

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: «Удосконалення системи HR-менеджменту під впливом цифровізації
бізнес-процесів»

Виконала:

студентка групи 401-ЕМ

Кравченко Аліна Андріївна _____

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.е.н. Чайкіна А.О. _____

АНОТАЦІЯ

Кравченко А.А. Удосконалення системи HR-менеджменту під впливом цифровізації бізнес-процесів. – Кваліфікаційна бакалаврська праця на правах рукопису. 073 «Менеджмент». – Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». Міністерство освіти та науки України. – Полтава, 2021.

Цифровізація HR-менеджменту передбачає використання соціальних мереж та цифрових платформ, аналітики великих обсягів даних, хмарних сервісів, можливостей штучного інтелекту, доповненої реальності, спеціальних мобільних додатків, що одночасно із наданням значних переваг у здійсненні HR-діяльності веде до посилення крос-функціональності фахівця, збільшує перелік необхідних компетентностей та професійних вимог.

У першому розділі кваліфікаційної роботи виявлено загальну характеристику HR-менеджменту та його роль в управлінні підприємством, визначені інноваційні технології управління персоналом в сучасних умовах господарювання, виявлені особливості цифровізації бізнес-процесів сучасного підприємства.

Другий розділ кваліфікаційної роботи містить аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ПрАТ «ПОЕЗ - Кернел груп», здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «ПОЕЗ - Кернел груп», а також проведений аналіз системи HR-менеджменту ПрАТ «ПОЕЗ - Кернел груп».

У третьому розділі запропоновано удосконалення системи HR-менеджменту на ПрАТ «ПОЕЗ - Кернел груп», а також впровадження цифрових технологій HR-менеджменту у діяльність ПрАТ «ПОЕЗ - Кернел груп».

Ключові слова: менеджмент, HR-менеджмент, цифровізація, бізнес-процеси, HR-менеджер, інноваційні технології.

SUMMARY

Kravchenko Alina. Improving HR-management system under the influence of business processes digitalization. – Qualifying Bachelor’s thesis on the rights of a manuscript. 073 «Management». – National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic». Poltava, – 2021.

Digitization of HR-management involves use of social networks and digital platforms, analytics of large amounts of data, cloud services, artificial intelligence capabilities, augmented reality, special mobile applications, which while providing significant advantages in HR-activities leads to enhanced cross-functionality, increases the list of required competencies and professional requirements.

The first chapter of the qualification work reveals general characteristics of HR-management and its role in enterprise management, identifies innovative technologies of personnel management in modern business conditions, identified features of modern enterprises' business processes digitalization.

The second chapter of the qualification work contains an analysis of objects and subjects of the PJSC “POEZ - Kernel Group” management system, an analysis of PJSC “POEZ - Kernel Group” financial and economic activities, as well as an analysis of HR-management systems of PJSC “POEZ - Kernel Group”.

The third chapter proposes improvement of the HR-management system at PJSC “POEZ - Kernel Group”, as well as introduction of digital technologies of HR-management in the activities of PJSC “POEZ - Kernel Group”.

Key words: management, HR-management, digitalization, business processes, HR-manager, innovative technologies.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС- ПРОЦЕСІВ.....	8
1.1 Загальна характеристика HR-менеджменту та його роль в управлінні підприємством.....	8
1.2 Інноваційні технології управління персоналом в сучасних умовах господарювання.....	17
1.3 Особливості цифровізації бізнес-процесів сучасного підприємства.....	28
Висновки до розділу 1.....	36
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРАТ «ПОЕЗ - КЕРНЕЛ ГРУП».....	39
2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ПрАТ «ПОЕЗ - Кернел груп».....	39
2.2 Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «ПОЕЗ - Кернел груп».....	54
2.3 Аналіз системи HR-менеджменту ПрАТ «ПОЕЗ - Кернел груп»....	63
Висновки до розділу 2.....	71
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ HR- МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРАТ «ПОЕЗ - КЕРНЕЛ ГРУП».....	74
3.1 Удосконалення системи HR-менеджменту на ПрАТ «ПОЕЗ - Кернел груп».....	74
3.2 Впровадження цифрових технологій HR-менеджменту у діяльність ПрАТ «ПОЕЗ - Кернел груп».....	84
Висновки до розділу 3.....	92
ВИСНОВКИ.....	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	100
ДОДАТКИ.....	106

ВСТУП

Цифрові перетворення змінюють способи здійснення управлінської діяльності, трансформують процеси управління змінами, ведуть до появи цифрового мислення та революціонізують досвід працівників, вимагаючи актуалізації існуючих HR-технологій. Швидкість переходу від традиційного до високотехнологічного способу ведення економічної діяльності поряд із ефективним використанням наявного людського капіталу визначає сьогодні рівень конкурентоспроможності підприємства та вимагає впровадження HR-менеджменту нового типу, що базується на активному використанні передових технологій та забезпечує високу продуктивність, інноваційність, гнучкість та адаптивність.

Цифровізація HR-менеджменту передбачає використання соціальних мереж та цифрових платформ, аналітики великих обсягів даних, хмарних сервісів, можливостей штучного інтелекту, доповненої реальності, спеціальних мобільних додатків, що одночасно із наданням значних переваг у здійсненні HR-діяльності веде до посилення крос-функціональності фахівця, збільшує перелік необхідних компетентностей та професійних вимог.

Актуальність обраної теми підтверджується тим, що на українських підприємствах впровадження передових HR-технологій здійснюється точково та не завжди послідовно, спостерігається значний обсяг розбіжностей щодо бачення необхідності змін серед вищого та лінійного керівництва, що вимагає глибокого аналізу та оцінки ефективності існуючого досвіду і розстановки акцентів у здійсненні HR-менеджменту нового типу.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення та систематизація теоретичних підходів і розроблення пропозицій з удосконалення системи HR-менеджменту під впливом цифровізації бізнес-процесів ПрАТ «ПОЕЗ - Кернел груп».

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких завдань:

виявити загальну характеристику HR-менеджменту та його роль в управлінні підприємством;

дослідити інноваційні технології управління персоналом в сучасних умовах господарювання;

визначити особливості цифровізації бізнес-процесів сучасного підприємства;

здійснити аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ПрАТ «ПОЕЗ - Кернел груп»;

проаналізувати фінансово-господарську діяльність ПрАТ «ПОЕЗ - Кернел груп»

провести аналіз системи HR-менеджменту ПрАТ «ПОЕЗ - Кернел груп»;

запропонувати шляхи удосконалення системи HR-менеджменту на ПрАТ «ПОЕЗ - Кернел груп»

впровадити цифрові технології HR-менеджменту у діяльність ПрАТ «ПОЕЗ - Кернел груп».

Об'єктом дослідження є система HR-менеджменту підприємства.

Предметом дослідження є особливості впровадження системи HR-менеджменту під впливом цифровізації бізнес-процесів на ПрАТ «ПОЕЗ - Кернел груп».

Інформаційною базою дослідження слугували нормативно-правові акти, літературні джерела з менеджменту, економіки підприємства, економічного і фінансового аналізів, періодичні публікації вітчизняних та зарубіжних менеджерів, економістів, статистична звітність ПрАТ «ПОЕЗ - Кернел груп».

В ході дослідження були використані такі методи: теоретичного узагальнення; класифікації; індукції та дедукції; систематизації; аналізу та синтезу; порівняльного аналізу; статистичного і техніко-економічного аналізу; графічний; спостереження тощо.

За темою кваліфікаційної роботи опубліковано тези:

Кравченко А.А., Чайкіна А.О. Особливості формування стратегії HR-менеджменту. *Економічний розвиток держави та її соціальна стабільність: матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції 14 червня 2021 р.* Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2021. С. 55-56.

Кваліфікаційна робота включає вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Обсяг роботи – 106 сторінок. Робота містить 14 таблиць, 18 рисунків, список використаних джерел – 54 найменувань, 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

1.1 Загальна характеристика HR-менеджменту та його роль в управлінні підприємством

Динамічність глобалізаційних процесів, що супроводжують діяльність сучасних суб'єктів господарювання характеризуються розширенням норм та підходів до виробничої, інформаційної, науково-технічної та економічної господарських систем. У такій ситуації, коли змінюються підходи до управління персоналом, з'являються нові вимоги до компетенцій працівників, підприємці вимагають від своїх співробітників, окрім наявності простих професійно-кваліфікаційних навичок, ще формування індивідуальних якісних характеристик, за допомогою яких працівники спроможні реагувати та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та до змін бізнес-процесів підприємства.

Сучасні вимоги ринку праці передбачають мобільність та лояльність персоналу, його прагнення до самовдосконалення, навчання протягом усього життя, підвищення професіоналізму, розвитку свого інтелектуально-трудового потенціалу, дотримання корпоративної етики та культури та інших якостей, які впливають на рівень ділової активності підприємства у ринковому оточенні [1]. Особливі вимоги висуваються також і до управлінського персоналу – менеджерів, які мають забезпечити формування колективу працівників, які готові вирішувати різні задачі та працювати на благо організації.

Світовий економічний форум в Давосі назвав вміння бачити і вирішувати проблеми комплексно, креативність, командну роботу, емоційний інтелект і критичне мислення найбільш затребуваними якостями менеджерів

в 2020 році. Протягом декількох років обговорюється і підтримується ідея важливості розвитку, як у сучасних керівників, так і у звичайних працівників так званих м'яких навичок (Soft Skills), що відповідають за управління, лідерство, комунікацію. Грамотний топ-менеджер в змозі управляти командою, передавши функції з основної діяльності професіоналам, що володіють технічними навичками (Hard Skills).

Дослідники Стенфордського і Гарвардського університетів підкреслили, що на сьогодні формула професійного успіху топ-менеджера – це 75-85% Soft Skills і тільки 25-15% Hard Skills.

У той же час, бізнес-середовище вимагає від сучасного управлінця активного розвитку не тільки своїх професійних і універсальних компетенцій, але й стимулювання розвитку свого колективу. Оскільки саме персонал підприємства створює додану вартість, забезпечує реалізацію бізнес-процесів.

Персонал організації є найскладнішим об'єктом управління. На відміну від матеріальних активів, люди здатні самостійно приймати рішення та оцінювати вимоги до них. Крім того, персонал підприємства являє собою єдиний колектив, кожен член якого має свої інтереси та вельми чутливий до управлінських впливів, причому реакцію на них нерідко складно передбачити.

Успіх розвитку будь-якого підприємства незалежно від роду та масштабів його діяльності безпосередньо залежить від ефективності роботи працівників. Отже, в умовах ринкової економіки, коли конкурентоздатність підприємства стає головним чинником його розвитку, управління персоналом набуває особливої актуальності [2, 55].

Проведені дослідження теоретичних та практичних напрацювань вчених засвідчили, що поняття «управління персоналом» в сучасних наукових колах розуміється неоднозначно. Загалом, можна виділити три основних підходи до визначення сутності управління персоналом як:

процесу (Л. Балабанова [3], В. Рульєв, С. Гуткевич [4] та інші);

діяльності (О. Крушельницька [5], М. Виноградський [6], С. Беляєва та інші);

системи (Ф. Хміль [7], А. Осіпова [8]).

Безумовно, кожний підхід вартий уваги і відображає авторське бачення поняття управління персоналом. Більшість авторів одностайні в тому, що метою управління персоналом є досягнення загальних цілей підприємства, забезпечення ефективності його діяльності.

Визначення управління персоналом, як процесу не так часто зустрічається, проте його прихильники акцентують увагу на його реалізації у відповідному бізнес-процесі [9, 43-47].

Дослідження, проведені на вітчизняних підприємствах різних форм власності та структури господарювання, дали змогу сформувати низку проблемних аспектів з управління персоналом, які гостро постають перед підприємством. До них слід віднести:

незадоволеність працівниками рівнем своєї заробітної плати, яка менша від європейських стандартів;

низький рівень кваліфікації працівників, оскільки частина працівників від'їжджає за кордон, а інша частина влаштовуються на роботу через так звані «пільгові» умови (знайомство, родинні зв'язки та інші фактори);

гендерна нерівність, що викликає дисбаланс в трудовому колективі;

наявність величезної кількості ризиків та загроз, зокрема пандемія Covid-19, що призвела до збільшення рівня бідності та ускладнила процес кар'єрного планування;

невідповідність займаній посаді працівника;

неефективне делегування повноважень та відсутність ініціативності у працівників щодо запровадження інновацій тощо.

Ураховуючи узагальнені проблемні аспекти з управління персоналом сучасних суб'єктів господарювання, слід зазначити, що ефективна система управління персоналом на підприємстві повинна включати: періодичні інноваційні та капітальні вкладення в розвиток трудового потенціалу працівників для максимізації їх продуктивності праці та особистої інтелектуальної реалізації.

Крім того, непрогнозована мінливість зовнішнього оточення потребує необхідності моніторингу наявних методичних підходів до управління персоналом та коригування їх стосовно власних умов господарювання. Управління персоналом на підприємстві слід розглядати із системного погляду, тобто як об'єднаність взаємопов'язаних елементів, принципів, функцій, ресурсів для досягнення поставленої мети [1].

В такому вимірі слід запроваджувати на вітчизняних підприємствах сучасну концепцію управління людськими ресурсами, що вже не один рік впроваджується у великих компаніях по всьому світу.

HRM (Human Resource Management) або HR-менеджмент – це концепція управління людськими ресурсами, що виникла в 80-і рр. XX ст., широкого поширення набула в 90-і рр. HR-менеджмент у загальному вигляді розглядається як цілісний, стратегічний підхід до управління персоналом, який відіграє в менеджменті сучасного підприємства все більш значущу роль.

Нині науковий напрям до визначення HR-менеджменту формується на стику наук: теорії та організації управління, психології, соціології, конфліктології, етики, економіки праці, трудового права, політології та ряду інших, при чому усі підходи мають враховувати важливу характерну рису HR-менеджменту – посилення ролі лінійних менеджерів в управлінні персоналом.

Останніми роками HR-менеджмент все частіше застосовується в сучасних компаніях з метою збільшення результативності праці та набору в штат підприємств талановитих і креативних співробітників. Серед них широко використовуються сьогодні Гейміфікація, розвиток лідерства та командного духу, HR-маркетинг.

HR менеджери проявляють творчий підхід у підборі і збереженні кращих талантів. Автоматизація HR бізнес-процесів вже не новий тренд у світовій HR практиці, однак вона тільки почала зачіпати локальні процеси HR-відділу.

З огляду на зазначене вище людські ресурси – це специфічний і найважливіший з усіх видів економічних ресурсів, сукупність соціальних, психологічних і культурних якостей працівників підприємства. Так, людські

ресурси від інших їх видів відрізняє ціла низка суттєвих особливостей, зокрема:

свідома участь у виробничому чи будь-якому іншому бізнес-процесі;
 неможливість встановлення граничного потенціалу трудової активності;
 потреба в постійному оновленні теоретичних знань і практичних навичок, навчанні, перепідготовці, підвищенні кваліфікації тощо;
 потреба в мотивації та справедливій оцінці роботи;
 складність та тривалість процесу відтворення;
 людські ресурси є одночасно як об'єктом, так і суб'єктом управління, організовуючи взаємодію решти ресурсів системи [10, 37, 45].

З огляду на зазначене вище виникає необхідність встановлення основних відмінностей в концепціях «управління персоналом» та «управлінні людськими ресурсами» (HR-менеджмент) (таблиця (1.1)).

Таблиця 1.1 – Ключові відмінності між концепціями «управління персоналом» та HR-менеджментом

Управління персоналом	HR-менеджмент
Розглядає існуючий потенціал підприємства (з точки зору наявних та нових робочих місць)	Орієнтоване не на потреби в персоналі в цілому, а на потреби в конкретній робочій силі
Застосовується пасивна кадрова політика	Застосовується активна кадрова політика
Кадрова політика здійснюється службою управління персоналом	Створюється інтегрована система кадрового менеджменту
Не зацікавлене в довгострокових інвестиціях у людський капітал	Довгострокові інвестиції у людський капітал
Орієнтована на колективні цінності	Орієнтована на індивідуальну роботу з персоналом

У ЄС HR-менеджмент вже давно займає особливе становище в управлінні підприємством, адже є обов'язковою і необхідною частиною компанії. Однак в Україні невід'ємність і важливість HR-менеджменту, його значимість і місце в діяльності підприємства змогли оцінити тільки недавно. Хоча вітчизняні підприємства намагаються освоїти закордонний досвід

роботи з HR-менеджменту, який складався десятками років, проте існують ключові відмінності у існуючих підходах до управління персоналом підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Відмінності в підходах до HR-менеджменту на українських та іноземних підприємствах

Вітчизняні підприємства	Іноземні підприємства
Проектний підхід.	Системний підхід.
HR-менеджмент розвивається в ногу з розвитком економіки і політики країни.	Вже сформувався HR-менеджмент, внаслідок розвиненого капіталізму.
Підприємці наймають готових фахівців з ринку праці, не приділяючи уваги довгостроковому розвитку, частіше розглядають працівників як статтю витрат.	Компанії наймають працівників на довгий термін, розглядаючи їх як людський капітал.
Використовуються короткострокові системи мотивації.	Використовуються довгострокові системи мотивації.
Не вважається важливим внутрішня комунікація.	Приділяється велика увага комунікації, внутрішньої інформованості.
Підприємству важлива швидка віддача від персоналу.	Підприємству важливий бренд роботодавця, цілі, ставлення персоналу до етики, його лояльність.
Система HR обумовлена індивідуальним підходом до персоналу.	Система HR структурована і реалізується послідовно.
Принцип розподілу.	Соціальна відповідальність.
У робочому колективі переважають дружні відносини, ніж ділові.	У робочому колективі переважає співробітництво, а не дружба.

Особливості HR-менеджменту зачіпають багато аспектів системи управління персоналом. Проте, є і загальні подібності, особливо з системою управління персоналом Великобританії і європейських країн.

Для HR-менеджменту характерні наступні особливості

формування мікрогруп в рамках затвердженої ієрархії;

орієнтація на клієнта;

процесний принцип управління;

залучення персоналу в процес досягнення глобальних цілей підприємства;

створення гнучких структур управління;

індивідуальна мотивація персоналу.

Сучасний HR-менеджмент ґрунтується на наступних принципах:

системність (управління персоналом в організації повинно орієнтуватись не на окремі категорії працюючих, а на весь склад персоналу; вирішувати не одномоментні завдання, а безупинно виникаючі проблеми в діяльності працівника: починаючи від його прийому на роботу, в період просування по службі і до його останнього дня роботи на підприємстві; використовувати різні методи, засоби, прийоми роботи з персоналом, а не випадково прийняте під впливом настрою рішення);

демократизація (демократичність в методах управління; участь в оцінці кожного працівника колективу того підрозділу, в якому він працює; регулярне виявлення думки співробітників з найважливіших проблем діяльності підприємства та врахування цієї думки при розробці заходів щодо вирішення певних проблем; впровадження нововведення за згодою персоналу; партисипативне управління, тобто залучення до процесу управління організацією рядових співробітників через їх участь в гуртках якості, громадських бюро економічного аналізу та ін.; підвищення інформованості працівників про результати і перспективи виробничо-господарської діяльності підприємства);

індивідуалізація (реалізується в індивідуальному плануванні професійного і кар'єрного росту працівників; під-час індивідуальної мотивації праці виконавців; персональному підборі складу працівників з урахуванням здібностей і індивідуальних особливостей особистості);

інформатизація (передбачає застосування сучасних засобів обчислювальної техніки для процедур збору, передачі, обробки, збереження, видачі інформації з метою оперативного прийняття обґрунтованих кадрових рішень);

орієнтація на досягнення мети;

делегування (передача керівником частини покладених на нього повноважень, прав і відповідальності своїм компетентним працівникам).

Як і інші сфери менеджменту, даний розділ знаходиться у постійному розвитку, прямій залежності від зовнішніх факторів сфери діяльності підприємства. Однак базова структура HR-менеджменту є єдиною для всіх і ґрунтується на функціональних областях, які він охоплює (рисунок 1.1).

Враховуючи велике значення розвитку HR-менеджменту для сучасних підприємств, нижче розглянемо декілька найбільш ймовірних тенденцій, які будуть властиві змінам у HR-менеджменті найближчим часом [11, 50-52]:

внутрішня система HR-менеджменту буде зменшуватися, а аутсорсинг – збільшуватися, тобто перехід до менших відділів кадрів буде викликаний новими технологіями та збільшенням участі працівників у процесах управління персоналом, оскільки значна кількість підприємств намагатимуться отримати більше можливостей завдяки кращим технологіям, та самообслуговуванню;

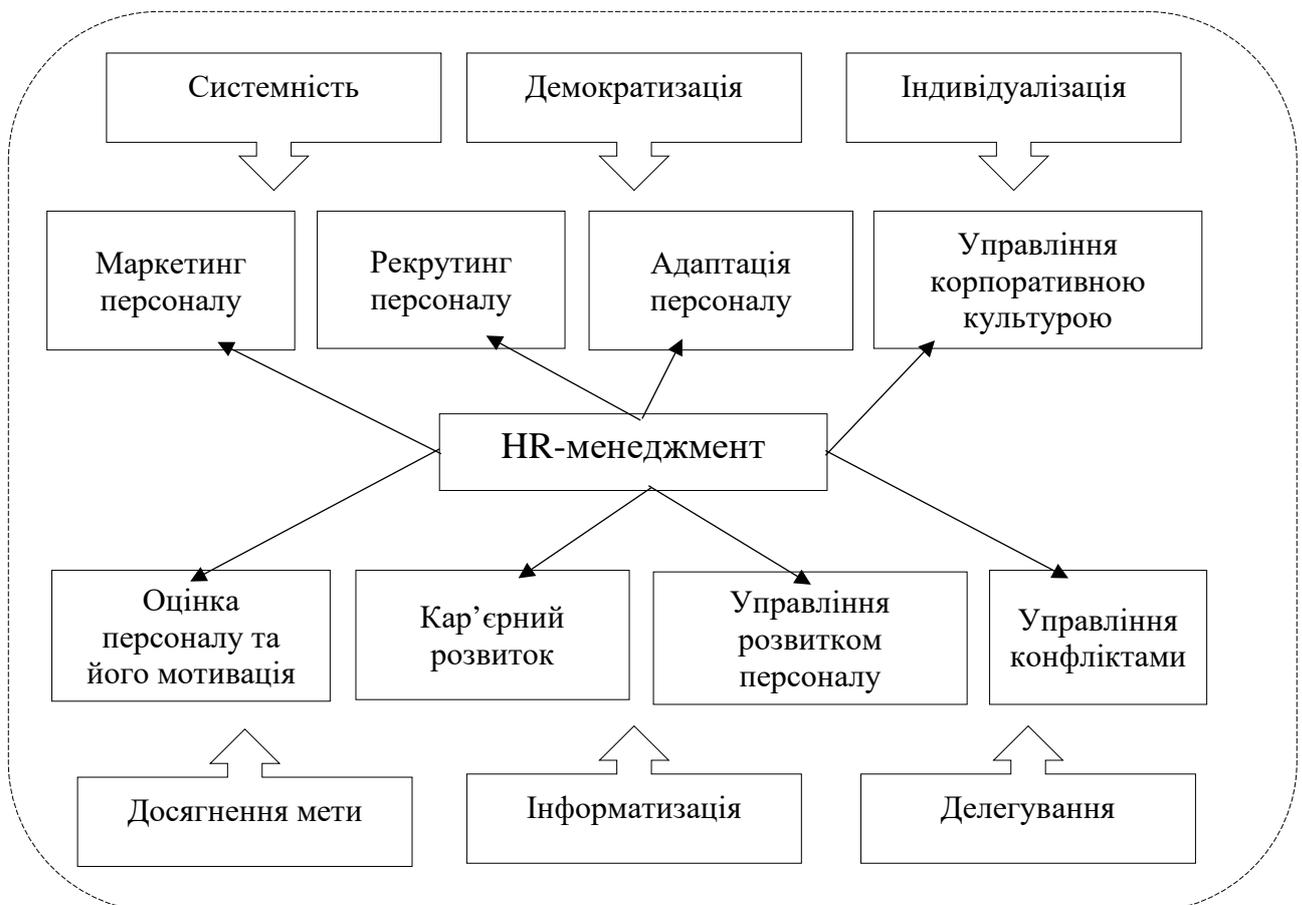


Рисунок 1.1 – Структура HR-менеджменту сучасного підприємства

Примітка. Авторська розробка.

стратегічне мислення стане основною внутрішньою компетенцією HR, посилюватиметься тенденція до стратегічної HR-функції та стимулювання створення нових посад;

спрямування на фахівця (зникне генеральне управління);

HR все більше використовуватиме аналітику та Big Data, щоб збільшити свою цінність для компанії;

дистанційне управління віддаленою робочою силою стане новою нормою;

HR буде більше схожий на маркетинг, який має на меті розвивати внутрішній маркетинг, включаючи координацію соціального маркетингу та власність бренду, тобто купівлю “талентів у бренд – компанії”;

гнучкість, адже більшість підприємств починає впроваджувати Agile, створювати інноваційні осередки цифровізації управління людськими ресурсами з метою забезпечити більшу гнучкість і швидкість прийняття рішень;

зміщення фокусу управління з автоматизації на продуктивність [12].

Отже, реалізація на практиці концепції HR-менеджменту ускладнюється багатьма аспектами: неготовністю менеджменту підприємства до впровадження нових змін у існуючі бізнес-процеси, інертність, страх перед змінами самих працівників. Європейський досвід засвідчує, що впровадження HR-менеджменту дозволяє розвиватись підприємству, ефективно управляти підбором, навчанням, оцінкою, мотивацією і комунікацією між працівниками. Впровадження комплексної системи управління персоналом підприємства, дозволить створити сучасну систему управління персоналом, акцентувати увагу на розвитку персоналу, зберегти і посилити соціальну відповідальність, щоб уникнути відтоку фахівців в інші країни тощо. Маючи сильний, компетентний менеджмент і кваліфікований персонал, а також сприятливі можливості зовнішнього середовища, підприємство матиме всі підстави та умови для того, щоб запобігти і нейтралізувати загрози зовнішнього оточення і позбавитись слабких сторін в управлінні персоналом.

1.2 Інноваційні технології управління персоналом в сучасних умовах господарювання

Успіх сучасного підприємства багато в чому зумовлюється рівнем ефективності управління персоналом, який виступає найважливішою функціональною підсистемою підприємства та найціннішим ресурсом інноваційного розвитку. Володіючи особливими стратегічними та оперативними функціями, людські ресурси відіграють провідну роль в інтелектуалізації та інформатизації виробництва.

Система управління персоналом незалежно від форми власності є наймогутнішим інструментом забезпечення конкурентоздатності й розвитку, тому виникає необхідність у розробці та підвищенні ефективності новітньої системи управління персоналом з урахуванням вимог ринкової економіки. В такому ракурсі має місце впровадження управлінських інновацій, що передбачають цілеспрямовану зміну складу функцій, організаційних структур, технологій та організації процесу управління, методів роботи системи управління, яка орієнтована на заміну елементів системи управління з метою прискорення або поліпшення вирішення поставлених перед підприємством задач.

Управлінські інновації припускають насамперед реструктуризацію підприємства, тобто зміну всієї організаційної структури або окремих її елементів з метою оптимізації господарської діяльності. Сюди ж слід віднести нововведення в формах, принципах і методах оплати праці. Важливе значення надається впровадженню нових концепцій розвитку корпоративної культури. Таким чином, управлінські інновації в значній мірі представляють собою інновації в сфері управління персоналом [13, 14].

Сучасні системи управління на більшості підприємств характеризуються активним використанням нових підходів, урахуванням зовнішніх і внутрішніх чинників, стратегічною спрямованістю. Її завданням є створення необхідних та максимально комфортних умов для формування та

реалізації потужного трудового потенціалу, який за кількісними та якісними характеристиками має відповідати потребам та цілям підприємства.

Особливе місце у системі управління персоналом займають методи – спосіб впливу на колектив або окремого працівника для досягнення поставленої цілі, координації його діяльності в процесі виробництва [15]. При цьому той чи інший спосіб впливу, певний набір операцій і процедур у процесі формування та реалізації трудового потенціалу визначають технологію управління персоналом.

Під технологією управління персоналом розуміють сукупність прийомів, способів, форм і методів впливу на персонал у процесі його наймання, використання, розвитку та звільнення з метою отримання найкращих результатів трудової діяльності [16, 30].

Інноваційні технології менеджменту персоналу можна розглядати з двох позицій: як нові, що підвищують ефективність діяльності організації, прийоми управління людськими ресурсами (власне інноваційні технології кадрового менеджменту), і як традиційні технології впровадження в кадрову роботу організації нововведень (традиційні управлінські технології впровадження інновацій). Прикладом перших є нові способи впливу на персонал. Традиційна технологія впровадження інновацій припускає використання в рамках старої процедури нового елемента керування.

Сучасна спрямованість інновацій у кадровій сфері пов'язана з такими завданнями, як:

- підвищення продуктивності діяльності;
- ефективне навчання і розвиток персоналу;
- поліпшення робочих взаємин і створення творчого середовища;
- поліпшення якості трудового життя;
- стимулювання креативних ідей;
- звільнення менеджерів від рутинних функцій, краще використання майстерності і здібностей людей;
- підвищення сприйнятливості та адаптивності персоналу до нововведень;

залученість і лояльність персоналу, згуртованість колективу; забезпечення балансу інтересів компанії та співробітника [17].

Розглянемо більш детально найактуальніші сучасні концепції в управлінні персоналом (рис. 1.2).

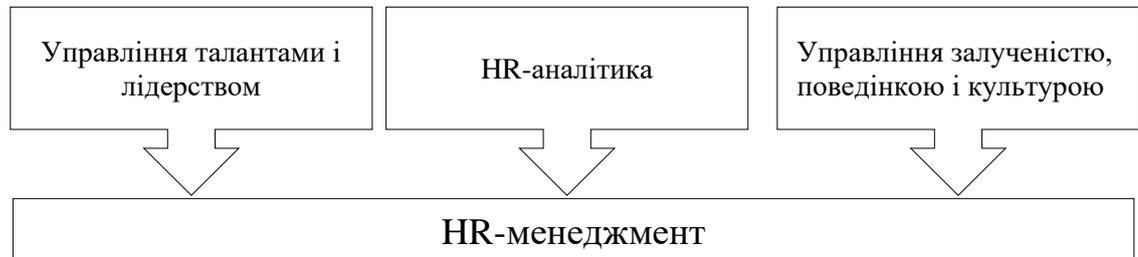


Рисунок 1.2 – Інноваційні концепції в управлінні персоналом

Примітка. Авторська розробка.

Однією із цікавих концепцій сьогодні виступає управління талантами і лідерством, оскільки вітчизняні підприємства зацікавлені в максимальному використанні високого творчого потенціалу своїх співробітників. Проте, практика вітчизняних підприємств свідчить, що спеціальні програми розвитку часто обмежуються виїзним семінаром для працівників, коли протягом кілька днів їм розповідають про теорії лідерства та командоутворення. Подібні програми, безумовно, корисні, але їх ефективність для розвитку лідерства не надто висока. Лідером не стають одномоментно, тільки забезпечення всіх умов, створення сприятливого середовища для розвитку лідера дозволяють досягти високого результату.

Модель розвитку персоналу включає наступні етапи: залучення перспективного персоналу – визначення і виявлення лідерів – розвиток лідерів – ефективне використання їх здібностей – утримання перспективних співробітників на підприємстві.

Перший етап включає в себе заходи по зміцненню іміджу підприємства як роботодавця, стратегічне планування персоналу і прогнозування необхідних навичок.

Для успішної реалізації завдань другого етапу необхідно чітко визначити поняття «талант» і «лідер», а також на практиці вибудувати процес виявлення і відбору талантів. Це дуже важливий етап: всі співробітники підприємства повинні розуміти, кого і як ми будемо розвивати.

Для того щоб відібрати кращих з кращих, необхідно об'єктивно оцінити управлінські таланти майбутніх лідерів. Для цього, як правило, використовуються критерії результативності (дані щорічної оцінки діяльності) і потенціал розвитку (дані оцінки «360 градусів», поведінкового інтерв'ю або асесмент-центру). Оцінюючи потенціал, розглядається здатність людини до навчання, її орієнтація на зміни, вміння створювати нові цінності, готовність бути «рольовою моделлю» для підлеглих, демонструвати справжнє лідерство. Такі дані дозволяють всебічно оцінити потенціал розвитку кожної конкретної людини.

Основна мета корпоративної програми з розвитку талантів – допомогти кожній людині максимально повно розкрити і реалізувати свій творчий хист в оптимальні для себе терміни. Для розвитку майбутніх лідерів рекомендовано застосовувати такі технології і інструменти:

- розробка, затвердження та контроль виконання кар'єрних планів і планів індивідуального розвитку;

- розвиток на робочому місці (виконання конкретних доручень / завдань, що сприяють придбанню необхідних навичок керівника);

- навчання на досвіді інших (спостереження за людьми, у яких дана компетенція добре розвинена);

- участь в спеціальних розвиваючих бізнес-проектах;

- робота в міжфункціональних проектних командах;

- програма ротацій;

- стажування на вищій посаді;

- залучення учасників програми до створення тематичних форумів в Інтранет з проблем бізнесу;

- організація «днів підрозділів»;

«обіди / сніданки знань» (knowledge lunches / breakfast) і т.д.

Наступна концепція HR-аналітика – виступає сукупністю методів бізнес-оцінки рекрутингових процесів. Така статистика допомагає HR і рекрутеру оцінити витрати і ризики, підібрати підходящих кандидатів і більше часу приділити спілкуванню з претендентами і співробітниками.

У HR-аналітики існують дві основні мети: надання інсайтів (невідомої раніше інформації), і визначення ключових даних. Перша мета полягає в наданні підприємству інформації про її власні операції, яка може допомогти в ефективному управлінні співробітниками. Ці інсайти можуть забезпечити ефективне досягнення бізнес-цілей підприємства.

Друга ключова функція HR-аналітики – допомагати ідентифікувати дані, які підприємство повинне зберігати. Крім того, вона надає моделі для прогнозування різних способів, якими підприємство може отримати оптимальну віддачу від інвестицій (ROI) в свій людський капітал.

В цілому, HR-аналітика орієнтована на те, щоб максимально використовувати величезні обсяги даних про людські ресурси, які збирає більшість підприємств.

Кадрові рішення часто базуються на професійних інстинктах і інтуїції. Найм персоналу, наприклад, часто залежить від особистого контакту, який рекрутеру вдалося або не вдалося встановити з кандидатом. Проблема з «інстинктами» і «інтуїцією» полягає в тому, що несправедливість на роботі може залишитися непоміченою. Наочним прикладом цього є розрив в оплаті праці між чоловіками і жінками.

HR-аналітика може допомогти підвищити продуктивність і передбачити найбільш успішні моделі, що усуває більшу частину людських помилок при прийнятті рішень. Наприклад, поліпшення управління робочим навантаженням може бути більш ефективним, коли використовуються дані, що показують, які підрозділи або групи вже несуть надмірне навантаження, а які можуть дозволити собі брати на себе більше обов'язків.

Можна запропонувати універсальні метрики, які допоможуть оптимізувати HR-процеси будь-якого підприємства:

- коефіцієнт плинності кадрів;
- вартість плинності кадрів;
- ціна закриття вакансії;
- час закриття вакансії;
- середній термін перебування на посаді;
- знати вікову структуру персоналу;
- залученість і задоволеність.

Наступна концепція управління залученістю, поведінкою та культурою – це головний елемент зростання і розвитку підприємства, незалежно від поточної ситуації на ринку. Залученість персоналу – зацікавленість працівників в результатах своєї праці і досягненні стратегічних цілей підприємства.

На перший погляд здається, що це ситуація неможлива, адже цілі і завдання роботодавця і працівника не збігаються: один прагне отримати максимальний прибуток при мінімальних витратах, а інший – продати свою працю дорожче. Довгий час такий стан речей вважалось цілком природним і лежав в основі багатьох методів і теорій організаційного управління, які не можна назвати ні ефективними, ні вірними. Ці підходи повністю виключали використання найпотужнішого мотиваційного інструменту – залучення персоналу. Зараз ситуація змінилася, а HR-менеджери почали активно застосовувати цей інструмент.

Залученість співробітників проявляється не тільки в тому, що вони зацікавлені в успіху підприємства, лояльні і задоволені змістом своєї праці. Важливо, щоб працівники були проактивні, мали перспективу особистого і професійного зростання. Це дозволяє їм брати участь у формуванні та розвитку корпоративної культури, підтримувати в компанії командний дух і здорові робочі відносини.

Статистика доводить: залученість персоналу – умова високої конкурентоспроможності та ефективності підприємства. За даними агентства Gallup, в середньому, кількість залучених співробітників в розвинутих компаніях становить близько 60%, в той час як в тих компаніях, які займають лідируючі позиції на ринку, цей показник не нижче 90%.

У залученні співробітників багато переваг для підприємства, зокрема підвищується продуктивність, з'являються нові методи та ідеї, засновані на знанні особливостей конкретного виробництва, розширюються ринки збуту, в компанію приходять нові клієнти і партнери, стає більше лояльних співробітників, які не прагнуть змінити роботу, можна економити на пошуку, підборі, адаптації та навчанні персоналу.

Виходячи з базових корпоративних цінностей, HR-менеджери мають дотримуватися при роботі з персоналом наступних принципів (таблиця 1.3):

передача фахівцям максимально необхідного набору повноважень (влади) для виконання покладених на них функцій. Співробітники несуть всю повноту відповідальності за свої дії;

залучення до роботи фахівців високого класу з самостійним мисленням, забезпечення свободи дій при досягненні цілей компанії;

підбір нових менеджерів середньої ланки переважно з числа співробітників компанії;

пріоритет в управлінні віддається довірі і підтримці працівників при уникненні дріб'язкового контролю їх дій;

поділ організаційної структури управління на осередки, функціонування кожної з яких може автономно забезпечуватися одним співробітником;

проведення структурних змін, що відповідають вимогам гнучкого реагування на зміни високо конкурентного середовища;

систематичне вивчення громадської думки (як правило, опитування проводяться два рази на рік);

моніторинг і постійне динамічне зміна системи мотивації персоналу (матеріальної і нематеріальної);

навчання всіх співробітників методам вирішення конфліктних ситуацій.

Таблиця 1.3 – Основні напрямки роботи при реалізації концепції управління залученістю, поведінкою та культурою персоналу

Напрямок	Опис
Цінності	Ухвалення місії підприємства і базових цінностей. Кожна людина має власну систему цінностей (встановлення гармонійних взаємин з іншими людьми, досягнення особистого благополуччя, реалізація свого потенціалу і т.д.). Кожне підприємство має свою систему цінностей (отримання максимального прибутку, розвиток взаємовідносин з клієнтами, просування нових технологій та ін.). Співробітник буде лояльний до підприємства і залишиться задоволений роботою, якщо ці системи цінностей узгоджені і збігатимуться в ключових позиціях.
Ідентичність	Формування почуття єдності з підприємством Якщо співробітник вважає: «Я і підприємство - одне ціле», це означає, що на підприємстві досягнутий вищий рівень лояльності. Це є позитивним результатом розвитку корпоративної культури.
Символіка	Ухвалення символіки для усвідомлення єдності. Засіб формування лояльності до підприємств на цьому рівні - корпоративний стиль, в тому числі спецодяг, логотип і т.д. Наприклад, у продавців-консультантів, одягнених в гарну форму з логотипом підприємства, формується почуття єдності з нею, гордість, в ідеалі - впевненість, що вони працюють на найкращому підприємстві.
Поведінка	Розробка стандартів поведінки. Співробітники лояльні до підприємства на поведінковому рівні, якщо вони виконують всі вимоги, правила і регламенти. Важлива умова цього - опис, формалізація і впровадження стандартів.
Розвиток	Розвиток здібностей. На цьому рівні потрібен індивідуальний підхід до кожного співробітника. Для підвищення лояльності працівника підприємство повинне визнати його як особистість, встановити з ним партнерські відносини, відкрито заявити про те, що потребує його лояльності
Переконання	Формування лояльності як внутрішнього переконання. Лояльність як внутрішнє переконання необхідно виховувати. Зокрема, лояльне ставлення до підприємства-роботодавця може виникнути під впливом керівника і / або в процесі тренінгів з командування.

Інноваційне управління персоналом не може функціонувати відокремлено від загальної системи інноваційного менеджменту, однак повинно мати певну частку самостійності із урахуванням його специфічних особливостей. Перед тим, як вносити певні зміни у сформовану систему

управління персоналом, необхідно оцінити їх доцільність, своєчасність, економічну обґрунтованість та очікувану ефективність. Для побудови результативної системи інноваційного управління персоналом необхідно розробити відповідні підходи, методи та механізми із урахуванням власного досвіду, а також досвіду вітчизняних і зарубіжних суб'єктів господарювання. Важливо також взяти до уваги специфіку діяльності підприємства, індивідуальні характеристики працівників, психофізичні їх особливості, здатність до навчання та сприйняття нововведень, особистісні прагнення та цілі тощо.

Важливе місце у побудові управління персоналом на інноваційних засадах займає ресурсне забезпечення цього процесу. Йдеться передусім не про фінансові ресурси, а про наявність відповідних працівників-менеджерів, що мають схильність до ризику та його аналізу, здатні допомагати підлеглим у правильному сприйнятті змін зовнішнього середовища, переконувати їх у необхідності інновацій та створювати належні умови для їх реалізації.

Керівники-інноватори повинні відповідати таким критеріям:

активна участь в інноваційних процесах;

здатність до генерування інноваційних ідей;

швидке реагування та прийняття рішень в умовах невизначеності й можливих ризиків;

забезпечення високого рівня продуктивності;

високий рівень комунікабельності [18].

Дослідивши закордонний досвід впровадження інноваційних технологій в систему управління персоналом, можна зробити висновок, що для підвищення ефективності діяльності сучасного підприємства доцільно впроваджувати:

Рекрутинг персоналу – підбір кваліфікованих кадрів спеціалізованими підприємствами-провайдерами за винагороду. Однією із форм рекрутингу є лізинг персоналу, який слід розглядати як управлінську технологію, що забезпечує бізнес-процеси підприємства необхідними за кількісними та

якісними ознаками трудовими ресурсами, використовуючи послуги сторонньої організації.

Кадровий аудит – комплексна оцінка діяльності працівників підприємства, яка дає змогу виявити відповідність професійного, освітнього та фахового рівня працівника займаній ним посаді та спрямований на здійснення аналізу організаційної структури та кадрового потенціалу. Проведення кадрового аудиту на підприємстві передбачає аналіз основних показників діяльності кадрової служби та вироблення рекомендацій щодо вдосконалення її функціонування.

Коучинг персоналу – інструмент професійного та особистого розвитку працівників підприємства, спрямований на вдосконалення професіоналізму та кваліфікації, мобілізацію внутрішніх ресурсів та потенціалу, зокрема творчих та інтелектуальних здібностей, самосвідомості, ділових якостей, інноваційності. Коучинг виступає інструментом, що дозволяє знайти максимально ефективні шляхи досягнення цілей підприємства та втілити їх у життя [13, 34].

Аутстаффінг, що передбачає переведення в організацію співробітників, що раніше числилися в штаті компанії-замовника, що надає послуги з аутстаффіngu. Тобто дана організація оформлює у свій штат вже наявний персонал підприємства і стає формальним роботодавцем, що дає змогу вирішити питання тимчасового вивільнення працівників, для яких на даний момент немає праці.

Лізинг персоналу – виступає формою тимчасового або строкового залучення персоналу, що дає змогу вирішити проблеми підприємства в умовах зміни пріоритетних напрямів діяльності, або необхідності зменшення витрат на персонал.

Аутсорсинг, який передбачає передачу здійснюваних у межах підприємства завдань, функцій і процесів, зокрема деяких непрофільних функцій спеціалізованій компанії. Пов'язано це з тим, що окремі функції

(інформаційні, маркетингові, фінансові тощо) працівники спеціалізованих компаній виконують краще.

Хедхантинг, коли кадрові агентства здійснюють пошук висококваліфікованих фахівців вищої ланки з урахуванням особливостей діяльності замовника, вимог до кандидатів, робочого середовища, використовуючи прямі методи пошуку.

Реінжиніринг, який передбачає радикальну перебудову (перепроєктування) бізнес-процесів підприємства для отримання істотних ефектів. Його використання може сприяти як підвищенню ефективності управління персоналом за рахунок удосконалення цього процесу, а також дає змогу підвищити ефективність праці персоналу підприємства.

Впровадження автоматизованої інформаційної системи управління персоналом через набір певного програмного забезпечення та технологій, використання яких дає змогу автоматизувати і вдосконалювати бізнес-процеси управління персоналом [16, 36].

Отже, кожне підприємство, що прагне вижити в умовах жорсткої конкуренції та зайняти передову позицію на ринку, має шукати інноваційні шляхи вдосконалення своєї діяльності. Оскільки запорукою успішної діяльності будь-якого підприємства є його персонал зі своїми вміннями, навиками, кваліфікацією та інноваційними ідеями, відповідно слід приділити увагу його раціональному використанню як найважливішого стратегічного ресурсу. Здійснивши ґрунтовний аналіз світового досвіду впровадження інноваційних технологій в систему управління персоналом можна виділити найефективніші з них, зокрема: лізинг персоналу, кадровий аудит, коучинг та реінжиніринг. Ці технології дозволять менеджменту підприємства вплинути на підвищення ефективності функціонування за рахунок побудови системи управління персоналом на інноваційних засадах і прийняти обґрунтовані управлінські рішення щодо формування, розвитку та реалізації кадрового потенціалу.

1.3 Особливості цифровізації бізнес-процесів сучасного підприємства

На сьогоднішній час питання ефективного управління персоналом на підприємствах з використанням цифрових технологій все більше набувають актуальності. З переходом до інформаційного суспільства в цілому, впровадженням Індустрії 4.0 відбувається поступова трансформація сфери праці. Кадрові процеси на підприємстві вже не можна уявити без спеціалізованих інформаційних систем, які дають змогу автоматизувати процеси добору, кадрового обліку та адміністрування персоналу, внутрішні комунікації, підготовку HR-аналітики, оцінювання тощо.

Кадровий фокус майбутнього полягає у формуванні плану розвитку працівників, який максимально відповідає стратегії бізнесу й очікуванням клієнтів, прийняття кадрових рішень за допомогою аналізу даних. У короткостроковій перспективі HR-менеджери мають організувати роботу так, щоб бізнес зміг скористатися всіма перевагами від спільної роботи людей і машин, тобто підготувати персонал до спільної роботи з новітніми технологіями.

Ключовим моментом в управлінні професійним розвитком є визначення потреб підприємства – невідповідності між фаховими знаннями і навичками, якими повинен володіти персонал для досягнення цілей підприємства, і такі знання і навички, які він має насправді. Визначення потреб професійному розвитку окремого співробітника вимагає спільних зусиль HR-відділу, самого працівника та HR-менеджера.

Із початком Індустрії 4.0 в економіці і суспільстві з'являються нові тенденції розвитку, впроваджуються нові технології, які кардинально видозмінюють бізнес-процеси підприємства, виробництва та суспільства. Для того, щоб досягти успіху у сучасному цифровому суспільстві, працівникам необхідно володіти відповідними знаннями та навичками, які не піддаються роботизації й автоматизації.

Актуальними є такі здібності працівників, як аналітичне та критичне мислення, лідерські якості, вміння працювати в команді та налагоджувати необхідні комунікації, ініціативність, широкий кругозір, здатність приймати ефективні рішення та швидко адаптуватися до змін [19].

За результатами досліджень McKinsey Global Institute потенційних наслідків цифровізації та їх вплив на національну економіку Сполучених Штатів визначено, що частина робочих місць скорочується, а натомість прогнозується чистий позитивний приріст кількості робочих місць у стратегічній перспективі до 2030 р. Фахівці McKinsey Global Institute зазначають, що «автоматизація не відбувається у вакуумі», тому драйвером в цьому процесі як раз є суспільство. Відповідно під час трансформаційних процесів важливою є специфічна якість – здатність адаптуватись і отримувати нові переваги в умовах змін [20].

Еволюційні трансформації цифрового і фізичного світу набувають такої форми. По-перше, Cyber-фізичні системи (CFS) дозволяють об'єднати обчислювальні та фізичні (механічні або електронні) можливості. CFS дають можливість здійснювати обмін інформацією, проводити моніторинг, контроль, досягати оптимізації та автономності. Наприклад, можливе створення автономної автоматизованої інтелектуально-виробничої лінії з виробничими процесами, яка пов'язана із фізичною особою через Інтернет.

По-друге, системи Cyber-людина (CHS), що являє собою інтегровані інформаційні технології в організм людини. Наприклад, інформаційні датчики про стан здоров'я або інноваційні комп'ютерні дисплеї та тактильні інтерфейси, що створені для осіб з порушенням зору [21].

Основними цифровими технологіями, що використовуються сьогодні є BioTech, NanoTech, BlockChain, RetailTech, FinTech, LegalTech, Digital-marketing, Grid-технології, GovTech, e-ID. Серед яких найпопулярнішими в Україні інноваційними трендами сучасного соціально-економічного середовища є цифровими технології, товари, продукти, послуги та інструменти такі як: інтернет речей, електрокари, хмарні технології, 3D друк,

Big data, BlockChain, RetailTech, FinTech, LegalTech, Digital-marketing, Grid-технології, GovTech, e-ID, TeleHealth, ePrescription, е-демократія, Digital-страхування, BioTech, NanoTech [22].

При цьому варто зазначити, що цифрова трансформація підприємства здійснюється в різних площинах, оскільки змінюються технології та бізнес-процеси побудовані на них, що в свою чергу, призводить до модифікації структури, системи управління, корпоративної культури підприємства.

Цифрова трансформація бізнесу передбачає організаційні зміни за рахунок використання цифрових технологій і бізнес-моделей для підвищення продуктивності. Як основу цифрової трансформації, яка визначає фокус перетворень та цільовий рівень цифрової зрілості підприємства, варто розглядати стратегію. Інструментами деталізації і реалізації такої стратегії є бізнес-модель, дорожня карта і портфель проектів, збалансований з позицій реалізації технологічних і нетехнологічних інновацій, спрямованих на зростання цифрової зрілості підприємства [23, 45].

Діджиталізація бізнес-процесів передбачає оптимізацію ресурсного потенціалу підприємства для підвищення ефективності виконання завдань, шляхом впровадження новітніх технологій у бізнес-процеси. Прояв діджиталізації може бути виражений у вигляді цифровізації робочих місць, з використанням інструментів, таких як мобільні пристрої, технології, Інтернет-мережі для уніфікованої комунікації та незалежності від локації. Цифровізація вимагає більших підходів, ніж просто оцифровані дані, адже список процедур, що можна діджиталізувати, дуже великий, починаючи від цифровізації виробничих процесів, контролю виконання робіт та якості продукції, комунікації з командою і клієнтами, завершуючи логістикою та поставками. Впровадження таких змін – це перехід від звичайної форми ведення бізнесу до цифрового шляхом створення нових потоків цифрових доходів і пропозицій.

В основі побудови концептуальної схеми цифрової трансформації бізнес-моделі промислових підприємств лежить послідовність етапів, що розроблена у 2017 році німецькими економістами [24] та удосконалена

елементами в розрізі соціального та індустріального блоку, яка дає можливість адаптувати діяльність промислових підприємств максимально ефективно та забезпечує гнучкість реагування управлінських рішень в трансформаційному середовищі.

На першому етапі цифрової трансформації механізмів управління промисловим підприємством необхідно:

впровадження єдиних програм для використання в різних підрозділах підприємства;

уніфікація операційних процесів в корпоративному центрі і на виробничих підрозділах;

пілотне впровадження окремих цифрових технологій управління. Автоматизація бізнес-процесів на основі послідовного розвитку інформаційних технологій включає:

ERP – система планування ресурсів підприємства;

SFA – система автоматизації продажів;

CRM – система управління взаємодій з клієнтами і SCM – управління ланцюжками поставок;

BPM – управління бізнес-процесами;

BI – бізнес – аналітика.

Наступним етапом цифрової трансформації управління підприємством має бути розвиток HR-менеджменту. Для активізації інноваційного розвитку швидка, уніфікована, безпечна і комфортна загальна система обміну інформацією вкрай важлива, особливо для оперативного прийняття рішень [23].

Одночасно із наданням значних переваг в організації кадрової роботи використання цифрового HR посилює вимоги до компетентностей та професійних якостей працівника, рівня актуальності його знань та вмінь, крос-функціональності фахівця та здатності генерувати нові ідеї. Усе це вимагає зваженого, продуманого та грамотного підходу до формування кадрової

політики, що базується на активному використанні передових технологій та забезпечує високу продуктивність, інноваційність, гнучкість та адаптивність.

Аналіз досвіду впровадження цифрових технологій міжнародними компаніями та врахування актуальних світових HR-трендів, варто відмітити, що кадрові функції зазнають серйозних змін. І це стосується не лише цифрової трансформації у рутинних процесах підбору, оцінювання, навчання персоналу, а й в управлінні професійним та інноваційним розвитком персоналу компанії.

Як показали результати проведеного дослідження Digital HR, кожна дев'ята компанія з десяти автоматизувала свої HR-процеси. Значна частка інвестицій при цьому спрямовувалась у розвиток мобільних цифрових технологій, таких як джоб-сайти (23%), соціальні мережі (29%) та онлайн-інструменти для оцінки кандидатів (5%). Меншою мірою задіяні хмарні технології (4%), системи моніторингу згадок компанії в соціальних мережах та ЗМІ (3%), а також BigData (2%) [25].

Цифрова трансформація HR-менеджменту передбачає перегляд кадрової політики підприємства в напрямку реалізації дистанційних форм роботи та цифрових методів комунікації. Основна увага при цьому приділяється моделі smartworking (розумної праці), яка використовує нові технології для підвищення продуктивності праці та задоволеності, отриманих від роботи, шляхом організації цифрових робочих місць.

Останні є віртуальними, мобільними, гнучкими, не потребують постійної присутності працівників. Підприємство отримує можливість більш ефективно використовувати обмежені ресурси, тоді як персонал – працювати віддалено з використанням електронної пошти, засобів миттєвих повідомлень, інструментів для проведення віртуальних зустрічей. Запровадження принципів SMART-working на підприємстві потребує наявності у персоналу відповідних цифрових умінь і навичок, здатності до самонавчання та вирішення складних завдань в середовищі, яке постійно змінюється [26].

В рамках реалізації цифрового HR-управління можна виділити такі інноваційні рішення (рисунок 1.3).



Рисунок 1.3 – Цифрова трансформація HR-менеджменту [25]

Будь-які цифрові технології при впровадженні можуть значно збільшувати ризики витоку інформації, особливо в сфері зберігання персональних даних і роботи з конфіденційною інформацією. Забезпечення ж належного рівня безпеки значно збільшує вартість діджиталізації. Цифрова трансформація підприємства передбачає не тільки встановлення сучасного програмного забезпечення, а й суттєві зміни в менеджменті., оскільки для впровадження нових цифрових технологій повинен бути спеціально підготовлений персонал. Головними завданнями для менеджерів в умовах діджиталізації є: своєчасне прийняття оптимальних управлінських рішень; пошук та підбір висококваліфікованих спеціалістів IT-послуг; організація міжнародного стажування та підвищення кваліфікації компетентних кадрів; використання нових засобів поліпшення мотивації праці; технологічна автоматизація бізнес-процесів; розвиток IT-інфраструктури [27].

Цифрова економіка трансформує і традиційні функції управління підприємством, тобто відбуваються суттєві зміни в HR-менеджменті: економія на пошуку кваліфікованого персоналу; збільшення конфіденційності інформації; скорочення адміністративних витрат. Для отримання максимальних переваг від впровадження цифрових технологій, компетенції HR мають бути чітко сформульованими, диференційованими за рівнями, застосовуватись до виконання будь-яких функцій HR-менеджменту.

HR-менеджер має виступати посередником між керівництвом компанії та командою, він повинен зберігати нейтралітет, володіти моральною витривалістю, мати сильну волю та емоційну стриманість. Для забезпечення ефективної взаємодії в команді необхідно володіти великим обсягом інформації, контролювати всіх працівників з метою надання своєчасної допомоги у разі потреби та управління процесами [27].

Варто не забувати, що у цифровому суспільстві інтелектуальний потенціал – це основа розвитку та функціонування будь-якого підприємства. Важливою характеристикою цифрових трансформацій на підприємстві є заміна фізичної праці інтелектуальною. На перший план виходять «знання», які формуються в процесі навчання та цифрові компетентності, що формуються безпосередньо під час підвищення кваліфікації та у виробничому процесі. В результаті з'являється трансформований інтелектуальний капітал, що характеризує накопичення та використання знань в діджиталізованій діяльності підприємства, дає можливість підвищувати вартість підприємства, а також відображає специфіку взаємовідносин та протиріч праці і матеріального капіталу підприємства. Тому доцільно розглянути вплив діджиталізації бізнес-процесів підприємства на діяльність підприємства (рисунок 1.4) [19].

Під час імплементації цифрового виробництва здійснюється аналіз варіантів дизайну посттрансформаційної бізнес-моделі, проводиться їх оцінка і порівняння з існуючою бізнес-моделлю та доопрацювання поетапне її супроводження. Здійснюється розробка варіантів дизайну в межах цифрової

реалізації, бюджетування ресурсних можливостей промислового підприємства та розробляється процесна карта інтеграції інновацій на всіх етапах ланцюга доданої вартості [21].



Рисунок 1.4 – Вплив цифровізації бізнес-процесів на діяльність підприємства

Отже, цифрова трансформація підприємства представляє значний виклик для працівників різних рівнів. Найголовніше, що працівники стикаються з новими стилями керівництва, організаційними установками, оновленими бізнес-процесами. Крім того, від них вимагається засвоїти та використовувати нові навички та здібності, щоб активно відповідати вимогам ділового середовища, яке на сьогодні орієнтується на інновації. Крім того, питання штучного інтелекту та робототехніки на робочому місці вимагатиме нових концепцій для гармонізації внутрішніх процесів підприємства.

Цифровізація може змінити баланс між підприємствами, які конкурують в одному і тому ж ринковому середовищі, що вплине на існуючі структури бізнесу, встановлюючи нові умови і змінюючи спосіб конкуренції. Підприємствам необхідно слідкувати за цифровими трендами, поступово проваджуючи їх в свою діяльність. Особливо варто приділяти увагу цифровізації HR-менеджменту, так як розвиток цифрової економіки в умовах глобалізації вимагає впровадження нового стилю управління бізнесом, коли оптимально поєднуються використання новітніх технологій та взаємодія з людьми. Успішність професійної діяльності HR-менеджерів обумовлена рівнем їх зацікавленості у результатах роботи та відповідальності за реалізацію прийнятих рішень, що зумовлює необхідність їх безперервного професійного розвитку.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено теоретичні основи удосконалення системи HR-менеджменту під впливом цифровізації бізнес-процесів:

1. Визначено, що реалізація на практиці концепції HR-менеджменту ускладнюється багатьма аспектами: неготовністю менеджменту підприємства до впровадження нових змін у існуючі бізнес-процеси, інертність, страх перед змінами самих працівників. Європейський досвід засвідчує, що впровадження HR-менеджменту дозволяє розвиватись підприємству, ефективно управляти підбором, навчанням, оцінкою, мотивацією і комунікацією між працівниками. Впровадження комплексної системи управління персоналом підприємства, дозволить створити сучасну систему управління персоналом, акцентувати увагу на розвитку персоналу, зберегти і посилити соціальну відповідальність, щоб уникнути відтоку фахівців в інші країни тощо. Маючи сильний, компетентний менеджмент і кваліфікований

персонал, а також сприятливі можливості зовнішнього середовища, підприємство матиме всі підстави та умови для того, щоб запобігти і нейтралізувати загрози зовнішнього оточення і позбавитись слабких сторін в управлінні персоналом.

2. Доведено, що кожне підприємство, що прагне вижити в умовах жорсткої конкуренції та зайняти передову позицію на ринку, має шукати інноваційні шляхи вдосконалення своєї діяльності. Оскільки запорукою успішної діяльності будь-якого підприємства є його персонал зі своїми вміннями, навиками, кваліфікацією та інноваційними ідеями, відповідно слід приділити увагу його раціональному використанню як найважливішого стратегічного ресурсу. Здійснивши ґрунтовний аналіз світового досвіду впровадження інноваційних технологій в систему управління персоналом можна виділити найефективніші з них, зокрема: лізинг персоналу, кадровий аудит, коучинг та реінжиніринг. Ці технології дозволять менеджменту підприємства вплинути на підвищення ефективності функціонування за рахунок побудови системи управління персоналом на інноваційних засадах і прийняти обґрунтовані управлінські рішення щодо формування, розвитку та реалізації кадрового потенціалу.

3. Виявлено, що цифрова трансформація підприємства представляє значний виклик для працівників різних рівнів. Найголовніше, що працівники стикаються з новими стилями керівництва, організаційними установками, оновленими бізнес-процесами. Крім того, від них вимагається засвоїти та використовувати нові навички та здібності, щоб активно відповідати вимогам ділового середовища, яке на сьогодні орієнтується на інновації. Крім того, питання штучного інтелекту та робототехніки на робочому місці вимагатиме нових концепцій для гармонізації внутрішніх процесів підприємства.

Цифровізація може змінити баланс між підприємствами, які конкурують в одному і тому ж ринковому середовищі, що вплине на існуючі структури бізнесу, встановлюючи нові умови і змінюючи спосіб конкуренції. Підприємствам необхідно слідкувати за цифровими трендами, поступово

проваджуючи їх в свою діяльність. Особливо варто приділяти увагу цифровізації HR-менеджменту, так як розвиток цифрової економіки в умовах глобалізації вимагає впровадження нового стилю управління бізнесом, коли оптимально поєднуються використання новітніх технологій та взаємодія з людьми. Успішність професійної діяльності HR-менеджерів обумовлена рівнем їх зацікавленості у результатах роботи та відповідальності за реалізацію прийнятих рішень, що зумовлює необхідність їх безперервного професійного розвитку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРАТ «ПОЕЗ - КЕРНЕЛ ГРУП»

2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ПрАТ «ПОЕЗ - Кернел груп»

Приватне акціонерне товариство «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» надає послуги з переробки давальницької сировини та відвантаження виробленої продукції відповідно до укладених ним договорів. Скорочене найменування юридичної особи – ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп».

Товариство здійснює свою діяльність на території однієї країни – України. Розташоване за адресою: 36007, м. Полтава, вулиця Маршала Бірюзова, буд. 17.

Основними видами послуг, за рахунок продажу яких підприємство отримало понад 10% доходу за звітний рік є:

послуги з переробки насіння соняшнику, в результаті надання яких вироблено олії соняшникової нерафінованої невимороженої (суміш пресованої олії з екстракційною) відповідно до ДСТУ 4492: 2017;

послуги з фасування виробленої продукції: олії соняшникової нерафінованої холодного пресування вимороженої першого гатунку фасованої в ПЕТ пляшки відповідно до ДСТУ 4492:2017, олії соняшникової нерафінованої вимороженої (пресової) вищого гатунку фасованої в ПЕТ пляшки відповідно до ДСТУ 4492:2017, олії соняшникової рафінованої дезодорованої вимороженої марки П фасованої в ПЕТ пляшки відповідно до ДСТУ 4492:2017, суміші олій соняшникової та оливкової фасованої в ПЕТ пляшки відповідно до ТУ У 10.4- 00373907-001:2018.

Підприємство є ліцензованим постачальником електроенергії на олійноекстракційні заводи КЕРНЕЛ.

КЕРНЕЛ є вертикально інтегрованою компанією, що працює в

агропромислового секторі України з 1994 р. Вертикально інтегрована структура компанії створює тісний взаємозв'язок в таких бізнес-сегментах як: виробництво, експорт та внутрішній продаж соняшникової олії; високотехнологічне рослинництво; експорт зернових культур; надання послуг із зберігання та перевалки зерна на елеваторах і портових терміналах.

КЕРНЕЛ – це вертикально інтегрований холдинг, що включає в себе управляючу компанію ТОВ «КЕРНЕЛ-Трейд» (м. Київ) з філіалами у таких містах як: Хмельницький, Вінниця, Біла Церква, Одеса, Черкаси, Кропивницький, Миколаїв, Суми, Полтава, Дніпро, Харків.

ПРАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» не здійснюється продаж чи реалізація виробленої ним продукції, оскільки власником даної продукції з моменту її виробництва є ТОВ «Кернел-Трейд», в зв'язку з цим інформація стосовно середньореалізаційних цін на вироблену підприємством продукцію відсутня.

Виробництво олії соняшникової, виробництво та продаж електроенергії є перспективними напрямками діяльності товариства, оскільки вони завжди будуть мати попит серед споживачів.

Основним замовником послуг є ТОВ «Кернел-Трейд» [28]. Заходів щодо розширення ринків збуту ПРАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» не вживає оскільки самостійно не здійснює збут виробленої ним продукції, з цієї ж причини Товариство не має каналів збуту і не застосовує методи продажу продукції.

Основним постачальником давальницької сировини Товариства є ТОВ «Кернел-Трейд» та інші сільськогосподарські підприємства України.

Сировина є доступною, динаміка цін пов'язана з рівнем урожаю соняшника. Особливість стану розвитку олійно-жирової галузі полягає в тому, що дана галузь тісно пов'язана з врожайністю, кліматичними змінами, розширенням ринку збуту виробленої продукції, зростанням рівня конкуренції серед виробників цієї продукції та нерозривно пов'язана з розвитком агропромислової галузі України.

Рівень впровадження нових технологій, нових товарів, положення на ринку є достатньо високим.

Конкуренція в даній галузі виробництва є високою, однак особливістю продукції виробленої ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» є те, що вона виробляється в широкому асортименті, має дуже високий рівень якості та підтверджується добровільною сертифікацією в системі УкрСЕПРО.

Виготовлення готової продукції відбувається у відповідності з міжнародними стандартами якості ISO 9001, ISO 22000, FSSC 22000, IFS, GMP+B1, BSCI, Kosher, Halal.

Вся продукція при відвантаженні з Товариства отримує «Посвідчення про якість», яке надається вимірювальною виробничою лабораторією Товариства, яка акредитована в Національному агентстві акредитації України, діючий атестат про акредитацію зареєстрований у Реєстрі акредитованих ООВ 06 березня 2020 року за № 201251 дійсний до 05 березня 2025 року.

Національне агентство з акредитації України засвідчує компетентність вимірювальної виробничої лабораторії ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» відповідно до вимог ДСТУ ISO/IEC 17025:2017 в сфері випробування олій рослинних харчових, технічних, сирих та рафінованих; насіння олійних та зернових культур; макух та шротів; фосфатидного концентрату; лушпиння соняшникового та лушпиння соняшникового пресованого гранульованого за показниками якості та безпеки для забезпечення власних потреб і надання послуг стороннім організаціям.

Варто вказати на те, що Товариство відповідно до даних асоціації «Укроліяпром» входить в ТОП-5 найбільших виробників олії соняшnikової рафінованої в Україні за підсумками як попередніх років (2018-2020 років), так і звітного, що є беззаперечним доказом підтвердження позиції підприємства – лідера в цій галузі (рисунок 2.1).

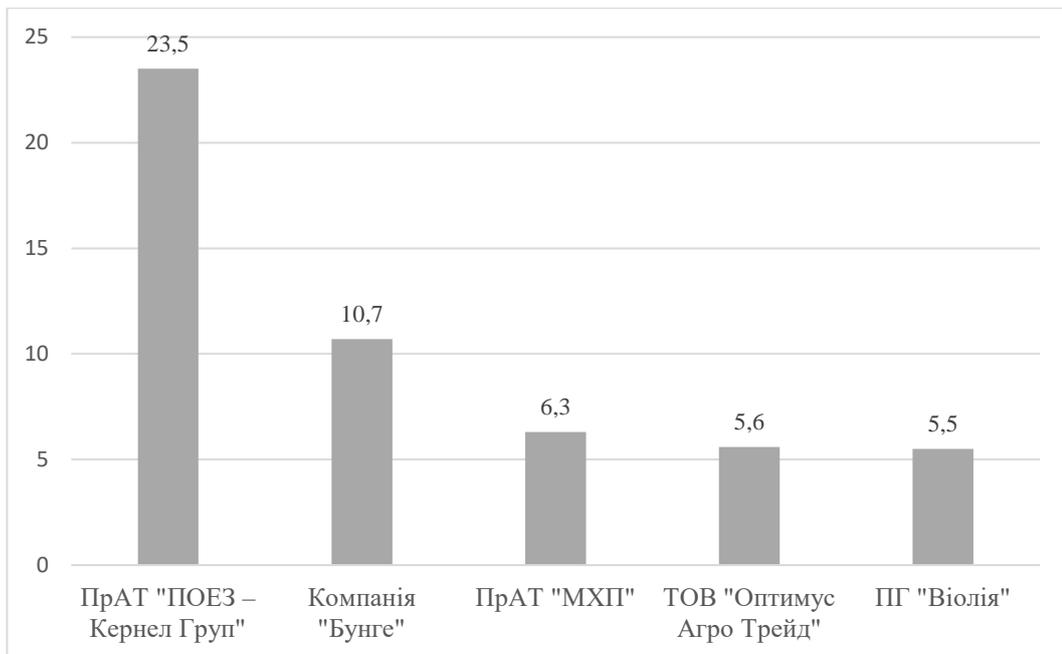


Рисунок 2.1 – ТОП-5 найбільших виробників олії соняшникової рафінованої в Україні [29]

Водночас керівництво ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» розуміє, що подальші перспективи товариства криються у міжнародному векторі розвитку, відповідно здійснює заходи направлені на експансію не тільки європейських ринків за допомогою активної маркетингової політики, але й ринків по всьому світу.

Для ефективного управління організацією на ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» була сформована структура, яка відповідає цілям і завданням діяльності і максимально пристосована до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі (рисунок 2.2).

Відповідно до Положення про організаційну структуру Товариства, затвердженого 22 грудня 2018 р., в основу структури покладено функціональний принцип управління.

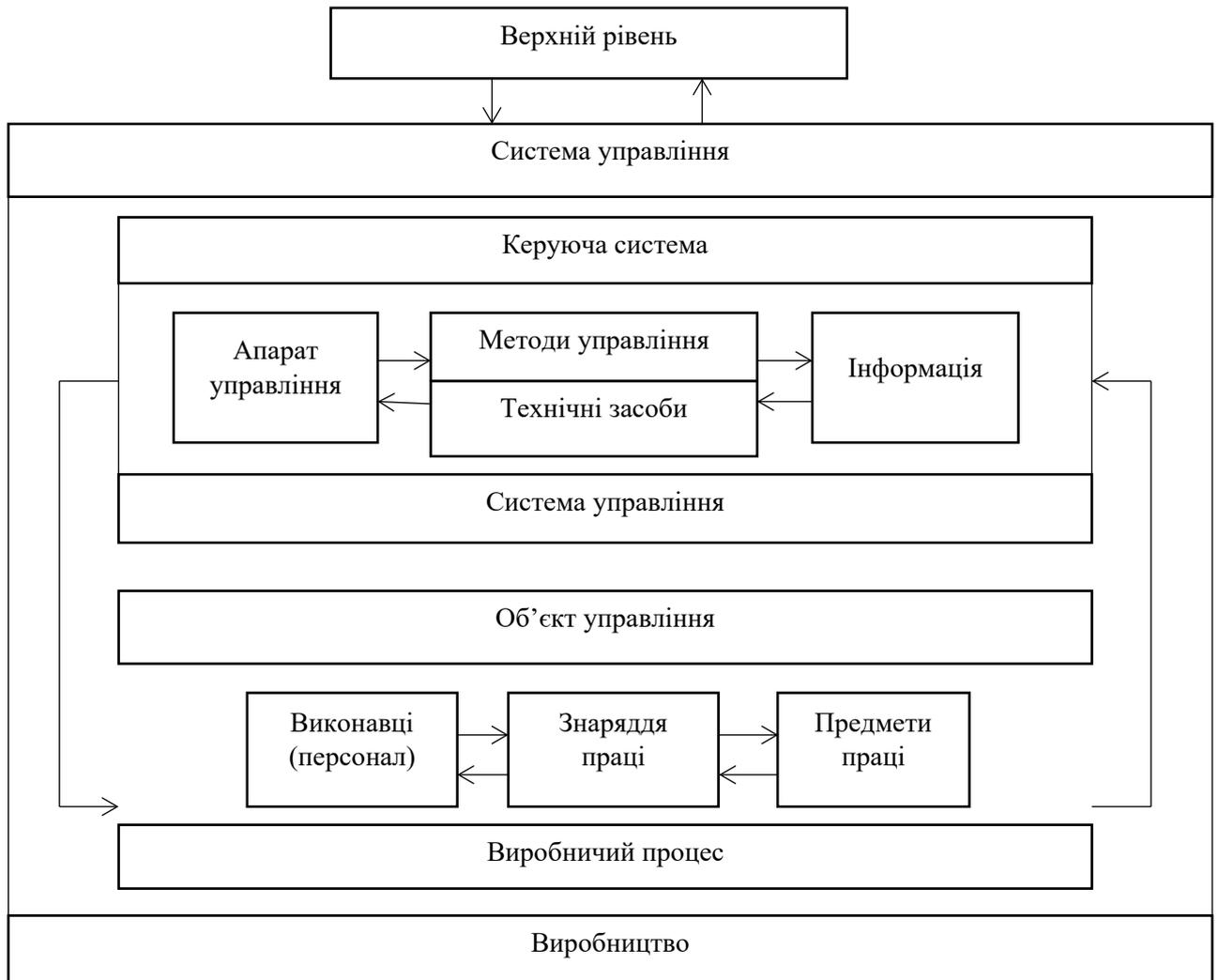


Рисунок 2.2 – Система управління ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп»

У ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» існують такі основні відділи, які безпосередньо підпорядковується Директору Товариства (одноосібному виконавчому органу):

- виробництво;
- служба технічного забезпечення;
- служба логістики;
- відділ контролінгу;
- бухгалтерія;
- вимірювальна виробнича лабораторія;

інженер з охорони праці;
інженер з охорони навколишнього середовища;
відділ виробничих закупок;
юридичний відділ;
відділ інформаційних технологій;
служба охорони;
відділ якості;
відділ по роботі з персоналом.

Організаційну структуру ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» зображено на рис. 2.3.

Також, Товариство має 6 основних виробничих підрозділів:

цех сировини;
цех добування олії;
цех рафінації;
цех грануляції;
цех екстракції;
цех розливу та фасування олії.

З наведеної організаційної структури видно, що головним органом управління є загальні збори акціонерів. Вони приймають головні стратегічні рішення, відповідають за напрямки роботи товариства, розмір статутного фонду, фінансування ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» та інші питання. Головним акціонером товариства є Андрій Веревський – Голова Ради Директорів.

Виконавчим органом управління ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» призначається директор. Він відповідає за поточну роботу досліджуваного товариства та підзвітний загальним зборам учасників. Йому підпорядковані всі інші працівники. Директор ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» несе відповідальність за фінансово-господарські результати діяльності досліджуваного товариства.

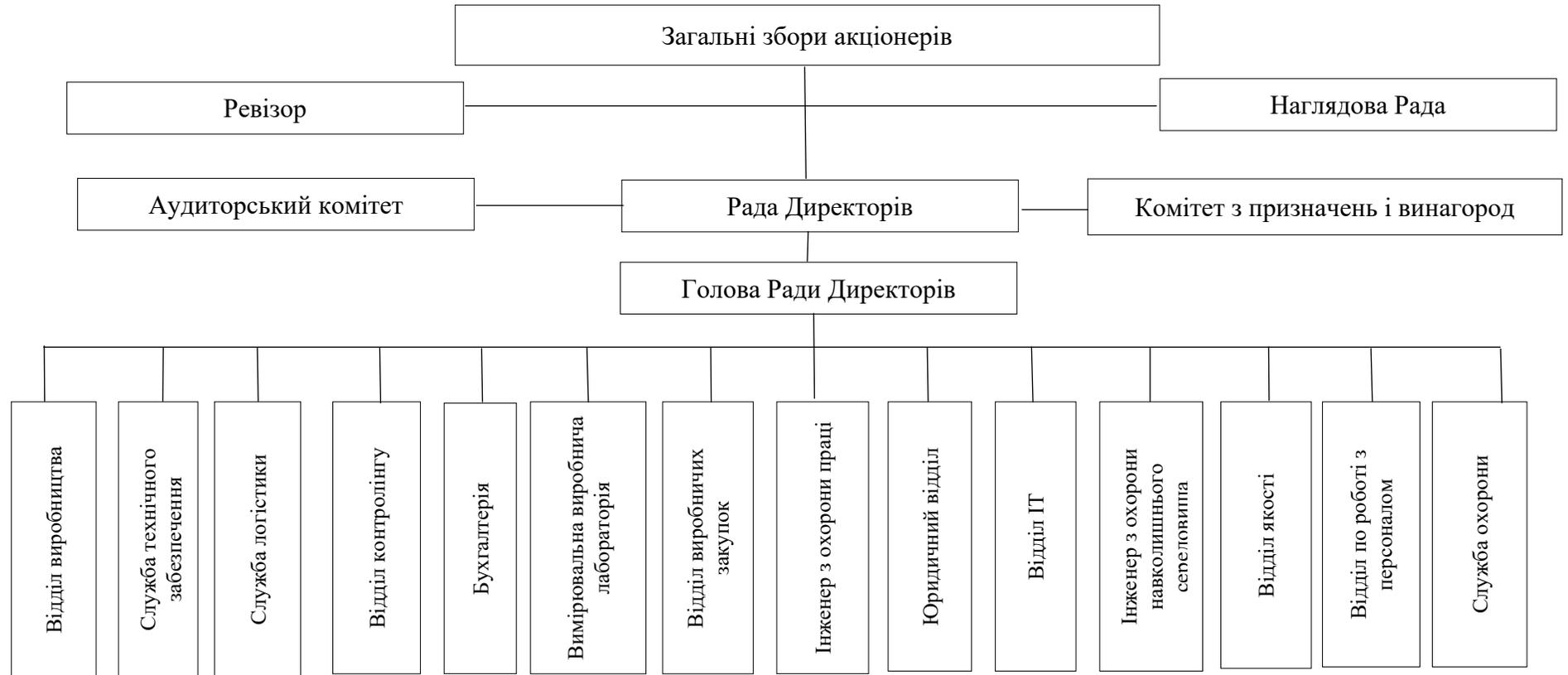


Рисунок 2.3 – Організаційна структура ПРАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп»

Слід зазначити, що кожен структурний підрозділ відіграє значну роль в діяльності ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп», має чітко окреслені обов'язки та завдання. На чолі кожного з них стоїть керівник, який регулює їх діяльність, відповідає за окремі ділянки роботи товариства.

Розглядаючи організаційну структуру управління ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» не можна не відмітити інженера з охорони праці, який на товаристві підпорядкований безпосередньо директору. Інженер з охорони праці забезпечує та створює безпечні умови праці для працівників: постійно проводить інструктажі по техніці безпеки, пожежній безпеці, забезпечує працівників засобами гігієни та засобами захисту, оскільки специфіка роботи підприємства вимагає великої уваги щодо безпеки. Працівники товариства у процесі виконання трудових обов'язків зустрічаються з небезпечними рухомими та механічними операціями, працюють в умовах підвищеної температури тощо.

Для виявлення сильних та слабких сторін ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп», тобто конкурентоспроможності підприємства скористаємося SWOT-аналізом. SWOT-аналіз – один із найпоширеніших методів сучасного економічного аналізу, що дозволяє комплексно оцінити внутрішні та зовнішні фактори впливу на розвиток суб'єкта господарювання, є обов'язковим етапом формування стратегічних планів і завдань розвитку підприємства.

Методика проведення SWOT-аналізу передбачає здійснення декількох етапів. На першому етапі складається матриця SWOT-аналізу у формі таблиці, поділеної на чотири сектори (табл. 2.1.), у ній наводиться перелік зовнішніх і внутрішніх факторів для ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп»: сильні та слабкі сторони підприємства, ринкові можливості та загрози.

Таблиця 2.1 – Матриця SWOT-аналіз ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп»

Зовнішнє середовище	
Можливості (О)	Загрози (Т)
1. Постійний попит на продукцію. 2. Збереження зайнятих позицій на ринку. 3. Розробка нових економічно вигідних технологій. 4. Залучення інвестицій.	1. Залежність від врожайності та природно-кліматичних умов. 2. Жорстка конкуренція на ринку.
Внутрішнє середовище	
Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1. Лідируючі позиції на ринку соняшникової олії. 2. Широкий асортимент продукції. 3. Відповідність європейським вимогам до виробництва та якості продукції. 4. Доступність сировини. 5. Перспективний напрямок діяльності підприємства.	1. Виснаження ґрунтів внаслідок багаторічного вирощування олійних культур. 2. Перевищення темпів росту заробітної плати над ростом продуктивності праці. 3. Нестабільна економічна ситуація в країні.

Далі необхідно сформувати розширену матрицю SWOT-аналізу. Таким чином утворяться чотири поля на перетині розділів: поле «сильні сторони та можливості»; поле «слабкі сторони та можливості»; поле «сильні сторони та загрози»; поле «слабкі сторони та загрози».

Так, аналіз зовнішнього середовища дозволив з'ясувати, що на діяльність підприємства впливають фактори, які є зовнішніми можливостями для підприємства, та фактори, що потребують ліквідації (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп»

Можливості + Сильні сторони = 9	Загрози + Сильні сторони = 7
Можливості + Слабкі сторони = 7	Загрози + Слабкі сторони = 5

Третій етап полягає у визначенні стратегії підприємства на основі

матриці SWOT-аналізу, яка використовується на момент проведення цього аналізу, а саме максимально можливій сумі факторів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Можливі стратегії

Стратегія зростання	Стратегія обмеженого зростання
Стратегія утримання позицій	Стратегія ліквідації або реструктуризації (перепрофілювання)

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок про потенціал розвитку ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп», що полягає в усуненні слабких сторін, вмілому використанні можливостей та обліку загроз.

Результати SWOT-аналізу свідчать, що найбільш прийнятною для ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» буде стратегія зростання. Використовуючи можливості підприємству потрібно втримати лідируючі позиції на ринку, залучати інвестиції, а також зайнятися розробкою нових економічно доцільних технологій по переробці сировини.

Система управління персоналом на ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» є наймогутнішим інструментом забезпечення конкурентноздатності й розвитку. Адже, саме система управління персоналом забезпечує ефективне використання трудових ресурсів на підприємстві. Самі ж співробітники ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» є основним потенціалом досліджуваного підприємства. Саме тому підвищення ефективності роботи та соціального захисту працівників досліджуваного підприємства являється основною ціллю політики управління персоналом ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп».

Необхідно відмітити, що на ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» створений відокремлений структурний підрозділ, який займається управлінням персоналом та має назву відділ по роботі з персоналом, який підпорядковується безпосередньо директору досліджуваного

підприємства і усвоїй роботі керується його наказами та відповідним чинним законодавством. Загалом на сьогоднішній день персонал підприємства нараховує близько 563 працівників.

У табл. 2.4 проведемо аналіз загальної структури персоналу товариства.

Таблиця 2.4 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» за категоріями зайнятих у 2018-2020 рр.

Категорія зайнятих	2018 рік		2019 рік		2020 рік		Зміна (+,-) питомої ваги 2020 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2018 р.	2019 р.
Управлінський персонал, у тому числі:	81	13,32	75	12,42	57	10,12	-24	-18
керівники	24	3,95	22	3,64	17	3,02	-7	-5
спеціалісти	26	4,28	24	3,97	19	3,37	-7	-5
технічні працівники	31	5,10	29	4,80	21	3,73	-10	-8
Виробничий персонал	527	86,68	529	87,58	506	89,88	-21	-23
Разом	608	100,00	604	100,00	563	100,00	-45	-41
Кількість виробничого персоналу на 1 особу управлінського персоналу	7	1,07	7	1,16	9	1,60	2	2

Аналізуючи структуру персоналу підприємства спостерігаємо динаміку зменшення загальної кількості працівників протягом аналізованого періоду на 45 осіб. Найбільшу частку у питомій вазі персоналу за 2018-2020 рр. складає виробничий персонал ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп»: у 2018 р. питома вага даної групи складає 86,68%, у 2019 р. – 87,58%, а у 2020 р. – 89,88%. Питома вага управлінського персоналу з кожним роком зменшується і на кінець 2020 р. складає 10,12% від загальної кількості персоналу.

Розглянемо динаміку вікової структури персоналу ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» за досліджуваний період (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Характеристика та динаміка вікової структури персоналу ПрАТ Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» за 2018-2020 рр.

Вікова категорія	2018 рік		2019 рік		2020 рік		Зміна (+,-) питомої ваги 2020 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2018 р.	2019 р.
Молодь віком від 15-24 років	32	5,26	31	5,13	29	5,15	-3	-2
25-49 років	294	48,36	293	48,51	279	49,56	-15	-14
50-59 років	241	39,64	241	39,90	228	40,50	-13	-13
60-65 років	24	3,95	23	3,81	18	3,20	-6	-5
Пенсійного віку	17	2,80	16	2,65	9	1,60	-8	-7
Разом	608	100,00	604	100,00	563	100,00	-45	-41

По всіх віковим групам персоналу ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» спостерігається негативна динаміка, що може бути пов'язано із модернізацією виробничого процесу та скороченням штату.

Найбільшу частку від загальної кількості працівників складає молодь віком від 25 до 49 років, майже 50%. Також на підприємстві працюють пенсіонери, їх частка з кожним роком скорочується і на кінець 2020 р. складає 1,6%, що пов'язано з виходом на пенсію.

Динаміка вікової структури персоналу ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» представлена у табл. 2.6.

Як бачимо з табл. 2.7, на підприємстві переважає кількість працівників із першим рівнем вищої освіти – «бакалавр», що на кінець 2020 р. складає 53,64% і другим рівнем вищої освіти – «магістр» – 37,83%, що свідчить про високу кваліфікацію працівників, їх професіоналізм.

ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» забезпечується безперервний процес професійного навчання працівників для підготовки їх до більш якісного і професійного виконання основних та нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу.

Таблиця 2.6 – Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» за 2018-2020 рр.

Рівень освіти	2018 рік		2019 рік		2020 рік		Зміна (+,-) питомої ваги 2020 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2018 р.	2019 р.
Середня освіта	16	2,63	16	2,65	7	1,24	-9	-9
Початковий рівень вищої освіти	53	8,72	51	8,44	41	7,28	-12	-10
Перший рівень вищої освіти - "бакалавр"	320	52,63	318	52,65	302	53,64	-18	-16
Другий рівень вищої освіти - "магістр"	219	36,02	219	36,26	213	37,83	-6	-6
Разом	608	100,00	604	100,00	563	100,00	-45	-41
Перекваліфікація персоналу	53	8,72	47	7,78	35	6,22	-18	-12
Навчалися за кордоном	11	1,81	11	1,82	9	1,60	-2	-2

У складі розвитку персоналу, на який спрямована кадрова політика підприємства, знаходяться: професійна підготовка та адаптація, планування професійної кар'єри працюючих, стимулювання розвитку персоналу.

За період дослідження на курси перекваліфікації ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» було відправлено 135 осіб, за цей період здобували знання за кордоном 31 особа.

Розглянемо та проаналізуємо динаміку показників плинності кадрів ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» за 2018-2020 рр. (табл. 2.7).

Для того, щоб проаналізувати показники плинності персоналу ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» потрібно розрахувати основні коефіцієнти, до яких належать: коефіцієнт оновлення персоналу, коефіцієнт вибуття, коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт абстентеїзму та коефіцієнт внутрішньої мобільності.

Таблиця 2.7 – Характеристика та динаміка показників плинності персоналу ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» за 2018-2020 рр.

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Зміна (+,-) питомої ваги 2020 р.	
				2018 р.	2019 р.
Коефіцієнт оновлення персоналу	-	-	-	-	-
Коефіцієнт вибуття персоналу	-	0,01	0,07	-	0,06
Коефіцієнт плинності кадрів	0,03	0,02	0,01	0,009	0,001
Коефіцієнт абстентеїзму	0,5	0,3	0,22	-0,28	-0,08
Коефіцієнт внутрішньої мобільності	0,08	0,07	0,06	-0,03	-0,02

Коефіцієнт оновлення персоналу є співвідношенням кількості працівників, які прийняті на роботу протягом року, до середньоспискової чисельності персоналу підприємства. Оскільки за період з 2018 по 2020 рр. на ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» не було зареєстровано прийняття на роботу жодного працівника, даний показник не можливо розрахувати.

Коефіцієнт вибуття персоналу є співвідношенням кількості звільнених працівників з будь-яких причин до середньоспискової чисельності персоналу на початок року. На підприємстві спостерігається зростання даного показника (на 0,06 п.)., що свідчить про збільшення кількості вибуваючого персоналу.

Коефіцієнт плинності кадрів – співвідношення кількості звільнених працівників (за винятком тих, що звільнені за скороченням штату) до середньоспискової чисельності працівників протягом року. На ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» спостерігається зниження даного показника, що позитивно характеризує суб'єкта господарювання, адже свідчить про відносну сталість складу працівників.

Коефіцієнт абсентеїзму – співвідношення робочого часу, втраченого співробітниками протягом року до загального фонду робочого часу підприємства за рік. Враховуються всі пропуски робочого часу – по хворобі,

прогули тощо, окрім відпустки та вимушених відгулів за ініціативою підприємства. Спостерігається динаміка зменшення даного коефіцієнта, що позитивно відображається на продуктивності праці ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп».

Коефіцієнт внутрішньої мобільності персоналу розраховується як співвідношення кількості працівників, які змінили посаду протягом року, до середньоспискової чисельності працівників підприємства. Даний показник за період дослідження зменшується і має досить низькі показники, на кінець 2019р. він становить 0,06 одиниць.

Проаналізуємо фонд заробітної плати ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Структура та склад фонду заробітної плати ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» за 2018-2020 рр.

Категорія зайнятих	2018 рік		2019 рік		2020 рік		Зміна (+,-) питомої ваги 2020 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2018 р.	2019 р.
Фонд заробітної плати, у тому числі:	59556	100,00	78216	100,00	106676	100,00	47120	28460
1.1. Фонд основної заробітної плати	27523	46,21	34782	44,47	45231	42,40	17708	10449
1.2. Фонд додаткової заробітної плати, з нього:	18735	31,46	27470	35,12	37600	35,25	18865	10130
надбавки та доплатизгідно чинного законодавства	8485	14,25	15171	19,40	17952	16,83	9467	2781
премії за виробничі результати	10250	17,21	12299	15,72	19648	18,42	9398	7349
1.3. Інші виплати	13298	22,33	15964	20,41	23845	22,35	10547	7881

Із таблиці 2.8 бачимо, що фонд оплати праці за період дослідження зріс на 28460 тис. грн. і на кінець 2020 р. складає 106676 тис. грн., що зумовлено

зростанням посадових окладів і тарифних ставок у зв'язку із збільшенням мінімальної заробітної плати.

Найбільшу частку у фонді заробітної плати складає фонд основної заробітної плати, що зростає і на кінець 2020 р. становить 45231 тис. грн., або 42,40%. Значну частку у структурі займає фонд додаткової заробітної плати, що складається із надбавок та доплат, а також премії за виробничі результати.

Найменшу частку у структурі фонду заробітної плати займають інші виплати, що становлять близько 22%.

Отже, аналізуючи структуру персоналу ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» спостерігаємо динаміку зменшення загальної кількості працівників, серед яких найбільшу частку складає виробничий персонал підприємства. Серед загальної кількості працівників переважна більшість, близько 50%, знаходиться у віковій категорії від 25 до 49 років. Частка пенсіонерів на підприємстві з кожним роком скорочується. Про високу кваліфікацію працівників ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» свідчить їх рівень освіти: кількість працівників із першим рівнем вищої освіти – «бакалавр» складає 53,64% , другим рівнем вищої освіти – «магістр» – 37,83%. На підприємстві забезпечується безперервний процес професійного навчання працівників, так за 2018-2020 рр. на курси перекваліфікації підприємством було відправлено 135 осіб, за цей період здобували знання за кордоном 31 особа.

2.2 Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «ПОЕЗ - Кернел груп»

Фінансово-економічний аналіз зорієнтований на оцінювання фінансового стану, фінансових результатів та ефективності діяльності підприємства. Він дає змогу виявити напрямки й обмеження фінансового

розвитку та реструктуризації фінансової політики.

Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності підприємства базується на даних річної фінансової звітності, зокрема:

Форма №1 «Баланс»;

Форма №2 «Звіт про фінансові результати»;

Форма №5 «Примітки до фінансової звітності»;

Форма №1-ПВ «Звіт з праці»;

Форма №11-ОЗ (річна) «Звіт про наявність і рух основних засобів, амортизацію (знос)».

Фінансово-економічний стан – одна з найважливіших характеристик діяльності підприємства, який залежить від результатів виробничої, комерційної та фінансово-господарської діяльності підприємства.

Фінансово-економічний аналіз дає змогу реалізувати такі завдання: оцінити результати й ефективність діяльності ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп», його поточний фінансовий стан, скласти прогноз розвитку фінансово-економічних показників на найближчу перспективу, оцінити динаміку фінансових показників за певний період часу і фактори, що викликали відповідні зміни; оцінити наявні фінансові обмеження на шляху реалізації організаційних перетворень, виявити й оцінити можливі джерела фінансування заходів щодореструктуризації і можливий ефект від їх реалізації. Проведемо фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» за 2018-2020 рр., отримані дані занесемо до табл. 2.9.

Аналізуючи капітал підприємства бачимо, що середня вартість сукупного капіталу ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» за період дослідження зростає на 228212,5 тис. грн. На це вплинуло зростання власного капіталу на 39102 тис. грн., що позитивно відображається на фінансово-економічному становищі підприємства.

Таблиця 2.9 – Фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «ПОЕЗ Кернел-Груп» за 2018-2020 рр.

Показники	Од. виміру	Роки			Відхилення			
		2018	2019	2020	2020 до 2018		2020 до 2017	
					Абсолютне	Темп приросту,%	Абсолютне	Темп приросту,%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Капітал підприємства								
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	835553	858667	1063765,5	228212,5	27,31	205098,5	23,89
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис.грн.	220410	232011	259512	39102	17,74	27501	11,85
2. Ресурси підприємства								
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис.грн.	322346,5	303949	507335,5	184989	57,39	203386,5	66,91
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис.грн.	1587,5	2569,5	3534	1946,5	122,61	964,5	37,54
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	419665,5	464863	528977	109311,5	26,05	64114	13,79
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	608	604	563	-45	-7,40	-41	-6,79
3. Економічні показники								
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн.	629290	739126	803525	174235	27,69	64399	8,71
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн.	629289,85	739166,01	803525,00	174235,15	27,69	64358,99	8,71
3.3. Операційні витрати	грн	583415	800979	814803	231388	39,66	13824	1,73

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	59556	78216	106676	47120	79,12	28460	36,39
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	8162,83	10791,39	15789,82	7626,99	93,44	4998,43	46,32
4. Фінансові результати								
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	78553	30654	36603	-41950	-53,40	5949	19,41
4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	62080	-37344	9126	-52954	-85,30	46470	-124,44
4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	38804	-9073	80977	42173	108,68	90050	-992,51
4.4 Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	31350	-8148	63150	31800	101,44	71298	-875,04
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат								
5.1. Продуктивність праці працівників	тис.грн./особу	1035,02	1223,78	1427,22	392,20	37,89	203,44	16,62
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		0,73	0,74	0,55	-0,18	-24,62	-0,19	-25,75
5.3. Фондовіддача	грн./ грн.	1,95	2,43	1,58	-0,37	-18,87	-0,85	-34,87
5.4. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	1,50	1,59	1,52	0,02	1,30	-0,07	-4,46
5.5. Середній період обороту оборотних засобів	дні	240	226	237	-3	-1,28	11	4,67
5.6. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача)	обороти	0,09	0,04	0,03	-0,06	-63,40	0,00	-3,62
6. Показники рентабельності підприємства								
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	0,05	-0,01	0,08	0,03	X	0,09	X
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	0,14	-0,04	0,24	0,10	X	0,28	X
6.3. Рентабельність продукції	%	0,11	-0,05	0,01	-0,10	X	0,06	X

Така динаміка свідчить про зростання рівня фінансової незалежності та резервного позикового потенціалу ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп», тобто здатності підприємства залучати позикові кошти на вигідних умовах.

Динаміка зміни капіталу ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» представлена на рис. 2.4.



Рисунок 2.4 – Динаміка зміни капіталу ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп», 2018-2020 рр., тис. грн.

Проаналізувавши ресурси підприємства, спостерігаємо збільшення середньорічної вартості основних засобів за 2018-2020 рр. на 184989 тис. грн. Зазвичай, первісна вартість основних засобів збільшується на суму витрат, пов'язаних з поліпшенням об'єкта (модернізація, модифікація, добудова, дообладнання, реконструкція тощо), що призводить до збільшення економічних вигод у майбутньому, первісно очікуваних від використання об'єкта.

Середньорічна вартість нематеріальних активів та середні залишки оборотних засобів також зросли на 1946,5 тис. грн. та 109311,5 тис. грн. відповідно (рис. 2.5).

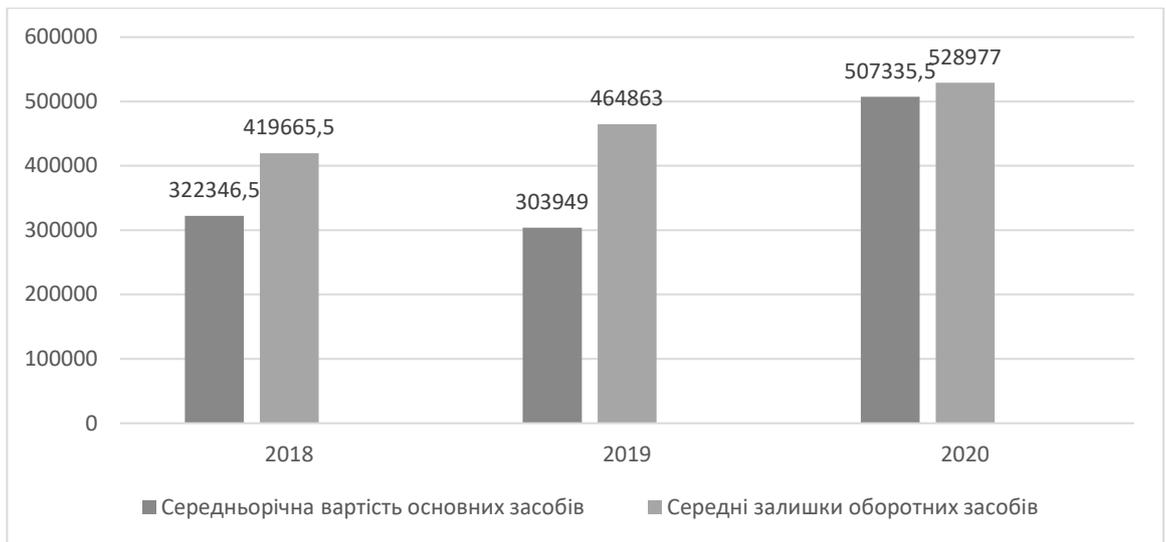


Рисунок 2.5 – Динаміка зміни ресурсів ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» у 2018-2020 рр., тис. грн.

Середньооблікова чисельність працівників підприємства у 2018 р. складала 608 осіб. У 2019 р. чисельність працівників зменшилася до 604 осіб, а у 2020 р. становить 563 особи. Загалом за період дослідження середньооблікова чисельність працівників ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» скоротилася на 45 осіб.

Аналізуючи економічні показники суб'єкта господарювання нами було встановлено зростання чистого прибутку від реалізації продукції (товару, робіт, послуг) на 174235 тис. грн., що свідчить про ринковий попит на продукцію підприємства, повернення вкладених у виробництво коштів і можливість розпочати новий виробничий цикл.

Зростання виручки від реалізації залежить від збільшення обсягів реалізованої продукції, робіт, послуг на 174235, 1 тис. грн. (рис. 2.6). Основними видами послуг ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» є: надання послуг з переробки насіння соняшнику, надання послуг з рафінації, надання послуг з фасування олій та інші послуги. На кінець 2019 р. обсяг реалізованої продукції складає 803525 тис. грн.

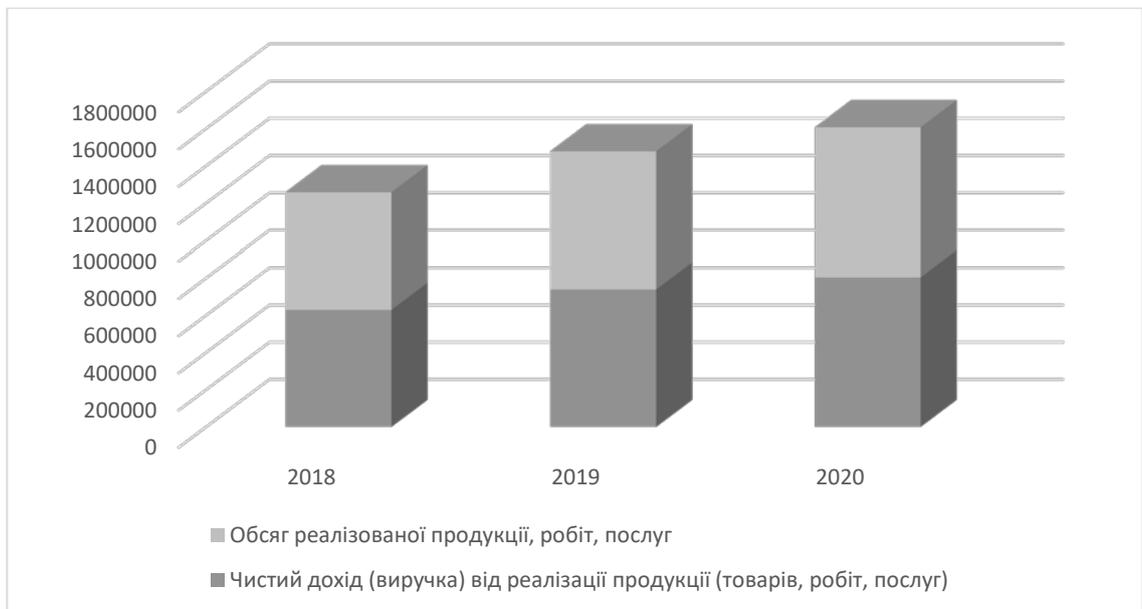


Рисунок 2.6 – Динаміка зміни виручки від реалізації та обсягів реалізованої продукції ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернед Груп» у 2018-2020 рр., тис. грн.

Спостерігається збільшення операційних витрат. За період дослідження вони зросли на 231388 тис. грн., що може свідчити про погіршення кон'юнктури кредитного ринку або банківського управління.

Фонд оплати праці ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернед Груп» за 2018-2020 рр. зріс на 47120 тис. грн. і на кінець 2020 р. складає 106676 тис. грн. Даний процес обумовлений зростанням посадових окладів і тарифних ставок у зв'язку із збільшенням мінімальної заробітної плати.

Розглядаючи фінансові результати діяльності ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернед Груп» спостерігаємо зменшення валового прибутку за період на суму 41950 тис. грн. і на кінець 2020 р. складає 36603 тис. грн.

Прибуток від операційної діяльності підприємства також зменшився на 52954 тис. грн., що свідчить про зниження ефективності управління господарською діяльністю ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернед Груп». У 2019 р. було зафіксовано збиток від операційної діяльності підприємства, що є результатом неефективного використання усіх витрат.

Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування за 2018-2020 рр. зріс на 42173 тис. грн. і складає 80977 тис. грн.

Чистий прибуток у 2018 р. склав 31350 тис. грн. У 2019 р. ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» зазнав збитків на суму 8148 тис. грн., що може свідчити про ігнорування чи не врахування підприємством об’єктивних законів ринкової економіки.

Загалом за період дослідження чистий прибуток суб’єкта господарювання зріс на 31800 тис. грн. і складає 63150 тис. грн.

Динаміку фінансових результатів ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» зображено на рис. 2.7.

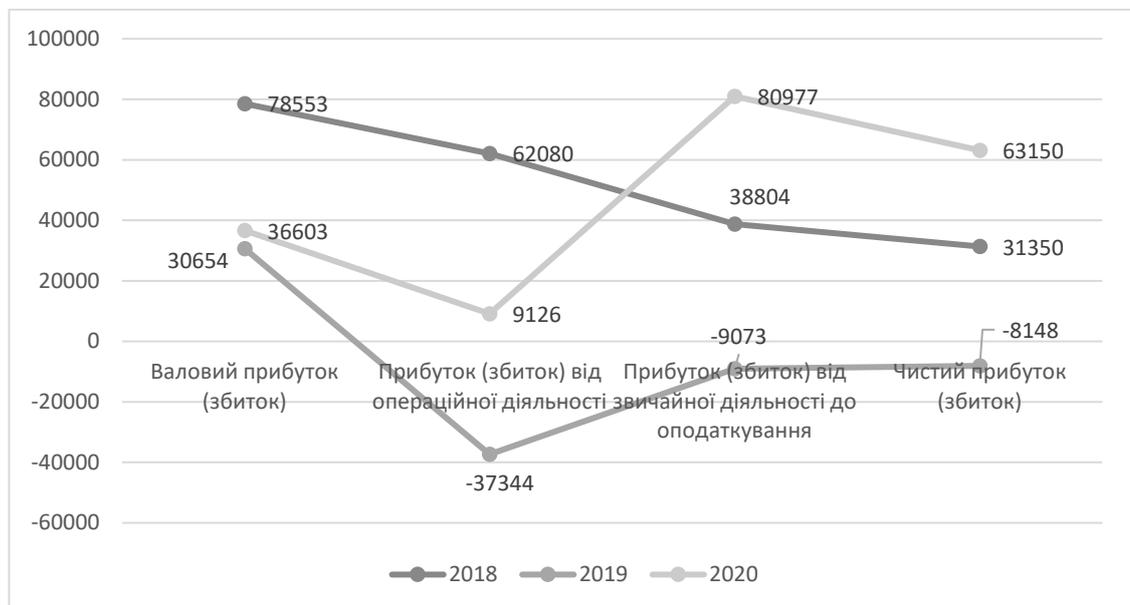


Рисунок 2.7 – Динаміка фінансових результатів ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп», 2018-2020 рр., тис. грн.

Проаналізувавши показники ефективності використання ресурсів та витрат спостерігаємо зростання продуктивності праці працівників на 37,89%, або на 392,2 тис. грн.

Коефіцієнт зносу основних засобів зменшився на 0,18 одиниць, що свідчить про покращення стану матеріально-технічної бази ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп».

Незначне зменшення показників фондівдачі за 2018-2020 рр. на 0,37 грн./грн. свідчить про зниження ефективності від основних фондів підприємства.

Коефіцієнт обіговості оборотних засобів за період дослідження зріс на 0,02 грн./грн. Станом на 2020 р. на кожну гривню вкладених у підприємство коштів припадає 1,52 грн./грн. чистого доходу.

Середній період обороту оборотних засобів ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» у 2018 р. становить 240 днів, у 2019 р. – 226 днів, у 2020 р. – 237 днів. Загалом за період дослідження даний показник зменшився на 3 дні.

Капіталовіддача підприємства зменшилася на 0,06 оборота, що свідчить про зниження ефективності вкладених коштів у основний капітал суб'єкта господарювання. Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції зросли. Показники рентабельності зростають. Збільшення рентабельності власного капіталу ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – КернелГруп» свідчить про підвищення здатності підприємства генерувати прибуток власникам.

Збільшення рентабельності продукції свідчить про зростання рівня ефективності реалізованої продукції.

Отже, проаналізувавши основні фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» було виявлено зростання рівня фінансової незалежності та резервного позикового потенціалу підприємства, тобто здатності залучати позикові кошти на вигідних умовах. Зростання виручки від реалізації продукції свідчить про ринковий попит на продукцію підприємства, повернення вкладених у виробництво коштів і можливість розпочати новий виробничий цикл.

Спостерігаються процеси зниження ефективності управління господарською діяльністю підприємства, що є результатом неефективного використання витрат. Стан матеріально-технічної бази покращується, але знижується рівень ефективності основних фондів ПрАТ «Полтавський

олійноекстракційний завод – Кернел Груп».

Зменшення капіталовіддачі свідчить про зниження ефективності вкладених коштів у основний капітал суб'єкта господарювання. Показники рентабельності зростають, що говорить про підвищення здатності ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» генерувати прибуток власникам, а також зростання рівня ефективності реалізованої продукції.

Таким чином, проведений аналіз дозволяє констатувати, що ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» є досить успішним вітчизняним підприємством, фінансовий стан його є стабільним. Протягом 2018-2020 рр. досліджуване товариство підвищує результати своєї фінансово-господарської діяльності. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції зріс з 629290 тис. грн. у 2018 р. до 803525 тис. грн. на кінець 2020 р. Позитивну тенденцію щодо зростання має і чистий прибуток, який на кінець звітного періоду складає 63150 тис. грн. ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» слід й надалі розвиватися та шукати резерви щодо поліпшення своєї фінансово-господарської діяльності.

2.3 Аналіз системи HR-менеджменту ПрАТ «ПОЕЗ - Кернел груп»

У сучасних умовах господарювання основною роллю HR-менеджменту виступає розвиток кадрового потенціалу, а також сприяння різносторонньому, професійному внеску персоналу у досягнення спільних цілей підприємства. Зміна пріоритетів призводить і до зміни ролі HR-менеджерів: відтепер і надалі вони повинні зосереджуватися на постійному бажанні забезпечувати, розвивати, навчати і мотивувати персонал в його діях на благо компанії [30].

Вже сьогодні, головним завданням відділу кадрів є робота з моніторингу та збільшення ефективності діяльності персоналу, тоді як HR-директор займає важливе місце в управлінні виробничими процесами компанії.

Перед HR-фахівцям постають вимоги щодо засвоєння фінансових, аналітичних, маркетингових навиків, навиків управління ризиками, щоб максимально підвищити ефективність роботи співробітників підприємства, а також набуті умінь з управління контрактами та фрілансерами, питаннями їх організації оплати праці і дотримання стандартів якості.

Побудова нових бізнес-моделей, в основі яких буде соціальний капітал та створення організаційних структур на основі ролей в команді і моделі Profit & Loss потребуватиме чіткого знання можливостей співробітників – від виконання вузьких функцій до крос-функціональних завдань [31].

Відповідно, нам слід проаналізувати існуючу систему HR-менеджменту ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод - Кернел груп». Аналіз підприємства дозволив визначити, що створений відокремлений структурний підрозділ, який займається управлінням персоналом та підпорядковується безпосередньо Голові Ради Директорів. Виявлено, що протягом досліджуваного періоду відбувається зменшення кількості працюючих (рисунок 2.8).



Рисунок 2.8 – Динаміка зміни кількості працюючих на ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» за 2018-2020 рр., осіб

Аналізуючи загальну структуру персоналу підприємства спостерігаємо динаміку зменшення загальної кількості працівників протягом аналізованого

періоду на 45 осіб, так у 2018 році кількість працівників становила 608 осіб, у 2019 році – 604 особи, а вже у 2020 році – 563. Питома вага управлінського персоналу з кожним роком зменшується і на кінець 2020 р. складає 10,12% від загальної кількості персоналу.

Також слід відмітити, що протягом досліджуваного періоду на ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» не було прийнято на роботу жодного працівника.

На ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» розроблено та затверджено два документи, що стосуються кадрової політики та взаємодії із працівниками. По-перше, прийнятий Корпоративний кодекс [32], який розкриває цілі діяльності підприємства, ключові цінності та керівні принципи (рисунок 2.9).

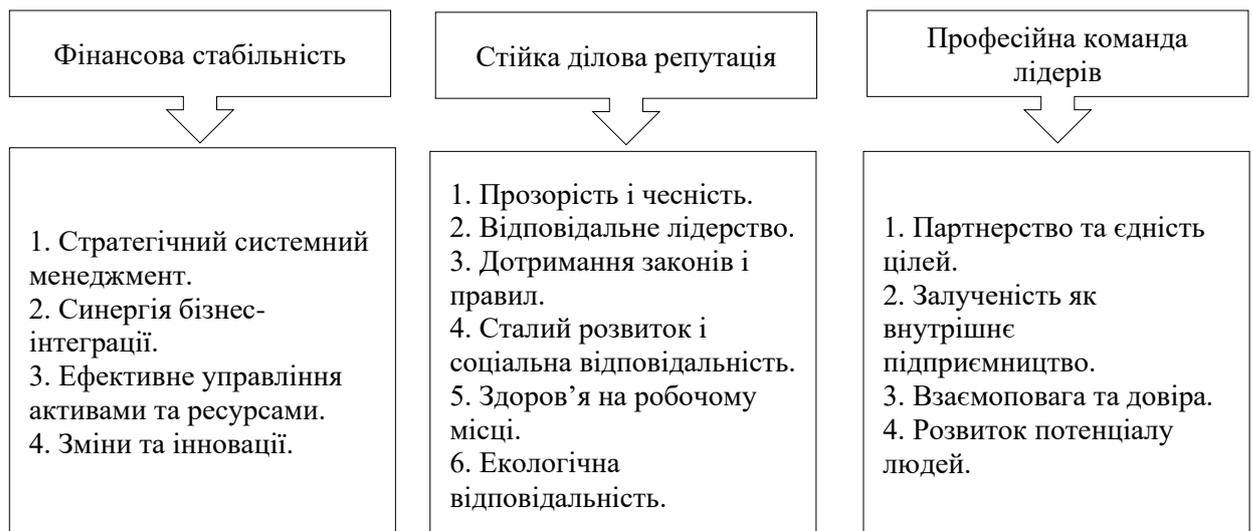


Рисунок 2.9 – Корпоративний кодекс ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп»

У Кодексі зазначені права та обов'язки, що висуваються до персоналу ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп». Зокрема, кожний співробітник зобов'язаний забезпечити достовірність всієї ділової і фінансової звітності. До ділової та фінансової звітності відносяться не тільки фінансові рахунки, та й інші записи, такі як звіти про якість продукції, звіти

про витрачання грошових коштів або паливно-мастильних матеріалів, заявки на отримання посібників, такі як форми заявки на отримання матеріальної допомоги. Співробітник повинен переконатися, що звіти в усі контролюючі органи є повними, справедливими, точними, своєчасними і зрозумілими.

ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» має довгострокову стратегію, яка передбачає сталий розвиток. У стратегії зазначено, що компанія орієнтується на створення комфортних умов праці для співробітників, підтримує їх у складних життєвих ситуаціях. Охорона праці та безпека людей є ключовим пріоритетом. Також визначено, що підприємство надає широкі можливості для навчання і професійного розвитку.

Одним із ключових пріоритетів визначено також створення культури поваги і довіри, який полягає в однаковому розумінні та сприйнятті бачення, цінностей і керівних принципів Компанії. На ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» створена структура управління, яка чітко визначає розподіл функцій, що дає змогу брати на себе відповідальність і ухвалювати рішення. Менеджмент підприємства намагається бути коректним й аргументованим у діловому спілкуванні з колегами всередині Компанії та за її межами, намагається не допускати особистісних конфліктів і негативних емоцій по відношенню один до одного.

Завдяки правильній стратегії, орієнтованій на розвиток, динамічному зростанню і кадровій політиці кожен співробітник має можливість здобувати нові знання, виявляти себе, реалізовувати власні амбіції та потенціал.

73% керівників на різних рівнях побудували свою кар'єру в ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп», отримавши унікальну експертизу і нові перспективи. На підприємстві приділяється значна увага навчанню і розвитку управлінців, спеціалістів і молоді з високим потенціалом, кожен менеджер має бути взірцем і ментором для своїх підлеглих, носієм і провідником корпоративної бізнес-філософії та культурних цінностей.

Також зазначено, що працівники мають уникати ситуацій, які можуть бути проявом конфлікту інтересів. Конфлікт інтересів може неусвідомлено впливати навіть на найбільш етичну людину, і сам факт виникнення конфлікту може викликати сумнів у діях або чесності співробітника. На додаток до щорічного Декларування ситуацій Конфлікту інтересів про потенційні конфлікти інтересів необхідно повідомити безпосередньому керівнику і комплаєнсменеджеру. Докладний перелік ситуацій Конфлікту інтересів, які повинні бути розкриті і обов'язково врегульовані, представлені в Політиці управління конфліктом інтересів та протидії шахрайству і корупції.

Визначені правила поведінки для співробітників ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10 – Правила поведінки для співробітників ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп»

Забороони для співробітників ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп»	Правила для співробітників ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп»
1. Приймати ділове рішення на підставі своїх особистих, фінансових або політичних інтересів, будучи співробітником Кернел. 2. Поєднувати роботу у конкурентів або надавати будь-які послуги конкурентам, клієнтам або постачальникам, якщо у них немає попереднього письмового погодження від Директора напрямку і комплаєнс-менеджера. 3. Взаємодіяти з державним службовцям без дотримання правил Кернел.	1. Знати види інформації, які вважаються конфіденційною і особистою. 2. Дотримуватися законів і правил про конфіденційність в країні або країнах, в яких працюють. 3. Забезпечувати захист особистої та кадрової інформації від несанкціонованого розкриття. 4. негайно повідомляти про будь-які порушення.

По-друге, на підприємстві затверджена Політика рівних можливостей та культурного різноманіття [33], яка передбачає реалізацію потенціалу Українського аграрного сектора через розвиток потенціалу людей з дотриманням Принципів рівних можливостей та культурного різноманіття, які сприяють розвитку інновацій та успіху в бізнесі. Ключовою метою Політики

рівних можливостей та культурного різноманіття визначено забезпечення об'єктивного неупередженого ставлення до людей різних можливостей і культур, створення умов для роботи і співпраці, які надають рівні права і є вигідними для ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп», її співробітників та партнерів.

Філософія в частині рівних можливостей та культурного різноманіття зосереджено на наступних факторах:

вік і стать;

обмежена працездатність;

расова, національна і етнічна приналежність;

релігія і культура;

сексуальна орієнтація;

соціальний статус.

Затверджена Концепція різноманіття при призначенні директорів, яка передбачає, що призначення директорів і Топ-менеджменту ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» не залежить від гендерної приналежності, на підприємстві дотримуються принципу рівноправності можливості участі жінок і чоловіків. У складі незалежних директорів має бути як мінімум одна жінка. У складі менеджменту Компанії представлені жінки, представники різних національностей, рас і етносу, для розвитку бізнесу на підставі їх досвіду і розуміння бізнес-середовища. Рада директорів включає мінімум двох незалежних директорів та директорів різних напрямків бізнесу підприємства. Незалежний директор не може бути співробітником ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» і не був ним протягом останніх трьох років, в тому числі не займав посаду виконавчого директора протягом останніх п'яти років.

Відповідно затверджені Учасники процесу та окреслені у документі їх зони відповідальності (Рисунок 2.10).

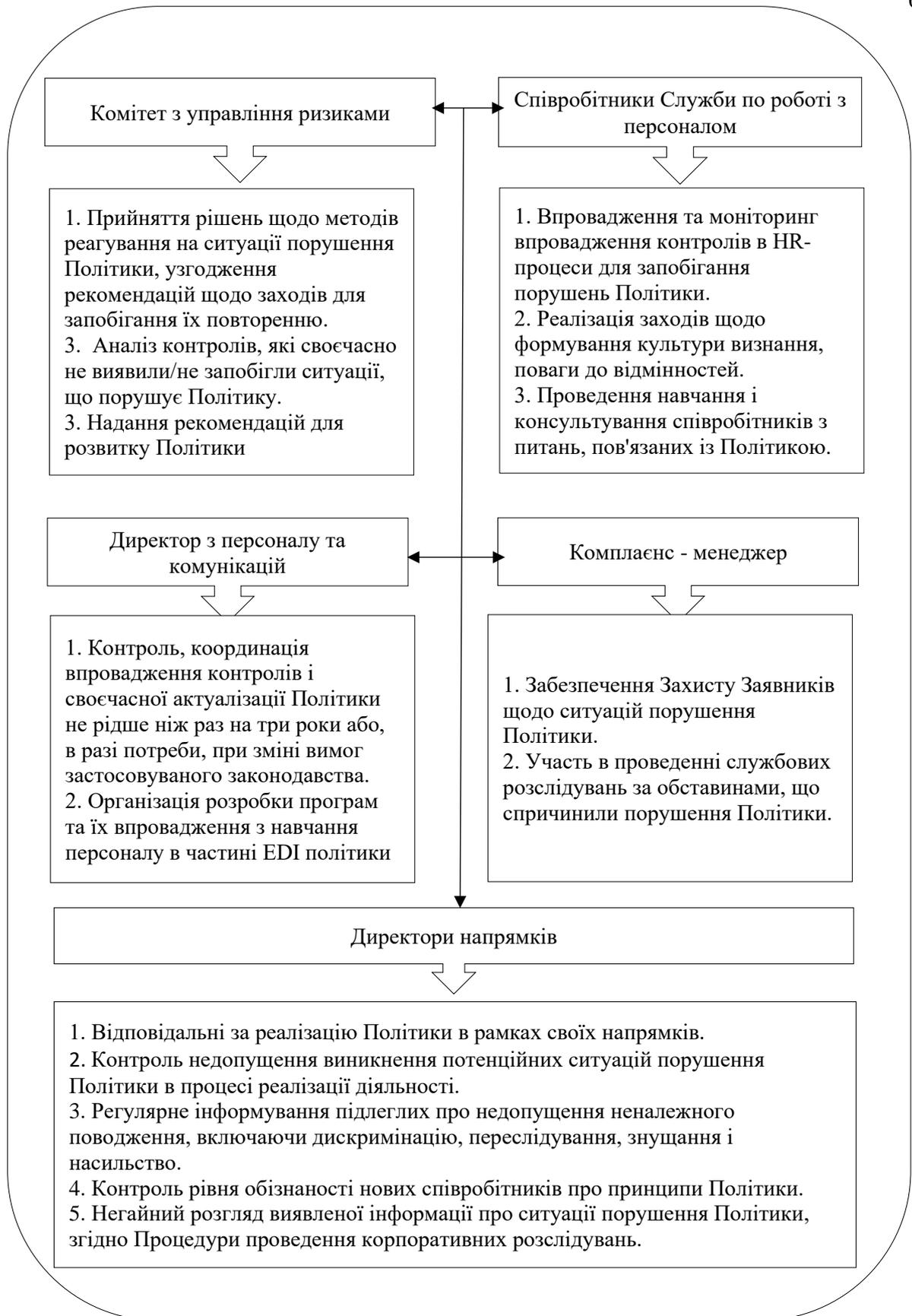


Рисунок 2.10 – Учасники реалізації Політики рівних можливостей та культурного різноманіття ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп»

На підприємстві визначений вектор інноваційної спрямованості у кадровій сфері. Визначенні ключові завдання: підвищення продуктивності діяльності; ефективне навчання і розвиток персоналу; поліпшення робочих взаємин і створення творчого середовища; поліпшення якості трудового життя; стимулювання креативних ідей; звільнення менеджерів від рутинних функцій; підвищення сприйнятливості та адаптивності персоналу до нововведень; залученість і лояльність персоналу, згуртованість колективу; забезпечення балансу інтересів компанії та співробітника.

Проте, на підприємстві відсутня чітка стратегія впровадження HR-менеджменту та посада HR-менеджера. Необхідно також враховувати, що на сьогодні більшість підприємств застосовують новітні технології управління бізнес-процесами. Можемо зробити висновок, що успішне управління по цілях, управління ефективністю бізнес-процесами підприємства (ERP-стратегія) разом з технологіями управління персоналом складаються в корпоративну стратегію та переваги окремо взятої компанії. В умовах конкурентного ринку підприємствам слід впроваджувати ІТ-системи, що дозволяють управляти ефективністю роботи персоналу в буквальному сенсі у режимі реального часу. Такі програмні засоби підтримують процеси планування, зворотного зв'язку, дозволяють отримати важливу конкурентну перевагу.

Отже, можна зробити висновок, що на ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» створений спеціальний відділ по роботі з персоналом, який має дотримуватись у своїй діяльності розроблених та затверджених по підприємству документів: Корпоративного Кодексу, Політики Корпоративного управління, Політики сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності, Процедури пошуку і підбору персоналу, Процедури прийому та адаптації співробітників, Процедури кадрової безпеки та інших.

При цьому аналіз показав, що відбувається скорочення як управлінського, так і виробничого персоналу підприємства, а за досліджувани

роки не було прийнято на роботу жодного працівника. Виявлено також відсутність методичних засад впровадження HR-менеджменту та посади HR-менеджера, які б забезпечували ефективне управління бізнес-процесами ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» разом з новітніми технологіями управління персоналом.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз HR-менеджменту на ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – КернелГруп» дозволив сформулювати наступні висновки:

1. Виявлено, що ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» є всесвітньовідомим виробником олії. Сьогодні компанія характеризується завершеним циклом виробництва. Продукція компанії експортується в понад як 60 країн світу, перетворюючи КЕРНЕЛ на лідера з виробництва і продажу соняшникової олії в світі. Бізнес-модель підприємства включає власне сільське господарство, розвинену мережу елеваторів для зберігання продуктів сільського господарства, потужні олійноекстракційні заводи, а також портові термінали, що забезпечують експорт продукції в країни зарубіжжя. SWOT-аналіз показав, що для ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» характерним є вибір стратегії обмеженого зростання.

Аналіз структури персоналу ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» дозволив виявити динаміку зменшення загальної кількості працівників, серед яких найбільшу частку складає виробничий персонал підприємства. Серед загальної кількості працівників переважна більшість, близько 50%, знаходиться у віковій категорії від 25 до 49 років. Частка пенсіонерів на підприємстві з кожним роком скорочується. Про високу кваліфікацію працівників ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний

завод – Кернел Груп» свідчить їх рівень освіти: кількість працівників із першим рівнем вищої освіти – «бакалавр» складає 53,64% , другим рівнем вищої освіти – «магістр» – 37,83%. На підприємстві забезпечується безперервний процес професійного навчання працівників, так за 2018-2020 рр. на курси перекваліфікації підприємством було відправлено 135 осіб, за цей період здобували знання за кордоном 31 особа.

2. Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» дозволив виявити зростання рівня фінансової незалежності та резервного позикового потенціалу підприємства, тобто здатності залучати позикові кошти на вигідних умовах. Зростання виручки від реалізації продукції свідчить про ринковий попит на продукцію підприємства, повернення вкладених у виробництво коштів і можливість розпочати новий виробничий цикл.

Спостерігаються процеси зниження ефективності управління господарською діяльністю підприємства, що є результатом неефективного використання витрат. Стан матеріально-технічної бази покращується, але знижується рівень ефективності основних фондів ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп».

Зменшення капіталовіддачі свідчить про зниження ефективності вкладених коштів у основний капітал суб'єкта господарювання. Показники рентабельності зростають, що говорить про підвищення здатності ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» генерувати прибуток власникам, а також зростання рівня ефективності реалізованої продукції.

Таким чином, проведений аналіз дозволяє констатувати, що ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» є досить успішним вітчизняним підприємством, фінансовий стан його є стабільним. Протягом 2018-2020 рр. досліджуване товариство підвищує результати своєї фінансово-господарської діяльності. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції зріс з 629290 тис. грн. у 2018 р. до 803525 тис. грн. на кінець 2020 р.

Позитивну тенденцію щодо зростання має і чистий прибуток, який на кінець звітного періоду складає 63150 тис. грн. ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» слід й надалі розвиватися та шукати резерви щодо поліпшення своєї фінансово-господарської діяльності.

3. Виявлено, що на ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» створений спеціальний відділ по роботі з персоналом, який має дотримуватись у своїй діяльності розроблених та затверджених по підприємству документів: Корпоративного Кодексу, Політики Корпоративного управління, Політики сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності, Процедури пошуку і підбору персоналу, Процедури прийому та адаптації співробітників, Процедури кадрової безпеки та інших.

При цьому аналіз показав, що відбувається скорочення як управлінського, так і виробничого персоналу підприємства, а за досліджувані роки не було прийнято на роботу жодного працівника. Виявлено також відсутність методичних засад впровадження HR-менеджменту та посади HR-менеджера, які б забезпечували ефективне управління бізнес-процесами ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» разом з новітніми технологіями управління персоналом.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРАТ «ПОЕЗ - КЕРНЕЛ ГРУП»

3.1 Удосконалення системи HR-менеджменту на ПрАТ «ПОЕЗ - Кернел груп»

На сьогодні, поряд з традиційними методами управління все більш актуальним стають такі поняття як «управління знаннями», «управління талантами» та «розвиток лідерства». Застосування цих методів передбачає насамперед зростання ролі основного їх носія – персоналу. Тому виокремлення функції HR-менеджменту та його еволюція до тієї форми, яку він має на сьогодні, пов'язано саме з потребою врахування не лише традиційних засобів кадрової роботи, але й особистісного потенціалу працівника.

Менеджмент ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод - Кернел груп» має для себе визначити пріоритетні напрями управління персоналом у при впровадженні HR-менеджменту (рисунок 3.1).

Організаційний напрям передбачає на першому етапі освоєння HR-процесів, виявлення проблем та недоліків в управлінні персоналом, розробку нових програм, які б забезпечували потреби професійного росту співробітників, також забезпечення комфортних та безпечних умов праці, ефективного управління корпоративною соціальною відповідальністю тощо.

Управлінський напрям стосується зміни підходів серед HR-менеджерів до управління ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод - Кернел груп». В першу чергу, менеджмент має переглянути мотиваційні механізми для своїх працівників, розробити систему KPI, яка б відповідала потребам підприємства та дозволяла оцінити роботу кожного працівника, не дивлячись яку посаду він займає.



Рисунок 3.1 – Пріоритетні напрями управління персоналом при впровадженні HR-менеджменту на ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод - Кернел груп»

Також важливим у цьому напрямі є управління гнучкістю та витратами праці, оскільки має бути створений відповідний баланс «життя-робота». Співробітники мають розуміти, що вони забезпечені необхідним для здійснення своєї праці, а також, що мають вільний час на реалізацію власних потреб (хобі, спілкування із сім'єю тощо).

Зараз із пандемією Covid-19 також має бути активне використання соціальних мереж, блогів, WIKI для потреб управління персоналом. Тим паче,

що цифровізація бізнес-процесів як раз і передбачає перехід до новітніх форм управління персоналом з використанням ІТ-технологій.

ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод - Кернел груп» для реалізації заходів, що передбачають навчання персоналу, рекрутинг, коучінг, підвищення кваліфікації та проведення тренінгів варто скористатись такими інструментами, як:

Padlet, що являє собою сервіс для спільної роботи команди, відділу на воркшопі або іншій зустрічі. По суті це нескінченна дошка для розміщення різного контенту, за допомогою якої можна створити питання і запропонувати аудиторії в режимі реального часу на нього відповіді. У версії Padlet для бізнесу є управління користувачами, правами, підвищена приватність, є брендування, відстеження активності та інше. Сервіс безкоштовний, простий в освоєнні і не вимагає ніякої початкової підготовки. Зайшовши на сайт, користувач відразу отримує доступ до можливостей сервісу і може почати користуватися його функціями навіть без реєстрації.

До переваг використання сервісу Padlet можна також віднести такі:

можливість вибору дизайну віртуальної дошки;

можливість організації колективної діяльності в режимі реального часу і роботи з візуальним контентом;

можливість розміщення матеріалів як з будь-якого носія, так і з мережі Інтернет (фото-, відео-, аудіофайли).

Miro – інтерактивна дошка. Якщо раніше онлайн дошки використовували для спільної роботи були ІТ-розробники, івент-менеджери і дизайнерів, то сьогодні дошка стає популярним інструментом навчання.

Miro являє собою інтерактивну дошку, доступ до якої здійснюється через інтернет. Цей інструмент дозволяє поєднувати онлайн- і офлайн-навчання, залишивши тільки плюси кожного з форматів. Нескінченна онлайн-дошка, на яку можна додавати картинки, документи (pdf і google docs), а також робити нотатки: малювати, писати, клеїти стікери, зберігаючи результати в

реальному часі. Крім того, можна запросити друзів і колег, щоб попрацювати разом з будь-якої точки світу.

Таку дошку застосовують менеджери під час мозкового штурму, передачі певної інформації, проведення тренінгів, оскільки вона дозволяє проявити креативність усій команді, проста у використанні, а також дозволяє залучати до роботи спеціалістів із різних країн світу.

MindMeister, що являє собою редактор ментальних карт та безкоштовний інструмент проведення онлайн майндмеппінгу і мозкового штурму. MindMeister дозволяє перетворити ідеї в завдання безпосередньо в редакторі ментальних карт, призначати завдання співробітникам, встановлювати пріоритети, додавати терміни виконання і стежити за прогресом, використовуючи простий віджет завдань. Для більш складного управління проектами можливо використовувати інтеграцію з MeisterTask і легко синхронізувати завдання між своєю ментальною картою і дошкою проекту. Також MindMeister, надає можливість для створення презентацій. Наша онлайн-версія дозволяє за лічені секунди перетворити ментальну карту в презентацію і програти її прямо всередині редактора карти. Слайд-шоу також можна експортувати, транслювати в Інтернеті або вставляти.

Ні для кого не секрет, що майндмеппінг – це метод мозкового штурму, який заохочує творчість та інновації краще, ніж будь-який інший інструмент. Першим кроком завжди виступає розробка інноваційних ідей, а наступний крок – використання інструменту, який дозволить ефективно структурувати інформацію про проект, тримати всіх учасників в курсі справ і дозволяє їм плавно переходити від ідеї до втілення. Саме тому все частіше менеджери використовують MindMeister і MeisterTask.

Flippity, який являє собою веб-сервіс, за допомогою якого можна створити різноманітні інтерактивні вправи для навчання. До таких вправ входять: флеш карти, вікторина «Своя гра», тест на введення тексту, випадковий вибір імені (для формування груп), сторінка зароблених бейджиків, перевірка орфографії, кросворд, пошук слів, бінго, індикатор

прогресу, гра «Пам'ять», автоматичне створення історії, створення сертифіката (можна створити сертифікати для персоналу про успішне проходження певного курсу або рівня).

Сервіс безкоштовний, хоч інтерфейс англomовний, але досить зрозумілий для користувача. Реєстрації на сайті не потрібно, деякі вправи можна роздруковувати, всі необхідні інструкції та демо-версії наведені для кожної інтерактивної вправи. Функціонал Flippity використовує можливості декількох відомих веб-сервісів: LearningApps, Quizlet, Jeopardy, Classtools.net.

Іміджевий напрям передбачає впровадження на ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод - Кернел груп» HR-менеджменту, який орієнтований на управління талантами, вдосконалення розвитку лідерства та стратегічне планування персоналу.

Управління талантами (Talent Management) виступає одним із напрямів HR-менеджменту, яка займається залученням кваліфікованих працівників, інтеграцією нових співробітників, а також утриманням персоналу для задоволення поточних і майбутніх цілей бізнесу. У компаніях, які дотримуються стратегії управління талантами, відповідальність за трудові ресурси лежить не тільки на HR-відділі, але і також на всіх керівників, які працюють на підприємстві.

Процес залучення і утримання кваліфікованих співробітників, що має стратегічне значення, отримав назву «війна за таланти». В англійській мові управління талантами також відомо як HCM (Human Capital Management).

ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод - Кернел груп» слід застосовувати модель більш високого рівня компетенцій, яка передбачає оцінку менеджерів нижчого рівня з використанням компетенцій, необхідних для більш високого рівня. Як правило, така оцінка проводиться за допомогою «Оцінки 360» або мультирівневих досліджень.

Основні складові управління талантами (Talent Management) (рисунок 3.2).



Рисунок 3.2 – Управління талантами (Talent Management) на ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод - Кернел груп»

В першу чергу, має бути проведена оцінка персоналу. Спочатку необхідно виявити та оцінити таланти на ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод - Кернел груп». Під оцінкою зараз розуміють все різноманіття методів оцінки, включаючи оцінку ефективності в її різних формах і проявах.

По-друге, впроваджується коучинг, адже таланти потрібно розвивати. Потроху коучингові практики освоюють сучасні менеджери, що є найшвидшим шляхом до розвитку співробітників. Мінус в тому, що справжні інструменти коучингу дуже складні в застосуванні і вимагають тривалого навчання і практики, але навіть прості зміни, що стосуються способів надання зворотного зв'язку за результатами роботи, дуже ефективні.

Наступним кроком є залучення талантів до виконання складних бізнес-процесів на ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод - Кернел груп». У залученні талантів ключовим моментом виступає оцінка потенціалу «на вході», що є досить складно тому, що якщо ментальний і / або емоційний

потенціал можна виміряти певним способом, наприклад, із застосуванням психометричних тестів, то залученість або прагнення до досягнень на вході виміряти неможливо. Навіть якщо кандидат має підтвержені успіхи в його минулому досвіді, розбіжності між очікуваннями і реальністю в стосунках або постановці і складності завдань може виявитися фатальним для розвитку кар'єри співробітника.

По-четверте, наставництво, що передбачає менторство та загальне керівництво, підтримку, допомогу в професійних питаннях на ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод - Кернел груп». Крім того, така увага з боку менеджменту підприємства дає співробітнику відчуття власної цінності, важливості його роботи. В ідеалі має застосовуватись одночасно коучинг і наставництво, причому коучинг використовувати слід у випадках, коли співробітник стикається з певними труднощами і особистими обмеженнями при виконанні роботи, а наставництво – на постійній основі.

По-п'яте, управління інноваціями. Сучасна парадигма лідерства передбачає, що геній – це продукт колективної творчості, а не індивідуального, як було раніше. Для того, щоб дозволити йому з'явитися на світло, потрібно створити такий простір, де реалізовано творчість команди. Головне завдання HR-менеджера – створювати середовище для обміну ідеями. Така стратегія управління не дозволяє домінувати одній групі або людині, навіть якщо це начальник або експерт. Замість цього лідери розробляють детальний процес прийняття рішень, щоб розглянути кілька варіантів, а не один з них. Ідеї не відкидаються, а синтезуються. Ця частина управління талантами найскладніша, так як вимагає зміни мислення менеджменту підприємства.

Останньою складовою є планування наступності, тобто потрібно зберегти накопичений безцінний досвід талантів на ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод - Кернел груп» і передати його наступникам. Раніше під цим словосполученням увазі виключно підготовку високорівневих менеджерів-лідерів, але зараз, у зв'язку зі зміною загальної організаційної

парадигми, коли підприємства в усьому світі переходять від жорсткої ієрархічної моделі до гнучких мереж команд, планування наступності передбачає розвиток якостей і навичок, таких як співпраця, коучинг, управління талантами.

Наступним пріоритетним напрямом управління персоналом при впровадженні HR-менеджменту є вдосконалення розвитку лідерства на ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод - Кернел груп». З точки зору керівників їх розвиток як лідерів здійснюється переважно у взаємодії з видатними людьми і при виконанні важких завдань, а також в процесі трансформації своєї ідентичності послідовника в ідентичність лідера.

На ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод - Кернел груп» слід впроваджувати навчання, засноване на досвіді, за допомогою якого лідери можуть використовувати свій досвід для навчання. В цьому плані широко застосовується модель Колба і модель Адаір. У моделі Колба виділяється чотири стадії, що утворюють цикл навчання:

- конкретного досвіду;
- спостереження і рефлексії досвіду;
- абстрактної концептуалізації (на основі спостереження і рефлексії);
- створення гіпотез і їх перевірка в майбутньому досвіді (активне експериментування).

Таким чином, в рамках даного підходу навчання, заснованого на досвіді, розглядається як процес, що трансформує досвід в знання.

Іншою популярною моделлю для аналізу досвіду лідера або менеджера є навчання, центрированное на дії, Джона Адаір. Дана модель фокусується на тому, як лідер веде групу до вирішення проблеми або виконання завдання. Д. Адаір передбачає, що існують три області, на які спрямовані дії керівника:

- перша область – орієнтація на завдання, включаючи формулювання цілей, планування досягнення необхідних результатів;

- друга область – команда, в якій необхідно підтримувати гармонію і мотивацію, в цьому випадку активність менеджменту ПрАТ «Полтавський

олійноекстракційний завод - Кернел груп» буде спрямована на прийняття групових стандартів, розвиток групового духу і прояснення ієрархії в групі;

третя область – потреби окремих індивідів, включаючи HR-менеджера. Вони пов'язані з формуванням міжособистісних відносин, заохоченням і індивідуальною мотивацією.

У кожен момент часу лідер повинен розглядати свою діяльність в трьох зазначених областях, що стосуються завдання, команди і окремих її членів.

Обидві названі моделі (Колба і Адаір) рекомендується використовувати на ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод - Кернел груп», коли здійснюється навчання лідерів на основі власного досвіду, а також в практичному навчанні на курсах по розвитку лідерства.

Ще одним із напрямів виступає стратегічне планування персоналу (Strategic Workforce Planning – SWP), яке полягає в тому, що дозволяє виконати стратегію діяльності ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод - Кернел груп» завдяки тому, що необхідна кількість співробітників з необхідними компетенціями знаходиться в потрібному місці, в потрібний час при оптимальному рівні витрат. SWP засноване на методах сценарного аналізу, прогнозування та фасилітації.

Наведемо відмінності стратегічного і традиційного планування чисельності персоналу (таблиця 3.1).

Можна визначити наступні етапи процесу стратегічного планування персоналом ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод - Кернел груп»:

формулювання стратегії діяльності і HR-менеджменту на 3-5 років;

визначення ролей, які найбільш важливі для виконання стратегії, а також планування програми дій з кожною групою;

аналіз фактори всередині і поза підприємством, які впливають на чисельність персоналу;

визначення попиту і пропозиції робочої сили (встановлення розриву між попитом і пропозицією, розрахунок чисельності персоналу);

планування заходів для досягнення встановлених цільових показників по чисельності персоналу;

моніторинг та контроль за впровадженням запланованих заходів, оцінка їх ефективності.

Таблиця 3.1 – Відмінності стратегічного і традиційного планування чисельності персоналу на ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод - Кернел груп»

Стратегічне планування чисельності персоналу ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод - Кернел груп»	Традиційне планування чисельності персоналу ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод - Кернел груп»
Планування здійснюється терміном від 3 до 5 років	Планування здійснюється терміном до 1 року
Використовується інформація про внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства	Використовується переважно інформація про внутрішнє середовище підприємства
Базується на існуючій стратегії підприємства	Базується на оперативних планах
Виконується аналіз сценаріїв	Прогноз виконується, як правило, на основі даних минулих періодів
Планується чисельність персоналу по ключовим позиціям стратегії	Планується чисельність по всіх позиціях / професіях
Інтегрується з процесом управління талантами (включаючи визначення критично важливих компетенцій і кар'єрних траєкторій)	Не пов'язане з процесом управління талантами

Отже, удосконалення системи HR-менеджменту ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод - Кернел груп» передбачає виявлення пріоритетних напрямів управління персоналом при впровадженні HR-менеджменту. Зараз із пандемією Covid-19 також має бути активне використання соціальних мереж, блогів, інших інструментів розвитку комунікацій з персоналом для потреб HR-менеджменту. Тим паче, що цифровізація бізнес-процесів як раз і передбачає перехід до новітніх форм управління персоналом з використанням ІТ-технологій, що дозволить ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод - Кернел груп» реалізувати

сучасні заходи HR-менеджменту: навчання персоналу, рекрутинг, коучінг, підвищення кваліфікації та проведення тренінгів.

Виявлено, основні складові управління талантами (Talent Management) та визначені засади вдосконалення розвитку лідерства на ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод - Кернел груп». Дослідження стратегічного планування персоналу, дозволила виявити відмінності стратегічного і традиційного планування чисельності персоналу. Доведено, що при реалізації зазначених заходів ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод - Кернел груп» зможе виконати стратегію завдяки тому, що необхідна кількість співробітників з необхідними компетенціями буде знаходитися в потрібному місці, в потрібний час при оптимальному рівні витрат.

3.2 Впровадження цифрових технологій HR-менеджменту у діяльність ПрАТ «ПОЕЗ - Кернел груп»

Цифрові трансформації, що відбуваються в економіці, відкривають можливості для модернізації технологій роботи з персоналом, що може значно підвищити ефективність діяльності ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод - Кернел груп». Зараз актуальним є впровадження саме цифрових технологій у HR-менеджмент. До них можна віднести такі як штучний інтелект, віртуальна реальність, великі дані, блокчейн, хмарні сховища і інтернет-речей.

Впровадження даних цифрових технологій в HR-сферу дозволить багаторазово підвищити ефективність управління людьми на ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод - Кернел груп», що незмінно призведе до підвищення продуктивності праці та кадрового потенціалу підприємства.

Впровадження цифрових технологій в процес управління людськими ресурсами на ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод - Кернел груп»

дозволяє організувати зручну цифрову середу для персоналу. Так, наприклад, процеси адаптації персоналу можуть бути автоматизовані за допомогою штучного інтелекту. Чат-бот може відповідати на питання, знайомити новачків з внутрішніми документами підприємства, надавати необхідну інформацію і ресурси для комфортного входження в посаду.

Також система штучного інтелекту здатна вивчати і аналізувати навички, поведінку і дії найефективніших співробітників. На основі цих даних вибудовувати освітні траєкторії для персоналу. Впровадження віртуальної і доповненої реальності в процес навчання персоналу ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод - Кернел груп» здатне вивести якість навчання на новий рівень, а сам процес зробити інтерактивним і цікавим.

Дана технологія дозволяє моделювати реальні ситуації в віртуальному просторі, за допомогою чого відбувається повне занурення персоналу в навчальне середовище, в якій вони мають можливість практично відпрацьовувати свої навички. Хмарні технології дозволяють вивантажувати інформацію в віртуальний простір, доступ до якого є у кожного із співробітників. Таким чином можна, наприклад, організувати навчання персоналу в вигляді онлайн-платформи, що містить каталог курсів і відображає успішність кожного співробітника.

На базі блокчейна можливе створення сервісу на ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод - Кернел груп», що містить резюме, сертифікати, дипломи та професійні досягнення претендентів, що допоможе скоротити час, що витрачається HR-фахівцями на пошук підходящих кандидатів і перевірку достовірності інформації про них. Так, наприклад, автоматизація та оптимізація робочих процесів дозволяє знизити навантаження з HR-відділу, а самі HR-менеджери завдяки цифровізації отримують ефективні інструменти для роботи з персоналом.

При цьому знизяться витрати на управління персоналом ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод - Кернел груп», оскільки немає необхідності роздувати штат HR-спеціалістів, адже багато рутинних

операцій можуть бути виконані в автоматичному режимі, наприклад, за допомогою штучного інтелекту.

Ще однією із переваг впровадження цифрових технологій в HR-менеджмент ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод - Кернел груп» є виключення людського фактору в здійсненні багатьох операцій, оскільки програми, програми та сервіси завжди виконують чіткі стандарти, рідко дають збої і помиляються, вони не схильні до втоми, а їх працездатність не ставиться в залежність від безлічі факторів, як у випадку з людиною. І ще однією перевагою є економія часових ресурсів. Одна програма здатна виконати значний обсяг роботи за незрівнянно менший час, ніж якби роботу виконувала людина.

Розглядаючи шляхи впровадження HR-менеджменту на ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод - Кернел груп» маємо зазначити, що першочерговим факторів ефективного впровадження є розвиваюче управління персоналом, тобто – це форма реалізації системного підходу до менеджменту людських ресурсів, яка ґрунтується на інтеграції системи управління і системи HR-менеджменту. Така система об'єднує весь комплекс факторів і методів впливу на розвиток і поведінку співробітників.

З огляду на процесного характеру діяльності та існуючих бізнес-процесів виникає необхідність в побудові додатково до адміністративно-штатної структури нової організаційно-рольової структури персоналу ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод - Кернел груп», що позиціонує співробітників в горизонтальній взаємодії і дозволяє налагодити командні формати роботи. Тобто необхідна організація кадрових процесів в якості потоків робіт, що проходять через всю систему бізнес-процесів ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод - Кернел груп».

Послідовна реалізація даного підходу неминуче призводить до впровадження ряду управлінських технологій в декількох напрямках (рисунок 3.3).

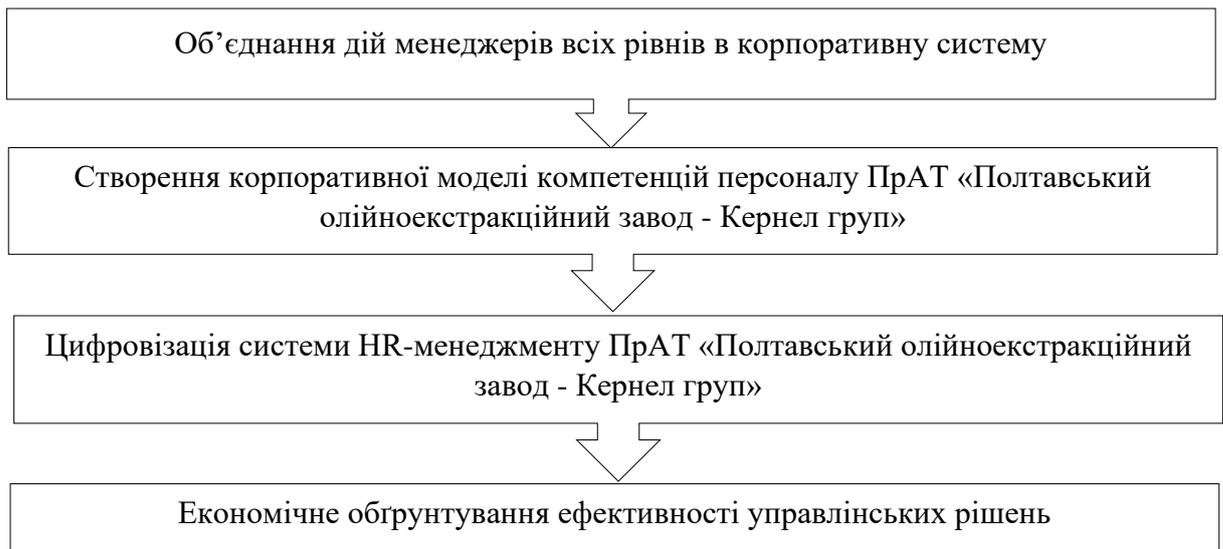


Рисунок 3.3 – Напрями впровадження управлінських технологій на ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод - Кернел груп»

Перший напрямок стосується в об'єднанні менеджерів, які керуються єдиною метою, представлення у вигляді корпоративних стандартів організаційних технологій управління людськими ресурсами підприємства.

Наступний напрямок передбачає створення корпоративної моделі компетенцій персоналу з метою концентрації на конкурентних перевагах, що визначають успіх ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод - Кернел груп» через постійний саморозвиток співробітників.

Потім необхідне впровадження цифрових технологій в систему управління персоналом, що дасть можливість найефективніше реалізувати усі інноваційні технології HR-менеджменту для отримання нових конкурентних переваг.

І останній напрямок передбачає економічне обґрунтування ефективності управлінських рішень в управлінні персоналом ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод - Кернел груп» за допомогою оцінки їх впливу на збільшення вартості кінцевого продукту.

Також при діджиталізації HR-процесів на ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод - Кернел груп» підвищену увагу варто приділяти

питанням цифрової безпеки, оскільки інформація, представлена у віртуальному просторі, часто схильна до кібератак різного характеру.

Для цифровізації сфери управління персоналом ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод - Кернел груп» неонов'язково самостійно займатися розробкою необхідних сервісів і програм. Сьогодні на ринку вже існує безліч цифрових продуктів, призначених для роботи з персоналом, і їх кількість з кожним днем зростає. Наприклад, корисними сервісами можуть бути:

- система автоматизації рекрутменту «Experium»;

- інтелектуальна рекрутингова система повного циклу «Skillaz»;

- система КРІ-управління та КРІ мотивації «KpiDrive»;

- модульна платформа для управління персоналом «HRmaps».

Крім перерахованих вище сервісів, також можна виокремити наступні:

- віртуальний асистент;

- портал знань, коли формується інтерактивна платформа, на якій співробітники діляться своїм досвідом;

AR & VR – доповнена і віртуальна реальність може знайти широке застосування і в навчанні персоналу, тим паче їх можна використовувати для документації та інструкцій з доповненої реальністю, річних звітів за результатами, проведення майстер-класів, тренінгів від експертів, віртуальних презентацій і виставок, навчання персоналу на обладнанні без його зносу, створення зручної навігації на підприємстві і т.д.;

розумний офіс – який дозволяє не тільки зберегти ресурси, а й потужний інструмент бізнесу. Основними критеріями для створення розумного офісу є багатофункціональність, мобільність та орієнтація на людину. Основна мета створення такого офісу у налагодженні безперебійної роботи ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод - Кернел груп» на основі автоматизованих систем (безпека, управління електроенергією, облік робочого часу, дистанційне спілкування).

Орієнтуючись на сучасні тренди та цифрові технології ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод - Кернел груп» рекомендується впроваджувати такі інноваційні технології в HR-менеджмент (рисунок 3.4).

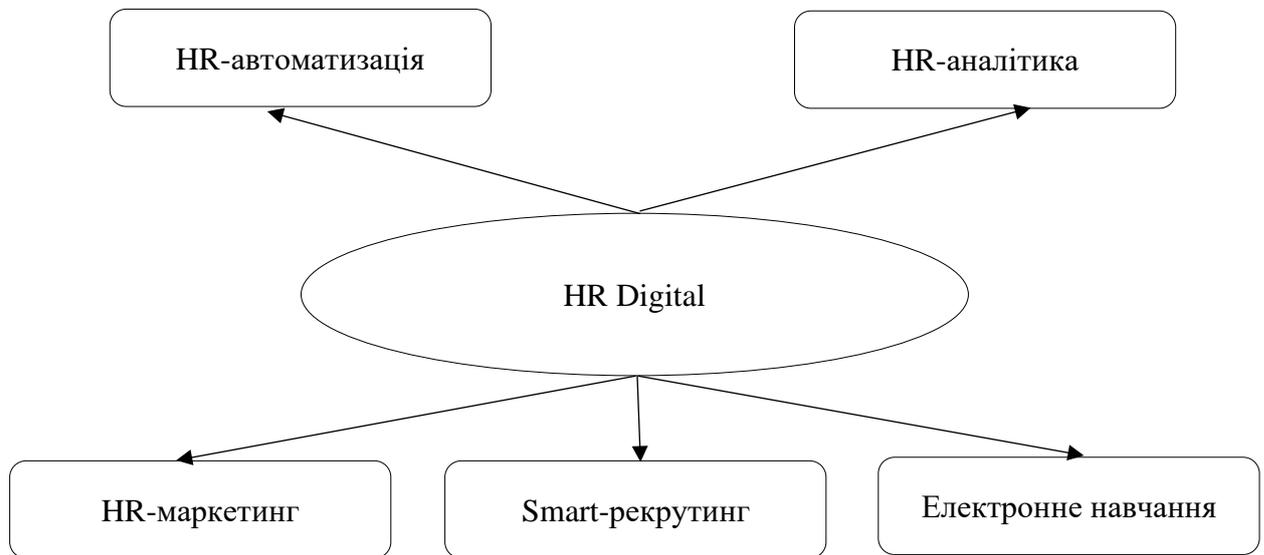


Рисунок 3.4 – Впровадження інноваційних технологій в HR-менеджмент ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод - Кернел груп»

Впровадження HR автоматизації все частіше використовується HR-менеджерами і передбачає створення додатків для автоматизації бізнес-процесів ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод - Кернел груп», що стосуються:

- внутрішнього документообігу;
- рекрутингу: пошук і відбір кандидатів на вакансії;
- оцінки і атестації персоналу;
- навчання персоналу;
- оцінки лояльності і залучення персоналу;
- моніторингу HR-бренду;
- HR-аналітики.

Впровадження HR-аналітики передбачає збір і аналіз даних про співробітників ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод - Кернел груп». Тобто використовується Big Data і Data mining в сфері управління персоналом та перетворення HR-даних в успішні бізнес-рішення, що дають можливість працювати з фактичною інформацією, прогновною аналітикою і підвищенням ROI HR.

HR-маркетинг передбачає створення бренду роботодавця. Тобто на ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод - Кернел груп» мають бути впровадженні нові Digital-інструменти для розвитку підприємства, а саме:

- створення і просування HR бренду роботодавця;
- залучення та утримання талановитих співробітників;
- управління інноваційними проектами та командами;
- створення HR контент-стратегії: транслявання місії підприємства;
- створення і підтримка зовнішніх і внутрішніх комунікацій (ЗМІ, блоги, заходи і т.п.);
- робота з лояльністю і залученістю персоналу;
- створення амбасадорів бренду. Блоги співробітників;
- створення автентичної компанії і корпоративної культури, в якій хочеться працювати;
- нестандартний креатив в просуванні HR-бренду. Корпоративний контент, яким хочеться ділитися.

Smart-рекрутинг як новий інструмент HR-менеджменту передбачає використання інструментів з рекрутингу талановитих співробітників. Залучити талановитих і перспективних кандидатів на роботу в ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод - Кернел груп» можливо із застосуванням:

- роботів-рекрутерів;
- чат-ботів;
- нових каналів залучення;
- продажу вакансії;

таргетованої реклами вакансій;
нових інструментів по оцінці кандидатів;
стажування.

Електронне навчання співробітників ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод - Кернел груп» має відбуватись через:

мобільне навчання;
адаптивне навчання із застосуванням штучного інтелекту;
персоналізоване навчання (застосування індивідуальної траєкторії навчання);
впровадження індивідуальних планів розвитку співробітника;
оцінка ефективності навчання;
створення розвиваючого середовища, яка не заважає творчості і забезпечує високі результати.

Отже, можна зробити висновок, що HR-менеджмент безпосередньо вплине на капіталізацію ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод - Кернел груп», дозволить отримати нові конкурентні переваги, використовувати увесь наявний потенціал співробітників та ефективно управляти усіма бізнес-процесами.

Виявлено, що HR-менеджмент є одним із факторів, який підвищить лідерство ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод - Кернел груп» в конкурентній боротьбі, оскільки HR-менеджмент має відношення до однієї з унікальних і важко відтворюваних конкурентами «внутрішніх компетенцій» підприємствах. Саме впровадження цифрових технологій в управління людськими ресурсами дозволить ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод - Кернел груп» перейти з числа підприємств, які успішно здійснюють свою діяльність в певному сегменті ринку, в число лідируючих, оскільки спостерігається існування прямої залежності між ступенем прогресивності HR-менеджменту, задоволеністю працівників процесом і результатами трудової діяльності, що в свою чергу, впливає на ступінь задоволеності

клієнтів, прибуток, вартість акцій та інші фінансові показники роботи підприємства.

Висновки до розділу 3

Після проведеного дослідження можна запропонувати наступні шляхи удосконалення системи HR-менеджменту на ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод - Кернел груп»:

1. Доведено, що удосконалення системи HR-менеджменту ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод - Кернел груп» передбачає виявлення пріоритетних напрямів управління персоналом при впровадженні HR-менеджменту. Зараз із пандемією Covid-19 також має бути активне використання соціальних мереж, блогів, інших інструментів розвитку комунікацій з персоналом для потреб HR-менеджменту. Тим паче, що цифровізація бізнес-процесів як раз і передбачає перехід до новітніх форм управління персоналом з використанням ІТ-технологій, що дозволить ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод - Кернел груп» реалізувати сучасні заходи HR-менеджменту: навчання персоналу, рекрутинг, коучінг, підвищення кваліфікації та проведення тренінгів.

Виявлено, основні складові управління талантами (Talent Management) та визначені засади вдосконалення розвитку лідерства на ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод - Кернел груп». Дослідження стратегічного планування персоналу, дозволила виявити відмінності стратегічного і традиційного планування чисельності персоналу. Доведено, що при реалізації зазначених заходів ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод - Кернел груп» зможе виконати стратегію завдяки тому, що необхідна кількість співробітників з необхідними компетенціями буде знаходитися в потрібному місці, в потрібний час при оптимальному рівні витрат.

2. Виявлено, що HR-менеджмент безпосередньо вплине на капіталізацію ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод - Кернел груп», дозволить отримати нові конкурентні переваги, використовувати увесь наявний потенціал співробітників та ефективно управляти усіма бізнес-процесами.

Виявлено, що HR-менеджмент є одним із факторів, який підвищить лідерство ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод - Кернел груп» в конкурентній боротьбі, оскільки HR-менеджмент має відношення до однієї з унікальних і важко відтворюваних конкурентами «внутрішніх компетенцій» підприємствах. Саме впровадження цифрових технологій в управління людськими ресурсами дозволить ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод - Кернел груп» перейти з числа підприємств, які успішно здійснюють свою діяльність в певному сегменті ринку, в число лідируючих, оскільки спостерігається існування прямої залежності між ступенем прогресивності HR-менеджменту, задоволеністю працівників процесом і результатами трудової діяльності, що в свою чергу, впливає на ступінь задоволеності клієнтів, прибуток, вартість акцій та інші фінансові показники роботи підприємства.

ВИСНОВКИ

На основі виконаної кваліфікаційної роботи на тему: «Удосконалення системи HR-менеджменту під впливом цифровізації бізнес-процесів» можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що реалізація на практиці концепції HR-менеджменту ускладнюється багатьма аспектами: неготовністю менеджменту підприємства до впровадження нових змін у існуючі бізнес-процеси, інертність, страх перед змінами самих працівників. Європейський досвід засвідчує, що впровадження HR-менеджменту дозволяє розвиватись підприємству, ефективно управляти підбором, навчанням, оцінкою, мотивацією і комунікацією між працівниками. Впровадження комплексної системи управління персоналом підприємства, дозволить створити сучасну систему управління персоналом, акцентувати увагу на розвитку персоналу, зберегти і посилити соціальну відповідальність, щоб уникнути відтоку фахівців в інші країни тощо. Маючи сильний, компетентний менеджмент і кваліфікований персонал, а також сприятливі можливості зовнішнього середовища, підприємство матиме всі підстави та умови для того, щоб запобігти і нейтралізувати загрози зовнішнього оточення і позбавитись слабких сторін в управлінні персоналом.

2. Доведено, що кожне підприємство, що прагне вижити в умовах жорсткої конкуренції та зайняти передову позицію на ринку, має шукати інноваційні шляхи вдосконалення своєї діяльності. Оскільки запорукою успішної діяльності будь-якого підприємства є його персонал зі своїми вміннями, навиками, кваліфікацією та інноваційними ідеями, відповідно слід приділити увагу його раціональному використанню як найважливішого стратегічного ресурсу. Здійснивши ґрунтовний аналіз світового досвіду впровадження інноваційних технологій в систему управління персоналом можна виділити найефективніші з них, зокрема: лізинг персоналу, кадровий аудит, коучинг та реінжиніринг. Ці технології дозволять менеджменту

підприємства вплинути на підвищення ефективності функціонування за рахунок побудови системи управління персоналом на інноваційних засадах і прийняти обґрунтовані управлінські рішення щодо формування, розвитку та реалізації кадрового потенціалу.

3. Виявлено, що цифрова трансформація підприємства представляє значний виклик для працівників різних рівнів. Найголовніше, що працівники стикаються з новими стилями керівництва, організаційними установками, оновленими бізнес-процесами. Крім того, від них вимагається засвоїти та використовувати нові навички та здібності, щоб активно відповідати вимогам ділового середовища, яке на сьогодні орієнтується на інновації. Крім того, питання штучного інтелекту та робототехніки на робочому місці вимагатиме нових концепцій для гармонізації внутрішніх процесів підприємства.

Цифровізація може змінити баланс між підприємствами, які конкурують в одному і тому ж ринковому середовищі, що вплине на існуючі структури бізнесу, встановлюючи нові умови і змінюючи спосіб конкуренції. Підприємствам необхідно слідкувати за цифровими трендами, поступово проваджуючи їх в свою діяльність. Особливо варто приділяти увагу цифровізації HR-менеджменту, так як розвиток цифрової економіки в умовах глобалізації вимагає впровадження нового стилю управління бізнесом, коли оптимально поєднуються використання новітніх технологій та взаємодія з людьми. Успішність професійної діяльності HR-менеджерів обумовлена рівнем їх зацікавленості у результатах роботи та відповідальності за реалізацію прийнятих рішень, що зумовлює необхідність їх безперервного професійного розвитку.

4. Виявлено, що ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» є всесвітньовідомим виробником олії. Сьогодні компанія характеризується завершеним циклом виробництва. Продукція компанії експортується в понад як 60 країн світу, перетворюючи КЕРНЕЛ на лідера з виробництва і продажу соняшникової олії в світі. Бізнес-модель підприємства включає власне сільське господарство, розвинену мережу елеваторів для

зберігання продуктів сільського господарства, потужні олійноекстракційний заводи, а також портові термінали, що забезпечують експорт продукції в країні зарубіжжя. SWOT-аналіз показав, що для ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» характерним є вибір стратегії обмеженого зростання.

Аналіз структури персоналу ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» дозволив виявити динаміку зменшення загальної кількості працівників, серед яких найбільшу частку складає виробничий персонал підприємства. Серед загальної кількості працівників переважна більшість, близько 50%, знаходиться у віковій категорії від 25 до 49 років. Частка пенсіонерів на підприємстві з кожним роком скорочується. Про високу кваліфікацію працівників ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» свідчить їх рівень освіти: кількість працівників із першим рівнем вищої освіти – «бакалавр» складає 53,64% , другим рівнем вищої освіти – «магістр» – 37,83%. На підприємстві забезпечується безперервний процес професійного навчання працівників, так за 2018-2020 рр. на курси перекваліфікації підприємством було відправлено 135 осіб, за цей період здобували знання за кордоном 31 особа.

5. Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» дозволив виявити зростання рівня фінансової незалежності та резервного позикового потенціалу підприємства, тобто здатності залучати позикові кошти на вигідних умовах. Зростання виручки від реалізації продукції свідчить про ринковий попит на продукцію підприємства, повернення вкладених у виробництво коштів і можливість розпочати новий виробничий цикл.

Спостерігаються процеси зниження ефективності управління господарською діяльністю підприємства, що є результатом неефективного використання витрат. Стан матеріально-технічної бази покращується, але знижується рівень ефективності основних фондів ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп».

Зменшення капіталовіддачі свідчить про зниження ефективності вкладених коштів у основний капітал суб'єкта господарювання. Показники рентабельності зростають, що говорить про підвищення здатності ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» генерувати прибуток власникам, а також зростання рівня ефективності реалізованої продукції.

Таким чином, проведений аналіз дозволяє констатувати, що ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» є досить успішним вітчизняним підприємством, фінансовий стан його є стабільним. Протягом 2018-2020 рр. досліджуване товариство підвищує результати своєї фінансово-господарської діяльності. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції зріс з 629290 тис. грн. у 2018 р. до 803525 тис. грн. на кінець 2020 р. Позитивну тенденцію щодо зростання має і чистий прибуток, який на кінець звітного періоду складає 63150 тис. грн. ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» слід й надалі розвиватися та шукати резерви щодо поліпшення своєї фінансово-господарської діяльності.

6. Виявлено, що на ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» створений спеціальний відділ по роботі з персоналом, який має дотримуватись у своїй діяльності розроблених та затверджених по підприємству документів: Корпоративного Кодексу, Політики Корпоративного управління, Політики сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності, Процедури пошуку і підбору персоналу, Процедури прийому та адаптації співробітників, Процедури кадрової безпеки та інших.

При цьому аналіз показав, що відбувається скорочення як управлінського, так і виробничого персоналу підприємства, а за досліджувані роки не було прийнято на роботу жодного працівника. Виявлено також відсутність методичних засад впровадження HR-менеджменту та посади HR-менеджера, які б забезпечували ефективне управління бізнес-процесами

ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» разом з новітніми технологіями управління персоналом.

7. Доведено, що удосконалення системи HR-менеджменту ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод - Кернел груп» передбачає виявлення пріоритетних напрямів управління персоналом при впровадженні HR-менеджменту. Зараз із пандемією Covid-19 також має бути активне використання соціальних мереж, блогів, інших інструментів розвитку комунікацій з персоналом для потреб HR-менеджменту. Тим паче, що цифровізація бізнес-процесів як раз і передбачає перехід до новітніх форм управління персоналом з використанням ІТ-технологій, що дозволить ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод - Кернел груп» реалізувати сучасні заходи HR-менеджменту: навчання персоналу, рекрутинг, коучінг, підвищення кваліфікації та проведення тренінгів.

Виявлено, основні складові управління талантами (Talent Management) та визначені засади вдосконалення розвитку лідерства на ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод - Кернел груп». Дослідження стратегічного планування персоналу, дозволила виявити відмінності стратегічного і традиційного планування чисельності персоналу. Доведено, що при реалізації зазначених заходів ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод - Кернел груп» зможе виконати стратегію завдяки тому, що необхідна кількість співробітників з необхідними компетенціями буде знаходитися в потрібному місці, в потрібний час при оптимальному рівні витрат.

8. Виявлено, що HR-менеджмент безпосередньо вплине на капіталізацію ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод - Кернел груп», дозволить отримати нові конкурентні переваги, використовувати увесь наявний потенціал співробітників та ефективно управляти усіма бізнес-процесами.

Виявлено, що HR-менеджмент є одним із факторів, який підвищить лідерство ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод - Кернел груп» в конкурентній боротьбі, оскільки HR-менеджмент має відношення до однієї з унікальних і важко відтворюваних конкурентами «внутрішніх компетенцій»

підприємствах. Саме впровадження цифрових технологій в управління людськими ресурсами дозволить ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод - Кернел груп» перейти з числа підприємств, які успішно здійснюють свою діяльність в певному сегменті ринку, в число лідируючих, оскільки спостерігається існування прямої залежності між ступенем прогресивності HR-менеджменту, задоволеністю працівників процесом і результатами трудової діяльності, що в свою чергу, впливає на ступінь задоволеності клієнтів, прибуток, вартість акцій та інші фінансові показники роботи підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Годящев М.О. Управління персоналом підприємства як фактор підвищення його ділової активності. *Інтелект XXI*. 2017. №3. С. 74-79.
2. Борецька Н.П., Москалець М.В. Удосконалення системи управління персоналом на підприємствах. *Бізнес-навігатор*. 2018. № 6. С. 65-69.
3. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. К.: Професіонал, 2006. 512 с.
4. Рудьєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: навч. посіб. для студентів вузів. Київ: Кондор, 2013. 309 с.
5. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посібн. К.: Кондор. 2007. 428 с.
6. Виноградський М.Д. Управління персоналом: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2006.
7. Хміль Ф.І. Управління персоналом. К.: Академвидав, 2006. 488 с.
8. Осіпова А.Ю. Аналіз теоретичних основ формування ефективної системи управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2012. № 6, Т. 1. С. 45-51.
9. Древецька О.І. Сутність та складові управління персоналом в сучасному науковому дискурсі. *Студентський вісник НУВГП*. 2017. №2 (8). С. 78-80.
10. Грідін О.В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2017. № 185. С. 160-172.
11. Іляш О.І. Майбутнє HR менеджменту: тенденції, ризики, мотивація. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6575>
12. Швець Г.О. Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту на вітчизняних підприємствах. *Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Серія: Економічні науки*. 2019. №37. С. 174-181.

13. Погорелова Т.О. Інноваційні технології в управлінні персоналом на сучасному підприємстві. *Вісник НТУ «ХПИ»*. 2018. № 15(1291). С. 102.

14. Довгаль О.В. Інноваційне управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2015. № 5. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/efek_2015_5_91.pdf

15. Леонова С.В. Роль внутрішнього маркетингу у розвитку кадрової функції промислового підприємства. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/16782/1/149-Leonova-243-244.pdf>

16. Третьяк О.П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. № 24(4). С. 389-396.

17. Василик А.В. Сучасні виклики та інноваційні практики управління персоналом. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2014. С. 309

18. Продан І.О. Становлення системи управління персоналом підприємства на інноваційних засадах. *Lviv Polytechnic National University Institutional Repository*. 2013. URL: <http://ena.lp.edu.ua>

19. Дем'янчук М.А. Вплив цифрових трансформацій на інтелектуальний потенціал підприємства. *Гроблеми системного підходу в економіці*. 2020. № 1(75). С. 98-106/

20. The future of work in America. People and places, today and tomorrow. URL: <https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/featured%20insights/future%20of%20organizations/the%20future%20of%20work%20in%20america%20people%20and%20places%20today%20and%20tomorrow/the-future-of-work-in-america-full-report.ashx>

21. Гурочкіна В.В. Цифрова трансформація бізнес-моделі промислових підприємств. *Подільський науковий вісник. Науки: економіка, педагогіка*. 2020. №1 (13). С. 28-35

22. Гурочкіна В.В., Кравченко Л.В., Гнатюк С.С. Цифровізація сучасного соціально-економічного простору: боти та хмари. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 6. Том 2. С. 35-39. URL: <http://ir.nusta.edu.ua/jspui/handle/doc/4069>

23. Кулинич М.Б. Цифрова трансформація вітчизняних підприємств в сучасних умовах. *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 3 (89). С. 8-15.

24. Schallmo D., Williams C. A. & L. Boardman. Digital transformation of business models - best practice, enablers, and roadmap. *International Journal of Innovation Management*. Vol. 21, No. 8. P. 17.

25. Жуковська В.М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. Вип. 27. С. 13-17.

26. Стріжкова А.В. Цифрова трансформація бізнесу: зміна стратегій і моделей розвитку / Правове забезпечення віртуалізації інфраструктури національної економіки України: монографія; за ред. С.В. Глібка, А.В. Стріжкової. Харків, 2019. С. 48-70.

27. Чорна Н. Менеджмент в умовах цифровізації економіки. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38048/1/%D0%A7%D0%9E%D0%A0%D0%9D%D0%90.pdf>

28. Сайт ПРАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп». URL: <https://www.kernel.ua/ua/>

29. Рейтинг виробників соняшникової олії в Україні у 2019/2020 маркетинговому році. URL: <https://landlord.ua/news/reitynh-vyrobnykiv-soniashnykovoii-olii-v-ukraini-u-2019-2020-marketynhovomu-rotsi/>

30. Руденко О.М., Штурхецький С.В., Шершньова О.В., Філіпова Н.В. HR - менеджмент у публічному управлінні навчальний посібник. Ч.: НТУ, 2016. 16 с.

31. Іляш О.І., Блохін П.В. Майбутнє HR менеджменту: тенденції, ризики, мотивація. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. URL: <http://ojs.dsau.dp.ua/index.php/efektyvna-ekonomika/article/view/1484>

32. Корпоративний кодекс
https://www.kernel.ua/wpcontent/uploads/2020/01/Corporate_Code__new_ua.pdf
33. Політика рівних можливостей та культурного різноманіття
<https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2018/11/Politikarivnihmozhlivostejtakulturnogoriznomanittya.pdf>
34. Bersin J. HR Technology Disruptions for 2017: Nine Trends Reinventing the HR Software Market. URL: <https://www.bersin.com/Practice/Detail.aspx?id=20245>.
35. Bersin J. Predictions for 2016: A Bold New World of Talent, Learning, Leadership, and HR Technology Ahead. URL: <https://www.bersin.com/Practice/Detail.aspx?id=19445>.
36. Gueutal H., Stone D., Salas E. The Brave New World of eHR: Human Resources in the Digital Age. Pfeiffer. 2007. 352 p.
37. Ingley C. The Digital Mindset: How to Retool Your Skills and Rewire Your Brain for the Digital Age. Media Mogul Press. 2011. 164 p.
38. Meyer P. Agility Shift: Creating Agile and Effective Leaders, Teams, and Organizations. Routledge. 2015. 256 p.
39. Sullivan J. How Google Is Using People Analytics To Completely Reinvent HR. Talent Management and HR. URL: <https://www.eremedia.com/tlnt/how-google-is-using-people-analytics-to-completelyreinvent-hr/>
40. Digital Agility: The Rocky Road from Doing Agile to Being Agile. BookBaby. 2016. 210 p.
41. The future of HR 2019: In the Know or in the No. KPMG International Cooperative, 2018. 24 p.
42. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу: аналіт. зап. / [В. С. Куйбіда, О. М. Петроє, Л. І. Федулова, Г. О. Андрощук]. Київ: НАДУ, 2019. 28 с.

43. Як полегшити життя HR-ам: цифрова трансформація пошуку персоналу. URL: <https://prohr.rabota.ua/yak-polegshiti-zhittya-hram-tsifrova-transformatsiya-poshuku-personalu/>

44. Riya Sand. HR and Cloud Computing: How the Cloud is Transforming HR. URL: <https://www.hrtechnologist.com/articles/digitaltransformation/hr-and-cloud-computing-how-the-cloud-is-transforming-hr/>

45. Emma Kennedy. How VR is transforming HR / CNN Business. URL: <https://edition.cnn.com/2019/02/26/tech/vrtransforminghrintlizeevolved/index>

46. The new age: artificial intelligence for human resource opportunities and functions. Survey by EY (Ernst & Young LLP). URL: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EYthenewage-artificialintelligence-forhumanresource-opportunities-and-functions/\\$FILE/EY-the-new-age-artificial-intelligenceforhuman-resource-opportunities-and-functions.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EYthenewage-artificialintelligence-forhumanresource-opportunities-and-functions/$FILE/EY-the-new-age-artificial-intelligenceforhuman-resource-opportunities-and-functions.pdf).

47. Nigel Guenole, Chris Lamb, and Sheri Feinzig. Competencies in the AI era. IBM Talent Management Solutions. 2018. 6 p.

48. Семенчук О. Алгоритми найму в hr: ефективність і вигода для компаній. URL: <https://www.everest.ua/ai-platform/aibusiness/algoritmi-najmu-v-hr-efektivnist-i-vigoda-dlya-kompanij/>

49. «Делойт» в Україні працевлаштувався бот-рекрутер. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/pressroom/pressrelease/2018/chatbotdtalca-at-deloitte-ukraine.html>

50. Столярук Х.С. Професійний стандарт фахівця з управління персоналом: проблеми розробки та використання. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2018. № 1. С. 312-322.

51. Кравчук О.І. Аналіз міжнародної практики стандартизації управління персоналом. *Соціально-трудові відносини: теорія і практика*. 2017. № 1. С. 142-157.

52. The SHRM Competency Model. Society for Human Resource Management, 2016. 59 p.

53. Кравченко А.А., Чайкіна А.О. Особливості формування стратегії HR-менеджменту. *Економічний розвиток держави та її соціальна стабільність: матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції 14 червня 2021 р.* Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2021. С. 55-56.

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

ДОДАТКИ