

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ
ЗАКЛАД» МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу

Кафедра менеджменту

Суховія Наталія Володимирівна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «Використання сучасних технологій управління
персоналом»**

Групи: ТУбо-12-21-Б1М (4.6 здс)

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

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

(підпис)

Суховія Н. В.
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник
к. пед. наук_____
(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Пидюра І.П.
(прізвище та ініціали)

Допущено до захисту перед ЕК
Зав. кафедри, докт. екон. н. проф_____
(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Каліна І.І.
(прізвище та ініціали)

Київ 2026

АНОТАЦІЯ

Суховія Наталія Володимирівна. Використання сучасних технологій управління персоналом. - Рукопис

Дипломна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» - Міжрегіональна Академія управління персоналом. – Київ, 2026.

У дипломній роботі розглянуто теоретичні засади управління персоналом та формування організаційної структури підприємств в умовах цифровізації економіки. Досліджено сутність та класифікацію сучасних HR-технологій, проаналізовано їх вплив на ефективність управління персоналом і розвиток організаційних структур підприємств, а також надані пропозиції щодо удосконалення сучасних технологій управління персоналом в умовах війни.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, система управління персоналом, HR-технології, організаційна структура, цифровізація, ефективність управління, інноваційні методи управління.

ABSTRACT

Sukhoviya Natalia. Using modern personnel management technologies. – Manuscript

Diploma's work in obtaining the educational qualification of «bachelor» – Interregional Academy of Personnel Management. – Kyiv, 2026.

The thesis examines the theoretical principles of personnel management and the formation of the organizational structure of enterprises in the conditions of digitalization of the economy. The essence and classification of modern HR technologies are studied, their impact on the effectiveness of personnel management and the development of organizational structures of enterprises is analyzed, and proposals are made for improving modern personnel management technologies in wartime.

Keywords: personnel, personnel management, personnel management system, HR technologies, organizational structure, digitalization, management efficiency, innovative management methods.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	7
1.1. Історія становлення та розвитку теоретичного уявлень про систему управління персоналом	7
1.2. Суть, види та особливості використання сучасних технологій управління персоналом	14
1.3. Методичні підходи до впровадження сучасних методів управління персоналом на підприємствах	20
Висновок до першого розділу	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ПІДБОРУ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ	26
2.1. Загальна характеристика основних показників системи управління персоналом ПрАТ «МК і МО»	26
2.2. Аналіз методів та кадрових технологій в системі управління персоналом будівельної компанії	38
2.3. Оцінка ефективності управління персоналом і використання сучасних HR-технологій	48
Висновок до другого розділу	56
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	57
3.1. Рекомендації щодо застосування інноваційних технологій в управлінні персоналом організації за умов цифрових трансформацій	57
3.2. Пропозиції щодо впровадження сучасних технологій управління персоналом в умовах війни	70
Висновок до третього розділу	80
ВИСНОВКИ	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	85

ВСТУП

Людський фактор є найважливішим ресурсом будь-якої організації, і успіх її діяльності значною мірою залежить від нього. Люди є джерелом тих переваг, які забезпечать перемогу бізнесу в конкурентній боротьбі. Тому першочерговим завданням керівництва організації має бути формування ефективних систем управління персоналом.

У сучасних умовах розвитку економічних відносин та зростання конкуренції найважливіше місце належить персоналу організації, його творчому потенціалу та креативності. Подальший сталий розвиток будь-якого підприємства залежить від кваліфікації, професіоналізму та ділових якостей персоналу.

Для ефективного функціонування підприємства варто використовувати та впроваджувати в практичну діяльність інноваційні концепції та сучасні технології управління персоналом.

Актуальність дослідження. У сучасних умовах ведення бізнесу, з постійно зростаючою конкуренцією та стрімким розвитком технологічних інновацій, успіх організації значною мірою залежить від її здатності управляти своїм основним ресурсом — людським капіталом. Система управління персоналом, що перебуває під постійним тиском форс-мажорних обставин, вимагає від менеджерів інструментів ефективного впливу на людську складову організації з метою забезпечення безпеки персоналу та збереження людського капіталу, тобто забезпечення менеджерів найновішими технологіями управління.

Серед відомих вітчизняних та зарубіжних авторів, які досліджували проблеми креативності в менеджменті, можна згадати: С. Макаренко, А. Ліканова, А. Плєшівцева, І. Дашко, М. Zos-Kior, М. Buchniev, О. Naholiuk, І. Starodubtseva, М. Сьомич, Н. Ткаченко, М. Шкробот, А. Євтух, О. Свінцицька, Ю. Богоявленська, В. Ліханова, В. Козак, І. Тодоріко та ін.

Мета полягає в тому, щоб дослідити та обґрунтувати ефективне використання сучасних технологій управління людськими ресурсами в компанії на прикладі ПрАТ «МК і МО».

Поставлена мета потребувала вирішення наступних **завдань**:

- визначити формування та розвиток теоретичних уявлень щодо системи управління персоналом;
- розкрити сутність, види та особливості використання сучасних технологій управління персоналом;
- охарактеризувати методологічні підходи до впровадження сучасних методів управління персоналом на підприємствах;
- виконати загальну характеристику основних показників виробничо-господарської діяльності ПрАТ «МК та МО»;
- проаналізувати методи та кадрові технології в системі управління персоналом будівельної компанії;
- оцінити ефективність управління персоналом з використанням сучасних HR-технологій;
- надати рекомендації щодо застосування інноваційних технологій в управлінні персоналом організації в умовах цифрових трансформацій.
- запропонувати створення проекту підвищення ефективності роботи персоналу організації за допомогою сучасних методів мотивації;
- розробити пропозиції щодо застосування сучасних методів управління персоналом у воєнний час.

Об'єкт дослідження зосереджене на процесах управління людськими ресурсами в компаніях, що використовують сучасні HR-технології.

Предмет дослідження розглядаються як організаційні та управлінські взаємозв'язки, що виникають під час розробки методів та технологій управління людськими ресурсами, які покликані забезпечити ефективність системи управління людськими ресурсами компанії.

Постійні зміни зовнішнього середовища та зростання значення нематеріальних активів, зумовлене прискоренням інноваційним циклом, вимагають гнучкого корпоративного управління та, як наслідок, зміни вимог до структури персоналу та застосованих технологій управління людськими ресурсами.

У ході вирішення теоретичних та практичних завдань застосовувалися загальнонаукові **методи дослідження**, методи системного та порівняльного

аналізу, експертні оцінки, управління персоналом, економіко-математичні методи та ряд інших.

Інформаційну базу дослідження складають нормативні документи, підручники та посібники, публікації періодичних видань, статистичні дані, бухгалтерська звітність підприємства, аналітичні звіти експертів у галузі технологій та методів управління персоналом, а також результати авторських досліджень та розрахунків, дані глобальної інформаційної мережі Інтернет.

Сучасне управління персоналом базується на розумінні того, що якими б передовими не були технології та інновації, якими б креативними та сучасними не були ідеї, вони не будуть ефективними та не принесуть максимальної користі без висококваліфікованих, належним чином навчених та розвинених людських ресурсів.

Наукові висновки цього дослідження полягають у визначенні сучасних технологій управління персоналом, які мають вирішальний вплив на проектування організаційної структури компанії, а також у систематизації підходів до їх застосування для підвищення ефективності HR-процесів.

Структура бакалаврської роботи впливає з поставленої мети та послідовності, в якій були розглянуті центральні дослідницькі завдання. Кваліфікаційна робота поділена на вступ, три основні розділи, висновки та бібліографію. Загальний обсяг становить 91 сторінку, з яких основний розділ містить 83 сторінки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Історія становлення та розвитку теоретичного уявлень про систему управління персоналом

Загадка генезису людства була і є турботою багатьох великих умів. Існують різні теорії, які постулюють божественне, тваринне і навіть космічне походження життя на Землі. Всі вони об'єднані одним: подальший розвиток людини визначався спільною трудовою діяльністю, що об'єднувала людей у різні соціальні форми суспільства.

Багато вчених наголошували на ролі персоналу підприємства. Наприклад, у працях К. Маркса, у трудовій теорії вартості, автор стверджував, що лише праця є ресурсом, який створює економічне багатство. На його думку, формування доданої вартості забезпечується поєднанням природних ресурсів і праці.

Й. Шумпетер зазначав, що саме людська праця в різних формах та її організація під дією стимулів стимулювання забезпечує результат і сприяє функціонуванню економічної системи.

Г. Саймон та Ф. Селзнік наголошували, що сама основа будь-якого підприємства базується на комунікації та соціальній взаємодії між індивідами, від яких залежить формування кінцевого результату.

Представники школи людських відносин Е. Майо та М. П. Фоллетт наголошували на задоволенні потреб працівників та необхідності вивчення їхньої поведінки.

Функцією будь-якої організованої системи є управління. Саме управління забезпечує збереження структури, підтримку режиму роботи та виконання програми діяльності.

Отже, управління – це найдавніша сфера людської діяльності. Тільки завдяки узгодженим діям у процесі матеріальної та виробничої діяльності, пов'язаної зі створенням та використанням знарядь праці, люди змогли розвивати та створювати матеріальні та соціальні цінності.

Поняття управління персоналом є складним і включає низку елементів: стратегію, політику, систему, функції, послугу, показники ефективності тощо.

Більш детальний опис концепції управління персоналом наведено в інших роботах, і його можна підсумувати наступним чином: управління персоналом розглядається як сукупність елементів формування головної мети та завдань організації — розробки стратегії, що реалізує необхідні умови для досягнення конкурентних переваг на ринку. Персональний менеджмент повинен забезпечувати відповідну стратегію та політику формування персоналу організації.

Управління персоналом — це сучасний науковий напрямок з історією розвитку, що налічує кілька десятиліть. Щоб зрозуміти, як змінювався погляд на управління персоналом, доцільно простежити, як змінювалося ставлення до людини в різних концепціях управління персоналом.

За останні століття (постіндустріальна революція) місце людини в організації значно змінилося, що, відповідно, створило умови для розвитку та вдосконалення теорій управління. У контексті сучасної еволюції філософської управлінської думки виділяють чотири групи концепцій (теорій):

1. Поняття патерналізму співвідноситься з організацією економічних виробничих одиниць, розуміючи під цим терміном метод регулювання відносин між власниками засобів виробництва або їх агентами та підлеглими, що також пов'язано з патріархальною моделлю.

Доктрина патерналізму в її сучасному вигляді виникла у 20-х роках ХХ століття в США для обґрунтування можливості досягнення «соціального миру» в суспільстві шляхом «соціального партнерства» та «соціального патронажу». Вона покликана вселити в свідомість мас переконання, що суб'єкт управління (індивід — правитель, власник, менеджер — або соціальний інститут чи організація — держава, її органи, правляча партія, адміністрація тощо) уважний не лише до власної вигоди, а й до інтересів людини, і що він забезпечує їхні потреби.

Це знизить напругу у відносинах між суб'єктом та об'єктом управління, сформує лояльність мас до існуючої системи відносин та переключить їхню увагу з активного пошуку шляхів задоволення своїх інтересів на пасивне очікування благ «згори».

2. Класичні теорії стверджують, що більшість людей не отримують задоволення від самої роботи. Те, що вони роблять, для них менш важливо, ніж те, що вони заробляють. Мало хто хоче або може виконувати роботу, яка вимагає креативності, незалежності, ініціативи та самоконтролю.

Основною метою цієї теорії було досягнення максимальної ефективності праці та прибутку. Завдання менеджерів будь-якого бізнес-структури полягає в запровадженні суворого контролю та нагляду за підлеглими. Вони повинні розкласти завдання на легкозасвоювані, прості та повторювані операції, розробляти прості робочі процедури та впроваджувати їх на практиці.

3) Концепції людських відносин – глибока депресія 1929-1932 років різко розшарувала суспільство та загострила соціальну напруженість. Життя вимагало від керівництва зміни підходів до роботи з персоналом.

Концепція «людських відносин», висунута американськими вченими Е. Майо та Ф. Ретлісбергером, стверджує, що продуктивність праці залежить не лише від методів організації виробництва, а й від того, як менеджери ставляться до виконавців, тобто від людського, а не механічного фактора.

4) Концепції управління людськими ресурсами – основна функція управління людськими ресурсами полягає в максимальному ефективному використанні можливостей працівників для досягнення як індивідуальних, так і суспільних цілей. Це слід робити, одночасно захищаючи здоров'я кожної людини та сприяючи встановленню дружніх відносин співпраці між членами команди та різними соціальними групами.

Управління людськими ресурсами – це, перш за все, розуміння економічної цінності інвестицій, зроблених у залучення та розвиток робочої сили. Працівники розглядаються як найцінніший ресурс підприємства.

У процесі розвитку історії управління персоналом трансформувався погляд людини на виробництво, де людина стає основним джерелом прибутку; тому зростають витрати на навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації та покращення умов праці. Наразі перехід до постіндустріальної та інформаційної ери, становлення громадянського суспільства створюють передумови та вимагають дедалі більшого зміцнення позицій гуманізму [15, с. 165-167].

Вищезазначені ідеї проявилися в практичному посиленні акценту на активації людського фактора, на використанні фізичного, розумового та емоційного потенціалу працівників, а також їхніх лідерських, креативних та організаторських здібностей. Водночас, колектив авторів — дослідників у галузі управління людськими ресурсами — відрізняє концепцію патерналізму від інших теорій управління людськими ресурсами.

Патерналізм — це ідеологія та практика управління працівниками, особлива форма здійснення влади, за якої працівник ідентифікує себе з батьком великої патріархальної родини, який піклується про своїх підлеглих по-батьківськи, які, у свою чергу, зобов'язані до «дитячої» відданості та слухняності.

Патерналізм, як концепція, був розроблений Конфуцієм у Китаї між VI та V століттями до нашої ери. Водночас поширення цієї концепції на відносини в системі «працівник-організація» передбачало забезпечення довгострокової зайнятості працівників та їхнього забезпечення в старості в обмін на лояльність до організації.

Компанії очікували від працівників лояльності, сумлінної праці та старанності. Патерналізм пов'язаний з організацією економічних виробничих одиниць — і під цим терміном ми розуміємо спосіб, у який власники засобів виробництва або їхні агенти та підлеглі регулюють свої взаємовідносини, також пов'язаний з патріархальною моделлю [21, с. 121-128].

Однак розуміння управління як системного процесу пов'язане з уявленням про те, що саме управління може зробити суттєвий внесок у прогрес і процвітання організації. Так, засновник наукового управління Ф. Тейлор сказав: «Мистецтво наукового управління — це еволюція, а не винахід».

Тому класичні теорії базуються на працях Ф. Тейлора «Управління підприємством» та «Принципи наукового управління», в яких закладено основи першої у світі системи наукового управління, що включає застосування точних, ретельно розроблених та перевірених методів усунення зайвих виробничих операцій, підвищення ефективності використання обладнання та підвищення продуктивності праці.

Праці Ф. Тейлора сформували модель «економічної людини», яка, як передбачалося, не бачила в праці іншого сенсу, окрім отримання грошей. Особисті особливості працівника практично не враховувалися, оскільки вважалося, що вони мінімально впливають на виробничий процес, який будувався суворо на основі наукових знань.

Можна відзначити, що Україні присвячено численні праці з теорії управління людськими ресурсами. Серед найважливіших досягнень – розробка комплексного підходу до аналізу управлінських проблем, сформульованого професором Ф. Дунаєвським, директором Всеукраїнського інституту праці (ВДУП) та представником Харківської школи. Основна теза цього підходу полягає в тому, що успіх виробництва залежить не від окремої людини, а від системи управління, а завдання керівника – створити таку систему. Ф. Дунаєвський назвав цю систему комплексною цілісністю організації.

У невизначених та швидкозмінних умовах ринку інновації в технологіях управління персоналом стають одним із ключових факторів успіху сучасного підприємства. Тому система управління персоналом сучасного підприємства повинна забезпечувати ефективний підбір, мотивацію, розвиток та утримання співробітників, щоб допомогти у досягненні стратегічних цілей організації [27, с. 112-221].

Однак на практиці багато підприємств стикаються з проблемами систем управління персоналом, які не встигають за швидкими змінами у зовнішньому та внутрішньому світі, прогалинами в оцінці ефективності роботи співробітників та обмеженими можливостями для розвитку навичок співробітників — усе це призводить до зниження мотивації персоналу.

Аналіз формулювань науковців щодо поняття «управління персоналом» свідчить про наявність низки підходів до його розуміння.

Основними з них є:

- функціональний – визначає це поняття як групу факторів, що впливають на організаційну поведінку людей, спрямовану на стимулювання невикористаного професійного та духовного потенціалів у вирішенні поставлених завдань;

- процесний – втілює в життя та розділяє процес управління персоналом на його складові: підбір, найм, адаптацію тощо;
- системний – розглядає управління персоналом як частину функціональних напрямків у системі управління підприємством;
- стратегічні – надавати пріоритет діяльності, яка призведе до найкращих результатів для компанії в цілому та для кожного співробітника [8].

Климчук А., вивчаючи принципи Е. Майо, робить висновок, що реалізація цих принципів з використанням соціально-психологічних інструментів впливу на персонал (сприятливий моральний клімат, демократичний стиль управління) та групової (колективної) оплати праці працівників сприятиме вирішенню проблем індивідуальної задоволеності роботою та соціальної стабільності.

Були розглянуті такі основні методи підвищення продуктивності праці: «паритетне управління», «гуманізація праці», «групові рішення», «освіта працівників».

Школа людських відносин проголошувала, що ефективність виробництва, а також його технологічні та економічні аспекти, слід розглядати у зв'язку із соціальними аспектами промислової організації. У цій теорії індивід перестав розглядатися як суто «економічний» суб'єкт.

Вважалося, що будь-яка організація має єдину та цілісну соціальну структуру і що економічний фактор у виробничих відносинах не менш значущий, ніж емоційний, а з різноманіття причин, що впливають на продуктивність праці працівників, найбільш значущі формуються в процесі їхньої участі в діяльності соціальних груп.

Отже, можна сказати, що основною функцією менеджменту є створення успішних неформальних відносин, окрім формальних зв'язків між членами організації, оскільки, як довели експерименти Е. Майо, вони значною мірою впливають на результати її праці. Тому виробничий процес має й суб'єктивну сторону: він повинен забезпечувати працівнику особисту та соціальну самореалізацію.

А. Маслоу та інші психологи стверджували, що мотивами дій людей є переважно не економічні інтереси, а різні потреби. Ці потреби можна

задовольнити лише частково та опосередковано за допомогою грошей. Наприклад, у своїй основоположній праці «Теорія людської мотивації», опублікованій у 1943 році, американський психолог А. Маслоу запропонував оригінальну класифікацію людських потреб (у формі піраміди), розділивши їх на первинні (фізіологічні, безпека) та вторинні (приналежність, самооцінка та самореалізація).

Іншими словами, якщо школа людських відносин займалася методами побудови кращих міжособистісних стосунків, то новий підхід більше полягав у допомозі працівнику розкрити власні здібності. Методи вивчення працівника базувалися на застосуванні науки про людську поведінку до управління організаціями [9].

Головною метою школи поведінкових наук було підвищення ефективності підприємства шляхом раціонального використання людського фактору.

В умовах швидких змін система управління персоналом повинна бути гнучкою, стратегічною, технологічно адаптивною, орієнтованою на людину та здатною забезпечити вільну та творчу реалізацію й максимальне використання інтелектуального потенціалу кожного працівника.

Таку систему слід розглядати, головним чином, крізь екзогенний підхід, який передбачає врахування зовнішніх факторів. Це дозволить системі бути динамічною у своїй адаптації до змін та розробити ефективну кадрову стратегію в сучасних умовах ринку праці.

Базові теорії управління персоналом актуальні сьогодні, як і в минулому. Вони допомагають зрозуміти основні потреби людей і принципи організації праці. В епоху цифрових технологій ці принципи необхідно модифікувати та інтегрувати із сучасними інструментами, які покращують можливості фіксації детальнішої інформації про робочу силу та швидко реагувати на зміни в бізнес-середовищі.

Говорячи про управління персоналом у державному управлінні, слід погодитися з думкою С. Покропивного, який вважає, що для створення ефективної системи управління на підприємстві, розробки власної корпоративної філософії управління персоналом слід виходити з досвіду провідних світових

компаній, а крім того, накопичувати власний досвід роботи з українськими працівниками.

Сьогодні персонал є стратегічним фактором, що визначає майбутнє організації. Він перетворює організацію на людські ресурси, сукупність особистостей, кожна з яких має особливу індивідуальність, інтелект та здатність до саморозвитку, креативності. Люди розглядаються вже не просто як особистості самі по собі, а в соціокультурному аспекті — як ті, хто діє в єдиній команді, об'єднані на добровільних засадах, — що ставить управління людьми на порядок денний.

Основним напрямком управління персоналом має бути розвиток людського капіталу шляхом навчання, перепідготовки та формування корпоративної культури.

1.2. Суть, види та особливості використання сучасних технологій управління персоналом

Ефективне функціонування компанії безпосередньо пов'язане з компетентним управлінням людськими ресурсами. Події першого десятиліття 21 століття суттєво вплинули на розвиток економічних суб'єктів і, таким чином, неминуче призвели до зміни підходів до управління людськими ресурсами.

Забезпечуючи корпоративну ефективність, що ґрунтується на продуктивності праці, експертизі, професіоналізмі, інноваційній силі та готовності виконувати завдання, людські ресурси стали стратегічним ресурсом.

Щоб контролювати це, потрібна хороша система контролю та вдалі методи. Незважаючи на те, що існує багато способів управління персоналом, сьогодні багато фірм стикаються з реальністю, що більшість з них не завжди приносять відчутний ефект [14, с. 200-211].

Швидкі зміни зовнішнього середовища та зростання ролі нематеріальних активів прискорили інноваційний цикл, що, у свою чергу, призвело до вимоги

гнучкого управління бізнесом, а отже, зміни вимог до персоналу компанії та технологій управління персоналом.

Саме слово «технологія» походить від давньогрецьких слів «*technē*» та «*logos*». Перше означає «мистецтво, майстерність, спритність», тоді як друге можна перекласти як «знання методів та засобів обробки». У науковій літературі технологія розуміється як: сукупність засобів, процесів, операцій, методів; система фізичних об'єктів; процес перетворення або система дій.

На нашу думку, технології слід розуміти як різноманітні засоби (методи, процеси тощо), які забезпечують зміну стану, властивостей тощо в процесі діяльності. Технології управління персоналом повинні бути процесом відбору, мотивації, навчання, розвитку та оцінки персоналу — з використанням будь-яких найкращих методів — для досягнення цілей організації шляхом забезпечення найвищої продуктивності праці.

Технології управління персоналом можна розділити на технології підбору персоналу, технології мотивації персоналу, технології навчання та розвитку персоналу та технології оцінки персоналу. Спочатку охарактеризуємо технології підбору персоналу — перелік яких та їх характеристики наведено в таблиці 1.

Оптимізація бізнес-процесів у сфері управління людськими ресурсами можлива завдяки використанню сучасних технологічних рішень, таких як автоматизація HR-процесів, аналітика великих даних, штучний інтелект, платформи віддаленої роботи та інші цифрові інструменти. Все це дозволяє підприємству ефективніше працювати у сфері управління людськими ресурсами [17, с. 30-39].

З розуміння самої сутності поняття технології управління, ми можемо розглядати технології управління персоналом як усі засоби, методи та послуги взаємодії працівників, спрямовані на побудову ефективної кадрової структури, підтримку результативності працівників та впровадження інновацій у роботу.

Технології підбору персоналу

Назва	Характеристика
Аутплейсмент	Допомога роботодавця звільненням працівника внаслідок їх скорочення, ліквідації або реорганізації підприємства
Аутстафінг	це залучення позаштатного спеціаліста або вивід персоналу за межі штату компанії-замовника і оформлення їх у штат компанії-провайдера
Відео-співбесіда	Підбір персоналу із використанням відео-технологій (zoom, meet, тощо), що дозволяють побачити всі емоційні нюанси поведінки, мову жестів, тощо
Гейміфікація у рекрутингу	Застосування ігрової механіки в неігрових середовищах, зокрема у рекрутингу з метою мотивації людей або зміна їх поведінкових моделей, можливість швидкого виявлення фахівців з навичками та вміннями, що необхідні для тієї чи іншої посади
Інтернет сорсінг	Підбір кваліфікованих кандидатів, їх контактів, максимальна зацікавленість їх (за допомогою, наприклад, телефонного скринінгу), та пересвідчення, що кандидат готовий до інтерв'ю
Лізинг персоналу	Оренда співробітників у сторонньої організації на певний термін
Пошук талантів	Підбір перспективних і цікавих людей
Прелімінарінг	Залучення перспективних молодих фахівців (студентів та випускників вузів) на практику або стажування з подальшим їх працевлаштуванням
Рекрутинг	Ретельний (поглиблений) підбір персоналу, що враховує ділові та особисті якості претендента. Часто реалізується із залученням рекрутингових агентств До сучасних форм рекрутингу належать: 1) соціальний рекрутинг – підбір персоналу шляхом збору інформації, пошуку та найму із використанням соціальних платформ 2) мобільний рекрутинг – підбір персоналу шляхом безпосередньої взаємодії із кандидатом 3) реферальний рекрутинг – підбір персоналу за рекомендаціями власних співробітників (їх друзі, колишні колеги, знайомі, тощо)
Системи відслідковування кандидатів (ATS)	Підбір персоналу із використанням прикладного програмного забезпечення, що дозволяє автоматизувати процес підбору, відстеження, обробки інформації відповідно до потреб найму
Скринінг	Швидкий (поверхневий) підбір персоналу, що здійснюється за формальними ознаками, зокрема освіта, кваліфікація, досвід роботи, вік, стать, тощо
Хедхантинг	Підбір персоналу висококваліфікованих, рідкісних спеціалістів з унікальними компетенціями

Джерело: сформовано автором на основі дослідження

У сучасному середовищі управління персоналом ефективність роботи з персоналом є результатом системного підходу до управління та чіткого дотримання стратегії, основою якої має бути довгострокове планування, відданість корпоративній концепції та дотримання принципів, на яких має будуватися ефективна технологія управління персоналом, зокрема таких [18, с. 111-118]:

- ділові та особисті якості кандидатів;
- досвід роботи керівників та провідних спеціалістів з новими співробітниками;
- прозора кар'єра;
- конкуренція в команді;
- наставництво;
- відповідність завдань рівню компетентності;
- взаємозамінність персоналу;
- постійне навчання новим продуктам та послугам, підвищення кваліфікації;

Остаточний текст:

- ділові та особисті якості кандидатів;
- досвід роботи керівників та провідних спеціалістів з новими співробітниками;
- прозора кар'єра;
- конкуренція в команді;
- наставництво;
- відповідність завдань рівню компетентності;
- взаємозамінність персоналу;
- постійне навчання новим продуктам та послугам, підвищення кваліфікації;
- робота в офіційному правовому полі з гарантіями праці тощо.

Систематичний розгляд питань управління людськими ресурсами вищим керівництвом забезпечує стабільність операційної діяльності бізнесу та дозволяє виконувати стратегічні завдання відповідно до загальної стратегії. Водночас керівництву потрібні відповідні технології та інструменти, щоб зробити процес управління людськими ресурсами більш ефективним та результативним.

Загальна система управління людськими ресурсами та методологія її проектування залежать від організаційної структури компанії – підсистеми функціонального управління та підсистеми лінійного управління. Важливу роль також відіграють технології управління людськими ресурсами [20, с. 147–156].

Ключовий структурний підрозділ управління персоналом – відділ кадрів – виконував лише функції, пов'язані з плануванням трудових ресурсів, наймом та звільненням працівників, організацією курсів підвищення кваліфікації та перепідготовки. Функціонально він не був пов'язаний з підрозділами організації праці та не мав професіоналізму, необхідного для забезпечення оптимального функціонування персоналу в інноваційних системах.

Сучасні кадрові служби підприємств займаються вирішенням таких завдань управління персоналом: 1) планування трудових ресурсів, що включає визначення потреби в персоналі залежно від стратегії розвитку виробництва; 2) формування кадрового резерву, відбір кандидатів, визначення резервних груп; 3) відбір персоналу з резервних груп; 4) складання трудового договору; 5) оцінка рівня трудової активності кожного працівника.

6) підвищення по службі, продаж, пониження в класі, звільнення залежно від результатів роботи;

7) допомога з кар'єрним зростанням та адаптацією – залучення нових працівників до команди, виробництво продукції;

8) встановлення оплати праці та переваг на роботі для залучення, утримання та об'єднання працівників;

9) навчання персоналу;

10) навчання управлінського персоналу [22, с. 35-42].

На сучасному етапі розвитку суспільства вирішення цих проблем вимагає абсолютно нових, інноваційних компетенцій та ставить нові вимоги до підготовки персоналу. Це пов'язано зі стрімким зниженням рівня знань, навичок та здібностей працівників, що проявляється у невідповідності між індивідуальними знаннями та сучасними вимогами до їхніх відповідних посад та професій.

Згідно із загальнонауковим розумінням, кадрові технології розуміються як механізм взаємодії між керівниками всіх рівнів та їхніми працівниками з метою ефективного використання обмежених економічних ресурсів у виробництві, зокрема трудового та трудового потенціалу всіх категорій працівників.

В управлінні людськими ресурсами розрізняють різні типи HR-технологій: багаторівневі, комунікативні та індивідуальні технології. Розробка та

впровадження HR-технологій для роботи з працівниками в організації складається з семи типових фаз:

- 1) діагностика HR-ситуації;
- 2) адаптація існуючих нормативних актів;
- 3) створення та узгодження технологічного проекту;
- 4) затвердження розробленої технології;
- 5) публікація механізму впровадження;
- 6) навчання працівників новій технології;
- 7) призначення відповідальних за впровадження технології.

Усі кадрові технології можна об'єднати в такі групи:

- кадрові технології позичкової праці;
- технології навчання персоналу;
- кадрові технології підбору та найму персоналу;
- кадрові технології, що підвищують ефективність роботи працівника;
- кадрові технології, що контролюють роботу працівників;
- інформаційні кадрові технології.

Перехід суспільства до інформаційно-орієнтованої структури та розвиток інформаційних технологій мали значний вплив на систему управління персоналом. Завершення інформатизації трудових кадрів дозволило підвищити ефективність управління персоналом, забезпечивши повноту, оперативність, комплексність, систематичність та достовірність інформації, необхідної для прийняття кадрових рішень, а також розширивши можливості її накопичення, зберігання та обробки.

Інформаційні технології управління персоналом пов'язані з автоматизованою інформаційною системою управління персоналом та автоматизацією організації праці працівника, роль якого полягає в забезпеченні необхідної технічної та інформаційної підтримки [42].

Автоматизація пришвидшує роботу та зменшує кількість помилок, що має допомогти підвищити загальну якість управління персоналом. Технології також можуть сприяти кращій комунікації та співпраці в команді.

Цифрові платформи для співпраці та відеозв'язку дозволяють членам команди залишатися на зв'язку, де б вони не знаходилися, що дуже важливо для процесу віддаленої роботи. Це також забезпечує безперервність комунікації, допомагає розвивати командний дух та зміцнює корпоративну культуру.

Одним з основних технологічних підходів в управлінні персоналом є автоматизація процесів управління персоналом за допомогою систем управління персоналом (HRMS) та систем відстеження кандидатів (ATS). Такі системи допомагають значно оптимізувати роботу відділів кадрів, скоротити більшу частину ручної праці та підвищити якість прийняття рішень, а також пришвидшити процеси найму та управління персоналом чи передачі будь-якої інформації.

Впровадження таких технологій є одним із важливих кроків у процесі цифровізації сфери управління персоналом, що забезпечить не лише підвищення ефективності управління, але й створення можливостей для стратегічного розвитку організації та підвищення її конкурентоспроможності [55].

Технології змінили правила гри в HR, зробивши його ефективнішим та результативнішим, а також переосмисливши традиційні підходи, відкривши нові горизонти для організації. Основними аспектами впливу технологій на HR є підвищення продуктивності, оптимізація процесів найму, адаптації та навчання, а також залученість та мотивація співробітників.

Саме тому технології не лише підвищують ефективність управління персоналом, а й створюють сприятливі умови для розвитку організації. Вони відкривають нові горизонти для управління талантами, оптимізують робочі процеси та підвищують загальну продуктивність праці.

Сфера управління людськими ресурсами постійно змінюється, і це пов'язано зі стрімким розвитком технологій. У сфері управління персоналом нарізали серйозні зміни, які можуть перетворити управління персоналом на стратегічний інструмент для досягнення бізнес-цілей.

Організації можуть успішно впровадити ці технології лише за умови, що вони готові бути гнучкими, відкритими до нових ідей та інвестувати в навчання та розвиток своїх співробітників.

1.3. Методичні підходи до впровадження сучасних методів управління персоналом на підприємствах

У сучасній ринковій економіці та за великої конкуренції між підприємствами, лише ті організації, які здатні забезпечити своїх споживачів високоякісним обслуговуванням, можуть витримати запеклу боротьбу.

Щоб персонал компанії міг надавати людям високоякісні послуги, бізнес повинен мати професійно навчений та кваліфікований персонал.

Система управління персоналом полягає в забезпеченні ефективної роботи в сфері персоналу та усуненні недоліків, які можуть виникнути в процесі роботи або виробництва. Інновації в кадровій сфері передбачають зміни в підході підприємства до навчання та навчання персоналу, найму, інформаційного забезпечення працівників, а також психологічної підтримки та мотивації підлеглих. Ці проблеми вирішуються методами управління персоналом.

У сучасному конкурентному середовищі всі компанії змушені адаптуватися до ринкових умов. Однак, оскільки ринкові умови постійно змінюються, вони висувають нові вимоги до бізнес-процесів. У цьому контексті зростає значення інноваційних методів управління людськими ресурсами, і їх подальший розвиток є необхідним для кращого розуміння та управління поточною економічною ситуацією на ринку.

Методи управління людськими ресурсами служать для впливу на співробітників індивідуально та в команді, а також для координації їхньої діяльності всередині компанії. Існує безліч традиційних методів, які можна розділити на такі групи: економічні, адміністративні та соціально-психологічні [12, с. 35–36].

Управління персоналом – це метод, за допомогою якого групи та окремі працівники впливають на координацію своєї діяльності в робочому процесі підприємства.

Перше — це забезпечення максимально ефективного проведення процесу підбору та відбору. Це також допомагає зробити процес підбору та найму більш організованим, щоб на роботу було обрано правильних кандидатів.

Другий метод забезпечує, що організація проводить регулярну оцінку своїх співробітників з двох точок зору: з одного боку, отримані результати, а з іншого - як вони були досягнуті та як досягнуті результати можна покращити.

Третій шлях — це допомога працівникам у набутті нових знань та навичок, що згодом призведе до інновацій у процесі виробництва та їхній повсякденній роботі.

Четвертий метод – це стратегія мотивації. Він пропонує фінансове визнання, стимули та інші форми вдячності, щоб мотивувати працівників розробляти нові ідеї, ризикувати та постійно вдосконалюватися.

П'ятий метод передбачає розвиток працівників через стажування, навчальні курси та подальшу освіту.

Ці методи застосовуються й сьогодні, але вони не такі ефективні, як вважалося раніше. Кожен бізнес орієнтований на постійний розвиток, тому необхідно постійно розвивати та вдосконалювати методи управління персоналом [26, с. 206-215].

Структура управління персоналом підприємства загалом визначає його політику, стратегію поведінки на ринку, загальний характер діяльності та обсяги виробництва. Працівники підприємства складають основу інноваційного процесу, оскільки вони пропонують інноваційні ідеї та створюють нові проекти.

Тому так важко знайти нові способи управління цими працівниками, допомогти їм втілити свої ідеї в життя та, як наслідок, розвинути компанію.

Впровадження інновацій у сфері управління людськими ресурсами вимагає коригування навчання та розвитку співробітників, їхнього підбору, інформаційного забезпечення, а також психологічної підтримки та мотивації. Для вирішення цього завдання доступні інноваційні методи управління людськими ресурсами.

Працівники розглядаються як ключові гравці у вирішенні проблем і одночасно тісно пов'язані з економічним розвитком компанії, її безперебійною роботою та конкурентоспроможністю. Тому кваліфікований менеджер повинен обрати найпродуктивніший та найефективніший з точки зору витрат метод управління.

Існує шість кадрових технологій для роботи зі співробітниками компанії:

- * діагностика стану співробітників; підготовка та затвердження технологічних проектів;
- * валідація розробленої технології;
- * розширення механізму впровадження заходів;
- * навчання співробітників новим технологіям;
- * призначення особи, відповідальної за впровадження технології [29, с. 119–126].

Ці технології забезпечують цілісність заходів щодо стимулювання поведінки співробітників, створення позитивного робочого середовища, покращення організації та дисципліни, зміцнення довіри та зміни ставлення співробітників до роботи відповідно до цілей компанії.

Нещодавні дослідження доводять, що українські суб'єкти господарювання дуже зацікавлені в інтеграції інноваційних підходів у сферу управління персоналом, намагаючись таким чином досягти міжнародних стандартів та практик. Однак, попри значні зусилля систем управління персоналом в Україні, існує відставання від світових лідерів у цій галузі [30, с. 69-73].

Вважаємо за доцільне визначити фактори цієї різниці, а саме:

- нерівність у рівнях технологічної інтеграції між українськими та іноземними компаніями;
- не завжди швидкий та якісний доступ до найновіших ресурсів;
- низька швидкість адаптації до новітніх світових тенденцій.

Звичайно, нерозвиненість економічного та технологічного менеджменту в Україні не є єдиним фактором, що сприяє затримці. Війна мала значний вплив на український бізнес і змусила суб'єктів господарювання адаптуватися до нових викликів та умов.

Значення відновлення та коригування бізнесу у воєнний час неоціненне, оскільки це відбувається одразу після величезної шкоди інфраструктурі та економіці в цілому. Ретельно дослідивши останні тенденції практики щодо інноваційних змін в управлінні, ми можемо стверджувати, що інноваційне

управління персоналом стає життєво важливою частиною функціонування сучасного підприємства.

Управління персоналом є важливою складовою сучасних систем управління підприємством, оскільки всі цілі організації досягаються завдяки ідеям, підходам та енергії співробітників.

Система управління персоналом на підприємствах повинна вдосконалювати методи роботи з працівниками та впроваджувати досягнення зарубіжної науки та передового практичного досвіду. Це потребує докорінної зміни підходу до ролі працівників у розвитку сучасних підприємств — розуміння важливості їхнього професійного зростання, яке стає стратегічним завданням підприємства, а не лише самих працівників. І це дійсно вимагає зміни філософії взаємин між роботодавцями та працівниками [35, с. 165-168].

Менеджери, розглядаючи працівників як стратегічний ресурс, зосереджуються на мотивації та сприянні навчанню та розвитку професійних навичок. Інновації підвищують ефективність бізнесу, що, у свою чергу, підвищує конкурентоспроможність та можливості подальшого розвитку працівників.

В останні роки в Україні спостерігається стрімкий розвиток та використання інноваційних технологій в управлінні персоналом, що відображає світові тенденції цифровізації бізнес-процесів. Українські компанії все частіше застосовують новітні IT-рішення та методи у своїй HR-практиці для оптимізації управління людськими ресурсами та підвищення ефективності, адаптивності та конкурентоспроможності в складних ринкових умовах.

Хоча ці події можуть бути позитивними, для українських бізнес-суб'єктів все ще існує кілька викликів для повного впровадження найсучасніших HR-технологій. На нашу думку, до таких викликів належать наступні [37]:

- ~ обмежені інвестиції в розвиток HR-технологій;
- ~ нестача кваліфікованих спеціалістів, які володіють найновішими інструментами;
- ~ консерватизм щодо впровадження інновацій в управлінні персоналом.

Автоматизація та гнучке управління, засновані на моніторингу та швидкій адаптації до змін, стають дедалі важливішими для ефективної роботи в складних умовах та підвищення конкурентоспроможності компаній.

Використання інноваційних підходів в управлінні людськими ресурсами в умовах глобальної нестабільності (пандемія, війна) таким чином дозволяє ефективніше використовувати людські ресурси та одночасно пропонує можливість виявляти та розвивати ключові таланти в компанії.

Висновок до першого розділу

Вивчивши наукові праці з проблеми теоретичних засад системи управління персоналом підприємства, я уточнив науково-категоріальний апарат щодо основних категорій дослідження та можливостей застосування фундаментальних наукових теорій, враховуючи сучасні тенденції та закономірності розвитку системи управління персоналом підприємства.

Технології суттєво впливають на ефективність управління персоналом, оскільки створюють нові можливості для автоматизації, аналітики, комунікації та розвитку. Вони стають важливим фактором, що сприяє підвищенню продуктивності праці, підвищенню задоволеності працівників та підвищенню конкурентоспроможності організацій.

Управління персоналом є важливим елементом сучасної системи управління підприємством. Це пояснюється тим, що всі цілі організації можуть бути реалізовані лише завдяки думкам, методам та зусиллям працівників.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ПІДБОРУ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

2.1. Загальна характеристика основних показників системи управління персоналом ПрАТ «МК і МО»

ПрАТ «Завод МК і МО» (Приватне акціонерне товариство «Завод металевих конструкцій та металевої арматури») – промислове підприємство України, що спеціалізується на виробництві будівельних металоконструкцій, нестандартного обладнання та металевих виробів різного ступеня складності.

Воно було засноване в 1955 році як ремонтно-механічний завод для потреб будівельної галузі. Протягом понад півстоліття воно пройшло модернізацію та реорганізацію і зараз працює як публічне акціонерне товариство [61].

ПрАТ «Завод МК та МО» спеціалізується на виробництві будівельних сталевих конструкцій, металевих форм для виробництва залізобетонних виробів, бурових установок та фундаментів, на яких вони встановлені, веж стільникового зв'язку та нестандартного обладнання.

Територія заводу становить 5 гектарів, що оптимально розташовано для розміщення виробничих, адміністративних та складських будівель, що забезпечує максимально раціональне використання виробничих та трудових ресурсів. Існуючі потужності заводу дозволяють виготовляти металоконструкції будь-якого призначення та в будь-якому виконанні з урахуванням усіх побажань замовника.

У виробництві — лише високоякісні матеріали та комплектуючі від найкращих вітчизняних, а також імпорتنих виробників.

Вся продукція виготовляється у суворій відповідності до креслень марок КМ та КМД та відповідно до чинних СНиП та ГОСТ. Завод має великий перелік технічної документації; є три лабораторії: хімічна, механічна та рентгенівського контролю. Завод має дозволи та сертифікати на виробництво всього асортименту.

ПрАТ має можливість транспортувати готові металеві конструкції в будь-яку точку України та за її межі, як власним транспортом, так і залізницею.

Оперативне та якісне виконання замовлень, як серійних, так і спеціальних проектів, відповідно до технологічних та технічних вимог замовників може бути досягнуто завдяки організаційній структурі, професіоналізму команди та виробничим потужностям.

Асортимент продукції постійно розширюється, а її якість покращується завдяки впровадженню нових технологій та модернізації виробництва на ПрАТ «Завод МК і МО» [61].

Наразі компанія зосереджена на пошуку нових замовлень на виготовлення металевих конструкцій та зміцненні існуючих зв'язків з підприємствами будівельної галузі. Враховуючи складну політичну та економічну ситуацію в країні, головним завданням є забезпечення беззбитковості діяльності Компанії.

Загальна інформація про ПрАТ «МК і МО»:

- Повна назва: Приватне акціонерне товариство «Завод металевих конструкцій та металевої арматури» (ПрАТ «Завод МК і МО»).
- Місцезнаходження: м. Чернігів, вул. Попова, 18.
- Основний КВЕД: 25.11 — Виробництво будівельних металевих конструкцій та деталей конструкцій.
- Структура власності: Приватне акціонерне товариство. Наразі компанію очолює Мінаєв Олександр Ігорович. Ефективне та розумне використання ресурсів створить умови для розвитку та забезпечить її стійкість і конкурентоспроможність.

Шляхи економічного розвитку підприємства:

1. Виробництво - розширення асортименту та номенклатури продукції; впровадження ефективних методів нормування запасів ресурсів;
 - формування графіка потреб у ресурсах;
 - оптимізація виробничих площ;
 - збільшення виробничих потужностей.
2. Фінансові: скорочення собівартості виробництва; пошук нових джерел зростання прибутку; пошук нових джерел скорочення збитків; оптимізація витрат на ресурси, виробництво та заробітну плату; оптимізація збитків від ризикових подій — усіх видів ризиків, включаючи фінансові.

- забезпечити фінансову рівновагу, стабільність, платоспроможність та ліквідність підприємства у довгостроковій перспективі;

- забезпечити фінансову безпеку підприємства;

- збалансувати структуру активів і пасивів, доходів і витрат.

3. Маркетинг - удосконалити продукцію відповідно до потреб ринку;

- досліджувати та виходити на нові сегменти ринку;

- диверсифікувати діяльність, асортимент продукції;

- пошук нових споживачів, клієнтів, партнерів.

4. Техніко-технологічний розвиток охоплює наступне:

- оновлення фізично зношених та морально застарілих виробничих фондів;

- перехід на інноваційні технології виробництва та впровадження прогресивних технологічних процесів;

- підвищення якості виготовлення продукції;

- вдосконалення системи управління виробництвом;

- впровадження ресурсозберігаючих (насамперед енергозберігаючих) технологій;

- автоматизацію ручної праці.

- умови праці працівників та методи безпеки;

- технології виробництва повинні відповідати вимогам охорони навколишнього середовища.

Завод має виробничі потужності для виготовлення металевих виробів промислового та цивільного призначення.

- сталеві конструкції будівель;

- бурові установки;

- нестандартне промислове обладнання;

- вузли підйомно-транспортного обладнання та комплектуючих.

Виробництво металевих конструкцій для різних галузей економіки, зокрема [50, с. 8-13]:

для будівництва

- грейфери

- допоміжні конструкції мостових споруд

- вежі та драбини
- елементи транспортних понтонів
- Зварні двотаврові балки
- захисні двері
- ударостійкі двері
- захисні віконниці
- болти для анкерування
- піддони для обробки металу формою

для використання в енергетичному секторі

- металеві конструкції
- для будівництва ліній електропередач високої напруги
- конструкції, що підтримують енергетичне обладнання всіх видів
 - опори освітлювальних мереж та контактних мереж електротранспорту

для зв'язку:

- телевізійні вежі
- вежі стільникового зв'язку висотою до 100 м

для сільського господарства:

- контейнери для насіння
- автомобільні контейнери для сушіння, зберігання, переміщення зерна
- бункери
- пристрої для завантаження та розвантаження
- пандуси та естакади
- водонапірні вежі
- резервуари та ємності для ферм

для гірничодобувної промисловості:

- бурові установки.

Для успішного управління бізнесом підприємець повинен розуміти основні фінансові показники. За допомогою цих метрик він може аналізувати фінансовий стан компанії, оцінювати її ефективність та приймати правильні рішення.

У ринкових відносинах фокус економічної діяльності переноситься на головну ланку всієї економіки — підприємство. Саме на цьому рівні створюються всі продукти, що потребуються суспільством, та надаються всі необхідні послуги.

Компанія зосереджується на висококваліфікованому персоналі, економному використанні ресурсів, високопродуктивному обладнанні та технологіях, розробці бізнес-планів, маркетингу та впровадженні ефективного менеджменту [16].

Перспективи виробництва конкретних товарів, виконання робіт та надання послуг: наразі компанія орієнтована на пошук замовлень на виробництво металевих конструкцій, оскільки ці товари мають стабільний попит на ринку. Замовлення на інші види продукції, частка яких у загальному обсязі становить 20-30% (бурова установка, основа бурової установки, металеві форми), носять епізодичний характер та демонструють поступове зниження з року в рік.

Сезонні коливання обсягів виробництва значною мірою зумовлені сезонністю робіт у будівництві. Теплі місяці знаменують пік виробництва; обсяги падають до кінця осені та взимку.

Основний ринок збуту металоконструкцій зосереджений у Києві та Київській області. Бурові установки та їх бази продаються в центральний регіон України.

Діагностика економічної системи – це комплекс досліджень, що дозволяють визначити цілі функціонування економічного суб'єкта (організації, підприємства), шляхи їх досягнення, виявити проблеми та варіанти їх вирішення.

Люди вирішують, чи буде підприємство процвітати, чи зазнає краху. Виникає необхідність використання ринкових форм, методів та технологій роботи з персоналом, навчання високоефективному стилю управління персоналом [28, с. 46-51].

Діагностика системи управління – це дослідницький процес, спрямований на виявлення, аналіз та оцінку проблем у розвитку підприємства та підвищення ефективності системи управління. «Аналіз» та «оцінка» – це основні поняття діагностики, які призводять до конкретних пропозицій та результатів.

Діагностика системи управління персоналом – це детальне дослідження системи управління персоналом організації, яке включає етапи, описані в роботі Клімова:

1. Аналіз та оцінка відповідності системи управління персоналом цілям розвитку організації, ключовим інтересам власників (акціонерів) бізнесу, керівництва у реалізації стратегії та політики управління персоналом, системі комунікацій, що склалася у сфері управління персоналом. Це можна розуміти як структуру та процес комунікації всередині організації.

2. Недоліки та основні проблеми в процесах управління персоналом організації.

3. Пропозиції щодо усунення виявлених недоліків.

4. Визначати та оцінювати управлінські рішення, що є важливими для сучасного та майбутнього розвитку системи управління персоналом, прогнозувати наслідки реалізації їх різних варіантів.

Діагностика персоналу в системі управління персоналом переслідує такі цілі: підвищення якості управління; єдність дій в управлінні; ефективне використання кадрового потенціалу; підвищення продуктивності праці персоналу.

Діагностика включає поетапне вивчення таких аспектів, як кількість штатних працівників; наявність персоналу на підприємстві; кількісний склад персоналу за категоріями, гендерна структура, вік, освіта та стаж роботи; рух робочої сили; використання робочого часу, а також прийняття рішень за її результатами.

Структура організації постійно аналізується управлінськими службами, щоб на основі розроблених критеріїв придатності працівників для виконання конкретної роботи вирішувати завдання щодо визначення шляхів та джерел задоволення потреб організації в людських ресурсах. Оскільки це стосується живих людей, аналізується не лише організаційна та функціональна структура, а й рольова, соціальна та штатна структура персоналу [44, с. 308-327].

Ринок конкурентний. Це включає всі підприємства з виробництва металевих конструкцій, від невеликих майстерень, розташованих на металоскладах, до великих гравців майже в кожному регіоні України. Більшість з

них знаходяться у східних регіонах та Київській області. Головна мета — забезпечити беззбиткову роботу підприємства.

Перейдемо до діагностики управління персоналом компанії. Для цього вивчимо чисельність персоналу та його структуру, а також з'ясуємо, які зміни відбулися за період 2023-2025 років (Таблиця 2.1.), а для нашого дослідження — підприємство з виробництва металевих конструкцій ПрАТ «ЗАВОД МК і МО» [75]

Таблиця 2.1

Чисельність працівників ПрАТ «ЗАВОД МК і МО»

Показник	Абсолютне значення показника по рокам, чол.			Абсолютне відхилення показника,чол	Темп росту, %
	2023	2024	2025	2023-2025	2023-2025
Середньооблікова чисельність працівників, в тому числі:	365	415	438	73	120.00
Керівники	10	18	21	11	210.00
Робітники	340	360	368	28	108.24
ІТР та службовці	15	37	49	34	326.67

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності

Згідно з даними таблиці 2.1, у ПрАТ «ЗАВОД МК і МО» представлені всі категорії персоналу. Кількість працівників зросла на 73 особи між 2023 і 2025 роками, причому найбільше збільшення спостерігалось серед ІТ-фахівців та офісного персоналу (34 особи). Структура персоналу за період 2023–2025 років наведена в таблиці 2.2.

У структурі персоналу за 2023-2025 роки спостерігався рух за показником «частка працівників» (зменшення на 9,13%), «частка керівників» (збільшення на 2,05%), та «частка ІТР та працівників» (збільшення на 7,08%).

Див. таблицю 2.3 щодо вікової структури трудових ресурсів ПрАТ «ЗАВОД МК і МО».

Структура персоналу ПрАТ «МК і МО»

Показник	Структура показника по рокам, %			Відхилення, %
	2023	2024	2025	2024-2025
Середньооблікова чисельність працівників	100	100	100	0
Керівники	2.74	4.34	4.79	2.05
Робітники	93.15	86.75	84.02	-9.13
ІТР та службовці	4.11	8.92	11.19	7.08

Джерело: сформовано автором на основі фінансових звітів

Таблиця 2.3

Віковий склад персоналу ПрАТ «ЗАВОД МК і МО»

Показник віку	Чисельність працівників на кінець року, чол.			Питома вага, %		
	2023	2024	2025	2023	2024	2025
до 20	23	25	28	6.30	6.02	6.39
от 20 до 30	94	109	112	25.75	26.27	25.57
от 30 до 40	113	125	129	30.96	30.12	29.45
от 40 до 50	87	109	121	23.84	26.27	27.63
от 50 до 60	48	47	48	13.15	11.33	10.96
Всього	365	415	438	100	100	100

Джерело: сформовано автором на основі фінансових звітів

Огляд даних у таблиці 2.3 показує, що у 2023 році на підприємстві домінували такі вікові групи: від 20 до 30 років – 112 осіб, від 30 до 40 років – 129

осіб та від 40 до 50 років – 121 особа, тобто на підприємстві працюють працівники всіх вікових груп [75].

У таблиці 2.3 представлено показники інтенсивності руху персоналу в ПрАТ «ЗАВОД МК і МО» за 2023-2025 роки.

Розгляд таблиці 2.3 показує зменшення кількості прийнятого на роботу персоналу у 2025 році порівняно з 2024 роком на 17 осіб; водночас кількість працівників, які звільнилися протягом досліджуваного періоду, зросла на 4 особи, а саме: 2024 рік - 134 особи, 2025 рік - 138 осіб. Збільшення кількості працівників, які звільнилися, особливо помітне порівняно з 2023 роком, коли цей показник становив 122 особи.

Вивчивши склад тих, хто звільнився у 2025 році, можна сказати, що найбільша кількість – 48 осіб – звільнилася з організації за власним бажанням, 29 вийшли на пенсію, 25 були тимчасовими або сезонними, і лише 11 звільнилися з вини.

Варто зазначити, що середня кількість працівників у 2025 році збільшилася порівняно з 2023 роком на 73 особи.

На рисунку 2.1 показано порівняння варіацій у фонді оплати праці та продуктивності праці [76].

Ефективне управління та розвиток підприємства значною мірою залежать від особистих та професійних якостей керівника підприємства, а також рівня усвідомлення необхідності самовдосконалення та вдосконалення іншими для задоволення вимог постійно мінливого соціально-економічного середовища.

Ефективність управління персоналом на підприємстві традиційно визначається показниками плинності кадрів, які розглядалися вище, продуктивності праці та рентабельності витрат на персонал. Останні два показники показують, скільки чистого доходу генерується на 1 гривню витрат на персонал — один як чистий прибуток, а інший як чистий дохід [78].

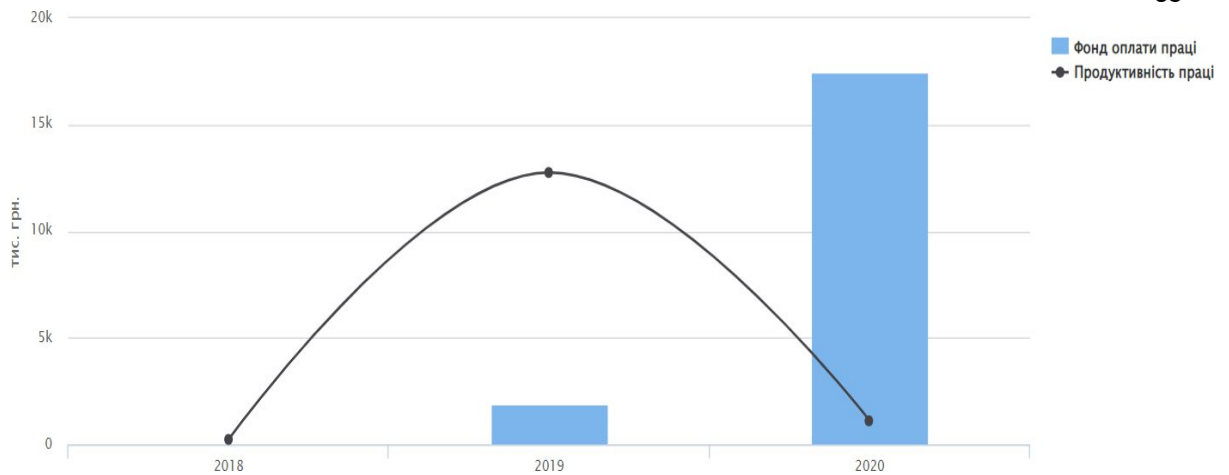


Рис. 2.1. Порівняння зміни фонду оплати праці та продуктивності праці
ПрАТ «ЗАВОД МК і МО»

Джерело: сформовано автором на основі дослідження

Традиційно ефективність управління персоналом на підприємстві визначається показниками плинності кадрів, продуктивності праці та рентабельності витрат на персонал, а також рентабельності витрат на персонал. Інші методи аналізу включають валовий дохід, що отримується від одного працівника, та валовий дохід від витрат на персонал [78].

Аналіз ефективності діяльності підприємства показав, що підприємство є збитковим; збиток у 2024 році становить 299 016 тис. грн, що на 402 482 тис. грн більше за показник минулого року. Динаміку прибутку показано на рисунку 2.2.

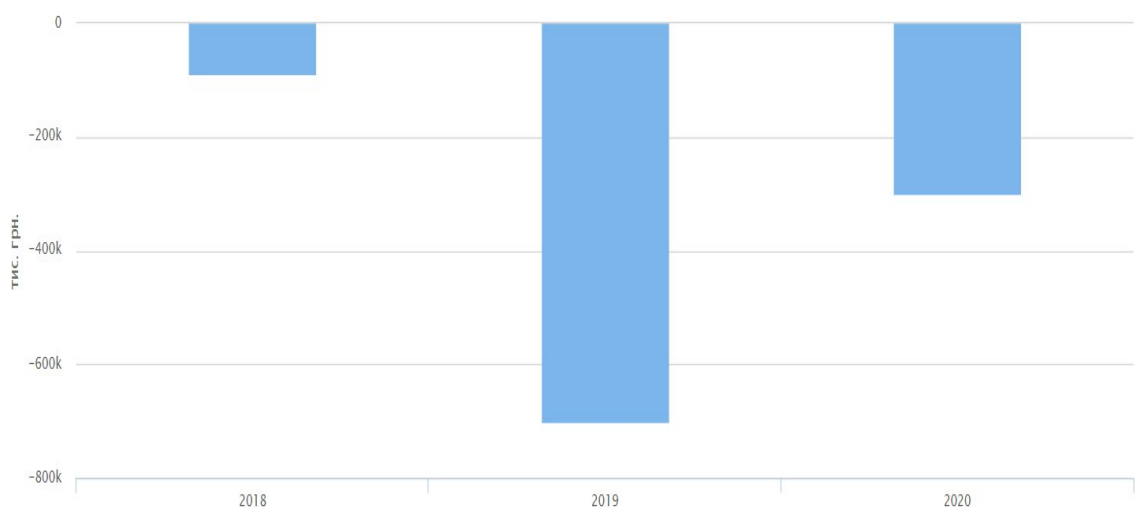


Рис.2.2. Динаміка чистого прибутку ПрАТ «ЗАВОД МК і МО»

Джерело: сформовано автором на основі дослідження

Створення підприємств змінює принципи функціонування національної економіки на основі конкуренції різних форм власності, що вимагає реформування організаційної структури, нові технології змінили соціально-економічну роль підприємства як основної ланки господарського комплексу. Ці зміни відбуваються в низці сфер. Глобальні структурні та технологічні зміни у виробництві та його інформатизація призвели до суттєвої зміни ролі персоналу підприємства [82].

Робоча сила, розвиваючись у процесі формування, розподілу та використання людських ресурсів, є основною продуктивною силою у вирішенні питань економічного зростання та ефективної праці, конкурентоспроможності у вирішенні проблем зростання економіки.

Діагностика системи управління персоналом, як і будь-який процес на підприємстві, потребує ресурсного забезпечення. Це, перш за все, стосується:

- технічного забезпечення (комп'ютерне обладнання, спеціалізовані вимірювальні прилади тощо);
- програмного забезпечення (спеціалізовані аналітичні програми);
- інформаційного забезпечення (цілеспрямований збір інформації залежно від встановлених діагностичних цілей);
- кадрового забезпечення з точки зору рівня знань, кваліфікації та досвіду працівників, які впроваджують діагностичні процедури на підприємстві;
- матеріальне забезпечення (обробка матеріалів, необхідних для діагностики) тощо.

Діагностика системи управління людськими ресурсами компанії має на меті проведення комплексних, послідовних, продуманих та змістовних заходів щодо оцінки системи управління людськими ресурсами на основі обґрунтованого набору інструментів у логічній послідовності з урахуванням системи показників та критеріїв тощо [66, с. 102-108].

Для підвищення ефективності системи управління персоналом необхідно проаналізувати та врахувати специфічні умови розвитку ринкової економіки в Україні. Розробка методології оцінки, яка може визначити фактичну ситуацію на підприємстві в галузі управління персоналом, виявити слабкі місця та

запропонувати рекомендації щодо підвищення ефективності, є ключовою для будь-якого підприємства, незалежно від його організаційно-правової форми.

Це означає, що система аналізу управлінської роботи може бути організована в різних варіантах. Можливе використання комбінації перелічених форм: оцінка контролера може бути підтверджена самооцінкою, а результати оцінки керівником можуть бути порівняні з оцінкою підлеглих або колег [63].

Підсумовуючи, аналіз динаміки, якості та ефективності розподілу персоналу на ПрАТ «ЗАВОД МК і МО» показує, що хоча кадрові зміни були необхідними для розвитку компанії, вони були неоднорідними, не завжди виправданими та, на нашу думку, спонтанними. Отже, ці зміни мали як позитивні, так і негативні наслідки.

Хоча збільшення загальної чисельності персоналу задовольняло зростаючі потреби в персоналі, спричинені розширенням бізнесу, нехтування факторами якості персоналу завадило досягненню бажаного результату.

Проведений аналіз підтвердив гіпотезу про невідповідність між змінами темпів зростання витрат на заробітну плату та темпами зростання виробництва. Недостатню мотивацію працівників можна вважати однією з основних причин цієї невідповідності, що було підтверджено аналізом взаємозв'язку між підвищенням заробітної плати та зростанням показників продуктивності праці. Для подальшого уточнення цього моменту детальніше розглянемо організацію оплати праці всередині компанії та оцінимо ефективність розподілу персоналу на ПрАТ «ЗАВОД МК і МО».

На нашу думку, ці та інші подібні критерії слід використовувати як основу для вивчення ефективності управління персоналом.

Оцінювання ефективності роботи, як сукупність процедур, є засобом, за допомогою якого керівник може візуалізувати та оцінити в достатньо конкретному сенсі якість системи управління персоналом в цілому та свої професійні навички зокрема, а також ті недоліки в навчанні, які можна встановити як потребу в навчанні, для підвищення ефективності роботи [65].

2.2. Аналіз методів та кадрових технологій в системі управління персоналом будівельної компанії

Це важливий момент, який використовується при комплексній оцінці будівельної організації, її можливостей виконувати певний вид робіт, доцільності інвестицій, вибору надійного партнера тощо. Саме кваліфікація та досвід персоналу організації, соціально-психологічний клімат у колективі та винахідливість окремих працівників визначають якість роботи, отже, ефективність прийнятих управлінських рішень і, отже, кінцеві результати діяльності підприємства.

Управління персоналом сьогодні – це використання комплексного підходу, який поєднує різні методи та інструменти для забезпечення ефективної роботи організації.

Це лише декілька з методів, що призводять до підвищення ефективності, адаптивності та результативності роботи організації в умовах сучасного ринку праці [3, с. 65-71]:

- аутсорсинг;
- аутстафінг;
- лізинг персоналу;
- хедхантинг;
- коучинг.

Останнім часом низка серйозних недоліків у будівельному комплексі продовжує гальмувати економічний та соціальний розвиток країни. Зростають обсяги незавершеного будівництва, плани щодо введення в експлуатацію об'єктів та виробничих потужностей не реалізуються. Технологічний та технічний рівень будівельного комплексу залишається низьким, як і соціальна захищеність працівників галузі, престиж будівельної професії різко впав.

За несприятливих явищ у соціально-економічній ситуації нашої країни великої актуальності набувають проблеми формування та розвитку систем управління персоналом. Ці системи дозволять різко підвищити соціально-економічну ефективність сучасних організацій.

Одна з областей визначення в управлінні персоналом описує систему управління персоналом як сукупність методів та підходів до управління людськими ресурсами.

Цілі та завдання управління персоналом на підприємстві, які в узагальненому вигляді можна сформулювати наступним чином:

1. Формулювання кадрової політики підприємства.
2. Побудова організаційної структури підприємства та затвердження штатного розкладу на її основі.
3. Формування професій та моделей роботи.
4. Забезпечення організації спеціалістами, підбір та набір персоналу відповідно до штатного розпису та вимог професій.
5. Ефективне використання системи переміщення персоналу всередині організації (ротація, призначення, підвищення по службі тощо).
6. Оцінка персоналу.
7. Контроль системи міжособистісних та внутрішньогрупових відносин, запобігання конфліктам та запобігання негативним наслідкам стресу.
8. Робота з кадровим резервом, розвиток персоналу, управління кар'єрою в бізнесі тощо.
9. Управління зайнятістю.
10. Управління адаптацією персоналу до змін в організації.
11. Забезпечення безпечних умов праці з дотриманням вимог психофізіології, економіки та ергономіки праці.

Для успішної реалізації цілей і завдань управління персоналом на підприємстві важливо організувати правильний розподіл обов'язків між підрозділами, налагодити систему координації та контролю, а також врахувати основні принципи управління персоналом. Таким чином, система управління персоналом визначається як сукупність компонентів.

Основна проблема під час аналізу системи управління персоналом досліджуваного підприємства пов'язана зі складнощами кількісного опису досліджуваних процесів та об'єктів. Необхідно застосувати систему оцінки, яка дозволить за допомогою набору кількісних та якісних показників пов'язати

напрямки ефективного розвитку організації з оцінкою ефективності системи управління персоналом. Така система оцінок описана в роботах [25].

Кадрова політика організації, найімовірніше, має реактивний тип, незважаючи на формальні спроби керівництва надати їй більш активного статусу. Виходячи з цієї передумови, стає зрозуміло, що загалом відділ кадрів компанії займається тактичними завданнями, а не вирішенням стратегічних питань системи управління персоналом організації. Про це свідчить плинність кадрів, виявлена в компанії.

Це змушує відділ кадрів компанії продовжувати рекрутинг персоналу з відкритого ринку праці, оскільки досить часто внутрішні можливості для заміщення працівників відсутні. У деяких випадках заміщення персоналу здійснюється шляхом перепідготовки власних співробітників, але здебільшого це відбувається шляхом зовнішнього рекрутингу [39, с. 70-78].

Загалом, керівництво дуже ретельно ставиться до розвитку персоналу. Саме такий метод використовує претендент на вакантну посаду. Причина цього полягає в тому, що пристрій може захистити сумку та перешкодити прийняттю кандидата до команди. Слід зазначити, що компанія не працює взимку. Загальна кількість адаптерів становить 65%. Найкрасивіший робот у компанії.

Аналіз будівельного ринку України та ринку праці в будівельній галузі виявляє тенденції, які, на нашу думку, характерні для більшості компаній в Україні.

Основні з них:

- зниження престижу будівельної професії;
- підвищені вимоги до якості будівельних робіт. Водночас значна частина будівельників не має необхідної освіти або досвіду роботи та необхідної кваліфікації, і тому не може забезпечити необхідну якість роботи;
- нестача інженерно-технічного персоналу високої кваліфікації;
- масове тимчасове працевлаштування персоналу для роботи над одним проектом;
- проблеми з будівельними роботами [43, с. 290-297].

Будівництво частіше виконується у складних умовах, таких як ущільнена забудова, на ділянках зі складними ґрунтовими умовами, поблизу ліній електропередач тощо. Згідно з виявленими тенденціями, дуже важливою проблемою, яка відстежується, є необхідність збільшення кваліфікованого персоналу в будівництві.

На даний момент ефективне та компетентне управління персоналом стає однією з ключових умов успішної реалізації економічної політики. Якщо раніше конкурентна боротьба зосереджувалася у сфері розвитку технологій, технічних інновацій, удосконалення організаційних структур, маркетингу тощо, то сьогодні до цього додалася сфера управління персоналом. Безсумнівно, головним аспектом успішної діяльності будь-якого підприємства на ринку є якісне управління персоналом.

Носієм кадрового забезпечення, з урахуванням етапів його формування, розвитку та використання, є персонал підприємства без обмежень щодо його віку, рівня освіти, розвитку, професіоналізму та кваліфікації, у кількості та якості, що відповідають потребам виробництва та підприємства в цілому для успішного здійснення його діяльності.

Цілісна сукупність здібностей персоналу до праці, яка розуміється як їхня здатність до творчої, продуктивної праці, оволодіння новими інструментами, технологіями та методами праці, підвищення своєї професійної майстерності та є необхідною умовою ефективного функціонування підприємства.

Комплексну оцінку підбору та розстановки персоналу можна провести, використовуючи показники руху персоналу (коефіцієнт набору, коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт утримання кадрів, коефіцієнт плинності кадрів) та ще один показник щодо середнього часу, протягом якого робоче місце залишається вакантним.

Рівень технологічної дисципліни характеризує ступінь точного дотримання режимів, методів та прийомів виконання технологічних процесів на підприємстві. Його можна виразити такими показниками, як коефіцієнт браку та відсоток виявлених випадків відхилень від встановленої технології.

Ступінь впровадження соціально-економічних методів управління персоналом можна характеризувати ефективністю фонду оплати праці, а також ефективністю систем планування та нормування праці на підприємстві [47, с. 79-89].

HR-технології в будівельній галузі слугують для планування, підбору, адаптації, оцінки та мотивації працівників. Для будівельних компаній вони є критично важливими через високу плинність кадрів, сезонність будівельних робіт, залучення субпідрядників та підвищені вимоги до дотримання правил охорони праці.

Нижче наведено детальний аналіз ключових HR-технологій, що використовуються в системі управління персоналом (HRM) ПрАТ «ЗАВОД МК і МО».

1. Технології рекрутингу та відбору

Ефективний рекрутинг у будівельній галузі вимагає балансу між пошуком висококваліфікованих інженерів та технічних спеціалістів та масовим рекрутингом будівельників.

- масовий рекрутинг (робітники, будівельники): Використання технологій для швидкої оцінки навичок (тести на місці, перевірка рекомендацій, короткі співбесіди);

- спеціалізований пошук (інженери, виконроби, керівники проектів): Використання технологій прямого пошуку для залучення спеціалізованих фахівців, які можуть керувати складними інфраструктурними проектами;

- аналіз плинності кадрів: Прогнозування та управління плинністю кадрів для уникнення збоїв у будівництві [51, с. 17–26].

2. Будівельний майданчик – це зона високого ризику. Технології адаптації тут повинні мати суворі галузеві характеристики:

- Інструктажі з охорони праці: інтерактивні технології, віртуальні симулятори для вивчення правил безпеки та високоякісне навчання перед допуском до роботи на висоті або з електроінструментами;

Переглянутий текст відповідає тону вхідних даних та зберігає конкретність інформації. Він також гарантує збереження наданої деталізації, що забезпечує ясність повідомлення.

- система наставництва: система призначення досвідчених майстрів або майстрів новачкам для запобігання дефіциту та підвищення продуктивності праці в перші місяці роботи.

3. Оцінювання персоналу також допомагає зрозуміти рівень професіоналізму та потребу в підвищенні кваліфікації працівників.

- комплексне оцінювання: воно використовується переважно для офісного персоналу, керівників проектів (РМ) та інженерів.

- КРІ - для виконробів та керівників будівельних майданчиків це дотримання кошторису, терміни завершення будівництва об'єкта та відсутність порушень техніки безпеки.

- сертифікація - регулярна перевірка дозволів, кваліфікаційних категорій та сертифікатів є вимогою законодавства для будівництва [56, с. 47-53].

4. Технології мотивації та утримання кадрів Фізично важка праця, позмінна робота або робота на свіжому повітрі вимагають використання гнучких пакетів мотивації:

- матеріальна мотивація: відрядна преміальна оплата праці (залежно від обсягу виконаної роботи та дотримання графіків), премії за дострокове завершення будівництва об'єкта;

- нематеріальні стимули: оплата робочого одягу, забезпечення харчуванням та комфортними умовами проживання на об'єкті (вагончики, гуртожитки), ДМС (добровільне медичне страхування) для ключових спеціалістів.

5. Розвиток технологій та навчання (РТН)

- навчання новим технологіям: курси підвищення кваліфікації, організовані з використанням нових будівельних матеріалів, технологій BIM-моделювання або сучасних інструментів;

- розвиток лідерства: навчання керівників та менеджерів для підвищення їхніх навичок управління людьми, вирішення конфліктів та розвитку емоційного інтелекту.

6. Цифровізація HR-процесів (HR-Tech)

Безпаперове управління офісами Будівельні компанії переходять від паперового управління офісами до автоматизованих рішень. Це включає:

- системи обліку робочого часу (SKORO): використання електронних перепусток та біометричних сканерів на контрольно-пропускних пунктах для запобігання крадіжці робочого часу та ведення точного обліку відвідуваності;
- системи управління персоналом: це програмне забезпечення, яке інтегрує всі процеси управління персоналом, включаючи нарахування заробітної плати, графіки відпусток та управління змінами.
- керівники завдань та програми управління проектами: інтеграція завдань управління персоналом з платформами управління будівництвом (наприклад, для відстеження робочого навантаження конкретних інженерів) [59].

Правильне впровадження сучасних кадрових технологій у будівництві не лише зменшує виробничий травматизм, але й оптимізує витрати на оплату праці, роблячи персонал основною конкурентною перевагою компанії.

В останні десятиліття ми спостерігаємо тенденцію до зниження якості будівельно-монтажних робіт, збільшення залучення некваліфікованих працівників до виконання робіт та зниження якості підготовки інженерно-технічних працівників.

Серйозною проблемою є брак достатньої кількості кваліфікованих кадрів у будівництві. Цьому є кілька причин:

- думка серед молоді, що будівельні професії не є престижними через низьку заробітну плату порівняно з високою вартістю робочої сили;
- деградація професійної освіти в будівельній галузі; значна частина будівельників працює «в тіні»; зовнішня міграція (багато будівельників, включаючи значну частину кваліфікованих, виїжджають на роботу за кордон).

Наразі ринок будівництва стикається з величезною нестачею кваліфікованих кадрів. Україні не вистачає спеціалістів майже з усіх будівельних спеціальностей. Відтік кадрів з України зумовлений високооплачуваною роботою будівельників за межами країни; тому зниження зайнятості в галузі пов'язане з відтоком будівельників на ринки інших країн [72].

Іноземні роботодавці конкурують не лише вищою заробітною платою, а й у створенні кращих умов праці. Сьогодні будівельний ринок України не може конкурувати з ринком європейських країн та Ізраїлю.

Для вирішення цієї проблеми було б доцільно спрямовувати стимули переважно на молодь, яка перебуває у процесі вибору кар'єри, тобто надати їм можливість здобути відмінну освіту високого рівня відповідно до науково-технічного прогресу, а також на власне висококваліфікований персонал у вигляді високої оплати праці та створення належних умов праці.

Ступінь впровадження соціально-психологічних методів управління персоналом можна оцінити за допомогою системи параметрів, що включають рівень навчання працівників, рівень покращення умов праці та програм оздоровлення працівників підприємства, покращення соціально-культурних та житлових умов, а також рівень соціальної захищеності членів персоналу організації. Для досліджуваного підприємства цей показник становить 64,63%.

Пошук та відбір персоналу повинні проводитися з дотриманням вимог до рівня кваліфікації та професійної компетентності працівників, а також їх особистісних, професійно важливих психологічних та соціальних якостей.

Важливим завданням також є створення досконалої системи мотивації та стимулювання працівників для забезпечення прямої та стабільної зацікавленості в досягненні запланованої ефективності особистої трудової діяльності та колективних результатів праці всіма працівниками [83].

Перелік традиційних технологій, що використовуються в управлінні персоналом компанії, включає наступне: співбесіди з персоналом під час відбору претендентів на посаду та планування кар'єри (як правило, традиційні, за заздалегідь підготовленою анкетою), та анкети (які заповнює претендент на вакантну посаду).

Також рекомендації в деяких випадках для високопосадовців та ділові звернення керівників відділів до співробітників щодо виявлення та уточнення параметрів психологічного та професійного портрета особистості. З метою підвищення кваліфікації це навчальні вправи співробітників з відривом від виробництва або без нього.

Менеджер з персоналу дуже рідко, або взагалі не використовує такі технології, як:

- комплексна діагностика, що передбачає системний аналіз об'єкта дослідження (робочого місця, працівника, умов праці тощо) для оцінки його стану та пошуку вузьких місць;
- пробні завдання (обов'язково включати виконання разових завдань для аналізу та оцінки його навичок, знань, темпераменту, здібностей та інших характеристик) під час підбору персоналу; психометрія;
- альтернативні методи (побудова паралельної, дублюючої структури, посади з метою тестування будь-якої ідеї, технології, використання внутрішньокорпоративної конкуренції);
- маркетинг персоналу та ринок праці, оскільки вони визначають свої потреби за категоріями працівників, вимогами до заробітної плати, умовами праці та іншими характеристиками для підбору персоналу та розвитку кадрової структури;
- ділові ігри, навчання, закріплення та розвиток навичок працівників із застосуванням методів моделювання практичних ситуацій для підвищення кваліфікації персоналу;
- фотографії робочого дня (спрямовані на підвищення продуктивності праці та встановлення технічно обґрунтованих норм часу та виробітку);
- математичні та статистичні методи та методи оптимізації (для планування робіт); реінжиніринг (для вдосконалення структур та процесів) [2].

В умовах динамічного економічного зростання та швидких інновацій, техніко-технологічний рівень секторів значною мірою визначає потреби в кваліфікації та спеціалізації персоналу. Рівень автоматизації, цифровізації та характер інноваційних змін формують унікальні вимоги до працівників, які повинні вміти адаптуватися до технологічних викликів та відповідати стандартам якості.

Для аналізу цього впливу в будівельній галузі систематично описано взаємозв'язок між техніко-технологічним рівнем галузі, її особливостями, потребами в персоналі та нормативними актами (таблиця 2.4).

Вплив техніко-технологічного рівня галузі на вимоги до кадрів

Рівень техніко-технологічного розвитку галузі	Особливості галузі	Пов'язані вимоги до кадрів	Нормативні документи чи стандарти
Низький рівень	Переважає ручної праці, використання застарілих технологій, низька автоматизація виробничих процесів.	Працівники з базовими професійними навичками, невисокі вимоги до кваліфікації, акцент на фізичну витривалість.	Державні стандарти професійно-технічної освіти, національні класифікатори професій.
Середній рівень	Часткова автоматизація, використання стандартного технічного обладнання, помірна інноваційність у виробництві.	Потреба у спеціалістах із базовими технічними знаннями, здатних працювати з обладнанням середньої складності; акцент на додатковому навчанні на виробництві.	ДСТУ ISO серії 9000 (системи управління якістю), регламент технічної безпеки.
Високий рівень	Високий рівень автоматизації, застосування цифрових технологій, інтеграція інновацій у виробничі процеси.	Висококваліфіковані спеціалісти з технічними та цифровими компетенціями, знання сучасних інженерних технологій, вміння працювати з автоматизованими системами управління.	Національні стандарти автоматизації виробничих процесів, міжнародні сертифікати (IEC, ISO).
Інноваційний рівень	Застосування передових технологій, використання штучного інтелекту, роботизація, повна інтеграція IT-рішень.	Експерти з програмування, аналітики даних, спеціалісти з управління роботизованими комплексами, постійне підвищення кваліфікації через технологічні зміни.	ISO 45001 (системи управління охороною здоров'я та безпекою праці), стандарти ЄС щодо цифровізації виробництва.

Джерело: сформовано автором на основі дослідження

У таблиці показано, як техніко-технологічний рівень галузі визначає вимоги до кваліфікації, знань та навичок персоналу, а також встановлює їхню діяльність відповідно до норм нормативної бази.

Іншими словами, для будівельної галузі, яка поступово переходить від середньої до високої автоматизації, актуальним є навчання працівників ефективним користувачам сучасного технічного обладнання та відповідність міжнародним стандартам якості.

Будівельна галузь є одним з основних секторів економіки України, який сприяє соціальному та економічному зростанню, створює інфраструктуру та залучає інвестиції [31, с. 22].

Він має високий рівень мультиплікаційного ефекту, характерний для цього сектору, оскільки його розвиток стимулює активність суміжних галузей, таких як виробництво будівельних матеріалів, транспорт і логістика [36, с. 13-24].

Таким чином, специфічні для будівельної галузі особливості управління персоналом на будівельних підприємствах допомагають визначити основні риси та фактори, що формують процес кадрової політики в цьому секторі.

Будівництво, як стратегічно важливий сектор економіки України, є проектним, сезонним та передбачає високі вимоги до кваліфікації працівників, а також залежність від інвестиційного клімату та регуляторного середовища. Усі ці аспекти визначають необхідність адаптації загальних моделей управління персоналом до конкретних умов галузі.

2.3. Оцінка ефективності управління персоналом і використання сучасних HR-технологій

Сьогодні ефективне управління персоналом розглядається як одна з ключових умов успішної економічної політики підприємства. Донедавна основний акцент конкуренції був на розвитку технологій, технічних інноваціях, удосконаленні організаційних структур та маркетингу.

Однак зараз акцент змістився на високоякісний персонал. Майже ніхто в управлінській сфері не сумнівається, що головним аспектом успішної діяльності будь-якого підприємства є якісне управління персоналом.

Сучасне бізнес-середовище швидко змінюється, як і роль людських ресурсів. Ці зміни зумовлені зростаючою залежністю від HR-технологій. HR-технології можуть робити все: від автоматизації процесів до зменшення людських помилок, надання поглибленого аналізу на основі даних та допомоги управлінській команді в адаптації до вимог ринку [40, с. 15-23].

Але, попри всі переваги, впровадження таких технологій може бути дорогим. У сучасному швидкозмінному світі бізнесу управління людськими ресурсами стало ключовим фактором конкуренції організації.

Ефективність організації ґрунтується на логічному побудові її системи управління.

Для об'єктивної оцінки використовуються як фінансові, так і нефінансові показники:

- коефіцієнт плинності кадрів: вимірює відсоток звільнених працівників. Високий показник свідчить про проблеми в мотивації або управлінні.
- окупність інвестицій у персонал (ROI): прибуток від роботи персоналу, поділений на витрати на його утримання.
- час та вартість найму (Time-to-Hire / Cost-to-Hire): вимірює ефективність найму.
- індекс залученості (eNPS): вимірює лояльність співробітників до організації та їхню готовність рекомендувати її як роботодавця [57, с. 261-265].

Ця оцінка вимірюватиме як завдання, так і компетентність працівника:

- KPI: Ключові показники ефективності, які є кількісними вимірами досягнення конкретних бізнес-результатів.
- OKR: Цілі та ключові результати, інструмент, який підкреслює амбітні цілі та вимірювані ключові результати для зосередження та об'єднання зусиль команди.
- 360 градусів: повна оцінка, в якій керівники, колеги та підлеглі дають свої оцінки працівнику.
- Оцінювання на основі компетенцій: професійні, особисті та управлінські навички відповідно до обійманої посади.

Базова, яка відтворює реальні принципи субординації на ПрАТ «ЗАВОД МК і МО», є визначальною в структурі управління для прийняття управлінських рішень. Вона відображає всі управлінські процеси, негативні та позитивні аспекти системи управління, тому розглянемо її в контексті ефективності технологій управління персоналом на ПАТ «ЗАВОД МК і МО».

Інструменти управління персоналом забезпечують значні покращення ефективності управління персоналом, автоматизуючи процеси та покращуючи якість прийняття рішень, дозволяючи організаціям точно та швидко реагувати на зміни на ринку праці та всередині власної організації. Незважаючи на такі переваги, впровадження інструментів управління персоналом пов'язане з певними труднощами. [64, с. 50-55].

Наразі ПрАТ «ЗАВОД МК і МО» переважно застосовує традиційні методи підбору персоналу: особисті співбесіди з HR-фахівцем та керівником відповідного підрозділу, ручна перевірка резюме, пошук кандидатів через онлайн-платформи та соціальні мережі.

Цей підхід був досить ефективним у минулому, але має багато недоліків на сучасному динамічному ринку праці. Він є трудомістким та трудомістким, і, що найважливіше, створює додаткове навантаження на рекрутерів, що негативно впливає на загальну ефективність процесу [70].

Автоматизація рекрутингу на підприємстві повинна охоплювати кілька ключових етапів (рис. 2.3)

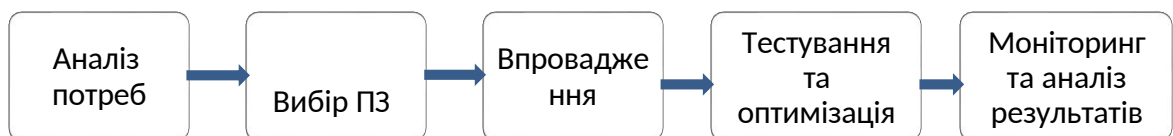


Рис. 2.3. Етапи автоматизація процесу рекрутингу на
ПрАТ «ЗАВОД МК і МО»

Джерело: розроблено автором на основі дослідження

ПрАТ «ЗАВОД МК і МО» варто розглянути впровадження спеціалізованого програмного забезпечення, яке може автоматизувати основні етапи процесу підбору персоналу – оцінку професійних та особистісних компетенцій, аналіз навичок на відповідність вимогам вакансії, звітність та ведення кадрової документації.

Це скоротить час на рутинну роботу та підвищить точність управлінських рішень у сфері підбору персоналу.

Нові технології можуть зустрічати опір як з боку працівників, так і з боку менеджерів. Автоматизація може сприйматися працівниками як загроза безпеці зайнятості, а менеджери можуть відчувати, що технології не адаптовані до їхніх потреб.

Правильне впровадження та використання HR-технологій, особливо в аналізі даних, вимагає спеціальних навичок та досвіду. Більшість HR-фахівців недостатньо навчені використовувати нові інструменти.

Будівельні роботи мають чітко виражений проектний характер, а це означає короткий термін реалізації кожного проекту. Специфіка будівельних робіт призводить до нестабільності зайнятості, насамперед для працівників за строковими контрактами. Це також визначає необхідність розробки ефективних механізмів управління чисельністю персоналу, використання персоналу з гнучким графіком роботи та підтримки постійного ядра висококваліфікованих працівників.

Ефективна система управління людськими ресурсами та зрілість HR-процесів формують основу роботи з персоналом. Ефективні системи найму, адаптації нових співробітників до специфіки роботи закладу, регулярної об'єктивної оцінки ефективності та компетенцій, планування та впровадження програм навчання та розвитку, а також формування кадрового резерву та управління кар'єрою безпосередньо впливають на якість людських ресурсів [34, с. 141-147].

Слабкість відділу кадрів, а також відсутність стратегічного планування всередині нього та для нього, не дозволяє організації оптимізувати використання наявних ресурсів та робить її непідготовленою до викликів майбутнього.

Одним із ключових механізмів кадрового забезпечення будівництва є співпраця підприємства з професійно-технічними навчальними закладами. Така взаємодія дозволить вирішити проблему дефіциту кваліфікованих кадрів шляхом адаптації навчальних програм до потреб будівельної галузі.

Участь підприємства в процесі підготовки кадрів дасть поштовх формуванню дуальної системи освіти, яка об'єднає теоретичну підготовку студентів з практичними навичками, отриманими безпосередньо на виробництві. У сучасних умовах також важливо стимулювати співпрацю між навчальними

зкладами та роботодавцями для підвищення престижу будівельних професій серед молоді.

Управління людськими ресурсами розглядається як один з найважливіших компонентів успіху компанії в сучасному глобалізованому та висококонкурентному бізнес-середовищі. Саме тому організації завжди шукають методи підвищення ефективності своїх управлінських процесів, покращення якості управління людським капіталом та підвищення задоволеності співробітників.

У цьому контексті HR-технології є інструментом, без якого неможливо оптимізувати HR-операції та підвищити загальну ефективність управління персоналом [41].

Саме рівень укомплектованості персоналом визначає конкурентоспроможність усього будівельного підприємства, сприяє підвищенню економічної ефективності та визначає перспективи не лише короткострокового, а й довгострокового функціонування підприємства на ринку.

Одним з основних напрямків підвищення ефективності управління персоналом на ПрАТ «ЗАВОД МК і МО» є активне використання цифрових каналів для пошуку кандидатів. У сучасних умовах жорсткої конкуренції за кваліфіковані кадри онлайн-ресурси є не просто бажаним, а й необхідним інструментом.

Такі платформи, як Work.ua, Rabota.ua, LinkedIn, Djinni та інші, дозволяють швидко охопити широкий спектр кандидатів — від тих, хто має низький рівень досвіду та професійної підготовки, до тих, хто має високий.

Ці сервіси, інтегровані з внутрішніми HR-системами підприємства, дадуть більше можливостей для структурованого управління даними: резюме будуть зберігатися автоматично, відгуки будуть систематизовані, контролюватимуться етапи взаємодії з кандидатами та аналітика ефективності окремих каналів рекрутингу.

Такий метод економить багато часу для HR-фахівців, який можна використовувати для роботи над стратегічними завданнями, такими як створення внутрішнього кадрового резерву, підвищення залученості персоналу та

планування довгострокових кадрових потреб. Використання цифрових інструментів для залучення кандидатів також робить процес відбору більш прозорим та сприяє тому, щоб HR-стратегія компанії була більш системною та ефективною [33, с. 51-54].

Підхід, орієнтований на розвиток людських ресурсів на підприємстві, показав би об'єктивні можливості персоналу для досягнення кінцевого результату своєї діяльності — максимізації прибутку.

Це значно скоротить час відбору персоналу, підвищить точність відбору та оптимізує роботу відділу кадрів. Більше того, онлайн-шлях рекрутингу робить компанію привабливішою для технічно підкованого покоління Z, роблячи її більш привабливим місцем роботи, особливо зараз, коли все, що вони роблять, так просто та прозоро.

Додаток ще більше посилить позитивний HR-бренд ПрАТ «ЗАВОД МК і МО», зробивши компанію більш конкурентоспроможною на ринку праці та залучивши найкращі таланти навіть у сучасних складних умовах.

Наразі компанія підбирає персонал переважно за класичною схемою. Тобто, співбесіди проводять рекрутер та керівник відповідного відділу. Такий підхід є досить суб'єктивним, не завжди дає можливість повноцінно оцінити професійні навички та аналітичні здібності, а також поведінкові компетенції кандидатів, і є трудомістким.

Сучасними цифровими інструментами, які можна використовувати для цієї мети, є Testportal, Hirenest, Skillmeter, TalentScore від DevSkiller та українська платформа CleverStaff. Їхнє впровадження дозволить стандартизувати оцінювання, автоматично обробляти результати та формувати об'єктивний рейтинг кандидатів. Вони також підтримують адаптивне тестування — функцію, яка має допомогти точніше оцінити реальний потенціал — та вести повну історію участі у процесі відбору.

Система включає електронну платформу для нематеріальної мотивації з рейтингами, значками та викликами. Це один із способів, за допомогою якого співробітники отримують нагороди за професійний розвиток, командну роботу,

дотримання корпоративних стандартів або участь у волонтерських ініціативах. Система допомагає відстежувати досягнення працівників у різних напрямках.

Цей метод можна віднести до створення позитивної конкуренції, підвищення зацікавленості співробітників у результатах своєї роботи та зміцнення корпоративної культури. Варто звернути увагу на механізми регулярного зворотного зв'язку.

Зробіть це, інтегруючи цифрові рішення: інтерактивні опитування, анонімні форми для прийняття управлінських рішень щодо оцінювання та чат-боти для швидкого збору думок від персоналу. Все це допоможе вам виявити проблемні зони, вчасно реагувати на потреби ваших співробітників та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Саме тому система управління персоналом будівельного підприємства повинна будуватися з урахуванням заданих особливостей галузі. Таким чином, система управління персоналом сучасного будівельного підприємства повинна будуватися з урахуванням особливостей будівельної галузі, її сучасних проблем та світових тенденцій розвитку підходів до управління персоналом [80, с. 103-110].

Впровадження цифрових інструментів для внутрішньої комунікації та кадрового документообігу стане одним із ефективних кроків у підвищенні продуктивності HR-процесів у ПрАТ «ЗАВОД МК і МО».

1. Чат-боти для підтримки співробітників. Чат-боти допомагають вам миттєво реагувати на типові запити співробітників, надсилати нагадування про важливі події (наприклад, терміни звітності чи внутрішні затвердження, або навіть графіки відпусток) та швидко збирати відгуки. Це полегшує навантаження на команду HR, скорочує час, необхідний для виконання рутинної роботи, та сприяє кращій комунікації між співробітниками та їхніми менеджерами.

2. Автоматизація кадрового документообігу. Більшість документації в ТОВ «Топові» наразі ведеться вручну, що вимагає значних ресурсів та часу. Перехід на електронний документообіг дозволить вам перевести заявки, внутрішні погодження, звіти та інші кадрові документи в цифровий формат. Це забезпечить прозорість процесів, можливість контролювати статус документів у режимі

реального часу, зберігати історію взаємодій та підвищити безпеку персональних даних.

Іншими словами, цифровізація внутрішніх HR-процесів у ПрАТ «ЗАВОД МК і МО» скоротить час, необхідний для виконання рутинних завдань, одночасно підвищуючи якість обслуговування персоналу та загальну ефективність управління командою.

Переосмислити системи управління персоналом — зосередитися на навчанні та мотивації. Компанія повинна сформувати більш гнучку, персоналізовану та ефективну систему розвитку людських ресурсів через зростання вимог ринку, конкуренцію та швидкий розвиток технологій [7, с. 23-27].

Для виведення персоналу вітчизняних будівельних підприємств на світовий рівень необхідно посилити їх кадрове забезпечення для формування сучасного кадрового потенціалу. На завершення представленого наукового дослідження хочемо зазначити, що система підбору та оцінки персоналу все частіше формується як одна з найважливіших складових загальної системи управління будівельними підприємствами.

HR-технології продовжують розвиватися протягом багатьох років, поступово інтегруючись з бізнес-процесами та роблячи управління персоналом більш науковим та персоналізованим. HR-технології швидко стають важливим елементом для сучасних компаній, допомагаючи автоматизувати операції та підвищувати ефективність управління персоналом. Це дослідження базувалося на дослідженні HR-технологій, проведеному тими ж авторами у 2017 році. Автори зібрали первинні дані за допомогою анкет.

Тому кадрова політика будівельних компаній повинна бути спрямована на розвиток людських ресурсів, навчання та підвищення кваліфікації персоналу, бути розрахованою на довгострокову перспективу та забезпечувати оптимальний баланс між потребами компанії, вимогами чинного законодавства та ситуацією на ринку праці.

Висновок до другого розділу

Кадрове забезпечення є базовою частиною роботи будь-якої організації, оскільки саме люди, які там працюють, можуть допомогти реалізувати плани та цілі організації.

Процес управління персоналом на ПрАТ «ЗАВОД МК і МО» потребує трансформації та вдосконалення. З розвитком науки і техніки підприємство має впроваджувати інноваційні технології управління персоналом, які б спростили та зробили підхід до роботи з персоналом більш раціональним та ефективним.

Автоматизація може зробити HR-процеси ефективнішими. Наприклад, можна автоматизувати рутинні завдання, пов'язані з підбором персоналу, обробкою резюме та документуванням персоналу. Це робить такі процеси дешевшими та швидшими. Більша прозорість та менша залежність від людського фактору знижують ризик помилок та підвищують об'єктивність у прийнятті рішень.

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

3.1. Рекомендації щодо застосування інноваційних технологій в управлінні персоналом організації за умов цифрових трансформацій

Сучасний світ з його хвилями глобальної нестабільності приніс нові виклики управлінню персоналом, які потребують інноваційних рішень. Глобалізація, як невід'ємна частина сучасного світу, також сприяє концентрації економічних, технологічних та інформаційних ресурсів у руках розвинених країн, створюючи таким чином додаткові виклики для країн, що розвиваються.

Це робить розрив у технологічному забезпеченні та управлінні персоналом більш помітним, а отже, вимагає інноваційних рішень для балансування глобальної нерівності [81].

Інноваційні технології в управлінні персоналом стануть одним із важливих кроків для стабільної та ефективної роботи ПрАТ «ЗАВОД МК і МО» в умовах глобальної нестабільності.

Ці технології допомагають оптимізувати ключові HR-процеси, включаючи підбір, навчання, мотивацію та утримання співробітників, — все це безпосередньо сприяє підвищенню ефективності компанії. Використання сучасних інструментів дозволяє швидше реагувати на зміни в економічному середовищі, що є важливим фактором для забезпечення конкурентоспроможності на ринку.

Але щоб впровадити нові технології в HR, спочатку потрібно багато чого змінити в компанії. Це великий зсув, який торкнеться того, як виконується робота в усьому бізнесі. Ключовою частиною є наявність потрібних людей для управління цими проектами, а також коштів для їх підтримки.

Управління персоналом – це процес цілеспрямованого впливу на людські ресурси для приведення їх у відповідність до цілей організації та можливостей працівників.

Розглянемо специфіку використання інформаційних технологій у системі управління персоналом на підприємстві. Річ у тім, що сьогодні в рамках сучасних систем управління персоналом на підприємстві активно застосовуються інноваційні технології, які спрямовані на підвищення ефективності роботи, автоматизацію процесів та оптимізацію управлінських рішень [69, с. 179-184].

Серед найпоширеніших інновацій, що використовуються сьогодні, можна виділити наступні:

1. Штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання (МН). Штучний інтелект та машинне навчання є ключовими факторами трансформації системи управління персоналом компанії. За допомогою цих технологій організація може оптимізувати процеси, підвищити продуктивність співробітників та забезпечити ефективніше прийняття ними рішень на всіх рівнях управління.

Галузі, де штучний інтелект та машинне навчання використовуються в системі управління персоналом, включають:

- Автоматизація процесів рекрутингу: аналіз резюме та відбір кандидатів (алгоритми штучного інтелекту швидко аналізують тисячі резюме та вибирають тих кандидатів, які найкраще відповідають вимогам); оцінка кандидатів (машинне навчання дозволяє оцінювати поведінкові характеристики кандидатів за допомогою автоматизованих співбесід — включаючи відеоаналіз); прогнозування ефективності підбору персоналу (алгоритми машинного навчання прогнозують, наскільки успішно, і чи взагалі, новий співробітник інтегрується в команду та виконуватиме свої обов'язки).

- Персоналізоване навчання та розвиток: розумні навчальні платформи (штучний інтелект створює індивідуальні програми навчання для співробітників на основі їхньої посади, досвіду та потреб у розвитку); аналіз ефективності навчання (завдяки машинному навчанню можна відстежувати прогрес кожного співробітника, виявляти слабкі місця та розробляти рекомендації щодо покращення).

- Мотивація та утримання персоналу: аналіз задоволеності працівників роботою (відгуки від працівників обробляються за допомогою штучного інтелекту для визначення рівня задоволеності роботою та ризиків звільнення);

програми лояльності (дані про персонал аналізуються за допомогою машинного навчання для створення індивідуальних мотиваційних програм, що відповідають потребам працівників) [67, с. 91-103].

- Оптимізація планування ресурсів: управління графіками роботи (розподіл змін та робочого навантаження можна оптимізувати за допомогою штучного інтелекту, забезпечуючи баланс між продуктивністю та благополуччям співробітників); прогнозування потреб у персоналі.

- Управління ефективністю: ефективність та продуктивність (штучний інтелект може допомогти контролювати та оцінювати продуктивність у режимі реального часу та рекомендувати конкретні способи підвищення ефективності); прогнозування результатів (моделі машинного навчання можуть аналізувати, наскільки добре виконуються завдання, та допомагати визначати «плюси» та «мінуси» працівника).

Зазначимо, що штучний інтелект та машинне навчання змінюють підхід до управління людськими ресурсами, оскільки їх використання ставить нові виклики для підприємства. До таких викликів, на думку деяких дослідників, належать наступні [62, с. 279-290]:

1. Також спостерігається брак кваліфікації серед HR-фахівців у сфері штучного інтелекту та машинного навчання, що може призвести до неефективного використання цих технологій; проблеми адаптації існуючих бізнес-процесів до нових технологій; занепокоєння щодо конфіденційності даних; тощо.

Однак належне використання цих технологій допоможе компаніям досягти високої ефективності, задоволеності персоналу та конкурентної переваги на ринку.

2. HRIS (Human Resource Information Systems) – це спеціалізовані інформаційні системи, які автоматизують процеси в управлінні людськими ресурсами, зберігають дані про співробітників та забезпечують інтеграцію функцій в рамках HRM.

Основні функції використання HRIS включають наступне [68]:

- управління даними про працівників (зберігання кадрової інформації, такої як контактні дані, посада, кваліфікація та досвід роботи; відстеження кар'єрних шляхів; створення електронних особових справ тощо); - Кадровий документообіг (автоматизація процесів найму, звільнення та переведення працівників; створення договорів, наказів та звітів; облік відпусток, лікарняних та робочого часу);

- управління рекрутингом (автоматизація процесу підбору персоналу; аналіз резюме та створення бази даних кандидатів; планування співбесід та оцінювання кандидатів);

- навчання та розвиток (планування програми навчання, моніторинг прогресу співробітників у навчанні, управління планами розвитку кар'єри);

- аналітика та звітність (вивчення продуктивності співробітників, складання звітів за кадровими показниками (плинність кадрів, залученість, ефективність), прогнозування потреб компанії в персоналі);

- управління компенсаціями та пільгами (заробітна плата, премії, бонуси, ведення програми соціального забезпечення тощо).

Однак ефективність використання HRIS вимірюватиметься з точки зору переваг та недоліків, пов'язаних з їх використанням. До позитивних сторін цього процесу належать наступне: HRIS надає інструменти для прийняття управлінських рішень, за допомогою яких можна аналізувати дані; вся інформація про персонал знаходиться в одній системі з легким доступом до неї; ризик помилок зменшується завдяки зменшенню втручання людини в обробку даних.

Це звільнить HR-фахівців, щоб вони могли зосередитися на стратегічній роботі, а не відволікатися на дрібниці.

Слід також зазначити, що HRIS має певні проблеми, пов'язані з нею. До них належать: співробітникам може знадобитися навчання для ефективного використання нової системи; впровадження HRIS у деяких організаціях може бути ускладнене застарілими системами або створювати непорозуміння в технічній інфраструктурі; якщо HRIS має справу з великим обсягом конфіденційної інформації, то надійний захист даних є дуже важливим.

Серед найпопулярніших HRIS-платформ на ринку є [74, с. 48-54]:

- * SAP Success Factors (інтегроване рішення для управління талантами, аналітики та планування);
- * Workday (провідна система для управління людським капіталом, фінансового менеджменту та аналітики);
- * Oracle HCM Cloud (хмарна система для управління всіма аспектами управління персоналом);
- * BambooHR (платформа, орієнтована на малий та середній бізнес, яка пишається простотою використання).
- * Zoho People (HR-система, така ж гнучка, як і проста — вона адаптується до компанії, а не навпаки).

Ось чому використання HRIS дозволяє компаніям автоматизувати рутинні процеси, підвищувати продуктивність, покращувати прийняття рішень та забезпечувати підвищену залученість співробітників. У сучасних умовах впровадження HRIS є не просто бажаним, а необхідним для забезпечення конкурентоспроможності на ринку.

3. Великі дані та HR-аналітика. Це використання величезних обсягів даних для моніторингу продуктивності співробітників, аналізу задоволеності роботою та прогнозування потреб у навчанні.

HR-аналітика дозволяє виявити фактори, що впливають на успіх та ефективність роботи співробітників, а також сформулювати індивідуальні плани їхнього розвитку та навчання, одночасно підвищуючи загальний рівень корпоративної культури [84, с. 75-88].

Використання технологій великих даних у поєднанні з візуалізацією даних дозволяє менеджерам з персоналу швидко реагувати на зміни та приймати стратегічні рішення для підвищення конкурентоспроможності компанії. Однак для максимальної ефективності вкрай важливо дотримуватися принципів конфіденційності та етичного поводження з даними співробітників.

4. Хмарні технології. Oracle HCM Cloud (Human Capital Management) – це потужна хмарна платформа, яка пропонує комплексні рішення для управління людськими ресурсами.

Ця система дозволяє ефективно оптимізувати HR-процеси та забезпечує ефективну співпрацю зі співробітниками на кожному етапі: від рекрутингу та розвитку талантів до утримання співробітників.

Серед основних переваг Oracle HCM Cloud в управлінні персоналом можна відзначити наступне:

- цифровізація комунікацій (інструменти комунікації спрощують взаємодію між співробітниками, менеджерами та відділом кадрів);
- автоматизація процесів управління персоналом (зокрема, спрощення рутинних функцій, таких як управління даними про персонал, розрахунок заробітної плати та пільг);
- інтелектуальна аналітика (система містить інструменти для аналізу ефективності роботи персоналу, прогнозування потреб у персоналі та виявлення проблем, що дозволяє менеджерам приймати обґрунтовані рішення);
- підтримка талантів (система надає інструменти для створення індивідуальних планів розвитку, навчання, оцінки ефективності та управління кар'єрою).

Ще однією перевагою є можливість працювати з платформою з будь-якого пристрою, що підтримує мобільність співробітників та менеджерів, особливо в умовах віддаленої або гібридної роботи.

Oracle HCMCloud допомагає компаніям скоротити витрати на персонал та підвищити продуктивність. Водночас, він забезпечує прозорість у HR-процесах, допомагаючи компаніям забезпечити своє зростання, незважаючи на сучасні виклики.

5. Технології для віддаленої роботи. Сучасні технології для віддаленої роботи стали невід'ємною частиною управління людськими ресурсами в багатьох компаніях. Інструменти для віддаленого спілкування, управління завданнями та моніторингу результатів роботи, такі як Zoom, Microsoft Teams, Slack, Trello та Asana, забезпечують ефективну комунікацію та організацію робочих процесів — незалежно від фізичного місцезнаходження співробітників.

Завдяки дистанційним технологіям, HR-персонал може підбирати, організовувати онлайн-навчання та освіту, сертифікації, оцінку ефективності

роботи та навіть сприяти формуванню корпоративної культури. Хмарні платформи можуть зберігати та керувати даними про персонал, забезпечуючи швидкий доступ до інформації.

Таким чином, застосування технологій віддаленої роботи в управлінні персоналом дозволить вам підвищити ефективність підприємства, оптимізувати витрати та забезпечити залученість співробітників навіть за відсутності фізичної присутності в офісі.

6. Блокчейн у HR. Блокчейн – це інноваційна технологія, оскільки вона відкриває нові можливості для управління персоналом, гарантуючи прозорість, безпеку та ефективність бізнес-процесів.

Блокчейн також може зберігати та перевіряти дані, пов'язані з освітою, кваліфікацією та попереднім досвідом роботи співробітників. Це пояснюється тим, що записи блокчейну є незмінними, і після зберігання ніхто не може їх змінити. Це дає роботодавцю впевненість у достовірності інформації та значно скорочує час перевірки кандидата.

7. Гейміфікація – це використання ігрових елементів у неігрових процесах, що розвивається як тренд в управлінні персоналом. Вона дозволяє створити мотиваційне середовище для підвищення залученості співробітників та їхньої продуктивності, а також сформувати позитивний клімат всередині організації. 7. Гейміфікація.

Основні напрямки використання гейміфікації в HR такі:

- Навчання та розвиток персоналу. Завдяки гейміфікації навчання стає більш інтерактивним та захопливим. Використання балів, рівнів, досягнень та нагород мотивуватиме співробітників до опанування нових знань та навичок. Більшість онлайн-платформ із навчальними курсами інтегрують елементи гейміфікації, щоб зробити навчання цікавим та ефективним.

- Оцінка ефективності роботи. Ігрові елементи застосовуються до процесу моніторингу та оцінки ефективності роботи співробітників. Наприклад, система рейтингів або таблиці лідерів використовуватимуться для відстеження досягнень у режимі реального часу, сприяючи здоровій конкуренції в команді.
- Підбір та адаптація нових співробітників

Гейміфіковане тестування та симуляції допомагають швидше оцінити потенціал кандидатів. Ігрові сценарії можна використовувати для навчання корпоративним правилам і культурі в простій та доступній формі під час адаптації нових співробітників [34].

- Мотивація та утримання співробітників. Програми винагород, побудовані на елементах гейміфікації, заохочуватимуть персонал до досягнення поставлених перед ними цілей.

- Покращення командної роботи. Командні завдання та заходи допомагають налагодити комунікацію між працівниками, зміцнити корпоративну культуру та розвинути почуття єдності в команді.

Аналізуючи ефективність використання гейміфікації в управлінні персоналом, необхідно також відзначити переваги її застосування, а саме: підвищення залученості та мотивації співробітників, підвищення продуктивності праці шляхом створення стимулюючого середовища, формування позитивного емоційного клімату, підтримка інноваційного іміджу компанії тощо.

Водночас, успішна гейміфікація повинна базуватися на потребах окремих співробітників, культурі організації та стратегічних цілях компанії. Таким чином, гейміфікація на шляху до того, щоб стати потужним інструментом для підприємства, щоб адаптуватися до викликів сучасного світу та залишатися конкурентоспроможним.

Віртуальна та доповнена реальність (VR/AR). Віртуальна та доповнена реальність створюють нові можливості для управління людськими ресурсами. Це включає нові та інноваційні способи навчання, розвитку та залучення співробітників.

Віртуальна реальність дозволяє створювати реалістичні симуляції робочого середовища, де співробітники можуть безпечно відпрацьовувати навички технічних операцій, реагування на надзвичайні ситуації та вирішення конфліктів. У свою чергу, доповнена реальність допомагає інтегрувати навчальні матеріали в реальне робоче середовище, забезпечуючи швидкий доступ до інструкцій або порад у режимі реального часу [41].

9. Інтернет речей. Інтернет речей повільно змінює управління людськими ресурсами, надаючи нові способи моніторингу, комунікації та оптимізації роботи співробітників.

Інтернет речей надає підприємствам набір інструментів для підвищення продуктивності та створення комфортного робочого середовища за допомогою мережі пристроїв, які збирають та обробляють дані в режимі реального часу. Ключовим застосуванням Інтернету речей є моніторинг умов праці.

Розумні датчики відстежують температуру, освітлення, рівень шуму та інші фактори навколишнього середовища, що впливають на комфорт працівників, і дозволяють автоматично регулювати ці параметри для підвищення ефективності. У виробничому середовищі пристрої Інтернету речей допомагають забезпечити безпеку, попереджаючи про ризики або надзвичайні ситуації.

Отже, застосування Інтернету речей в управлінні персоналом не лише підвищує ефективність процесів, але й допомагає створити персоналізоване та безпечне середовище, що, у свою чергу, покращує залученість та розвиток.

10. Технології прогнозування настрою та залученості. Технології прогнозування настрою та залученості продовжують зростати як значна частина нового інструментарію HR.

Ці інструменти дозволяють відділам кадрів аналізувати емоційний стан своїх працівників, рівень їхньої задоволеності та ступінь залученості — все це є ключовим для ефективного ведення організації. Сучасні системи застосовують штучний інтелект та алгоритми машинного навчання для обробки величезних обсягів даних, включаючи відгуки, результати опитувань, дані про продуктивність та взаємодію між співробітниками [45].

Ці дані дозволяють не лише оцінити поточний стан настрою та залученості, але й прогнозувати такі потенційні проблеми, як вигорання та, як наслідок, звільнення. Одним із поширених методів збору такої інформації є аналіз текстових даних із внутрішніх чатів або електронних листів за допомогою технологій обробки природної мови (NLP).

Необхідність впровадження передових технологій управління персоналом на ПрАТ «ЗАВОД МК і МО» виникає через зростаючу складність та

конкурентність сучасного динамічного бізнес-середовища, яке зумовлене технологічними, економічними та соціальними змінами.

За цих обставин компанія стикається з новими викликами в управлінні персоналом, зокрема, у забезпеченні ефективного підбору, навчання та розвитку співробітників, а також утриманні талантів та успішних стратегій мотивації [48, с. 390-402].

Ми підсумуємо основні напрямки інноваційного управління персоналом, щоб забезпечити ясність та краще розуміння ключових тенденцій у сфері управління людськими ресурсами.

Таблиця 3.1

Ключові тренди HR

Напрямок HR-менеджменту 1	Тренди управління людськими ресурсами 2
Технології (HR-Tech) та штучний інтелект (AI)	Використання генеративного штучного інтелекту (наприклад, ChatGPT) у HR-процесах. Глибока інтеграція HR-технологій для оптимізації та автоматизації рутинних процесів. Використання аналітичних можливостей (аналітика персоналу) у HR-процесах для прийняття управлінських рішень. Платформи онлайн-навчання та інструменти навчання з доповненою реальністю. Системи відстеження персоналу, які можуть контролювати залученість та продуктивність.
Політика найму	Знаходження балансу між роботою та особистим життям, сприяння безперервному навчанню та професійному розвитку, пріоритетність різноманітності, інклюзії та сталого розвитку (покоління Z входить на ринок праці, а мілленіали обіймають керівні посади). Залучення талановитих фахівців з інших країн.
Розвиток та управління талантами	Стратегічне управління талантами. Нові підходи до залучення талантів. Подальше навчання та перепідготовка робочої сили як альтернатива новому найму. Впровадження інноваційних програм лідерства. Соціальне наставництво для розвитку співробітників.
Гнучка зайнятість, робота в офісі та віддалена робота	Гнучкі умови праці. Прозорі правила мобільної роботи. Досвід роботи в офісі (працівники повинні усвідомлювати цінність офісної роботи: робочі місця повинні пропонувати можливості для спільної продуктивності, професійного розвитку та нетворкінгу). Спільна участь в організації, зміцнення згуртованості. Забезпечення комунікації та підзвітності.
Бізнес-культура	Культура, зосереджена на благополуччі. Ініціативи щодо інклюзії та різноманітності, лідерство, орієнтоване на людей, виклик виконання обіцянок та політик, а також лідерство з цілеспрямованою увагою до рівності та інклюзії. Керівники повинні знати, як керувати своїми командами у тонкощах віддаленої або гібридної роботи. Проблеми віддаленої та гібридної роботи лише підкреслили потребу в сильному лідерстві, тому вона зростає. У нинішніх умовах компанії оцінюють не лише за їхніми продуктами та послугами, а й за їхнім впливом на суспільство; лідери повинні розуміти, як орієнтуватися в цьому ландшафті.

Організаційні стратегії та виклики	Аналітика персоналу – зосередження уваги на використанні аналітики даних та людей для надання практичних порад щодо того, куди і як інвестувати ресурси для створення реальної цінності. Стратегії оптимізації продуктивності. Страйки та промислові дії – відділ кадрів повинен говорити зі співробітниками про те, що їм потрібно та чого вони очікують. Вплив вищого керівництва на управління персоналом та розуміння ролі фахівців з управління персоналом у сучасному світі.
Компенсація та винагороди	Реструктуризація моделей компенсації – інвестування в персонал створює реальний стимул для лояльності співробітників. Системи мотивації та стимулювання з індивідуальним підходом (стратегії компенсації повинні бути гнучкими та практичними, що відображають конкретні потреби та цінності співробітників). Розробка стратегій утримання співробітників для найкращих працівників.
Досвід роботи та залученість	Покращення досвіду на робочому місці. Збереження талантів. Формування культури винагороди та визнання. Пріоритет добробуту шляхом формування корпоративної культури. Формування справжньої робочої спільноти – створення як соціальних, так і спільних просторів для створення довіри. Сприяння стосунки, які дозволяють працівникам насолоджуватися повсякденним життям та підвищувати продуктивність на роботі

Джерело: розроблено автором на основі дослідження

Роль HR-аналітики у підвищенні ефективності та прийнятті стратегічних рішень для стимулювання зростання бізнесу буде більш помітною. Критичним фактором успіху для управління персоналом буде використання аналітики для виявлення прихованих можливостей та сприяння культурі постійного вдосконалення та інновацій на всіх рівнях організації [53, с. 44-50].

Інноваційні технології управління персоналом стають важливим інструментом для досягнення конкурентних переваг ПрАТ «ЗАВОД МК і МО» в умовах глобальної нестабільності. Вони допомагають компанії швидше адаптуватися до ринкових змін, оптимізувати HR-процеси та підвищити ефективність бізнесу.

Особливо такі технології, як штучний інтелект, машинне навчання, цифрове навчання, гібридний офіс та цифрові біржі зайнятості, сприяють процесу автоматизації рутинних завдань, тим самим покращуючи підбір та розвиток персоналу та створюючи більш ефективні та прозорі процеси взаємодії зі співробітниками.

Однак, для українських бізнес-суб'єктів залишається кілька викликів у повноцінному впровадженні цих інноваційних HR-технологій [58, с. 56-58].

До таких викликів, на нашу думку, належать:

- * обмежені інвестиції в розвиток HR-технологій;
- * брак кваліфікованих спеціалістів з навичками роботи з найновішими інструментами;
- * консерватизм у впровадженні інновацій в управлінні персоналом.

Однак автоматизація та гнучкість управління — з моніторингом та швидкою адаптацією до змін — стають найважливішими для підвищення ефективності роботи в складних умовах та підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Загалом, впровадження передових технологій у процеси найму, адаптації та розвитку персоналу дозволяє фірмам оптимізувати свої внутрішні процеси, а також створювати сприятливі умови для професійного зростання, що є вирішальним фактором успіху в сучасному динамічному бізнес-середовищі.

Управління людськими ресурсами є одним з ключових компонентів розвитку будь-якої організації; її процеси тепер краще підтримуються сучасними технологіями. Нові платформи для управління людськими ресурсами дозволяють автоматизувати багато процесів у сфері HR.

Практичне значення полягає в можливості для менеджерів з персоналу використовувати результати для ефективного впровадження інноваційних технологій управління персоналом, що сприятиме подальшому підвищенню ефективності внутрішніх процесів компанії, залученню та утриманню талановитих співробітників, а також забезпеченню стійкості та конкурентоспроможності на ринку [54].

Гнучкі моделі роботи та впровадження цифрових інструментів – це ефективні способи підвищення мотивації працівників, тим самим підвищуючи їхню продуктивність та задоволеність роботою. Гібридна модель віддаленої та офісної роботи дає працівникам можливість вибрати найкращий для себе режим роботи, що позитивно впливає на їхню мотивацію. Це, у свою чергу, допомагає підвищити задоволеність роботою серед працівників, оскільки надає їм гнучкість у поєднанні роботи з іншими особистими обов'язками.

Цифрові інструменти покращують двосторонній зв'язок між членами команди через месенджери, відеоконференції та інші програми, що допомагає

швидко обмінюватися інформацією та ефективно працювати разом. Вони також дозволяють контролювати продуктивність, відстежуючи виконання завдань, тому проблеми можна вчасно виявляти для внесення відповідних коректив у робочі процеси.

Крім того, онлайн-курси та тренінги забезпечують постійний професійний ріст працівників, що підвищує їхню мотивацію та відданість організації.

Вигоди від застосування нових підходів:

— Підвищена продуктивність: Нові методи допомагають вам налаштувати робочі процеси, скоротити час, який ви витрачаєте на рутинні завдання, та зменшити ймовірність помилок.

— Покращена комунікація та взаємодія: Сучасні цифрові інструменти дозволяють швидко обмінюватися інформацією, що, своєю чергою, покращує координацію між командами та відділами.

— Залучення та утримання талантів: Компанії, які впроваджують прогресивні практики управління персоналом, стають більш привабливими для висококваліфікованих спеціалістів, що, своєю чергою, допомагає залучати та утримувати таланти.

— Адаптивність до змін: Гнучкі HR-стратегії допомагають швидко адаптуватися до змін у бізнес-середовищі, забезпечуючи стійкість та конкурентоспроможність організації.

Тому впровадження нових технологій та методів в управлінні персоналом є необхідною умовою для підвищення продуктивності праці, покращення якості роботи та забезпечення сталого розвитку організації в сучасних умовах.

Аналіз діяльності українських компаній показує, що, незважаючи на обмежені ресурси та труднощі, спричинені військовим конфліктом, вони активно застосовують інноваційні підходи у сфері управління людськими ресурсами.

3.2. Пропозиції щодо впровадження сучасних технологій управління персоналом в умовах війни

В умовах сучасної кризи на перший план у розвитку суб'єктів господарювання виходять умови підвищення ефективності бізнесу. Основними складовими є комунікаційні процеси та лідерські навички менеджерів.

Умови воєнного стану, швидкий розвиток інформаційних технологій та комунікацій, а також тенденції у світі загалом змушують прискорювати темпи змін як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі сучасних підприємств, підвищуючи рівень невизначеності, за якого вони повинні функціонувати, та ставлячи жорсткі вимоги до конкурентоспроможності організацій.

Отже, все більшого значення набуває спеціальна система управління, основою якої є система управління персоналом, що забезпечує формування конкурентних переваг підприємств, а отже, можливість зайняти лідируючі або стабільні позиції на ринку [73, с. 36-43].

Сучасний етап розвитку українського підприємництва характеризується поєднанням протилежних процесів: з одного боку, глибоко вкорінених кризових явищ, що виникли внаслідок воєнного стану, економічної нестабільності та міграції робочої сили; а з іншого боку, народження нових можливостей у міру відновлення країни, інтеграції в європейські ринки та проведення цифрової трансформації.

Український бізнес змушений працювати в умовах постійної невизначеності, що створює новий набір викликів для підприємців — забезпечення стійкості бізнес-моделей, адаптація до змінних вимог ринку та впровадження інновацій під тиском.

Сучасною тенденцією розвитку технологій управління персоналом є прискорення та поглиблення процесів їх цифровізації, що є об'єктивним при реструктуризації бізнес-процесів підприємств для задоволення вимог нової реальності.

З 2022 року підприємництво в Україні функціонує в умовах безпрецедентних викликів через воєнний стан, руйнування інфраструктури та

вимушене переміщення підприємств. Значна частина компаній зазнала зниження обсягів виробництва, а також зменшення внутрішнього попиту, що негативно вплинуло на їхню фінансову стабільність [77].

Порушення логістичних ланцюгів є реальною проблемою, оскільки морські порти блокуються, а повітряний простір закривається, що обмежує експорт та імпорт. Крім того, наземні перевезення стали проблематичнішими, що призводить до затримок доставки та зростання логістичних витрат. Ряд груп сировини, товарів та комплектуючих стали дефіцитними, що змусило підприємства шукати нові джерела імпорту та розширювати асортимент своєї продукції, адаптуючи його до військових потреб.

Українське підприємництво процвітає, функціонує, а в деяких сферах навіть розвивається в складних економічних та політичних умовах. З позитивних тенденцій варто зазначити, що в останні роки динамічно зростає екосистема стартапів в ІТ-секторі. Вона зосереджена на програмному забезпеченні, даних та SaaS-рішеннях.

Комунікація – це особлива функція управління, яка дозволяє встановити надійний зв'язок між усіма каналами організації та їхню взаємодію за умови правильної передачі інформації. Головною метою комунікації є розуміння та усвідомлення переданої інформації. У багатьох випадках інформація може бути змінена під час її передачі, що призводить до її неправильного тлумачення та, зрештою, неправильного рішення.

Існує багато видів комунікації — письмова, усна, невербальна. Процес комунікації має бути організований з дотриманням певних вимог — послідовності етапів, особливостей психології учасників та застосування зворотного зв'язку.

Виділяють шість суттєвих ознак стилю керівництва менеджменту (персоналістичний підхід) [85, с. 67-79]:

- провідне бачення – розуміння цілей та дій як професіонала та як особистості, наполегливий рух вперед навіть після невдач;
- внутрішня пристрасть – прагнення скористатися всіма шансами для реалізації свого покликання, розвитку в професії, підтримки бажаного курсу дій;
- цілісність особистості – результат самопізнання;

- надійність – відповідальна поведінка, що вселяє довіру;
- допитливість – прагнення до самоосвіти.

Онлайн-бізнес повільно, але впевнено захоплює ринок завдяки цифровим технологіям та зміні поведінки споживачів. За останній рік тенденція зростання електронної комерції в Україні стрімко прискорилося, оскільки кількість онлайн-споживачів та середня сума витрат онлайн продовжує зростати, що сприяє розвитку інтернет-платформ та логістичних послуг.

Ситуаційний підхід розглядає вплив середовища на ефективність лідерства. Він розрізняє певні стилі лідерства, ефективність яких залежить від обставин та ситуації [5, с. 157-163]:

- в орієнтації на стосунки, тобто задоволення, яке лідер отримує від добрих стосунків з підлеглими, вищим керівництвом та іншими;
- в орієнтації на завдання, тобто лідер забезпечує ефективне виконання завдань, поставлених перед групою, організовуючи командну роботу за допомогою чітких та однозначних наказів та інструкцій.

Сьогодні управління розвитком підприємств має адаптуватися до цифрової трансформації, глобальної конкуренції, змін у поведінці споживачів, а також до економічних та соціальних вимог (принципи ESG).

Гарна комунікація зменшує кількість неправильних інтерпретацій, підвищує швидкість прийняття рішень та покращує настрій, одночасно зменшуючи плинність кадрів. Це також допомагає скоротити втрати часу, якщо інформація легкодоступна для співробітників, наприклад, на внутрішньому порталі, оскільки вони витрачатимуть менше часу на її пошук.

Чітка комунікація зменшує ймовірність неправильного виконання завдань через прогалини в інформації, а також призводить до довіри та товариськості, що позитивно вплине на бажання співробітників залишатися в компанії та працювати ефективно, тим самим зменшуючи плинність кадрів.

Повномасштабна війна Росії проти України докорінно змінила умови ведення бізнесу, а отже, і підходи до управління персоналом. Наукові дослідження визначають дві основні групи факторів, що визначають особливості сучасних стратегій у цій сфері: наслідки військових дій та зміни в законодавстві,

зумовлені правовим режимом воєнного стану. Вони мають комплексний вплив на кадрову політику підприємств, формуючи як прямі загрози, так і певні можливості для більшої гнучкості в управлінні людськими ресурсами.

Слід зазначити, що, враховуючи різні види ризиків, управління людськими ресурсами вимагає багатогранного підходу, який враховує кожну конкретну загрозу. У наступному розділі викладено деякі характеристики надійної системи управління людськими ресурсами для боротьби з різними видами ризиків (рис. 3.1).

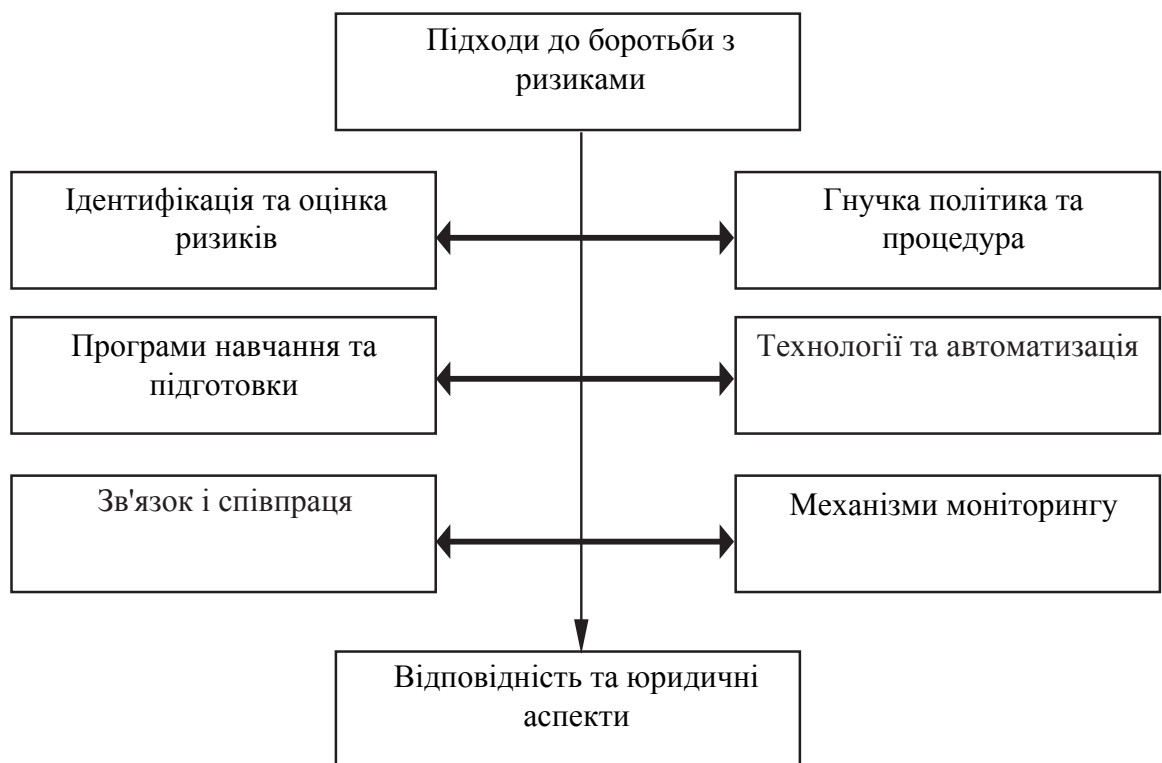


Рис. 3.1. Підходи для боротьби з ризиками у системі управління персоналом

Джерело: власна розробка

Значним впливом на кадрову політику є скорочення трудових ресурсів. Масова міграція, мобілізація та тимчасова окупація територій зменшили чисельність населення працездатного віку майже на 5,5 мільйона осіб. Це призвело до дефіциту кваліфікованої робочої сили, а також до загострення конкуренції між роботодавцями за доступних працівників. Проблема є найбільш гострою в секторах з високими вимогами до кваліфікації, оскільки сигналізує про ризик довгострокового дефіциту кадрів.

Ще одним фактором є мобілізація робочої сили, яка змінила кадрову структуру підприємств. Частина працівників йде на військову службу, і роботодавець змушений зберігати їхні посади. За оцінками бізнес-асоціацій, деякі підприємства втратили до 20% свого персоналу, що ускладнює довгострокове планування, а також збільшує витрати на пошук, навчання та інтеграцію нових кадрів.

Фактор безпеки стає тим елементом, що визначає стратегію управління персоналом у сучасних умовах. Компаніям рекомендується інтегрувати системи захисту персоналу у свою кадрову політику. Це передбачає організацію укриттів, розробку алгоритмів евакуації та планування гнучкого робочого часу, що враховує повітряну тривогу [60, с. 100-104].

Дуже важливою частиною корпоративних програм є психологічна підтримка, консультації та співпраця зі спеціалістами. Це допомагає знизити рівень стресу, а водночас зміцнити довіру до роботодавця та лояльність персоналу.

Зменшення трудових ресурсів через міграцію та мобілізацію означає, що необхідно знайти нові підходи до кадрового забезпечення. Одним із ключових напрямків є активне залучення внутрішньо переміщених осіб, ветеранів та людей з частковою інвалідністю, для яких можна створити робочі місця.

Дистанційна робота є ключовою практикою інтеграції спеціалістів, незалежно від місця їхнього проживання. Також необхідно інвестувати в систему перепідготовки та швидкого навчання, що забезпечить потреби в дефіцитних спеціальностях (Таблиця 3.2).

Швидка цифровізація створює величезні можливості для покращення управління персоналом. Це включає використання HR-аналітики, систем електронного обліку та платформ для дистанційної взаємодії в процесі рекрутингу, відстеження продуктивності та комунікації.

Одним з основних напрямків є розвиток електронного навчання, яке дозволяє швидко підвищувати кваліфікацію співробітників у будь-якому регіоні. Впровадження цифрових рішень у HR-стратегію робить процеси прозорими та підвищує їх ефективність.

**Основні напрями стратегії управління персоналом підприємства в
сучасних умовах**

Напрямок	Зміст заходів	Очікуваний результат
Безпека працівників	Захист життя та здоров'я, організація аварійних укриттів, алгоритми евакуації, психологічна підтримка	Підтримуйте ефективність, підвищуйте довіру та лояльність
Подолання кадрового дефіциту	Інтеграція внутрішньо переміщених осіб, ветеранів та віддалених працівників; перепідготовка та прискорене навчання	Планування персоналу, зниження ризику нестачі персоналу
Гнучкі трудові відносини	Використання легальних варіантів: неповний робочий день, проектна робота, аутсорсинг	Швидка адаптація до змін попиту, збереження ключових компетенцій
Цифровізація HR-процесів	Персональна аналітика, електронні платформи, електронне навчання, дистанційне спілкування	Прозорість, оптимізація та ефективність системи управління персоналом
Розвиток людського капіталу	Корпоративні академії, навчальні курси, наставництво, розвиток навичок	Підвищена гнучкість, інноваційний потенціал та адаптивність персоналу
Корпоративна культура стійкості	Створення атмосфери довіри, взаємної підтримки та прозорості в управлінських рішеннях	Зменшення плинності кадрів, зміцнення командного духу
Євроінтеграційні стандарти	Впровадження заходів щодо недискримінації, соціальної відповідальності та охорони праці та безпеки праці	Покращення репутації, дотримання вимог європейських ринків

Джерело: сформовано автором на основі дослідження

У складні часи вкрай важливо охопити всіх співробітників за допомогою комунікації — робочих чатів, відеоповідомлень, повідомлень у соціальних мережах та месенджерах, корпоративної пошти, навіть індивідуальних дзвінків для перевірки статусу співробітників (хоча останнє неоднозначне) [79, с. 44-50].

Як і в минулому, зараз для ефективного управління персоналом важливо збалансувати роботу та особисте життя, що включає зосередження на основних етапах життя працівників (шлюб, народження та виховання дітей, догляд за літніми батьками).

Отже, управління підприємством передбачає від менеджера не лише професійні знання, навички та здібності, а й лідерські якості, які дозволять йому успішно реалізувати свій творчий потенціал у процесі управління. Для вирішення цієї проблеми менеджеру необхідно використовувати інноваційні стилі управління.

Можна запропонувати такі основні заходи щодо покращення комунікацій на підприємстві з точки зору розвитку лідерства:

- Виявлення фактичного стану та настрою персоналу;
- Розробка пропозицій щодо оптимізації організаційної структури;
- Запропонування змін в умовах праці;
- Зміна систем мотивації персоналу;
- Вжиття тестових заходів для згуртування команди;
- Атестація персоналу;
- Соціологічне дослідження взаємовідносин з подальшою ротацією.

Загальні показники управління персоналом та місце в них аспектів лідерства представлені в таблиці 3.3.

Якість управління персоналом значною мірою залежить від компетентності менеджерів. Тому було б доцільно створити та впровадити програму розвитку лідерських якостей для менеджерів середньої ланки.

Довгострокова стійкість підприємництва пов'язана з інвестиціями в людський капітал. Підприємство має створювати системи безперервного навчання, корпоративні університети та програми наставництва. Особливе значення має розвиток м'яких навичок: адаптивності, критичного мислення та лідерських якостей [84].

Це дозволяє співробітникам діяти ефективніше в умовах невизначеності, а компаніям швидше адаптуватися до змін. Війна вимагає від бізнесу високого рівня солідарності та відповідальності. У стратегії управління персоналом повинні бути заходи щодо побудови довіри, взаємної підтримки та спільної відповідальності в команді.

Корпоративна культура, орієнтована на сталий розвиток, допоможе вам зменшити плинність кадрів, зберегти командний дух та підтримувати мотивацію навіть у кризових умовах. Вона вимагає відкритого діалогу між керівництвом та співробітниками й прозорості у прийнятті рішень.

Перспективні показники управління персоналом і місце в них лідерських аспектів

Сучасне управління персоналом				
Людські ресурси: потенціал та навички майбутнього	Організаційна адаптивність та гнучкість	Інноваційний потенціал та культура	Залученість та добробут співробітників	Планування наступництва та управління талантами
Рекомендовані метрики				
Відсоток працівників з ключовими майбутніми навичками; Відсоток успішних внутрішніх просувань на ключові посади	Час, витрачений на впровадження нових бізнес-процесів; Відсоток успішно впроваджених ініціатив щодо змін; Індекс психологічної гнучкості персоналу	Кількість інноваційних пропозицій, поданих та впроваджених працівниками; Відсоток працівників, залучених до інноваційних проектів	Індекс залученості працівників; задоволеність умовами праці; індекс добробуту; добровільна плинність ключового персоналу	Відсоток ключових посад, зайнятих навченими наступниками; середній час, витрачений на заповнення ключових посад; відсоток успішних внутрішніх призначень на керівні посади
Лідерські аспекти				
Лідерство як коучинг	Лідерство змін	Надихаюче лідерство	Емпатичне лідерство	Стратегічне лідерство
Візіонерське лідерство	Гнучке лідерство	Лідерство, яке делегує повноваження	Комунікативне лідерство	Менторство і спонсорство
Лідерство в розвитку талантів	Лідерство в культурі експериментів	Керівництво, усвідомлене ризиками	Лідерство, яке будує довіру	Лідерство, яке сприяє знанням

Джерело: власна розробка автора

З огляду на такі радикальні зміни, цілком природно, що питання про перспективи розвитку HR-індустрії стає все більш актуальним. У таблиці 3.4 ми систематизували існуючий зв'язок між сучасними глобальними викликами та основними тенденціями розвитку інноваційних технологій управління персоналом у цифровому середовищі.

Аналіз нових глобальних викликів та сучасних бізнес-реалій свідчить про те, що сучасне управління людськими ресурсами має базуватися на поєднанні людських ресурсів та цифрових технологій.

Інноваційні тренди в управлінні персоналом під впливом глобальних викликів та розвитку цифрових технологій

Глобальні виклики сучасності	Інноваційні тренди розвитку HR- технології
Масштабне впровадження цифрових рішень (чат-ботів, хмарних технологій, SaaS, штучного інтелекту тощо) в управлінні бізнес-процесами та персоналом	Можливість перенесення частини рутинних завдань обробки великих баз даних у контексті підбору та оцінки персоналу на чат-ботів, тим самим звільняючи час топ-менеджменту та всіх співробітників для творчих завдань, розробки та впровадження інновацій, вирішення нетрадиційних проблем.
Швидкий розвиток технологій Індустрії 4.0 та їх швидке старіння	Впровадження програм LLL (довгострокового навчання), у тому числі в цифровому середовищі, зосереджується на безперервному навчанні співробітників та постійному розвитку персоналу, а також на активному використанні індивідуальних шляхів розвитку.
Погіршення демографічних проблем та збільшення потоків трудової міграції за кордон	Створення програм лояльності для утримання працівників в умовах високої конкуренції за таланти, можливість участі віддалених працівників у глобальних та регіональних проектах, зростання можливостей онлайн-працевлаштування через ринок зайнятості глобальних цифрових платформ, збільшення частки завдань, що виконуються на умовах аутсорсингу, та об'єднання традиційних форм роботи з новими нетрадиційними (фрілансери, контрактні працівники, гіг-працівники).
Посилення ролі психологічних та соціологічних аспектів в умовах зростання невизначеності та нестабільності соціальних процесів	Інтеграція програм, спрямованих на покращення самопочуття, у планування роботи, планування діяльності компанії з урахуванням потреб працівників, пошук балансу між роботою та особистим життям, а також розвиток ефективних форм командної роботи.
Зростання обсягу інформації та поява нових цифрових каналів комунікації	Впровадження хмарних технологій та розробка аналітики персоналу для обробки великих обсягів інформації, розробка інтегрованих інтранет-платформ для покращення комунікації співробітників в контексті багатоканальної архітектури систем передачі бізнес-інформації.
Ризики втрати енергетичної, виробничої та соціальної інфраструктури компаній, а також загроза життю працівників у разі повномасштабної війни в Україні.	Адаптація до ризиків у воєнний час, швидке реагування, посилення заходів безпеки, переміщення операцій та персоналу у разі форс-мажору, збереження основного персоналу, перепідготовка персоналу, пошук нових працівників та ефективних форм організації праці, відновлення соціально-психологічного стану працівників.

Джерело: складено авторами на підставі систематизації

Тому поєднання професійної експертизи з використанням цифрових технологій стає пріоритетом для топ-менеджменту в сучасному бізнес-світі.

Більше того, успіх будь-якої організації залежить від наявності професійної команди, яка може оптимально взаємодіяти в умовах підвищеної турбулентності та невизначеності в бізнес-середовищі [5].

Як видно з успішних західних та вітчизняних прикладів, конкурентну перевагу зазвичай отримують ті організації, які змогли створити так звані «суперкоманди», доповнюючи інтелект та професійні навички співробітників інноваційними цифровими технологіями.

У контексті вищезазначеного, основними завданнями у сфері цифрової трансформації процесів управління персоналом має бути впровадження автоматизованих процесів підбору персоналу, адаптації, навчання та кар'єрного розвитку з одночасним мотивуванням працівників до генерування інновацій та досягнення ефективності та продуктивності праці.

Водночас необхідно усвідомлювати, що на початковому етапі автоматизація HR-процесів вимагатиме значних інвестицій у програмне забезпечення, розвиток навичок його щоденного використання персоналом, а також може викликати певний опір співробітників організаційним змінам через впровадження інновацій [13].

Сучасне управління розвитком підприємства стосується не лише фінансових показників чи частки ринку, а й здатності організації виживати, адаптуватися та розвиватися перед обличчям постійних викликів. У цій складній реальності роль лідерства у формуванні сталої культури та ефективної комунікаційної взаємодії персоналу є вирішальною.

Формування ефективної системи управління персоналом в Україні сьогодні залежить від поєднання кризових викликів та нових можливостей, які приносять цифрова трансформація, процеси європейської інтеграції та зростання підприємницької діяльності.

В умовах воєнного стану першочерговою метою є забезпечення безпеки працівників, збереження людських ресурсів та створення стабільного психологічного клімату в колективах. Водночас стратегічно важливим є розвиток гнучких моделей зайнятості, форм дистанційної роботи та механізмів адаптації,

що дозволяють підтримувати продуктивність персоналу навіть в умовах нестабільності.

Важливо розвивати управління персоналом шляхом активного використання цифрових інструментів у HR, таких як автоматизація підбору персоналу, аналіз результатів роботи співробітників, електронне навчання та використання штучного інтелекту у прийнятті кадрових рішень [19].

Важливим аспектом є розвиток компетенцій співробітників, зокрема цифрової грамотності, креативності, навичок командної роботи та адаптивності. Важливо формувати корпоративну культуру, засновану на інноваціях, взаємній підтримці та соціальній відповідальності бізнесу.

Удосконалення систем управління людськими ресурсами безпосередньо впливає на підприємництво, сприяючи підвищенню продуктивності праці, підвищенню конкурентоспроможності бізнесу та розширенню можливостей виходу на міжнародні ринки.

Ефективне використання людського капіталу може стати основою для відродження малих та середніх підприємств, сприяння стартап-ініціативам та розвитку нових секторів економіки, зокрема в ІТ, креативних індустріях та соціальному підприємстві.

Висновок до третього розділу

Незважаючи на численні переваги, інноваційні технології, такі як автоматизація, штучний інтелект, використання аналітичних інструментів, дистанційне навчання та використання хмарного середовища, створюють низку проблем. Тому організаціям важко впроваджувати ці технології у свої структури, виникає потреба навчати персонал, інтегрувати нові інструменти в існуючі процеси та оптимізувати ризики, пов'язані з безпекою даних.

Таким чином, впровадження нових технологій у систему управління персоналом – це органічний процес, який призводить не лише до підвищення

ефективності організацій, але й до їх адаптивного розвитку в динамічному зовнішньому середовищі.

Фірми, орієнтовані на вихід на європейські ринки, повинні враховувати ці стандарти у своїй кадровій політиці. Це підвищує їхній імідж та конкурентоспроможність, а також спрощує доступ до міжнародних грантів та партнерських програм.

ВИСНОВКИ

Управління персоналом стає цифровим у загальному сенсі шляхом створення для співробітників зручного цифрового середовища, в якому їхні індивідуальні дії та бізнес-процеси перетворюються в цифровий формат. Це передбачає використання цифрових технологій для інтеграції та взаємодії з органами управління персоналом.

Цифрова трансформація – це зміна структури управління персоналом за допомогою цифрових технологій. Для успішного впровадження цифрових трансформацій необхідно враховувати ініціативу керівництва, наявність компетенцій та сучасні рішення для цифровізації персоналу.

Цифрове управління персоналом – це повноцінна концепція в системі управління, що охоплює ієрархію цифровізації управлінських функцій та спрямована на створення зручного цифрового середовища для співробітників. Іншими словами, вона передбачає інтеграцію різних аспектів управління персоналом з можливостями цифрових технологій для підвищення ефективності управління персоналом на всіх етапах.

Проектування сучасної системи управління людськими ресурсами має базуватися на синтезі класичних теорій менеджменту та сучасних підходів, зосереджених на цифровій трансформації, гнучкості, соціальній відповідальності та інтеграції розподілених команд.

Ця інтеграція не лише забезпечує збереження фундаментальних принципів мотивації, лідерства та організаційного розвитку, але й дозволяє створити адаптивну, прозору та інноваційну систему управління, яка відповідає викликам сучасного бізнес-середовища.

Сучасні HR-технології являють собою набір систематизованих методів, інструментів та цифрових рішень для залучення, розвитку, мотивації та утримання талантів. Їхня суть полягає в переході від простого управління персоналом до перетворення людського капіталу на ключовий стратегічний актив компанії.

Ми визначаємо технології управління персоналом як процес підбору, мотивації, навчання та розвитку персоналу, а також оцінювання персоналу будь-якими ефективними методами, доступними для досягнення цілей організації шляхом досягнення найкращих можливих результатів у трудовій діяльності.

Постійний розвиток системи управління персоналом робить необхідним для керівництва застосування нових підходів і технологій у своїй управлінській діяльності, що призводить до подальших досліджень з питань, що розглядаються.

Впровадження сучасних методів управління персоналом – це перехід від адміністративного контролю до розвитку людського капіталу. Методи та HR-технології будівельної компанії полягають у оптимізації підбору, оцінки, мотивації та розвитку персоналу для підвищення продуктивності, зниження плинності кадрів та забезпечення безпеки на об'єктах. Ось організований огляд основних технологій, які використовують сучасні відділи управління персоналом у будівництві.

Оцінка ефективності управління персоналом – це логічний аналіз, який вимірює ефективність процесів управління персоналом у досягненні цілей організації. Він також вимірює рентабельність інвестицій у людський капітал щодо прибутку, утримання талантів та продуктивності, що забезпечує зворотний зв'язок для вдосконалення політики управління персоналом.

Ефективне управління людськими ресурсами – це основний метод, за допомогою якого організація може досягти своїх цілей у сучасному бізнес-середовищі. Організація повинна адаптуватися до змін, що відбуваються на ринку праці, технологічного прогресу та конкурентного бізнес-середовища. Тому автоматизація функцій управління персоналом, покращення комунікації та точність оцінки ефективності та розвитку співробітників є одними з найпопулярніших аспектів практики управління персоналом.

Інноваційні технології також змінюють традиційні методи залучення, навчання, натхнення та утримання працівників. Саме тому важливо дослідити роль функції управління персоналом, стратегію впровадження та управління технологічними змінами, а також способи ефективного використання нових можливостей для підвищення продуктивності та залученості співробітників.

Використовуючи автоматизовані системи, ви можете оптимізувати рутинні завдання, такі як рекрутинг, управління HR-даними та планування робочого часу. Це, у свою чергу, дозволяє менеджерам зосередитися на стратегічних аспектах управління. Використання інноваційних технологій вимагає значних фінансових вкладень, модернізації поточних процесів, підвищення рівня цифрової компетентності співробітників та забезпечення безпеки даних.

Впровадження інноваційних HR-технологій – це важливий крок до стабільної та ефективної роботи. Такі технології дозволять ПрАТ «ЗАВОД МК і МО» вдосконалити свої внутрішні процеси та побудувати інноваційну культуру, що, у свою чергу, допоможе організації залучати та утримувати найкращі таланти, знизити плинність кадрів та підвищити загальну ефективність компанії.

Розуміння значення процесів цифрової трансформації як нової реальності нового десятиліття вимагає інноваційних підходів до формування цифрового мислення працівників, розвитку їхньої готовності до впровадження процесів цифровізації, подолання опору змінам, сприяння усвідомленню необхідності цифровізації процесів, а також підвищення особистої мотивації та залученості до вищезазначених процесів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема, В. Г., Скиба, В. М. Теоретичні засади формування системи управління персоналом сучасного підприємства. // Актуальні питання економічних наук. – 2025. – № 8.
2. Балановська, Т. І., Михайліченко, М. В., Троян, А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ: ФОП Ямчинський О. В. – 2020. – 466 с
3. Барандич, Б. О. Кадровий потенціал будівельного сектору: процес формування та нарощування. // Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки. –2024. – №3 (75). – С. 65-71.
4. Батюк, Б. Б., Гірняк, К. М. Управління персоналом : навчальний посібник. Львів : Сполом. – 2021. – 191 с.
5. Бехтер, О. Штучний інтелект та автоматизація в управлінні персоналом: трансформація підбору персоналу, навчання та залучення працівників. // Молодий вчений. – 2025. – № 1 (132). – С. 157-163.
6. Білецький, І., Кондратенко, Н., & Рудаченко, О. Управління кадровим забезпеченням будівельних підприємств в умовах кризи. // Наукові перспективи. – 2024. – № 10 (52)
7. Божидай, І. І., Устіловська, А. С. Удосконалення системи стратегічного управління персоналом на будівельному підприємстві. // Економічний простір. – 2022. – № 186. – С. 23-27.
8. Ваганова, І. М. Управлінські аспекти організації праці. // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер.: Юриспруденція. – 2021. – Вип. № 49.
9. Вакарюк, Л. В., Гетьманцева, Н. Д. Управління персоналом: навчально-методичний посібник по вивченню навчальної дисципліни для студентів ОР «Магістр» за спеціальністю 081 «Право». – Чернівці: Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича. – 2021. – 84 с.
10. Ведерніков, М. Д., Волянська-Савчук, Л. В., Клімас, В. А., Конопко, А. Ю. Розвиток сучасних ІТ-технологій як ключового елементу у системі управління

персоналом. // Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія Економічні науки. – 2020. – Вип. 56. – С. 131-139.

11. Вербовський, І. А., Воронкова, А. А., Гавран, В. Я. Інноваційні підходи в менеджменті для підвищення продуктивності персоналу в умовах невизначеності. // Актуальні питання економічних наук. – 2024. – № 5.

12. Волянська-Савчук, Л. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах / Л.В. Волянська-Савчук, М.В. Мацишина. // Економіка і організація управління. – 2019. – № 1 (33). – С. 35-36.

13. Вонберг, Т. В., Головка, А. А. Рекрутинг персоналу в епоху діджиталізації. // Бізнес Інформ. – 2020. – № 6. – С. 313-318.

14. Герчанівська, С. В., Стемковська, І. В. Управління персоналом підприємств сучасних умовах. // Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки». – 2021. – № 2. – Т. 2. – С. 200-211

15. Глинка, В. Управління персоналом як основна складова організаційної структури підприємства / В. Глинка // Проблеми та перспективи розвитку економіки України: погляд молоді. Матеріали XIV Всеукраїнської науково-практичної конференції. – Черкаси: ЧДБК, 2022. – С. 165-167.

16. Глущенко, Л. Д., Пілявоз, Т. М., Коваль, Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. // Економіка та суспільство. – 2022. – № 35.

17. Голянч, В. М. Вплив цифрової культури на ефективність управління персоналом/В. М.Голянч, Є. І. Кудрявцева // Сучасний менеджмент. –2020. –№ 4. – С. 30-39.

18. Гуцуляк, Н. П. Сучасні технології управління персоналом / Н.П. Гуцуляк // Економіка і організація управління. – 2019. – № 3 (35). – С. 111-118.

19. Грідін, О. В. HR-аналітика як ключовий інструмент системи управління персоналом сучасної організації. // Економіка і суспільство. – 2024. – № 62.

20. Данилевич, Н., Рудакова, С., Щетініна, Л., Касяненко, Я. Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях. // Галицький економічний вісник. ТНТУ. – 2020. – № 3 (64). – С.147-156.

21. Дашко, І. М., Крилов, Д. В., Серова, В. Ю. Сучасні системи управління персоналом. // Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки. – 2021. – Вип. 4(52). – С. 121-128.
22. Дашко, І. Нові технології роботи з персоналом в епоху цифрової економіки. // Підприємництво та інновації. – 2021. – Вип. 21. – С. 35-42.
23. Дразнер, Д., Чала, Н. Особливості розроблення стратегії управління персоналом підприємства в умовах війни. // Емпірю 2024. – Том 1 (2). – С. 95-105.
24. Дяків, О., Шушпанов, Д., Пошелюжний, В. Розвиток економіки знань в організації, яка самонавчається. // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2020. – № 95. – С. 113-125.
25. Економічний аналіз : навчальний посібник для здобувачів вищої освіти/ Н. Ю. Рекова, Є. О. Підгора, В. В.Ровенська, О. В. Латишева, Т. П. Гітіс, І. Ю. Єрфорт, І. І. Смирнова, С. В. Касьянюк. – Краматорськ : ДДМА, 2021. – 200 с
26. Єлецьких, С. Я., Брижниченко, В. Є. Теоретичні аспекти управління персоналом на великих промислових підприємствах. // Економічний вісник Донбасу. – 2021. – № 3 (65). – С. 206-215.
27. Жернова, Є. В. Концептуальні положення управління персоналом на підприємствах в умовах цифровізації економіки. // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2022. – № 83. – С. 112-221.
28. Жосан, Г. В., Кириченко, Н. В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. // Таврійський науковий вісник. – 2022. – № 12. – С. 46-51.
29. Забаштанський, М. М., Роговий, А. В., Шульга, С. С. Сучасні підходи до управління персоналом підприємств будівельної галузі. // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2021. – № 4(20). – С. 119-126.
30. Завербний, А. С., Ільницький В. С. Вплив організаційних структур управління на ефективність використання гнучких методологій управління проектами при виробництві технологічних продуктів. // Новітня економіка. – 2020. – № 23. – С. 69-73.

31. Заставний, М. Управління персоналом за умов діджиталізування: проблеми і можливості для українських підприємств. // Економіка та суспільство. – 2025. – № 74-22.
32. Збрицька, Т., Сорока, О. Управління персоналом в епоху цифрової економіки / Т. Збрицька, О. Сорока // Економіка та суспільство. 2021.– Вип. 31.
33. Калінін, А. М. Концептуальні підходи до визначення сутності кадрового потенціалу підприємства. // Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова. – 2021. – Т. 19, вип. 2/5. – С. 51-54.
34. Касьмін, Д., Котельникова, Ю. Інноваційні ІТ-технології: адаптація персоналу до цифрового середовища. // Цифрова економіка та економічна безпека. – 2024. – № 4 (13). – С.141-147.
35. Козак, В. С., Тодоріко І. М. Важливі аспекти стратегії та тактики управління персоналом. // Економіка та держава. – 2020. – № 6. – С. 165-168
36. Козаченко, О. В. Виклики цифровізації для підвищення ефективності роботи з персоналом/О. В. Козаченко // Менеджмент і діджиталізація. – 2021. – № 8. – С. 13–24.
37. Короленко, О. Б., Кутова, Н. Г. HR-Менеджмент підприємства: виклики та реалії сьогодення. // Економіка та суспільство. – 2023. – Випуск 53
38. Коцур, А., Островерхов, В., Бортник, О. Особливості діяльності з управління персоналом в умовах війни. // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. – 2022. – Вип. 27. – С. 58-64.
39. Кошій, О. В. Оптимізація організаційних структур вітчизняних підприємств. // Економічний форум. – 2021. – № 1(4). – С. 70-78.
40. Кравченко, В. О. Кадрові ризики в системі управління персоналом організації. // Економіка і фінанси. – 2023. – № 3. – С. 15-23.
41. Кравчук, О. І., Варіс, І. О., Каленська, Н. Г. Трансформація HR-менеджменту через призму штучного інтелекту: комплексний аналіз імплементації, викликів та етичних аспектів. // Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. – 2024. – № 15.

42. Кравчук, О. І., Варіс, І. О., Рубель, К. О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. // Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. – 2024. – № 12.

43. Куделя, В. І., Яковенко, В. Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2023. – № 81-82. – С. 290-297.

44. Лаптева, В. В. Формування системи показників для оцінки ефективності організаційної структури виробничо-торгівельного підприємства. // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. – 2020. – Т. 19, вип. 2. – С. 308-327.

45. Леонов, О. О., Леонова, Т. М. Теорія організацій та організаційні структури сучасного корпоративного управління. // Економіка та суспільство. – 2023. – Вип. № 54.

46. Лобазов, С. М. Аналіз стану кадрової безпеки промислових підприємств. // Бізнес Інформ. – 2021. – № 7. – С. 337-343.

47. Лук'янихін, В. О., Лук'янихіна, О. А., Сороколів, А. В. Аналіз ефективних взаємодій управлінських стилів та методів у кадровому менеджменті. // Вісник Сумського державного університету. Економіка і менеджмент. – 2020. – № 2. – С. 79-89.

48. Мазник, Л., Драган, О., Турчина, М. Комунікативний менеджмент ризиками соціальної прозорості інформаційних систем. // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. – 2023. – № 21(3(52)). – С. 390-402.

49. Макаренко, С., Ліканова, А., Плешівцева, А. Впровадження інноваційних технологій управління персоналом. // Економіка та суспільство. – 2021. – № 33

50. Марачевська, А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. // Всесвітній журнал. – 2022. – № 13/02. – С. 8-13.

51. Махмудов, Х. З., Чухліб, В. Є. Вплив цифрових технологій на ефективність управління персоналом. // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2023. – № 4 (32). – С. 17-26.

52. Махмудов, Х., Чухліб, В. Оцінка системи управління персоналом у підприємстві в умовах нестійкої економічної ситуації в країні. // Економіка та суспільство, 2023. – № 52.

53. Мельник, Л., Зубалій, К., Дегтярьова, І., Дериколенко, О., Лебідь, М. Управління підвищенням стійкості підприємств в умовах воєнного стану економіки. // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. – 2025. – Вип. 62. – С. 44-50.

54. Михайленко, Д. Сучасні тенденції розвитку малого підприємництва в Україні. // Економіка та суспільство. – 2024. – № 60.

55. Могильна, Л., Орехова, А., Хромушина, Л. Використання інноваційних іт технологій для hr-менеджменту. // Економіка та суспільство. – 2022. – №44.

56. Морозова, М. Е. Особливості управління персоналом. // Економічний аналіз. – 2022. – № 3 (Т 32). – С. 47-53.

57. Надточій, І. І. Економічні передумови, тенденції розвитку та особливості впровадження HR технології крізь призму цифрових трансформацій. // Український журнал прикладної економіки та техніки. – 2024. – Том 9. – № 1. – С. 261-265

58. Насад, Н. В., Юрченко, А. В. Стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2023. – № 1-2 (41). – С. 56-58.

59. Новікова, М. М., Швед, А. Б. Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту на підприємствах України. // Проблеми економіки. – 2021. – № 4 (50). – С. 127.

60. Олійничук, О. І., Ляхович, О. Релокація бізнесу як засіб забезпечення економічної безпеки в умовах воєнного стану. Збірник тез доповідей // Всеукраїнської науково-практичної конференції «Пріоритети зміцнення безпеки держави та підвищення ефективності правоохоронної діяльності: національні та міжнародні контексти». – 2022. – С. 100-104.

61. Офіційний сайт ПрАТ «МК і МО» <https://mkmo.pat.ua>

62. Павлова, В. Інноваційні технології управління персоналом в умовах глобальної нестабільності / В.Павлова, С.Горбань, О.Біленко // Наукові перспективи. – 2023. – № 4 (34). – С. 279-290.

63. Панченко, І. В., Кривенко, Н. С. Формування стратегії управління персоналом в умовах цифрової трансформації бізнесу. // Економіка та суспільство. – 2024. – № 69.

64. Подвальна, Г. В., Бочко, О. Ю. Управління персоналом будівельних підприємств в умовах цифровізації: основні підходи та проблеми. // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. – 2020. – № 24. – С. 50-55.

65. Прохорова, В., Мушнікова, С., Крутова, А. Методи та засоби відновлення фінансових ресурсів промислових підприємств у сучасних умовах господарювання. // Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика». Серія «Економіка». – 2022. – Випуск 13(26)

66. Прудникова, І. М. Технологія діагностики якості організацій- них структур управління підприємствами. // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла ТуганБарановського. Серія «Економічні науки». – 2023. – № 4 (60). – С.102-108.

67. Ремньова, Л. М. Сучасні глобальні тренди та інноваційні підходи до управління персоналом в умовах турбулентного бізнес-середовища / Л. М. Ремньова // Реалізація економічного потенціалу України: теоретичні та практичні аспекти: монографія /за заг. ред. М. М. Забаштанського – Чернігів : ЧНТУ. – 2020. – С. 91-103.

68. Рихліцький, В. Бізнес в умовах війни: хто зазнав найбільших втрат та як відновлюються підприємства / В.Рихліцький // Економічна правда. – 2022

69. Роль менеджера-інноватора в управлінській та проектній діяльності // Вісник Хмельницького національного університету. // Економічні науки / Н. Гавловська, Є. Рудніченко, М. Кривдик, Д. Балабуст, О. Гарбузюк. – 2022. – № 4. – С. 179-184.

70. Сметанюк, О. А., Вітюк, А. В., Мукоїд, Д. Д. Місце і значення сучасних персоналтехнологій при побудові HR-бренду вітчизняних організацій. // Ефективна економіка. – 2021. – №1.

71. Сочинська-Сибірцева, І. М., Сторожук, О. В., Доренська, А. О. Новітні технології управління персоналом: навч. посіб. Кропивницький : ЦНТУ, 2023. – 278 с.
72. Стожук, О., Немченко, Т., Заярнюк, О. Ефективні бізнес-комунікації як стратегічна складова управління ризиками підприємства. // Економіка та суспільство. – 2023. – № 58.
73. Сьомич, М. І., Ткаченко, Н. Е., Шкробот, М. В., Євтух, А. І. Безпекові аспекти антикризового управління інноваційно орієнтованих підприємств та розвитку їх кадрового потенціалу в умовах економіки знань та сучасного правового забезпечення. // Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. – 2023. – № 3. – С. 36-43
74. Федик, М. В. Креативна зайнятість в умовах цифрових трансформацій / М.В. Федик // Інвестиції: практика та досвід. – 2022. – № 1. – С. 48-54
75. Фінансові показники підприємства <https://youcontrol.com.ua>
76. Хлебнікова, Т. М., Темченко, О. В., Білінська, О. П. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. // Економіка та суспільство. – 2023. – № 50.
77. Цалко, Т., Невмержицька, С., Птуха, А. Антикризове управління персоналом під час війни. // Економіка та суспільство. – 2024. – № 60.
78. Череп, О., Калюжна. Ю., Михайліченко, Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. // Економіка та суспільство. – 2023. – № 48.
79. Ягодзінський, С., Козинець, А. Стратегія удосконалення системи управління персоналом підприємства. // Підприємництво і торгівля. – 2023. – № (36). – С. 44-50
80. Яковенко, В. Г., Куделя, В. І., Челядінова, Н. Г. Розгляд доцільності формування сучасної кадрової політики підприємства в умовах зовнішніх викликів. // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2024. – № 85. – С. 103-110.

81. Andrea Guerzoni, Nadine Mirchandani & Barry Perkins. Most confident CEOs set to proactively pursue growth through transactions and transformation. – 2024. – № 4

82. Bartram, F. Examples of Strategic HumanResource Management From Top Companies. // People Managing People. – 2023.

83. Borovykov, O., Khilukha, O., Sochynska-Sybirtseva, I., Oliinyk, I., Shevchenko, S.Features and trends in the development of HR management in Ukraine. // Human Resources Management and Services. – 2023. – Vol. 7. –№ 3

84. Innovative transformation of a financial institution in the context of digitalisation and its impact on social conflict management /R.Yankovoi, R.Stadniichuk, H.Zhosan, O.Gara-fonova, I. Biriukov // Financial and Credit Activity: Problems of Theory and PracticeThis link is disabled. – 2024. – № 2(55). –P. 75-88.

85. Sytnyk, Yo., Zakharchyn, H. HR management of enterprises under martial law, socio-cultural and technological challenges. // Economics, Entrepreneurship, Management. – 2024. – Vol. 11. – № 1. – P. 67-79.