

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

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА БІЗНЕСУ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

**ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ
ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ**

Кваліфікаційна робота

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Виконав: студентка 2 курсу, групи 651-УП,
спеціальності 051 «Економіка»
«Управління персоналом та
економіка праці»

Миколи Нікуліци _____

Керівник: Керівник: д. ф.-м. н., проф.,
завідувач кафедри економіко-математичного
моделювання

Василь ГРИГОРКІВ _____

До захисту допущено
на засіданні кафедри
протокол № ___ від 7 грудня 2023 р.
Завідувач кафедри 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.

Микола Нікуліца. Формування стратегії управління людськими ресурсами.

У магістерській роботі досліджено наукові підходи до формування HR-стратегії, розглянуто інтеграцію стратегії бізнесу та управління людськими ресурсами з огляду на зовнішні та внутрішні фактори, а також проаналізовано методичні інструменти планування та реалізації HR-стратегії.

Проведено докладне дослідження механізму формування стратегії управління людськими ресурсами в компанії SOFTSERVE. Розглянуто організаційно-економічну характеристику HR-управління, здійснено аналіз стратегії розвитку персоналу та визначено роль організаційної культури у формуванні HR-стратегії.

Визначено напрями застосування інтеграційної моделі у формуванні стратегії, а також проаналізовано імплементацію збалансованої системи показників в процес формування HR-стратегії.

Ключові слова: стратегія управління людськими ресурсами, інтеграція стратегій, аналіз розвитку, організаційна культура, збалансована система показників.

Abstract

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

Mykola Nikulitsa. Formation of HR management strategy.

The master's thesis researched scientific approaches to the formation of HR strategy, considered the integration of business strategy and human resources management in view of external and internal factors, and also analyzed methodical tools for planning and implementing HR strategy.

A detailed study of the mechanism of forming the strategy of human resources management in the SoftServe company was carried out. The organizational and economic characteristics of HR management were considered, the personnel development strategy was analyzed, and the role of organizational culture in the formation of HR strategy was determined.

The directions of application of the integration model in the formation of the strategy are determined, and the implementation of a balanced system of indicators in the process of formation of the HR strategy is also analyzed.

Keywords: human resource management strategy, strategy integration, development analysis, organizational culture, balanced scorecard.

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

_____ М. Нікуліца

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ ТА МЕТОДИЧНИЙ МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ.....7	
1.1. Наукові підходи до формування стратегії управління людськими ресурсами.....	7
1.2. Інтеграція стратегії бізнесу та управління людськими ресурсами: зовнішні та внутрішні фактори.	17
1.3. Методичні інструменти планування та реалізації HR-стратегії	24
Висновки до розділу 1	31
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ КОМПАНІЇ SOFTSERVE.....33	
2.1. Організаційно-економічна характеристика HR-управління SOFTSERVE	33
2.2. Аналіз стратегії розвитку людських ресурсів в досліджуваній компанії.....	41
2.3. Організаційна культура досліджуваного підприємства як інструмент формування стратегії управління людськими ресурсами.....	48
Висновки до розділу 2	53
РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ ІНТЕГРАЦІЙНИХ СИСТЕМ У ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ.....55	
3.1. Напрями застосування інтеграційної моделі формування стратегії управління людськими ресурсами.....	55
3.2. Імплементція збалансованої системи показників у процес формування стратегії управління людськими ресурсами.....	60
Висновки до розділу 3.....	71
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75
ДОДАТКИ	82

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність формування стратегії управління людськими ресурсами в сучасному бізнес-середовищі очевидна через необхідність адаптації до постійних змін і викликів, що виникають у світі праці. Уміння привернути, розвивати та зберегти талановитих працівників стало важливішим, ніж коли-небудь, в умовах конкуренції і глобалізації ринків. Розвиток технологій, зміни в робочих практиках, демографічні зміни та кризи, такі як пандемія COVID-19 та війна, вимагають постійного перегляду та актуалізації стратегій управління людськими ресурсами. Адаптивність та врахування потреб співробітників стають ключовими компонентами успішного управління персоналом. Також важливо зазначити, що гендерна, расова та соціокультурна різноманітність на робочому місці вимагає розробки стратегій інклюзивного управління кадрами для досягнення позитивних результатів та створення корпоративної культури, що сприяє інноваціям та стійкості в сучасному світі бізнесу.

Актуальність теми зумовлена тим, що незважаючи на те, що західними фахівцями з управління персоналом активно застосовується концепція стратегічного управління людськими ресурсами, дана концепція не знаходить застосування на практиці у вітчизняних компаніях, не існує єдиного механізму впровадження сучасних управлінських практик, необхідна розробка методичних рекомендацій щодо формування стратегії управління людськими ресурсами.

У формуванні стратегії управління людськими ресурсами в Україні, особливо в умовах військових дій, актуальність виходить за межі простого управління кадрами. Вона стає життєво важливою для забезпечення виживання, стійкості та подальшого розвитку бізнесу та суспільства в цих складних умовах.

У сучасних умовах в Україні стратегія управління людськими ресурсами повинна враховувати потреби та специфіку співробітників, які можуть бути

викликані національною обороною або гуманітарною допомогою. Вона також повинна розроблятися з огляду на підвищену роль віддаленої роботи, збереженням робочої ефективності в умовах кризи та підтримкою фізичного та психологічного благополуччя працівників. Важливо враховувати, що у воєнний час можуть виникнути особливі вимоги до підготовки та мобілізації персоналу, а також важливість підтримки резерву та готовності до евакуації. Окрім того, необхідно створити безпечне та психологічно підтримуюче робоче середовище для працівників, які можуть бути викладені стресовим ситуаціям.

У військовий час стратегія управління людськими ресурсами стає частиною загальної стратегії національної безпеки та вимагає співпраці з владою, громадськими організаціями та міжнародними партнерами. Вона також повинна бути гнучкою та готовою адаптуватися до змінних умов, що виникають під час війни та конфліктів.

У великій мірі, актуальність стратегії управління людськими ресурсами в умовах військових дій в Україні, полягає в її здатності забезпечувати стійкість, військову готовність та гармонізацію соціально-економічних процесів, спрямованих на відновлення і збереження стабільності у країні.

Метою роботи є дослідження теоретико-методичних та практичних аспектів формування стратегії управління людськими ресурсами на підприємстві.

Основними завданнями магістерського дослідження є:

- 1) охарактеризувати наукові підходи до формування стратегічного управління людськими ресурсами та ідентифікувати їх основні характеристики;
- 2) дослідити процес інтеграції стратегії бізнесу та управління людськими ресурсами з урахуванням зовнішніх та внутрішніх факторів;
- 3) розглянути методичні інструменти планування та реалізації HR-стратегії;
- 4) провести організаційно-економічну характеристику HR-управління компанії SoftServe та визначити основні особливості його функціонування;
- 5) здійснити аналіз стратегії розвитку людських ресурсів в компанії

SoftServe та визначити її вплив на результативність організації;

6) дослідити організаційну культуру компанії SoftServe як інструмент формування стратегії управління людськими ресурсами;

7) запропонувати напрями застосування інтеграційної моделі формування стратегії управління людськими ресурсами та визначити її застосування в практиці;

8) обґрунтувати імплементацію збалансованої системи показників у процес формування стратегії управління людськими ресурсами та її вплив на ефективність управління ресурсами компанії.

Об'єктом дослідження є процес формування економічного механізму стратегії управління людськими ресурсами підприємства у сучасних умовах.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних засад щодо побудови механізму стратегії управління людськими ресурсами в сучасних умовах.

Методи дослідження. Теоретичною та методичною базою дослідження послужили фундаментальні підходи та концепції, представлені у наукових працях вітчизняних та зарубіжних учених та фахівців у галузі формування стратегії управління людськими ресурсами, розвитку інтегрованих систем HR-управління.

У роботі застосовано загальнонаукові методи пізнання, що включають аналіз, синтез, моделювання, аналогію, абстрагування, історико-логічний, системний, процесний та порівняльний підхід, які у поєднанні зі специфічними методами управління персоналом, економічного, статистичного, стратегічного, соціологічного аналізу.

Структура роботи обумовлена метою, завданнями та методикою, а також характером предмета та об'єкта дослідження. Магістерська робота складається з вступу, 3 розділів, висновків, списку джерел, додатків. Основний текст викладено на 82 сторінках, містить таблиці, рисунки, формули.

РОЗДІЛ 1

СУТНІСТЬ ТА МЕТОДИЧНИЙ МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

1.1. Наукові підходи до формування стратегії управління людськими ресурсами

Ефективне управління людськими ресурсами набуває все більшого значення в умовах посилення глобальної конкуренції, швидких технологічних змін та переходу до інноваційної моделі розвитку економіки. Саме людські ресурси, їх знання, навички, творчий потенціал стають основним джерелом конкурентних переваг і запорукою успіху організацій. За таких умов актуалізується потреба у формуванні дієвої стратегії у сфері HR, покликаної забезпечити ефективне управління людським капіталом компанії.

Систематизація поглядів вчених та практиків на трансформацію системи управління персоналом у систему управління людськими ресурсами виділяє два типи змін:

- 1) системні зміни;
- 2) зміна змісту деяких функцій.

Узагальнюючи сукупність системних змін, можна сказати, що вони базуються на принципах:

- єдності корпоративної стратегії для всіх підрозділів;
- розширення полів відповідальності служби управління людськими ресурсами за координацію зусиль топ-менеджменту та центрів реалізації корпоративної стратегії з функціоналу служби;
- перенесення центрів відповідальності та активності при реалізації стратегії на горизонтальні структури (проектні команди, бригади тощо) [12, с. 27].

Так, система трансформується на основі принципу субсидіарності, який передбачає передачу управлінських повноважень на той рівень, на якому вони будуть реалізовані найефективніше.

Характерні особливості у практиці управління персоналом та управлінні людськими ресурсами представлені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Відмінності управління персоналом від HR-управління

№	Характеристика	Управління персоналом	Управління людськими ресурсами
1	Стратегія	- в основному вирішення щоденних питань - реактивне управління, спрямоване на короткострокову перспективу	- вирішення щоденних питань, при цьому проактивне управління та інтеграція з управлінськими функціями
2	Договір	На основі сумісності працівників	На основі бажання співробітників вузько професійне
3	Проектування робіт	На принципах тейлоризму	На основі командоутворення
4	Організаційні структури	- ієрархія - вертикальна інтеграція	- в рамках встановлених повноважень довірчі взаємовідносини між керівником та підлеглим - аутсортинг
5	винагорода	- згідно з посадою - додаткові бонуси згідно системи Тейлора	- індивідуальне чи колективне - на основі особистого внеску
6	розвиток	- вузько професійне, для певної категорії працівників, на короткий термін	- крім професійного, особистісний розвиток лідерських якостей, довгострокове - безперервне навчання
7	Робітники взаємини	На основі плюаралізму, низька довіра	На основі унітаристської підходу, висока довіра
8	Виконання функцій	- на основі бюрократизму та централізації - окремо від лінійних керівників	- сильна інтеграція з лінійними менеджерами у вирішенні питань з управління персоналом - група професійних фахівців із управління людськими ресурсами, яка розробляє кадрову політику
9	Показники	Зменшення витрат на управління ресурсами	Контролює витрати на управління персоналом, в той же час довгострокове максимальне використання людських ресурсів

Джерело: [42].

Д. Гест виділив чотири стратегічні цілі в галузі управління людськими ресурсами на основі Гарвардської моделі, а саме [27]:

- стратегічна інтеграція, тобто при складанні та затвердженні стратегічного плану, керівництво має обов'язково враховувати діяльність з управління людськими ресурсами та включати до бізнес-планів HR-цілі, інтегрувати у загальну стратегію;

- висока прихильність (відданість), означає насамперед поведінкову прихильність, ототожнення себе з організацією;

- висока якість, яка поширюється не лише на випуск якісної продукції або надання якісної послуги, а й на всю діяльність підприємства, зокрема і HR-управління, інвестиції у формування якісних працівників;

- гнучкість, це насамперед у питанні впровадження нововведень та інновацій у відповідь на виклики ринку, прийняття персоналом організаційних змін, створення органічної (адаптивної) організаційної структури.

Для служб управління людськими ресурсами – це означає розширення зон впливу у новій системі зверху донизу, але у формі консультування та надання експертної допомоги з усіх елементів свого функціоналу. Розрізняють два підходи до формування та реалізації функцій управління людськими ресурсами, які можна вважати двома полюсами, між якими знаходиться безліч варіантів, розташованих ближче до одного або іншого вимірювання шкали. Ці два підходи умовно можна назвати «жорсткий» та «гнучкий».

Жорсткий підхід віддає перевагу управлінню такими ж раціональними методами, які застосовуються до будь-якого іншого економічного чинника. Це кількісний та вимірний підхід, який визнає необхідність інвестування в людський капітал (що може забезпечити його розвиток і згодом бажаний дохід) та жорсткого управління ефективністю праці на основі контролю та оцінки його результатів [23, с.17].

Гнучкий підхід спирається на створення конкурентної переваги для організації за рахунок прихильності до роботи, адаптивності та високої якості праці працівників (навичок, умінь ефективно працювати і т.д.). У цьому

підході наголошуються ключова роль культури в організації (обмін інформацією, довіра), збіг інтересів керівництва та працівників (працівник як засіб, а не об'єкт управління).

Ще один варіант назви цих моделей з іншим акцентом, який використовується на практиці: моделі високої ефективності або високої відданості [19]. При розробці моделі управління людськими ресурсами на практиці користуються одним із трьох таких підходів:

1. Універсальний чи ідеальний комплекс заходів.
2. Ситуаційний, або підхід найкращої відповідності.
3. Конфігуративний або метод зв'язування.

У рамках застосовуваної моделі управління людськими ресурсами виділяють структурний елемент – «підсистема активізації працівників», який традиційно вирізнявся і раніше, але значення його при застосуванні парадигми управління людськими ресурсами багаторазово зростає. [21, с. 138].

HR-стратегія – це план, який визначає, у якому напрямку діяти підприємству стосовно персоналу, щоб виконати бізнес-цілі на найближчі 3–6 років.

Створення HR-стратегії дає компанії можливість досягнути ряду важливих цілей і отримати численні переваги, а саме [35]:

- Привертати та зберігати талановитих співробітників. HR-стратегія допомагає компанії розробити підходи до привертання і утримання кваліфікованих та мотивованих співробітників.
- Розвивати та підвищувати навички співробітників. Вона дозволяє ідентифікувати потреби в навчанні та розвитку та створювати програми, що сприяють підвищенню кваліфікації персоналу.
- Сприяти підвищенню ефективності та продуктивності. HR-стратегія допомагає забезпечити, що співробітники працюють на повну потужність і виробляють якісні результати.
- Сприяти розвитку організаційної культури. Вона дозволяє впливати на цінності та стандарти, які приймаються в компанії, та сприяти створенню

бажаної організаційної культури.

- Підвищити задоволеність співробітників та знизити текучість. Вдосконалена HR-стратегія допомагає створити сприятливе робоче середовище, що сприяє задоволеності співробітників і зменшує текучість кадрів.

- Підвищити конкурентоспроможність компанії. HR-стратегія допомагає забезпечити наявність правильних співробітників з потрібними навичками та здатностями для досягнення стратегічних цілей організації.

- Впливати на розвиток бізнесу та досягати стратегічних цілей. Це дозволяє забезпечити взаємодію HR-стратегії з загальною стратегією компанії та впливати на досягнення бізнес-цілей.

Отже, створення HR-стратегії є важливим елементом успішного управління людськими ресурсами в компанії і допомагає підвищити її конкурентоспроможність і стійкість.

Функціональне призначення стратегії управління людськими ресурсами систематизуємо на рисунку 1.1.

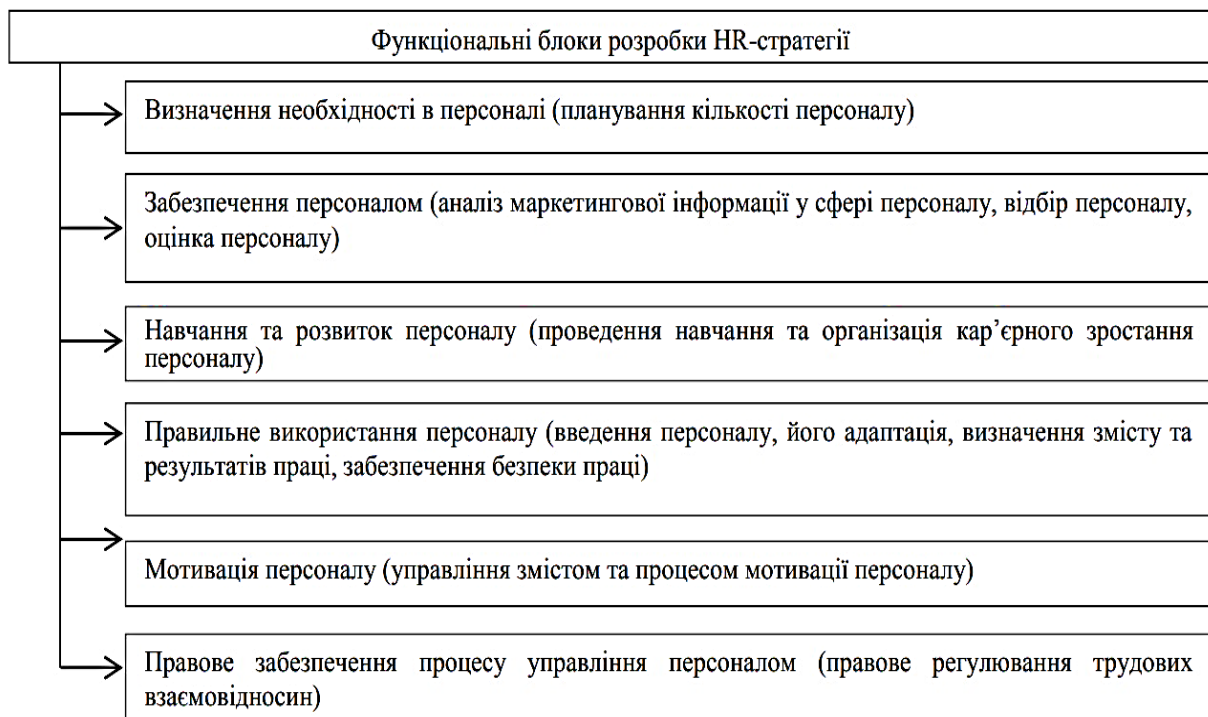


Рис.1.1. Функціональне призначення стратегії управління людськими ресурсами систематизуємо на рисунку

Джерело: [42].

Основна роль у розробці HR-стратегії відводиться відділу персоналу, проте участь у цьому питанні менеджерів різного рівня теж важлива складова. З одного боку, включеність керівництва дозволяє HR-фахівцям краще зрозуміти запити та внутрішні особливості бізнесу. З іншого боку, дає управлінцям розуміння, які переваги та проблеми є у співробітників, у чому полягає значимість запланованих заходів, що конкретно підпадає під фінансування і вигоду від витрат отримає компанія.

Єдиного підходу до розробки HR-стратегії немає, але незважаючи на це, є 5 базових етапів, на які можна спиратися для її формування.

1. Аналіз стану компанії та оточення. Стратегія управління персоналом спрямовано те, щоб задовольнити потреби конкретної організації. Вона не може існувати у відриві від завдань та факторів, що впливають на розвиток компанії. Щоб зрозуміти бізнес-мети та характеристики персоналу, які дозволять їх реалізувати, потрібно враховувати:

- стратегію організації на зазначений період, заплановані зміни та напрями просування;
- етап життєвого циклу підприємства;
- особливості зовнішнього оточення (наявність конкурентів та його поведінка над ринком, економічний стан та перспективи галузі, потенційні ризики).

Для успішного виконання першого етапу відділу персоналу потрібно проаналізувати бізнес-стратегію організації, якщо її закріплено документально, а також провести нараду з топ-менеджерами. Додатково можна скористатися відкритою аналітикою зовнішнього ринку та іншими джерелами.

2. Аудит даних про персонал та HR-процеси. Аналіз даних про співробітників та стан процесів кадрового управління – це важливий етап складання стратегії, оскільки саме персонал є тією рушійною силою, яка вирішуватиме завдання, що стоять перед компанією.

Аудит даних про персонал націлений на отримання інформації про:

- портрет працівників (хто працює, хто робить найбільший і

найменший внесок у розвиток бізнесу, їх вік, освіту, стаж тощо);

- бачення компетенцій та поведінки ідеального співробітника для потреб фірми, а також укомплектованості такими людьми;
- можливості внутрішнього навчання;
- стан процесів з управління персоналом, сильних та слабких сторонах;
- характеристики довкілля.

Ці відомості визначають пріоритети кадрової політики та вибір інструментів на співробітників. Щоб отримати об'єктивні дані, потрібно проаналізувати внутрішню статистику та показники ринку праці із зовнішніх джерел слід використовувати [46, с.65]:

- HR-аналітику (рівень задоволеності персоналу, відсоток плинності кадрів, середній період роботи співробітників, заробітна плата за посадами, швидкість закриття вакансій, виконання KPI за кожним підрозділом та працівником тощо);
- стан ринку (присутність конкурентів та їх переваги, кількість активних здобувачів, зріз середньої заробітної плати за посадами, джерела пошуку персоналу);
- розмір бюджету, виділеного на управління персоналом.

З нашої таблиці можна зробити висновок, що постійні співробітники компанії зазнають високого навантаження, але при цьому нових фахівців утримати не вдається. Кандидатів не так багато, а підбір ускладнений через фірми-конкуренти, на які претенденти звертають більшу увагу.

Спочатку деякі поля матриці будуть вільними, як у прикладі вище. Надалі на сесії фахівці відділу персоналу заповнюють порожні зони на перетині зовнішнього та внутрішнього показника, формуючи різні типи HR-стратегії.

3. Виділення стратегічних пріоритетів, цілей та завдань. На цьому етапі HR-департамент має об'єднати результати комплексного аналізу та визначити пріоритетні напрямки своєї роботи, які допоможуть реалізувати стратегічні завдання компанії.

Спочатку слід прописати мету компанії, пов'язати її з усіма основними HR-процесами та відзначити, які кроки вже реалізуються. Можна одразу вказувати пропозиції, які допоможуть вирішити проблемні моменти.

На основі отриманої інформації оцінюється важливість того чи іншого напрямку для виконання цілей фірми, а також їхня розробленість. Потім всі процеси ранжуються за рівнем значущості та рентабельності змін, і з них визначаються пріоритетні до роботи з персоналом.

Не варто намагатися охопити одразу безліч напрямків. Достатньо виділити 3, максимум 5 найзначніших. Це дозволить зосередитись на дійсно важливих для компанії моментах.

Наступний крок – формулювання цілей у кожному виділеному напрямку. За експертними оцінками, кількість не повинна перевищувати 10-11 пунктів на весь документ. Кожну мету слід розбити на конкретні завдання.

4. Підготовка матеріалів та проведення стратегічної сесії. Результат розробки HR-фахівці представляють керівникам напрямків та ТОП-менеджерам компанії на стратегічній сесії. Щоб підготуватися до заходу, потрібно обробити отриманий матеріал і оформити його в зручній для сприйняття формі.

У стратегії управління людськими ресурсами важливо врахувати моменти аналітики, пріоритетні напрями, цілі, розрахунки краще показувати у стислому вигляді з використанням таблиць, порівняльних графіків та діаграм. Усі завдання та пропозиції повинні мати чітку аргументацію. Завдання фахівця, відповідального за створення HR-стратегії, показати, що обрані заходи будуть вигідні бізнесу, і пояснити чому.

Наприклад, якщо планується розробка програми адаптації нових фахівців, для сесії потрібно підготувати інформацію про:

- середні витрати на підбір одного фахівця;
- плинності кадрів за окремо взятими посадами;
- обсяг бюджету, який потрібно на впровадження системи

наставництва та програми введення на посаду.

5. Вироблення та погодження повного плану заходів.

Проект HR-стратегії подається на затвердження генеральному директору підприємства. Після погодження документ доводиться до відома всіх зацікавлених осіб. У міру потреби до нього можуть вноситися зміни. Оптимальні терміни для оцінки та внесення корективів – раз на квартал чи півріччя [36, с.35].

За підсумками сесії по затвердження HR-стратегії, відповідальний співробітник HR-департаменту створює фінальний варіант стратегії на конкретний період. На цьому етапі слід узагальнити отриману інформацію та підготувати проект документа.

Залежно від того, на яких позиціях робиться акцент у кадровій стратегії компанії, запропоновано виокремлювати стратегію, орієнтовану на соціалізацію, та стратегію, орієнтовану на формалізацію (таблиця 1.2) [25].

Таблиця 1.2

Види стратегій управління людськими ресурсами

Вид HR-стратегії	Зміст стратегії
HR-стратегія, орієнтована на соціалізацію	Знання переважно передаються за особистого контакту, використовуються неформалізовані, неявні знання, що мають працівники. Головним для кадрової стратегії таких організацій є те, щоб носії знання його зберігали і розповсюджували. В результаті на перший план виходить мотивація персоналу і формування необхідної культури компанії
HR-стратегія, орієнтована на формалізацію	Має використовуватися в тих компаніях, які є виробниками відносно стандартизованої продукції і націлені на задоволення масових потреб (за моделлю SECI це такі види перетворення, як екстерналізація, комбінація, інтерналізація). Така стратегія передбачає створення навчальних програм та курсів, опис найкращих практик, постійне удосконалення існуючих навчальних матеріалів для передачі знань працівникам. Такий підхід має супроводжуватись високим рівнем інформаційної підтримки для зберігання знань, їх оперативної та адресної передачі, контролю засвоєння матеріалу

Джерело: [28].

Вважаємо, що за цією класифікаційною ознакою слід використовувати в стратегічний набір, що допоможе бізнесу розвиватись відповідно до принципів сталого розвитку.

Також стратегії управління людськими ресурсами класифікують за спрямованістю та змістом. (табл. 1.3) [25].

Таблиця 1.3

Класифікація стратегій управління людськими ресурсами

Класифікаційна ознака	Стратегічна кадрова альтернатива
Залежно від рівня витрат на персонал та вимог до його якості	Розвиток кадрового потенціалу Оптимізація кадрового потенціалу Скорочення витрат на управління персоналом
Залежно від орієнтації системи управління знаннями	Стратегія, орієнтована на особисті знання Стратегія, орієнтована на колективне знання
Залежно від створення та формалізації організаційних знань	Стратегія, орієнтована на соціалізацію Стратегія, орієнтована на формалізацію
За способом стимулювання професійного розвитку персоналу	Соціально-орієнтована стратегія Індивідуально-орієнтована стратегія

Джерело: [29].

Однак компанія може вибрати не одну стратегію, а кілька стратегій, які складатимуть її стратегічний набір.

Систематизувавши етапності формування стратегії управління людськими ресурсами можна зробити загальний алгоритм формування HR-стратегії відповідно до загальної стратегії компанії (рис. 1.4) [26].

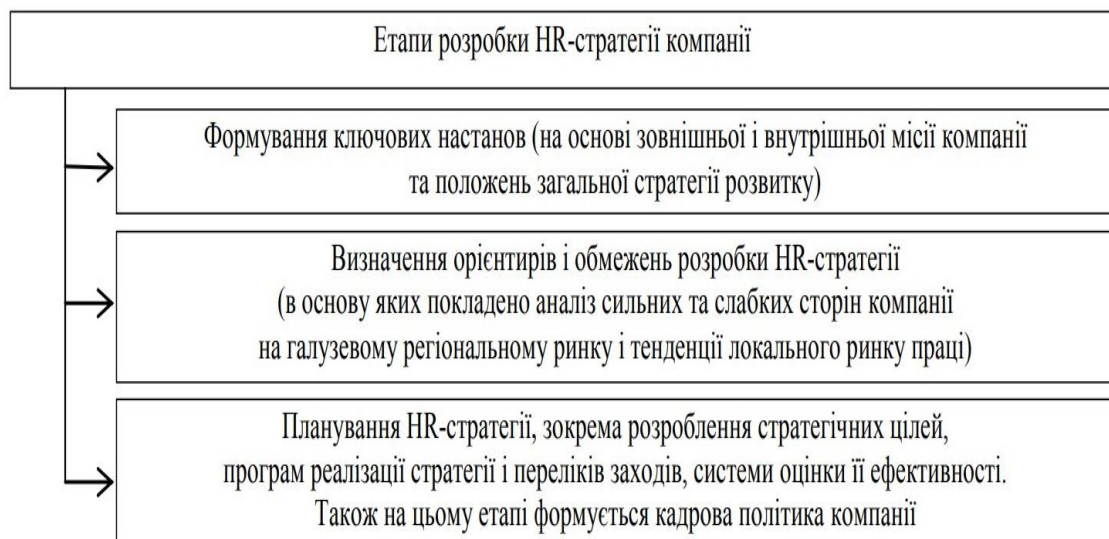


Рис. 1.4. Систематизація етапів розробки стратегії управління людськими ресурсами

Джерело: [44, с. 17].

Грамотний підхід до процесу розробки документа потребує комплексного аналізу зовнішніх та внутрішніх ресурсів компанії, а також вибір пріоритетних напрямів кадрової політики. Щоб врахувати всі тонкощі та створити стратегію,

що підходить для ефективного вирішення завдань, HR-департамент та керівний склад організації повинні працювати разом. Реалізація HR-стратегії дозволяє максимально вигідно використати потенціал персоналу для вирішення бізнес-цілей.

1.2. Інтеграція стратегії бізнесу та управління людськими ресурсами: зовнішні та внутрішні фактори

Поняття «стратегічне управління» виникло в 60-70 роки ХХ століття, а в 80-ті роки стало повсюдно використовуватися на практиці, тобто у бізнесі. Завдяки йому підприємство здатне працювати більш ефективно та продуктивніше, враховуючи мінливість, невизначеність та складність навколишнього світу (довкілля). Стратегічне керівництво (управління) діяльністю підприємства – це облік людського чинника, це постійні зміни, це довгострокові цілі, відстеження змін потреб споживачів.

Працівники підприємства – складова частина стратегії. Саме співробітники, хто працює в компанії, реалізують бізнес-стратегію, від їхньої роботи залежить виконання завдань підприємства.

Від стратегічного HR-управління великою мірою залежить досягнення стратегічних цілей підприємства. Важлива роль приділяється підвищенню компетентності співробітників. Професійною компетентністю називається міра кваліфікації працівника – це сукупність знань, умінь співробітника, його здатність виконувати посадові обов'язки, адаптуватися до умов, що змінюються.

Взаємозв'язок бізнес-стратегії і стратегії управління людськими ресурсами є надзвичайно важливим для успіху будь-якої компанії. Ці дві стратегії повинні бути взаємопідтримуючими та спрямовані на досягнення спільних цілей. Важливі аспекти цього взаємозв'язку включають таке:

1. Стратегія управління людськими ресурсами повинна починатися з розуміння бізнес-мети компанії. Управління людськими ресурсами повинно бути спрямоване на досягнення цілей бізнесу. Це означає, що стратегія управління людськими ресурсами повинна бути адаптована під бізнес-стратегію.

2. Стратегія управління людськими ресурсами повинна враховувати потреби бізнесу у талановитих працівниках. Вона повинна сприяти залученню і відбору людей, які відповідають потребам бізнесу та мають необхідні навички та знання для досягнення поставлених завдань.

3. Важливо формувати стратегію управління людськими ресурсами, яка сприяє розвитку навичок і компетенцій працівників, щоб вони могли ефективно виконувати завдання, визначені в бізнес-стратегії. Це може включати навчання, тренінги, плани кар'єрного росту та інші ініціативи з розвитку персоналу.

4. У контексті бізнес-стратегії важливо створити середовище, яке сприяє збереженню талановитих працівників. Це може включати конкурентні зарплати, корпоративну культуру, можливості для професійного розвитку та інші фактори, які залучають і утримують таланти в компанії.

5. Стратегія управління людськими ресурсами повинна сприяти використанню персоналу для досягнення стратегічних цілей бізнесу. Це включає в себе правильне розподілення завдань, мотивацію працівників, створення командної роботи та інші практики, які сприяють виконанню бізнес-плану.

6. Важливо мати системи моніторингу та аналізу результатів як бізнес-стратегії, так і стратегії управління людськими ресурсами. Це дозволяє компанії адаптувати свої підходи відповідно до змін в середовищі та впливати на ефективність обох стратегій [45, с. 56].

Загалом, взаємозв'язок бізнес-стратегії і стратегії управління людськими ресурсами визначає, як компанія буде використовувати свій головний ресурс – людей – для досягнення своїх стратегічних цілей (рис.1.3). Цей взаємозв'язок

допомагає підтримувати конкурентоспроможність і стабільність компанії в довгостроковій перспективі.

Виходячи з вищевикладеного, кадрове планування можна сформулювати як цілеспрямовану діяльність із забезпечення пропорційного та динамічного розвитку персоналу, розрахунку його кваліфікаційної структури, визначення загальних і додаткових потреб у персоналі.

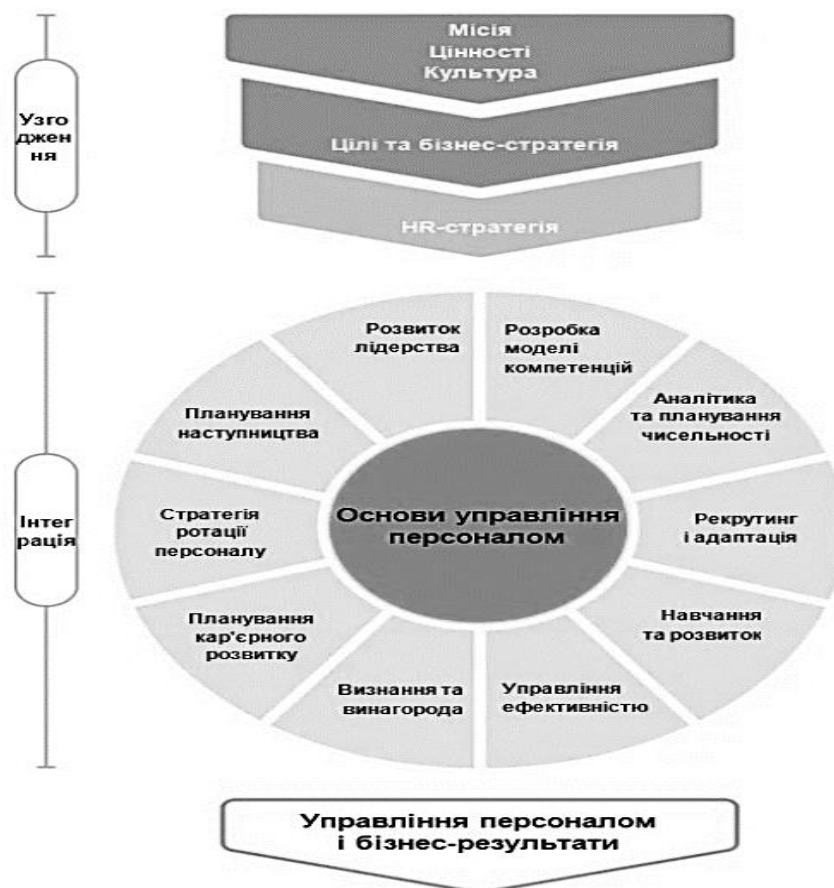


Рис. 1.3. Зв'язок стратегії бізнесу із плануванням HR

Джерело: [41, с. 45].

На практиці при складанні планів з HR необхідно враховувати фактори, що впливають на ці плани. Їх можна сформулювати в такий спосіб:

- сфера діяльності організації (промисловість, послуги, виробництво, продаж і т.д.);
- розмір організації (велика, середня, мала);
- особливості завдань, які виконуються на посаді (посадова інструкція);

- профіль посади (основні обов'язки співробітника та критерії його успішної діяльності: опис посади, біографічні вимоги до статі, віку, освіти та досвіду роботи, корпоративні цінності, вказуються корпоративні компетенції, тобто компетенції якими повинен відповідати співробітник та функціональні обов'язки);

- стратегія та цілі організації;
- відсоток плинності кадрів;
- сезонні зміни та конкуренція;
- пропозиції на ринку робочої сили.

Службам HR часто доводиться стикатися з деякими проблемами, зумовленими чинниками зовнішнього середовища, а саме:

- поява принципово нових видів професій;
- проблеми на ринку праці, пов'язані із залученням до організації відповідних співробітників;
- швидка зміна соціально-економічних факторів часто стає причиною звільнення працівників;
- складність довгострокового планування необхідної чисельності працівників.

Причинами таких складнощів на підприємстві є:

- часто керівництво не бере до уваги мінливість та невизначеність навколишніх факторів, або пізно на них реагують;
- не врахування специфіки людських ресурсів, що вкладення у розвиток цього ресурсу носять довгостроковий характер;
- відсутність розроблених конкретних технологій зі стратегічного HR-управління;
- відсутності досвіду, брак знань у цій галузі;
- нестача кваліфікованих фахівців з HR;
- є підприємства, де відсутня сама система стратегічного управління.

Звертаючись до досвіду провідних іноземних компаній, таких як IBM, Omron, Toyota, Carco, то побачимо успішний досвід впровадження сучасних

стратегічних практик з HR-управління. Провідна роль у впровадженні принципів та методів стратегічного управління належить кадровим службам, особлива увага приділяється формуванню продуманої політики, підвищенню творчого потенціалу працівників підприємства, покращення якості трудового життя.

Основне завдання стратегічного керівництва HR компанії – створення конкурентоспроможних трудових ресурсів, тобто кадрів, які забезпечують конкурентні переваги бізнесу та його стратегічний розвиток.

Отже, стратегія HR-управління є невід'ємною ланкою стратегії підприємства. Тут можливі два варіанти: спочатку розробляється загальна стратегія організації, потім стратегія HR-управління підлаштовується під неї або, стратегія з HR-управління розробляється та реалізується спільно зі стратегією підприємства. Цю роботу проводять керівники HR разом із топ менеджментом.

HR-стратегія відповідно до загальної стратегії підприємства формується у такий спосіб:

- спочатку формується загальна стратегія, потім на її базі стратегія HR-управління;
- у багатопрофільних, диверсифікованих компаніях стратегія HR-управління формується як стратегія окремих функціональних сфер [38].

Внутрішні фактори грають важливу роль у визначенні стратегії управління людськими ресурсами та її інтеграції з загальною стратегією бізнесу. Найважливішими внутрішніми факторами, які впливають на цей процес є організаційна культура, організаційна структура, система лідерства та управління, кадрове забезпечення, фінансові можливості,

1. Культура компанії визначає стиль управління та ставлення до працівників. HR-стратегія повинна бути узгодженою з основними цінностями та підходами компанії до управління.

2. Організаційна структура визначає, як обов'язки та відповідальності розподіляються серед працівників. HR-стратегія повинна відповідати структурним особливостям компанії.

3. Лідери в компанії впливають на те, як реалізується HR-стратегія. Їхні знання, навички та підтримка можуть зробити рішучий внесок у успішну інтеграцію HR-стратегії з загальною стратегією бізнесу.

4. Наявність та якість кадрів у компанії впливає на можливість виконання HR-стратегії. Це охоплює такі аспекти, як рівень кваліфікації, досвід, розвиток та мотивацію працівників.

5. Фінансові можливості можуть обмежувати можливості компанії в реалізації HR-стратегії. Важливо визначити, які ресурси доступні для інвестування у працівників та їх розвиток.

6. Системи звітності та оцінки впливають на те, як оцінюються та винагорожуються працівники, що може визначити, як вони долучаються до досягнення цілей компанії.

Інтеграція HR-стратегії з загальною стратегією бізнесу передбачає взаємодію цих внутрішніх факторів і вирішення найважливіших завдань за такими напрямками:

1. HR-команді потрібно активно співпрацювати з топ-менеджментом та іншими відділами компанії для забезпечення того, щоб HR-стратегія відображала цілі та вимоги бізнесу.

2. HR повинен активно планувати, як буде забезпечена потреба в персоналі для досягнення стратегічних цілей бізнесу.

3. Налагоджені системи моніторингу та оцінки дозволяють визначити, наскільки успішно реалізується HR-стратегія в контексті загальної стратегії бізнесу.

4. HR-стратегія повинна бути готовою змінюватися відповідно до змін в бізнес-середовищі та потребах компанії.

5. Важлива частина інтеграції полягає в тому, щоб ефективно комунікувати HR-стратегію та її цінності працівникам та іншим зацікавленим сторонам в компанії [47, с. 18].

Узгоджена HR-стратегія та загальна стратегія бізнесу сприяють досягненню успіху компанії, оскільки гарантують, що людські ресурси належним чином підтримують та сприяють досягненню стратегічних цілей.

Стратегічне управління людськими ресурсами вимагає вдосконалення структури організації, щоб забезпечити його ефективність. Ця структура повинна бути не лише відповідною до поточної стратегії компанії, але й готовою змінюватися відповідно до зростаючих потреб і вимог. Відповідно до наукових досліджень, існують різні види структур, які можуть бути використані для стратегічного HR-управління. Науковці та практики ідентифікували такі основні види структур [57]:

- 1) створення повністю відокремленого підрозділу зі стратегічного управління, який займатиметься лише питаннями, пов'язаними зі стратегією;
- 2) створення підрозділу всередині вже існуючої структури;
- 3) якщо стратегічному управлінню HR не приділяється належної уваги на підприємстві, тоді немає необхідності створювати новий підрозділ.

Стратегічне управління людськими ресурсами містить заходи щодо формування якісних співробітників, які зможуть ефективно виконувати необхідні виробничі функції та виконувати поставлені завдання.

Виділяють два підходи до формування стратегії HR-управління, або стратегія розробляється разом зі стратегією підприємства, або після визначення загальної стратегії компанії. В обох випадках стратегія керівництва HR-управління спирається на стратегію компанії

Робота над формуванням, потім реалізацією та оцінкою загальної стратегії підприємства – це безперервний циклічний процес. Зі стратегічних цілей випливають тактичні, а досягнення тактичних цілей стає основою для розробки нових або перегляду стратегічних цілей.

Основним завданням формування та реалізації стратегії HR-управління є прагнення до створення певної поведінки працівника на роботі. Поведінка, яка сприятиме досягненню цілей підприємства. Це формування прихильності компанії, залучення до роботи співробітника, сприяти творчому розвитку, повному розкриттю здібностей та таланту. Залежно від видів плану змінюються і завдання, та методи роботи кадрових служб [32, с. 5]. Стратегія з людських ресурсів ґрунтується на глибокому аналізі як внутрішніх змінних факторів, так і зовнішніх ситуаційних факторів, за допомогою чого створюється майбутня концепція та бачення компанії та HR.

1.3. Методичні інструменти планування та реалізації HR-стратегії

Стратегія управління людськими ресурсами має важливий взаємозв'язок з іншими видами планів на підприємстві, такими як стратегічний, тактичний та оперативний. При розробці стратегії HR-управління слід враховувати вид планування (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Особливості діяльності HR залежно від видів планування

Тип управління	Відбір персоналу	Мотивація та заохочення	Атестація	Розвиток персоналу	Планування кар'єри
Стратегічний	Спрогнозувати, які співробітники з якими характеристиками будуть необхідні організації	Системи оплати в майбутньому	Визначити оцінки майбутнього	Прогнозування органічних змін	Кар'єра з уязкою зі стратегією організації
Тактичний	Як буде відбиратися персонал по яких принципах	Оплата праці та системи стимулювання	Створення реальної та справедливої системи оцінок персоналу	Мотивація саморозвитку співробітників	Інтеграція індивідуальних потреб працівників з завданнями організації
Оперативний	План набору співробітників	Оплата праці	Щоденна система контролю	Навчальні тренінги та курси	Робота та кар'єрний ріст

Джерело: [14].

Взаємозв'язок між ними допомагає забезпечити консистентність і успішну реалізацію стратегії компанії:

1. Стратегія управління людськими ресурсами повинна відповідати стратегічному плану підприємства. HR-стратегія повинна бути розроблена з урахуванням стратегічних цілей компанії та спрямована на їх досягнення. Наприклад, якщо стратегічний план передбачає розвиток нового сегменту ринку, стратегія управління людськими ресурсами повинна включати набір заходів з рекрутингу та навчання працівників для цього сегменту.

2. Стратегія управління людськими ресурсами також повинна бути синхронізована з операційним планом. Це означає, що стратегії управління людськими ресурсами повинна враховувати потреби у робочій силі для забезпечення нормальної операційної діяльності підприємства. Планування робочих годин, розподіл обов'язків та робочі графіки – це приклади практичних аспектів, де стратегія управління людськими ресурсами взаємодіє з операційним планом.

3. Стратегія управління людськими ресурсами також впливає на фінансовий план підприємства. Витрати на оплату праці, розвиток персоналу та інші аспекти HR-управління можуть значно впливати на бюджет компанії. Підприємство повинно розглядати фінансові аспекти HR-управління, щоб забезпечити ефективне використання ресурсів і досягнення стратегічних цілей.

4. Стратегія управління людськими ресурсами може включати ініціативи, спрямовані на інновації та зміни в організації. Це може включати в себе розробку нових методів роботи, впровадження нових технологій та культурні зміни. Інновації та зміни також можуть бути відображені в стратегічному та операційному планах.

5. Важливо встановити систему моніторингу та звітності, яка дозволить оцінювати виконання стратегії управління людськими ресурсами та її вплив на стратегічний, операційний та фінансовий плани. Це допомагає компанії вчасно виявляти проблеми та коригувати стратегії, якщо це необхідно [17, с. 248].

Загалом, стратегія управління людськими ресурсами повинна бути інтегрованою частиною загальної стратегії підприємства і підтримувати досягнення стратегічних цілей. Взаємозв'язок між стратегією управління людськими ресурсами та іншими планами допомагає забезпечити гармонію та успішну реалізацію стратегії компанії.

Прогнозування персоналу є важливим інструментом формування стратегії управління людськими ресурсами. Однак складання прогнозів обмежується такими факторами як невизначеність, складність, численність факторів зовнішнього середовища, мінливість діяльності самої організації, мінливість персоналу. Сьогодні складно передбачити майбутній розвиток подій, тому прогнозування людських ресурсів як аналіз довгострокового попиту та пропозиції не відповідає сучасним вимогам. Але основними завдання та цілями стратегічного планування персоналу є (рис. 1.4):



Рис. 1.4. Механізм стратегічного планування управління людськими ресурсами на підприємстві

Джерело: [15, с. 6].

Здійснюючи найм персоналу, організація може використовувати два джерела: внутрішній і зовнішній. Внутрішній набір – пошук кандидатів усередині організації серед співробітників, що працюють у ній. Зовнішній набір – це залучення співробітників із боку. Кожен із цих способів має свої мінуси та свої плюси.

Набір всередині організації дає можливість співробітникам кар'єрного зростання, сприяє мотивації співробітників, як правило вони добре знайомі з організацією, але при цьому може сприяти виникненню конфліктів.

Зовнішній пошук кандидатів на посаду сприяє залученню фахівців із новими ідеями та новими поглядами, але передбачає період адаптації нових співробітників. На практиці менеджмент організації не повинен будувати свою роботу спираючись лише на один вищеописаний спосіб залучення персоналу, необхідно раціонально поєднувати ці два способи, виходячи із ситуації.

Таким чином, загальну мету планування HR можна визначити як задоволення потреб організації в персоналі в довгостроковій та короткостроковій перспективі.

При плануванні HR аналізуються такі показники:

- аналіз робіт;
- аналіз робочого навантаження;
- аналіз тривалості робіт за часом;
- аналіз плинності кадрів;
- цілі компанії;
- аналіз профілю посад.

Планування чисельності персоналу здійснюється цілеспрямовано. При розрахунку чисельності персоналу використовуються такі показники: нормативна потреба у кадрах (кількісні норми), фактична чисельність (визначення графіка робіт, графіка відпусток), оборот персоналу (оборот прибуття та оборот вибуття), перспективна потреба в персоналі.

Важливо здійснити аналіз робіт та функцій, які потрібно забезпечити людськими ресурсами відповідно до стратегії розвитку. Основна мета такого аналізу це – визначити вимоги до посади; підготувати структуру посадових окладів; аналіз робіт допомагає фіксувати таку інформацію; рівень відповідальності та значення кожного завдання; визначення наскільки ця робота взаємопов'язана та залежить від виконання інших робіт; на яких умовах здійснюється управління цією роботою; показники ефективності робіт. При

цьому необхідно враховувати, що для формування бачення, місії та цілей організації та їх досягнення всі посади мають бути взаємопов'язані між собою.

Аналіз робіт спрямовано визначення специфіки кожної посади та визначення відмінностей робіт, виконуваних на кожній посаді з інших посад. Для визначення цих відмінностей важливі такі компоненти:

- повноваження та відповідальність;
- необхідні знання, навички та здібності;
- обладнання, що використовується;
- стандарти ефективності;
- з ким взаємодіє до виконання даної роботи.

Для підготовки посадової інструкції насамперед має проводитись аналіз робіт. Етапи аналізу робіт можуть бути представлені таким чином:

Етап 1. Прийняття рішення яким чином використовуватиметься інформація.

Етап 2. Аналіз попередньої інформації.

Етап 3. Вибір певної посади.

Етап 4. Аналіз посади.

Етап 5. Перевірка інформації, що надійшла.

Етап 6. Підготовка посадової інструкції та загальних вимог до посади.

Як правило, для формування та оновлення посадової інструкції необхідна спільна робота фахівців HR та відповідних менеджерів підрозділів. Посадова інструкція показує виконання яких завдань, зобов'язання та відповідальність наказується даної посади [13].

Загалом планування персоналу допомагає керівництву організації ефективніше використовувати персонал, уникати дублювання робіт, покращити інтеграцію та координацію між людськими ресурсами, бути готовими до змін, правильно оцінити діяльність співробітників та загалом підвищити конкурентоспроможність та ефективність всієї організації.

Планування та реалізація стратегії у галузі управління людськими ресурсами (HR) вимагає використання різноманітних методичних інструментів,

щоб забезпечити успішну розробку і впровадження стратегічних ініціатив. Найважливішими методичними інструментами для цього процесу є:

1. SWOT-аналіз – допомагає визначити сильні та слабкі сторони організації, а також можливості та загрози, що впливають на неї. Цей інструмент допомагає HR-фахівцям зрозуміти контекст, в якому вони працюють, і розробити стратегію, яка враховує ці фактори.

2. Аудит HR – полягає в оцінці поточного стану управління людськими ресурсами в організації. Це включає в себе аналіз структури організації, процесів найму та відбору, оцінки та розвитку персоналу, системи компенсації та інші аспекти. Аналіз результатів допомагає ідентифікувати області для покращень.

3. Планування кадрів – планування кадрів включає в себе ідентифікацію потреб у персоналі на основі стратегічних цілей організації. Це допомагає визначити, скільки і якого типу співробітників потрібно найняти або розвивати для досягнення стратегічних завдань.

4. Баланс компетенцій – цей інструмент допомагає визначити, які компетенції необхідні для виконання стратегічних завдань і які компетенції вже присутні у кадровому складі. На основі цього аналізу можна розробити план розвитку персоналу.

5. Ключові показники результативності (KPI) – встановлення KPI для HR-стратегії допомагає вимірювати її результативність і відстежувати прогрес у досягненні цілей. Ці KPI можуть включати показники, пов'язані з наймом, збереженням персоналу, задоволеністю співробітників та інші параметри.

6. Комунікація та залучення – важливим методичним інструментом є розвиток комунікаційної стратегії для ефективного спілкування зі співробітниками та залучення їх у впровадження HR-стратегії. Це включає в себе розробку плану інформування та залучення персоналу до стратегічних ініціатив.

7. Постійний моніторинг та оцінка – після впровадження HR-стратегії важливо проводити постійний моніторинг та оцінку її результатів. Це

допомагає вчасно виявляти проблеми та коригувати стратегію, якщо це необхідно.

Для формування стратегії управління людськими ресурсами (HR) використовуються різні спеціальні інструменти стратегічного аналізу (таблиця 1.6).

Таблиця 1.6

Інструмент стратегічного аналізу для формування HR-стратегії

Інструмент стратегічного аналізу HR	Опис та основні характеристики
SWOT-аналіз (Аналіз SWOT)	Визначення сильних і слабких сторін організації (Strengths and Weaknesses) та зовнішніх можливостей і загроз (Opportunities and Threats). Використовується для визначення потреб та стратегічних переваг HR.
Аналіз Портера (П'ять сил Портера)	Визначення впливу конкурентів, постачальників, покупців, нових учасників та субститутів на організацію. Допомогає визначити конкурентні переваги HR-стратегії.
Аналіз PESTEL	Вивчення політичних, економічних, соціокультурних, технологічних, екологічних та правових факторів, що впливають на HR-середовище. Допомогає передбачити зовнішні впливи на стратегію HR.
Аналіз компетенцій	Визначення ключових компетенцій (навичок і знань), необхідних для виконання стратегічних завдань. Допомогає розробити стратегію розвитку та управління персоналом.
Балансова карта	Вимірювання та керування різними аспектами HR, включаючи фінансові, процеси, вивчення та розвиток, інновації. Допомогає забезпечити вирішення стратегічних завдань HR.
Матриця пріоритетності (вагова матриця)	Використовується для вибору найважливіших ініціатив HR-стратегії шляхом призначення ваги кожному критерію та порівняння їх. Допомогає виділити пріоритетні завдання.
Модель Блейка і Маутону	Визначення ступеня відданості та ефективності керівництва в організації. Допомогає вдосконалити стиль керівництва в рамках HR-стратегії.
Аналіз Діаманта Майкла Портера	Визначення чинників конкурентоспроможності нації для вирішення питань, пов'язаних з глобальним HR-управлінням. Допомогає зрозуміти місце організації на міжнародному ринку праці.

Джерело: [10].

Ці інструменти можуть бути використані окремо або в поєднанні для розробки і впровадження стратегії управління людськими ресурсами, що відповідає стратегічним цілям організації. Порівняльна таблиця альтернативних методів вибору стратегій наведено в додатку А.

Залежно від способів реалізації управління людськими ресурсами розрізняють такі стратегії (таблиця 1.7).

Таблиця 1.7

Способи реалізації стратегії управління людськими ресурсами

Організація	Позиціонування	Залучення	Розвиток	Управління
1. Місія	1. Кадрова структура (штатний розклад)	1. Маркетинг компетенцій	1. Наставництво	1. Планування
2. Стратегічні цілі	2. Посадові позиції (компетенції, активи)	2. Маркетинг персоналу	2. Навчання	2. Збір і опрацювання інформації з персоналу і праці
3. Постановка завдань	3. Оцінювання посадових позицій	3. Форми залучення персоналу	3. Тренінги	3. Вимірювання і оцінювання активів і праці
4. Структура прийняття рішень (організаційна структура)	відповідно до ролі та вартості	4. Добір, порівняння, відбір персоналу	4. Переміщення персоналу	4. Розрахунок ресурсів
5. Стандарти, правила дій		5. Найм		5. Контроль
6. Технологія процесів		6. Адаптація		6. Мотивація
7. Робочі місця, засоби праці, інфраструктура				7. Психологічний вплив, етика, культура відносин
8. Умови праці				8. Командоутворення
9. Інновації				
10. Кадрове діловодство				

Джерело: [8].

Використовуючи ці методичні інструменти, HR-фахівці можуть ефективно розробляти та реалізовувати стратегії управління людськими ресурсами, що відповідають потребам та цілям організації.

Висновки до розділу 1

Різноманітні наукові підходи до формування стратегії управління людськими ресурсами виявили розуміння того, що HR-стратегія повинна бути відокремлена, але водночас гармонійно взаємодіяти з загальною стратегією організації. Застосування таких підходів, як стратегічна гнучкість та створення організаційної культури, стає ключовими елементами успішної стратегії управління людськими ресурсами.

Аналізуючи інтеграцію стратегії бізнесу та управління людськими ресурсами, стало зрозуміло, що це необхідний елемент ефективного функціонування будь-якої організації. Зовнішні та внутрішні фактори, такі як економічні умови, конкуренція на ринку праці та внутрішні організаційні процеси, впливають на створення стратегії управління людськими ресурсами. Важливо враховувати ці фактори при розробці та виконанні HR-стратегії.

Систематичний підхід до аналізу потреб у кадрах, розробка систем мотивації та оцінка результативності сприяють досягненню стратегічних цілей управління людськими ресурсами. Впровадження таких інструментів сприяє оптимізації процесів та підвищенню продуктивності персоналу.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ КОМПАНІЇ SOFTSERVE

2.1. Організаційно-економічна характеристика HR-управління SoftServe

В умовах цифровізації ринку праці трансформація технологій управління людськими ресурсами найбільш очевидна в ІТ-індустрії, а сама ІТ-галузь є джерелом цифровізації в усіх сферах економічного та соціального життя. Тому розробка технологій HR-управління, що використовуються на ІТ-підприємствах, викликала великий інтерес. За останні 25 років ІТ-сфера в Україні досягла значного прогресу, стала високоінтелектуальною галуззю з майже 300 000 професіоналами, яка щорічно зростає на 25-30% [34]. Світовий ІТ-ринок стрімко розвивається. Порівняно з найближчими країнами-конкурентами Україна має такі переваги на ринку ІТ як найбільший ринок праці, висока якість підготовки випускників ІТ. Проте кількість ІТ-спеціалістів на 100 тис. населення в Україні в 2-4 рази нижча, ніж в інших країнах-конкурентах. Це свідчить про те, що сфера ІТ має великий потенціал для розширення зайнятості шляхом формальної освіти та перепідготовки (переведення на роботу) [44]. Тому необхідно вивчити технічні характеристики, що використовуються в системах HR-управління ІТ-підприємства, і продемонструвати напрямок її подальшого розвитку.

Основним капіталом ІТ-компанії є висококваліфіковані фахівці, тому забезпечення професійного розвитку співробітників ІТ-компанії для підвищення продуктивності праці в майбутньому, а отже досягнення зростання прибутку та соціального впливу, є одним із головних обов'язків менеджерів з персоналу.

Здійснимо аналіз механізму формування стратегії управління людськими ресурсами на досвіді ІТ-компанії SoftServe.

SoftServe – це одна з найбільших українських ІТ-компаній, яка спеціалізується на послугах розробки програмного забезпечення та консалтингу в галузі технологій. SoftServe була заснована в 1993 році у Львові, Україна. Протягом багатьох років компанія зросла великою міжнародною організацією з офісами по всьому світу.

Компанія має офіси та розробницькі центри в кількох країнах, включаючи Україну, Польщу, Сполучені Штати, Велику Британію, Німеччину та інші. Ця глобальна присутність дозволяє компанії обслуговувати клієнтів з усього світу.

SoftServe надає широкий спектр послуг, включаючи розробку програмного забезпечення, тестування, консалтинг в галузі технологій, аналітику даних, розробку мобільних додатків, штучний інтелект, Інтернет речей та багато іншого. Компанія співпрацює з великою кількістю клієнтів у різних галузях, включаючи фінанси, охорону здоров'я, медіа, телекомунікації, роздрібну торгівлю та інші.

Компанія прагне створити сприятливу робочу атмосферу для своїх співробітників та сприяє їхньому професійному росту та розвитку.

Портфоліо компанії зображено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Портфоліо компанії SoftServe

Джерело: [54].

Серед найбільших проектів компанії SoftServe можна виділити такі [54]:

- Розробка системи управління клієнтськими відносинами для компанії «Авіакомпанія МАУ». Система дозволяє автоматизувати процес обслуговування клієнтів, від бронювання квитків до надання післяпродажного обслуговування.

- Розробка платформи для дистанційної освіти для компанії «Освіта 2023». Платформа дозволяє проводити онлайн-заняття, тестування та оцінювання знань студентів.

- Розробка системи штучного інтелекту для компанії «Укрпошта». Система дозволяє автоматизувати процес сортування та доставки пошти.

- Розробка системи кібербезпеки для компанії «Національна авіаційна компанія України». Система дозволяє захистити критичні інфраструктурні об'єкти від кібератак.

- Розробка системи доповненої реальності для компанії «ДТЕК». Система дозволяє працівникам компанії отримувати інформацію про обладнання та процеси в реальному часі.

Ці проекти є прикладами того, як технології можуть бути використані для вирішення реальних проблем і покращення якості життя людей. Компанія SoftServe продовжує розвиватися та впроваджувати нові технології. Вона прагне використовувати технології для створення кращого світу для всіх.

SoftServe – це високотехнологічна компанія, яка дотримується місії змінювати світ на краще. По-перше, SoftServe відзначається великою увагою до корпоративної соціальної відповідальності. Це означає, що компанія не обмежується лише максимізацією прибутку, але також прагне внести позитивний внесок у суспільство та розвиток локальних спільнот. Це свідчить про те, що SoftServe розуміє важливість збалансованого підходу до бізнесу та соціальної відповідальності.

Другий аспект – це високий рівень професіоналізму та досвіду команди керівників. Команда керівників SoftServe має чудове стратегічне бачення і в

сфері HR. Їхні знання та керівництво допомагають компанії досягати стабільно високих результатів для клієнтів та працівників.

Важливо також підкреслити, що в основі діяльності SoftServe лежить відповідальність перед клієнтами, працівниками та суспільством. Це свідчить про їхню зобов'язаність створювати продукти та послуги, які не тільки задовольняють потреби клієнтів, але й приносять користь суспільству.

Як роботодавець компанія отримала такі нагороди:

- Employer Branding Awards;
- Бренд-лідер року в рейтингу роботодавців 2022 року;
- Global Eventex Awards;
- Road Show SoftServe було відзначено на
- Золото: ROAD SHOW;
- Роботодавець року;
- Топ американських державних діячів Остіна;
- Робочі місця: Переможець 2022 року;
- National Top Workplaces Awards: Культура Excellence (США);
- Найкраще робоче місце 2022 року для вдячності співробітників;
- Найкраще робоче місце для благополуччя працівників у 2022 році;
- Найкраще робоче місце для професіоналів у 2022 році;
- Нагороди за досконалість у сфері управління персоналом: найкраще

здоров'я та номінант стратегії добробуту [54].

У цілому можна сказати, що SoftServe – це компанія, яка поєднує в собі технологічну інноваційність, соціальну відповідальність і стратегічне керівництво, з метою трансформації сучасного бізнесу і суспільства на краще.

Для дослідження HR-управління компанії розглянемо дотримання принципів соціально-трудова відносин. Так, зокрема вікова структура персоналу зображена на рис. 2.2.

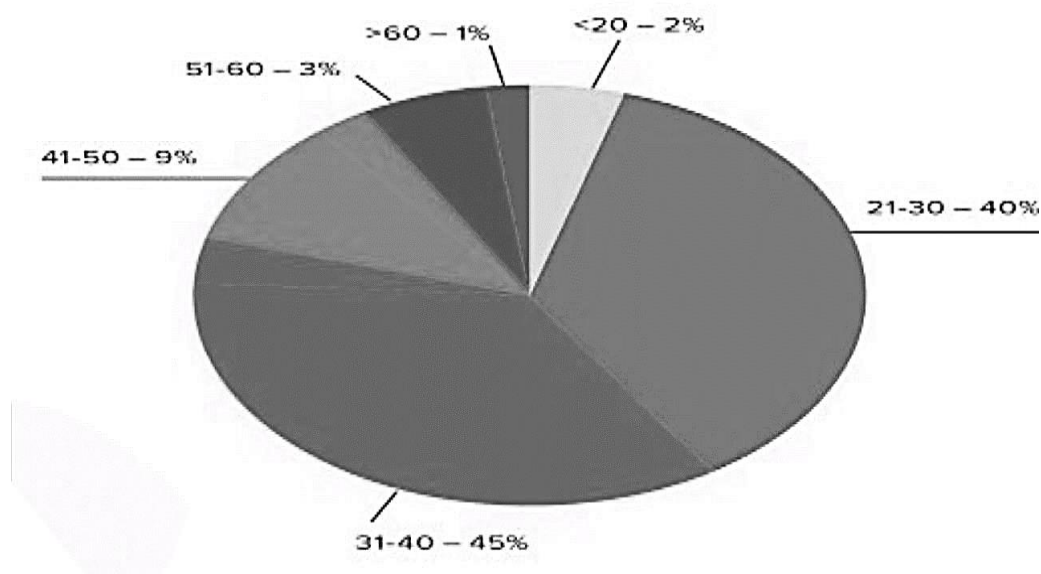


Рис. 2.2. Вікова структура працівників SoftServe у 2022 р.

Джерело: додаток Б.

Дотримання принципу гендерної рівності проявляється через надання безкоштовного навчання жінок на ІТ-курсів, співпраця з громадськими організація захисту прав жінок та інші заходи. Це призвело до зростання чисельності жінок в компанії загалом та на управлінських посадах, зокрема (рис. 2.3).

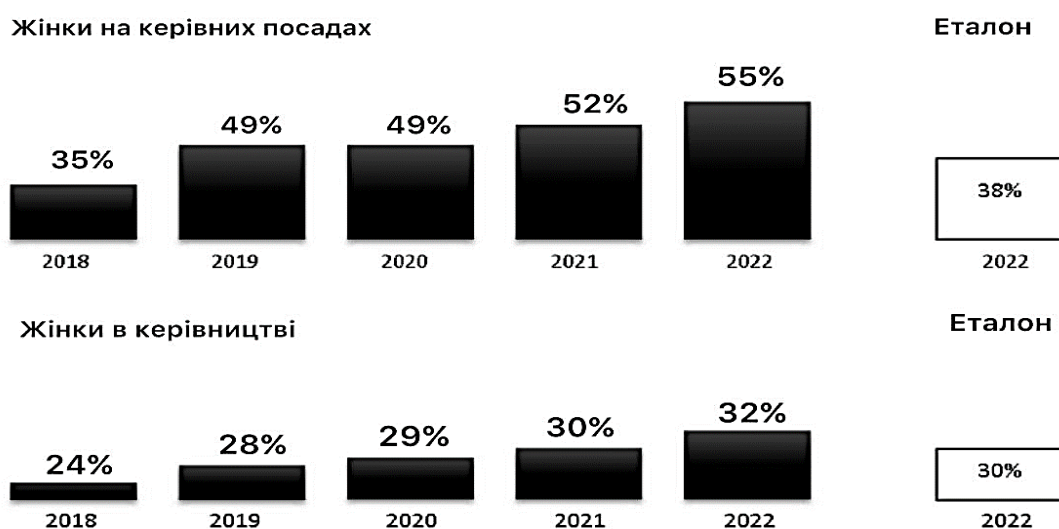


Рис. 2.3. Динаміка чисельності жінок у чисельності персоналу та на керівних посадах компанії SoftServe

Джерело: додаток Б.

В ІТ-сфері у компанії більшість технологій управління персоналом наразі є цифровими. З погляду персоналу, наймання в ІТ є першим бізнес-процесом. Основна відмінність між ІТ-рекрутигом і «звичайним» рекрутигом полягає в тому, що ІТ-рекрутери повинні мати досконале розуміння світу високих технологій. ІТ-рекрутери підтримують постійний контакт з ІТ-експертами для проведення технічних інтерв'ю та аналізу [1, с.116].

Процес відбору співробітників у кожній ІТ-компанії має свої особливості, тому етап відбору в ТОВ «СофтСерв» теж дуже індивідуальний (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Етапи відбору персоналу в SoftServe

Джерело: складено на основі [61 і 54].

Особливістю ІТ-сфери є те, що ІТ-компанії регулярно наймають нових співробітників, так само працівники звільняються з різних причин. Середня тривалість перебування айтішника на робочому місці становить від півтора до двох років. Тому щороку компанія оновлює частину персоналу. Водночас якість роботи та рівень продуктивності експертів дуже різняться. Оскільки персонал настільки напружений, вони абстрагуються від конкретних експертів і говорять про пули ресурсів. Основні HR-технології, які застосовує підприємство систематизовано в додатку В.

Традиційно одним із найважливіших процесів управління персоналом є адаптація персоналу (onboarding), і її роль не зменшиться навіть у разі дистанційного працевлаштування (remote). Дослідження досвіду застосування ІТ-компаніями технологій управління персоналом дозволяє виділити чотири основні послідовні етапи цього процесу (рис. 2.5).

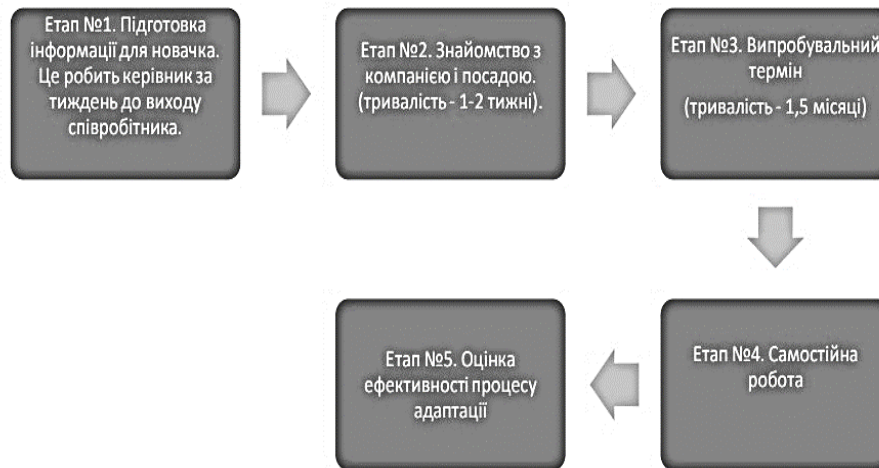


Рис. 2.5. Механізм онбордінгу в ІТ-компаніях

Джерело: складено на основі [58].

Для SoftServe метою брендингу як роботодавця є залучення кращих фахівців своєї справи та формування власної думки про цінність роботи в компанії.

Щоб розвивати співробітників, необхідно вміти їх оцінювати, а потім на основі цієї оцінки можна скласти експертний план розвитку. Компетентність співробітників ІТ-компанії оцінюється за стандартом СММ («Capability Maturity Model for Software CMM»). Окрім зрілості процесу, до уваги також беруться продуктивність протягом звітного періоду (оцінюється керівником проекту), технічні та «процесні» знання, а також особисті якості. На основі оцінювання рівні кваліфікації поділяються на: молодший (Junior), середній (Intermediate), просунутий (Advanced) і експерт (директор).

Компанія поставила перед собою такі цілі сталого розвитку на наступні 10 років: скоротити споживання енергії, використовувати відновлювані джерела енергії, оновити біотехнологічну політику для зменшення викидів вуглецю; сприяти віддаленій роботі та онлайн-зустрічам, досягти нульового

рівня відходів; переробити товари та відмовитися від використання не - концепція перероблених матеріалів; екологічний дизайн офісу; використання низьковуглецевих технологій; підбір офісних приміщень із сертифікатами охорони навколишнього середовища; дотримання принципів екологічної стійкості при купівлі товарів; формування екологічної культури; забезпечення стійких IT 56 рішень; зменшення викидів вуглекислого газу у розробці нових технологій У процесі скорочення викидів компанія досягає цілей сталого розвитку ООН у сфері надання послуг. Модель сталого розвитку компанії наведена на рисунку 2.6.



Рис. 2.6. Модель сталого розвитку компанії SofrServe

Джерело: [54].

Щоб зберегти конкурентоспроможність на вітчизняному та міжнародному ринку цифрових послуг, компанія створила благодійну організацію «Відкриті очі», яка має власний сайт і займається грантовою та фінансовою благодійністю за програмою «Допомога», підтримує українську армію, реалізує інвестиційні ініціативи для покращення охорони здоров'я в Україні. Крім того, освіта залишається головним пріоритетом Open Eyes. У 2021 році діяльність Open Eyes переважно зосереджена в Україні. Зокрема, відкрито Центр обслуговування ветеранів, закуплено реанімаційне обладнання

Чернівецької обласної лікарні, створено астрономічний гурток для дітей кризових сімей Івано-Франківська, доставлено 58 професійних телескопів. У 2021 році SoftServe провела свій перший Конкурс креативних грантів у сфері соціальних послуг. З 58 заявок було виграно 15 [51].

2.2. Аналіз стратегії розвитку людських ресурсів в досліджуваній компанії

Навчання персоналу в компанії SoftServe є важливим інструментом стратегії розвитку людських ресурсів і відіграє ключову роль в досягненні стратегічних цілей компанії, зокрема:

1. Забезпечення технічних навичок та компетенцій. SoftServe спеціалізується на інформаційних технологіях, і для збереження конкурентних переваг компанії важливо мати висококваліфікований персонал. Навчання надає співробітникам можливість вдосконалити свої технічні навички та оволодіти новими технологіями.

2. Актуалізація знань. Сфера інформаційних технологій постійно розвивається, і для збереження актуальності знань і навичок, співробітники повинні систематично оновлювати свої знання. SoftServe надає доступ до актуальних навчальних ресурсів і курсів.

3. Професійний розвиток. Навчання допомагає співробітникам розвивати свою кар'єру в межах компанії. SoftServe пропонує програми професійного розвитку та можливості для кар'єрного зростання, включаючи можливості переходу на керівні посади.

4. Підтримка корпоративної культури. Навчання також допомагає забезпечити, що співробітники розуміють і дотримуються цінностей і корпоративної культури компанії. Це сприяє єдності та співпраці в команді.

5. Стимулювання інновацій. SoftServe ставить перед собою завдання залишатися лідером в галузі інновацій, і навчання є способом спонукання

співробітників до розробки та впровадження нових ідей та технологій. Проходження навчання може стати поштовхом для інноваційних проектів.

6. Підвищення відданості компанії. Навчання також може бути інструментом стимулювання відданості співробітників компанії. Компанія може надавати можливості розвитку та підвищення кваліфікації як частина системи компенсації та підтримки.

Основним завданням навчання є розвиток компаній, надання клієнтам якісніших послуг, підвищення професійних знань молодих фахівців у галузі.

IT Академія при Університеті SoftServe пропонує широку низку спеціальностей, пов'язаних з IT – від розробки програмного забезпечення і контролю якості, до управління проектами та бізнес-аналітики. В Академії поєднуються різні формати навчання, щоб задовольнити потреби різної цільової аудиторії (рис. 2.7). Власне, 70% випускників приєднуються до команди SoftServe, де на практиці застосовують вивчене, дотримуючись найвищих стандартів ділової практики. Оскільки 85% тренінгів проводять фахівці SoftServe, якість роботи випускників компанії гарантовано.

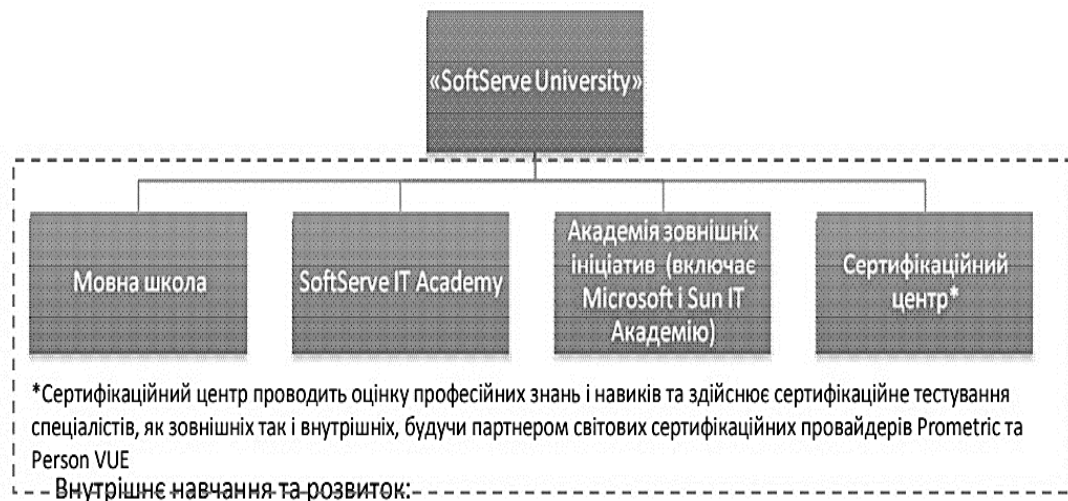


Рис. 2.7. Структура SoftServe освіти

Джерело: [54].

У розвитку професійних навичок працівників застосовують широко відомий принцип роботи з персоналом 70:20:10. Тобто співробітник набуває

70% знань за своєю професією та практикою, 20% з контактів з оточуючими, а 10% отримують завдяки розвиваючим програмам та тренінгам.

Інвестуючи в людину, навчання, компанія SoftServe постійно збільшує вкладення в людський капітал. І як наслідок компанія змогла сформувати потужну організаційну культуру, лідерські навички у керівників, сучасні стилі управління працівниками.

SoftServe інвестує значні ресурси в навчання персоналу, організовує навчальні програми, вебінари, тренінги та інші освітні ініціативи. Це допомагає забезпечити, що персонал компанії завжди готовий впроваджувати нові технології та розвивати свої кар'єрні можливості, що відповідає стратегічному плану SoftServe і допомагає їй залишатися конкурентоспроможною на глобальному ІТ-ринку.

Процес розвитку людських ресурсів ІТ-компаній регулюється відповідними галузевими стандартами, наприклад, за допомогою моделі Competency Group Manager (CGM). Отже, в ІТ-компанії є людина, в обов'язки якої входить управління конкретними компетенціями (визначення компетенцій, планування діяльності з розвитку компанії тощо). Він надає «тимчасову роботу» експертам, які не працюють над поточним проектом, таким чином забезпечуючи оцінку технічних знань співробітників, сприяючи підвищенню кваліфікації експертів і встановлюючи кваліфікаційні критерії для груп компетенції [9].

Щоб виконувати свою роботу на більш високому рівні відповідальності або з більшою ефективністю, ІТ-співробітники повинні розширити сферу своїх здібностей і набути якостей, необхідних для виконання своєї роботи на кожному окремому рівні в своїй сфері діяльності. Для цього в SoftServe формується індивідуальний план розвитку кар'єри на основі вимог до роботи, визначається досвід і навчання, які працівник повинен отримати, щоб мати успішну кар'єру.

Програма дозволяє працівнику постійно вдосконалюватися та чітко повідомляти про цілі, над якими він працює. Перевага цього підходу полягає в

тому, що його можуть використовувати всі особи, яких потрібно мотивувати, заохочувати та надавати необхідні можливості для застосування своїх умінь і навичок. Загалом виділяють кілька типів професійної кар'єри:

- а) вертикальна дозволяє співробітнику поступово переходити на посаду вище;
- б) горизонтальна розвиває працівників шляхом періодичних перекладів на нові посади рівного статусу, та з іншими функціональними завданнями;
- в) горизонтально-вертикальна або змішана кар'єра передбачає переклад з однієї ділянки на іншу з послідовним підвищенням посадового статусу;
- г) прихована кар'єра являє собою рух працівника до ядра керівництва через різні зустрічі, наради, доступ до обмежених джерел інформації – перебуваючи на рядовій посаді співробітник може одержувати відмінну від колег винагороду за роботу.

Розглянемо кожен етапи стратегічного планування розвитку людських ресурсів у Soft Serve поетапно.

Етап 1. Визначення потреби у навчанні включає:

- аналіз організації, тобто організаційних змін, що призводять до необхідності навчання персоналу. Наприклад, зміни довілля, зміни у технологіях, зміна стратегії та структури організації, нові проекти тощо.
- аналіз завдань, тобто процедура визначення вимог посади.
- аналіз особистісний, тобто процедура визначення необхідних навичок співробітника, які залежать від специфіки посади.

Компоненти системи навчання персоналу у SoftServe наведені на рис. 2.8.

Етап 1. Проектування включає:

- Визначення завдань навчання, тобто формулювання очікуваних результатів від програм навчання;
- підготовка та мотивація співробітників;
- формулювання принципів навчання.

При складанні проектів з навчання необхідно враховувати такі принципи:

- цілепокладання;

- індивідуальні відмінності працівників;
- навчання активне;
- навчання повне та часткове;
- наставництво;
- зворотній зв'язок;
- актуальність.



Рис. 2.8. Компоненти системи навчання персоналу у SoftServe

Джерело: [54].

На практиці зустрічається три методи навчання персоналу:

- 1) на робочому місці;
- 2) поза робочим місцем;
- 3) суміщення двох вищевикладених методів, тобто на робочому місці та поза ним.

Навчання, що проходить на робочому місці, включає: наставництво, ротацію кадрів. Поза робочим місцем це: лекції, обговорення, обговорення ситуацій, рольові ігри, рішення кейсів, різні тренінги, практика НЛП (нейролінгвістичне програмування), дистанційне навчання.

Активне навчання – це навчання на робочому місці або поза ним, навчання у вигляді інтерактивних дискусій, самостійних завдань, навчання за допомогою інформаційних технологій. У сучасних компаніях до методів, що

активно впроваджуються, відносять: кейс-методи, рольові ігри, групові завдання, проектні завдання тощо.

Важливим етапом у розвитку персоналу є оцінка ефективності навчальних програм. Хоча ця процедура часто буває складно здійсненна і потребує витрат часу, як показує практика, це необхідно. Керівництво компаній розглядає інвестиції в навчання як вкладення в людський капітал компанії, які згодом мають принести значні дивіденди у вигляді конкурентної переваги та підвищення ефективності організації. Конкретними цілями оцінки ефективності навчальних програм є:

- визначення чи досягнуто мети програми навчання
- визначення слабких і сильних сторін програми
- оцінка витрат на програму
- визначення рівня досягнень співробітників при навчанні, у кого зі співробітників високі, а у кого низькі показники
- збір інформації для майбутніх програм
- оцінка корисності навчальної програми.

Ефективність навчальних програм необхідно оцінювати як за допомогою кількісних, так і якісних показників. У сучасних компаніях часто вдаються до безпосередніх опитувань співробітників визначення ефективності навчання. Опитування проводять серед безпосередніх учасників: співробітників, організаторів тренінгів, менеджерів. Опитуються учасники процесу навчання, організатори, менеджери та співробітництники. Бажано, щоб критерії оцінки були сформульовані до початку проведення навчання та доведені до відома співробітників.

На практиці співробітники HR в оцінці часто вдаються до використання моделі Кіркпатріка. Хоча автор описав і представив модель у 1954 році, хоча вона і неодноразово критикувалася за спрощеність, залишається актуальною та практичною до сьогоднішнього дня. Ця модель універсальна, може застосовуватися як до тренінгів, до інших видів навчання. У моделі процес навчання поділяється на чотири рівні та відповідно оцінюється.

1-ий рівень – Реакція – оцінюється реакція учасників на навчальну програму, чи сподобалася ця програма, чи використовуватимуть вони знання.

2-ой рівень – Навчання – оцінюється наскільки самі учасники програм засвоїли нові знання, чи змінилися знання та установки.

3-ий рівень – Поведінка – чи змінилася поведінка співробітників після програм навчання, чи застосовують вони нові знання і навички на робочому місці.

4-ий рівень – Результати – визначення остаточних результатів навчання. Застосовується порівняльний аналіз до і після навчання.

Основна мета управління кар'єрою в «Soft Serve» як компенту стратегії управління людськими ресурсами це:

1. Забезпечення можливостей для професійного росту та розвитку працівників. Це може включати навчання, тренінги, участь у проектах, підвищення кваліфікації та можливість займати посади з більшими обов'язками.

2. Допомога працівникам у визначенні своїх кар'єрних цілей та плануванні кар'єрного розвитку. Це може включати консультації з кар'єрними каунселорами, складання кар'єрних планів та підтримку в їх виконанні.

3. Підтримка створення системи менторства та керівництва, де більш досвідчені співробітники можуть надавати допомогу менш досвідченим в їхньому професійному та кар'єрному розвитку.

4. Забезпечення рівних можливостей для розвитку кар'єри для всіх співробітників, безперервно незалежно від статі, расової чи етнічної приналежності, віку, фізичних можливостей, орієнтації тощо.

5. Підтримка в розвитку ключових навичок, які необхідні для ефективної роботи в ІТ-сфері, таких як програмування, аналітика, управління проектами та комунікаційні навички.

6. Забезпечення системи оцінки професійних досягнень та регулярної звітності про кар'єрний розвиток співробітників, щоб вони могли слідкувати за своїм прогресом і планувати подальші кроки.

7. Підтримка робочого режиму та практик, які допомагають співробітникам збалансувати роботу та особисте життя.

Мета управління кар'єрою в «SoftServe» полягає в тому, щоб кожен співробітник міг досягти свого потенціалу, бути задоволеним своєю роботою та бути внеском у успіх компанії. Відповідне управління кар'єрою сприяє створенню мотивованого та висококваліфікованого персоналу, що в свою чергу впливає на конкурентоспроможність компанії.

2.3. Організаційна культура досліджуваного підприємства як інструмент формування стратегії управління людськими ресурсами

На основі аналізу розвитку компанії «SoftServe» і її стратегії управління людськими ресурсами можна виділити декілька ключових аспектів, які впливають на управління людськими ресурсами [54]:

1. Стійкість (stability). Однією з основних мет компанії «SoftServe» є забезпечення стійкості бізнесу та його функціонування в умовах незворотніх змін і криз. Це вимагає ефективного управління персоналом, зокрема планування роботи в умовах віддаленої роботи, мобільності працівників та гнучкості у робочому процесі. Управління людськими ресурсами повинно сприяти збереженню продуктивності компанії під час зовнішніх викликів та криз.

2. Глобалізація (globalization). У світлі стратегії глобалізації, компанія «SoftServe» активно розширює свою географічну присутність та розвивається у різних регіонах світу, зокрема в Європі та Латинській Америці. Це вимагає ефективного управління багатокультурним персоналом, а також розробки та впровадження міжнародних стратегій розвитку. Управління людськими ресурсами має сприяти гармонізації робочих практик та підтримувати співробітників у різних регіонах.

3. Відмінність (excellence). Компанія «SoftServe» прагне до відмінності в своїй діяльності та надає великий акцент на якість послуг для клієнтів. Управління людськими ресурсами повинно сприяти розвитку високопрофесійних співробітників, їхньому навчанню та підвищенню кваліфікації. Професійний розвиток і підтримка стандартів якості грають важливу роль у досягненні цієї мети.

4. Кризовий менеджмент (Emergency response team – ERT). Компанія «SoftServe» має команду, спрямовану на кризовий менеджмент, яка готова до непередбачених ситуацій та ризиків. Ця команда важлива для збереження нормальної діяльності компанії під час кризових ситуацій, зокрема таких як війна. Управління людськими ресурсами може включати підготовку та підтримку цієї команди, а також розробку планів забезпечення безперервності бізнесу.

З початку повномасштабного вторгнення РФ найбільші зусилля колективу було зосереджено на евакуації та переміщення співробітників і надання їм фінансових, операційних, інформаційна та психологічна підтримка. Загалом, стратегія управління людськими ресурсами в «SoftServe» повинна бути спрямована на забезпечення стабільності, глобальної ефективності, відмінності та готовності до непередбачених ситуацій, що відображається в стратегії та цілях компанії.

Ще перед повномасштабною війною компанія почала готувати своїх офіси, щоб служити притулком для дітей і сімей Розроблені команда реагування на надзвичайні ситуації плани евакуації для різних місць для забезпечення швидкого та організоване переселення.

SoftServe також розробили систему Safety Check, інструмент для моніторингу стану безпеки, місцезнаходження та руху працівників, плану надання допомоги тим, хто потребує. Пізніше цей проект дозволив менеджерам зрозуміти динаміку виробництва, якість інтернет-з'єднання, рівень автономності під час відключень електроенергії та багато іншого для своїх

команд. Це дані також допомогли компанії надати необхідну підтримку як у великому, так і в індивідуальному масштабі.

SoftServe вважає, що досвід свого персоналу є важливою складовою надання відмінного клієнтського досвіду та досягнення вражаючих результатів. Для цього компанія має спеціальний відділ, який зосереджений на розумінні, розвитку та покращенні досвіду співробітників в межах SoftServe.

Стратегія SoftServe полягає в прислуханні до свого персоналу та постійному зборі відгуків. Це включає проведення опитувань, що охоплюють різні етапи життєвого циклу співробітників, ратуші, фокус-групи та коучинг-сесії. Ці заходи допомагають розуміти унікальні потреби, уподобання та прагнення кожного співробітника.

SoftServe прагне створити середовище, спрямоване на людину, в якому співробітники працюють з цифровими засобами та керуються цілями сталого розвитку (рис. 2.9).



Рис. 2.9. Екосистема сталого розвитку компанії SoftServe

Джерело: [54].

Досвід, отриманий у цьому середовищі, є узгодженим у всіх локаціях компанії, адаптованим до потреб кожного співробітника та є автентичним.

Для оцінки досвіду своїх співробітників, SoftServe використовує систему Reakon, що дозволяє проводити оцінку щоквартально. Ця безперервна платформа надає можливість зрозуміти, які дії необхідно вжити для залучення та розширення можливостей команд.

Крім того, окрім загального аналізу, кожному менеджеру надається індивідуальна інформаційна панель для оцінки відгуків відповідних команд. Це допомагає менеджерам визначати пріоритети та створювати квартальні плани дій, які регулярно оновлюються, і про які повідомляється керівництво команди.

Наразі eNPS (результати опитувань, що визначають, наскільки співробітники рекомендують компанію як місце для роботи) в компанії становить 5%. SoftServe також пишається залишанням в топ-5% технологічних компаній та активною участю співробітників у останньому опитуванні, яке зібрало 41,153 коментарів у 2022 році.

Упродовж всього життя в університеті SoftServe прагнуть надавати першокласні навчальні рішення для постійного розвитку талантів. В 2022 році був запроваджений новий підхід, який проактивно аналізує потреби в навчанні кожного кварталу та адаптує їх до потреб окремих партнерів і місцевих вимог. Цей підхід оцінює навчальні потреби на трьох рівнях – стратегічному, командному та індивідуальному, забезпечуючи збалансований аналіз.

Підвищення ефективності навчання відзначається збільшенням на 31%. Компанія також розширила своє охоплення до нових місць завдяки ролі Country Learning Partner, що дозволяє ідентифікувати конкретні місцеві навчальні потреби та запускати ініціативи, які пізніше масштабуються на всю компанію.

Збільшення різноманітності в компанії призвело до зростання інтересу до нових культур та міжкультурної комунікації. SoftServe сприяє міжкультурному спілкуванню своїх партнерів, надаючи можливість глибоко погрузитися в нові культури через міжкультурні подорожі, включаючи вивчення цінностей Мексики, Чилі, Колумбії та Румунії.

У прагненні до сталого майбутнього, SoftServe створив благодійний фонд «Відкриті очі», який підтримує освітні, соціальні та інфраструктурні проекти різного роду. В даний час кожен, включаючи співробітників SoftServe, може здійснити пожертвування на благодійні ініціативи фонду.

Частиною корпоративної культури ІТ-компаній є командоутворення. Командоутворення в ІТ-компаніях, включаючи SoftServe, має свої особливості і вимагає специфічного підходу. Загальними принципами та особливостями командоутворення в ІТ-компаніях є:

1. Спеціалізація і ролі – в ІТ-компаніях важливо визначити чіткі ролі та відповідальності кожного члена команди. Команди зазвичай складаються з різних фахівців, таких як програмісти, тестувальники, дизайнери тощо, і кожен повинен володіти конкретними навичками та знаннями.

2. Спільна мета – команда повинна мати чітку спільну мету або завдання, над якими вони працюють. В ІТ-компаніях це може бути розробка програмного забезпечення, впровадження проекту або розв'язання конкретної задачі клієнта.

3. Комунікація є важливим елементом успішного командоутворення в ІТ-компаніях. Команда повинна мати засоби спілкування та інструменти для обміну інформацією та спільної роботи.

4. У ІТ-компаніях спільна робота та колаборація між членами команди є важливими. Зазвичай розробка програмного забезпечення або проектів вимагає взаємодії між різними командами та спеціалістами.

5. Гнучкість і агільність – ІТ-компанії часто використовують методології розробки, такі як Scrum або Kanban, що підтримують гнучкість та агільність. Це дозволяє швидко адаптуватися до змін і вносити корективи у роботу.

6. Важливо підтримувати навчання та розвиток членів команди в ІТ-компаніях, оскільки галузь постійно розвивається. SoftServe, наприклад, надає навчальні можливості та ресурси для підвищення кваліфікації своїх співробітників.

У SoftServe командоутворення також включає в себе додаткові аспекти, специфічні для компанії:

1. Глобальний характер – SoftServe має офіси та клієнтів по всьому світу, що робить команди мультикультурними та розподіленими глобально. Це вимагає додаткових зусиль у комунікації та спільній роботі.

2. Фокус на розвитку та навчанні – SoftServe акцентує на навчанні та розвитку свого персоналу, надаючи доступ до освітніх ресурсів та програм для підвищення кваліфікації.

3. Активна спільнота співробітників – SoftServe підтримує активну спільноту своїх співробітників, сприяючи обміну знань та досвідом між ними.

Приклад застосування інструментів корпоративної культури наведено на рис.2.10.



Рис. 2.10. Процес створення високоефективної організаційної культури

Джерело: [54].

Враховуючи ці особливості, команди в SoftServe працюють над складними проектами та завданнями з великим фокусом на інноваціях та гнучкості.

Висновки до розділу 2

Особливістю ІТ-сфери є те, що ІТ-компанії регулярно наймають нових співробітників, так само працівники звільняються з різних причин. Середня

тривалість перебування айтишника на робочому місці становить від півтора до двох років. Тому щороку компанія оновлює частину персоналу. Водночас якість роботи та рівень продуктивності експертів дуже різняться. Оскільки персонал настільки напружений, вони абстрагуються від конкретних експертів і говорять про пули ресурсів.

IT Академія при Університеті SoftServe пропонує широку низку спеціальностей, пов'язаних з IT – від розробки програмного забезпечення і контролю якості, до управління проектами та бізнес-аналітики.

SoftServe інвестує значні ресурси в навчання персоналу, організовує навчальні програми, вебінари, тренінги та інші освітні ініціативи. Це допомагає забезпечити, що персонал компанії завжди готовий впроваджувати нові технології та розвивати свої кар'єрні можливості, що відповідає стратегічному плану SoftServe і допомагає їй залишатися конкурентоспроможною на глобальному IT-ринку.

РОЗДІЛ 3

ВПРОВАДЖЕННЯ ІНТЕГРАЦІЙНИХ СИСТЕМ У ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

3.1. Напрями застосування інтеграційної моделі формування стратегії управління людськими ресурсами

У процесі функціонування інтегрованої системи менеджменту якості та стратегічного управління людськими ресурсами як складного ітераційного процесу, що складається з певної послідовності взаємопов'язаних етапів, одним із найважливіших структурних блоків є імплементація (реалізація або здійснення, виконання) стратегічних планів. Ми згодні з поглядом Смачило В. [55], що імплементація є ключовим ланкою стратегічного процесу, якому слід приділяти першорядне значення під час формування HR-стратегії.

Процес стратегічного управління, починаючи від розробки стратегії до її успішної реалізації, досить тривалий та трудомісткий. Багато організацій через велику кількість об'єктивних та суб'єктивних причин не можуть пройти його успішно. За статистикою, всього від 20 до 40% організацій реалізують заплановану стратегію успішно та в повному обсязі та отримують бажані результати [52].

Успіх реалізації стратегії залежить від ролі багатьох факторів у зовнішньому та внутрішньому середовищі, які разом створюють невизначене середовище. Саме тому інколи найефективніші стратегії, сформульовані за всіма правилами методології стратегічного менеджменту і повністю орієнтовані на тренди і виклики зовнішнього і внутрішнього середовища, приречені на провал. Невідповідність фактичних результатів реалізації стратегії її цільовим показникам позначається в теорії стратегічного менеджменту терміном «стратегічний розрив». Виникнення «стратегічного розриву» та причини його появи викликають все більший науковий інтерес.

Імплементація стратегії – це один з основних етапів стратегічного процесу, якому слід приділяти першорядне значення у процесі управління розвитком організації. Для її успішної реалізації слід розглядати структуру процесу стратегічного управління з системного погляду, в цілому (від постановки цілей та затвердження місії до підбиття підсумків, здійснення контролю та коригування планів): місія та цілі, стратегічний аналіз (що завершується висуванням альтернатив розвитку та формулюванням критеріїв оцінки альтернатив), формулювання стратегії, впровадження стратегії, імплементація (реалізація) та оцінка результатів з використанням відповідного інструментарію. Всі ці етапи стратегічного процесу існують не ізольовано, між ними є системні зв'язки та відносини.

Імплементація стратегії може бути структурована за трьома взаємопов'язаними етапами [50, с. 35]: безпосередньо реалізація стратегії, моніторинг результатів та коригування стратегії. При формуванні стратегій і виборі організаційно-управлінських механізмів їх реалізації необхідно враховувати такі характеристики – особливості стратегічних рішень полягають в тому, що результати та заходи мають певну віддаленість від моменту формулювання до реалізації; рішення за результатами організаційної діяльності є опосередкованого характеру, оскільки стратегічні рішення реалізуються шляхом прийняття та реалізації тактичних та оперативних рішень. Наука і практика сучасного стратегічного менеджменту приділяє значну увагу систематизації типових проблем імплементації стратегії, що породжують «стратегічний розрив» – крах стратегічних планів, з яким стикається більшість сучасних компаній.

Різноманітність підходів до вирішення проблеми успішної імплементації стратегічних планів зумовлює необхідність розробки адаптивного організаційно-управлінського механізму, що охоплює всі основні етапи цього складного процесу.

Для якісного підходу до здійснення імплементації стратегії управління людськими ресурсами необхідно сформулювати принципи, вибрати необхідні

засоби та методи здійснення цього процесу та розробити методичні рекомендації щодо його здійснення. Пропонуємо наступну методичку оцінки ефективності імплементації стратегії управління персоналом за цілями (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

**Методика оцінки ефективності імплементації
стратегії управління персоналом**

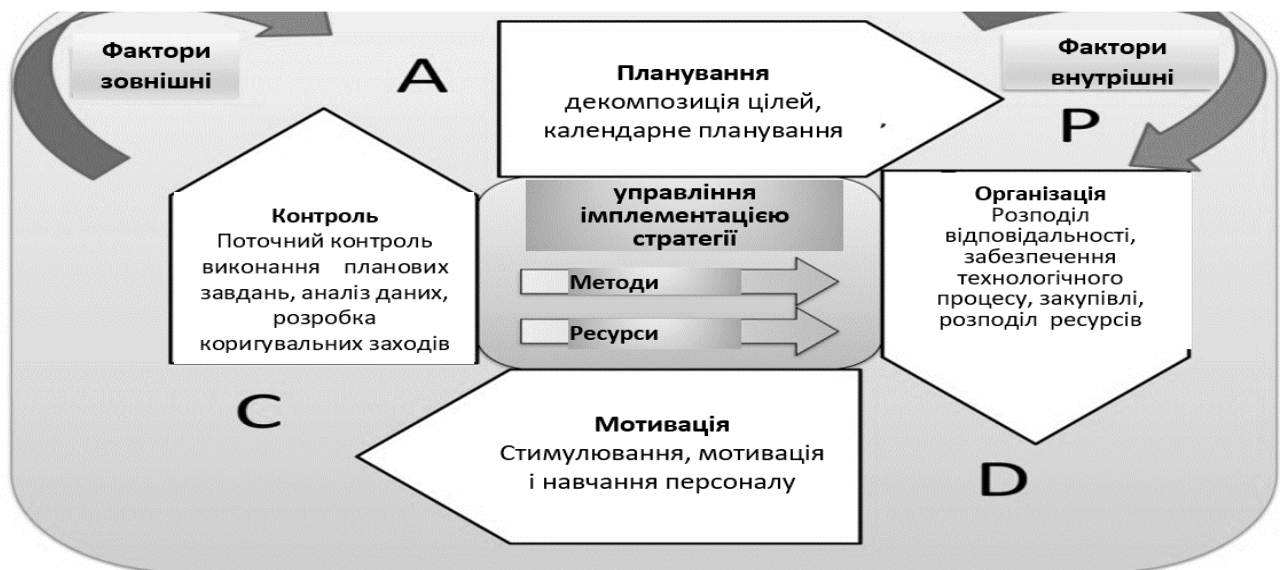
Імплементація стратегії		
Ціль	Досягнення стратегічних цілей організації	
Реалізація	Лідерство керівника, залучення персоналу, процесний підхід, взаємовигідні відносини з постачальниками, постійне вдосконалення	якісне обґрунтування планів, структура розбиття робіт, мережеві графіки, бізнес план, процесний підхід, ТРМ, гуртки якості, 5s, канбан, діаграма Ганта, QFD, FMEA, процедура РРАР
Моніторинг	Регулярність, системний, підхід, прийняття рішень на основі фактів	Система збалансованих стратегічних показників, стратегічний аудит, внутрішній аудит, самооцінка, методи порівняльного аналізу, статичні методи контролю якості, аудит конкурси з якості
Коригування	Лідерство, оперативність, постійне вдосконалення	Різні методи оцінки, FMEA-аналіз, метод ФСА та інші.

Джерело: [16].

При побудові адаптивного організаційно-управлінського механізму для імплементації стратегії необхідно враховувати велику кількість факторів, які впливають на цей процес. Ці фактори можна розділити на два основних класифікаційних угруповання: перше – це фактори, які залежать від внутрішніх процесів та потенціалу підприємства; друге – це умови зовнішнього середовища, в яких функціонує організація (рис. 3.1). Такий поділ допомагає чіткіше організувати процес реалізації стратегії та вживати заходів щодо усунення деяких негативних впливів.

Вихідним для початку дії даного механізму є розроблена на етапі планування стратегія компанії, яка реалізується з урахуванням наявних внутрішніх можливостей та зовнішніх умов. При виявленні відхилень на етапі аналізу даних, отриманих в результаті моніторингу, починається реалізація

функцій у блоці порівняння з цільовими індикаторами та відбувається ухвалення рішення щодо коригувальних впливів.



ІС – механізм імплементації стратегії; Ц – стратегічні цілі; К – стратегічні критерії; Ф – стратегічні чинники імплементації; М – методи імплементації; Р – ресурси імплементації

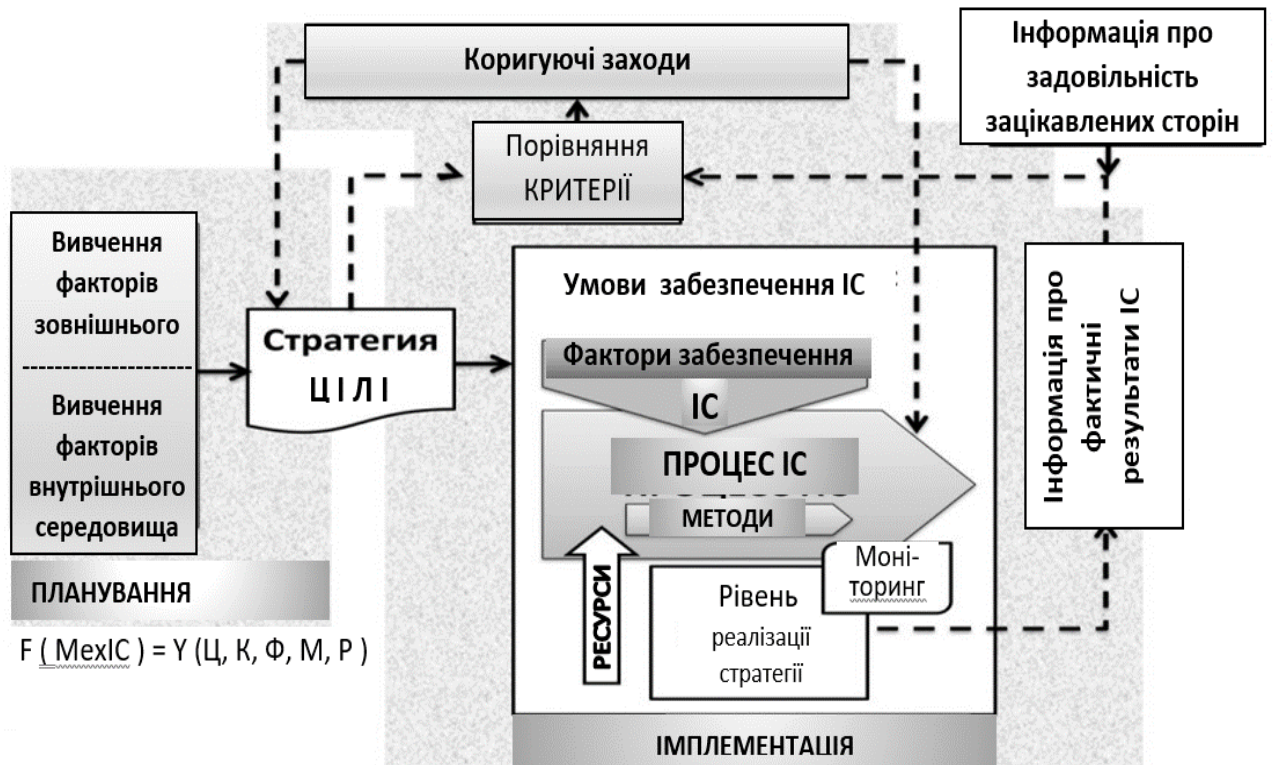
Рис. 3.1. Схема адаптивного організаційно-управлінського механізму імплементації стратегії (ІС)

Джерело: [11].

При побудові адаптивного (тобто змінюється залежно від початкових і поточних чинників та умов функціонування) організаційно-управлінського механізму імплементації стратегії все незліченну кількість факторів, що впливають на цей процес, об'єднуємо у два класифікаційні угруповання: фактори внутрішніх процесів (потенціалу) підприємства та умови в у яких воно функціонує (рис. 3.2). Подібний поділ допомагає чіткіше організувати процес реалізації стратегії та вживати заходів щодо усунення деяких негативних впливів.

Принцип постійного поліпшення PDCA (відповідно до рекомендацій ДСТУ ISO 9004-2010) полягає в орієнтації діяльності організації на досягнення стійкого успіху за рахунок здатності задовольняти потреби всіх зацікавлених сторін, у тому числі споживачів на довготривалій основі та збалансованим

чином. Стійкий успіх досягається за допомогою ефективного менеджменту, шляхом усвідомлення організаційного середовища свого існування, за рахунок навчання та належного застосування покращень та/або інновацій.



ІС – механізм імплементації стратегії; Ц – стратегічні цілі; К – стратегічні критерії; Ф – стратегічні чинники імплементації; М – методи імплементації; Р – ресурси імплементації

Рис. 3.2. Схема адаптивного організаційно-управлінського механізму імплементації стратегії (ІС)

Джерело: [11].

Накладення моделі стратегічного управління на цикл Демінга – Шухарта трансформує її в інтегровану форму, найбільш орієнтовану на принципи управління якістю, а отже, на вимоги споживачів (та інших зацікавлених сторін) та постійне вдосконалення діяльності [7]. Тому включення циклу Демінга – Шухарта до різних рівнів управлінської ієрархії (починаючи з державного та корпоративного, закінчуючи рівнем конкретних підприємств та їх підрозділів) відповідно до цієї методики повністю задовольняє вимогам сталого розвитку, позначеним у стратегії розвитку корпорації «Soft Serve» (рис. 3.3).

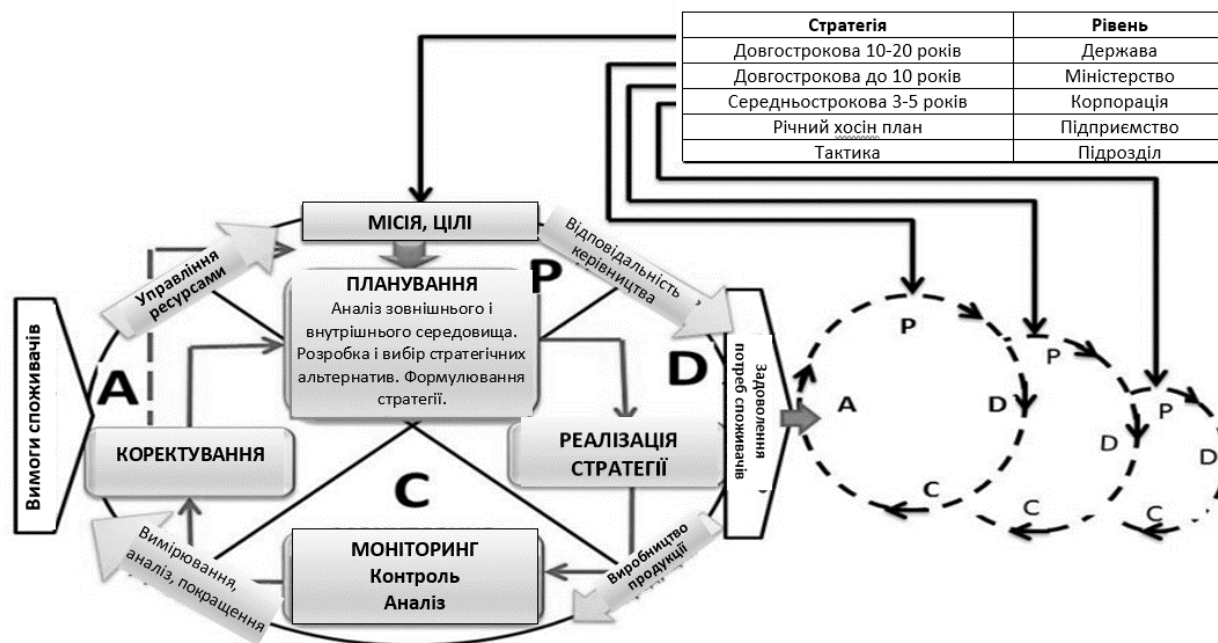


Рис. 3.3. Інтегрована модель кадрової стратегії, стратегічного управління відповідно до цілей сталого розвитку

Джерело: [7].

Для реалізації даної моделі організація повинна бути гнучким організмом, що володіє новим, високоефективним типом організаційного саморегулювання, в основі якого лежить чітке розуміння всіма менеджерами і робітниками стратегічних цілей і висока зацікавленість у їх реалізації, а це можливе лише за умови повної реалізації принципів менеджменту якості.

3.2. Імплементация збалансованої системи показників у процес формування стратегії управління людськими ресурсами

У складному і конкурентному світі, де організації стикаються зі змінами на ринку, технологічними перетвореннями та різномірністю робочої сили, стратегія управління персоналом повинна бути більш зорієнтованою на досягнення бізнес-цілей. Вирішальну роль сучасних підприємств у формуванні ефективної стратегічної системи управління талантами відіграє впровадження системи оцінки показників діяльності, що адаптується до нових умов

функціонування. Для проведення регулярних оцінок необхідна методика, яка дозволяє виявити реальну ситуацію в сфері управління персоналом компанії і своєчасно її виправити. Концепція Balanced Scorecard (BSP) стала найбільш поширеною і популярною концепцією в бізнес-практиці провідних компаній світу. Досвід компаній, які застосовують BSP, свідчить про те, що його можна використовувати не тільки для формулювання стратегій управління персоналом, але й для управління процесами їх реалізації. Методологію Balanced Scorecard (BSC) розробили професор Гарвардської школи економіки Девід Нортон і Роберт Каплан, генеральний директор Balanced Scorecard Collaborative Consulting. Аналітики створили інтегральну систему оцінних індикаторів з погляду системного підходу та врахування результатів кожного підрозділу підприємства та внеску кожного працівника у досягнення стратегічних цілей компанії в цілому [5, с.265].

Актуальним інструментом для стратегії розвитку управління людськими ресурсами Soft Serve, який допомагає організаціям адаптуватися до складних умов та досягати своїх стратегічних цілей у сфері управління персоналом є Збалансована Система Показників також. ЗСП допомагає створити зв'язок між стратегією організації та стратегією управління персоналом, забезпечуючи, що ресурси спрямовуються туди, де вони найбільше потрібні для досягнення стратегічних цілей. ЗСП дозволяє виміряти та моніторити ефективність управління персоналом за допомогою конкретних показників, які відображають не тільки фінансові аспекти, але й інші ключові аспекти, такі як задоволеність працівників, розвиток компетенцій, якість робочого середовища тощо.

Вимірювання і аналіз ЗСП дозволяють організаціям швидше реагувати на зміни та впроваджувати корективні заходи для покращення стратегії управління персоналом. Це особливо важливо в індустріях, де інновації та зміни відбуваються швидко.

Збалансована система показників (ЗСП) є ефективним інструментом для розробки стратегії управління персоналом в ІТ-проектах оскільки [31, с.64]:

1. ЗСП допомагає врахувати різні аспекти управління персоналом, такі як фінанси, якість роботи, задоволеність клієнтів, розвиток співробітників і т. д. Це дозволяє створити комплексний підхід до управління, який враховує всі важливі аспекти діяльності в ІТ-проектах.

2. ЗСП допомагає встановити зв'язок між цілями управління персоналом і стратегією бізнесу. Це важливо в ІТ-проектах, оскільки успіх таких проектів часто залежить від ефективного використання ресурсів та досягнення бізнес-цілей.

3. ЗСП дозволяє вимірювати продуктивність співробітників та визначати, наскільки їхні дії сприяють досягненню поставлених завдань. Це особливо важливо в ІТ-проектах, де продуктивність та якість виконаної роботи мають велике значення.

4. ЗСП є інструментом для підвищення мотивації співробітників, оскільки він дозволяє надавати їм конкретні цілі та об'єктивно оцінювати їхні досягнення. Це може бути особливо корисним в галузі ІТ, де співробітники часто працюють над складними завданнями і потребують мотивації для досягнення успіху.

5. ЗСП дозволяє вчасно виявляти проблеми та недоліки в стратегії управління персоналом і вносити корективи для досягнення кращих результатів.

У загальному, збалансована система показників допомагає покращити управління персоналом в ІТ-проектах, сприяє досягненню цілей та підвищенню продуктивності, а також допомагає забезпечити зв'язок між стратегією управління персоналом і стратегією бізнесу, що є важливим для успіху проектів в цій галузі.

У запропонованій системі оцінювання всі балансові показники відповідають функціям, які покладаються на структурні підрозділи відділу управління персоналом (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Система показників результативності для стратегічного управління персоналом підприємства

Ключові чинники успіху	Показники результативності
1. Реалізація політики управління персоналом	
Удосконалення системи керівництва співробітниками.	рейтинг задоволеності менеджерів роботою служби; кількість реалізованих стратегічних HR-проектів.
2. Організація праці персоналу і мотивація	
Забезпечення максимального виконання планів і застосування встановлених систем оплати і стимулювання праці	середній розмір заробітної платні та соціальних пільг; відхилення середньооблікової чисельності персоналу від планової; відхилення фонду оплати праці від бюджету;
3. Забезпечення потреби в персоналі	
Своєчасне задоволення потреби в персоналі необхідної якості; зниження фінансових витрат на залучення співробітників	рейтинг привабливості підприємства як працедавця на ринку праці; відсоток заповнення вакансій; відсоток працівників, прийнятих за заявками керівників структурних підрозділів; середні витрати на найом
4. Управління складом співробітників	
Підтримка якісного і кількісного складу персоналу на оптимальному рівні.	середній вік співробітників; освітній рівень; середній стаж роботи; коефіцієнт плинності
5. Адаптація персоналу	
Підвищення продуктивності праці; створення сприятливого соціально-психологічного клімату	відсоток працівників, що звільнилися, із стажем менше 3-х років; відсоток співробітників, задоволених соціальними програмами, що проводяться.
6. Навчання та розвиток персоналу	
Підтримка кваліфікації співпрацівників на оптимальному рівні; формування колективу високо-кваліфікованих співробітників, здатних досягти цілей організації	відсоток тих, хто пройшов навчання; відсоток працівників, задіяних у кадровому резерві; відсоток звільнених зі складу кадрового резерву; відсоток призначень співпрацівників зі складу кадрового резерву; відсоток плинності серед працівників з високим потенціалом
7. Оцінювання персоналу	
Підтримка складу кваліфікованих співробітників на оптимальному рівні.	відсоток фахівців, що пройшли атестацію; кількість працівників, які пройшли психофізіологічну діагностику
8. Розвиток корпоративної культури	
Підтримка сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі	рівень задоволеності станом організаційної культури; коефіцієнт стабільності кадрів

Джерело: [40].

Завдання стратегії управління персоналом інтегруються зі збалансованою системою показників (ЗСП) за допомогою визначення конкретних показників,

які відображають прогрес у досягненні цілей та завдань стратегії управління персоналом. Інтеграція цих двох аспектів допомагає забезпечити, що управління персоналом відповідає стратегії організації та сприяє досягненню її бізнес-цілей. Крокami, які допомагають інтегрувати завдання стратегії управління персоналом з ЗСП є:

1. Першим кроком є визначення стратегічних цілей управління персоналом. Це може включати розвиток ключових компетенцій персоналу, підвищення продуктивності, зменшення текучості кадрів тощо.

2. Для кожної стратегічної цілі потрібно визначити ключові показники продуктивності або вимірювання, які допоможуть відслідковувати прогрес у досягненні цих цілей. Показники повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними та відображати стратегічний контекст.

3. Для кожного ключового показника потрібно встановити цільові значення, які відображають бажаний рівень досягнення цілей стратегії управління персоналом. Ці цільові значення повинні бути амбіційними, але реалістичними.

4. Для відслідковування прогресу використовуються системи збору даних та моніторингу. ІТ-системи можуть використовуватися для автоматизованого збору та аналізу інформації з різних джерел.

5. Регулярний аналіз показників допомагає ідентифікувати проблеми та можливості для поліпшення. Якщо прогрес не відповідає стратегічним цілям, можуть бути розроблені корективні заходи.

6. Інформація про прогрес та результати ЗСП повинна бути звітувана відповідним стейкхолдерам в організації, включаючи вище розташованих керівників, менеджмент персоналу та працівників.

Приклад ключових збалансованих показників ефективності для департаменту управління персоналом підприємства наведений у таблиці 3.5 [8]. В таблиці систематизовано також рекомендації періодичності оцінки та розподіл відповідальних осіб.

Таблиця 3.5

Ключові показники ефективності департаменту управління персоналом

Назва КРІ	Напрямок ЗСП	Ранг за вагомістю	Періодичність оцінки	Каскадування
1. Виконання плану за чистим прибутком	фінанси	1 (фінанс)	місяць	директор
2. Рентабельність заробітної плати	фінанси	3 (фінанс и)	місяць	директор
3. Своєчасність заповнення вакансій	процес клієнт	3 (процес) 3 (клієнт)	квартал	менеджер/інспектор з персоналу
4. Виконання нормативу за результатами проходження випробувального терміну (звільнення, атестаційна оцінка), %	процес клієнт	4 (процес) 4 (клієнт)	квартал	менеджер з розвитку персоналу
5. Виконання плану розвитку працівників ДУП (навчання, атестація), %	розвиток	1 (розвиток)	квартал (для атестації – рік)	менеджер з розвитку персоналу
6. Кількість помилок при виконанні стандартних процедур	процес розвитку	6 (процес) 2 (розвиток)	місяць	менеджер з персоналу

Джерело: [26].

Впровадження Ключових Результатів Ініціатив (КРІ) у систему стратегічного управління персоналом відповідно до Збалансованої Системи Показників (ЗСП) включає такі кроки:

1. Визначення стратегічних цілей: Ці цілі повинні бути вироблені з огляду на загальну стратегію бізнесу.
2. Визначення КРІ, які необхідні для досягнення цієї цілі. КРІ повинні бути конкретними, вимірюваними та досяжними, і вони повинні визначати специфічні дії або ініціативи.
3. Встановлення цільових значень КРІ, який показує, коли ця ініціатива вважатиметься успішною. Ці цільові значення можуть бути визначені на основі історичних даних, бенчмарків або амбіційних цілей.

4. Визначення показників для КРІ, які будуть вимірювати прогрес в досягненні цього КРІ. Ці показники повинні бути пов'язані з конкретними діями або результатами, які ви очікуєте від ініціативи.

5. Збір даних і моніторинг пов'язаних показників. Це може включати в себе внутрішні системи збору даних та процеси звітування.

6. Аналіз та корекція, щоб визначити, наскільки успішно досягаються КРІ та стратегічні цілі. Якщо необхідно, розробіть корективні заходи для поліпшення результатів.

7. Звітування та комунікація стейкхолдерам в організації, включаючи керівників та персонал. Ця комунікація важлива для залучення всіх до досягнення цілей.

8. Постійне вдосконалення. Процес впровадження КРІ в ЗСП є циклічним, і він повинен включати постійне вдосконалення і адаптацію стратегії управління персоналом на основі навчання та даних.

Цей підхід дозволяє інтегрувати КРІ в ЗСП та забезпечити, що управління персоналом сприяє досягненню стратегічних цілей організації в контексті Збалансованої Системи Показників.

Механізм розробки системи збалансованих показників в рамках формування стратегії управління людськими ресурсами можна подати у вигляді таких етапів (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Механізм розробки збалансованої системи показників в рамках формування стратегії управління людськими ресурсами [12]

Джерело: [33].

Отже, при впровадженні ЗСП на підприємстві, незалежно від поставлених цілей, є шанс отримати очікувані результати, а також зміниться організаційна структура підприємства (рис. 3.5).

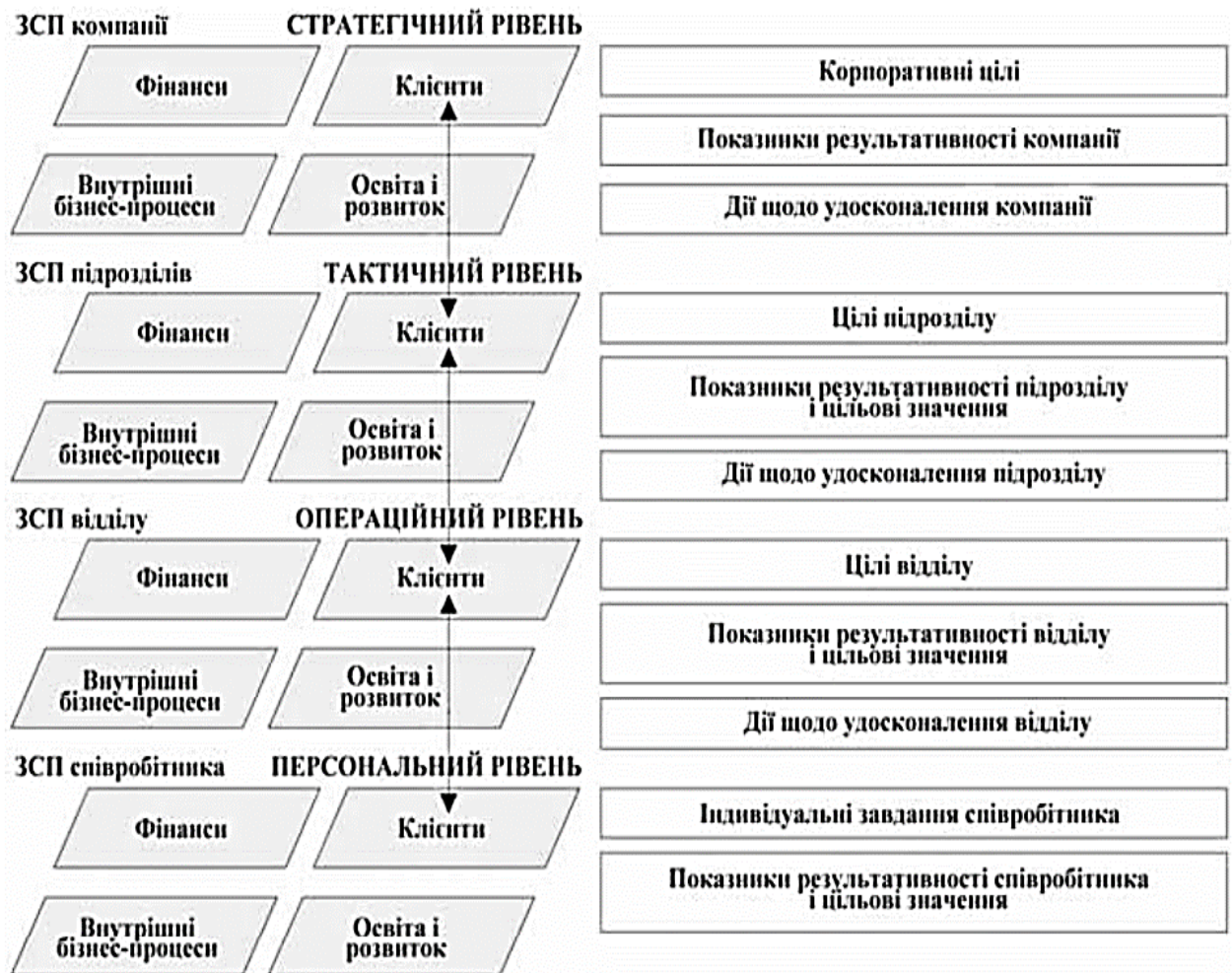


Рис. 3.5. Можливості збалансованої системи показників в отриманні очікуваного результату на підприємстві

Джерело: [53].

Збалансована система показників (ЗСП) може слугувати інструментом для побудови стратегічної HR-карти, яка допомагає організації визначити і реалізувати свою стратегію управління персоналом. Цей підхід дозволяє покращити співставлення між бізнес-цілями і стратегією управління персоналом за такими напрямками [63, с.87]:

1. Визначення стратегічних цілей HR, які пов'язані з загальною стратегією бізнесу організації. Це може включати розвиток ключових компетенцій співробітників, підвищення задоволеності клієнтів, оптимізацію

робочих процесів і багато інших аспектів.

2. Визначення показників продуктивності для кожної стратегічної цілі HR, які вимірюють прогрес у досягненні цієї цілі. Ці KPIs повинні відображати конкретні аспекти діяльності HR і бути вимірюваними.

3. Для кожного KPI встановлюються цільові значення, які вказують, коли стратегічна ціль вважатиметься досягнутою. Ці цільові значення можуть бути визначені на основі історичних даних, бенчмарків або амбіційних цілей.

4. На основі стратегічних цілей HR і відповідних KPIs створюється HR-карта. Вона представляє графічне відображення стратегічних пріоритетів HR і показників продуктивності, які пов'язані з кожним аспектом.

5. Розробляють систему для збору та моніторингу даних, які стосуються KPIs та HR-карти. Це допомагає оцінювати прогрес і вживати заходів для досягнення стратегічних цілей HR.

6. Регулярно аналізують дані, щоб визначити, наскільки успішно досягаються стратегічні цілі HR. Якщо необхідно, розробляються корективні заходи.

7. Звітують про прогрес у досягненні стратегічних цілей HR та коригуваннях на HR-карті стейкхолдерам в організації, включаючи керівників і персонал.

Цей процес дозволяє організації інтегрувати стратегію управління персоналом в бізнес-стратегію, забезпечуючи більший рівень взаємозв'язку та досягнення стратегічних цілей. HR-карта, зображена на рисунку 3.6, побудована на основі ЗСП, допомагає зрозуміти, які HR-ініціативи та дії необхідні для підтримки стратегії бізнесу.

Після підтвердження корпоративної стратегічної карти розробляються карти для регіональних точок і філій та команд реалізації проектів. Важливим є оцінка ефективності застосовуваних заходів та його соціально-економічні наслідки для подальшого зростання бізнесу та людських ресурсів загалом. Тобто сьогоденні цілі виступають флуктуаціями майбутнього розвитку.

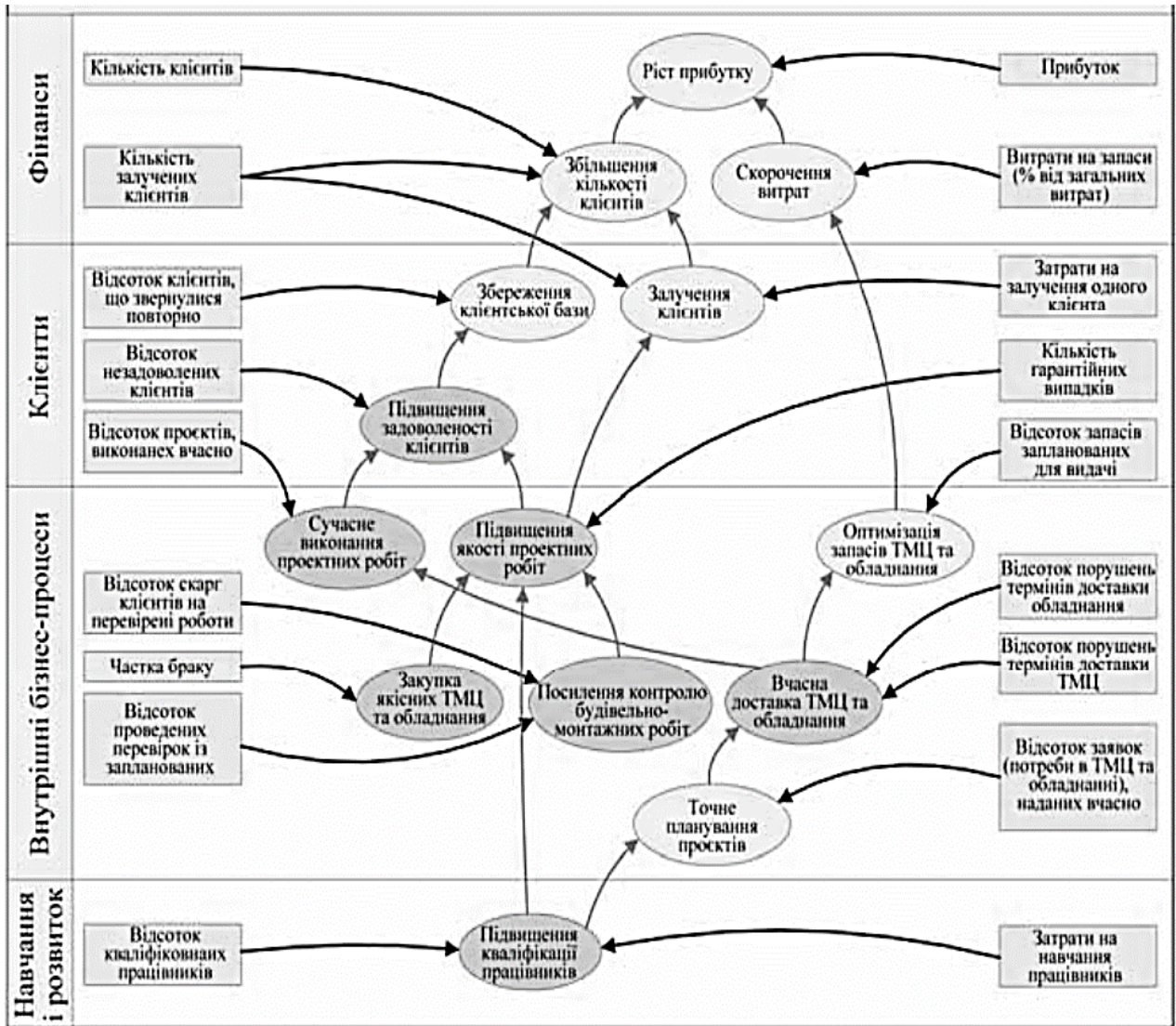


Рис. 3.6. Модель стратегічної карти для ІТ-підприємства [3]

Джерело: [56].

Пропонуємо використовувати таку формулу для вимірювання ефекту від застосування Збалансованої Системи Показників (ЗСП) в управлінні людськими ресурсами в ІТ-проєктах:

$$\text{Ефект} = (\text{Покращення в продуктивності} + \text{Зменшення витрат на персонал}) - (\text{Витрати на впровадження ЗСП}) \quad (3.1)$$

Покращення в продуктивності – це зміна в продуктивності персоналу після впровадження ЗСП. Це може бути виміряно в часі, якості роботи або інших відповідних одиницях виміру.

Зменшення витрат на персонал – це зменшення витрат на персонал, такі як витрати на рекрутинг, навчання, утримання та оплату праці, після впровадження ЗСП.

Витрати на впровадження ЗСП – це витрати на розробку, впровадження та підтримку ЗСП.

Ця формула допомагає оцінити загальний ефект від застосування ЗСП в управлінні людськими ресурсами в ІТ-проектах, враховуючи як позитивні, так і витрати на впровадження.

Застосування ЗСП в управлінні людськими ресурсами в ІТ-проектах призводить до покращення фінансових результатів та загальної продуктивності. Це включає:

- Підвищення продуктивності та зменшення витрат часу, оскільки ЗСП допомагає визначити та виміряти ключові аспекти продуктивності і виявляти можливості для оптимізації робочих процесів.
- Зменшення текучості кадрів та витрат на рекрутинг завдяки покращеній стратегії управління персоналом, що підтримується ЗСП, та забезпечує задоволеність та розвиток співробітників.
- Зростання якості продукту або послуги завдяки зосередженню на вдосконаленні навичок та знань персоналу.
- Збільшення задоволеності клієнтів, оскільки ЗСП допомагає спрямувати зусилля персоналу на важливі аспекти, які впливають на якість та задоволеність клієнтів.
- Зниження витрат на людські ресурси завдяки ефективній стратегії управління персоналом на основі ЗСП.

У цілому, ЗСП допомагає покращити фінансові показники та ефективність управління персоналом в ІТ-проектах, що сприяє підвищенню ефективності проектів і досягненню більш високих фінансових результатів.

Висновки до розділу 3

Інтеграція стратегії становить ключовий етап у впровадженні стратегічного процесу, і вона повинна бути визнана як вирішальний компонент управління еволюцією організації. З метою успішної реалізації цього етапу, слід розглядати структуру стратегічного управління з глобальної перспективи, охоплюючи усі його етапи, від установа міння місії та визначення цілей до оцінки результатів через проведення контролю та коригування планів. Процес включає такі етапи, як формулювання місії та цілей, стратегічний аналіз (що завершується визначенням альтернатив розвитку та формулюванням критеріїв їх оцінки), формулювання стратегії, впровадження стратегії, імплементація (реалізація) та оцінка результатів, використовуючи відповідний інструментарій.

Завдання стратегії управління персоналом інтегруються зі збалансованою системою показників (ЗСП) за допомогою визначення конкретних показників, які відображають прогрес у досягненні цілей та завдань стратегії управління персоналом. Інтеграція цих двох аспектів допомагає забезпечити, що управління персоналом відповідає стратегії організації та сприяє досягненню її бізнес-цілей.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи вищевикладене, можна визначити такі висновки:

1. HR-стратегія – це план, який визначає, у якому напрямку діяти підприємству стосовно персоналу, щоб виконати бізнес-цілі на найближчі 3–6 років. Виділяють чотири стратегічні цілі в галузі управління людськими ресурсами на основі Гарвардської моделі, а саме: стратегічна інтеграція, тобто при складанні та затвердженні стратегічного плану, керівництво має обов'язково враховувати діяльність з управління людськими ресурсами та включати до бізнес-планів HR-цілі, інтегрувати у загальну стратегію; висока прихильність (відданість), означає насамперед поведінкову прихильність, ототожнення себе з організацією; висока якість, яка поширюється не лише на випуск якісної продукції або надання якісної послуги, а й на всю діяльність підприємства, зокрема і HR-управління, інвестиції у формування якісних працівників; гнучкість, це насамперед у питанні впровадження нововведень та інновацій у відповідь на виклики ринку, прийняття персоналом організаційних змін, створення органічної (адаптивної) організаційної структури.

2. Загалом, взаємозв'язок бізнес-стратегії і стратегії управління людськими ресурсами визначає, як компанія буде використовувати свій головний ресурс – людей – для досягнення своїх стратегічних цілей. Цей взаємозв'язок допомагає підтримувати конкурентоспроможність і стабільність компанії в довгостроковій перспективі. Стратегічне управління людськими ресурсами вимагає вдосконалення структури організації, щоб забезпечити його ефективність. Ця структура повинна бути не лише відповідною до поточної стратегії компанії, але й готовою змінюватися відповідно до зростаючих потреб і вимог.

3. Найважливішими методичними інструментами для процесу формування стратегії управління людськими ресурсами є SWOT-аналіз, аудит HR, планування кадрів, баланс компетенцій, встановлення KPI, розробка комунікаційної стратегії та залучення персоналу, а також постійний моніторинг і оцінка.

4. За останні 25 років ІТ-сфера в Україні досягла значного прогресу, стала високоінтелектуальною галуззю з майже 300 000 професіоналами, яка щорічно зростає на 25-30% [4]. Світовий ІТ-ринок стрімко розвивається. Порівняно з найближчими країнами-конкурентами Україна має такі переваги на ринку ІТ як найбільший ринок праці, висока якість підготовки випускників ІТ. Проте кількість ІТ-спеціалістів на 100 тис. населення в Україні в 2-4 рази нижча, ніж в інших країнах-конкурентах. Це свідчить про те, що сфера ІТ має великий потенціал для розширення зайнятості шляхом формальної освіти та перепідготовки (переведення на роботу).

SoftServe – це одна з найбільших українських ІТ-компаній, яка спеціалізується на послугах розробки програмного забезпечення та консалтингу в галузі технологій. SoftServe була заснована в 1993 році у Львові, Україна. Протягом багатьох років компанія зросла великою міжнародною організацією з офісами по всьому світу.

5. Особливістю ІТ-сфери є те, що ІТ-компанії регулярно наймають нових співробітників, так само працівники звільняються з різних причин. Середня тривалість перебування айтишника на робочому місці становить від півтора до двох років. Тому щороку компанія оновлює частину персоналу. Водночас якість роботи та рівень продуктивності експертів дуже різняться. Оскільки персонал настільки напружений, вони абстрагуються від конкретних експертів і говорять про пули ресурсів.

Щоб розвивати співробітників, необхідно вміти їх оцінювати, а потім на основі цієї оцінки можна скласти експертний план розвитку. Компетентність співробітників ІТ-компанії оцінюється за стандартом СММ («Capability Maturity Model for Software СММ»). Окрім зрілості процесу, до уваги також беруться продуктивність протягом звітного періоду (оцінюється керівником проекту), технічні та «процесні» знання, а також особисті якості. На основі оцінювання рівні кваліфікації поділяються на: молодший (Junior), середній (Intermediate), просунутий (Advanced) і експерт (директор).

IT Академія при Університеті SoftServe пропонує широку низку спеціальностей, пов'язаних з IT – від розробки програмного забезпечення і контролю якості, до управління проектами та бізнес-аналітики.

6.3 початку повномасштабного вторгнення РФ найбільші зусилля колективу було зосереджено на евакуації та переміщення співробітників і надання їм фінансових, операційних, інформаційна та психологічна підтримка. Загалом, стратегія управління людськими ресурсами в «SoftServe» повинна бути спрямована на забезпечення стабільності, глобальної ефективності, відмінності та готовності до непередбачених ситуацій, що відображається в стратегії та цілях компанії.

7. Імплементация стратегії – це один з основних етапів стратегічного процесу, якому слід приділяти першорядне значення у процесі управління розвитком організації. Для її успішної реалізації слід розглядати структуру процесу стратегічного управління з системного погляду, в цілому: місія та цілі, стратегічний аналіз (що завершується висуванням альтернатив розвитку та формулюванням критеріїв оцінки альтернатив), формулювання стратегії, впровадження стратегії, імплементация (реалізація) та оцінка результатів з використанням відповідного інструментарію. Всі ці етапи стратегічного процесу існують не ізольовано, між ними є системні зв'язки та відносини.

8. Стійкий успіх досягається за допомогою ефективного менеджменту, шляхом усвідомлення організаційного середовища свого існування, за рахунок навчання та належного застосування покращень та/або інновацій. Накладення моделі стратегічного управління на цикл Демінга – Шухарта трансформує її в інтегровану форму, найбільш орієнтовану на принципи управління якістю, а отже, на вимоги споживачів (та інших зацікавлених сторін) та постійне вдосконалення діяльності.

Цей процес дозволяє організації інтегрувати стратегію управління персоналом в бізнес-стратегію, забезпечуючи більший рівень взаємозв'язку та досягнення стратегічних цілей. HR-карта, побудована на основі ЗСП, допомагає зрозуміти, які HR-ініціативи та дії необхідні для підтримки стратегії бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Laptiev V. Theoretical and methodical approach to modeling Problemoriented human resource development. Science and society: Collection of scientific articles. Namur: Fadette editions, Namur, Belgium, 2019. P. 12–16. 29.
2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.
3. Банар О. В., Петренко Н. О. Концепція стратегування в контексті стратегічного та адміністративного управління соціально-економічним розвитком держави. *Ефективна економіка*. 2021. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9128>. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.8.2.
4. Беляєва Н.С., Габер В.В. (2020). Зміст стратегічного управління людськими ресурсами. URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2020/3_20_ukr/16.pdf.
5. Брінцева О. Г., Біловус О. С. Інформаційні технології в управлінні персоналом підприємства: сучасні тенденції. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2018. № 1. С. 264–271. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2018_1_28.
6. Величко В.В., Шевченко В.М. Кадрова стратегія як ключова функціональна стратегія сучасного підприємства. 2019. URL: [http://eprints.kname.edu.ua/52032/1/%D0%A1%D0%B1%D0%BE%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA_2019_1%20\(1\).pdf#page=102](http://eprints.kname.edu.ua/52032/1/%D0%A1%D0%B1%D0%BE%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA_2019_1%20(1).pdf#page=102)
7. Верига. Стратегічне управління людськими ресурсами в умовах змін. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2020. № 4 (100).
8. Вініченко І. І., Дьяченко Н. К., Лапа В. О. Інформаційне забезпечення управління кадровим потенціалом аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 5–6. С. 34–41. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.5-6.34>.

9. Водянка Л.Д., Кифяк В.І., Філіпчук Н.В. Поява нових професій на ринку праці в умовах цифровізації економіки. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 21. С. 146-152. http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/52_2021/28.pdf
10. Войтко С. В., Мельниченко А. А. Лідерство та антикризовий менеджмент : підручник. Київ : Політехніка. КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 194 с.
11. Воронкова В.Г., Бельченко А.Г., Попов О.М. Управління людськими ресурсами: філософські засади: Навч. посіб. За ред. В. Г. Воронкової. К.: ВД “Професіонал”, 2016. 576 с.
12. Галич О.А., Вакуленко Ю.В., Терещенко І.О., Крутько Т.В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 6. С. 27-32.
13. Галузь E-commerce під час війни: як компанії підтримують бізнес, команди та державу. URL: <https://budni.rabota.ua/ua/news/galuz-e-commerce-pid-chas-viyuni-yak-kompaniyi-pidtrimuyut-biznes-komandi-ta-derzhavu>.
14. Герасимова В. О., Сидоренко В. О. Вдосконалення системи управління персоналом як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Modern Economics*. 2019. № 14(2019). С. 60-65. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V14\(2019\)-09](https://doi.org/10.31521/modecon.V14(2019)-09).
15. Голянич В.М. Інноваційні технології в кадровому менеджменті. *Управлінське консультування*. 2017. № 2. С. 5–16.
16. Гриньова В.М., Писаревська Г.І. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2020. 228 с.
17. Гудзь О.Є., Маковій В.В. Розроблення стратегії Digital-трансформації підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 25. С. 248–254.
18. 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.
19. Денисов А.Ф., Кардаш Д.С. Аналіз практики цифрових технологій в підборі персоналу. *Економіка і управління*. 2018. № 6. С. 26–37.

20. Денисов А.Ф., Кардаш Д.С. Аналіз практики цифрових технологій в підборі персоналу. *Економіка і управління*. 2018. № 6. С. 26–37.
21. Дзямучич М.І., Шматковська Т.О. Управління розвитком персоналу підприємства в умовах економічної глобалізації. *Економічний форум*. 2020. Т1, №(3). С. 138-142.
22. Длугопольська Т. І., Гук Ю.В. Цифрова трансформація у сфері HR: напрями, проблеми та можливості. *Причорноморські економічні студії*. 2021. № 62. С. 13-18.
23. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.
24. 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.
25. 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>.
26. 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).
27. Інструментарій вибору оптимальної стратегії управління людськими ресурсами організації. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Prijmak-V.M.-Androsenko-T.V..pdf>.
28. Калачевська Л. І., Найда К.О. Ефективність управління персоналом агропідприємств в умовах системної кризи. *Ефективна економіка*. 2021. № 10. С. 68-74.
29. Кифяк В. І., Запухляк 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/

30. Кифяк В.І., Геренда О. А. Партисипативне управління як інструмент забезпечення стратегічного розвитку підприємств. *Бізнес-навігатор*. 2021. Вип. 3 (64). С. 33-38. DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.64-5>.

31. Колобердянко І. І., Метельська Н.С. Інноваційні зрушення у сфері управління персоналом в умовах глобальної економіки. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 63-68.

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

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

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

35. 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).

36. 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

37. 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.

38. 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>

39. Лопатинський Ю.М., Кобеля З.І., Шелюжак І.Г. Людський капітал як невід’ємний чинник соціально-економічного розвитку. *Науковий вісник*

Чернівецького національного університету. Серія Економіка. 2020. № 829. С.3-10. <http://econom.chnu.edu.ua/journal/index.php/ecovis/article/view/131>.

40. 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-yihni-nominacziyi/>.*

41. 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).*

42. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. / Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с

43. Мінцберг Г., Альстранд Б., Лампель Дж. Ю. Стратегічне сафарі. Експедиція в дику природу стратегічного менеджменту. Альпіна Видавець. К. 2019, 2-е видання. 512 с.

44. Національна стійкість України: стратегія відповіді на виклики та випередження гібридних загроз: національна доповідь / ред. кол. С. І. Пирожков, О. М. Майборода, Н. В. Хамітов, Є. І. Головаха, С. С. Дембіцький, В. А. Смолій, О. В. Скрипнюк, С. В. Стоєцький / Інститут політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України. Київ, 2022. 552 с.

45. Партика І.В. Стратегічно орієнтоване управління розвитком персоналу організації. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. Том 31 (70). № 3. С. 190-195.*

46. Пекар В. О. Різноманітний менеджмент: еволюція мислення, лідерства та керування. 2-ге вид., допов. Харків: Фоліо, 2017. 190 с.

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

48. 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.

49. Приймак Н.С., Попозогло Т.С., Шульженко І.В. Стратегічні напрями забезпечення ефективного управління людськими ресурсами в господарській діяльності. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Випуск 6 (80). С. 80-89.

50. Приймак Н.С., Чернега О.Б. Стратегічні можливості як складова менеджменту підприємства. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського*. Серія: Економічні науки. 2020. 2(73). С.34-41.

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

52. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі : навч. посібник. 2-ге вид., доповн. Львів : Новий Світ-2000, 2020. 271 с.

53. Семенова Л.Ю., Карпенко І.А. Організація системи навчання та розвитку персоналу на підприємстві, шляхи її покращення. *Молодий вчений*. 2019. № 5 (69). С. 560-563.

54. Сайт компанії Soft Serve. URL: <https://www.softserveinc.com/uk-ua> .

55. Смачило В. В. Новітня парадигма та методологічні засади управління кадровим потенціалом підприємств транспорту: монографія. Харків: ФОП Панов А.М., 2019. 390 с.

56. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. / І. Л. Петрова. К. : КНЕУ, 2013. 466 с.

57. Стратегічне управління людськими ресурсами - опорний конспект лекцій
Укладач: Олійник Т.Г. URL:
<https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/7664/1/Stratehichne%20upravlinnia%20liudskymu%20resursamy.pdf>.

58. Стратегічне управління розвитком персоналу підприємства та сучасні підходи до оцінювання його рівня. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2015. № 2. С. 33-39. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu_2015_2_8

59. Стратегічне управління людськими ресурсами : навчальний посібник. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.

60. Сучасні методи забезпечення надійності персоналу : навчальний посібник у схемах і таблицях / З.Б. Живко ; Львівський державний університет внутрішніх справ. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2019. 127 с.

61. Харун О.А. Професійне навчання як засіб розвитку трудового потенціалу персоналу підприємств за умов євроінтеграції. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. №2. С. 73-79.

62. Чалюк Ю. О Срібна економіка: демографічні зміни та економічні можливості. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2023. № 1(107). С. 50–59.

63. Шкробот М.В. Сучасні технології управління персоналом : навчальний посібник. К.: КПІ імені Ігоря Сікорського, 2022. 194 с. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/49846/1/Suchasni_2022.pdf.