партнерства визначає новий рівень співпраці між різними стейкхолдерами на ринку праці, що сприяє підвищенню ефективності стратегічного управління людськими ресурсами в даній галузі.

## ВИСНОВКИ

Отже, в процесі дослідження ми дійшли таких висновків:

1. Кадрова стратегія є компонентом системи стратегій розвитку бізнесу. Стратегія – це чіткий план етапного розвитку компанії, який включає в себе візуалізацію бізнес-ідеї, розробку дієвих кроків для її втілення та створення стійкого та прибуткового підприємства. Кадрова стратегія – це ретельно розроблена система стимулювання та орієнтації працівників, спрямована на стратегічний розвиток компанії та збільшення її прибутковості та ресурсних можливостей через формування висококваліфікованого та відповідального колективу.

Кадрова стратегія допомагає керівництву організації своєчасно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ, підвищувати рівень своєї конкурентоспроможності на ринку та досягати поставлених цілей розвитку через те, що перебуває у безперервному взаємозв'язку зі стратегічними завданнями організації та спрямована на їх здійснення.

2. Розглянуто різні наукові підходи до побудови кадрової стратегії залежно від етапів життєвого циклу організації. Існує кілька типів кадрової стратегії: ідентифікаційна, споживча кадрова стратегія, партнерська та негативний тип.

В умовах флуктуацій дуже важливо розрізняти кадрові стратегії залежно від адаптації умов. Актуальність кадрових стратегій залежить від контексту, і гнучкість у виборі та адаптації стратегій до потреб підприємства та його оточення є важливим аспектом успішного управління персоналом. Згідно матриці можливих кадрових стратегій залежно від рівня стійкості підприємства та рівня зростання чисельності персоналу застосовують один з типів кадрових стратегій: зростання, утримання чи спад.

3. Механізм формування стратегії включає аналіз потреб у персоналі, планування розвитку кадрів та визначення стратегічних напрямків управління

персоналом. Застосування отриманої кадрової стратегії має бути адаптоване до змін в економічному та соціокультурному середовищі, щоб забезпечити сталість та ефективність управління людським капіталом. Усі етапи алгоритму спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства через оптимальне використання та розвиток його ресурсів людського потенціалу.

4. Проаналізовано зміни компетенцій та їх систематизацію за міжнародним класифікатором ESCO (European Skills/Competences, Qualifications and Occupations), який забезпечує сумісність резюме та вакансій з Interchange of Data between Administrations programme (ID). Класифікатор ESCO дає уніфіковану термінологію за професіями, навичками, компетенціями та кваліфікаціями, розкриває актуальні компетенції кожної професії.

Визначено, що у 2021 р. компетенції з управління людськими ресурсами у спеціалістів кадрових служб представлено лише на 21,9 %, а решта компетенцій спрямована на кадрові процеси, зокрема, кадрове діловодство (19,6 %);

Проведений аналіз змін компетенцій фахівців кадрових служб, їх відповідності вимогам ринку праці та дослідження можливостей автоматизації HR-операцій дозволив зробити висновок про те, що на даному етапі концепція «HR Zero» у організаціях застосовується фрагментарно, окремим операціям, це пов'язано зі специфікою роботи спеціалістів кадрових служб та вимог ринку праці, а також загального рівня цифровізації вітчизняних організацій.

5. Шляхом аналізу управління персоналом встановлено, що більшість туристичних компаній не мають стратегічних орієнтирів та стратегічних кадрових змін. Через їх відсутність або недосконалість існує об'єктивна потреба у кадрових та соціальних стратегічних змінах. Розробка найкращої стратегії розвитку кадрів, яка відповідає цілям зростання компанії, повинна враховувати наявні ресурси, кваліфікацію та рівень компетентності персоналу, стратегічні цілі та існуючі системи управління.

6. Під час епідемічних обмежень туристичні компанії зіткнулися з безпрецедентними викликами та військові дії в Україні зумовили необхідність різкої переорієнтації стратегії бізнесу та кадрових пріоритетів. Через

скасування міжнародних рейсів, закриття кордонів і введення карантину туристична індустрія пережила безпрецедентну кризу. Зокрема, відділи кадрів цих компаній опинилися в центрі управління людськими ризиками, оскільки вони відповідають за підтримку власних співробітників, впровадження нових робочих процесів і, у багатьох випадках, звільнення працівників [5].

Отже, основними завданнями розвитку бізнесу в сучасних складних умовах є переоцінка бізнес та кадрової стратегії підприємства.

Таким чином, переважно принцип «HR Zero» в туристичних компаніях може бути реалізований у таких напрямках, як підбір кадрів, робота з залученістю та лояльністю персоналу, процес корпоративного навчання [5].

7. Для реалізації нової кадрової стратегії для туристичних підприємств слід впровадити екосистему кадрового партнерства. В екосистемі кадрового партнерства основним елементом є «молодий фахівець». Поки всі учасники системи не будуть ставити на важливе місце інтереси, мотиви, потреби молодого фахівця, проблема дисбалансу попиту фахівців на ринку праці та потреба організацій у працівниках залишиться не вирішеною в рамках соціально- економічного розвитку країни.

Механізм управління людськими ресурсами в екосистемі кадрового партнерства визначимо як сукупність відносин, форм і методів впливу на їх формування, розподіл, використання та відшкодування, що включає реалізацію взаємодії чотирьох взаємопов'язаних елементів – влади, роботодавця (бізнес-спільноти), системи освіти, людини, HR-спільноти, що враховує інтереси всіх суб'єктів екосистеми кадрового партнерства, та дозволяє оцінити ефективність партнерства за універсальними показниками

Через формати залучення учасників екосистеми кадрового партнерства розширюється середовище управління людськими ресурсами, елементи зовнішнього інтегруються у внутрішній механізм екосистеми. Як показує зарубіжний досвід, онлайн-платформи екосистеми кадрового партнерства вирішують інтеграційні та інформаційні завдання, сприяють стиранню територіальних, організаційних та галузевих кордонів.



Пропонуємо для реалізації екосистеми кадрового партнерства в кадровій стратегії туристичних підприємств застосувати технологію Scrum. Технологія Scrum спочатку використовувалася для керування ІТ-проектами. З огляду на те, що ця технологія надавала людям і взаємодіям між ними, на неї звернули увагу HR-фахівці.

Проект PeopleForce є комплексною HR-платформою для управління талантами, що охоплює процеси підбору, найму, адаптації, оцінки компетенцій та результатів праці, професійного навчання та розвитку працівників (включаючи управління кар'єрою та роботу з кадровим резервом).

Таким чином, підсумовуючи, необхідно сказати, пропонуємо механізм реалізації екосистеми кадрового партнерства здійснити шляхом застосування методики scrum та циклограми планування реалізації кадрової стратегії. Одночасно з використанням унікальної системи критеріїв та показників можна оцінити ефективність екосистемної взаємодії кадрових партнерів з питань управління людськими ресурсами: залучення, рекрутинг, залучення, адаптація.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Adizes I. How to Manage in Times of Crisis. URL: <https://adizes.me/books/>.
2. Ахapta HR Management. Сайт ресурсу компанії Microsoft Dynamics AX. URL: [https://dynamics.microsoft.com/ru-ru/ax/#sort=relevancy&f:@version=\[Microsoft%20Dynamics%20AX](https://dynamics.microsoft.com/ru-ru/ax/#sort=relevancy&f:@version=[Microsoft%20Dynamics%20AX).
3. BambooHR. Сайт ресурсу компанії BambooHR. URL: <https://www.bamboohr.com/>.
4. Beijer S, R Peccei, M van Veldhoven and Paauwe, J. (2019) The turn to employees in the measurement of human resource practices: a critical review and proposed way forward. *Human Resources Management Journal*, pp. 1– 17 DOI: 10.1111/1748-8583.12229.
5. CakeHR. Сайт ресурсу компанії CakeHR. URL: <https://blog.sage.hr/hr-management-software-cakehr-a-layer-cake-of-human-resource-services-analytics/>.
6. Dealing with disruption 16th Annual Global CEO Survey. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2013/pdf/pwc-global-forest-paper-packaging-key-findings.pdf>.
7. Deloitte Global Millennial and Gen Z. Deloitte. Сайт ресурсу компанії Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/footerlinks/newsroom/deloitte-research.html>.
8. Garg, S., Jiang, K., Lepak, David P. (2020) HR practice salience: explaining variance in employee reactions to HR practices, pp. 420-435. DOI: 10.1080/09585192.2020.1792533.
9. Greasley, K., Thomas, P. (2020) HR analytics: The onto-epistemology and politics of metricized HRM, pp. 245– 253. DOI: 10.1111/1748-8583.12283.
10. Hauff, S. (2019) Analytical strategies in HRM systems research: a comparative analysis and some recommendations. *The International Journal of*

*Human Resource Management* 32(9), pp. 1923 – 1952. DOI: 10.1080/09585192.2018.1547779.

11. Heffernan, M., Cafferkey, K., Harney, B., Townsend, K., Dundon, T. (2021) HRM system strength and employee well-being: the role of internal process and open systems, pp. 4-8. DOI: 10.1111/1744-7941.12302.

12. Hermans, M., Ulrich, Michael D. (2021) How symbolic human resource function actions affect the implementation of high-performance work practice: The mediating effect of influence on strategic decision-making, pp. 245–253. DOI: 10.1111/1748-8583.12361.

13. HugeProfit Сайт ресурсу компанії HugeProfit. URL: <https://hugeprofit.com/>.

14. HURMA. Сайт ресурсу компанії HURMA. URL: <https://hurma.ua/>

15. iRenaissance Human Resources / Payroll. Сайт ресурсу компанії iRenaissance Human Resources / Payroll. URL: <https://renaissancehr.co/>.

16. ISpro. Сайт ресурсу компанії ISpro. URL: <https://ispro.ua/>.

17. Jeronimo, H., Teresa Correia de Lacerda, Paulo Lopes Henriques (2020) From Sustainable HRM to Employee Performance: A Complex and Intertwined Road, pp. 511-534. DOI: 10.1111/emre.12402.

18. Miao, R., Bozionelos, N., Zhou, W., Newman, A. (2020) High-performance work systems and key employee attitudes: the roles of psychological capital and an interactional justice climate, pp. 530-546. DOI: 10.1080/09585192.2019.1710722.

19. Orange HRM. Сайт ресурсу компанії Orange HRM. URL: <https://www.orangehrm.com/>.

20. Saks, Alan M. (2021) Caring human resources management and employee engagement, pp. 430-444. DOI: 10.1016/j.hrmmr.2021.100835.

21. SAP SuccessFactors. Сайт ресурсу компанії SAP SuccessFactors. URL : <https://www.successfactors.com/>.

22. SCALA HR. Сайт ресурсу компанії SCALA HR. URL : <https://www.scala.hr/>.

23. Snell, S., Morris, S. (2019) Time for realignment: the HR ecosystem. *Academy of Management Perspectives* 35(2), pp. 219 – 236. DOI: 10.5465/amp.2018.0069.
24. Sorribes, J., Celma, D., Martinez-Garcia, E. (2021) Sustainable human resources management in crisis contexts: Interaction of socially responsible labor practices for the wellbeing of employees, pp. 720-741. DOI: 10.1002/csr.2111.
25. Van De Voorde, K., Beijer, S. (2015) HPWS, HR attributions and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*/ 25, pp. 62– 78. DOI: 10.1111/1748-8583.12062.
26. Why People Lose Motivation – and What Managers Can Do to Help. URL: <https://hbr.org/2020/02/why-people-lose-motivation-and-what-managers-can-do-to-help>.
27. Workable. Сайт ресурсу компанії Workable. URL: <https://www.workable.com>.
28. All-In-One HR platform to manage your entire employee experience. Сайт ресурсу компанії PeopleForce. URL: <https://peopleforce.io/>.
29. Грищенко Д. Г., Йосифчук Я. М. Формування HR-бренду компанії та його оцінювання. *Економіка та суспільство*.2021. №6. С. 26-31. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-31>
30. Гудзь О.Є., Маковій В.В. Розроблення стратегії Digital-трансформації підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 25. С. 248–254.
31. Гудзь О.Є., Маковій В.В. Розроблення стратегії Digital-трансформації підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 25. С. 248–254.
32. Дашко І. М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах в сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. №. 9. С. 37-42.
33. Дашко І. М., Крилов Д. В., Серова В. Ю. Сучасні системи управління персоналом. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки*. 2021. Вип. 4(52). С. 121-128.
34. Денисов А.Ф., Кардаш Д.С. Аналіз практики цифрових технологій в

підборі персоналу. *Економіка і управління*. 2018. № 6. С. 26–37.

35. Дзямулич М. І., Шматковська Т. О. Управління розвитком персоналу підприємства в умовах економічної глобалізації. *Економічний форум*. 2020. № 3. С. 138–142.

36. Длугопольська Т. І., Гук Ю.В. Цифрова трансформація у сфері HR: напрями, проблеми та можливості. *Причорноморські економічні студії*. 2021. № 62. С. 13-18.

37. Жавела К. А., Жавела А. К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 73–78. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.22.73.

38. Жуковська В. М. Цифрові виклики кадрового забезпечення підприємства. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2019. Том 1. № 2. С. 10–17. URL: <https://ena.lpnu.ua/handle/ntb/49820>.

39. Захаров Д.М. Вимірювання соціальних нематеріальних активів як фактора впливу на формування соціального капіталу. *Економіка управління та адміністрування*. 2020. Вип.3(93). С. 28–34. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2020-3\(93\)-28-34](https://doi.org/10.26642/ema-2020-3(93)-28-34).

40. Калачевська Л. І., Найда К.О. Ефективність управління персоналом агропідприємств в умовах системної кризи. *Ефективна економіка*. 2021. № 10. С. 68-74.

41. Кифяк В. І., Запужляк В. М. Інструменти HR-інжинірингу в управлінні організаціями. *Ефективна економіка*. 2021. № 10. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9434>. DOI: [10.32702/2307-2105-2021.10.86/](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.10.86/).

42. Класифікатор ESCO. – Європейських навичок, компетентностей, кваліфікацій і професій. URL: [https://www.etf.europa.eu/sites/default/files/document/UKR\\_NQF%20DATABASES%20EUROPASS%20ESCO\\_Arjen%20Deij\\_UKR.pdf](https://www.etf.europa.eu/sites/default/files/document/UKR_NQF%20DATABASES%20EUROPASS%20ESCO_Arjen%20Deij_UKR.pdf).

43. Колот А. М. Інноваційна праця та її інтелектуалізація як стратегічні вектори становлення нової економіки. *Економіка і організація управління*. 2018.

№1. С. 9-20. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/5732>.

44. Колот А. М. Соціально-трудова реальність – XXI: філософія становлення, можливостей та викликів. *Економіка України*. 2021. № 2. С. 3-31.

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

46. Краус Н. М., Голобородько О.П., Краус К.М. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. С. 54-62.

47. Кудин С. І., Федик М. В., Фурман Д. Г. Управління людським капіталом в умовах пандемічної нестабільності. *Наукові перспективи*. 2022. №4 (22). С. 194-207. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-4\(22\)-194-207](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-4(22)-194-207).

48. Кустріч Л. О., Кустріч В. І. Інновації в системі управління персоналом. *Економіка та держава*. 2022. № 4. С. 34–38. DOI: 10.32702/2306-6806.2022.4.34

49. Латишева О. В., Підгора Є. О., Бохонок Л. М. Сутність та процедура планування та моделювання бізнес-процесів системи кадрової безпеки в умовах вітчизняних підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2019. №1. С. 60-67.

50. Леонов О., Леонова Т. Теорія організації та організаційні структури сучасного корпоративного управління. *Економіка та суспільство*. 2023. (54). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-4>

51. Лютий С. HR-брендинг – як управляти репутацією компанії в Інтернеті. URL: <https://blogchain.com.ua/hr-brening-iaak- upravliati-reputaciiu-kompanii-v-interneti>

52. Майбутнє ринку праці. Протиборство тенденцій, які будуть формувати робоче середовище в 2030 році. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2020/workforce-of-the-future-ukr.pdf>.

53. Макалюк Б. Змінилися в умовах війни та стали життєстійкими - переможці Премії HR-бренд Україна 2022. *Вікна*. 2022. URL: <https://vikna.tv/dlia-tebe/robota/peremozhczipremiyi-hr-brend-ukrayina-2022-ta->

уїhni-nominacziyi/.

54. Махмудов, Х., Чухліб, В. Вплив цифрових технологій на ефективність управління персоналом. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. (4 (32)). С. 17–26. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4\(32\)-17-26](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4(32)-17-26).

55. Офіційний сайт «Море турів». URL: <https://www.more-turiv.com.ua/franshiza-more-turiv/>.

56. Офіційний сайт «Join Up». URL: <https://joinup.ua/uk/ustavnye-dokumenty/>.

57. Офіційний сайт Hilton. URL: <https://jobs.hilton.com/emea/en>.

58. Писаревська Г. І. Тенденції розвитку використання Digital технологій в управлінні персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2021. № 41. С. 54-60.

59. Писаревська Г. І., Аграмакова Н. В., Семенченко А. В. HR-брендинг як складова бізнес стратегії підприємства. *Вісник ХДУ. Серія Економічні науки*. 2019. №33. С. 176-180. URL: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2019-33-34>

60. Погорєлова Т. О. Інноваційні технології в управлінні персоналом на сучасному підприємстві. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ", 2018. № 15 (1291). С. 101-104.*

61. Приятельчук О.А. Місце людського ресурсу в сучасній концепції менеджменту підприємства. *Modern Transformation of Economics and Management in the Era of Globalization : international Scientific Conference. January 29. 2020. Klaipeda, 2020. P. 182–187.*

62. Продіус О. І., Лобінцева В.В. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві. *Економіка: реалії часу*. 2020. № 4. С. 57-65.

63. Ринкевич Н. С. Організаційна культура підприємств: виклики, загрози та тенденції. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. №3. С. 123-136. URL: [http://www.evd-journal.org/download/2019/3\(57\)/15-Rynkevych.pdf](http://www.evd-journal.org/download/2019/3(57)/15-Rynkevych.pdf) .

64. Саллівен Д. Стратегічна роль HR-служби, розуміння ролі управління людськими ресурсами в контексті моделі «П'ять рівнів вкладу HR». URL: <http://www.management.comua/hrm/hrml25.html>.
65. Смачило В. В. Новітня парадигма та методологічні засади управління кадровим потенціалом підприємств транспорту: монографія. Харків: ФОП Панов А.М., 2019. 390 с.
66. Чайкіна А. О., Івасенко Н. О. Особливості впровадження HR-менеджменту в діяльність банківської установи. *Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*. 2021. №4. С. 53 –59. URL: <http://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/11212> .
67. Чалюк Ю. О Срібна економіка: демографічні зміни та економічні можливості. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2023. № 1(107). С. 50–59.
68. Чалюк Ю.О. Суспільство 5.0 у японській концепції кейданрен. *Mechanism of an Economic Regulation*. 2023. Вип. 1(99). С. 65–74.
69. Чупріна М. О., Жалдак Г. П. Особливості HR-менеджменту в умовах діджиталізації бізнесу. *Сучасні підходи до управління підприємством*. 2020. №5. С. 107-119. URL: <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/204745> .
70. Шейко, Ю. (2023). Інновації в HR-менеджменті готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. (54). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-9>.
71. Чернушкіна О.О., Зелена М.І., Баксалова О.М., Петричак В.В. Сучасні підходи до формування HR-стратегії компанії. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2023. №68. С. 85-101.
72. Шматковська Т. О., Дзямучич М. І. Цифровізація економіки та її трансформаційний вплив на розвиток стратегічного управлінського обліку. *Економічний форум*. 2022. № 2. С. 95–100.