

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

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**КАФЕДРА БІЗНЕСУ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**ІННОВАЦІЙНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИКЛАДІ  
ПП «ГРАНДЕМ»**

**Кваліфікаційна робота**

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

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

**Олег ОЛІЙНИК** \_\_\_\_\_

Керівник: к.е.н., доцент кафедри бізнесу та  
управління персоналом

**Вікторія КИФЯК** \_\_\_\_\_

До захисту допущено  
на засіданні кафедри  
протокол № \_\_\_\_ від 7 грудня 2023 р.  
Завідувач кафедрою бізнесу та управління персоналом  
\_\_\_\_\_ проф. Ю.М. Лопатинський

### Анотація

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

**Олег Олійник. Інноваційні засади управління персоналом на прикладі підприємства.**

У роботі досліджуються інноваційні підходи в управлінні персоналом на прикладі приватного підприємства «Грандем». Розглядається економічна сутність та значення інновацій в управлінні персоналом, механізми впровадження інноваційних засад управління персоналом, а також інноваційні технології управління персоналом.

Проводиться дослідження системи управління персоналом на ПП «Грандем», аналізується модель управління персоналом підприємства та механізм впровадження інноваційних інструментів управління персоналом.

Вивчається зарубіжний досвід впровадження інноваційних технологій в управлінні персоналом та пропонуються стратегічні інструменти імплементації інноваційних засад управління персоналом на підприємстві.

**Ключові слова:** інноваційні засади управління персоналом, інноваційні технології в управлінні персоналом, HRM, персонал-технології.

### Abstract

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

**Oleg OLIINYK. Innovative principles of HR-management on the enterprise example.**

The work explores innovative approaches in HR-management on the example of the private enterprise "Grandem".

The economic essence and significance of innovations in HR-management, the mechanisms of implementation of innovative principles of HR management, as well as innovative technologies of HR management are considered.

A study of the HR management system at PE "Grandem" is conducted, the HR management model of the enterprise and the mechanism of implementation of innovative HR management tools are analyzed.

The foreign experience of implementing innovative technologies in HR management is studied and strategic tools for the implementation of innovative principles of HR management at the enterprise are proposed.

**Keywords:** innovative principles of HR management, innovative technologies in HR management, HRM, personnel technologies.

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

\_\_\_\_\_ **Олег ОЛІЙНИК**

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ЗАСАД УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....	7
1.1. Економічна сутність та значення інновацій в управлінні персоналом підприємства.....	7
1.2. Механізм впровадження інноваційних засад управління персоналом в розвиток підприємства.....	15
1.3. Інноваційні технології управління персоналом у практиці розвитку підприємств.....	21
Висновки до розділу 1.....	28
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПП «ГРАНДЕМ».....	29
2.1. Характеристика системи управління персоналом на ПП «Грандем».....	29
2.2. Дослідження моделі управління персоналом досліджуваного підприємства .....	35
2.3. Аналіз механізму впровадження інноваційних інструментів управління персоналом на ПП «Грандем» .....	39
Висновки до розділу 2.....	46
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ІННОВАЦІЙНИХ ЗАСАД УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА.....	48
3.1. Зарубіжний досвід впровадження інноваційних технологій в практиці управління персоналом прогресивних підприємств.....	48
3.2. Стратегічні інструменти імплементації інноваційних засад управління персоналом на підприємстві.....	55
Висновки до розділу 3.....	65
ВИСНОВКИ .....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75
ДОДАТКИ	

## ВСТУП

**Актуальність дослідження** Актуальність теми "Інноваційні засади в управлінні персоналом на підприємстві" у сучасному бізнес-середовищі важко переоцінити. З ростом глобалізації, змінами в технологічному ландшафті та зростанням конкуренції на ринках, підприємства стикаються з низкою викликів, пов'язаних з управлінням своїм персоналом. Особливо важливим стає розробка та впровадження інноваційних підходів у цій галузі, оскільки традиційні методи можуть виявитися недостатньо ефективними.

Одним із ключових аспектів є залучення та утримання висококваліфікованих співробітників. Інноваційні методи управління персоналом дозволяють створити сприятливе середовище для розвитку та зростання працівників, що в свою чергу призводить до покращення продуктивності та зменшення текучості кадрів. Новаторські підходи включають в себе переваги гнучких графіків роботи, програми навчання та розвитку, а також методи оцінки і стимулювання працівників.

Далі, інноваційні засади в управлінні персоналом спрямовані на впровадження сучасних технологій у процеси управління. Використання програмного забезпечення для аналізу даних персоналу, штучного інтелекту для підтримки прийняття рішень, та інших інформаційних рішень допомагає підприємствам оптимізувати свої процеси та покращити ефективність прийняття управлінських рішень.

Важливо враховувати також вплив змін у соціокультурному середовищі та у поглядах молодого покоління працівників. Інноваційні засади в управлінні персоналом допомагають адаптувати стратегії підприємства до сучасних цінностей та очікувань працівників, що сприяє підвищенню задоволеності працівників та зниженню факторів, що спричиняють текучість.

У підсумку, інноваційні засади в управлінні персоналом на підприємстві є актуальними через їх потенціал покращити конкурентоспроможність та стабільність підприємства, забезпечити високу продуктивність, а також

створити сприятливе робоче середовище для співробітників. Дослідження та розробка нових методів та підходів в цій області є надзвичайно важливим завданням для сучасних організацій.

Аналізу проблем теорії і практики управління персоналом присвячено праці багатьох вітчизняних та закордонних учених: Д. Богині, О. Віханського, Б. Генкіна, Дж. Грейсона, Г. Деслера, В. Дятлова, А. Колота, Дж. Лафти, А. Пула, Е. Старобинського, А. Шегди, та ін. Але дослідження питань сучасної практики інноваційного управління персоналом-технологіями в сучасних умовах господарювання вимагає дедалі більшої уваги.

**Мета даної роботи** полягає в дослідженні і розумінні інноваційних засад у сфері управління персоналом на підприємстві.

**Відповідно до мети визначено такі цілі роботи:**

- 1) визначити сутність та значення інновацій в управлінні персоналом на підприємстві.
- 2) охарактеризувати механізм впровадження інноваційних засад управління персоналом в розвиток підприємства.
- 3) дослідити інноваційні технології управління персоналом у практиці розвитку підприємств.
- 4) охарактеризувати систему управління персоналом на ПП «Грандем»
- 5) проаналізувати моделі управління персоналом досліджуваного підприємства.
- 6) визначити механізм впровадження інноваційних інструментів управління персоналом на ПП «Грандем».
- 7) дослідити досвід впровадження інноваційних технологій в практику управління персоналом підприємств.
- 8) обґрунтувати економічний ефект від застосування інноваційних засад управління персоналом на підприємстві.

**Об'єктом дослідження** є система управління персоналом на підприємстві. Це включає в себе структуру організації, політику найму, методи оцінки та стимулювання працівників, системи розвитку кадрів, а також взаємодію зі змінюваним зовнішнім середовищем.

**Предметом дослідження** є інноваційні засади, методи та підходи, що застосовуються в управлінні персоналом.

**Методи дослідження.** У процесі магістерського дослідження використовувались як кількісні, так і якісні методи, зокрема анкетування, спостереження, статистичний аналіз даних, літературний огляд, інтерв'ю та інші підходи. Також було застосовано комп'ютерне моделювання, аналіз великих даних (big data), а також інші сучасні методи дослідження, які дозволяють отримувати більше інформації і дійти до більш обґрунтованих висновків.

Значущою частиною магістерського дослідження є також літературний огляд, який полягає в аналізі наявних наукових джерел та існуючих досліджень з обраної теми.

Магістерське дослідження включало опитування, аналіз документів, а також аналіз статистичних даних для досягнення підтверджуваних та науково обґрунтованих результатів.

**Структура роботи.** Магістерська робота складається зі вступу, висновків, 3-х розділів, списку використаних джерел та додатків. Основний текст складає 70 аркушів, який містить рисунки та таблиці.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ЗАСАД УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1. Економічна сутність та значення інновацій в управлінні персоналом підприємства

У сучасному флюктуаційному середовищі бізнесу та розвитку економіки ми все частіше стикаємося з таким поняттям, як «інновації». Їхня головна мета в тому, щоб задовольняти потреби людей у комфортному житті, а також у створенні нових новацій, що дозволяють кращих умов праці, професійного зростання та конкурентних переваг бізнесу. Немає однозначного визначення, що таке «інновація». Деякі вчені вважають і визначають їх до таких дій, як: генерування та використання нових ідей, технологій, продуктів. У цьому сенсі поняття «інновація» є деяким процесом. Інші вважають, що нововведення – це ідея чи продукт, який сприйматиметься людьми, як щось нове [27, с. 73].

Успіх компанії багато в чому залежить від управління інноваціями в організації, тобто від системи управління персоналом і діяльності HR-відділу.] Під інноваціями в сфері управління персоналом розуміється інноваційна система управління всією діяльністю організації. Сьогодні в сфері управління персоналом існує багато напрямків, які вимагають залучення людських ресурсів, тоді як раніше їм було достатньо задіяти лише питання документального забезпечення організації. Це тому, що зараз компанії відводять велику роль людям у системі управління (HR-концепція), через складність у реалізації та необхідність постійної уваги до людських ресурсів, проблеми пошуку інноваційних методик в управлінні персоналом стають нагальними [11, с. 111].

Кожна організація прагне максимально застосовувати потенційні можливості своїх співробітників, раціонально використати їхні розумові

здібності. Розглядаючи інноваційну діяльність в управлінні персоналом, відзначимо, що вона має відмінні риси, властиві від загального поняття нововведення:

1) зміни в управлінні персоналом спрямовані на вирішення конкретних проблем відповідно до стратегії розвитку компанії;

2) заздалегідь не можна визначити точний результат, якого вони можуть привести;

3) зміни в управлінні персоналом можуть спровокувати конфліктні ситуації, пов'язані з протидією співробітників та неприйняттям ними інновацій;

4) зміни управління персоналом дають мультиплікаційний ефект, тобто провокують взаємопов'язані зміни в інших підсистемах компанії через те, що вони стосуються ключової складової організації – її працівників.

Основні завдання інновацій в управлінні персоналом – Це забезпечує організацію співробітниками, які постійно генерують інновації в усіх сферах її діяльності, приносячи користь як самим співробітникам, так і компанії, і суспільству в цілому, створюючи умови для впровадження інновацій, їх ефективного застосування, професійного та соціального розвитку персоналу.

Для досягнення найбільш сприятливих результатів у кадровій роботі необхідно застосовувати інноваційні методи управління. Без інноваційних методів управління досить складно реалізувати плани роботи з персоналом в організаціях, які значною мірою покладаються на інновації [34, с.55]. У сучасному суспільстві існує багато способів управління організаціями, і їх успіх і реалізація багато в чому залежать від рішень самих менеджерів і ресурсів, необхідних для впровадження інноваційних технологій. У сфері управління персоналом впровадження інновацій в основному має такі три аспекти:

- Інноваційний маркетинг талантів – цей напрям спрямований на формування якісного потенціалу організації в сфері талантів;

- Інноваційний технічний менеджмент персоналу – спрямований на вивчення нових методів роботи з персоналом, пов'язаних із застосуванням сучасної техніки та нових технологій;



- Інноваційний освітній менеджмент – спрямований на інновації у сфері підготовки фахівців освітнього процесу [31, с. 64].

Інновації у сфері управління персоналом мають бути довгостроковими та відповідати трьом умовам: інновації базуються на принципі «кидання виклику» традиційному менеджменту, має бути система впровадження інновацій, яка включає велику кількість методів і процесів, інновації діяльність є безперервною частиною інноваційного процесу. Сьогодні інноваційні підходи до управління персоналом все більше прагнуть відійти від звичного для багатьох людей матеріального стимулювання. Давно доведено, що обіцяна матеріальна винагорода може сконцентрувати співробітників на меті. Однак у ситуаціях, коли потрібні нестандартні рішення, винагорода призведе до зниження продуктивності праці. Вирізняють кілька принципів інноваційної діяльності організації [37, с. 35]:

1. Стратегічна спрямованість. Інновації повинні вписуватися у стратегію організації та вирішувати конкретні завдання. Це передбачає визначення інноваційних цілей та планування довгострокових стратегій розвитку.

2. Активна підтримка вищого керівництва. Інноваційний успіх великою мірою залежить від підтримки вищого рівня управління. Якщо високі керівники визнають важливість інновацій та активно їх підтримують, це стимулює працівників до творчості та впровадження нових ідей.

3. Створення сприятливого середовища. Організація повинна створювати сприятливе середовище для розвитку та впровадження інновацій. Це включає в себе підтримку та заохочення творчості, створення механізмів для обміну ідеями та визнання та винагородження інноваторів.

4. Гнучкість та швидкість. Інноваційна діяльність повинна бути гнучкою та спроможною адаптуватися до змін. Це означає, що організація повинна бути швидкореагуючою, готовою впроваджувати зміни швидко та ефективно.

5. Залучення працівників. Важливо залучати працівників у процес інновацій. Активна участь співробітників у формулюванні ідей, тестуванні та впровадженні новацій є ключовим елементом успішної інноваційної стратегії.

6. Відкритість до співпраці. Здатність до зовнішньої та внутрішньої співпраці є важливою. Взаємодія з іншими компаніями, дослідницькими установами та стартапами може допомогти обмінюватися ідеями та здобувати доступ до нових технологій.

7. Ефективне управління ризиками. Інноваційна діяльність пов'язана з ризиками, і ефективне управління цими ризиками є важливою частиною стратегії інноваційного управління. Це означає оцінку ризиків, розробку планів мінімізації ризиків та готовність до невдач.

8. Континуальний процес. Інновації не є відокремленим процесом, але тривалою та постійною діяльністю. Спроможність адаптувати та вдосконалювати інноваційний процес є ключем до сталого успіху.

Ці принципи допомагають організаціям створювати ефективні та стійкі системи інновацій, спрямовані на досягнення стратегічних цілей та розвиток конкурентних переваг [29, с. 67].

Порівняльна характеристика традиційних та інноваційних підходів до управління персоналом на підприємстві наведена в таблиці 1.1, а методів у додатку А.

Таблиця 1.1

### Порівняння систем управління персоналом на підприємствах

№ п/п	Традиційна система управління персоналом	№ п/п	Сучасна система управління персоналом
1	Орієнтація на оперативні питання	1	Орієнтація на стратегію
2	Орієнтація на стабільність	2	Орієнтація на своєчасну адаптацію системи управління персоналом до змін у зовнішньому середовищі
3	Організаційний імператив	3	Людський фактор
4	Найважливіший ресурс – організаційна структура	4	Найважливіший ресурс – працівники
5	Максимальний розподіл робіт, прості та вузькі спеціальності	5	Оптимальне групування робіт, багатоаспектні спеціальності
6	Зовнішній контроль (керівники, штат контролерів, формальні процедури)	6	Самоконтроль та самодисципліна
7	Пірамідална та жорстка організаційна структура, розвиток вертикальних зв'язків	7	Гнучка організаційна структура, розвиток горизонтальних зв'язків, які забезпечують ефективну взаємодію підрозділів та працівників

8	Авторитарний стиль керівництва	8	Стиль керівництва збудований на зацікавленості усіх працівників у спільному успіху підприємства у цілому
9	Конкуренція	9	Співробітництво
10	Низька зацікавленість працівника підприємства в його успіху	10	Висока зацікавленість працівників у спільному результаті
11	Діяльність тільки в інтересах підприємства та його підрозділів	11	Діяльність в інтересах суспільства
12	Низька схильність до ризику	12	Орієнтація на інновації та пов'язана із цим схильність до ризику

Джерело: [57].

Інноваційне управління персоналом базується на ряді ключових принципів, які покладають основу для впровадження новаторських стратегій та підходів. Вихідними засадами інноваційного управління персоналом мають стати:

1. Інноваційне управління персоналом вимагає готовності до змін та адаптації до нових умов. Організація повинна бути гнучкою у реакції на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

2. Засноване на стратегічному управлінні талантами, інноваційне управління персоналом визначає, яким чином кадровий потенціал буде відповідати стратегічним цілям організації.

3. Інноваційне управління сприяє створенню умов для розвитку лідерів всередині організації. Забезпечення можливостей для навчання, тренінгів та розвитку внутрішніх талантів сприяє створенню ефективного керівництва.

4. Важливою засадою є активна співпраця та відкрита комунікація всередині організації. Залучення працівників до прийняття рішень, обмін ідеями та знанням сприяє творчості та інноваціям.

5. Інноваційне управління активно заохочує творчість працівників. Забезпечення можливостей для вираження ідей, експериментів і ризику допомагає виявити нові можливості та підходи.

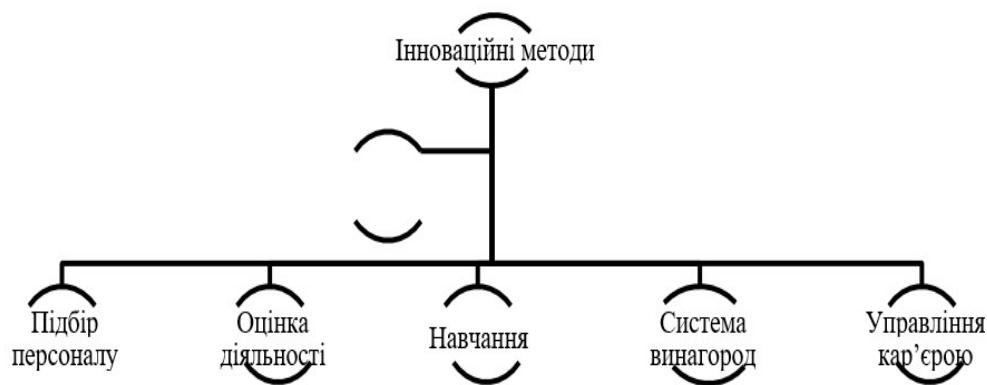
6. Засадою інноваційного управління персоналом є використання передових технологій. Це може включати в себе впровадження ефективних

інформаційних систем, аналітичних інструментів та засобів для покращення комунікації.

7. Інноваційне управління ставить акцент на досягнення конкретних результатів. Оцінка ефективності та здатність визначати ключові показники продуктивності є важливим елементом цього підходу.

8. Організації, які визнають важливість постійного навчання та розвитку свого персоналу, можуть легше адаптуватися до нових викликів і залишатися конкурентоспроможними.

Ці принципи становлять основу для побудови інноваційної культури в управлінні персоналом, сприяючи ефективній адаптації до змін та стимулюючи творчість та інновації в організації (рис. 1.1).



**Рис. 1.1. Сфери застосування інноваційних засад управління персоналом на підприємстві**

Джерело: [58, с. 249].

Дослідження багатьох авторів, у тому числі зарубіжних, притягують до себе увагу тим, що вони масштабно зображують те, що організації, які схильні до інноваційної діяльності застосовують у своїй роботі такі інновації [59]:

- підвищення кваліфікації, необхідної для розвитку потенціалу співробітників;
- належна оплата праці працівників;
- залучати нових співробітників і утримувати досвідчених, ефективних працівників;
- планування та розвиток кар'єри співробітників всередині організації;

- системи, які мотивують і підтримують людей для досягнення високих результатів діяльності;

- обмін великими обсягами інформації, необхідної для досягнення високих організаційних результатів;

- винагороджуйте ініціативу та самостійність співробітників.

В управлінні персоналом спостерігається, що працівники відіграють дуже важливу роль у діяльності з управління інноваціями. Головна тенденція в управлінні персоналом – це індивідуальний підхід до кожного співробітника. Адже необхідно враховувати всі характеристики співробітників, оскільки впровадження інновацій залежить від співробітників організації.

Використання інновацій також може сприйматися негативно, тому необхідно підготувати співробітників до інновацій перед їх впровадженням [6]:

- збільшення рівня освіченості працівників: добре освічені співробітники легше піддаватимуться інноваціям, а також виступатимуть новаторами нових ідей;

- технологізація в управлінні та виробництві: надання технічних оснащень у вільному доступі;

- надання свободи персоналу у висловленні особистої думки про зміни, що відбуваються у відділі: проведення дискусій та консультацій із працівниками на тему нововведень;

- підтримка комунікації співробітників всіх підрозділів;

- надання можливості та заохочення персоналу в самостійності та творчих ініціативах;

- надання персоналу можливості вивчення обсягів інформації для подальшого досягнення організаційних цілей;

- формування нової трудової етики: у зв'язку з розвитком проектних та командних форм роботи все більше уваги приділятиметься особистості працівника.

Таким чином, технологізація процесів управління персоналом дозволяє вирішити низку завдань, при цьому створює нові можливості, у тому числі:

- для керівництва: підвищити результативність роботи фірми в результаті точного розміщення кадрів; зменшити період прийняття управлінських рішень та здійснювати контроль їх виконання; знизити витрати та провести їх повний облік.

- для менеджерів із персоналу: значно зменшити трудомісткість робіт; автоматизувати кадровий документообіг та підготовку зовнішньої та внутрішньої звітності; збільшити ефективність продуктивності праці та виконавську дисципліну.

Інформаційні технології для вирішення завдань управління персоналом формують такі інноваційні можливості:

- прискорення бізнес-процесів фірми, пов'язаних з автоматизацією рутинних процесів рекрутменту.

- зменшення трудомісткості багатьох видів роботи з кадрами;

- можливість індивідуалізації кадрової роботи;

- розширення штату за рахунок «віддалених» та мобільних співробітників;

- поява нових перспектив, які раніше не були доступними без використання інформаційних технологій, а саме: формування індивідуальних профілів працівників; підтримка їх «особистих кабінетів», у своїй будь-який працівник може знайти інформацію із зарплати, прибуткового податку та інших.

При цьому, незважаючи на переваги інформаційних технологій, вони не можуть автоматизувати всі функції управління персоналом. Є чимало завдань, які не підлягають автоматизації. Це, насамперед усе те, що з психологією, тобто можна підготувати технічне завдання та запрограмувати будь-що, але не взаємини.

Інноваційне управління персоналом відзначається впровадженням новаторських підходів та стратегій для оптимізації використання людських ресурсів в організації. Це забезпечує розуміння не лише потреб та очікувань працівників, а й постійно змінюючогося бізнес-середовища.

Інноваційне управління персоналом передбачає гнучкість у відповіді на зміни в бізнес-середовищі, розуміння необхідності адаптації до нових технологій, ринкових умов та інших факторів допомагає організації ефективно реагувати на виклики та можливості.

Інноваційне управління персоналом включає в себе стратегічне управління талантами, спрямоване на виявлення, розвиток і утримання високопрофесійних співробітників, а це означає створення програм навчання, розвитку та мотивації, спрямованих на постійне підвищення кваліфікації персоналу.

Інноваційне управління персоналом підтримує створення сприятливого середовища для творчості та інновацій. Заохочення новаторських ідей та внутрішньої підприємницької діяльності сприяє розвитку нових підходів та методів роботи. Тож, інноваційне управління персоналом, враховуючи динаміку сучасного бізнесу, спрямоване на створення гнучкого, мотиваційного та інноваційного оточення, що сприяє розвитку як організації в цілому, так і її працівників.

## **1.2. Механізм впровадження інноваційних засад управління персоналом в розвиток підприємства**

Формування інноваційної економіки неминуче веде до трансформації структури та якості робочої сили, зростання вимог до професійно-кваліфікаційного рівня працівників. Сучасні наукомісткі та інформаційні технології проникають у всі сфери економіки. У результаті відбувається поєднання професійних знань, виникають суміжні та прикордонні професії. Інноваційній економіці потрібні переважно креативні інтелектуальні працівники. Отже, змінюються підходи до управління "новою робочою силою", складаються технології інноваційного управління персоналом. Технологія – (від грец. *techné* – мистецтво, майстерність, вміння; *logos* – слово, вчення) – сукупність методів, що здійснюються в якомусь процесі.

Інноваційні технології – це набір методів, засобів та заходів, спрямованих на розвиток вже існуючих або створення нових видів виробничої діяльності.

Розрізняють такі інструменти впровадження інноваційних технологій:

а) використання – здійснення заключної стадії науково-виробничого циклу освоєння нового продукту;

б) тренінг – ділове спілкування, вид соціально-психологічного вправи, сконцентрованого на розвитку установок, необхідні успішної комунікації за умов професійної діяльності, що застосовуються з підготовки персоналу;

в) консалтинг – консультування виробників, продавців та споживачів з економічних, господарських та правових питань;

г) трансферт – безоплатне надання технології, від однієї особи до іншої;

д) аудит – перевірка фінансів та документації незалежними експертами чи організаціями;

е) інжиніринг – подання на платній основі інженерно-консультаційних пропозицій, таких, наприклад, як проектування, подання ліцензії та ноу-хау щодо створення об'єктів промисловості, інфраструктури та ін.

Результати проведених досліджень, експертні оцінки вчених та практиків свідчать про необхідність глибокого осмислення і подальшої багатопланової трансформації систем управління персоналом в умовах війни. Вони також підтвердили зроблені раніше висновки про пріоритетне значення з 2021 р. цифрової трансформації HR, про необхідність більшою турботи про благополуччя співробітників, посилення контролю за віддаленими співробітниками, розвитку навчання персоналу та навичок HR- спеціалістів.

Компанії по-різному та з різною швидкістю адаптувалися до нових викликів, які зробили необхідною введення віддаленого формату роботи. Цінним для дослідницької практики є те, що інноваційний підхід дозволяє переосмислити інструменти реагування і виділити способи, які показали своє стратегічне значення.

Дослідження трансформації HR-процесів в період пандемії та поширення віддаленої роботи, які проведені аналітичними компаніями, представлені в додатку Б.



Фахівці, які працюють у напрямі систематизації нововведень у галузі управління персоналом, виділяють кілька напрямків, в основі яких лежить використання сучасних ІТ-систем, спрямованих на так, щоб впровадити сучасні цифрові технології в процес збору та аналізу даних, створити віртуальний офіс – систему, що забезпечує прямий доступ та активну взаємодію між людьми, які знаходяться далеко один від одного. Відомо, що цикл управління персоналом містить деякі процеси, а саме [17, с. 60]:

- кадрове адміністрування;
- розвиток та навчання;
- оцінка, атестація;
- мотивація, стимулювання праці;
- організаційний розвиток;
- управління кар'єрою.

У межах названих процесів, зазвичай, знаходять рішення такі основні завдання [19, с. 7-8]:

- розробка єдиних принципів кадрової політики та визначення її цілей;
- планування потреби у кадрових ресурсах, розробка штатного розкладу;
- формування та розвиток системи руху кадрової інформації (інформаційна політика);
- принципи розподілу коштів, забезпечуючи дієву систему стимулювання праці (фінансова стратегія);
- забезпечення програми розвитку, профорієнтацію та адаптацію працівників, планування їх індивідуального просування, професійну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації (стратегія розвитку персоналу);
- оцінка підсумків роботи, дослідження відповідності кадрової політики компанії її стратегії, виявлення проблемних місць у кадровій роботі, а також оцінка трудового потенціалу.

Вся HR-інформація може бути згенерована та спостерігається в рамках чинної колективної інформаційної системи – до блоку «Управління персоналом». Дане програмне забезпечення дає можливість координувати дію

різноманітних каналів взаємодії між персоналом та керівництвом. Все це дозволяє менеджерам з персоналу отримувати доступ до повної інформації про персонал, необхідну для найкращого планування та контролю бюджетів із зарплати, навчання, відряджень тощо. На основі цих даних можна проводити автоматизований добір і підбір кадрів на штатну посаду, аналізувати відповідність конкретного працівника вимогам, пред'явленим до закріплених за штатною посадою робіт, сформувати плановий табель із зазначенням структури планованих справ та ін.

Окрім цього, зараз для пошуку співробітників, а також пошуку роботи все частіше використовується Інтернет. У мережі можна знайти віртуальні кадрові агенції, сайти справжніх діючих кадрових агенцій, дошки оголошень, корпоративні веб-сайти з наявними вакансіями тощо.

Головні плюси Інтернет-інструментів в сфері управління персоналом – швидкість, загальнодоступність та безкоштовність інформації. Крім того, вони також дають змогу найбільш докладно сформулювати запит та вимоги до кандидатів, аніж оголошення у пресі, де за обсяг треба платити. Це підвищує якість пошуку і дозволяє швидко і ефективно вирішити проблеми, що утворилися, коли не вистачає власної бази або треба фахівця знайти терміново.

Майже всі фахівці вважають, що мережеві «біржі праці» вже в найближчому майбутньому будуть значно ефективнішими за інші способи пошуку роботи та персоналу. Крім того, Інтернет дає можливість збільшити штат фірми за рахунок залучення, наприклад, «віддалених» співробітників з інших регіонів і навіть інших держав. Працівник має можливість перебувати у значній віддаленості від головного офісу та, водночас, працювати на цю фірму та взаємодіяти з іншими працівниками за допомогою мережевих технологій. Це збільшує мобільність, як самих працівників, і бізнесу [36, с. 195].

Інформаційні технології грають важливу роль у сучасному управлінні персоналом виробничих підприємств, забезпечуючи ефективну організацію робочих процесів і підвищуючи продуктивність праці. Інформаційні технології сприяють управлінню персоналом за такими напрямками:

1. Інформаційні технології дозволяють автоматизувати багато аспектів

управління персоналом, таких як облік робочого часу, ведення кадрової документації, оцінка ефективності працівників та інші адміністративні завдання. Це допомагає економити час та ресурси, а також уникати помилок, пов'язаних із ручним введенням даних.

2. Впровадження спеціальних систем управління персоналом (HRM – Human Resource Management) дозволяє ефективно вести облік персоналу, визначати компетенції та навички працівників, планувати їх розвиток та оцінювати результативність. Ці системи забезпечують централізований доступ до інформації і сприяють прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень.

3. ІТ дозволяють впроваджувати ефективні системи навчання для персоналу. Це може бути віртуальне навчання, веб-семінари, інтерактивні курси та інші форми. Це сприяє постійному професійному розвитку працівників, їх адаптації до нових технологій і методів роботи.

4. Інформаційні технології дозволяють збирати та аналізувати великі обсяги даних щодо робочих процесів та ефективності персоналу. Аналітичні інструменти можуть допомагати управлінцям робити більш обґрунтовані рішення, а також передбачати потреби в робочій силі та розвивати стратегії управління персоналом.

5. ІТ сприяють поліпшенню комунікації між керівництвом та персоналом. Електронні системи спілкування, електронні пошти, внутрішні портали підприємства допомагають забезпечити швидку та ефективну взаємодію всередині організації.

Загалом, використання інформаційних технологій управлінням персоналом сприяє підвищенню ефективності, оптимізації робочих процесів та поліпшенню стратегічного планування у сфері управління людськими ресурсами.

Широке поширення віддаленої зайнятості сприяло розвитку автоматизації HR-процесів. Найбільший рівень повної автоматизації в період пандемії досягнуто за такими HR-процесами як контроль і моніторинг (29,0% експертів), оцінка персоналу (25,2%), а також автоматизація HR-процесів, вивчення hard

skills, а також компенсації та пільги (по 23,4%). Найбільш високий загальний рівень автоматизації (повної та часткової) досягнуто за наступним процесам [8]:

- контроль і моніторинг виконання завдань – 75,6%;
- управління ефективністю – 70,1%;
- HR-аналітика – 66,4%;
- оцінка персоналу – 65,4%.

Найнижчий рівень автоматизації фіксується по таким процесам як розвиток корпоративної культури, звільнення, управління кар'єрою, компенсації і пільги, адаптація.

Експерти оптимістично оцінюють перспективи автоматизації HR-процесів в їх організації в найближчі 3 роки. Так, 44,9% експертів вважають, що повністю буде автоматизована HR-аналітика, 43,0% – навчання digital skills, 42,1% – контроль і моніторинг виконання задач, 40,2% – ведення кадрового документообігу.

Навіть ті процеси, які автоматизуються повільніше, по думці більшості експертів, через 1-3 року будуть повністю або частково автоматизовано: звільнення (68,2% експертів прогнозують повну або часткову автоматизацію в своєю організації), залучення і утримання з працівників (67,3%), управління кар'єрою (66,4%), розвиток корпоративної культури (65,4%) [14].

Як і при оцінці практики реалізації HR- процесів в віддаленому форматі, ми бачимо, що автоматизація повільніше реалізується в тих сферах роботи HR-фахівців, які не пов'язані з живим спілкуванням. Можна, можливо відзначити, що масштаби і перспективи автоматизації також пов'язані з наявністю та доступністю програмного забезпечення. Так, експерти відмічають використання систем НВІС і Odoo, активну роботу з платформами онлайн-навчання і ін.

Тож вимушений масовий перехід до віддаленої зайнятості став причиною інтенсифікації процесів автоматизації у системі управління персоналом та зростання її масштабів. У найближчій перспективі автоматизація HR-процесів продовжиться, що буде сприяти зниженню трудомісткості в системі управління персоналом, а також знизить витрати переходу до віддаленої зайнятості.

### 1.3. Інноваційні технології управління персоналом у практиці розвитку підприємств

Впровадження інноваційних технологій в систему управління персоналом стає одним з важливих умов підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах розвитку науково-технічного прогресу, конкуренції на ринку. Передумовою для ефективного впровадження та використання інноваційних методик в управлінні є наявність на підприємстві висококваліфікованих спеціалістів, які мають гнучке мислення, творчий та інноваційний погляд, ефективну систему сприйняття, унікальну форму самоактуалізації та взаємодії з соціальними системами. Отже, велике значення щодо схеми інноваційного розвитку на системі управління персоналом має інноваційний потенціал колективу організації.

Інновації не призводять до змін діяльності підприємства та до структурних змін у кадровий склад. У покращенні системи управління персоналом важливим є покращення методів управління персоналом [3].

Сучасні методи відбору персоналу, які в справжнє час впроваджуються на базі вітчизняних підприємств, наведені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

#### Сучасні методи відбору персоналу

Метод відбору персоналу	Характеристика
Метод гейміфікації	Дозволяє ідентифікувати ключові навички кандидата в процесі ігри, що дозволяє підвищити обізнаність спеціаліста рол бренд роботодавця. Кандидат навчає інформацію о робітником місці
Метод фізіогноміки та графології	Дозволяє виділити якості кандидата та включити його до певної групи. В цьому у разі формуються висновки про претендента на підставі аналізу характеристик особи, міміки, на базі аналізу почерку кандидата
Конкурси і змагання- ня	Проведення відкритого конкурсу на вакансію, у цьому випадку кандидати виявляють свої творчі підходи до роботі, працевлаштування отримує переможець конкурсу
Стрес-інтерв'ю	Перевірка на стресостійкість і можливість виходити з важкий ситуації, оцінка логічного мислення і кмітливості
Соціоніка	Виявлення якостей особистості і визначення його до певному типу, висновок про кандидата через тести, інтерв'ю, спостереження за поведінкою, сприяє працевлаштуванню працівників, готових виконувати різну роботу

Джерело: [18].

Набір молодих фахівців створює переваги для компанії в галузі виплат заробітної плати, формування системи мотивації до роботи. Однак молоді фахівці не мають достатнього досвіду, їхнє залучення в організацію передбачає створення системи наставництва для навчання специфікою роботи. У практиці бізнесу у процесах набору ведеться постійна профорієнтація із залучення на вакантні посади студентів старших курсів, які після закінчення навчання обирають організацію з метою працевлаштування. У процесах відбору вітчизняні компанії застосовують методи співбесіди, пропозиція кандидату на посаду проходження випробувального терміну, за результатами якого приймається рішення про прийнятті працівника в колективним.

Інноваційний шлях навчання передбачає внесення інноваційних змін в соціальне середовище та культуру підприємства. Інновації є результатом творчої діяльності працівника та представлені у вигляді нового та модернізованого продукту, що дозволяє забезпечити якісне зростання ефективності процесів.

Система організації навчання на підприємстві спрямована на зростання професіоналізму спеціалістів, закріплення в компанії висококваліфікованих фахівців, що виступають центром трудового потенціалу.

Інноваційне навчання в системі управління персоналом дозволяє розвивати особистість та підвищення кваліфікації, професіоналізму. Навчання персоналу виступає важливим ланкою в системі управління і дозволяє розвивати організаційні процеси у досягненні поставлених цілей та завдань. Високий рівень трудового потенціалу підвищує інтерес працівника до виконуваним посадовим обов'язкам і формує перспективні плани кадрового пересування.

У таблиці 1.3 представлені методи навчання, які найчастіше застосовуються в управлінській практиці, а також виділені їх переваги і недоліки.

Методи оцінки задоволеності персоналу працею, передбачають облік індивідуальних та особистісних характеристик працівників, їх досягнутий професійний рівень, займану посаду, а також оцінку вкладу в підвищення

ефективності підприємства в цілому [18].

Таблиця 1.3

**Порівняльна характеристика сучасних методів навчання**

Метод	Характеристика методу	Переваги	Недоліки
Робітники групи	Передбачає ефективні рішення поставлених завдань	Розвиток самостійності, підвищення мотивації і можливості впливу на ситуацію всередині організації	Розчарування в випадку безпідставного неприйняття керівником запропонованої групи, можливі ділові конфлікти
Навчання методом Shadowing	Співробітник отримує можливість виконувати роль дублера керівника. Він може фіксувати моменти та спостерігати за керівником протягом всього часу роботи	Економічність, швидке навчання співробітника управлінським методом, вдосконалення іміджу за демонстрації лідерських якостей персоналу	Метод неефективний для керівника, призводить до додаткових витрат часу та грошей
Навчання методом Secondment	Отримання досвіду в іншій організації	Розвиток комунікативних навичок роботи	Складність адаптації в новому колективі
Навчання методом Budding	Партнерські відносини в колективі, колега виконує функції помічника в освоєнні новою професії	Посилення міжособистісної взаємодії	можливо розвиток міжособистісних конфліктів

Джерело: [2].

Як інноваційні методи навчання персоналу в сучасну епоху цифровізації застосовуються такі:

1. Е-навчання (електронне навчання). Використання технологій та інтернету для створення навчальних курсів і ресурсів, які доступні в онлайн-режимі. Це може включати в себе відеоуроки, інтерактивні завдання, вебінари та інші онлайн-ресурси.

2. Мікронавчання. Це підходить до навчання, в якому навчальні матеріали розбиваються на короткі, компактні блоки, що дозволяє персоналу зосередитися на конкретних навичках або темах. Мікронавчання може бути

особливо корисним для навчання нових технічних навичок або оновлення існуючих.

3. Інтерактивні симуляції. Використання ігрових симуляцій та інтерактивних вправ для навчання розв'язання реальних завдань та ситуацій. Це допомагає персоналу відчувати практичний досвід і навчитися приймати рішення в ризикових умовах.

4. Віртуальна реальність (VR) та розширена реальність (AR). Використання VR та AR для створення іммерсивних навчальних середовищ, де працівники можуть взаємодіяти з об'єктами та ситуаціями, які можуть зустрітися в реальному житті.

5. Машинне навчання та штучний інтелект. Використання алгоритмів машинного навчання та штучного інтелекту для персоналізації навчання. Системи можуть аналізувати вміння та потреби кожного працівника та пропонувати індивідуалізований навчальний матеріал.

6. Спільне навчання та колаборація. Залучення працівників до навчання в команді та обміну знаннями через спеціальні платформи або інструменти для спільної роботи.

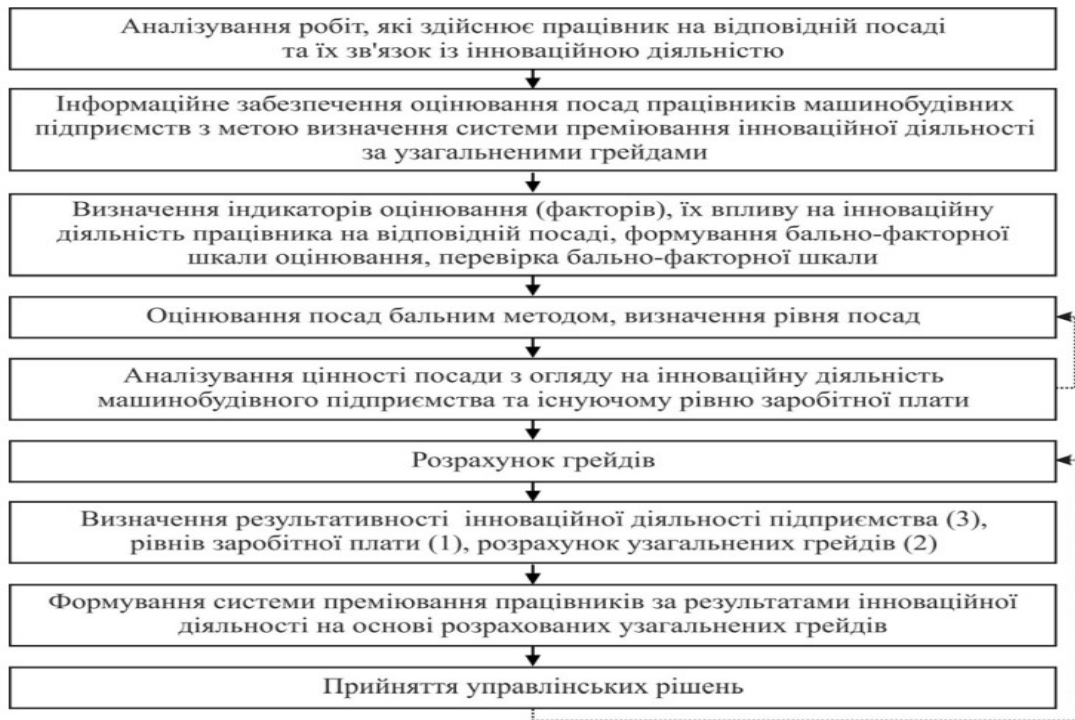
7. Мультимедійні підходи. Використання різних мультимедійних ресурсів, таких як аудіо, відео та інтерактивні графічні елементи для зроблення навчального процесу цікавішим і ефективнішим.

8. Аналіз даних для оцінки успішності. Використання аналізу даних для відстеження та оцінки результатів навчання персоналу, щоб постійно вдосконалювати навчальні програми.

Для оцінки задоволеності персоналу працею своє поширення набув бально-факторний метод. Цей метод передбачає облік факторів, що виражаються в балах, з урахуванням рівнів і терезів. Для того щоб визначити цінність кожного працівника необхідно визначити кількість балів.

Основні етапи оцінки задоволеності персоналу працею згідно бально-факторного методу наведено на рис. 1.2.





**Рис. 1.2. Основні етапи оцінки задоволеності персоналу працею згідно бально-факторного методу**

Джерело: [54].

На початковому етапі необхідно виконати опис посади працівника, визначити тренування, які необхідні для якісного виконання цієї роботи. Далі необхідно вибрати фактори щодо оцінки. Для вибору факторів необхідно керуватися прийнятою стратегією розвитку персоналу [51, с. 102].

Як правило, як фактори вибираються: ступінь повноважень, масштаб дій, рівень впливу на результат, професіоналізм, управлінські навички, комунікабельність та складність прийняття рішень. Для кожного з факторів необхідно призначити вагу з огляду на специфіку діяльності підприємства.

На наступному етапі необхідно виконати розробку бально-факторної шкали. При цьому необхідно враховувати обрані ваги і інтервали між рівнями обраних факторів.

При розробці шкали балів необхідно враховувати, що мінімальне кількість балів повинно бути одно 100 балів. Для того щоб визначити мінімальне кількість балів для кожного обраного фактор А необхідний вага цього фактор А і отримати мінімальне кількість балів по цьому фактором. Далі встановлюється інтервал з використанням шкали рівнів, і Усе отримані

значення заносяться в бально-факторну матрицю.

На наступному етапі проводиться оцінка робочих місць та посад. Для цього рекомендуємо використовувати організаційну структуру підприємства, опис посад, факторів за рівнями та факторну таблицю балів. При виконанні оцінки експертна група використовує виділені фактори.

Після отримання сумарного значення балів виходить система грейдів. При цьому до одного і тому ж грейду необхідно віднести близькі та рівнозначні посади відповідно до складеної матрицею бально-факторної оцінки. При виборі грейдів необхідно враховувати, що чим вищий грейд, тим більше рівень заробітної плати і посадові повноваження працівників.

Таким чином, інновації в системі управління персоналом спрямовані на зміну методів і принципів, відмова від традиційних варіантів управління персоналом, а також підтримку безперервного процесу генерації нових ідей.

Рішення нових завдань, стоять перед HR-службою в умовах віддаленої роботи, потребувало освоєння HR-фахівцями нових компетенцій, особливо по ряду HR-процесів (табл. 1.4).

Загалом по більшості HR-процесів потрібні компетенції змінилися – на це вказали більше половини опитаних експертів. Найбільш висока частка експертів, відзначили зміна необхідних компетенцій, за таким процесам як:

- контроль і моніторинг виконання завдань;
- адаптація персоналу ;
- навчання персоналу ;
- пошук, відбір і найм персоналу.

Більше половини експертів відзначили відсутність необхідності освоєння нових компетенцій по таким процесам як звільнення, компенсації та пільги, ведення кадрового документообігу та розвиток корпоративної культури, матеріальне стимулювання персоналу.

Для виявлення найбільш затребуваних практикою нових компетенцій експертам був поставлене відкрите питання: «Які ключові зміни в компетенцій Ви можете відзначити при даній реалізації HR-процесів?».

**Розподіл експертних оцінок зміни необхідних реалізації HR-процесів компетенцій у період пандемії, %**

<b>HR-процеси</b>	<b>Компетенції значно змінилися</b>	<b>Компетенції незначно змінилися</b>	<b>Компетенції не змінилися</b>	<b>Разом</b>
Контроль і моніторинг виконання завдань	35,1	34,2	30,7	100
Адаптація	35,1	29,8	35,1	100
Навчання digital skills	31,6	32,4	36,0	100
Навчання soft skills	26,4	28,9	44,7	100
Навчання hard skills	25,4	32,5	42,1	100
Управління ефективністю	23,7	36,0	40,3	100
Розвиток бренду роботодавця	23,7	32,4	43,9	100
Пошук, відбір і найм персоналу	22,8	46,5	30,7	100
Організація і нормування праці	22,8	36,0	41,2	100
Оцінка персоналу	21,1	41,2	37,7	100
Залучення і утримання співробітників	20,2	38,6	41,2	100
Автоматизація HR-процесів	19,3	38,6	42,1	100
Компенсації і пільги	18,4	26,3	55,3	100
HR-аналітика	16,7	36,8	46,5	100
Ведення кадрового документообігу	16,7	28,1	55,2	100
Управління кар'єрою персоналу	14,9	37,7	47,4	100
Матеріальне стимулювання персоналу	14,9	33,3	51,8	100
Розвиток корпоративної культури	14,9	29,8	55,3	100
Звільнення, висновок за штат, релокація	13,2	26,3	60,5	100

Джерело: [60].

Узагальнення отриманих відповідей експертів дозволило визначити пріоритетні сфери розвитку компетенцій HR-фахівців. Позначені експертами сфери розвитку нових компетенцій можуть бути згруповані таким чином:

1. Компетенції в сфері антикризового управління персоналом.
2. Цифрова компетенція.
3. Soft skills.

4. Нові компетенції по HR-процесів, в тому числі у сфері пошуку, відбору та найму персоналу, у сфері контролю та моніторингу виконання задач, організації та нормування праці, навчання персоналу, ведення кадрового документообігу та ін.

Розвиток цих компетенцій допоможе HR-фахівцям бути більш адаптивними та конкурентоспроможними в сучасному бізнес-середовищі, де зміни вимагають постійного вдосконалення та адаптації.

## **Висновок до розділу 1**

Економічна сутність і значення інновацій в управлінні персоналом підприємства підкреслює важливість інновацій у сфері управління людськими ресурсами. Інновації дозволяють оптимізувати процеси підбору, навчання та розвитку персоналу, що в свою чергу призводить до покращення продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

Механізм впровадження інноваційних засад управління персоналом в розвиток підприємства включає способи і процедури, за допомогою яких інновації впроваджуються в систему управління персоналом, система спеціальних стратегій та керівництва для ефективного впровадження інновацій в HR-процеси.

Інноваційні технології управління персоналом у практиці розвитку підприємств – це конкретні інструменти та методи, які можуть бути використані для вдосконалення управління персоналом на практиці.

Отже, інновації в управлінні персоналом є ключовим фактором для досягнення успіху та стійкого розвитку підприємств. Вони дозволяють адаптуватися до змін в сучасному бізнес-середовищі, оптимізувати витрати та покращити результати, що в цілому сприяє підвищенню конкурентоспроможності та стабільності підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПП «ГРАНДЕМ»

#### 2.1. Характеристика системи управління персоналом на ПП «Грандем»

ПП «Грандем» – це підприємство, що спеціалізується на виробництві солодкої та солоної соломки, яка відзначається високою якістю та виготовляється виключно із натуральних інгредієнтів. Підприємство пропонує широкий спектр продукції, визначаючи себе як виробника, який завжди намагається забезпечити найвищу якість продукції для своїх клієнтів. Ця робота над вдосконаленням продукції та виробничим процесом постійно здійснюється з метою забезпечення максимального клієнтського задоволення.

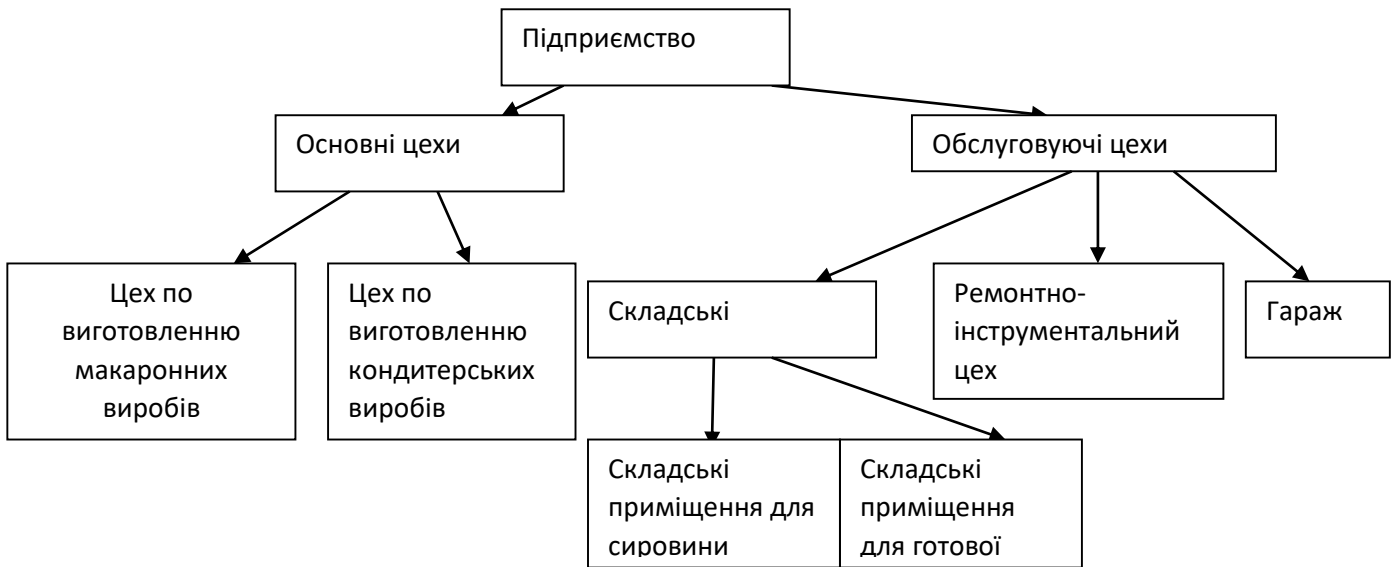
ПП «Грандем» є результатом реорганізації, ініційованої приватним підприємцем Тимчуком С.Т., який заснував цю компанію у 1996 році. Початково асортимент продукції обмежувався вафельними листами та вафельними трубочками. Проте в 2005 році прийнято рішення про розширення виробничих можливостей та асортименту продукції, включаючи виробництво макаронних виробів та соломки.

Юридична адреса підприємства розташована за адресою: м. Чернівці, вул. Прутська, 9 (додаток В). При цьому підприємство має статус самостійного господарюючого суб'єкта з установчими правами юридичної особи, починаючи з моменту його державної реєстрації (додаток Г).

Для розуміння процесів управління персоналом на досліджуваному підприємстві розглянемо комунікаційні зв'язки на підприємстві через аналіз виробничої та організаційної структур управління.

Поділ на підрозділи відбувається відповідно до стратегії розвитку підприємства на ринку. Кожен функціональний підрозділ повинен мати чітко

визначені функції та зони відповідальності. Поділ на складові виробничої структури наведено у рис. 2.1.

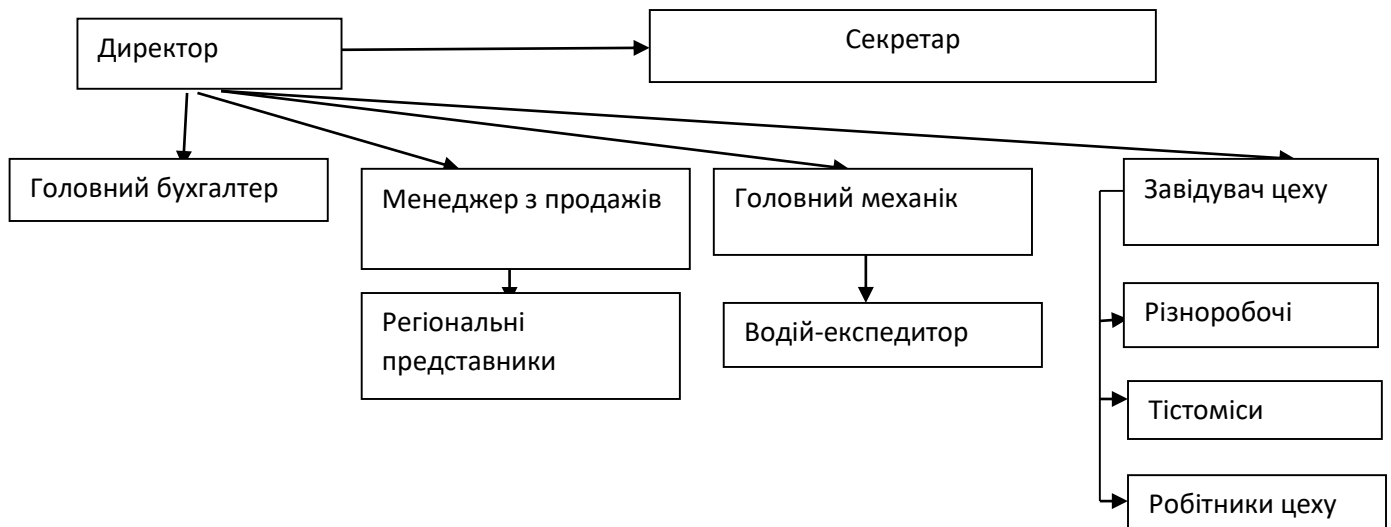


**Рис. 2.1. Виробнича структура ПП «ГРАНДЕМ»**

Виробнича структура ПП «ГРАНДЕМ» підходить для цього підприємства, його працівники виконують приблизно однакові операції (виконуються однакові функції та обслуговують визначені зони робочого місця). Робота, яку має виконувати підприємство, покладається на різні відділи. Це економить час і трудові ресурси. Перед кожним працівником стоять свої завдання, а цільові показники кожного призведуть до конкурентоспроможної роботи всього підприємства. У кожного працівника є прямий керівник, від якого він отримує завдання та пропозиції та відповідає за виконану роботу. Технологічний процес виробництва спагетті складається з етапів зображених у додатку Д.

Щоб більш детально проаналізувати процес управління персоналом та механізм впровадження інноваційного підходу на підприємстві, розглянемо його організаційну структуру (рис. 2.2). Під організаційною структурою управління розуміється група впорядкованих управлінських ланок і зв'язків між ними. Елементами організаційної структури є служби, бригади, співробітники, які виконують різні функції. І навпаки, між одиницями існують певні зв'язки, включаючи горизонтальні зв'язки, вертикальні зв'язки, лінійні зв'язки та

функціональні зв'язки. Характеристика функцій відділів «Грандем» наведена в додатку Е.



**Рис. 2.2. Організаційна структура управління ПП «ГРАНДЕМ»**

Організаційна структура управління досліджуваного підприємства має лінійну характеристику, але система збуту продукції здійснюється відповідно до географічної характеристики та типу структури управління бізнес-підрозділом. Організаційна структура ПП «ГРАНДЕМ» характеризується горизонтальним і вертикальним розподілом праці, має лінійний зв'язок.

Отже, дане підприємство є малим виробничим підприємством харчової промисловості. Він має повну організаційну та виробничу структуру. Серед напрямків діяльності – виробництво макаронних та кондитерських виробів швидкого приготування за італійською технологією та оснащення обладнанням відповідних виробників світу. SWOT-аналіз ПП «Грандем» представлений у додатку Є, він визначає основні шляхи, за допомогою яких бізнес може подолати загрози на ринку та скористатися виявленими можливостями, враховуючи як сильні, так і слабкі сторони компанії.

Отже, система управління персоналом на ПП «Грандем» – це комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності роботи працівників, формування культури високої продуктивності, розвиток професійних та психологічних компетенцій спеціалістів та працівників. Система управління персоналом на ПП «Грандем» базується на таких принципах:

- Стратегічна орієнтація. Управління персоналом враховує цілі та стратегію розвитку підприємства, а також потреби та інтереси працівників.
- Комплексність. Управління персоналом охоплює всі аспекти роботи з людьми: планування, набір, адаптацію, оцінку, мотивацію, навчання, кар'єрне зростання, соціальний захист тощо.
- Індивідуалізація. Управління персоналом враховує індивідуальні особливості, потенціал та очікування кожного працівника, а також створює умови для його самореалізації та саморозвитку.
- Інноваційність. Управління персоналом постійно вдосконалюється, використовуючи сучасні методи та технології HRM, а також залучаючи працівників до генерації нових ідей та розв'язання проблем.

Для реалізації цих функцій на ПП «Грандем» створені відповідні посади: спеціаліст з управління персоналом та виробництвом та технолог. Стратегічну функцію у формуванні політики управління персоналом, аналізу потреб підприємства та персоналу, розробки планів і програм по розвитку персоналу, контролю за якістю HR-процесів здійснює директор. HR-спеціаліст виконує тактичну роль у забезпеченні оперативного виконання HR-функцій, таких як добір, адаптація, оцінка, мотивація, навчання, соцзахист персоналу.

Управління персоналом для підприємств, що виготовляють кондитерські вироби, має свої особливості, які пов'язані з особливостями технологічного процесу, санітарно-гігієнічними вимогами, конкурентним середовищем та споживчими уподобаннями, а саме:

- Необхідність дотримання високих стандартів якості та безпеки продукції, що вимагає постійного контролю за сировиною, обладнанням, умовами виробництва та зберігання кондитерських виробів. Для цього підприємства повинні мати сертифіковану систему управління якістю та дотримуватися державних санітарних правил.
- Необхідність забезпечення широкого асортименту продукції, який враховує регіональні та сезонні особливості попиту, модні тенденції, новинки та інновації на ринку. Для цього підприємства повинні мати гнучку та



ефективну систему планування, організації та регулювання виробництва, а також залучати персонал до генерації нових ідей та розв'язання проблем.

- Необхідність підвищення конкурентоспроможності продукції на національному та міжнародному ринках, що вимагає постійного вдосконалення технологій, обладнання, упаковки, маркетингу та логістики. Для цього підприємства повинні мати стратегічну орієнтацію, аналізувати свої сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, а також використовувати сучасні методи управління персоналом.

- Необхідність формування умов праці для працівників, які б мотивували їх до якісного виконання завдань, професійного зростання та особистісного розвитку, налагодження соціально-психологічної атмосфери сприятливої для роботи, а військовий час ще й психологічної підтримки, формування корпоративної культури з метою утримання кадрів та талантів (ситуація ускладнюється дефіцитом кадрів на ринку праці України). Важливо налаштувати інструменти зворотного зв'язку з працівниками та залучення співробітників до процесу прийняття управлінських рішень.

Основні компоненти системи управління персоналом на ПП «Грандем» включають:

Планування робочої сил. Перед початком виробництва соломки необхідно визначити кількість робочої сили, яка потрібна для задоволення виробництва, потреба якого визначається на основі попиту на продукцію. Це включає в себе планування робочих годин, змінності та календарі роботи.

Рекрутинг та найм. Підприємство має мати ефективну систему рекрутингу та найму працівників, зокрема механіків, операторів обладнання, які відповідають вимогам виробництва соломки.

Навчання та розвиток. Організація надає навчання новим працівникам, а також пропонує можливості для підвищення кваліфікації для всього персоналу. Це важливо для забезпечення безперервного виробництва і вдосконалення процесів.

Оцінка та мотивація. Важливо мати систему оцінки та мотивації працівників, щоб стимулювати їх до досягнення високої продуктивності. Це

може включати в себе бонусну систему, премії за результатами роботи та інші стимули.

Управління конфліктами та відносинами з працівниками. Специфічні особливості виробництва можуть призводити до конфліктів та напруг у колективі. Важливо мати механізми для вирішення конфліктів та підтримки позитивних відносин з працівниками.

Забезпечення безпеки на робочому місці. Оскільки виробництво соломки може включати важке обладнання та процеси, система управління персоналом повинна надавати велику увагу питанням безпеки на робочому місці та дотриманню вимог з охорони праці.

Адміністративні процедури та документація. Працівники управління персоналом повинні вести документацію щодо працівників, включаючи угоди про працю, списки відомостей, звіти про робочий час та інші адміністративні процедури.

1. Управління часом і робочим графіком: Визначення оптимального графіку роботи, робочих змін та відпочинку для забезпечення безперервного виробництва соломки.

2. Комунікація та звітність: Забезпечення ефективної комунікації між різними рівнями управління та працівниками та ведення звітності про ключові показники продуктивності та результати.

3. Безпека на робочому місці: Впровадження інструментів та програм для забезпечення безпеки на робочому місці та дотримання стандартів охорони праці.

4. Системи управління персоналом (HRIS): Використання інформаційних систем управління персоналом для автоматизації багатьох адміністративних завдань, включаючи облік робочого часу, оплату праці та облік працівників.

5. Запитання та пропозиції працівників: Система для отримання та обробки запитань, пропозицій і скарг від працівників, щоб підвищити задоволеність і участь персоналу в управлінні.

Взаємодія з галузевими органами та відповідність законодавству. Підприємство повинно дотримуватися всіх відповідних законів та нормативів, які стосуються виробництва соломки та управління персоналом.

Соціальний захист та підтримка персоналу. Ця функція передбачає забезпечення працівників соціальними гарантіями та пільгами, такими як медичне страхування, пенсійне забезпечення, допомога при втраті роботи, виплата компенсацій та премій тощо. Також до цієї функції належить надання психологічної та правової підтримки працівникам у вирішенні робочих та особистих проблем, яка стало актуальною під час військових дій.

Частина персоналу, що працювали на підприємстві, у цей складний час захищають України. Підприємство допомагає своїм колегам та надає цільову волонтерську допомогу, за що неодноразово отримувало подяку.

Ці інструменти допомагають підприємству, яке виробляє соломку, забезпечити ефективне управління персоналом, зростання продуктивності та досягнення успіху на ринку.

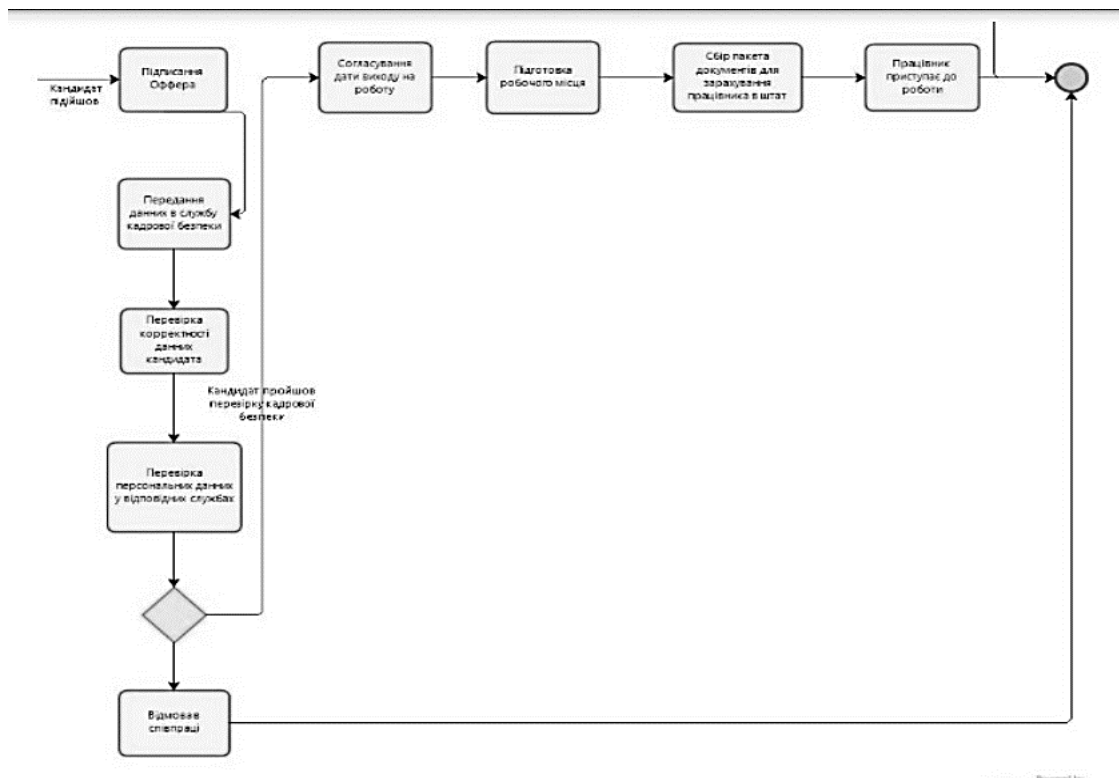
Отже, система управління персоналом на підприємстві, що є об'єктом нашого дослідження, є достатньо добре організованою та спрямованою на досягнення високої продуктивності, забезпечення безпеки та задоволення потреб працівників, що в свою чергу сприяє успіху підприємства на ринку.

## **2.2. Дослідження моделі управління персоналом досліджуваного підприємства**

Система управління персоналом на традиційних підприємствах коли співробітники та структурні підрозділи розглядаються як одна ланка у виробничо-збутовому ланцюзі, для практичного забезпечення розвитку високотехнологічних підприємств уже не підходить. Саме через це підприємства для впровадження інноваційних підходів використовують проектну модель управління, де ядром є якесь завдання, їхні людські ресурси ще більше потребують реалізації моделі, де знижується роль процесів і

підкреслюється значення контролю у вузлових точках. Підприємство має відпустити з-під особливого контролю реалізацію вимог, пов'язаних з організацією робочих процесів, передавши це безпосередньо до зони відповідальності співробітників, актуалізувавши увагу на вивченні запитів самих співробітників та здійсненні оцінки їх результативності, ефективно визначаючи відповідно до особливостей самої задачі вузлові точки для контролю.

Займаючись лише визначенням вимог до результатів у вузлових точках та вивченням персоналу, підприємство має можливість надати співробітникам найширші можливості для самостійного прийняття рішень, і, таким чином, підвищити продуктивність праці. Моделювання процесу управління персоналом зображено на рисунку 2.3.



**Рис. 2.3. Елемент управління персоналом згідно моделі, яка використовує контроль вузлових точках**

Застосовуючи модель управління, яка використовує контроль вузлових точках, підприємство більше не потребує щохвилиних роздумів щодо якості виконання співробітниками поставлених завдань – треба лише оцінювати

результативність роботи персоналу з виконання проекту шляхом контролю у вузлових точках.

ПП «Грандем» при реалізації завдань створює демократичну та відкриту робочу атмосферу, зміцнюючи комунікативні та довірчі відносини, формуючи управлінську модель рівноправної взаємодії. Контроль у вузлових точках допомагає організувати належний облік, не пов'язаний із внутрішньокорпоративним суперництвом.

Управління персоналом на «Грандем» є моделлю проектного менеджменту, у якій центральне місце посідає людина. Ця модель, ґрунтуючись на вивченні законів людської психології та поведінки, передбачає використання ненасильницьких механізмів для формування переконливих факторів у свідомості співробітників, таким чином, воля колективу поступається місцем усвідомленому поведінці окремої людини.

Модель управління людськими ресурсами ПП «Грандем» ґрунтується на важливій ролі нормативного регулювання, який встановлює систему докладних та суворих правил, що поширюються від верхніх шарів до нижніх, а нижні шари працюють відповідно до цієї системи. Зберігається стабільність структури, а також повнота і ефективність наказів та норм, що забезпечує якість продукції, але не завжди може забезпечити адекватну реакцію на постійно мінливі зовнішні умови існування.

У той же час ієрархічна система сприяє посиленню прагнень до незалежності та розвитку почуття протесту у персоналу підприємств, націленого на реалізацію самоцінності. Такі особливості персоналу виробничих підприємств, як творчий підхід, складність контролю робочих процесів та оцінки результатів роботи, призводять до того, що модель гнучкого управління добре їм підходить.

Вимога підвищення гнучкості в управлінні підприємствами в сучасних умовах стала цілком реальною завдяки розвитку комп'ютерних комунікацій та Інтернету. У цих умовах сфера управління людськими ресурсами під впливом інтернету також зазнає значних змін.

Інтернет надав сфері управління людськими ресурсами новий фундамент

– інформаційні дані. З його допомогою стало можливим використовувати їх для прийняття рішень. Це дозволило перетворити управління людськими ресурсами на ефективний механізм підвищення загальної результативності. Величезний обсяг даних, що накопичуються і концентруються у сфері управлінських комунікацій, став доступним для використання і перш за все з метою ефективного управління.

Спеціалісти з управління персоналом підприємства мають можливість незалежно від часу доби або місцезнаходження отримувати дані про самого працівника, місце, де він затребуваний як виробник продукції, його взаємозв'язок та взаємодію з іншими працівниками, стало можливим оцифрувати інформацію про поведінкові та моральні якості співробітника. Усе це дозволяє використовувати масиви даних під час добору персоналу; проаналізувати їх, зіставляючи результати з виявленими матеріальними запитами та очікуваннями співробітника під час планування розмірів оплати праці.

Їх використання дозволяє встановити оптимальне співвідношення між претендентом на роботу і його можливостями, виправити ситуації з неефективним використанням персоналу. Впроваджуючи науковий підхід до кадрової політики, комп'ютерні комунікації дозволяють аналізувати відносини між працівниками і роботодавцями і точки конфліктного дотику, зменшуючи, таким чином, інтенсивність внутрішньокорпоративних протиріч і конфліктів, знижуючи собівартість управлінських та бізнес-процесів, заощаджуючи внутрішні ресурси. Використання інтернету та системи великих даних дає можливість здійснення об'єктивної та справедливої нормативної оцінки щодо процесу створення структурної вартості та результатів ведення бізнесу. Стає можливим статистичне управління вартістю людських ресурсів.

Через війну, у практиці управління передові вітчизняні підприємства побудували структуру менеджменту, яка швидко реагує та автономна. З одного боку, така структура дозволяє швидко та ефективно реагувати на зміни умов з погляду виконання цілей проекту та роботи з клієнтами. І з іншого боку, така структурна інновація дає передовим підприємствам можливість підвищити

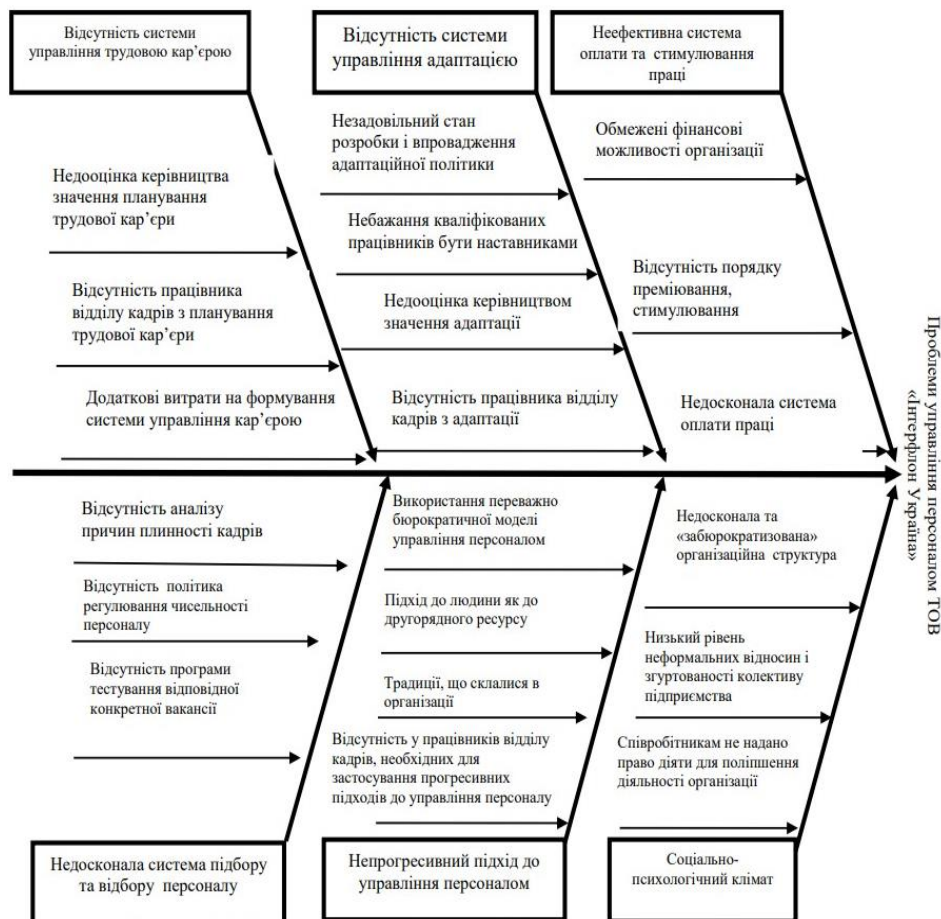
результативність реалізації проектів, знизити адміністративні витрати компанії, і в результаті підвищити ефективність виробничих процесів та їх прибутковість.

Наукові передові підприємстві, використовуючи проектну модель управління, знижують роль процесів та підкреслюють значення контролю у вузлових точках. Це не лише допомагає підприємствам створювати демократичну та відкриту робочу атмосферу, а й сприяє мінімізації неефективних витрат внутрішніх ресурсів, пов'язаних із внутрішньокорпоративним суперництвом.

До того ж за допомогою інновації в механізмах м'якого управління людськими ресурсами, передові вітчизняні підприємства залишають своїм співробітникам відповідний простір і для роботи, і для життя, будують систему ефективних трудових відносин між співробітниками, мають ініціативу щодо здійснення гнучкого менеджменту та використовують усі можливості для створення безпечної та комфортного робочого середовища.

### **2.3. Аналіз механізму впровадження інноваційних інструментів управління персоналом на ПП «Грандем»**

Аналіз системи мотивації праці на ПП «Грандем» є важливим засобом впровадження інноваційних підходів. Для визначення проблем пов'язаних з впровадженням інноваційних інструментів в управління персоналом, здійснимо аналіз HR-проблем, які з одного боку. Виступають недоліками системи, а з іншого – відображають «вузькі місця», які можуть вказувати на напрями впровадження інновацій. Тож, систематизовані причинно-наслідкові зв'язки діаграма Ісікави HR-проблем зображені на рисунку 2.4.



**Рис. 2.4. Причинно-наслідкові зв'язки діаграма Ісікави HR-проблем на підприємстві**

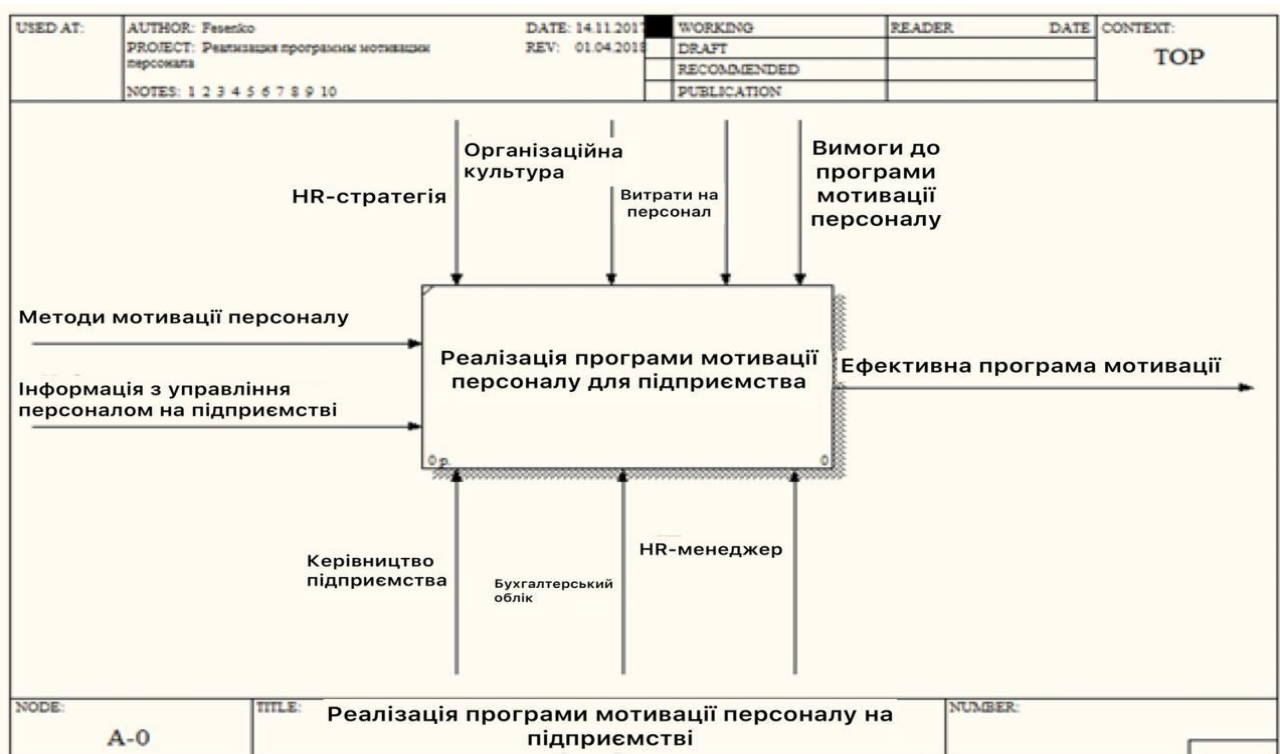
Науковець Гарвардського університету в США В. Джеймс у своїх дослідженнях виявив, що за відсутності мотивації людський потенціал використовується лише на 20-30%. За наявності ефективної системи мотивації, потенціал співробітників можна використовувати вже на 80-90%. У зв'язку з цим створення справедливих мотиваційних механізмів та системи оцінки результатів праці сприяє ефективному використанню ресурсів персоналу підприємства.

Використовуючи стандарт IDEF0, спочатку опишімо процес технічної розробки в цілому (будуємо контекстну діаграму), а потім функціонально декомонуємо бізнес-процес, пов'язаний з мотивацією праці як головним елементом впровадження інновацій. Основними елементами функціональної моделі IDEF є:



- Вхід – матеріал або інформація, яка використовується або перетворена роботою для отримання результату (виходу);
- Вихід – матеріал або інформація в результаті реалізації процесу;
- Управління – інструменти прийняття рішень, що забезпечують організацію та реалізацію стратегії розвитку.
- Інструменти – ресурси, що потрібні для забезпечення бізнес-процесів [7].

У результаті моделювання ми створили контекстну діаграму «Реалізація корпоративних програм стимулювання персоналу», як показано на рисунку 2.5.



**Рис. 2.5. Реалізація програм мотивації персоналу на ПП «Грандем»**

Як видно з малюнка, основні завдання втілюють призначення моделі. Цей процес має декілька входів: «Методи мотивації персоналу», «Інформація про управління персоналом підприємства» та вихід: «Ефективні рішення щодо мотивації персоналу». У внутрішній системі управління робота керівництва, менеджерів з персоналу, бухгалтерів зосереджена на процесах. Беручи до уваги конкретну ситуацію технології стимулювання талантів (людська мотивація та мотивація), основними механізмами є «стратегія талантів», «організаційна культура», «вартість талантів» і «вимоги до плану стимулювання талантів».

Тож, розроблена процесна модель дасть змогу впровадити інноваційні підходи на основі системи мотивації персоналу, націлена на досягнення стратегічних цілей організації з урахуванням індивідуальних і загальних результатів роботи кожного відділу і підприємства в цілому.

Впровадження системи заохочення має супроводжуватися обов'язковим повідомленням працівників про внесені зміни, терміни внесення змін, заплановані заходи тощо. У механізмі впровадження інноваційного підходу в управління персоналом на підприємстві виділяють короткострокові, довгострокові та моральні механізми мотивації.

Короткострокову мотивацію матеріального характеру становлять бонусно-преміальні проекти. Їхня суть – комплексне використання механізмів преміювання за результативність та плати за ризик. Вона активно використовується на підприємствах такого типу як ПП «Грандем», оскільки тут серйозно ставляться до професійного зростання персоналу і готові приділяти увагу його викликам як потенційному конкуренту при виході на інше підприємство. З їх допомогою можна здійснювати регулюючий вплив на ініціативність персоналу, що володіє високим рівнем досвіду, мотивувати його на виконання роботи, пов'язаної з певним рівнем складності і яка відрізняється певним рівнем ризику і водночас передбачає високий рівень віддачі.

Довгострокова мотивація матеріального характеру включає проекти з наділення працівників адміністративними повноваженнями. Персонал отримує такі повноваження на підприємстві та автоматично стає співучасником управління. Сучасні інноваційні підприємства часто наслідують приклад широко розповсюдженої в США практики ESO (опціон емітента або аналог цінного паперу, що дає право на придбання у визначений термін та за заданою ціною акцій підприємства) та ESOP (план наділення акціями найманих працівників).

Такі способи мотивації пропонують органічну взаємодію між інтересами власника та технічних співробітників, між інтересами управління та цілями розвитку підприємства. Вони забезпечують сталість інноваційного процесу, де драйвером отримання прибутку. Більше того, реалізація опціонів емітента

знижує тиск на середні та малі підприємства, що пов'язано з необхідністю постійних готівкових виплат, дозволяє значно знизити відтік із підприємства оборотних коштів та вільного капіталу, а у працівників з'являється вигода, пов'язана з відстрочкою виплат податку.

Механізми моральної мотивації, на відміну від багатьох підприємств, які недостатньо приділяють уваги необхідності моральної підтримки співробітників, на ПП «Грандем» активно використовуються. Зокрема такі форми [9]:

- планування професійного кар'єрного зростання для співробітника. Підприємство визначає точки оптимального зіткнення векторів розвитку співробітника та підприємства загалом, надаючи непрямий вплив на процеси зростання його персональних здібностей, підвищуючи посади, ставлячи до низки управлінського резерву, відправляючи навчання і т.д.

- гнучка організація праці. Основна частина зайнятих на виробничих підприємствах працівників є працівниками рутинної праці, які насамперед зайняті розумовою діяльністю. Введення гнучкої зайнятості дозволяє подолати обмеження тимчасового і просторового характеру. Чіткий робочий графік та постійне робоче місце не має для таких працівників практичного значення – працівники інтелектуальної праці мають свободу в плані організації робочого процесу. Їм дозволяється за власним бажанням вносити організаційні корективи, скорочуючи чи подовжуючи робочий час, гнучко та варіативно організуючи робоче місце. Таким чином, співробітники можуть випробувати позитивні емоції від індивідуального планування робочих процесів.

- постановка амбітних завдань, підвищення рівня складності роботи та пов'язаної з нею відповідальності, сприяння у проходженні співробітниками необхідних тренінгів та своєчасний зворотний зв'язок у відповідь на їх досягнення – все це забезпечує баланс між стимулюванням та пресингом, який відчуває персонал.

- вільне та безперешкодне спілкування, зміцнення постійних комунікацій між співробітниками різного рівня, що сприяє обміну знаннями та

інформаційній взаємодії. Найчастіше це дуже складно реалізується в умовах традиційних підприємств із суворою службовою ієрархією.

-толерантна інноваційна атмосфера. З одного боку, такі підприємства заохочують інновації, послаблюють контроль та підштовхують співробітників до дії; з іншого боку, зі щирим розумінням ставляться до невдач співробітників про те, щоб уникнути ситуації, коли персонал зі страху перед невдачею вирішується займатися інноваційної діяльністю.

Назвавши такі форми мотивації персоналу для впровадження інноваційних підходів, важливо відзначити, що вони застосовуються диференційовано, тобто з урахуванням статусу та значущості працівника для підприємства.

Відповідно до впровадження інноваційних підходів в управління персоналом персонал підприємства можна поділити на 4 типи. Перший – ядро колективу, наприклад, розробники, які ведуть активну дослідницьку діяльність та досвідчені управлінці – стосовно них застосовуються механізми мотивації, де на чолі кута знаходиться самореалізація та досягнення успіхів. Другий – персонал, заміна якого спричинить великі витрати з боку підприємства. До цього типу належать співробітники з добрими клієнтськими зв'язками. У ставленні до них можна застосовувати преміювання та механізми постійного мотивування. Третій – персонал, який можна замінити. Цим людям необхідно нагадувати про існування зовнішніх претендентів на їхнє робоче місце і таким чином чинити на них тиск. Четвертий – персонал, який потребує заміни, оскільки не виконує покладених на нього обов'язків. Такий облік роботи не просто необхідною системою кадрового менеджменту, а й передбачає її особливу значущість у структурі підприємства. Він ґрунтується на високому рівні професійної підготовленості кадрових працівників.

Невід'ємною функцією управління персоналом у військовий час є прояв уваги до найдрібніших деталей повсякденного життя співробітників. Напружена трудова діяльність протягом тривалого часу та виконання технологічних завдань найчастіше не залишає можливості для того, щоб підтримувати власне здоров'я. У таких працівників мало часу на дозвілля та

сім'ю, тому молодіючий кадровий склад працівників інтелектуальної праці відчуває величезні потреби у турботі, саме [39]:

- надання уваги до різних аспектів сімейного життя співробітників. Наприклад, у разі виникнення складнощів у сім'ї у будь-якого співробітника, відділ по роботі з персоналом підприємства прикладає всі зусилля та сприяє якнайшвидшому вирішенню проблем особистої якості.

- турбота про стан здоров'я співробітників, організація для них регулярних медичних оглядів та терапевтичних програм. Наприклад, під час пандемії коронавірусу на підприємстві видавали співробітникам спеціальні засоби захисту та профілактичні лікарські препарати.

Співробітникам, які працюють понаднормово, створюються комфортні умови для праці після закінчення робочого дня, наприклад, може бути надано цілком гідну вечерю. Працівникам, які знаходяться в офісі і не повертаються додому аж до глибокої ночі, надаються комфортні кімнати відпочинку та дозвілля, намагаючись відтворити атмосферу домашнього затишку. Таким чином, знижується відчуття відторгнення, яке деякі співробітники можуть відчувати перед роботою понаднормово, а також підвищується ефективність роботи персоналу.

У перспективі ПП "Грандем" планується впровадження таких інноваційних методик та технологій управління персоналом для покращення продуктивності та якості продукції як:

1. Системи моніторингу та контролю якості. Використання сучасних систем моніторингу може допомогти вчасно виявляти і усувати дефекти в продукції, забезпечуючи високу якість соломки. Це важливо для задоволення вимог клієнтів.

2. Системи управління персоналом (HRIS). Впровадження інформаційних систем управління персоналом допомагає спростити процеси ведення документації, обліку робочого часу та оплати праці. Це дозволяє звільнити ресурси для стратегічного управління персоналом.

3. Аналіз даних та прогнозування. Використання аналітики даних для прогнозування потреб в робочій силі, оптимізації графіків роботи та

планування виробництва. Це допомагає уникнути нестачі або надмірного числа працівників.

4. Ефективне управління відходами. Впровадження інноваційних методів для зменшення відходів та покращення екологічної діяльності підприємства, що може бути важливим аспектом управління персоналом та ресурсами.

5. Використання інтернету речей (IoT). Впровадження IoT-технологій у виробничих процесах для моніторингу стану обладнання та оптимізації енергоефективності.

Зазначені інноваційні методи та технології допомагають ПП "Грандем" підвищити продуктивність, знизити витрати, поліпшити якість та забезпечити конкурентоспроможність на ринку виробництва соломки.

## **Висновки до розділу 2**

Досліджуване підприємство – ПП «Грандем», є малим виробничим підприємством харчової промисловості. Він має повну організаційну та виробничу структуру. Організаційна структура управління досліджуваного підприємства має лінійну характеристику, але система збуту продукції здійснюється відповідно до географічної характеристики та типу структури управління бізнес-підрозділом. Система управління персоналом на ПП Грандем – це комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності роботи працівників, формування культури високої продуктивності, розвиток професійних та психологічних компетенцій спеціалістів та працівників.

ПП «Грандем» для впровадження інноваційних засад в управління загалом застосовує проектну модель управління на основі вузлових точок.

Через війну, у практиці управління передові вітчизняні підприємства побудували структуру менеджменту, яка швидко реагує та автономна. З одного боку, така структура дозволяє швидко та ефективно реагувати на зміни умов з погляду виконання цілей проекту та роботи з клієнтами. І з іншого боку, така структурна інновація дає передовим підприємствам можливість підвищити

результативність реалізації проектів, знизити адміністративні витрати компанії, і в результаті підвищити ефективність виробничих процесів та їх прибутковість.

Розроблена процесна модель дасть змогу впровадити інноваційні підходи на основі системи мотивації персоналу, націлена на досягнення стратегічних цілей організації з урахуванням індивідуальних і загальних результатів роботи кожного відділу і підприємства в цілому.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ІННОВАЦІЙНИХ ЗАСАД УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА

#### **3.1. Зарубіжний досвід впровадження інноваційних технологій в практиці управління персоналом прогресивних підприємств**

В умовах сучасного бізнесу, як у зарубіжних, так і у вітчизняних компаніях, застосування інноваційних методів управління персоналом стає ключовим фактором успіху. Організації прагнуть збільшити ефективність та продуктивність своїх співробітників, а також створити умови для їх розвитку та кар'єрного зростання. Для досягнення цих цілей вони активно модифікують і вдосконалюють традиційні методи управління та впроваджують інноваційні підходи та інструменти, що сприяють розвитку творчого потенціалу персоналу, проводять аналіз мотиваційних факторів, що впливають на працівників та розробляють індивідуальні програми мотивації для різних груп співробітників; дотримуються принципу персоналізації управління, враховуючи індивідуальні потреби та переваги працівників; забезпечують можливості для професійного та особистісного зростання співробітників, за допомогою навчання та розвитку, стажувань і програм управління кар'єрою.

Аналіз показує, що зарубіжні компанії сьогодні все частіше звертають увагу на використання інноваційних підходів в управлінні своїм персоналом, оскільки вони вважають, що традиційні методи не можуть забезпечити достатню ефективність. Нові методи, такі як використання сучасних технологій, застосування нових форм навчання та розвитку співробітників, а також введення системи мотивації та винагород, дозволяють компаніям приваблювати та утримати талановитих співробітників, підвищити їх продуктивність та покращити загальну результативність бізнесу.

Інноваційні підходи до управління персоналом включають використання нових технологій, методів та інструментів для поліпшення ефективності роботи



персоналу та підвищення мотивації. Деякі з таких підходів включають [5, 12, 32]:

- використання програмного забезпечення для управління кадрами та автоматизації рутинних завдань, таких як розрахунок зарплат, контроль робочого часу та оцінка результативності;
- впровадження систем зворотного зв'язку та оцінки продуктивності, які дозволяють персоналу отримувати регулярний зворотний зв'язок по своїй роботі та дізнаватися, де є можливості для поліпшення;
- приділення більшої уваги добору кандидатів на роботу, використовуючи алгоритми штучного інтелекту та аналіз великих даних для знаходження найбільш підходящих кандидатів;
- розвиток персоналу через системи навчання та стажування, які дозволяють отримати нові знання та навички;
- впровадження гнучких форм роботи, таких як віддалена робота або гнучкий графік, які збільшують задоволеність персоналу та продуктивність;
- приділення більшої уваги управлінню кар'єрою персоналу, надаючи можливості для зростання та розвитку всередині організації.

Дослідження свідчать, що передові цифрові компанії, такі як Apple, Samsung та Vodafone успішно використовують інноваційні підходи в управлінні персоналом на різних етапах, включаючи підбір кваліфікованих кадрів, оцінку їх ефективності, навчання та стажування, а також впровадження системи винагород та управління кар'єрою. Наприклад, компанія Apple приділяє особливу увагу підбору та навчання своїх співробітників. Вона активно використовує професійні програми навчання та стажування, щоб забезпечити співробітникам сучасні знання та навички, необхідні для успішної роботи в компанії. Крім того, Apple також приділяє велику увагу створенню системи винагород та управлінню кар'єрою своїх співробітників [1].

Samsung також застосовує інноваційні методи управління персоналом для підвищення ефективності та продуктивності. Компанія активно впроваджує систему винагород, щоб мотивувати своїх співробітників і створити умови для їх зростання всередині організації. Vodafone використовує інноваційні методи

для покращення ефективності роботи співробітників та оптимізації бізнес-процесів [7].

Ці компанії дотримуються принципів персоналізації навчання та розвитку, а також активно використовують цифрові технології, такі як онлайн-курси, мобільні програми та хмарні технології, щоб забезпечити доступність і гнучкість у навчанні та розвитку персоналу. Крім того, вони приділяють велику увагу формуванню корпоративної культури, яка сприяє утриманню талановитих співробітників та створенню мотивуючої та інноваційної робочого середовища.

Систематизація напрямів застосування інноваційних засад управління персоналом та їх характеристика наведені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

**Досвід використання традиційних та інноваційних методів управління персоналом у практиці провідних компаній**

Організація	Основний акцент	Характеристика
McDonald's (США)	Навчання	Компанія регулярно проводить тренінги, які не тільки сприяють розвитку учасників, але й допомагають набувати навичок, які можуть бути застосовані в різних сферах діяльності. Ці тренінги допомагають персоналу покращити свої професійні навички та набути нових знань, які можуть бути корисними в різних ситуаціях та галузях. Завдяки цьому співробітники можуть краще виконувати свої завдання, покращувати якість обслуговування та забезпечувати високий рівень задоволеності клієнтів. Крім того, такі тренінги можуть підвищити мотивацію та лояльність персоналу, що призведе до збільшення продуктивності та успіху компанії.
Adidas (Німеччина)	Навчання	З початку 2006 року впроваджено навчальну програму, спрямовану на розвиток навичок менеджерів у галузі управління людськими ресурсами. У рамках програми менеджери навчаються інноваційним методам управління персоналом щодо таких завдань, як підбір кадрів, системи винагород та компенсацій, організація навчання та визначення цілей, оцінка ефективності
Microsoft (США)	Оцінка діяльності	У компанії було створено чотири додатки для співробітників, що спрощує організацію робочих процесів. Працівники можуть самостійно заповнювати свій профіль, вибирати відповідні тренінги та навчальні програми, а також встановлювати дати відпусток та інші важливі деталі
Нова пошта	Управління кар'єрою	Для стимулювання зростання кваліфікації та професійного розвитку своїх співробітників компанія надає різноманітні програми навчання та тренінгів, які допомагають працівникам розвиватися у своїх професійних навичках та набувати нових знань. Вона також активно підтримує впровадження та розвиток нових ідей та інновацій, у тому числі через проведення конкурсів та програм, спрямованих на розвиток стартапів та інноваційних проектів усередині компанії та поза нею

Організація	Основний акцент	Характеристика
Vodafone	Оцінка діяльності	Щорічно в компанії Vodafone проводиться оцінка ефективності роботи всіх співробітників, яка є основою для перегляду їхньої заробітної плати та присудження річної премії. У рамках цієї оцінки керівництво компанії аналізує результати роботи кожного співробітника, ґрунтуючись на досягненнях, виконанні поставлених завдань та цілей, а також на вкладі в загальний успіх компанії. Крім того, у компанії діє система додаткових мотиваційних заходів та соціальних гарантій. Ці мотиваційні заходи включають різні бонуси, як матеріальні, так і нематеріальні, такі як додаткові вихідні дні, можливість працювати з дому, оплачувані медичні страховки та ін. Компанія також надає можливості для професійного розвитку, такі як тренінги, семінари та навчання за кордоном

Джерело: [1].

Деякі великі компанії також розуміють, що ефективне управління персоналом може стати ключовим фактором для підвищення результативності та процвітання бізнесу. Наприклад, компанія Vodafone проводить щорічну оцінку ефективності роботи співробітників, на підставі якої переглядаються їхні заробітні плати та присвоюються річні премії. Це дозволяє Vodafone залучати та утримувати талановитих та мотивованих співробітників, а також підвищувати якість наданих послуг та збільшення вати доходи компанії. Крім того, Vodafone інвестує в навчання та розвиток своїх співробітників, у тому числі за допомогою впровадження інноваційних методів управління персоналом, щоб підтримувати високий рівень професіоналізму та конкурентоспроможності.

За даними онлайн-ресурсу HR MBA, присвяченого управлінню персоналом та бізнесом, найінноваційнішими компаніями світу з найкращими практиками HR є Google, SAS, Nissan, Twitter, LinkedIn, Boston Consulting Group (BCG), Ford, Shell, Rolls-Royce, Marks & Spencer тощо [13]. Ці компанії використовують різні інноваційні технології управління персоналом (HR-технології) (додаток 3). Серед найбільш популярних технологій варто відзначити такі:

- Штучний інтелект і машинне навчання. Згідно з глобальним дослідженням IEEE, найважливішими технологічними змінами у 2023 році будуть штучний інтелект і машинне навчання (21%), хмарні обчислення (20%) і

5G (17%). Щоб розвивати свій бізнес, 66% глобальних бізнес-лідерів і аналітиків погоджуються, що штучний інтелект буде стимулювати більшість інновацій майже в кожній галузі в найближчі роки. М. Хорнунг, старший стратег бренду роботодавця Echaqueo, вважає, що до 2023 року штучний інтелект і машинне навчання допоможуть менеджерам з персоналу зменшити навантаження, одночасно підвищуючи загальну продуктивність підприємства [42, с. 19];

- Блокчейн-дослідження, проведене Morgan Philips Group, показує, що блокчейн змінить деякі тенденції в HR-технологіях у 2023 році [6]. Наприклад, блокчейн можна використовувати для оплати праці співробітників у криптовалютах, укладення смарт-контрактів на робочому місці, підвищення точності систем нарахування заробітної плати, хронометражу тощо;

- Цифрове навчання, онлайн навчання та розвиток. Пандемія створила багато можливостей для підвищення кваліфікації та професіоналізму працівників, зокрема цифрові платформи навчання. Вони дозволяють компаніям обмінюватися файлами та ресурсами, автоматизувати робочі процеси та підтримувати працівників, які прагнуть професійного розвитку. Навчання на робочому місці спонукає співробітників бути більш проактивними в досягненні особистих і професійних цілей;

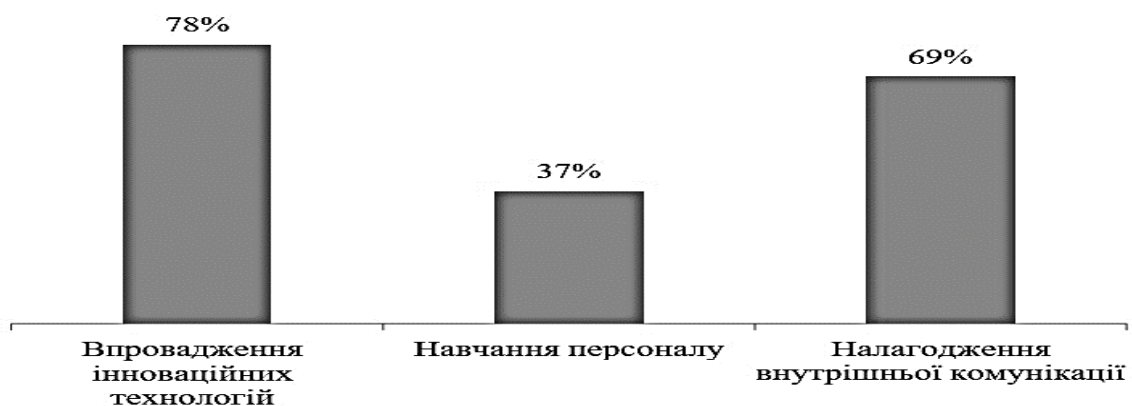
- Змішані офіси. Все більше людей і компаній приваблюють гібридні методи роботи. Дослідження, проведене міжнародною кадровою компанією Robert Half, показало, що приблизно одна третина (33%) професіоналів, які працюють вдома, шукали б нову роботу, якби їм довелося працювати повний робочий день в офісі [7]. Перевага гібридної роботи полягає в тому, що фізична відстань дає компаніям легший доступ до кваліфікованих та різноманітних талантів;

- well-being: методи благополуччя в управлінні персоналом розроблені для підвищення комфорту та благополуччя працівників під час виконання ними професійних обов'язків. Ці технології включають використання цифрових платформ для організації групових заходів, допомоги в створенні офісів вдома, навчання нових співробітників у команді тощо. Ці технології набули

особливого значення під час пандемії, коли багато людей змушені працювати вдома. Щоб забезпечити оптимальні умови праці, коли співробітники можуть зосередитися на своїх бізнес-проектах, важливо підтримувати баланс між професійним і особистим життям;

- Цифрова біржа працевлаштування. Цифрова біржа працевлаштування – це онлайн-ресурс, який допоможе вам знайти роботу або працівників за окрему плату. Ідея такого обміну виникла через те, що в компанії довгостроково працювало все менше людей. Віртуальні біржі працевлаштування для фрілансерів вже існують, але в майбутньому їх можуть розвинути державні органи. Це завдяки зростанню Інтернету та технологій, які дозволяють вам знаходити працівників у будь-якій точці світу.

Дослідження основних трендів і викликів HR-індустрії в Україні, проведене інноваційним агентством Center42, CAPS Business School і порталом Happy Monday, показує, що провідні українські компанії розуміють важливість HR-технологій і намагаються вчитися на іноземному досвіді. У дослідженні взяли участь 60 менеджерів з персоналу провідних українських компаній. Більшість респондентів (78%) вважають, що впровадження інноваційних технологій управління персоналом найближчим часом стане основним обов'язком HR-менеджерів. Інші важливі обов'язки менеджерів з персоналу включають навчання співробітників (73%) і налагодження внутрішніх комунікацій (69%) (рис. 3.1) [16].



**Рис. 3.1. Обов'язки HR-менеджера в найближчому майбутньому, % [8]**

Джерело: [16].

У даний час знання та технології стають основою будь-якої діяльності, і це визначає подальший курс дій як для працівника, так і для компанії загалом. Важливо відзначити, що в наш час дуже важливо для персоналу, кандидата і навіть роботодавця навчитися бути гнучким, креативним, готовим до змін та використання інноваційних цифрових технологій.

У сучасному світі, де готовність до впровадження інновацій відіграє все більшу роль, важливо усвідомити, що знання та технології стають ключовими факторами успіху як для працівника, так і для компанії в цілому. У зв'язку з цим, управління людськими ресурсами має бути схильне до кардинальної модернізації. Сьогодні кожному співробітнику, чи то кандидату чи роботодавцю, необхідно бути гнучким, креативним, готовим до змін та використання інноваційних технологій.

Модель впровадження інноваційних технологій в систему управління персоналом у діяльність підприємства наведено в додатку К. Це допоможе ПП «Грандем» не тільки досягти успіху в поточній діяльності, але й гарантувати процвітання в майбутньому, нівелювати наявні ризики [8]. Вже сьогодні інновації відіграють ключову роль у розвитку та успіху у розвитку досліджуваного підприємства. Основною цінністю є унікальні компетенції, здібності та знання, що наголошує на важливості систематичного розвитку персоналу. Для досягнення успіху ПП «Грандем» слід не тільки впроваджувати нові технології відповідно до вимог ринку, але й освоювати інноваційні методи управління, які орієнтовані на сучасні тенденції.

Провівши дослідження, спрямоване на виявлення та дослідження технологічних трендів, можливості їх імплементації у процеси управління персоналом ПП «Грандем» як організаційно-управлінські інновації, нами виявлено нові можливості, які могли б сприяти розвитку системи управління персоналом організації, посиленню її конкурентоспроможності, а також загрози, які потрібно враховувати при прийнятті управлінських рішень.

Нові технології не здатні повністю замінити людину, вони лише інструмент підвищення ефективності його праці. Так, наприклад, штучний інтелект не замінює традиційного найму, але він дозволяє розширити його

можливості; він доповнює роботу спеціалістів з найму, аналізуючи великий обсяг інформації швидше та розумніше, ніж вони могли б зробити поодиночі. Він автоматизує низькорівневі завдання, щоб фахівці могли приділяти більше часу стратегії найму та відносинам з кандидатами. Можна виділити такі переваги рекрутингу на основі технології Big data: швидше прийняття управлінських рішень; доступ до потенційних талантів; зростання залученості співробітників; зростання міжнародного найму; посилення бренду роботодавця; більше довіри до фахівців з рекрутингу. Водночас не варто скидати з рахунків та значні фінансові витрати для реалізації подібних нововведень, опір персоналу, а також ймовірність кіберзагроз, несуть найнегативніші наслідки [26, с. 14].

Успішне використання можливостей, які можуть нести у собі технологічні інновації у розвиток системи управління персоналом досліджуваного підприємства та організації загалом, тісно пов'язане з формуванням інноваційно спрямованої організаційної культури. Така культура, з одного боку, базується на особливих організаційних цінностях (творчість, ініціатива, новаторство, гнучкість, залученість, задоволеність роботою, самоорганізація), з іншого боку, оберігає від опору змінам, дозволяючи швидко адаптуватися та використовувати нові можливості найефективніше.

### **3.2. Стратегічні інструменти імплементації інноваційних засад управління персоналом на підприємстві**

На ринку існує безліч підходів до розробки HR-стратегії, які відрізняються за етапами та інструментами, що використовуються. Для конкретного підприємства необхідно знайти свій підхід для реалізації стратегії інноваційного розвитку, зокрема в сфері управління персоналом. Для ПП «Грандем» пропонуємо технологію розробки HR-стратегії, в якій наголошується на маркетинговому підході, оскільки основною проблемою у військовий час та повоєнний період є саме дефіцит кадрів.

Основні етапи розробки HR-стратегії, спрямованої на впровадження інновацій у сучасних складних умовах є [30]:

1. Визначення моделі інноваційного розвитку, яка є для визначення висхідної позиції реалізації стратегій компанії.
2. Оцінка рівня готовності підприємства до інновацій у сфері управління персоналу до реалізації інноваційної стратегії підприємства.
3. Аналіз можливостей ринку праці виходячи з потреб компанії укомплектувати відповідно до плану чисельності.
4. Визначення рівня привабливості роботодавця для стратегічних сегментів персоналу.
5. Аналіз балансу потреб та можливостей роботодавця та ринку праці.
6. Визначення стратегічних інструментів реалізації завдань стратегії та впровадження інновацій.
7. Розробка плану та бюджету реалізації HR-стратегії.
8. Формування цілей та цільових значень HR-стратегії у вигляді системи збалансованих показників.

Розберемо кожен етап докладніше. Насамперед усе визначимося з поняттям стратегії. Визначень стратегій безліч, але якщо коротко, то стратегія – це мета та спосіб досягнення мети. Насамперед спосіб, оскільки досягати мети можна різними способами.

Перший етап передбачає виявлення зв'язку HR-стратегії зі стратегією компанії та визначення стратегічної поведінки працівників. Зазвичай у компанії виділяють кілька рівнів стратегії:

Ринкова стратегія – це стратегія поведінки компанії над ринком задля досягнення ринкових цілей.

Стратегія налаштування можливостей підприємства для реалізації ринкової стратегії, іноді називають стратегією компанії.

Функціональні стратегії, такі як фінансова, IT, логістична, виробнича та, нарешті, HR-стратегія. Це також стратегія налаштування функціональних здібностей для реалізації ринкової стратегії.



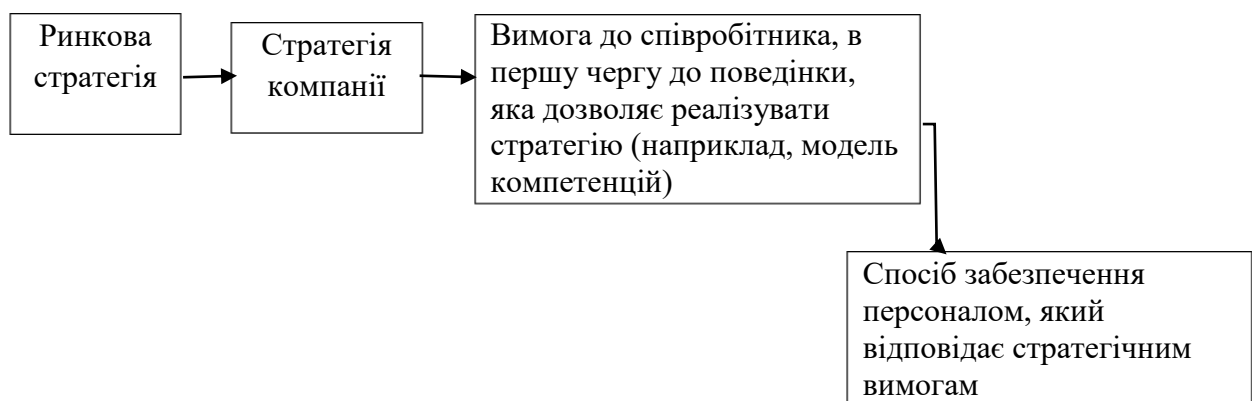
На прикладі бігуна на довгі дистанції можна показати зв'язок ринкової стратегії та стратегії компанії. Під час проходження дистанції у бігуна є стратегія, з якою швидкістю бігти на якій ділянці, як поводитися по відношенню до конкурентів, коли обганяти і т.п. Цю метафору можна застосувати до поведінки підприємства на ринку.

Для того, щоб пробігти дистанцію відповідно до встановленої стратегії, бігун розвиває здібності: розвиває витривалість, дихальний апарат, утримує певну вагу, розвиває мускулатуру. Це аналогічно до того, як компанії необхідно розвивати здібності в управлінні HR, IT, фінансами, логістикою для реалізації ринкової стратегії.

Розглянемо декілька кейсів, які відображають зв'язок між ринковою стратегією, стратегією розвитку компанії та функціональними стратегіями.

Компанія обрала стратегію зниження витрат задля утримання ринкових позицій через зниження ціни. Функціональні стратегії також передбачають зниження витрат. У HR-стратегії, крім зниження витрат за персонал, акцент робиться на поведінка співробітників, яке орієнтоване зниження витрат [45].

Візуально зв'язок ринкової стратегії компанії з HR-стратегією представляю у такій схемі.



**Рис. 3.2. Зв'язок ринкової стратегії компанії з HR-стратегією**

Таким чином зв'язок між ринковою та HR-стратегією полягає у формуванні нових компетенцій у поведінці співробітника. Інноваційний підхід визначається у моделі компетенцій, у правилах чи цінностях, які висувають вимоги до поведінки співробітників, необхідні для реалізації стратегії.

HR-стратегію формулюємо як спосіб забезпечення підприємства необхідною кількістю співробітників, які відповідають стратегічним вимогам, за оптимальних витрат на персонал/оптимальної рентабельності персоналу.

На другому етапі оцінюємо рівень готовності компанії у сфері управління персоналу до реалізації стратегії компанії. Насамперед сегментуємо персонал для більш точного впливу з метою залучення та утримання персоналу. Критерії сегментації можуть бути різними. Найчастіше спостерігаю сегментацію за критеріями: напрямом діяльності (або front-, middle-, back-office) та рівень ієрархії (пересічні співробітники та керівники). Далі складаємо рейтинг сегментів з погляду впливу сегмента на реалізацію стратегії компанії. Адже необхідно визначити пріоритети для інвестицій та акцентувати увагу при залученні та утриманні працівників. HR-стратегія може розроблятися для сегментів, і навіть відрізнятися між сегментами [56].

Оцінюємо співробітників, насамперед стратегічних сегментів, на відповідність вимогам до поведінки, що дозволяє реалізувати стратегію компанії. За результатами оцінки отримуємо рівень відповідності вимогам або частку співробітників, які відповідають вимогам. Керівникам необхідно буде ухвалити рішення, що робити зі співробітниками з стратегічних сегментів, що критично не відповідають вимогам. Інформацію для ухвалення рішення отримуємо на наступних етапах аналізу.

Далі плануємо чисельність та оцінюємо можливість ринку праці у розрізі за стратегічними сегментами укомплектувати потреби виробництва відповідно до плану. Можливості ринку праці по стратегічним сегментам можна визначити, перш за все спираючись на досвід взаємодії з ринком, на дані у сфері рекрутингових агенств та аналітичних досліджень.

За результатами аналізу важливо зрозуміти, чи дозволяє ринок праці укомплектувати компанію співробітниками, які відповідають стратегічним вимогам. А також приймаємо рішення щодо співробітників зі стратегічних сегментів, які критично не відповідають вимогам.

Четвертий етап. Визначаємо, чим і яким чином залучатимемо і утримуватимемо співробітників, які відповідають стратегічним вимогам. З цією

метою виявляємо атрибути ціннісної пропозиції роботодавця (Employer Value Proposition, EVP), які є важливими для стратегічного сегменту персоналу.

Для виявлення атрибутів використовуємо фокус-групи із представників стратегічного сегменту та/або індивідуальні інтерв'ю. Для цього фокус-групі можна надати готовий перелік атрибутів EVP, спираючись на класифікацію компаній Universum, Aon Hewitt і т.п. Важливо визначити рівень важливості атрибуту для співробітників і скласти рейтинг атрибутів. Приклади атрибутів EVP: рівень та структура винагороди, навчання, можливість кар'єрного руху, регулярність та якість зворотного зв'язку від керівника, зміст роботи, комфортність офісу, психологічний клімат у колективі тощо.

Оцінюємо ступінь виразності атрибутів EVP, які є важливими для стратегічних сегментів персоналу. Для цього проводимо опитування за рівнем задоволеності атрибутами та процесами отримання атрибутів. Якщо середній відсоток вираженості атрибуту менше 75%, можна припустити, що він не забезпечує залучення і утримання персоналу на необхідному рівні [49].

Робимо конкурентний аналіз атрибутів EVP. Порівнюємо ступінь виразності атрибутів у конкурентів та ПП «Грандем».

Розробляємо план розвитку атрибутів EVP, з урахуванням їхньої пріоритетності, спираючись на такі критерії: ступінь важливості для сегмента, рівень виразності в компанії (готовність компанії надати атрибут тут і зараз), вартість та швидкість розвитку атрибутів.

За цими критеріями робимо рейтинг-аналіз. В ідеалі насамперед розвиваємо атрибути, з мінімальним розривом між еталоном і поточним становищем, нижчі за вартістю розвитку та з високим ступенем важливості. Це також можна зробити за допомогою рейтингу аналізу.

Зводимо та аналізуємо дані попередніх етапів, використовуючи концепцію балансу потреб та можливостей роботодавця та ринку праці. Концепція балансу представлена у такому вигляді (рис. 3.3).

Обсяг ринку праці ↑	<p><b>Варіант умов №2: високий обсяг ринку праці за сегментом персоналу/низький рівень розвитку атрибутів EVP.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Умови дозволяють змінити персонал, який критично не відповідає вимогам</li> <li>• Немає необхідності інвестувати у розвиток персоналу</li> <li>• Поступово розвивати деякі атрибути EVP, які найважливіші для ЦА для профілактики ризиків скорочення обсягу ринку праці</li> </ul>	<p><b>Варіант умов №1: високий обсяг ринку праці за сегментом персоналу/високий рівень розвитку атрибутів EVP.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• умови дозволяють змінити персонал, який критично не відповідає вимогам</li> <li>• Немає необхідності інвестувати у розвиток персоналу, якщо тільки розвиток не є ключовим атрибутом EVP для цільової аудиторії</li> <li>• Слід контролювати затребуваність та задоволеність атрибутами EVP з боку ЦА та своєчасно їх налаштувати, але інвестувати немає необхідності</li> </ul>
	<p><b>Варіант умов №4: низький обсяг ринку праці за сегментом персоналу/низький рівень розвитку атрибутів EVP.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Залучати персонал нижче необхідного рівня та розвивати до необхідного рівня</li> <li>• Оцінити необхідний обсяг інвестицій у розвиток персоналу, що залучається, та утримання (у розвиток атрибутів EVP)</li> <li>• Визначити можливість компанії в частині необхідного обсягу інвестицій</li> <li>• Оцінити можливість реалізації стратегії компанії в поточних умовах на ринку праці та в компанії</li> </ul>	<p><b>Варіант умов №3: низький обсяг ринку праці за сегментом персоналу/високий рівень розвитку атрибутів EVP.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Залучати персонал нижче необхідного рівня та розвивати до необхідного рівня</li> <li>• Умови передбачають інвестиції в розвиток персоналу до рівня відповідності вимогам</li> <li>• Робимо акцент на утриманні персоналу. Для цього слід контролювати затребуваність та задоволеність атрибутами EVP з боку ЦА та своєчасно їх налаштувати, але інвестувати немає необхідності</li> </ul>

Рівень розвитку атрибутів EVP, які є важливими для ЦА →

**Рис. 3.3. Стратегічні варіанти вибору залежно від потреб та можливостей підприємства**

На підставі висновків щодо потреби компанії в персоналі та можливостях ринку праці приймаємо рішення з наступних варіантів: ринок дозволяє залучати та вимоги не змінюємо; ринок не дозволяє і знижуємо вимоги до кандидатів, розвиваємо у компанії. Далі здійснюємо стратегічний вибір. Представлено чотири варіанти стратегії в залежності від балансу потреб та можливостей підприємства та ринку праці. Варіантів може бути більше.

Сьомий етап. Розробляємо план та бюджет реалізації HR-стратегії.

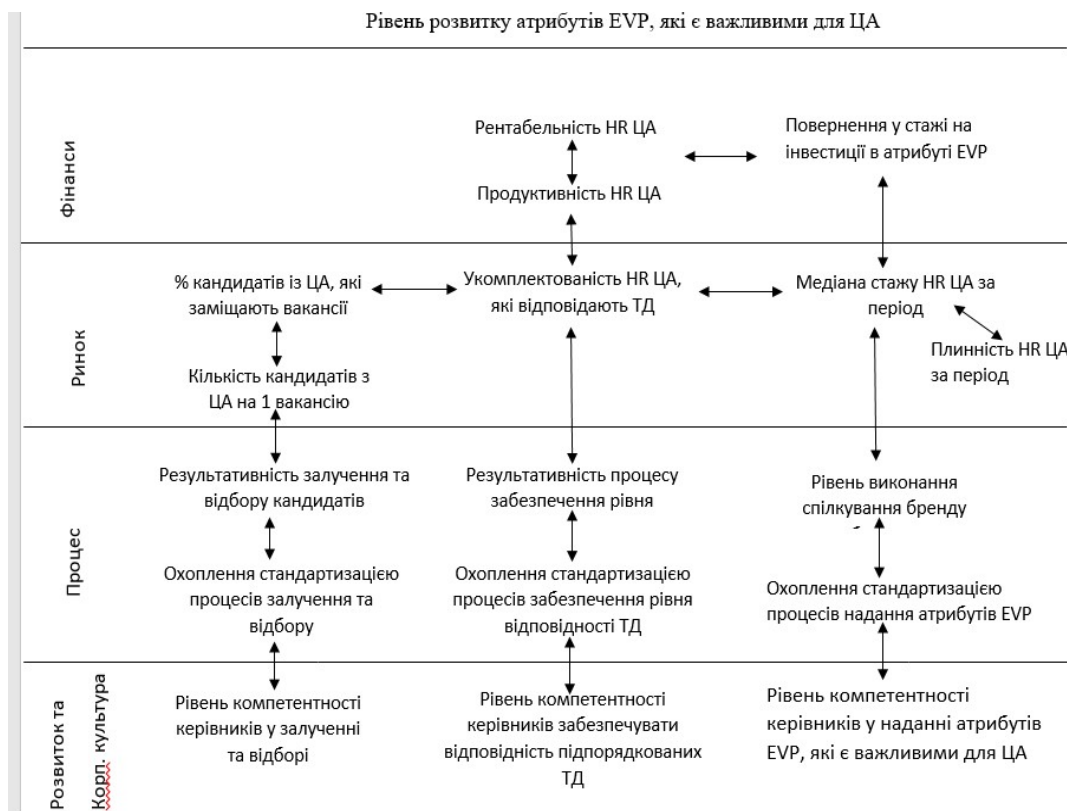
Визначаємо HR-процеси, які є найважливішими залежно від обраної стратегії. Наприклад, при виборі стратегії №2 важливими є процеси залучення, пошуку та відбору кандидатів, але менш важливий процес навчання. Це не означає, що інші процеси HR не будуть використовуватися, але ми визначаємо пріоритет з точки зору інвестицій для налаштування процесу.

Проводимо аудит даних процесів. Для аудиту можна використовувати картку подорожі співробітника (Employee Journey Map, EJM). Представник

«таємничий покупець» може пройтися точками контакту та оцінити HR-сервіси. Як варіант, опитати чи провести фокус групу за рівнем задоволеності HR-процесами, наявністю вузьких місць у процесах.

Розробляємо план і, відповідно, бюджет налаштування HR-процесів та загальний HR-бюджет, який дозволить реалізувати HR-стратегію компанії. Звіряємося з фінансовим підрозділом щодо готовності компанії потягнути даний бюджет, за потреби коригуємо.

Восьмий етап. Формуємо цілі та цільові значення HR-стратегії у вигляді системи збалансованих показів. Пропонуємо системи варіанти стратегії №4. Це не означає, що мають бути саме ці показники, що залежить від наявності даних та культури управління даними (рис. 3.4).



**Рис. 3.4. Цільові значення стратегії впровадження інновацій в HR-управління**

Стратегія – це динамічний інструмент, який впроваджується при розробці, коригується за необхідності, за зміни ринку праці, фінансових можливостей компанії та, нарешті, за зміни стратегії компанії [48].

Наприклад, необхідно раз на півроку уточнювати у стратегічних сегментів важливість та пріоритетність атрибутів EVP та своєчасно їх налаштовувати. Періодично робити аудит стратегічних процесів HR. Дані етапи розробки можуть змінюватися, можна додати, наприклад, SWOT-аналіз, QFD-аналіз та інші інструменти, або скоротити кількість етапів.

Важливо враховувати, що сьогодні ринок працівника, а не роботодавця, і цей тренд посилюватиметься. Тому важливо використовувати маркетингові інструменти, які дозволять ефективніше залучати та утримувати персонал компанії.

Ефект від впровадження організаційної новинки носитиме соціальний та економічний характер. Вплив діяльності відділу наведений у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

**Вплив діяльності відділу організації та оплати праці на зміну величин, що становлять показник «прибуток від реалізації»**

<b>Складові формули</b>	<b>Позитивні тенденції</b>	<b>Завдання відділу організації та оплати праці, які сприяють збільшенню прибутку підприємства</b>	<b>Посади працівників, що виконують зазначені завдання</b>
Покращення режиму часу і відпочинку	Підвищення	- підвищення іміджу підприємства і товарів; - збільшення продуктивності праці працівників; - з'ясування можливості зайняття підприємством позиції лідера з соціальних послуг.	1. Спеціаліст із маркетингу; 2. Директор
	Зниження	- дослідження проблем використання трудових сил на виробництві; - проведення моніторингу можливостей по покращенню режиму роботи та відпочинку з збереженням технологічних вимог застосування трудових ресурсів на виробництві.	1. Начальни відділу організації та оплати праці; 2. Спеціаліст відділу.
Собівартість	Зниження	- аналіз стану і можливостей зменшення витрат праці на одиницю продукції; - формування системи ефективного підбору кадрів; - розробка способів збільшення продуктивності праці; - вдосконалення системи оплати праці.	1. Начальник відділу організації та оплати праці; 2. Директор; 3. Головний бухгалтер

Кількість проданих товарних одиниць	Підвищення	- формування іміджу підприємства як роботодавця та соціального інвестора міста.	1. Начальник відділу організації та оплати праці; 2. Директор; 3. Спеціаліст із маркетингу.
Психологічний клімат в трудовому колективі	Формування ефективною нематеріальної системи стабільності персоналу	- вивчення потреб працівників; - вивчення взаємовідносин в колективі; - організація спільного відпочинку для колективу; Реалізації стратегії формування згуртованості колективу.	1. Начальник відділу організації та оплати праці; 2. Директор; 3. Спеціаліст з оплати та нормування праці.

Ефективність запровадження відділу організації та оплати праці доцільно визначити як різницю між вказаними нижче показниками при незмінних умовах діяльності підприємства до і після вдосконалення організаційної структури підприємства:

- 1) приріст прибутку (в цілому, на працівника та на одиницю товарної продукції кожного виду);
- 2) приріст продуктивності праці на підприємстві;
- 3) покращення структури витрат виробництва продукції за статтею калькуляції «Витрати на оплату праці» [23, с.203].

Економічний ефект для ПП «Грандем» щодо впровадження інноваційних засад в управління персоналом можна оцінити через економічні результати, які визначаються співвідношенням економічного ефекту від заходів, спрямованих на впровадження інноваційних засад до їх витрат. Водночас проблема управління персоналом як ресурсом полягає в пошуку такої структури для довгострокового використання, яка максимізує переваги ресурсів підприємства та мінімізує витрати [5]. Економічний ефект від впровадження інноваційних засад в управління персоналом досліджуваного підприємства можна розрахувати за такою формулою:

$$E_{\text{ек}} = \int_0^t F(t, q(t)) \rightarrow \max, \quad (3.1)$$

де  $q(t)$  – темп інноваційні зміни в момент часу  $t$  (співвідношення кількості працівників, що користуються інноваціями, та тих, що не впровадив у діяльність);

$F(t, q(t))$  – Швидкість зміни прибутку компанії в момент часу  $t$  можна розуміти як різницю між виручкою компанії та витратами на управління персоналом (матеріальними витратами та комбінацією нематеріальних витрат) [46].

Важливою складовою впровадження інноваційних принципів в корпоративне управління персоналом є планування та облік витрат на діяльність, пов'язану з розробкою та впровадженням інновацій. Це має вирішальне значення при розрахунку економічної вигоди від інноваційних технологій ПП «Грандем». У процесі планування конкретних заходів необхідно оцінювати не тільки витрати на заохочення працівників або технологічні зміни в процесах, а й втрачений час, затримки тощо, спричинені впровадженням змін. Тому діяльність з розробки інноваційних засад управління персоналом має ознаки інвестиційних проектів і має власні видаткові та дохідні статті.

При цьому необхідно враховувати відставання економічного ефекту від відповідних заходів. Впровадження інновацій має ознаки інертності. Більшість програм, спрямованих на імплементацію інноваційних засад в управління персоналом, дадуть результати в наступний період. Тому необхідно уточнити розрахунок показників та плану економічних вигод досліджуваного підприємств з урахуванням норми дисконтування за формулою:

$$E_{\text{кк}} = \int_0^t \frac{F(t, q(t))}{(1+r)^t} \rightarrow \max, \quad (3.2)$$

де  $r$  – ставка дисконту,  $n$  – період часу для отримання відповідного ефекту.

Якщо запланований обсяг впливу менший за обсяг витрат, необхідно буде змінити заплановані заходи або вибрати нові показники, які фіксують



додатковий вплив запропонованої процедури. Проте найактуальнішим завданням ПП «Грандем» вважаємо усвідомлення рентабельності заходів впровадження інноваційних принципів в управлінні персоналом підприємства та відповідності між планами розвитку інноваційних принципів фактичному напрямку [46].

### **Висновки до розділу 3**

Провівши дослідження, спрямоване на виявлення та дослідження технологічних трендів, можливості їх імплементації у процесі управління персоналом ПП «Грандем» як організаційно-управлінські інновації, нами виявлено нові можливості, які могли б сприяти розвитку системи управління персоналом організації, посиленню її конкурентоспроможності, а також загрози, які потрібно враховувати при прийнятті управлінських рішень.

Оцінка ефективності управлінських інновацій, таким чином, вимагає врахування обох видів економічних ефектів, що викликає певні труднощі у зв'язку з великою кількістю невиробничих і виробничих факторів, на які можуть вплинути дані ефекти, а також у зв'язку зі складністю приведення всіх складових економічних ефектів до єдиної системи виміру для розрахунку загального ефекту.

Економічний ефект для ПП «Грандем» щодо впровадження інноваційних засад в управління персоналом можна оцінити через економічні результати, які визначаються співвідношенням економічного ефекту від заходів, спрямованих на впровадження інноваційних засад до їх витрат. Водночас проблема управління персоналом як ресурсом полягає в пошуку такої структури для довгострокового використання, яка максимізує переваги ресурсів підприємства та мінімізує витрати.

## ВИСНОВКИ

1. Результати проведених досліджень, експертні оцінки вчених та практиків свідчать про необхідність глибокого осмислення і подальшої багатопланової трансформації систем управління персоналом в умовах війни. Управління персоналом визнається як стратегічний процес, спрямований на максимізацію вкладу співробітників у досягнення цілей підприємства. Його сутність полягає у взаємодії між людським капіталом та бізнес-цілями, де керівництво створює умови для розвитку працівників та оптимізації їхнього внеску. Сучасне управління персоналом визнається як стратегічний партнер бізнесу. Інноваційні підходи допомагають адаптувати стратегію управління персоналом до стратегії підприємства, що допомагає досягти гнучкості та адаптивності у змінному бізнес-середовищі.

2. Інноваційні підходи передбачають впровадження новаторських методів, інструментів та практик в управління персоналом. Це включає в себе використання технологій, аналіз даних, розвиток лідерів, гнучкість робочого часу та багато інших інструментів для підвищення продуктивності та задоволеності працівників.

Головна мета інновацій в управлінні персоналом – це забезпечення організації співробітниками, безперервно генеруючими інновації у всіх галузях своєї діяльності, їх результативне застосування за допомогою формування умов для введення інновацій, професійного та соціального розвитку персоналу з користю як для самих співробітників, так і для компанії та суспільства загалом.

3. Технологізація процесів управління персоналом дозволяє вирішити низку завдань, при цьому створює нові можливості, у тому числі:

- для керівництва: підвищити результативність роботи фірми в результаті точного розміщення кадрів; зменшити період прийняття управлінських рішень та здійснювати контроль їх виконання; знизити витрати та провести їх повний облік.

- для менеджерів із персоналу: значно зменшити трудомісткість робіт; автоматизувати кадровий документообіг та підготовку зовнішньої та внутрішньої звітності; збільшити ефективність продуктивності праці та виконавську дисципліну.

Інформаційні технології для вирішення завдань управління кадрами формують такі інноваційні можливості: прискорення бізнес-процесів; зменшення трудомісткості багатьох видів роботи з кадрами; можливість індивідуалізації кадрової роботи; розширення штату за рахунок «віддалених» та мобільних співробітників; поява нових перспектив, які раніше не були доступними без використання інформаційних технологій, а саме: формування індивідуальних профілів працівників; підтримка їх «особистих кабінетів», у своїй будь-який працівник може знайти інформацію із зарплати, прибуткового податку та інших.

4. Досліджуване підприємство – ПП «Грандем», є малим виробничим підприємством харчової промисловості, яке має відповідні організаційну та виробничі структури. Організаційна структура управління досліджуваного підприємства має лінійну характеристику, але система збуту продукції здійснюється відповідно до географічної характеристики та типу структури управління бізнес-підрозділом. Організаційна структура ПП «ГРАНДЕМ» характеризується горизонтальним і вертикальним розподілом праці, має лінійний зв'язок.

5. Система управління персоналом на ПП Грандем – це комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності роботи працівників, формування культури високої продуктивності, розвиток професійних та психологічних компетенцій спеціалістів та працівників.

ПП «Грандем» для впровадження інноваційних засад в управління загалом застосовує проектну модель управління на основі вузлових точок.

Через війну, у практиці управління передові вітчизняні підприємства побудували структуру менеджменту, яка швидко реагує та автономна. З одного боку, така структура дозволяє швидко та ефективно реагувати на зміни умов з погляду виконання цілей проекту та роботи з клієнтами. І з іншого боку, така

структурна інновація дає передовим підприємствам можливість підвищити результативність реалізації проектів, знизити адміністративні витрати компанії, і в результаті підвищити ефективність виробничих процесів та їх прибутковість.

6. Розроблена процесна модель дасть змогу впровадити інноваційні підходи на основі системи мотивації персоналу, націлена на досягнення стратегічних цілей організації з урахуванням індивідуальних і загальних результатів роботи кожного відділу і підприємства в цілому.

7. Провівши дослідження, спрямоване на виявлення та дослідження технологічних трендів, можливості їх імплементації у процеси управління персоналом ПП «Грандем» як організаційно-управлінські інновації, нами виявлено нові можливості, які могли б сприяти розвитку системи управління персоналом організації, посиленню її конкурентоспроможності, а також загрози, які потрібно враховувати при прийнятті управлінських рішень.

8. Розробка імплементації інноваційних засад управління персоналом повинна бути частиною загальної стратегії підприємства. Інновації у цьому контексті повинні сприяти досягненню стратегічних цілей компанії. Ефективна імплементація інноваційних засад управління персоналом потребує активної участі вищого керівництва у імплементації інноваційні засади в HR-стратегію ПП «Грандем». Імплементація інноваційних засад управління персоналом є важливим елементом стратегії підприємства, що дозволяє забезпечити конкурентоспроможність і сталість в сучасному бізнес-середовищі. Для досягнення успіху, організація повинна бути гнучкою, відкритою до інновацій та готовою до внесення змін у методіку управління персоналом.

Економічний ефект для ПП «Грандем» щодо впровадження інноваційних засад в управління персоналом можна оцінити через економічні результати, які визначаються співвідношенням економічного ефекту від заходів, спрямованих на впровадження інноваційних засад до їх витрат. Водночас проблема управління персоналом як ресурсом полягає в пошуку такої структури для довгострокового використання, яка максимізує переваги ресурсів підприємства та мінімізує витрати.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Artificial Intelligence and Machine Learning, Cloud Computing and 5G Will be the Most Important Technologies in 2022, Says New IEEE Study. PR Newswire. 2021. URL: <https://www.prnewswire.com/news-releases/artificial-intelligence-and-machine-learning-cloud-computingand-5g-will-be-the-most-important-technologies-in-2022-says-new-ieee-study-301428086.html>
6. Blockchain rocking the world of hr. Morgan Philips group. 2023. URL: <https://www.morganphilips.com/en/insights/blockchain-rocking-the-world-of-hr>
2. Digital в HR: інструменти, автоматизація та використання цифрових технологій. URL: <https://kharkov.hh.ua/article/19271>.
3. Gartner Identifies Top Four HR Investment Trends for 2023. Gartner. 2023. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/03-06-2023-gartner-identifies-top-four-hrinvestment-trends-for-2023>.
4. Malik A., Froese F.J., & Sharma P. Role of HRM in knowledge integration: Towards a conceptual framework. *Journal of Business Research*. 2020. Vol. 109. P. 524–535. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.029>.
5. McDonald's case study: веб-сайт. URL: <http://cmsnew.pdst.ie/sites/default/files/McDonalds%20case%20study.pdf>.
6. Microsoft Corporation. Human Resources Management Self Service Suite. Canadian Release. 2008. URL: <https://mbs.microsoft.com/downloads/public/BP10Docs/HRMCanadianRelease.pdf>.
7. Nikon Sustainability Report 2017. P. 54–56. URL: <http://www.nikon.com/about/sustainability/labor/hr-management.pdf>.
8. One in Three Remote Workers May Quit If Required to Return to the Office Full Time, Robert Half Survey Finds. Robert Half. 2021. URL: <https://www.roberthalf.ca/en/one-in-threeremote-workers-may-quit-if-required-to-return-to-the-office-full-time-robert-hal>.
9. Predictive HR Analytics: Mastering the HR Metric. Dr Martin R. Edwards, Kirsten Edwards Kogan Page Publishers, 2019 p. 536 p.

10. Procter & Gamble Digitizes its Talent Management Processes through Customized Talent by Design Solutions. URL: [https://www.accenture.com/t20150523T042743\\_\\_w\\_\\_/lven/\\_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Industries\\_2/Accenture-Procter-Gamble-Digitizes-TalentManagement-Processes-Design-Solutions.pdf](https://www.accenture.com/t20150523T042743__w__/lven/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Industries_2/Accenture-Procter-Gamble-Digitizes-TalentManagement-Processes-Design-Solutions.pdf).

11. Siraj N., Hågen I., Cahyadi A., Tangl A., Desalegn G. Linking Leadership to Employees Performance: The Mediating Role of Human Resource Management. *Economies*. 2022. Vol. 10(5). Art. 111.

12. The Adidas group: supplier training programs. URL: [http://intobusiness.weebly.com/uploads/5/2/8/9/5289726/adidas\\_group\\_csr\\_case\\_study\\_july\\_2011.pdf](http://intobusiness.weebly.com/uploads/5/2/8/9/5289726/adidas_group_csr_case_study_july_2011.pdf).

13. The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance. Brian E. Becker, Mark A. Huselid, David Ulrich. *Harvard Business Press*. 2001 235 p.

14. The World's 30 Most Innovative Companies with Best HR Practices. *Human resources mba*. 2023. URL: <https://www.humanresourcesmba.net/worlds-30-innovative-corporate-humanresources-departments/>

15. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.

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

17. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ “Економічна думка ТНЕУ”, 2020. 212 с.

18. Волянська-Савчук Л.В., Мацишина М.В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. № 1 (33). С. 33-42.

19. Голянич В.М. Інноваційні технології в кадровому менеджменті. *Управлінське консультування*. 2017. № 2. С. 5–16.

20. Гудзь О.Є., Маковій В.В. Розроблення стратегії Digital-трансформації

підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 25. С. 248–254.

21. Дашко І.М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Сер.: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 9. С. 37-41.

22. Денисов А.Ф., Кардаш Д.С. Аналіз практики цифрових технологій в підборі персоналу. *Економіка і управління*. 2018. № 6. С. 26–37.

23. Дзямулич М. І. Ефективність функціонування системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економічний форум*. 2023. № 1. С. 3–7.

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

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

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

27. 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.

28. 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).

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

30. Касич А. О., Бурба О. А. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. № 16 (1). С. 132.

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. Кривцова М.С., Сорока О.В. Покоління Z як потенційний сегмент ринку праці. *Економіка та суспільство*, 2021. Вип. 27. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-2>.

36. 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).

37. 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

38. 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.

39. 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>

40. Лопушняк Г., Милян Р. Вплив цифрових технологій на формування компетенцій управлінського персоналу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 24. С. 10-16.

41. 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/>.

42. 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).

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

44. Писаревська Г.І. Тенденції розвитку використання digital технологій в управлінні персоналом.

45. 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.

46. Потьомкіна О. В., Дзямулич М. І., Шубала І. В. Стимулювання праці як чинник забезпечення ефективності використання персоналу. *Економічний форум*. 2019. № 1. С. 132–137.

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

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

49. Смирнова І.І., Сімаков К.І. Інноваційні технології управління персоналом на підприємстві. *Вісник економічної науки України*. 2018. № 2. С. 154-157.

50. Технології управління людськими ресурсами: навчальний посібник для здобувачів ступеня магістра за освітньою програмою «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Л. Є. Довгань, Л. Л. Ведута, Г. А. Мохонько ; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 511 с.

<https://ela.kpi.ua/handle/123456789/25275>.\

51. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія / Брич Василь, Борисяк Олена, Білоус Любомир, Галиш Наталія ; Міністерство освіти і науки України, Тернопільський національний економічний університет. - Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2020. – 211 с.

52. Устіловська А. С. Формування інноваційних методів управління персоналом у розрізі прагматичного підходу. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2019. № 20. Т. 4. С. 100-108.

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

54. Чалюк Ю. О. Глобальний соціально-економічний розвиток в умовах VUCA, SPOD, DEST та BANI світу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 36.

55. Чалюк Ю.О. Суспільство 5.0 у японській концепції кейданрен. *Mechanism of an Economic Regulation*. 2023. Вип. 1(99). С. 65–74.

56. Шейко, Ю. (2023). Інновації в hr-менеджменті готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*, (54). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-9>.

57. Шкробот М.В. Сучасні технології управління персоналом: Навчально-методичний комплекс дисципліни. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2022. 194 с.

58. Шматковська Т. О., Дзямучич М. І. Сучасні інформаційні та комунікаційні технології в професійній діяльності у системі нових тенденцій цифровізації економіки. *ЕЗбірник наукових праць Луцького національного технічного університету*. 2021. Вип. 18 (71). С. 248–255.

59. Шматковська Т. О., Дзямучич М. І. Цифровізація економіки та її трансформаційний вплив на розвиток стратегічного управлінського обліку. *Економічний форум*. 2022. № 2. С. 95–100.

60. Як технології та інновації змінюють HR-індустрію в Україні. *Management*. 2020. URL: <https://www.management.com.ua/tend/tend1229>.