

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту**

«До захисту в ЕК»

Директор інституту(декан факультету)

Олег ШЕРЕМЕТ

(підпис)

(ім'я та прізвище)

«___»___2024р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

Тамара БЕРЕЗЯНКО

(підпис)

(ім'я та прізвище)

«___»___2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»

на тему: «Інноваційні методи менеджменту персоналу підприємства»

Виконав: здобувач 5 курсу, групи ЗУП-5-1

Проценко Ілона Русланівна

(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

(підпис)

Керівник д.е.н., проф., Березянко Тамара Володимирівна

(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

(підпис)

Рецензент

(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

(підпис)

Я, як здобувач(ка) Національного університету харчових технологій, розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав(-ла) і не одержував(-ла) недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач

(підпис)

Київ – 2024

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

Освітній ступінь бакалавр

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент персоналу»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки праці
та менеджменту

Тамара БЕРЕЗЯНКО

(підпис)

(ім'я та прізвище)

“ ” 2024 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Проценко Ілони Русланівни

1. Тема роботи «Інноваційні методи менеджменту персоналу підприємства»
Керівник роботи д.е.н, проф., Березянка Тамара Володимирівна
затверджена наказом по університету від № від « » 2024року
2. Термін здачі здобувачем закінченої роботи « » 2024року
3. Вихідні дані до роботи: Рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання; Закони України; законодавчі акти, прийняті Верховною Радою; Постанови Кабінету Міністрів України; інструкції; бухгалтерська і статистична звітність підприємства.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що їх належить розробити) Розділ 1. Теоретико-методичні підходи інноваційного менеджменту персоналу. Розділ 2. Аналіз менеджменту персоналу в ТОВ «КОРМОТЕХ». Розділ 3. Удосконалення методів управління персоналом на засадах інноваційності ТОВ «КОРМОТЕХ»
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Результати дослідження відображено в 24 таблицях, 9 рисунках ілюстративного матеріалу та презентації роботи за допомогою Microsoft PowerPoint
6. Дата видачі завдання 2024 року
Керівник : _____ д.е.н, проф., Тамара БЕРЕЗЯНКО
(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____ Ілона ПРОЦЕНКО
(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	20.12.2023	виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	25.12.2023	виконано
3.	Робота над розділом 1 „ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ”	30.12.2023	виконано
4.	Робота над розділом 2: „ АНАЛІЗ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «КОРМОТЕХ» ”	10.01.2024	виконано
5.	Робота над розділом 3: „УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЗАСАДАХ ІННОВАЦІЙНОСТІ В ТОВ «КОРМОТЕХ» ”	15.01.2024	виконано
6.	Написання висновків	18.01.2024	виконано
7.	Оформлення роботи	22.01.2024	виконано
8.	Підготовка ілюстративного матеріалу (презентації роботи)	25.01.2024	виконано
9.	Підготовка до попереднього захисту роботи	23.01.2024	виконано
10.	Захист роботи		виконано

Здобувач _____ Ілона ПРОЦЕНКО
(підпис здобувача)

Керівник роботи _____ Тамара БЕРЕЗЯНКО
(підпис керівника)

АНОТАЦІЯ

Проценко І. Р. Інноваційні методи менеджменту персоналу підприємства. - Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах ТОВ «Кормотех» за 2021-2022 роки.

У першому розділі роботи здійснено теоретичне обґрунтування ефективності інноваційних методів менеджменту персоналу на підприємстві - визначено сутність інноваційного менеджменту, охарактеризовано інноваційні персонал-технології на підприємстві, а також окреслено зарубіжний досвід інноваційних методів управління персоналом підприємства.

У другому розділі кваліфікаційної роботи надана організаційно-економічна характеристика господарської діяльності ТОВ «Кормотех», а також проведена оцінка стану та ефективності процесу організації управління персоналом. Детально проаналізований кадровий склад та особливості управління персоналом у ТОВ «Кормотех».

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано шляхи удосконалення методів управління персоналом на засадах інноваційності в ТОВ «Кормотех», запропоновано заходи з удосконалення діючої системи управління персоналом та впровадження інноваційних цифрових технологій для професійної адаптації нових співробітників. Обґрунтовано економічну доцільність впровадження даних заходів з позитивним впливом на показники економічної діяльності ТОВ «Кормотех».

Робота містить 109 сторінок основного тексту, 24 таблиць, 9 рисунків, 87 використаних джерел.

Ключові слова: персонал, інноваційний менеджмент персоналу, інноваційні методи, менеджмент персоналу, персонал-технології, управління персоналом, ефективність, адаптація

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ.....	8
1.1. Теоретико-методичні засади впровадження та реалізації інноваційного менеджменту персоналу.....	8
1.2. Характеристика інноваційних персонал-технологій на підприємстві ...	13
1.3. Зарубіжний досвід удосконалення інноваційних методів управління персоналом підприємства.....	23
Висновки до першого розділу.....	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «КОРМОТЕХ».....	33
2.1. Техніко-економічна характеристика ТОВ «Кормотех».....	33
2.2. Аналіз кадрового забезпечення та ефективності використання персоналу на підприємстві.....	43
2.3. Особливості методів управління персоналом в ТОВ «Кормотех».....	50
Висновки до другого розділу.....	76
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЗАСАДАХ ІННОВАЦІЙНОСТІ В ТОВ «КОРМОТЕХ».....	78
3.1. Основні напрямки забезпечення реалізації інноваційних методів управління персоналом в ТОВ «Кормотех»	78
3.2. Техніко-економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо удосконалення методів управління підприємства.....	87
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи ТОВ «Кормотех».....	90
Висновки до третього розділу.....	93
ВИСНОВКИ.....	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	97
ДОДАТКИ.....	106

ВСТУП

Актуальність теми. Ефективна діяльність підприємства прямо пов'язана із грамотним управлінням персоналом. Для керування підприємства потрібна дієва система управління та ефективні інноваційні методи. Таким чином, дослідження сучасних інноваційних методів управління персоналом є актуальною проблемою, яка вимагає теоретико-методичного обґрунтованого вирішення.

Аналізу проблем теорії і практики інноваційного управління персоналом присвячено праці багатьох вітчизняних та закордонних учених: Л. Балабанової Л.В., Дж. Грейсона, Колота Г., Дж. Лафти, Шубалого О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І., Шубали І. В., Дзямулич М. І., Потьомкіна О. В., Середи О. В. та інших.

Метою роботи є обґрунтування напрямів підвищення ефективності системи управління персоналом на засадах інноваційності на підприємстві.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних *завдань*:

- розглянути теоретико-методичні засади впровадження та реалізації інноваційного менеджменту персоналу;
- охарактеризувати інноваційні персонал-технології на підприємстві;
- вивчити зарубіжний досвід удосконалення інноваційних методів управління персоналом підприємства;
- надати техніко-економічну характеристику ТОВ «Кормотех»;
- проаналізувати кадрове забезпечення та ефективність використання персоналу на підприємстві;
- дослідити особливості методів управління персоналом в ТОВ «Кормотех»;
- запропонувати основні напрямки забезпечення реалізації інноваційних методів управління персоналом в ТОВ «Кормотех»;
- виконати техніко-економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо удосконалення методів управління підприємства;

- оцінити ефективність запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи ТОВ «Кормотех».

Об'єктом дослідження є процеси інноваційного управління персоналом на підприємстві.

Предмет дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти удосконалення інноваційних методів управління персоналом в ТОВ «Кормотех» в сучасних умовах господарювання.

Методи дослідження. У процесі дослідження сучасних поглядів на систему управління персоналом підприємства застосовувалися: системний підхід, групування, графічного моделювання. Для отримання аналітичної інформації були використані дані фінансової звітності підприємств ТОВ «Кормотех». Для обґрунтування удосконалення системи управління персоналом підприємства використовувалися: статистичний аналіз показників діяльності підприємства надав можливість проаналізувати виробничі показники та показники ефективності персоналу; метод моделювання ситуацій, за допомогою якого розроблено систему заходів управління персоналом підприємства; економіко-математичний метод, який дозволив визначити ефективність реалізації заходів удосконалення інноваційних методів управління персоналом. Результати надано за допомогою методів порівняння економічних показників та графічного відображення.

Інформаційну базу роботи становлять чинні законодавчі та правові акти, Державні стандарти України, звітність підприємства, довідково-нормативні матеріали, монографії, підручники, навчальні посібники, наукові праці та статті вітчизняних та зарубіжних вчених з питань проблематики обраної теми.

Повний обсяг кваліфікаційної роботи складає 105 сторінок комп'ютерного тексту. Обсяг основного тексту складає 92 сторінок. Робота містить 27 таблиць, 9 рисунків, додатків на 5 сторінках, список використаної літератури - 87 джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Теоретико-методичні засади впровадження та реалізації інноваційного менеджменту персоналу

Інноваційний HR-менеджмент – це цілеспрямована управлінська діяльність керівної ланки підприємства, в основі якої є комплекс якісно нових принципів, концепцій, процедур і стратегій щодо удосконалення або перетворення процесів управління, організаційних структур та методів системи управління персоналом, які пов'язані з кадровою політикою підприємства співробітників [2, с.63].

Об'єктом інноваційної управлінської діяльності виділяють такі соціально-економічні структури, як штат співробітників підприємства та процеси оновлення та розвитку, що проводяться всередині даної кадрової системи. Суб'єктом вважаються HR -відділи, кадрові служби підприємства, а також провідні фахівці та менеджери з управлінської ланки підприємства.

Основна мета інноваційного менеджменту в кадровій роботі полягає у проведенні управлінських нововведень та впровадженні їх у кадрову систему для того, щоб забезпечити ефективні темпи оновлення структури управління у відповідності як з поточними, так і з перспективними установками та місіями комерційної діяльності підприємства. Кінцева мета інноваційного менеджменту підвищити результативність підприємства і задовольнити потреби персоналу [24, с.69].

Інноваційний менеджмент персоналу може суттєво вплинути на результати підприємства тільки тоді, коли різні його функції, такі як розвиток кар'єри, відбір співробітників та прийом на роботу, мотивація, атестація, тренінг, партнерство найманих працівників та менеджерів та ін. об'єднані в одну цільову програму, що є частиною бізнес-стратегії.

Стратегічну роль інноваційного менеджменту персоналу можна охарактеризувати так (див. рис.1.1):

- інноваційний менеджмент персоналу має бути представлений у найвищому рівні управління підприємством;
- інноваційний менеджмент персоналу має брати участь у розробці стратегії бізнесу та оргструктури підприємства;
- все лінійне керівництво повинне брати участь у реалізації інноваційного менеджменту персоналу.

Рис. 1.1. Стратегічна роль інноваційного менеджменту персоналу

Джерело: складено автором за даними [29, с.67].

Пріоритетними напрямками інноваційного менеджменту є: зайняття керівних посад насамперед співробітниками свого підприємства; акцент на якість та гордість за досягнуті результати; зменшення статусного розриву між керівниками та підлеглими; створення сприятливих умов праці та навколишнього середовища; заохочення відкритого ділового спілкування, доказовість рішень, участь працівників у прийнятті рішень; звільнення працівників не провадяться без спроб знайти іншу роботу; формування культури роботи у команді; участь працівників у прибутку; підвищення кваліфікації працівників [3, с.52].

Основними завданнями інноваційного менеджменту персоналу є: участь у розробці ділової стратегії підприємства; підбір, найм та розміщення персоналу; мотивація та винагорода; атестація, оцінка результатів праці; трудові відносини; пенсійна політика; спілкування та клімат у підприємстві; тренінг та розвиток людських ресурсів.

Найбільш важливими принципами інноваційного менеджменту персоналу є: ефективна система підбору, найму та розміщення персоналу; система мотивації та оплати праці справедлива щодо персоналу, конкурентоспроможна щодо інших підприємств; винагорода базується на результатах індивідуальної праці та ефективності підприємства (групи); розвиток, навчання, переміщення та підвищення кваліфікації працівників здійснюються відповідно до результатів їх праці, кваліфікації, здібностей,

інтересів та потреб підприємства; зайнятість пов'язана з потребами бізнесу, індивідуальним рівнем продуктивності, здібностями та кваліфікацією; індивідуальні проблеми вирішуються швидко, справедливо та ефективно [4, с.57].

Необхідність інновацій у сфері управління персоналом обумовлена низкою факторів, серед яких:

- високий рівень освіти серед співробітників, через що виникає потреба у самостійності, підвищенні свободи дій;
- поява нововведень у технологіях управління та виробництва;
- тенденції, пов'язані з робочим складом, що передбачає збільшення різних груп населення (жінки, люди похилого віку тощо), що істотно впливає на зміну установок компанії;
- удосконалення системи з охорони здоров'я та професійної безпеки, що тягне за собою необхідність якісного навчання персоналу та його відборі;
- активне залучення топ-менеджерів у розвиток кадрів;
- створення нової робочої етики, що наголошує на значущості особистості кожного працівника компанії;
- усвідомлення стратегічної важливості розвитку персоналу;
- розробка процесів оцінювання вкладу співробітників у досягненні загальної мети підприємства.

Сьогодні застосовують такі інноваційні концепції управління персоналом [12, с.44]:

1. Модель безперервного процесу вдосконалення (KAIZEN), яка включає такі компоненти, як обґрунтування методів та інструментів переорієнтації управлінської діяльності, орієнтацію на бездефектне управління та детальне узгодження всього процесу управління.

2. Концепція радикального вдосконалення процесів – поєднує такі підходи, як бенчмаркінг (дієвий інструмент для визначення положення компанії в порівнянні з іншими), реінжиніринг, цілеспрямовані радикальні інноваційні проекти та системні інноваційні процеси.

3. Концепція загального менеджменту якості (TQM) – яка спрямована на реалізацію інноваційних змін у системі управління, в основу якої покладено підвищення результативності та ефективності управлінських процесів [12, с.44].

Для забезпечення довгострокових переваг компанії необхідно, щоб принципи кадрових інновацій кардинально відрізнялися від усталеного методу керівництва; дотримувалася впорядкованості нововведень, пов'язаних з персоналом, яка б поширювалася на більшість методів та процесів; існувало усвідомлення кадрових інновацій як частини постійного процесу запровадження нововведень [5, с.69].

До групи інноваційних управлінських інструментів у галузі залучення та найму персоналу відносяться Executivesearch і Headhunting, що є одними з нестандартних і нових методів рекрутменту, які спрямовані на підбір топ-менеджерів, фахівців та керівників вузького профілю з провідних компаній, які безпосередньо конкурують з компанією. Такий метод формування персоналу дозволяє працевлаштувати в компанію конкретного фахівця з високими навичками та кваліфікацією. Також інноваційними методами у кадровій сфері є різні види стресових та інтелектуальних інтерв'ю, наприклад, Brainteaser-інтерв'ю, в основу методу якого покладено завдання визначити логічне та аналітичне мислення претендента шляхом нестандартного вирішення проблеми. Як експерти, які проводять таку співбесіду, запрошуються не тільки фахівці HR-відділу, а й співробітники компанії, чия робота та професія безпосередньо пов'язана з креативними рішеннями: PR -менеджери, фахівці від справи з розвитку, імідж-консультанти, бренд-менеджери та ін. Таким чином, Brainteaser -інтерв'ю сприяє знайти серед претендентів новаторів та співробітників, які здатні логічно та чітко мислити [25, с.54].

Сучасна орієнтація інноваційної діяльності щодо управління персоналом об'єднана з такими функціями [41, с.58]:

- 1) вдосконалення ефективності роботи підприємства;

- 2) продуктивна підготовка та вдосконалення колективу;
- 3) вдосконалення мікроклімату між співробітниками та формування креативної групи;
- 4) підвищення рівня задоволеності життям;
- 5) мотивація продуктивних концепцій;
- 6) підвищення якості застосування кваліфікації та талантів персоналу;
- 7) зростання адаптації співробітників до інновацій.

Існують основні інноваційні напрями управління кадрами на підприємстві:

1. Інноваційне управління освітою – перетворення на навчанні кваліфікованих співробітників у всіх освітніх установах.

2. Інноваційний маркетинг персоналу – розвиток додаткових та різноманітних можливостей працівників.

3. Інноваційні та технологічні методи управління кадрами - інноваційні методи діяльності з працівниками у процесі вивчення різновидів сучасних технологій та техніки, що відносяться до них кваліфікації, акредитації, інший поділ обов'язків, враховуючи склад персоналу, зміни в процесі перепрофілювання та покращення навичок співробітників, покращення взаємодії з кращими співробітниками підприємства [21, с.44].

Отже, кадрові інновації широко використовуються у всіх галузях та процесах управління персоналом, тим самим утворюю систематизацію нових технологій в управлінській кадровій політиці компанії . Так, застосування нововведень охоплює такі сфери менеджменту людських ресурсів, як рекрутування та формування штату співробітників, підвищення ефективності та трудомісткості кадрів, навчання та атестація персоналу, професійний розвиток співробітників, а також вивільнення робочих кадрів зі штату - співробітників.

1.2. Характеристика інноваційних персонал-технологій на підприємстві

Інноваційні технології в управлінні персоналом це – нові технології, цільова спрямованість яких має орієнтир на підвищення ефективності діяльності підприємства, прийоми та інструменти управління людськими ресурсами (інноваційні технології кадрового менеджменту). Розглядаючи інноваційні технології управління персоналом в сучасних умовах, нами були систематизовані підходи до персонал - технологій (див. рис.1.2)

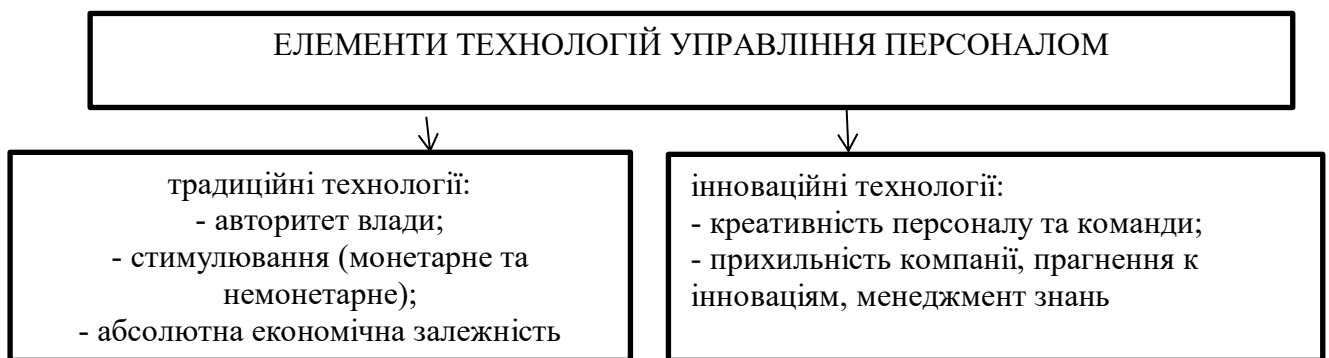


Рис. 1.2. Систематизація підходів до персонал - технологій

Джерело: складено автором за даними [32, с.58].

Ціле орієнтація інноваційних технологій в управлінні персоналом спрямована на мінімізацію витрат і зростання результативності, ефективності діяльності підприємства. Як основні передумови застосування інноваційних технологій в управлінні персоналом підприємства відображено на рис. 1.3.

Підвищення ефективності діяльності
Створення сприятливого соціально-психологічного клімату, підвищення адаптивності персоналу
Ефективний розвиток персоналу
Поліпшення якості життя
Ефективне використання здібностей людей
Заохочення раціоналізаторських пропозицій

Рис. 1.3. Передумови застосування інноваційних технологій в управлінні персоналом на підприємстві

Джерело: складено автором за даними [29, с.47].

Сьогодні популярними є інноваційні технології, які застосовуються в управлінні персоналом [30, с.65]:

- технологічні процеси розвитку колективу (маркетинг персоналу, ситуаційне інтерв'ю, екзамен, хедхантинг, поведінкове інтерв'ю, е-рекрутмент та ін);
- шкальована концепція преміювання (градація винагороди), в тому числі громадське визнання переваг та успіхів співробітника;
- застосування моделей компетенцій для аналізу персонального досягнення співробітників з урахуванням кваліфікованих, важливих показників для компанії;
- методика просування по службі та програми персонального вдосконалення (застосування можливостей), що базується на аналізі компетенцій персоналу за системою «360 градусів»;
- оцінна методика кадрів (центр оцінки, метод «360 градусів», бізнес-консультування та ін.);
- методика набору персоналу за допомогою сторонніх компаній (лізинг персоналу, аутсорсинг, аутстафінг та ін.);
- методи роботи з колективом (оцінка співробітників, управління стресом, управління конфліктами та ін.);
- методи освіти та вдосконалення співробітників (бізнес-консультування, командні ігри та ін.);
- формування системи зворотний зв'язок, особливо «знизу-вгору», розробка механізмів аналізу проблем, що стосуються підприємства;
- формування команди для програми з реалізації та впровадження сучасних організаційних, орієнтованих на майбутнє та професійні програми, побудова концепції навичок управління [30, с.69].

Охарактеризовано персонал-технології на підприємстві (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Характеристика персонал-технологій

Персонал- технологія	Характеристика
1	2
- технології формування персоналу: HR-маркетинг, headhunting, executive recruiting, executive search;	Headhunting - переманювання конкретного спеціаліста (керівника) з однієї компанії до іншої за завданням компанії-замовника. Executive Search - це комплексна, багатоступінчаста методика підбору висококваліфікованих кадрів, заснована на глибокому аналізі поточних умов бізнесу, вимог до кандидата, особливостей корпоративної культури компанії, завдань, поставлених перед співробітниками на цій посаді, з одного боку, і на розроблення індивідуальної стратегії пошуку потенційних кандидатів - з іншого. Executive Recruiting - використання технології executive search для пошуку кандидатів високої кваліфікації на будь-які позиції, аж до самих низових, навіть робочих спеціальностей HR-маркетинг - це концепція управління, в якій співробітники розглядаються як зовнішніх і внутрішніх клієнтів, спрямована на задоволення потреб підприємства в персоналі
- технології оцінки та атестації персоналу: асесмент-центр, метод «360 градусів»;	Метод «360 градусів» - оцінка персоналу, при якій співробітника оцінюють за заданими критеріями люди, з якими він працює (керівники, колеги, підлеглі). Опитувальник містить питання щодо таких характеристик оцінюваного: професійної компетентності, навичок планування, організації та контролю, делегування повноважень, мотиваційної підтримки, розвитку своїх здібностей та здібностей підлеглих, відповідальності, сумлінності, корпоративності, креативності, комунікативних здібностей, лідерських якостей, роботи з клієнтами, гнучкості до змін та управління стресом. Асесмент-центр - стандартизований, комплексний метод множинної оцінки компетенцій, що включає експертну оцінку поведінки учасників у процесах виконання ними імітаційних вправ, в яких моделюються робочі проблемні ситуації реальної трудової діяльності.
- технології поточної роботи з персоналом: стрес-менеджмент, гейміфікація, краудсорсинг, тимбілдинг;	Гейміфікація - це застосування ігрових технологій для підвищення ефективності діяльності персоналу Краудсорсинг (англ. crowdsourcing) - практика отримання необхідних послуг, ідей або контенту шляхом прохань про сприяння, звернених до великих груп людей, особливо - до онлайн-спільноти. Тімбілдинг - інноваційна персонал-технологія, що дозволяє згуртувати трудовий колектив і спрямована на розвиток командного духу на підприємстві.

Продовження таблиці 1.1	
1	2
- технології навчання та розвитку персоналу: коучинг, електронне навчання (e-learning), баскет-метод навчання;	Коучинг у сучасному менеджменті являє собою соціальну технологію здійснення партнерства з окремими співробітниками та їх групами з метою максимального розкриття їх унікальних особистісних якостей та розвитку професійних моделей поведінки, посилення внутрішньої мотивації та особистої відповідальності співробітників, а також визначення дій та надання підтримки для отримання найкращого результату. Технологія коучингу часто застосовується у навчанні резервістів, в оцінці їхньої діяльності. E-learning - система електронного навчання, синонім таких термінів, як електронне навчання, дистанційне навчання, навчання із застосуванням комп'ютерів, мережне навчання, віртуальне навчання, навчання за допомогою інформаційних, електронних технологій. Баскет-метод навчання - метод імітації ситуацій, що часто зустрічаються в роботі керівників, при якому керівник повинен систематизувати інформацію, проаналізувати документацію, надану йому як навчальний посібник, провести ділові зустрічі та переговори. Як правило, учню надаються стислі терміни виконання завдання.
- технології мотивації та стимулювання персоналу: ключові показники ефективності (Key Performance Indicators, KPI), грейдинг персоналу;	Область застосування ключових показників ефективності може змінюватись в залежності від мети використання (не тільки для мотивації в частині визначення вартості винагороди), у тому числі для оцінки діяльності співробітника - за результатами KPI можна проаналізувати ефективність виконання працівником трудових функцій. Також ця технологія може застосовуватися як один із способів контролінгу персоналу. Грейдинг персоналу – інноваційна технологія управління посадовою ієрархією.
- технологія вивільнення персоналу: аутстафінг, аутплейсмент.	Сутність аутсорсингу полягає в передачі робочих функцій будь-якої сторонньої організації або приватній особі, а аутстафінг є видом «оренди» трудових ресурсів у свій штат співробітників через кадрові агенції у сторонньої компанії. Аутстафінг - виведення співробітника за штат компанії замовника та оформлення його в штат компанії-підрядника, при цьому він продовжує працювати на колишньому місці та виконувати свої колишні обов'язки, але обов'язки роботодавця

Джерело: складено автором за даними [40, с.56].

Отже, інноваційні технології мають на меті підвищення ефективності діяльності підприємства.

Інноваційні технології формування персоналу, такі як headhunting, executive recruiting та executive search, мають загальну характеристику – підбір висококваліфікованого персоналу за допомогою рекрутингових

компаній. За допомогою HR-маркетингу пошук потенційних здобувачів вакантної посади ведеться компанією самостійно, а також, крім пошуку, передбачається втримання власного персоналу [8, с.38].

При поточній роботі з персоналом можна виділити такі інноваційні кадрові технології, як гейміфікація, стрес-менеджмент, тимбілдинг та краудсорсинг. Основні цілі, які зумовлюють застосування гейміфікації, наступні: зміна поведінки співробітника в залежності від мети (поставленої задачі); підвищення конкурентоспроможності підприємства; підвищення рівня залучення до трудової діяльності; необхідність зробити рутинні процеси професійної діяльності більш цікавими; придбання нових трудових навичок. Ця технологія гейміфікація може бути використана не тільки з метою вирішення бізнес-завдань, а й як нематеріальне стимулювання персоналу, навчання та оцінки персоналу. Завдяки тимбілдингу співробітники можуть адекватно оцінити один одного, незалежно від рівня займаної посади на підприємстві, відчути себе частиною чогось більшого, ніж вони самі. Все це підвищує продуктивність, надихає на конструктивну креативність та внутрішньо корпоративні комунікації. У співробітників виникає відчуття, що бізнес - це грандіозне змагання, і кожен має вкластися у спільну справу, щоб його команда перемогла. Особливо сильно це відбивається на показниках роботи команд, що відповідають у компанії за креатив та інновації [8, с.39].

Серед технологій оцінки та атестації персоналу до інноваційних належать ассесмент-центр та метод «360 градусів». Інноваційними технологіями навчання та розвитку персоналу виступають коучинг, електронне та баскет-метод навчання. Інноваційними технологіями мотивації та стимулювання персоналу виступають ключові показники ефективності (Key Performance Indicators, KPI) та грейдинг персоналу. Грейдування дозволяє ефективно управляти кадровим потенціалом компанії: об'єктивно і справедливо оцінювати працю всіх фахівців і утримувати кращих. До

інноваційних технологій вивільнення персоналу відносяться аутстафінг та аутплейсмент, аутсорінг [18, с.41].

До групи інновацій HR -менеджменту в частині вивільнення персоналу відносяться такі технології управління, як аутсорсинг і аутстафінг персоналу з метою зниження адміністративного навантаження на керівну ланку або підключення додаткових ресурсів. З економічної точки зору ці кадрові заходи дозволяють заощадити на виплаті заробітних плат та відрахуваннях до соціальних державних фондів, а також зменшити фінансове та податкове навантаження. Використання даних видів кадрової оптимізації допомагає HR-менеджеру або керівнику враховувати специфіку компанії, спрощувати виконання найважливіших управлінських процесів і завдань, а також вузько спеціалізувати галузі господарської діяльності, здійснення деяких неосновних для підприємства функцій на посередників або сторонніх підприємств. Практика застосування аутсорсингу та аутстафінгу стає способом підбору тимчасового персоналу та виведенням персоналу за штат компанії, проте, слід сказати про те, що такий нововведений досвід управління робочими кадрами переймають деякі компанії, що суттєво може уповільнити їх темпи розвитку у вигляді не делегування тих чи інших. інших видів діяльності стороннім організаціям та не економії на управлінських засобах [11, с.43].

Інноваційні технології в поточній роботі з персоналом, тобто щодо підвищення їх ефективності та трудового вироблення, здійснюються різними способами взаємодії зі співробітниками з метою комплексної матеріальної та економічної мотивації, стимулювання та орієнтації їх на якісний результат. Таким управлінським нововведенням є грейдинг серед HR- фахівців, процедура якого полягає у проведенні оцінки і ранжування посад у штаті співробітників відповідно до їх значної цінністю задля досягнення бізнес-цілей компанії. Завдяки такому угрупованню посадових позицій, утворюються грейди - групи посад, що мають певну «вилку окладів» і однакову цінність для фірми, що тим самим сприяє більш результативній

роботі організаційної структури та отримання максимальної віддачі від вкладених коштів у штат співробітників [20, с.36].

Також прикладом інновацій в HR-менеджменті вважається методика KPI - Key Performance Indicators, або «ключові індикатори ефективності» співробітників. Даний спосіб застосовується менеджерами та керівниками компаній з метою оцінки продуктивності та успішності діяльності персоналу за допомогою використання існуючих у тій чи іншій господарській галузі, загальноприйнятих, нормативних показників (коефіцієнтів) продуктивності, ефективності та функціональності щодо кожного співробітника, певного відділу або підприємства в цілому. Обчислення даних ключових індикаторів допомагає фахівцям з кадрової служби та керівникам організовувати трудовий та виробничий процес, а також аналізувати та виявляти слабкі сторони з позиції досягнення намічених цілей підприємства. Крім того, варто підкреслити, що система KPI – це комплекс показників, на які орієнтуються управлінський апарат і штат співробітників, і останнім з них від виконання або перевиконання показників належить матеріальна або інша винагорода. За рахунок саме таких інноваційних інструментів з управління персоналом йде прив'язка результативності підприємства від ефективності співробітників [14, с.43].

У сфері ж атестації, навчання та професійного розвитку співробітників також стали широко застосовуватися інноваційні методи управління. Так, метод «360 градусів», що дозволяє виявити потенціал співробітника і визначити відповідність його займаної посади та потреби в його навчанні, використовується провідними фахівцями та керівниками компаній з метою розвитку компанії. Головний інструмент такої методики – це систематичне анкетування та отримання зворотного зв'язку від ділового оточення співробітника або групи співробітників за допомогою оцінки результатів їхньої роботи та професійної поведінки. За отриманими підсумками анкети-опитувальника управлінням або HR -менеджерами формується об'єктивна інформація з питань розвитку конкретних компетенцій працівника,

поліпшення його відносин з колегами по відділу, занесення співробітника до кадрового резерву компанії або ж необхідності підвищення кваліфікації. Саме на основі даного зворотного зв'язку відділом з управління людськими ресурсами приймаються різні якісні управлінські рішення, щоб підвищити ефективність персоналу в цілому, а вже з наступним асесментом (оцінкою та атестацією) співробітників декларуються висновки про зниження або підвищення служби [7, с.52].

Інноваційний метод навчання та розвитку персоналу , як Secondment («прикомандування»), що є видом ротації співробітників як усередині підприємства між сполученими відділами , так і між компаніями-партнерами. Такий тимчасовий переклад робочих кадрів дозволяє оволодіти йому необхідними професійними навичками і знаннями для більш результативної роботи за своїм основним видом трудової діяльності. Застосування Secondment як управлінського рішення з навчання персоналу сприяє особистісному та професійному розвитку працівників, зміцненню його компетенцій та навичок у командній роботі, а також загалом і в цілому призводить до підвищення господарської діяльності підприємства та впливає на поліпшення іміджу підприємства як соціально-орієнтований роботодавець [9, с.66].

Як показують результати практичної діяльності, підприємства можуть використовувати е-рекрутмент як ефективна система підбору персоналу з використанням інтернет-ресурсів, відмінною особливістю якого є - автоматизація всіх етапів роботи з передбачуваними претендентами на робочі місця.

Використання ERP -системи, яка дозволяє автоматизувати управління у великих організаціях з розгалуженою мережею, складними бізнес-процесами, широким асортиментом продукції, великими складськими приміщеннями. Для розширення функціоналу програмного забезпечення необхідно змінити підхід до автоматизації роботи з кадрами і використовувати SAP ERP HCM, що є спеціалізованими програмами для HR -відділів, в яких одночасно,

синхронізовано і комплексно вирішуються завдання повсякденного обліку персоналу, розрахунку заробітних плат та ін. рівня стратегічних рішень [11, с.43].

Так, у рамках створення сприятливого соціально-психологічного клімату, підвищення адаптивності персоналу можливе використання інноваційної технології управління персоналом agile. Ця методологія передбачає розбиття бізнес-процесу на етапи та ролі. На підприємствах, які використовують agile - технології, відсутні структурні підрозділи. Система ефективних комунікацій між agile-командами сприяє використанню гнучких методів управління.

З метою підвищення ефективного розвитку персоналу використовуються плати форми Zoom для організації аудіо та відео конференцій. Дані платформи сприяють підвищенню кваліфікації персоналу, частковому перенавчанню та обміну інформацією. У сучасних умовах зростаючу актуальність набуває концепція « вчення протягом усього життя».

У рамках ефективного використання здібностей персоналу підприємства, що є конкурентоспроможними в сучасних умовах, використовують інноваційну технологію управління персоналом - сторітлінг.

В управлінні персоналом можна виділити такі інноваційні напрямки, як: інноваційне лідерство, розвиток інноваційної культури, управління талантами як інноваційний напрямок в управлінні персоналом, інноваційні кадрові стратегії та залучення співробітників як ключовий фактор модернізації та інновацій [19, с.33].

При реалізації виділених інноваційних напрямків слід звернути увагу на важливість вибору конкретних заходів та визначення плану їх реалізації між спеціалістами служби управління персоналом та іншими структурними підрозділами підприємства.

Для заохочення інноваційних пропозицій підприємства вдаються до використання сучасних крауд-технологій: краудстафінгу, краудсторлінгу,

краудрекрутингу, краудфандингу, краудсорсингу та краудтестингу (див. рис. 1.4).



Рис. 1.4. Сучасні крауд-технології на підприємстві

Джерело: складено автором за даними [21, с.45].

Застосування краудстафінгу і краудтестингу дає змогу здійснити тестування та вивчити ринкове середовище гнучким та інноваційним способом, забезпечуючи ймовірність роботи з великими потоками інформації, в тому числі в умовах цифрової реальності.

Інноваційною технологією кадрового менеджменту є Urnan Resource Management, яка допомагає залучати та утримувати власний персонал. Широкого поширення набула розрахована на багато користувачів система Globus Professional, що забезпечує автоматизацію всіх процесів і підрозділів підприємства. Цифрова трансформація призводить до перегляду трудового законодавства та системи кадрового документообігу. Сьогодні з'являються нові проекти та рішення в галузі управління персоналом. Зараз активно використовуються роботи [18, с.55].

Крім того, сьогодні у процесі підбору персоналу та безпосереднього пошуку роботи часто вдаються до допомоги мережі Інтернету. В мережі Інтернет звертаються до онлайн-компаній з підбору персоналу, веб-сайтів професійних компаній з підбору, що реально функціонують персоналу, сайтам з цікавими вакансіями з різних категорій тощо. Використовувати

Інтернет зручно всім, зокрема керівникам, менеджерам з підбору персоналу, так і потенційним співробітникам підприємства, а також агенціям з підбору персоналу. Основні переваги використання мережі Інтернету – швидка дія, доступність та вільний доступ [19, с.53]. Найбільш важливими інноваційними технологіями в мережі Інтернет є:

1. дистанційне відвідування та інтерактивне спілкування для врегулювання стандартних питань у сфері управління персоналом (співбесіда з використанням Skype, дистанційне навчання та ін.);
2. формування баз даних обліку та регулювання професійних статистичних даних (організаційної роботи, зміни показників професійного колективу, оцінки можливостей колективу тощо);
3. здійснення відео конференцій та освітніх заходів для персоналу на віддаленій роботі;
4. надсилання важливих матеріалів (відомостей) на особисту електронну пошту персоналу;
5. вдосконалення онлайн-додатків в Інтернеті для швидкого отримання реакції у відповідь, збільшення зацікавленості персоналу в розгляді основних питань [41, с.41].

Отже, для успішного функціонування будь-якого підприємства необхідно постійно змінюватися, застосовувати різні інноваційні технології, зокрема, в управлінні персоналом. Безсумнівно, інноваційні технології в управлінні персоналом – це одна зі складових, завдяки застосуванню якої компанія може стати більш помітною на ринку праці.

1.3. Зарубіжний досвід удосконалення інноваційних методів управління персоналом підприємства

Сучасні тенденції розвитку ринку праці висувають перед системою управління персоналом вимоги до пошуку методів, на основі яких буде створено команду, з мінімальними витратами часу та максимальною

віддачею. З цією метою необхідно використати напрацьований міжнародний досвід, зокрема використання хмарних технологій в системі інноваційного управління персоналом [19, с.36].

Хмарні системи управління персоналом виконують багато функцій. Наприклад, вони керують продуктивністю праці персоналу, відстежують особисту інформацію співробітників, керують заробітною платою, податками, пільгами, здійснюють пошук персоналу, планують роботу з ними, їх розвиток та просування, планують наступність (підготовку заміни працівників), займаються підбором, адаптацією та розвитком кар'єри працівників підприємства.

Сучасна структура хмарної системи управління персоналом передбачає передачу на аутсорсинг функцій управління персоналом на підприємстві і, таким чином, здійснює значну економію фінансових ресурсів підприємства.

Хмарна система пропонує для управління персоналом компанії такі моделі реалізації: персональна хмара – це інформаційне поле окремого працівника та можливості інформаційного доступу до працівника; корпоративна хмара – це інформаційна база, поле та внутрішня мережа підприємства; гібридна хмара - це хмара, розгорнута всередині компанії і включає інтеграцію персональної і корпоративної хмар; громадська хмара – це агрегація гібридної хмари конкретної компанії з порталами інших організацій (наприклад, податкова інспекція, центри зайнятості та ін.), з якими ця компанія зобов'язана контактувати з питань управління персоналом у рамках чинного законодавства [51, с.40].

Хмарна система управління персоналом закордоном має такі моделі обслуговування: програмне забезпечення як послуга (англ. software as a service, скорочено - SaaS). SaaS- послуга надає стабільну та універсальну сервісну платформу для розробки та функціонування систем управління інформацією. Хмарні технології у вигляді SaaS-продуктів є чудовим рішенням для середніх та невеликих компаній; платформа як послуга (англ. скорочено - PaaS). Основними характеристиками хмарної платформи є

безпека, мережна взаємодія, висока роздільна здатність та інтелектуальність. PaaS-рішення спрямовані на спрощення роботи програмістів; інфраструктура як послуга (англ. infrastructure as a service, скорочено – IaaS).

Переваги розвитку хмарної системи управління персоналом на зарубіжних компаній [60, с.51]:

- на підприємстві немає необхідності купувати, зберігати та підтримувати дороге мережеве обладнання. Навпаки, є можливість скоротити використовувані для цього ресурси, такі як час, кошти, та персонал, що беруть участь у підтримці, оновленні та ремонті обладнання та програмного забезпечення. Хмара постачальників постачає програмне забезпечення через інтернет, гарантуючи, що програмне забезпечення, що надається, періодично перевіряється та оновлюється, а також є безпечним при підключенні до корпоративної хмари;

- підприємства стають гнучкішими, так як мають можливість змінювати кількість обчислювальних ресурсів. Витрати компанії безпосередньо залежить від кількості підключених зараз інформаційних ресурсів. За непідключені ресурси плата не стягується. Інформаційне забезпечення переміщається з офісів та внутрішніх статей витрати підприємства у категорію зовнішніх операційних витрат;

- співробітники, які мають віддалений доступ, можуть легко отримувати допуск до необхідних програм через інтернет з будь-якого місця, використовуючи свої мобільні та портативні обчислювальні пристрої, збільшуючи ефективність своєї діяльності. Крім того, керівництво організації завжди може перевірити джерела інформації та взаємодії працівників, час їх реальних контактів щодо виконуваних функцій.

- за допомогою додатків користувача компанії можуть перетворити свої послуги на продукти, які споживачі отримують через мережу інтернет. З'являється можливість реалізовувати продаж додатків або функцій через хмару інших споживачів, які також потребують цієї служби. Наприклад, це надзвичайно актуально при пошуку та підборі персоналу [60,

с.53].

Напрями розвитку та підвищення ефективності хмарної системи управління персоналом на зарубіжних підприємствах виявляються при вирішенні наступних завдань (див. рис.1.5):

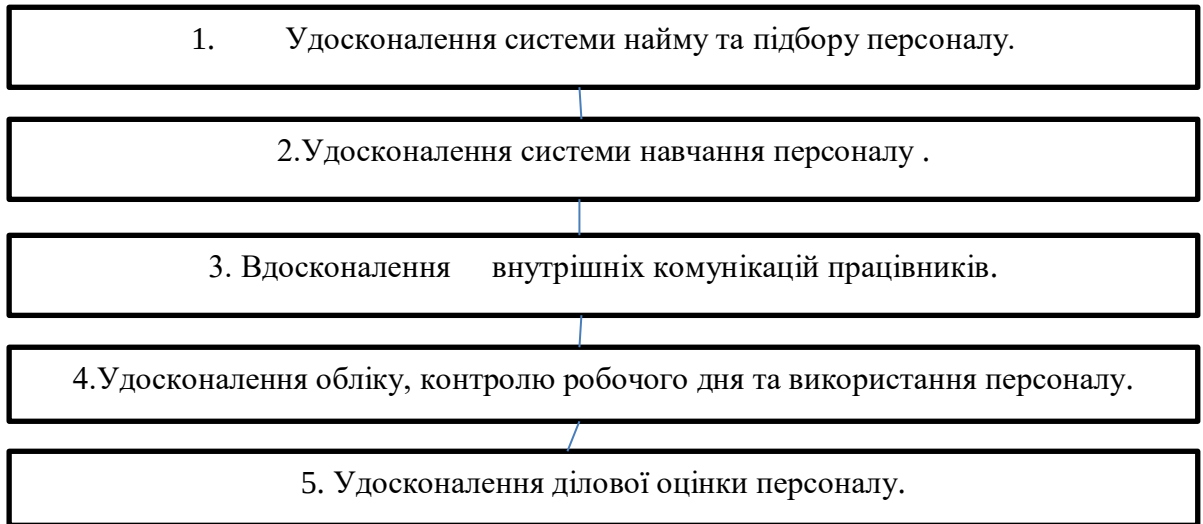


Рис.1.5. Напрями розвитку та підвищення ефективності хмарної системи управління персоналом на зарубіжних підприємствах

Джерело: складено автором на підставі [51, с.48].

1. Удосконалення системи найму та підбору персоналу. Раніше інформаційні системи обліку кандидатів на вакантні посади були для зберігання інформації про кандидатів для роботи з резюме. В даний час є можливість створити таку рекрутингову систему, яка може працювати на мобільному телефоні, планшеті та ін., за допомогою якої можна одним кліком знайти резюме, зв'язатися з кандидатом, провести відео-співбесіду через камеру мобільного телефону та реалізувати онлайн-асесмент, якщо цього вимагає роботодавець. Отже, найбільше привабливі кандидати на топ позиції не люблять писати резюме, а часто мають свій профіль в соціальних мережах, такий як, наприклад, LinkedIn. Тому рекрутингова система організації має дати можливість швидко знайти необхідних кандидатів, здійснити їхню грамотну добірку та порівняння, а потім дозволити безпосередньо зв'язатися з ними.

При цьому внутрішні системи пошуку та підбору персоналу досі

складні, вимагають присутності консультантів для обслуговування та управління. Важливо зробити системи максимально простими та зрозумілими для того, щоб менеджери з управління персоналом самостійно могли оновити свій статус, знаходити необхідну інформацію та кандидатів, заповнювати форми працевлаштування, оцінювати кандидатів, вести проекти.

Діапазон процесів, результати яких раніше були присутні на папері, тепер необхідно перевести в онлайн-систему. При цьому систему необхідно звільнити від різних «логінів і паролів», повторів входів у систему, систему необхідно інтегрувати у повсякденну роботу [55, с.7].

Хмарні інформаційні технології дозволяють також оперативно реагувати зміни ринку праці. Завдяки соціальним мережам «LinkedIn», а також «Facebook», та ін., розвивається соціальний та реферальний рекрутинг. Фахівці з підбору персоналу шукають кандидатів з їхніх профайлів у соціальних мережах, а реферальні системи (типу Careerify) дозволяють знаходити кандидатів серед широкого кола друзів працівників компанії в інших соціальних мережах. З'являється можливість оцінити кандидата віртуально та заочно через його зв'язки, відстежувати його активність та зацікавленість у роботі цієї організації. Керівництво може відстежувати бренд організації через спеціальні інструменти та будувати локальні бренди з урахуванням специфіки території та країни [51, с.63].

До рекрутингових платформ нового типу можна віднести «Careerify», «Lever», «SmartRecruiters», «Cornerstone», Greenhouses «Saba». З технологічної та інформаційної точок зору це означає, що рекрутингові системи, що вже функціонують, повинні бути доповнені інноваційними інструментами реферального рекрутингу, системами керування взаємодії з кандидатами, системами аналізу кандидатів, системами реклами, інструментами відео співбесід.

2.Удосконалення системи навчання персоналу . Керівники підприємств сьогодні не хочуть, щоб працівники з відривом від виконання своїх функцій

проходили тривале навчання. Усі хочуть бачити навчання працівників 27 повністю інтегрованим у їхні посадові обов'язки.

Виникає необхідність повної радикальної зміни системи навчання та її інтерфейсів, доповнення даної системи конкретною аналітикою потреби та ефективності навчання, підготовки легких та інформативних полів для користувача на конкретному робочому місці та посаді. Нові компанії, такі як Betterworks, Small-Improvements, вже розробили навчальні додатки на основі вищевказаних принципів. Нові технології навчання, такі як «Learning Management System (LMS)» окрім системи обліку учнів, ведення каталогу курсу, проходження курсу навчання та обліку успішності пов'язують учнів між собою, сприяють налагодженню широкої мережі професійних контактів, ефективному обміну інформацією.

Процес навчання переходить в розряд соціального навчання, призначеного для більш швидкого і успішного отримання професійних практичних знань і кращого засвоєння навчального контенту [50, с.40].

Нові технології навчання інтегрують процес навчання з процесами управління талантами та управління ефективністю. Систему навчання вбудовують у виробничий процес. А нова технологія «Tin-Can» дозволяє відстежувати активність всіх працівників, включаючи їх звернення на різні посилання в Інтернеті та заходи на сайти [16, с.58].

Інший інноваційний тренд у навчанні персоналу – розробка системи «вбудованого навчання» чи «інтелектуального навчання» як ключовий фактор успіху. Даний метод дозволяє поєднати систему навчання та окремі її методи із реальними функціями працівників. Коли працівник не зайнятий безпосередньо виконанням конкретного завдання, на його комп'ютері або іншому мобільному пристрої можуть з'являтися нові навчальні матеріали та завдання на основі реальних процесів його діяльності в компанії.

3. Вдосконалення внутрішніх комунікацій працівників. Багато працівників вважають за краще читати новини по телефону після закінчення робочого дня, причому саме через мобільний телефон, а не на комп'ютері. У

такому разі, якщо підприємству необхідне постійна зворотний зв'язок із працівниками, вона може бути також встановлена через мобільні програми. Тенденція розвитку мобільних програм постійно посилюється. Мобільний пристрій може стати головним інтерфейсом для всіх додатків та у сфері управління персоналом компанії.

4. Удосконалення обліку, контролю робочого дня та використання персоналу. Основні працівники з погодинною системою оплати праці, а також працівники служби управління персоналом, які контролюють діяльність основних працівників, через віддаленість виробничих процесів та об'єктів дуже мобільні. Їм необхідно мати мобільні додатки для контролю та обліку. Раніше вважалося, що системи обліку – це стелажі з інформацією про працівників організації. Нині інформація про працівників – це більші масиви інформації, ніж раніше. Ті зарубіжні компанії, у яких розвинений процес обліку персоналу «датифікації», показують результати у 2-3 рази краще за показниками якості підбору персоналу, ефективності його роботи, плинності персоналу [61, с.453].

Аналітика систем управління персоналом – також об'єкт інвестицій та впровадження хмарних технологій. З точки зору аналітики важливо, якою стратегічною та поточною аналітичною інформацією володіє організація: характеристики працівників, основні показники ефективності їх діяльності, показники навчання та розвитку, результати та показники періодичної ділової оцінки персоналу. Ці дані разом з інформацією в режимі реального часу дозволяють організації більш глибоко аналізувати та приймати вірні рішення – з питань прийому персоналу, покращення показників ефективності діяльності працівників, зниження витрат на персонал. Нові хмарні технології при цьому дозволяють зробити аналітичні системи не просто базою аналітичних даних, а системами прийняття можливих рішень на основі цих даних. Наприклад, рішення на науковій основі дозволяють виділити в організації кращого рекрутера, визначити фактори та умови підбору цим рекрутером найбільш перспективних кандидатів, впровадити ці фактори та

умови в діяльність інших рекрутерів в компанії, і тим самим суттєво підвищити ефективність їх діяльності. Іноземні компанії, безперечно, мають такий корисний досвід. До прикладу, компанія «Deloitte» має рішення, яке в режимі реального часу відстежує активність персоналу і дозволяє економити значні кошти на матеріальній винагороді персоналу без зниження продуктивності праці. Компанія також використовує провайдер «віртуальний педагог» (virtual educator), який відстежує активність персоналу в інтернеті та рекомендує способи та методи підвищення кваліфікації працівників знову-таки на основі проведення онлайн навчання.

5. Удосконалення ділової оцінки персоналу. Більшість фахівців у галузі ділової оцінки персоналу закордоном, як відомо – це фахівці у галузі організаційної психології. Відомі компанії, спеціалізуються на проведенні асесмент-центрів «KornFerry/PDI, DDI», «SHL», «Wiley», використовують дані про управління, керівництво, навички продажів, ефективність працівників, які збираються протягом тривалого періоду часу [71, с.55].

Сьогодні нові провайдери, що з'являються на ринку ділової оцінки персоналу, вибудовують процес асесменту, зокрема 1) на основі інформації, що отримується в режимі реальних даних, 2) на основі основних психологічних моделей [51, с.49].

Краудсорсинг чи соціальні системи також трансформують практики управління персоналом у галузі ділової оцінки. Просте голосування працівників «так» чи «проти» певних ідей стає дедалі більш поширеним. Фахівець з управління персоналом може відразу отримати зворотний зв'язок або коментар на будь-яку нову методику та організаційну зміну.

Хмарні технології дозволяють використовувати як один із інструментів ділової оцінки технологію «соціального визнання». Соціальне визнання як реального часу демонструє «престижність» оцінюваних співробітників у колективі, що, як відомо, є додатковим способом нематеріального стимулювання. Цей інструмент надає великий вплив на залучення працівників.

Для оцінки ефективності діяльності працівників, хмарні технології важливі також щодо визначення місця знаходження працівників протягом робочого дня. За допомогою мобільних пристроїв, керівник може отримати достатню інформацію про локацію персоналу в режимі реального часу. Що ж до управління ефективністю діяльності персоналу, можна назвати таке. Розвиваються технології, які засновані на режимі реального часу: зворотний онлайн, коучинг, підходи «agile» в управлінні за цілями. Це означає, що акцент в управлінні ефективністю зміщується у бік розвитку та прозорості. Нове покоління технологій управління ефективністю включає постійний онлайн-контроль, прозорість у постановці цілей перед працівниками, agile-менеджмент [71, с.68].

6. Сьогодні досить актуальним напрямом удосконалення процесу адаптації персоналу стала інтеграція цифрових технологій у цю сферу HR-менеджменту. Саме цифрові технології дають можливість домагатися максимальної економії робочого часу менеджерів, досягати поставленої мети в найкоротші терміни, мінімізувати можливий негативний вплив на новачка з боку несумлінних наставників, а також полегшити процес навчання і скоротити його тривалість [2, с.46].

Одним із яскравих прикладів успішної інтеграції цифрових технологій в адаптацію персоналу є компанія Apple, в якій саме персонал відіграє ключову роль. Перший робочий день у Apple починається з ознайомлювальної програми. Кожен новий співробітник отримує пакет, в якому знаходяться: стікери Welcome to Apple, документ із HR-відділу та футболка з написом року початку роботи в компанії та новий iMac, який має бути встановлений самостійно, без технічної підтримки. У компанії вважають: якщо співробітник досить розумний для того, щоб працювати в Apple, він достатньо розумний, щоб підключити свій комп'ютер до серверів. Також роботодавці розраховують на те, що в страху не впоратися з цим завданням новий співробітник почне швидше спілкуватися і знайомитися з колективом [5, с.275].

Отже, за допомогою хмарних технологій зарубіжне підприємство отримує можливість оптимізувати функції по залученню, утриманню, розвитку та керуванню персоналом. Хмарні технології надають нові широкі можливості для роботи віддалених і сезонних працівників. Використання хмарних технологій дозволяє усунути проблеми точності та оперативності інформації, яку отримують працівники під час виконання своїх обов'язків.

Висновки до першого розділу

У висновку до першого розділу, можна зазначити, що інноваційне управління персоналом є невід'ємною складовою сучасного підприємництва, особливо в умовах швидкого розвитку інформаційних технологій та жорсткої конкуренції на ринку. Застосування різноманітних інноваційних HR-інструментів дозволяє підприємствам максимізувати трудовий та професійний потенціал співробітників, підвищуючи ефективність та продуктивність їхньої роботи.

Основною тенденцією в управлінні персоналом є використання хмарних інформаційних технологій, що робить системи управління персоналом більш доступними та простими. Інтеграція цих технологій стає необхідністю для підприємств, спрямованих на оптимізацію трудових процесів та досягнення стратегічних цілей.

Отже, інноваційне управління персоналом визначається необхідністю використання новаторських підходів у всіх аспектах кадрового менеджменту, починаючи від найму та закінчуючи оптимізацією робочого процесу. Це сприяє створенню конкурентоспроможного підприємства, яке гнучко реагує на виклики ринку та ефективно використовує потенціал свого персоналу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «КОРМОТЕХ»

2.1. Техніко-економічна характеристика ТОВ «Кормотех»

ТОВ «Кормотех» - українська компанія-виробник кормів для котів і собак, заснована у 2003 році у Львівській області. Потужності – це два високотехнологічні заводи з виготовлення сухих та вологих кормів, розташовані в екологічно чистій зоні на Львівщині. Головний офіс компанії знаходиться у Львові.

Частка компанії ТОВ «Кормотех» на ринку кормів України у 2022 р. приблизно становила 31,0% за обсягами реалізації, свідчить про наявність у компанії беззаперечної лідируючої позиції, яка забезпечується правильно вибраною стратегією та відмінними фінансовими результатами, що посилюється з року в рік (див. табл. 2.1) на підставі фінансової звітності підприємства (Додаток Б).

Таблиця 2.1

Динаміка техніко - економічних показників діяльності

ТОВ «Кормотех» за 2021- 2022 рр. (тис.грн.)

Показник	2021 рік	2022 рік	Відхилення	
			тис. грн.	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2 609 133	3 306 632	697 499	26,73
Валовий прибуток	788 502	969 322	180 820	22,93
Прибуток від операційної діяльності	260 893	414 443	153 550	58,86
Чистий прибуток	195 852	305 855	110 003	56,17
Рентабельність:				
-по валовому прибутку,%	30,2	29,3	-0,9	x
-по операційному прибутку,%	10,0	12,5	+2,5	x
-по чистому прибутку,%	7,5	9,2	+1,7	x

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Кормотех»

У 2022 р. компанія ТОВ «Кормотех» досягла значного приросту виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), яка зросла з 2 609 133 грн. у 2021р. до 3 306 632 тис. грн. (зростання на 26,73%). Значний приріст був досягнутий за усіма показниками зокрема, валовий прибуток компанії ТОВ «Кормотех» у 2022р. склав 969 322 тис. грн. (у 2021 р. – 788 502 тис. грн., зростання протягом 2022 р. – 22,93%, прибуток від операційної діяльності 414 443 тис. грн. у 2021 р. – 260 893 тис. грн., зростання – 58,86%, а чистий прибуток 305 855 тис. грн (у 2021 році - 195 852 тис. грн., зростання – 56,17%.

Таким чином, ТОВ «Кормотех» зберегло позитивні показники результатів діяльності та навіть їх суттєво покращили.

Показники рентабельності продаж компанії ТОВ «Кормотех» у 2022 р. склали:

- по валовому прибутку – 29,3% (у 2021 р. – 30,2%);
- по операційному прибутку – 12,5% (у 2021 р. – 10,0%);
- по чистому прибутку – 9,2% (у 2021 р. – 7,5%).

Досягнути і утримувати достатньо високі фінансові показники ТОВ «Кормотех» допомогли: розумна маркетингова політика, постійне вдосконалення асортименту продукції, турбота про якість продукції і задоволення інтересів усіх зацікавлених сторін.

Фінансовий стан компанії ТОВ «Кормотех» з погляду коротко-строкової перспективи її розвитку оцінюється показниками ліквідності та платоспроможності. Системний підхід, який застосовується у фінансовому менеджменті компанії ТОВ «Кормотех», передбачає проведення регулярних заходів щодо оцінки ключових фінансових показників підприємства, виявлення небажаних відхилень, ризиків, диспропорцій; оцінку поточного становища бізнесу і його перспектив з погляду дотримання балансу між досягненням ринкових цілей та збереженням високого рівня надійності підприємства як ділового партнера.

Протягом 2021 р. сукупна вартість активів компанії ТОВ «Кормотех»

виросла з 1 316 467 тис. грн. до 1 426 355 тис. грн, що дає приріст у 109 888 тис. грн. При цьому значних змін у структурі активів, згрупованих за рівнем ліквідності, у 2022р. не відбулося (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Групування активів ТОВ «Кормотех» за рівнем ліквідності
за 2021- 2022 рр.**

Показник	Дата				Відхилення	
	31.12.2021		31.12.2022		тис. грн.	%
	сума, тис. грн.	частка ,%	сума, тис. грн.	частка ,%		
Високоліквідні активи А1	3 596	0,3	29 389	2,1	+25 793	+1,8
Середньоліквідні активи А2	622 535	47,3	495 657	34,7	-126 878	-12,6
Низьколіквідні активи А3	211 175	16,0	263 929	18,5	+52 754	2,5
Важколіквідні активи А4	479 161	36,4	637 380	44,7	+158219	8,3
Баланс	1 316	100,0	1 426	100,0	+109888	0,0

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Кормотех»

Найбільшу частку посідають важко ліквідні (44,7%) і активи середньо ліквідні (34,7%). Частка низько ліквідних активів є помітно меншою - 18,5%, високоліквідні активи (гроші та їх еквіваленти) складають 2,1% від загальної вартості активів.

У порівнянні з 2021р., на кінець 2022 р. у структурі активів компанії зросла частка важко ліквідних активів (8,3%), ця зміна особливо помітна серед незавершених капітальних інвестицій, зростання з 8 272 тис. грн. до 162 024 тис. грн., що безумовно свідчить про нарощування виробничого потенціалу та позитивну динаміку у компанії. Серед інших показників спостерігалось у 2022 р. зниження, середньо ліквідних активів (- 12,6%), дана зміна в абсолютних показниках є доволі суттєвою та становить -126 878 тис. грн., що у розрізі зміни валюти балансу становить суттєве коливання, це відбулося переважно через зниження дебіторської заборгованості за

продукцію, товари, роботи, послуги з 441 250 тис. грн. до 240 768 тис. грн., це могло би свідчити про зниження обсягів діяльності, однак, це спростовують дохідні показники компанії, тому у даному випадку отримані показники дають підтвердження надійності дебіторів компанії та здатність виконання ними їх зобов'язань вчасно та у повній мірі, що й призвело до зниження дебіторської заборгованості на кінець 2022р.

Серед наявних зростань також були наявними коливання у високоліквідних активах (1,8%) за рахунок збільшення грошових коштів та їх еквівалентів на 25 793 тис. грн., що демонструє позитивну динаміку ліквідності у діяльності компанії та у низько ліквідних (2,5%) активів за рахунок зростання суми виробничих запасів компанії на 46 076 тис. грн. протягом звітного періоду. Отож, компанія продовжує нарощувати власні ресурси та продовжувати реалізовувати заплановане зростання на ринку, що підтверджується нормальними показниками діяльності та зростанням загальної валюти балансу, перерозподілом відносних часток статей балансу у його структурі.

Протягом 2022 р. ТОВ «Кормотех» продовжувала послідовно здійснювати заходи, пов'язані з плануванням та контролем розрахунків з дебіторами, особливо за відстроченою чи простроченою заборгованістю; проводився постійний моніторинг випадків порушень договірної дисципліни, вживалися заходи з вирішення проблемних ситуацій у взаємовідносинах з контрагентами, оперативно відслідковувалося виконання графіку платежів. З огляду на це, на дебіторську заборгованість можна покластися, як на ліквідний ресурс та належно оцінити її здатність до використання для погашення зобов'язань у майбутньому.

Значна увага в компанії приділяється управлінню капіталом і зобов'язаннями (див. табл.2.3). Групування зобов'язань компанії ТОВ «Кормотех» за терміновістю їх оплати (див. табл. 2.3) дозволяє побачити, що найвища частка в структурі пасивів на 31.12.2022 р. – це постійні пасиви (66,9%), які відображають власний капітал компанії (станом на 31.12.2021 р.

найвищою часткою у структурі пасивів теж були постійні пасиви - 49,3%).

Таблиця 2.3

**Групування пасивів ТОВ «Кормотех» за терміновістю оплати
за 2021- 2022 рр.**

Показник	роки				Відхилення	
	2021		2022		тис. грн.	%
	сума, тис. грн.	частка, %	сума, тис. грн.	частка, %		
Термінові пасиви П1	316 955	24,1	291 498	20,4	-25 457	-3,7
Короткострокові пасиви П2	334 259	25,4	130 739	9,2	-203520	-16,2
Довгострокові пасиви П3	16 558	1,2	49 568	3,5	33 010	2,3
Постійні пасиви П4	648 695	49,3	954 550	66,9	305 855	17,6
Баланс	1316355	100,0	1 426 355	100,0	109 888	0,0

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Кормотех»

Значна частка припадає також на термінові пасиви - 20,4% (у 2021 р. – 24,1%), короткострокові пасиви - 9,2% (у 2021 р. – 25,4%) та менша частка довгострокових пасивів –3,5 % (у 2021р. –1,2%). Серед найбільш суттєвих змін, відбулося зростання суми нерозподіленого прибутку з 639 695 тис. грн. у 2021 р., до 945 550 тис. грн. у 2022 р., та зниження суми короткострокових кредитів банків з 319 755 тис. грн. у 2021 р., до 109 172 тис. грн. у 2022р.

Порівняємо та зробимо висновки за 2022 рік щодо показників ліквідності та пасивів:

$A1 < P1$ - високоліквідні активи (29 389 тис. грн.) не перевищують термінові зобов'язання (316 955 тис. грн.). Це може вказувати на те, що компанія може стикатися з викликами щодо погашення короткострокових зобов'язань.

$A2 > P2$ - середньоліквідні активи (495 657 тис. грн.) перевищують короткострокові зобов'язання (130 739 тис. грн.). Це позитивний сигнал, оскільки компанія має достатньо ресурсів для погашення короткострокових зобов'язань.

$A3 < P3$ - низьколіквідні активи (263 929 тис. грн.) не перевищують довгострокові зобов'язання (637 380 тис. грн.). Це може вказувати на те, що

компанія може мати виклики в погашенні довгострокових зобов'язань.

Проте в умовах стабільного збалансованого зростання бізнесу та високої оборотності капіталу виробничі підприємства не мають потреби утворювати надлишкові запаси високоліквідних активів, тобто грошей і поточних фінансових інвестицій, або штучно впливати на зниження поточних зобов'язань. Компанія також мала виклики в області ліквідності в 2021 р., особливо в плані високоліквідних активів для термінових зобов'язань та низько ліквідних активів для довгострокових зобов'язань. Проте це не по впливало на фінансовий стан та стабільність компанії.

1.A1<P1 - високоліквідні активи (3 596 грн.) менше, ніж термінові зобов'язання (316 955 грн.). Це може свідчити про можливі виклики в погашенні термінових зобов'язань.

2.A2>P2 - середньоліквідні активи (622 535 грн.) перевищують короткострокові зобов'язання (334 259 грн.). Це позитивний сигнал, свідчать про наявність достатньої ліквідності для короткострокових зобов'язань.

3.A3<P3 – низько ліквідні активи (211 175 грн.) менше, ніж довгострокові зобов'язання (637 380 грн.). Це може вказувати на можливі труднощі в погашенні довгострокових зобов'язань.

Свідченням абсолютної ліквідності балансу підприємства вважається о виконання умови: $A1 + A2 > P1 + P2$. Ця умова свідчить про те, що у підприємства є достатньо ресурсів високої та середньої ліквідності для покриття термінових та короткострокових зобов'язань. Такий баланс допомагає забезпечити фінансову стійкість та здатність вчасно виконувати свої фінансові зобов'язання. Розрахунок для 2022 року:

525,046>447,694 - у цьому випадку умова виконується, оскільки сума високоліквідних та середньо ліквідних активів перевищує суму термінових та короткострокових зобов'язань.

Для 2021 року: 626,131>651,214 - цьому випадку умова не виконується, оскільки сума високоліквідних та середньо ліквідних активів менше суми термінових та короткострокових зобов'язань. Це може вказувати на те, що у

2021 р. підприємство може бути більш обмеженим в ресурсах для виконання термінових та короткострокових зобов'язань порівняно з 2022 р.

Умова $A1 + A2 > П1 + П2$ свідчить про наявність достатньо високоліквідних та середньо ліквідних активів для виплати термінових та короткострокових зобов'язань. У 2021 р. ця умова не виконалася, що може вказувати на обмежені ресурси для погашення термінових та короткострокових зобов'язань. У 2022 р. компанія ТОВ «Кормотех» виконала цю умову, що свідчить про покращення її фінансової стійкості. Таким чином, компанія зробила крок у напрямку поліпшення своєї ліквідності протягом 2022 р. Незважаючи на це, важливо продовжувати працювати над управлінням грошовими ресурсами, щоб забезпечити стабільність та здатність вчасно виконувати фінансові зобов'язання в майбутньому.

Ефективність виробництва, потужність виробничих ліній, протягом 2022 р. становила 17 000 тонн на заводі вологих кормів та потужність сухих кормів протягом звітного періоду збільшилась до 45 000 тонн, однак, у 2023 р. планується збільшення потужностей вологих та сухих кормів до 27 000 (іневестиційний проект у розширення потужностей) та 50000 (за рахунок підвищення ефективності виробництва) тонн на рік відповідно.

Виробничі об'єкти компанії відповідають європейським стандартам безпеки та якості продуктів харчування згідно з ISO 22 000 та FSSC 22 000 (управління безпечністю харчових продуктів). У першому кварталі 2021 року впроваджено стандарти ISO 14000 (екологічний стандарт) та ISO 45000 (охорона праці), а в 2022р. планувалася сертифікація підприємства по цих стандартах, однак, задля економії бюджету витрат сертифікація по цих стандартах не проводилась. Запланована сертифікація на 2023р. Нових стандартів у 2022 р. не впроваджено.

Ще у 2020 р. компанія розпочала проект розширення потужностей виробництва на 50% (до 40 000 тонн на рік). Нова лінія з виробництва сухих кормів оснащена технологічним обладнанням швейцарської компанії, що надає можливість виготовляти суперпреміальні продукти із додаванням до

80% свіжого м'яса. Проект був успішно завершений в 1 кварталі 2021 р, лінія була введена в експлуатацію.

У 2022 р. введені потужності по сухих кормах поступову виводяться на планову ефективність. У червні 2022р. розпочато проект розширення потужностей вологих кормів до 27 тис тон. На 2023р. заплановані інвестиції у збільшення площ, які забезпечать зберігання сировини для потужностей виробництва.

Існуюче виробництво сухих кормів оснащено автоматизованою лінією провідного європейського виробника обладнання для петфуду. Автоматизація технологічної лінії виробництва забезпечує можливість виготовлення супер преміальних кормів для домашніх тварин з мінімальним втручанням людини, що забезпечує високу якість та безпечність продуктів.

Унікальна технологія вакуумного напilenня дозволяє виготовляти корми із високим вмістом поживних речовин (жирів та протеїнів). На потужностях технологічних ліній з виробництва сухих кормів щорічно виготовляється понад 30 млн. упаковок продукції у форматах від 0,05 кг до 20 кг, у 2022 р., було випущено – 45 млн. упаковок продукції. У 2023р. планується виготовити близько 54 млн. шт. Виробництво вологих кормів також оснащено імпоротною технологічною лінією голландської компанії. Унікальність технології, яка застосовується, полягає у використанні для приготування корму водяної пари, що забезпечує збереження всіх поживних речовин та підвищує смаковитість та засвоюваність виготовлених кормів. Протягом 2022 р. ТОВ «Кормотех» було виготовлено до 164 млн. упаковок вологих кормів у форматах 0,08-0,1 кг, цей показник запланований у 2023 р. на рівні 180 млн. упаковок.

В 2022р. розпочато впровадження в компанії бережливого виробництва. Сформована окрема команда, завдання якої є впровадити культуру бережливого виробництва, щоб постійно підвищувати ефективність процесів. Основні принципи бережливого виробництва включають у себе:

- виробництво прагне визначити та усунути всі види витрат, які не

додають вартості кінцевому продукту чи послугі;

- процес постійного вдосконалення стимулює пошук нових і кращих способів виконання завдань та оптимізації робочих процесів;

- акцент на виявленні та усуненні всіх видів втрат: часу, матеріалів, робочих ресурсів тощо;

- організація виробничих процесів так, щоб вони працювали гладко та без зайвих зупинок чи затримок. Це важливий крок для досягнення оптимальної продуктивності та підвищення конкурентоспроможності компанії.

Компанія ТОВ «Кормотех» незмінно входить до топ-3 вітчизняної галузі, частка на ринку України 31,0% за обсягами реалізації і до топ-70 компаній у галузі догляду за домашніми улюбленцями у світі за версією журналу Petfood Industry. Решта продажів на ринку припадає на ключових світових гравців - компанії Nestle, Mars, Royal Canin та інших.

У натуральних показниках ТОВ «Кормотех» реалізував понад 60 тисяч тонн кормів для домашніх улюбленців протягом 2022 р. Це дозволило утримати позицію абсолютного лідера з продаж у натуральних показниках в Україні. За цей же рік на українському ринку ми вирости майже на 30% у грошах (обсяг продажів склав 50,2 тис.т і 2,849 млрд.грн.). В цілому компанія ТОВ «Кормотех» приросла в 2022 р. на 8%, а якщо міряти в валюті, то обороти склали \$112 млн. Порівняно з минулим роком динаміка зростання сповільнилася, але й обставини, в яких зростала компанія, змінилися.

ТОВ «Кормотех» експортує продукцію у 33 країн світу, серед яких - США, Чилі, Швеція, Фінляндія, Франція, Нідерланди, Італія, Іспанія, Данія.

В експорті сьогодні ТОВ «Кормотех» фокусується на п'ятих стратегічних ринках: Литва, Латвія, Румунія, Молдова, США, Польща. У чотирьох з цих країн ТОВ «Кормотех» ставить собі мету через кілька років увійти в ТОП лідерів ринку. Винятком є США – найбільш конкурентний і розвинутий петфуд- ринок. До кінця року вдалося вийти на ринок Португалії й наростити експорт до Литви, Туреччини, Узбекистану, Молдови, Швеції та

США. Неабияке зростання показала Польща +35%.

Певні ринки сильно трансформувалися. Так, компанія вийшла з Білорусі в лютому 2022 р. так само, як з Росії в 2014 р., а обсяги експорту доволі швидко перерозподілили між іншими експортними напрямками.

В Україні продукція компанії ТОВ «Кормотех» присутня практично у всіх ключових роздрібних мережах – Metro, Auchan, Fozzy Group, АТБ, Billa, Велика Кишеня, Фуршет. В Європі компанія працює з мережами магазинів Truffaut (Франція), Pet Factory (Румунія).

Асортимент продукції ТОВ «Кормотех» включає близько 650 позицій кормів для домашніх тварин, виготовлених по рецептурах, розроблених європейськими та американськими консультантами та інститутами, а також спеціалістами самої компанії.

У 2021 р. обсяг ринку кормів для тварин оцінювався в 18,6 млрд грн. В 2022 р. ринок суттєво скоротив темп росту, обсяг в тонах впав на 1,5%.

Сьогодні продаж в Україні є корми «преміум»: власники тварин з кожним роком намагаються давати своїм улюбленцям все кращі продукти харчування. При цьому більшість споживачів надає перевагу сухим кормам. Незважаючи на домінування на українському ринку кормів дешевого і середнього цінових діапазонів, темпи зростання середніх і дорогих кормів є вищими, ніж зростання ринку в цілому.

Основними трендами, які спостерігаються на ринку кормів для тварин, є наступні. Перший тренд – це зростання відповідальності власників домашніх улюбленців і формування культури ставлення до тварин, яка полягає не тільки у забезпеченні їх якісним харчуванням. Змінюється роль чотирилапого і його місце в сімейній ієрархії. Тварина стає повноцінним членом сім'ї, а власники з господарів тварини перетворюються на його «батьків».

Другий тренд полягає в тому, що за останні роки в Україну прийшли всі основні світові виробники. Тепер вітчизняний ринок кормів мало чим відрізняється від ринків країн Східної Європи: на ньому вже представлено

близько 100 різних брендів.

Третій тренд стосується зручності придбання та пакування кормів. Люди хочуть купувати продукт у зручній упаковці, що вносить корективи у звичні стратегії виробників. Компанія ТОВ «Кормотех» намагається слідувати вподобанням і потребам покупців, пропонуючи різноманітні види упаковок та використовуючи всі можливі канали для збуту своєї продукції.

В Україні продажі дещо перетекли в онлайн через руйнування інфраструктури і мереж магазинів. Порівняно з 2021 р. вони виросли приблизно на 50%. Загалом інтернет-канали рік до року ростуть швидше ніж фізичні, і цей тренд продовжився. Інтернет-магазини, у свою чергу, формують все більше програм лояльності.

Отже, в 2022 р. спостерігалися два негативні тренди в Україні, які свідчать про сповільнення розвитку петфуд-ринку. Перший тренд – в першому півріччі 2022р. різко зменшилася кількість розплідників для собак та впала кількість в'язок тварин. Війна, падіння попиту, відсутність професійних виставок – все це негативно вплинуло на галузь. Восени 2022р. ситуація почала налагоджуватися, проте масові обстріли знову сповільнили відновлення. Другий тренд – зменшилася кількість відвідувачів ветеринарних клінік. Очевидно, це пов'язано з зменшенням доходу населення та міграцією людей.

2.2. Аналіз кадрового забезпечення та ефективності використання персоналу на підприємстві

Організаційна структура компанії ТОВ «Кормотех» (див. рис. 2.1 Додаток А) має функціональний характер і включає низку відділів та служб, кожна з яких у своїй роботі керується відповідними регламентами і наказами.

Таким чином, основні функціональні підрозділи компанії ТОВ «Кормотех», які безпосередньо підпорядковуються директору: відділ маркетингу, комерційний відділ, фінансовий відділ, виробництво (включає

два виробничих майданчики у с. Прилбичі), логістика, управління персоналом, бухгалтерія, юридична служба. Директору, крім функціональних служб, підпорядковуються керівник охорони, водії автотранспортних засобів, інженери з охорони праці. Працівники є головною цінністю та пріоритетом внутрішньої політики компанії ТОВ «Кормотех».

Всі співробітники ТОВ «Кормотех» зобов'язані: сумлінно виконувати свою роботу; акуратно ставитися до майна ТОВ «Кормотех»; своєчасно виконувати розпорядження директора; дотримуватися законодавства; дотримуватися встановлених правил внутрішнього трудового розпорядку; не розголошувати комерційну таємницю; дотримуватися техніки безпеки та інші правила, передбачені відповідними інструкціями. Всі посадові обов'язки прописані у відповідних посадових інструкціях, які затверджені директором ТОВ «Кормотех». Адже керівництво не має права вимагати від співробітників виконувати ті роботи, які не передбачені вимогами посадової інструкції і трудового договору

Аналіз використання трудових ресурсів ТОВ «Кормотех» розпочнемо з оцінки забезпеченості підприємства персоналом за 2021-2022 рр. Зміни в чисельності та структурі персоналу за категоріями за 2021-2022 рр. характеризує ефективність системи управління ТОВ «Кормотех» (див. табл.2.4)

Таблиця 2.4

Динаміка та структура персоналу ТОВ «Кормотех». за категоріями працівників за 2021-2022 рр.

Категорії персоналу	2021р.		2022р.		Відхилення	
	чол.	%	чол.	%	Абсол., +/-	Темп зростання, %
Керівники	33	4,09	47	4,7	14	142,15
Фахівці	346	42,73	453	45,2	107	130,85
Робітники	431	53,18	502	50,1	71	116,54
Всього:	810	100	1002	100	192	123,70

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Кормотех»

Як бачимо з представлених даних табл.2.4, за 2021-2022рр. чисельність персоналу ТОВ «Кормотех» за 2021-2022 рр. зросла з 810 осіб у 2021 р. до 1002 осіб у 2022 р. Зокрема, чисельність керівників за аналізований період зросла на 14 чол., чисельність фахівців збільшилася з 346 до 453 осіб. Чисельність робітників збільшилася 2022 р. на 71 чол. порівняно з 2021 р., що пов'язано з розвитком виробництва та розширенням обсягів діяльності підприємства.

Отже, найбільша питома вага у структурі персоналу ТОВ «Кормотех» за категоріями працівників за 2021–2022 рр. займали робітники, частка яких становила 50,01%, що відповідає специфіки роботи підприємства.

Для визначення ефективності роботи персоналу для підприємства необхідно вивчити рівень освіти працівників ТОВ «Кормотех» (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Склад та структура персоналу ТОВ «Кормотех» за
освітнім рівнем 2021-2022 рр.**

Рівень освіти	2021р.		2022р.		Відхилення	
	чол	%	чол.	%	Абсол., +/-	Відн, %
Вища	297	36,61	351	35	54	118,26
Середня професійна освіта	464	57,33	584	58,3	120	125,80
Середнє	49	6,06	67	6,7	18	136,77
Всього:	810	100	1002	100	192	123,7

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Кормотех»

За даними табл. 2.5 бачимо, що найбільша питома вага у структурі персоналу ТОВ «Кормотех» за освітнім рівнем за 2021-2022 рр. займає персонал, який має середню професійну освіту, частка якого становила 57,33% у 2021 р., та 58,3% у 2022 р. Питома вага персоналу з вищою освітою становила 35% у 2022 р.

Далі розглянемо показники структури персоналу ТОВ «Кормотех» за статтю за 2021–2022 рр. (див. табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Структура ТОВ «Кормотех» за статтю за 2021-2022 рр.

Освітній рівень	2021р.		2022р.		Відхилення	
	чол.	%	чол.	%	Абсол., +/-	Відн., %
Жінки	265	32,67	318	31,7	53	120,03
Чоловіки	545	67,33	684	68,3	139	125,49
Всього:	810	100	1002	100	192	123,7

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Кормотех»

Як бачимо з даних табл., за 2021-2022рр. чоловічий склад лідирує, що спричинено специфікою діяльності ТОВ «Кормотех». При цьому питома вага жінок знизилася з 32,67% у 2021 р. до 31,7% у 2022 р. та становила 65 осіб. Питома вага чоловіків підвищилася і становила 66,26% у 2021 р. та 68,3% у 2022 р., що вказує на розвиток діяльності підприємства та поповнення персоналу основними працівниками.

Далі проведемо аналіз показників руху персоналу ТОВ «Кормотех» за 2021-2022 рр. (див. табл. 2.7), що дозволить визначити плинність кадрів як важливу характеристику задоволеності персоналу системою управління на підприємстві.

Таблиця 2.7

**Динаміка показників руху та ефективності використання
персоналу ТОВ «Кормотех» за 2021-2022рр.**

найменування показника	Формула для розрахунку	2021р.	2022р.	Відхилення, 2022 \ 2021	
				Абсол., +/-	Віднос., %
1	2	3	4	5	6
Чисельність персоналу, чол.		810	1002	192	23,7
Вибуло працівників, чол., у т.ч. з причини:					
за власним бажанням		15	18	3	20,00
Прийнято на роботу, чол.		38	210	172	552,6
Коефіцієнт обороту з приймання, %	це відношення заново прийнятих працівників до середньооблікової чисельності	4,19	23,17	18,98	4,52

Продовження табл.2.7					
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт обороту зі звільнення, %	це відношення кількості звільнених працівників до середньооблікової чисельності	1,65	1,98	0,33	0,2
Коефіцієнт загального обороту, %	це відношення кількості заново прийнятих на роботу та тих, що вибули, до середньооблікової чисельності	38,01	210,01	172	4,52
Коефіцієнт плинності кадрів, %	це відношення кількості звільнених працівників за власним бажанням до середньооблікової чисельності	1,65	1,98	0,33	0,2

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Кормотех»

Середньооблікова чисельність персоналу розраховується як середнє значення між початковою (на початку періоду) і кінцевою (на кінець періоду) чисельністю працівників.

$$\text{Середньооблікова чисельність} = \frac{810 + 1002}{2} = 906 \text{ чол.}$$

Для розрахунку коефіцієнту обороту з приймання на роботу, використовується відношення заново прийнятих працівників до середньооблікової чисельності:

$$\frac{38}{906} \times 100\% = 4,19$$

$$\frac{210}{906} \times 100\% = 23,17$$

Коефіцієнт обороту зі звільнення це відношення кількості звільнених працівників до середньооблікової чисельності:

$$\frac{15}{906} \times 100\% = 1,65$$

$$\frac{18}{906} \times 100 = 1,98$$

Коефіцієнт загального обороту це відношення кількості заново прийнятих на роботу та тих, що вибули, до середньооблікової чисельності:

$$38 + \frac{18}{906} \times 100\% = 38,01$$

$$210 + \frac{18}{906} \times 100\% = 210,01$$

Коефіцієнт плинності кадрів це відношення кількості звільнених працівників за власним бажанням до середньооблікової чисельності:

$$\frac{15}{906} \times 100\% = 1,65$$

$$\frac{18}{906} \times 100 = 1,98$$

Аналіз показників оборотності працівників ТОВ "Кормотех" вказує на значний обсяг змін у кадровому складі протягом року. Показники свідчать про значний ріст чисельності працівників, інтенсивний приплив нових працівників та деяке збільшення відтоку. Це може вказувати на активний розвиток компанії та необхідність управління кадрами для забезпечення стабільності та ефективності персоналу.

Оцінимо динаміку продуктивності та рентабельності персоналу ТОВ «Кормотех» у 2021-2022 рр. (див. табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Динаміка продуктивності та рентабельності персоналу
ТОВ «Кормотех» у 2021-2022 рр.**

Показник	2021	2022	Відхилення	
			Абсолютне, +,-	Відносне, %
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	2 609 133	3 306 632	697 499	26,73
2. Чистий прибуток, тис. грн.	195 852	305 855	110 003	56,17
3. Чисельність персоналу - підприємства, чол.	810	1002	192	23,70
4. Продуктивність праці, тис.грн. / чол.	2879,83	3649,70	769,8	26,77

Продовження табл.2.8				
5. Рентабельність персоналу підприємства , тис. грн. / чол.	216,17	337,58	121,41	56,17

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Кормотех»

Для розрахунку продуктивності праці, слід взяти чистий дохід від реалізації продукції і поділити його на середньооблікову чисельність персоналу.

Середньооблікова чисельність персоналу розраховується як середнє значення між початковою (на початку періоду) і кінцевою (на кінець періоду) чисельністю працівників.

$$\text{Середньооблікова чисельність} = \frac{810 + 1002}{2} = 906 \text{ чол.}$$

$$\text{Продуктивність праці 2021} = \frac{2609133}{906} = 2\,879,83 \text{ тис.грн. / чол.}$$

$$\text{Продуктивність праці 2022} = \frac{3\,306\,632}{906} = 3\,649,70 \text{ тис. грн./ чол.}$$

Для розрахунку рентабельності персоналу, потрібно взяти чистий прибуток та поділити його на середньооблікову чисельність персоналу.

$$\text{Рентабельності персоналу 2021} = \frac{195852}{906} = 216,17$$

$$\text{Рентабельності персоналу 2022} = \frac{305855}{906} = 337,58$$

Згідно даних табл. 2.8 , відзначимо, що у 2022 р. компанія ТОВ «Кормотех» досягла значного приросту виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), яка зросла з 2 609 133 грн. (на 26,73%). Значний приріст був досягнутий за усіма показниками зокрема, чистий прибуток з 195 852 на 305 855, що 110,003 тис. грн (56,17%) більше, продуктивність праці 2 879,83 тис. грн (102,5 %), рентабельність персоналу підприємства 121,41 тис. грн (56,17 %),

На підприємстві ТОВ «Кормотех» діють різні соціальні програми та гарантії, які спрямовані на покращення умов праці, забезпечення соціального захисту працівників, та медичного обслуговування.

Підприємство ТОВ «Кормотех», керуючись розумінням соціальної відповідальності бізнесу, забезпечує високий рівень комфорту і безпеки на

робочих місцях відповідно до норм українського законодавства про охорону праці, підтримує гідний рівень заробітних плат та створює можливості для професійного розвитку працівників. Компанія ТОВ «Кормотех» забезпечує гідний та конкурентний рівень оплати праці та дбає про добробут працівників. Відтак у 2021 р. середня заробітна плата складала 27 856,66 грн., а на кінець 2022 р. середня заробітна плата по підприємству складала 28 917,00 грн. Усі співробітники офіційно працевлаштовані, а умови праці повністю відповідають законодавчим вимогам.

З метою оцінки ефективності кадрової політики проводяться анкетування серед працівників ТОВ «Кормотех». Результати анкетування дозволяють виявити наявність проблем у кадровій політиці ТОВ «Кормотех». Співробітникам ТОВ «Кормотех» пропонують відповісти на питання традиційного опитувальника з оцінки залученості, рекомендованого та розробленого центром Геллапа. Модель оцінки залученості Інституту Геллапа розглядає залученість як сукупність включеності, задоволеності та ентузіазму. У опитувальнику Геллапа (Q12) питання згруповані за напрямками: кар'єра та розвиток, місія та мета підприємства, визнання та цінність, міжособистісні відносини. Всі опитування проводяться анонімно.

За результатами відповідей респондентів відзначають рівень залучення персоналу в діяльність підприємства, задоволеність від роботи та її оплати, а також рівень мотивації працівників.

2.3. Особливості методів управління персоналом в ТОВ «Кормотех»

Керівництво компанії ТОВ «Кормотех» підтримує відкритий конструктивний стиль взаємодії зі співробітниками, стратегічні цілі і завдання бізнесу, роз'яснює необхідність впровадження змін.

Структуру відділу управління персоналом ТОВ «Кормотех»

відображено на рис.2.2.

Цілі відділу управління персоналом підприємства ТОВ «Кормотех:

1. Забезпечити підприємство добре підготовленими кадрами, які зацікавлені у праці.
2. Ефективно використовувати працездатність, кваліфікацію, практичний досвід та майстерність кожного фахівця на підприємстві.
3. Досягти максимальної чуйності співробітників щодо цілей та потреб підприємства, зблизити інтереси співробітників та очікування підприємства, які пов'язані з професійною діяльністю.
4. Регулярне доведення до співробітників основ політики підприємства в цілому, а також власної політики відділу з управління персоналом.

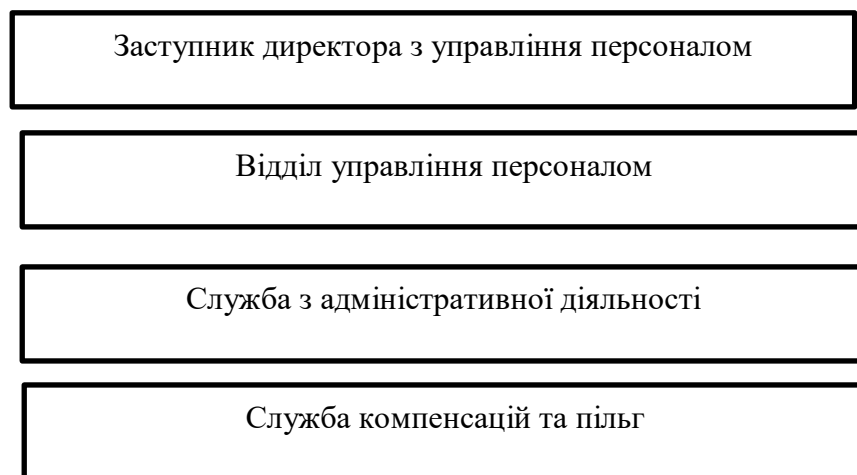


Рис.2.2. Структура відділу управління персоналом ТОВ «Кормотех»

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Кормотех»

На ТОВ «Кормотех» існує три основні напрямки роботи відділу управління персоналом: 1. Пошук, відбір, найм працівників; 2. Оперативне управління персоналом; 3. Атестація, навчання.

У табл.2.9 розглянемо функції відділу управління персоналом ТОВ «Кормотех. На ТОВ «Кормотех» діє раціональна та активна кадрова політика. Компанія досить швидко реагує на мінливе зовнішнє і внутрішнє середовище. Прогнози розвитку складають на довгостроковий і

середньостроковий період. План роботи з кадрами ведеться стабільно, не дивлячись на те, як змінюється зовнішнє ринкове середовище.

Таблиця 2.9

Функції відділу управління персоналом ТОВ «Кормотех»

Напрямок роботи	Функції
Пошук, відбір, найм, звільнення співробітників	- Збір та аналіз інформації про потребу в співробітників; - Виявлення та систематизація вимог по компетенціям, знанням, вмінням та навичкам потенційних кандидатів; - Планування та реалізація способів пошуку кандидатів; - Проведення співбесід; - Оформлення співробітників.
Оперативне управління кадрами	- Облік кадрів; - Звітність щодо співробітників підприємства; - Контроль якості виконуваної роботи співробітниками; - Оцінка мотивації персоналу; - Розробка та коригування системи мотивації; - Соціальна підтримка співробітників.
Атестація, навчання співробітників	- Розробка програм атестації; - Проведення атестації; - Планування та реалізації програм з навчання співробітників.

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Кормотех»

Функціонал всередині відділу управління персоналом ТОВ «Кормотех» розподілено таким чином (див. табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Розподіл функціональних обов'язків працівників всередині відділу управління персоналом ТОВ «Кормотех»

Посада	Функції, обов'язки
1	2
Заступник директора	Розробка кадрової політики і кадрових планів, бюджетів.
Менеджер по персоналу	Організація роботи по -найму, -адаптації, -навчання, мотивації, -оцінці, -вивільненню персоналу. Здійснює вибір джерел набору персоналу, організовує збір резюме та анкет, здійснює проведення співбесід, виробляє первинний відбір кандидатів, їх оцінку, організовує співбесіду кандидатів з керівниками відділів Ведення кадрового діловодства, звітність в зовнішній організації

Продовження табл.2.10	
1	2
Фахівець з компенсацій та пільг	Актуалізація всіх нормативних внутрішніх документів та політик в частині компенсацій та пільг; формування аналітичної звітності; підготовка даних для перегляду заробітних плат, для бюджетування; операційне супроводження доплат, виплат матеріальної допомоги; здійснення контролю за дотриманням штатного розпису, витрачанням фонду заробітної плати, застосування тарифних ставок та розцінок, посадових окладів, доплат, надбавок, за тарифікацією робіт; нарахування змінної частини на основі ключових показників ефективності та компенсаційних виплат.
Менеджер з адміністративної діяльності	Здійснює керівництво діяльністю адміністративної служби підприємства та несе персональну відповідальність перед керівництвом за виконання покладених на нього обов'язків

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Кормотех»

Отже, для ефективного виконання функцій і завдань, поставлених перед відділами, вони знаходяться в тісному взаємозв'язку один з одним. Для виконання функцій і реалізації прав відділ з управління персоналом підприємства ТОВ «Кормотех» взаємодіє (див. табл.2.11 Додаток В):

Систему управління персоналом в ТОВ «Кормотех» відображено на рис.2.3.

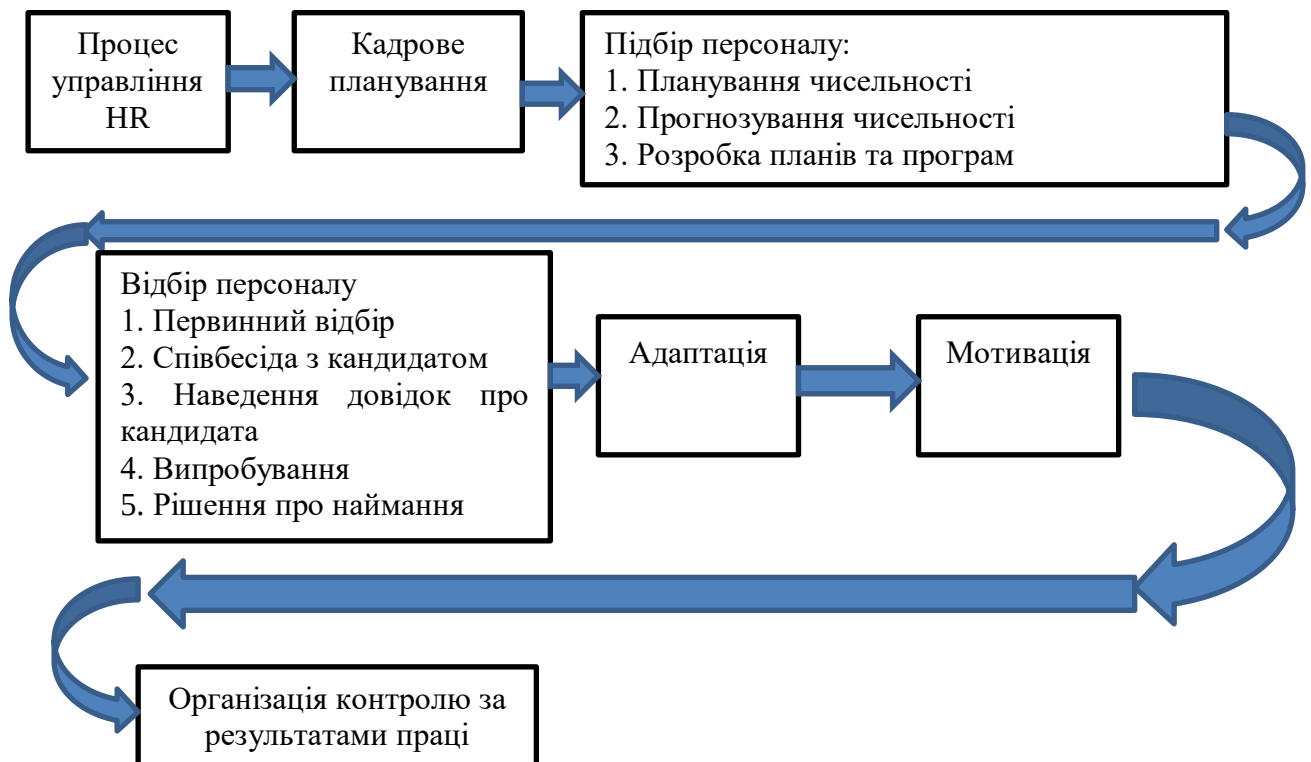


Рис.2.3. Система управління персоналом в ТОВ «Кормотех»

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Кормотех»

Планування чисельності персоналу ТОВ «Кормотех» можна розділити на 3 етапи:

1) етапом планування чисельності персоналу є його аналіз та оцінка, що здійснюються на підставі:

- об'єктивних характеристиках (вік, стать, загальний стаж та інше) та структурі (розподіл за рівнем кваліфікації, стажу на підприємстві та інше);
- переліку завдань, які розв'язувані у процесі роботи, та вимоги до виконавців (що, коли, чому, де і як робиться);
- відповідальності за людей, матеріальні та фінансові ресурси (з ким здійснюється взаємодія, необхідні досвід, навички, спеціальна підготовка, можливості, фізичні дані, рівень результативності, мобільність);
- втрати часу (з яких причин);
- характер зайнятості (повна чи часткова, тимчасова чи стала);
- режим роботи (однорічна, багаторічна);
- основної та додаткової заробітної плати, премій;
- соціальні виплати;
- робочі місця (види, кількість, технічні характеристики);
- фізичних, економічних, соціальних умов праці та інше.

2) етапом є його прогнозування, в рамках якого складаються прогнози: потреби у персоналі та їх наявності у майбутньому (всього, за спеціальностями, кваліфікаційними групами); джерел покриття потреби (наприклад, вивільнення, перерозподіл); необхідні витрати.

Виявлення реальної потреби у персоналі ТОВ «Кормотех» є основою її оптимізації й у відбувається шляхом розподілу часу, необхідного обсягу товарообігу, на річний фонд робочого дня співробітників.

При розрахунку потреби у персоналі чітко визначається, чи потрібні дані працівники, чи не можна здійснити ці функції іншими засобами (перерозподіл працівників, внутрішнє переміщення, об'єднання функцій).

Потреба у персоналі поділяється на загальну та додаткову. Загальна потреба дорівнює кількості працівників, які необхідні для вирішення завдань, які поставлені в інвестиційних, виробничих, фінансових, маркетингових та інших планах і програмах, і прогнозується з урахуванням їх аналізу. Потреба в людських ресурсах розглядається із зазначенням конкретних видів робіт, областей знань, спеціалізацій та рівнів кваліфікації. Додаткова потреба в персоналі виникає тоді, коли необхідна додаткова кількість працівників для реалізації конкретних завдань або проєктів, які виходять за межі загальної потреби. Це може бути пов'язано з тимчасовими завданнями, проєктами чи збільшенням робочого обсягу у зв'язку з несподіваними обставинами. Додаткова потреба в персоналі може бути тимчасовою або обмеженою в часі.

При прогнозуванні потреби у персоналі враховуються робочі місця, що готуються до введення, майбутні організаційні зміни, програми технічних перетворень, заміщення штатних посад. При цьому необхідно окремо враховувати потребу у працівниках нового профілю. При цьому кількість контрактів на черговий фінансовий рік безпосередньо впливає на плановий обсяг сезонних робітників.

Прогнозування потреби в персоналі ТОВ «Кормотех» наведено (див. табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Фактори, що впливають на потребу в персоналі
для ТОВ «Кормотех»**

Причини виникнення потреби у персоналі	Прогнозування
1. Вибуття за віком	1. Найчастіше точно
2. Вибуття за непередбаченими обставинами	2. Не прогнозовано
3. Звільнення з посади через невідповідність	3. Прогнозовано для нетривалого періоду за наявності даних атестації
4. Звільнення за власним бажанням	4. Частково прогнозовано на основі анкет та інших опитувальних даних
5. Збільшення потреби у персоналі у зв'язку з розширенням діяльності	5. Передбачувано на основі стратегічних планів

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Кормотех»

3) етап планування персоналу полягає у розробці конкретних планів та програм, зокрема:

- залучення, вивільнення, ефективного використання персоналу;
- вступ до посади, адаптації;
- дій на ринку праці;
- підвищення заробітної плати та інших виплат;

За підсумками кадрового планування у створенні має вирішуватися питання управління рухом персоналу ТОВ «Кормотех», вирішуються такі практичні завдання:

1. Орієнтація працівників, що знову надходять на зайняття тих посад і робочих місць, оволодіння тими професіями та спеціальностями, до яких вони найбільш придатні.

2. Укомплектування вакансій з урахуванням специфіки кадрів необхідної кваліфікації.

3. Створення системи професійного просування, що враховує вік, стан здоров'я та інтелектуальні можливості особистості.

Далі розглянемо чинну на підприємстві систему підбору та адаптації на робочому місці. Для залучення кандидатів ТОВ «Кормотех» використовує методи, які відображені у табл.2.13.

Таблиця 2.13

Методи пошуку персоналу, що використовуються ТОВ «Кормотех»

Метод	Сутність методу
1	2
Пошук усередині компанії	Оголошення про вакантне місце у внутрішніх засобах інформації, а також звернення до керівників підрозділів з проханням висунути кандидатів та аналіз особових справ з метою підбору працівників із необхідними характеристиками. Метод не потребує значних фінансових витрат, сприяє зміцненню авторитету керівництва в очах працівників. Однак внутрішній пошук часто наштовхується на опір з боку керівників підрозділів, які прагнуть приховати найкращих співробітників (для себе). Крім того, при пошуку кандидатів усередині організації можливості вибору обмежені кількістю її співробітників, серед яких може не виявитися потрібних людей.
Оголошення у інтернеті	Основна перевага даного методу - широке охоплення населення за відносно низьких витрат. Недолік даного методу - величезний наплив кандидатів, більшість з яких не мають необхідних навичок

Продовження табл. 2.13	
1	2
Кандидати, що самі звернулися	Це телефонні дзвінки та інші звернення людей, які шукають роботу. Не маючи потреби в персоналі в даний час, організація не відмовляється від їх пропозицій - ведеться база даних на цих людей (їх знання та кваліфікація можуть стати в нагоді надалі)
Підбір за допомогою співробітників	Керівник звертається до співробітників організації із проханням сприяння у пошуку кандидатів. Цей метод привабливий низькими витратами та досягненням високого ступеня сумісності кандидатів з організацією за рахунок їх тісних контактів із його представниками. Однак тут є і свої недоліки - рядові співробітники не є професіоналами в галузі підбору кадрів, які не завжди володіють достатньою інформацією про робоче місце, не завжди компетентні та об'єктивні.
Державні служби зайнятості	служба зайнятості, де є база даних про зареєстрованих там людей (вік, освіту, досвід роботи та інших.). організація, під час пошуку співробітників, має доступом до цієї бази даних (при цьому абсолютно безкоштовно). Використання цього дає можливість сфокусувати пошук кандидатів при незначних витратах.
Приватні агенції з підбору персоналу	Кожне агентство має власну базу даних, а також здійснює спеціальний пошук кандидатів відповідно до вимог клієнтів. Оплата послуг здійснюється, як правило, при успішному доборі кандидата. Цей спосіб пов'язано з досить високими витратами.

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Кормотех»

Для успішної організації пошуку кандидатів в ТОВ «Кормотех» керуються такими правилами: завжди розпочинати пошук кандидатів усередині підприємства; використовувати щонайменше два методи залучення кандидатів з боку. Після підбору кандидатів на вакантне місце розпочинається наступний етап процесу пошуку співробітників – відбір наявних кандидатів.

У загальному вигляді відбір кандидатів в ТОВ «Кормотех» можна подати таку послідовність дій: первинний відбір; співбесіду з кандидатом; наведення довідок про кандидата; випробування; рішення про найм.

В ТОВ «Кормотех» процедура відбору та оцінки персоналу є однією з найважливіших складових діяльності відділу управління персоналом,

основним завданням якої є вибір методів та способів, за допомогою яких можливо мінімізувати помилки у відборі та оцінці та підібрати кандидатів.

1) етапом пропонується розглянути процес відбору персоналу в ТОВ «Кормотех». Вся процедура відбору поділена на дві частини: первинний відбір, яким займається відділ кадрів, та остаточний, який проводить безпосередній керівник співробітника.

Попередній відбір кандидатів входить в обов'язки менеджера з персоналу ТОВ «Кормотех». Проводиться аналіз та відбір отриманих резюме, на вакантні посади, здійснюється попередня розмова телефоном із кандидатами. Далі, відібрані на даному етапі претенденти запрошуються для заповнення анкетних листів, а також для проведення тестування. Менеджерами з управління персоналом проводиться аналіз отриманої інформації, та робляться відповідні висновки для відбору кандидатів.

Особлива увага в існуючій технології попереднього відбору персоналу приділяється «Попередній розмові з кандидатом по телефону». Під час попередньої розмови менеджер з персоналу має з мінімально отриманої інформації про кандидата провести аналіз та ухвалити рішення про запрошення на наступний етап або відмову. Важливість полягає також у тому, що саме цей етап відбору персоналу здатен скоротити як тимчасові, так і фінансові витрати підприємства на наступних етапах, за допомогою відбору лише тих претендентів, хто максимально підходить під вимоги до певної посади.

Кандидату пропонується відповісти на питання анкети. Якщо відповіді на подані питання в анкеті для попередньої бесіди кандидат відповідає чітко та позитивно, менеджер з персоналу запрошує його на наступний етап добору персоналу. При проведенні попереднього відбору персоналу особлива увага кадровими фахівцями приділяється основному набору критеріїв кандидата, які відповідають вільній вакансії та специфіки підприємства. За допомогою такої оцінки кандидата, менеджери з персоналу можуть провести первинний аналіз та прийняти рішення проходити даному претенденту на

наступний етап чи ні.

На основі опитування фахівців, які займаються відбором персоналу, виявлено, що основними способами пошуку нових працівників для компаній є:

1. Кадровий резерв: це означає, що компанія спирається на наявний потенційний персонал, який вже працює в організації і може мати потрібні навички або можливості для росту.

2. Внутрішні джерела: компанія використовує внутрішні ресурси, наприклад, оголошення на дошці оголошень у власних приміщеннях або рекомендації вже існуючих працівників.

3. Зовнішні джерела (Інтернет): використання Інтернету, включаючи онлайн-платформи для пошуку роботи, розміщення оголошень на сайтах та соціальних мережах для привертання нового персоналу.

Що стосується безпосередньо процедури відбору в ТОВ «Кормотех», одним із основних її інструментів є різні тести, які можна поділити на дві групи:

- професійні тести та тести здібностей. Дана група тестів є опитувальниками із закритими та відкритими питаннями, а також кейсами, що дозволяє оцінити рівень компетентності кандидата, наявність у нього певних знань та умінь;

- психологічні випробування. Цю групу тестів можна розділити на тести розумових здібностей (логіка, пам'ять, мислення та ін.), і навіть на тести оцінки особистості, які допоможуть підібрати кандидата, оперуючи як його професійними, а й особистісними якостями.

Вибір тестів для процедури відбору в компанії ТОВ «Кормотех» супроводжується попередньою їх перевіркою на успішних співробітників, що діють. У разі позитивних результатів тести можуть вважатися придатними та застосовуватись у рамках процесу відбору кандидатів.

Також варто зазначити, що використання тестів є лише одним із елементів системи відбору. Крім тестування, на етапі первинного відбору в

ТОВ «Кормотех» проводяться інтерв'ю з кандидатами, в рамках яких аналізуються, як правило, загальні характеристики потенційних співробітників – їх аналітичні здібності, характер, життєва позиція, мотивація, працездатність та ін.

Отримані в результаті співбесід дані підлягають обов'язковій документальній фіксації та обов'язково містять висновок щодо кандидата – допускати чи не допускати до остаточного відбору. Це передається безпосередньому керівнику для прийняття наступних рішень щодо даного кандидата.

В ході інтерв'ю з керівником оцінюються насамперед професійні навички та вміння, здібності, а також бажання працювати на благо компанії. Одночасно з цим оцінюється ступінь особистої сумісності кандидата з компанією та її співробітниками.

В ТОВ «Кормотех» застосовується три сценарії проведення співбесід: біографічне, ситуаційне та структуроване.

Біографічна співбесіда вибудовується на з'ясуванні фактів із життя кандидата: його досвід роботи, місця попередньої роботи, функції та обов'язки, які він виконував раніше, досягнення, сильні та слабкі якості. Також порушується питання про основну та додаткову освіту, відвідування різних тренінгів та семінарів, з'ясовується життєва позиція кандидата, спосіб мислення, його прагнення та цілі у професійній сфері. Ситуаційна співбесіда ґрунтується на будь-якій виробничій ситуації, що пропонується для вирішення кандидата. Даний вид співбесіди дозволяє виявити загальні та аналітичні здібності кандидата, використовувані ним підходи до вирішення нестандартних проблем та вміння виходити із скрутних ситуацій. Структурована співбесіда включає низку питань, які дозволяють оцінити наявність та рівень розвитку у кандидата найбільш важливі для даної посади та компанії компетенції.

До критеріїв, які пред'являються до кандидатів при відборі до штатного розкладу ТОВ «Кормотех»», належать такі:

- працівники повинні мати великий досвід або хоча б прагнути його отримати. У цьому компанія залишає у себе право звільнення співробітника, у разі невиконання їм трудових обов'язків;
- зовнішній вигляд працівників, який має викликати приємні асоціації професіоналізму та повагу до замовника;
- пунктуальність. Кожен із співробітників компанії має бути готовим до ненормованого робочого дня;
- чесність і порядність. Кожен фахівець компанії має бути надійним, чесним і працювати насамперед на благо компанії;
- здатність до навчання. Важливим критерієм вибору співробітника є здатність легко та швидко навчатися.

Технологія рекрутингу в ТОВ «Кормотех» використовується найчастіше у випадках, коли здійснюється підбір лінійних фахівців. У цьому випадку складається опис наявної вакансії та зазначаються, за необхідності, додаткові вимоги до кандидатів. Оголошення з описом вакансії розміщується у ЗМІ, інтернеті на спеціалізованих сайтах, тобто в тих місцях, де з ним може ознайомитися якнайбільше професіоналів, які шукають роботу.

Таким чином, основною метою відбору та найму персоналу в компанії ТОВ «Кормотех» є своєчасне укомплектування підприємства ефективно працюючим персоналом у потрібній кількості для досягнення стратегічних та тактичних цілей підприємства.

Що стосується системи оцінки персоналу, вона також займає досить важливе місце в загальній структурі кадрового управління в компанії.

Процедура оцінки в ТОВ «Кормотех» є строго формалізованою та поширюється на всі блоки та відділи компанії. Основними цілями реалізації системи оцінки у компанії є:

- аналіз прийнятого персоналу та його здібностей;
- оцінка знань та умінь кандидатів;
- оцінка відповідності працівників посади, на яку вони претендують;

- вдосконалення плану професійного та кар'єрного розвитку співробітників;
- формування плану діяльності на майбутній період відповідно до отриманих результатів.

Процедура оцінки персоналу у компанії ТОВ «Кормотех» здійснюється у кілька етапів:.

1) Підготовка до проведення співбесіди. На даному етапі співробітник відділу кадрів проводить роз'яснювальну роботу з персоналом про цілі, завдання та порядок проведення оцінки у вигляді співбесіди. Також готується наказ про проведення атестації та інші документи.

2) Безпосередня співбесіда керівника із підлеглим працівником. Співбесіда проводиться в індивідуальному порядку, у ході якого керівником дається оцінка трудової та професійної діяльності співробітника за звітний період, виявляє помилки у виконанні обов'язків, а також ставить завдання на наступний період. Крім цього, керівником можуть бути висловлені зауваження, пов'язані з манерою поведінки, зовнішнім виглядом та ін. Варто зазначити, що співбесіди в компанії завжди здійснюються в доброзичливій і поважній атмосфері.

3) Підбиття атестаційною комісією підсумків співбесід. На засідання комісії запрошуються сам атестований та його керівник. Усі учасники комісії знайомляться з матеріалами, результатами співбесіди та заслуховують відповіді атестованого про свою роботу, реалізацію своїх можливостей, а також думку безпосереднього керівника щодо його діяльності. Оцінка роботи проводиться з урахуванням виконання працівником своїх обов'язків відповідно до посадової інструкції, рівня його кваліфікації, ефективності та якості виконуваних робіт.

4) Ухвалення рішення за результатами оцінки персоналу ТОВ «Кормотех». Рішення про результати атестації приймається колегіально, відкритим голосуванням без атестованого працівника. За підсумками засідання комісії та результатів аналізу діяльності співробітника атестаційна

комісія виносить одне з наступних рішень:

- відповідає займаній посаді;
- відповідає займаній посаді за умови покращення роботи та виконання рекомендацій комісії з повторною атестацією через рік;
- не відповідає посаді.

5) Після закінчення засідання атестаційної комісії та підбиття її підсумків, генеральним директором ТОВ «Кормотех» видається наказ, у якому підбиваються підсумки проведених співбесід, оцінюється їх ефективність та визначаються заходи щодо вдосконалення форм проведення атестації. Крім цього, у наказі вживаються заходи щодо:

- матеріального чи морального заохочення окремих працівників за досягнуті результати професійної діяльності;
- встановлення або скасування надбавок до посадових окладів;
- підвищення чи зниження посади;
- включення до списків резерву кадрів на висування та ін.

Для вибору кандидата у складі відібраних претендентів в ТОВ «Кормотех» складається табл.2.14.

Таблиця 2.14

**Аналітична таблиця зіставлення кандидатур на
вакантне місце економіста в ТОВ «Кормотех»**

Дані	Кандидат 1	Кандидат 2	Кандидат 3
Вік, років	23	39	27
Стаж роботи, років	1	17	5
Число організацій, у яких працював кандидат	1	2	4
Освіта	Вища економічна	Середнє спеціальне	Вища (спеціальність «Менеджмент»)
Спеціальність	Економіст	Економіст	Менеджер
Сімейний стан	Незаміжня	Неодружена, 2 дітей	Одружена, 1 дитина
Інші дані, що цікавлять підприємство	Комунікабельність	Досвід, відповідальність, уміння працювати з людьми	Комунікабельність, акуратність

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Кормотех»

Як основні критерії, за якими проводиться відбір кандидатів в ТОВ «Кормотех» на вакантні посади, можна відзначити: рівень освіти; відповідальність; комунікабельність; мобільність персоналу (зміна графіка роботи та інше).

Після остаточного вибору кандидата керівник відділу з управління персоналу ТОВ «Кормотех»: знайомить кандидата з усіма аспектами роботи; вселяє в нього впевненість, що працівник упорається з роботою; пояснює потенційні складнощі (для того, щоб з ними було легше впоратися); намагається зробити це якнайшвидше. Кінцевим етапом підбору співробітників є укладання з працівником трудового договору.

Аналіз процесу відбору та оцінки персоналу в ТОВ «Кормотех» виявив ряд проблем, серед яких:

- відсутність інноваційних способів відбору та оцінки персоналу, що забезпечують максимальну продуктивність, наприклад впровадження інноваційних інструментів та технологій у відборі, таких як аналіз даних, штучний інтелект, або системи електронного тестування, для більш об'єктивного та ефективного відбору кандидатів.

- відсутність звітів та їх аналізу щодо відбору персоналу, для вдосконалення можна запропонувати впровадження системи звітності, що охоплює всі етапи відбору, включаючи джерела кандидатів, кількість вакансій, час від вакансії до найму і якість нових працівників. Аналіз цих даних дозволить виявляти ефективні та неефективні аспекти процесу.

- єдина процедура оцінки персоналу для всіх рівнів та посад (виключаючи допоміжний та обслуговуючий персонал), для вирішення цієї проблеми потрібна розробка індивідуальних методів оцінки, спеціально адаптованих до вимог та особливостей кожного рівня та посади в компанії. Наприклад, менеджери можуть бути оцінювані за керівницькі компетенції, тощо.

На підприємстві ТОВ «Кормотех» реалізуються програми адаптації, спрямовані на знайомство з бізнесом, корпоративною культурою та

процесами компанії. Процес адаптації для підприємства ТОВ «Кормотех» відбувається у кілька етапів:

На 1 етапі здійснюється підготовка плану адаптації та вибір наставника. Керівник підрозділу призначає наставника, готує план адаптації, у якому чітко прописані завдання, які потрібно виконати новому співробітнику, терміни їх виконання, і навіть передбачувані результати. Згодом за цим планом оцінюється успішність проходження періоду адаптації. У свою чергу наставник на підприємстві відповідає за виробниче навчання та допуск до роботи.

До прийнятого співробітника наказом Заступником директора з управління персоналом за поданням керівника підрозділу, до якого приймається працівник, призначається наставник з числа працівників зазначеного підрозділу. Наставник повинен відповідати наступним критеріям:

- досвід роботи на підприємстві не менше двох років;
- високий рівень компетентності та професійної кваліфікації;
- має такі якості, як відповідальність та організованість;
- має особисте бажання бути у ролі наставника;

Наставник інформує нового співробітника про цілі компанії, її місію, розповідає про організаційну структуру, історію становлення та розвитку. Також наставник показує новому співробітнику його робоче місце, проводить екскурсію підприємством, її структурними підрозділами, територією. Крім цього, в ТОВ «Кормотех» наставник виконує ще одну важливу функцію – організує процес навчання на робочому місці для нових співробітників.

Також менеджер відділу управління персоналом у перший робочий день видає співробітнику комплект новачка. «Комплект новачка» – це набір, який включає: буклет з інформацією про компанію, брошуру з необхідними контактами та правилами роботи.

На 2 етапі проводяться особисті зустрічі з новим співробітником, а також ведеться контроль за виконанням Плану адаптації. Керівник організовує зустрічі з новим співробітником та його наставником 1 раз на місяць. План роботи роздруковується у двох примірниках. При цьому на кожному екземплярі плану роботи новий співробітник ставить позначку «прийнято до виконання», поточну дату та підпис. Один екземпляр плану роботи на період випробування зберігається у нового працівника, а другий передається керівнику. Узгоджений та підписаний план робіт у відсканованому вигляді безпосередній керівник направляє спеціалісту відділу управління персоналом, який також відповідає за адаптацію.

Якщо співробітника прийнято без випробування, то для нього встановлюється період адаптації тривалістю 3 місяці. Для працівників, прийнятих із випробуванням, період адаптації дорівнює терміну випробування.

3 етап передбачає участь у адаптаційному тренінгу. Двічі на квартал для нових співробітників із стажем роботи менше трьох місяців на підприємстві проводяться адаптаційні тренінги. Цей захід організовується з метою допомогти новим співробітникам швидше адаптуватися до виробничої та корпоративної культури, дізнатися про кадрову та соціальну політику підприємства. На тренінгу виступає один із керівників відділів підприємства з промовою про компанію, виконуються вправи спрямовані на розвиток навичок роботи в команді.

4 етап передбачає підбиття підсумків випробування процесу адаптації. На даному етапі керівник проводить зустріч із наставником та новим співробітником, дає зворотний зв'язок за результатами виконання Плану адаптації. У разі провалу випробування керівник передає до відділу управління персоналом підприємства документи з результатами. Цей процес дозволяє управлінню персоналом отримати повну інформацію про продуктивність та здатність працівника в новому середовищі, а також розглянути можливі кроки, включаючи можливість подальшої підготовки,

допомоги у вирішенні труднощів або прийняття рішення щодо продовження чи припинення співпраці з цим працівником.

Завершальним етапом є анкетування за результатами адаптації. На цьому етапі новий співробітник заповнює анкету за результатами адаптації. Фахівцю відділу управління персоналом, що відповідає за адаптацію, ця анкета допомагає зрозуміти, з якими труднощами стикається новий співробітник, що потрібно відкоригувати в процесі адаптації, дає розуміння динаміки освоєння нової посади, а також дозволяє оцінку роботи наставника.

Таким чином, в ТОВ «Кормотех» основним методом адаптації співробітників є наставництво. Управління компанії встановило стандарти роботи для всіх керівників відділів, включаючи вимоги до надання наставництва їхнім безпосереднім підлеглим. Однак компанія не має системи оцінювання, яка дозволяє визначити, наскільки точно кожен керівник відділу дотримується цих стандартів у сфері надання наставництва. Керівник підрозділу займається лише підготовкою плану адаптації, вибором наставника та контролем виконання плану адаптації раз на місяць. При цьому наставнику не завжди вистачає часу займатися новим співробітником, оскільки він зайнятий своїми посадовими обов'язками. Також у наставника та нового співробітника на виробництві іноді не збігаються зміни роботи, внаслідок чого працівник змушений звертатися за допомогою до колег. Способом мотивації наставників служить матеріальне заохочення, яке становить близько 10% від заробітної плати.

Таким чином, у ході проведення аналізу процесу адаптації персоналу на підприємстві ТОВ «Кормотех» було виявлено такі проблеми:

- слабкий рівень залучення наставників, внаслідок недостатньо ефективної системи мотивації наставників;
 - відсутність у наставників психолого-педагогічних компетенцій;
 - висока завантаженість наставників;
 - мало уваги приділяється соціально-психологічній адаптації усередині підрозділу.
-

На ТОВ «Кормотех» приділяють належну увагу не тільки економічним показникам підприємства, соціальні цілі так само є пріоритетними для підприємства. Адже соціальні цілі системи управління персоналом безпосередньо впливають на ефективність підприємства (див. табл.2.15).

На ТОВ «Кормотех» дотримані всі вимоги законодавства з охорони праці та безпеки, з трудових прав. ТОВ «Кормотех» передбачено обов'язкове медичне і соціальне страхування працівників на умовах, які встановлені законодавством України.

Таблиця 2.15

Соціальні цілі підприємства ТОВ «Кормотех»

До соціальних потреб працівників, відносяться:	Керівництва підприємства
- Матеріальні потреби: заробітна плата, премії - Соціально-психологічні потреби: міжособистісне спілкування; хороші умови праці; соціальні гарантії; соціально - психологічний клімат. - Потреба до саморозвитку: можливість професійного росту; кар'єрний ріст; визнання заслуг.	До них відносяться: Оптимальне використання кадрового потенціалу у відповідність зі стратегічними цілями організації: - Виконання всіх трудових функцій персоналом. - Оцінка персоналу при прийомі на роботу; атестація працівників. - Розвиток персоналу: навчання; підвищення кваліфікації; просування по кар'єрних сходах. - Підвищення продуктивності праці: створення і підтримання здорової атмосфери в колективі; - Мотивація персоналу: справедлива оплата праці. - Створення умов праці: забезпечення безпеки праці

Джерело: розроблено автором за даними ТОВ «Кормотех»

Згідно із законодавством України, співробітникам гарантовано мінімальний розмір заробітної плати. Згідно Колективного договору, заробітна плата співробітників включає в себе виплати компенсаційного і стимулюючого характеру.

Адміністрація ТОВ «Кормотех» зобов'язана: забезпечити співробітників безпечними умовами праці, які відповідають всім правилам і нормам, встановленим законодавством України; дотримуватися законодавства України про працю та правила охорони праці; забезпечувати відпочинок співробітникам шляхом встановлення нормативної тривалості

робочого часу; своєчасно і правильно проводити розслідування нещасних випадків, що сталися з працівниками на робочому місці; ознайомити співробітника з усіма наявними документами, в яких прописані права та обов'язки по виконуваний роботі; забезпечити отримання співробітників всією необхідною інформацією і всіх матеріалів, які потрібні для виконання своїх обов'язків; забезпечити співробітникам виплату окладів, які встановлені законом України; своєчасно проводити оплату праці співробітників; створити всі необхідні умови для високої продуктивності праці.

Оплата праці, гарантовані або компенсаційні виплати. З метою заохочення співробітників компанії за виконану роботу можуть бути встановлені стимулюючі виплати. Виплати стимулюючого характеру здійснюються відповідно до Колективного договору.

Наступним важливим аспектом, що розглядається в Кадровій політиці ТОВ «Кормотех», є мотивація персоналу. Мотивація персоналу на сьогодні є важливою частиною у діяльності ТОВ «Кормотех», тому що впливає на його ефективність та продуктивність праці на підприємстві. Головними цілями мотивації ТОВ «Кормотех» є:

1. Підвищення ефективності роботи працівників. Мотивований співробітник виконує свої обов'язки ефективніше та якісніше, ніж невмотивований працівник.
2. Правильна мотивація персоналу знижує плинність персоналу. Це є перевагою перед конкурентами, а також дозволяє керівництву здійснювати довгострокове планування діяльності підприємства.
3. Зацікавленість найкращих кадрів на ринку. Завдяки правильно збудованій системі заохочень підприємство може стати більш привабливою для висококваліфікованих кадрів, порівняно з конкурентами.

Таким чином, можна сформулювати головні аспекти мотиваційної політики ТОВ «Кормотех» (див. табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Мотивація персоналу ТОВ «Кормотех»

Матеріальна мотивація	Нематеріальна мотивація
1	2
Заробітна плата та премія Відтак у 2021 р. середня заробітна плата складала 27 856,66 грн., а на кінець 2022 р. середня заробітна плата по підприємству складала 28 917,00 грн., премія 2786грн.	Нагородження найкращих працівників (путівки на відпочинок)
Соціальні виплати (лікарняні, соціальні відпуски)	Дотримання трудових прав: – оформлення трудових відносин; – законність припинення трудових договорів; – дотримання вимог Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану».
Медичне обслуговування (безкоштовний медогляд)	
Навчання та розвиток працівників (навчальні програми)	

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Кормотех»

На підприємстві існує матеріальна і нематеріальна мотивація. До матеріальної системи мотивації праці працівників ТОВ «Кормотех» ставитися заробітна плата і преміювання. Заробітна плата персоналу на ТОВ «Кормотех» складається з окладу і премії за підсумком місяця. У мінімальний розмір заробітної плати не включаються доплати і надбавки, а також премії та інші заохочувальні виплати. Мінімальна заробітна плата забезпечується працівникові за умови відпрацьованої їм встановленої норми часу, при виконанні ним своїх посадових обов'язків. Премії, нараховані за підсумками господарської діяльності ТОВ «Кормотех» за місяць і складовою до 10% від посадових окладів або годинної тарифної ставки, згідно зі штатним розкладом.

ТОВ «Кормотех» приділяє увагу нематеріальної мотивації співробітників. Співробітникам ТОВ «Кормотех» надається безкоштовне харчування, організовуються виїзні заходи, привітання з днем народження і професійними святами. Програми поширюються на всі категорії працівників.

Навчання та розвиток працівників також є важливою частиною на підприємстві. Щорічно підприємство відправляє своїх працівників на

підвищення кваліфікації за допомогою різних методів, у тому числі і за допомогою дистанційного навчання.

Важливим стимулом для розвитку працівників ТОВ «Кормотех» є можливість кар'єрно зростати в межах компанії. Керівництво на 80-90% складається з людей, які колись починали працювати на базових позиціях. Заохочується ініціатива співробітників: інноваційні ідеї, наслідком яких є економія ресурсів або отримання інших вигід.

Внутрішні навчання були проведені працівниками компанії ТОВ «Кормотех» з наступних тематик:

- 1) Стилiстика ненудних презентацій;
- 2) Культура надання зворотного зв'язку;
- 3) Навчання по медичному страхуванню;
- 4) «Ти, помножений на 10. Постановка цілей»;
- 5) Марафон по внутрішніх комунікаціях; 6) Марафон по постановці цілей.

Основна ціль розвитку системи внутрішнього навчання поширювати накопичені знання та досвід всередині компанії ТОВ «Кормотех».

Бізнес-модель навчання та розвитку в ТОВ «Кормотех» включає в себе ряд переваг для різних зацікавлених сторін:

- Компанія: внутрішнє навчання дозволяє підвищити кваліфікацію персоналу, що призводить до покращення загальної ефективності бізнес-процесів. Збереження талантів: система розвитку стимулює самовдосконалення працівників, зменшуючи ймовірність втрати цінних кадрів.

Адаптивність: компанія може швидше реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, оскільки персонал навчається та адаптується.

- Експерти, що проводять навчання: для експертів це можливість поділитися своїм досвідом, заявити про себе та стати лідерами в своїй галузі.

Фінансова вигода: за участь в навчальних програмах експерти можуть отримати гарний фінансовий дохід.

- Керівники напрямків, підрозділів: розвиток робочого персоналу дозволяє керівникам вдосконалювати свої лідерські та управлінські навички.

Підвищення ефективності підрозділів: краще підготовлений персонал може призвести до покращення результатів підрозділів.

Отже, для працівників ТОВ «Кормотех» система навчання та розвитку важлива з кількох причин:

- Здобуття необхідних навичок: навчання доступне всім працівникам, що дозволяє кожному здобути необхідні навички для виконання своїх обов'язків та розвитку кар'єрного шляху.

- Адаптація до змін: система тренувань допомагає пристосовуватися до змін в бізнесі та нових вимог, забезпечуючи актуальні знання та навички.

- Включеність у місію та спільноту: навчання сприяє включеності працівників у спільну місію компанії, роблячи їх часткою єдиної команди.

- Стимулювання розвитку: система розвитку створює стимули для залучення працівників та сприяє їхньому активному участі у власному професійному розвитку.

Отже, це сприяє створенню відкритої та розвиваючої робочої атмосфери, де працівники можуть розвивати свій потенціал та сприяти загальному успіху підприємства ТОВ «Кормотех».

Отже, на ТОВ «Кормотех» дотримується трудових прав для співробітників, та намагається всіляко вмотивувати своїх працівників.

Проведемо оцінку персоналу ТОВ «Кормотех» методом «360 градусів». Оцінка персоналу методом «360 градусів» на ТОВ «Кормотех» проводиться один раз на півроку з метою моніторингу обстановки в колективі. Крім того, це оптимальний період, за який співробітники здатні попрацювати над недоліками та вдосконалити свої навички.

Учасниками оцінки є весь персонал ТОВ «Кормотех», включаючи керівників відділів. Щоб кожен міг спокійно оцінити колег без шкоди для роботи, на весь процес оцінки було виділено тиждень. При цьому кращим методом збору інформації обрано анкетування онлайн-форматі.

Виділимо наступні три групи компетенцій ТОВ «Кормотех»:

1. корпоративні (загальні для всіх);
2. професійні (для кожного відділу);
3. управлінські (для керівників відділів).

Для кожної групи розроблено перелік відповідних питань. Співробітники ТОВ «Кормотех» оцінюють один одного, відштовхуючись від професійних компетенцій: керівники – підлеглих, співробітники – співробітників із відділу та самих себе. Керівники та засновники компанії обов'язково отримують оцінку своїх управлінських компетенцій. Далі начальники відділів оцінюють власних підлеглих, керівників інших відділів, засновників компанії та самих себе. У фіналі проводиться перехресна оцінка між відділами.

Завдяки онлайн-формату опитування співробітники заповнюють анкети з мобільних телефонів, комп'ютерів або корпоративних планшетів. Для оцінки співробітників та керівництва свого відділу надається не менше чотирьох днів. Потім упродовж трьох днів проводиться перехресна оцінка між відділами. На цьому етапі співробітники з різних відділів оцінюють один одного за загальним компетенціям і відповідають на питання, що стосуються роботи в команді. Дані терміни були встановлені відповідно до графіків співробітників: у когось п'ятиденний робочий тиждень, хтось працює позмінно. Після закінчення тижня опитування на електронному майданчику автоматично закривається. Протягом наступних двох-трьох днів HR-відділ вивантажує дані, аналізує результати, становить Excel таблиці кожного співробітника, який брав участь у опитуванні. Важливо, що ключові показники залежать від посади та набору компетенцій, які підлягали оцінці.

Відобразимо результати оцінки керівника відділу продажів ТОВ «Кормотех» у табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Оцінка керівника відділу продажу ТОВ «Кормотех»

Назва компетенції	Оцінка			Само- оцінка	Опис
	керівника	підлеглих	Співробітників усередині відділу		
1	2	3	4	5	6
Лідерство та управління командою	8,8	8,42	8,57	7,5	Компетенція розвинена на досить високому рівні. На думку співробітника, йому необхідно попрацювати над умінням вчасно здійснювати
Прийняття рішень	8,3	8,0	9,4	7,0	На думку керівництва, працівник своєчасно та ефективно приймає рішення. Сам же співробітник та його підлеглі оцінюють цю
Вирішення проблем	8,7	7,9	8,6	8,0	На думку самого співробітника та підлеглих йому слід попрацювати над своєчасним вирішенням проблем
Комунікація та навички - спілкування	9,8	8,8	9,6	9,0	Компетенція розвинена на високому рівні
Планування , - ділювання	8,3	7,4	8,9	8,5	На думку керівника та підлеглих, співробітнику слід більш ефективно та чітко планувати роботу відділу
Командна праця	9,3	8,0	8,9	9,0	Компетенція розвинена на високому рівні
Керування часом	9,0	8,1	8,0	7,0	Співробітник вважає, що він недостатньо добре планує свою роботу. На думку інших компетенція розвитку на високому
Інновації, креативне мислення	8,2	8,5	8,8	7,0	Компетенція розвинена на рівні вище за середній. Найвище її оцінюють співробітники та підлеглі, а керівництво компанії та сам співробітник – оцінюють компетенцію нижче

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Кормотех»

Середній бал за всіма компетенціями керівника відділу продажів ТОВ «Кормотех» згідно даних табл. 2.20 становив 8,6. Самооцінка – 7,9. Значення від 7 та вище вважаються позитивними. Однак, кожен показник повинен розглядатися окремо. Наприклад, бачимо, що працівник поставив багато сімок і шісток при самооцінці. Досить низько співробітник оцінив свої можливості з розробки та впровадження інноваційних методів, а також планування роботи без надзвичайних ситуацій. Висновок: керівнику відділу продажів не вистачає часу на щоденну роботу, внаслідок чого немає можливості приділяти належну увагу інноваціям та розвитку компанії ТОВ «Кормотех». Ці моменти керівництво компанії ТОВ «Кормотех» насамперед винесло на обговорення в особистому форматі. Виявилось, що у відділі регулярно трапляються позаштатні ситуації. Причому через те, що певний обсяг роботи, який доручено підлеглим, не здається вчасно. Співробітник сам намагався впоратися з проблемою, але частина роботи зразу переносилася на пізніші терміни. У такому кругообігу незакінчених завдань про впровадження інновацій думати не доводиться. Розібравши ситуацію, - керівництво ТОВ «Кормотех» дійшло висновку, що частину завдань керівника відділу продажів, а саме роботу зі звітами, необхідно передати його менш завантаженому співробітнику відділу продажів. Недоліки траплялися через звітність, яка заважала співробітнику адекватно оцінювати свої результати. Судячи з інших оцінок, комунікативні навички керівника відділу розвинені дуже добре, тому основний наголос у роботі запропонували робити саме на це. Крім того, після оцінки керівництво ТОВ «Кормотех» підкоригувало графіки роботи деяких співробітників, а також відправили весь відділ на тренінги, пов'язані з тайм-менеджментом, інноваціями та креативним мисленням.

Таким чином, застосування даної інноваційної методики менеджменту персоналу підприємства ТОВ «Кормотех» дозволило оцінити ефективність роботи персоналу ТОВ «Кормотех», скласти індивідуальні плани розвитку, визначити потреби в навчанні, проведенні атестації, формуванні кадрового

резерву, виявленні динаміки відносин у колективі та прихованих конфліктів, визначенні неформальних лідерів. Але, що не менш важливо, на ТОВ «Кормотех», формується культура відкритості та довіри в колективі, а також створюється структурований зворотній зв'язок.

Висновки до другого розділу

Підсумовуючи вище сказане: ТОВ «Кормотех» - українська компанія-виробник кормів для котів і собак. Потужності – це два високотехнологічні заводи з виготовлення сухих та вологих кормів, які розташовано у Львівській області. Проаналізувавши техніко-економічні показники діяльності, відзначимо що ТОВ «Кормотех» зберегло позитивні показники результатів діяльності за 2021-2022рр. Значний приріст був досягнутий за усіма показниками зокрема, приросту виручки, продуктивності праці та рентабельності персоналу підприємства .

На ТОВ «Кормотех» існує три основні напрямки роботи відділу управління персоналом: 1. Пошук, відбір, найм працівників; 2. Оперативне управління персоналом; 3. Атестація, навчання.

Отже відзначимо, що підприємство ТОВ «Кормотех» погано адаптується до нових співробітників. Певні елементи адаптації є у кожному із підрозділів підприємства. Наприклад, при влаштуванні на роботу нового співробітника, у тому числі і для молодих фахівців, проводиться вступний інструктаж з охорони праці. Провівши аналіз персоналу в ТОВ «Кормотех», стає зрозуміло, що на підприємстві відсутня повноцінна система адаптації для нових співробітників. Для удосконалення процесу адаптації персоналу пропонуємо впровадження інноваційних цифрових технологій у HR-менеджмент персоналу підприємства, зокрема впровадження інформаційного забезпечення на підприємстві ТОВ «Кормотех», впровадження інтерактивних опитувань та організацію тренінгів.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЗАСАДАХ ІННОВАЦІЙНОСТІ В ТОВ «КОРМОТЕХ»

3.1. Основні напрямки забезпечення реалізації інноваційних методів управління персоналом в ТОВ «Кормотех»

Впровадження цифрових інструментів та інтерактивних опитувань у сферу управління персоналом ТОВ «Кормотех» виявилось ефективним заходом для оцінки ефективності роботи працівників та виявлення потреб в їхньому розвитку. Застосування інноваційної методики управління персоналом дозволило не лише здійснити об'єктивну оцінку компетенцій, але й виявити слабкі та сильні сторони його роботи. Це сприятиме ефективнішому взаємодії з новими працівниками та забезпечить їх швидше і якісніше включення в робочий процес.

Враховуючи отримані результати та виявлені слабкі та сильні сторони в роботі персоналу, компанія розробляє індивідуальні плани розвитку, впроваджує тренінги, корпоративні навчання тощо, а також коригує стратегії управління персоналом.

Розглянемо інноваційні засоби щодо адаптації персоналу. Адаптація персоналу на новому робочому місці – невід'ємний елемент системи кадрового менеджменту будь-якого сучасного підприємства, зокрема й ТОВ «Кормотех». Провівши аналіз персоналу в ТОВ «Кормотех», стає зрозуміло, що на підприємстві відсутня повноцінна система адаптації для нових співробітників підприємства.

Ефективно вибудована та продумана система управління адаптацією персоналу дозволяє підприємству ТОВ «Кормотех» отримати одночасно кілька переваг: прискорення процесу входження новачка на посаду, зниження коефіцієнту плинності персоналу, стабілізація кадрового складу, зміцнення позитивного персоналу-іміджу підприємства – роботодавця на ринку праці, підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, в організації процесу адаптації персоналу ТОВ «Кормотех» було виявлено кілька проблем, вирішення яких сприятиме скороченню періоду адаптації нових співробітників до посади та корпоративної культури, підвищенню продуктивності праці, а також зменшенню витрат підприємства. У свою чергу це позитивно позначиться на ефективності діяльності підприємства загалом та сприятиме підвищенню рівня її конкурентоспроможності.

Сьогодні досить актуальним напрямом удосконалення процесу адаптації персоналу стала інтеграція цифрових технологій у HR-менеджмент на підприємстві ТОВ «Кормотех». Саме цифрові технології дають можливість домагатися максимальної економії робочого часу менеджерів, досягати поставленої мети в найкоротші терміни, мінімізувати можливий негативний вплив на новачка з боку несумлінних наставників, а також полегшити процес навчання і скоротити його тривалість.

Для того, щоб покращити діяльність відділу управління персоналом у галузі соціально-професійної адаптації молодих працівників ТОВ «Кормотех» слід провести низку спеціальних заходів, які представлено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Заходи щодо удосконалення адаптації молодих працівників

ТОВ «Кормотех»

№	Захід	Засоби	Результат
1	Удосконалення процесу адаптації молодих працівників на підприємстві	1)Розробка Положення «Про систему адаптації працівників». 2)Розробка Положення «Про наставництво». 3)Розробка форму атестаційного листа, де здійснюється оцінка поточних результатів адаптації	Підвищення рівня професійної адаптації молодих працівників
2	Поліпшення інформаційного Забезпечення на підприємстві	Запровадження програмного продукту SAP SeccessFactors - систему управління персоналом та кадрового обліку.	Удосконалення інноваційного управління персоналом

3	Впровадження елементів гейміфікації на підприємстві	Розробка елементів у вигляді гри для адаптації персоналу.	Підвищення рівня професійної адаптації молодих працівників
---	---	---	--

Джерело: розроблено автором

Захід 1. Удосконалення процесу адаптації молодих працівників ТОВ «Кормотех»

1.1) Розробити Положення «Про систему адаптації працівників». Призначення відповідного спеціаліста у відділі кадрів, який займатиметься всіма функціями процесу адаптації – його організацією, контролюватиме рівень адаптованості, інформуватиме керівників підрозділів про отримані результати. Займатися розробкою заходів щодо підвищення задоволеності працівників працею загалом та окремими аспектами робочих ситуацій. Цей спеціаліст має бути доступний як для новачків, так і для досвідчених колег та безпосередніх керівників для надання консультацій з питань психологічної, соціально-психологічної, професійної та організаційної адаптації молодого співробітника.

HR-фахівець з додатковими обов'язками має бути знайомий з організаційною структурою, робочими та етичними вимогами компанії, психологічними особливостями адаптації. Періодично має відстежувати проходження процесу адаптації, проводити консультації, конференції, лекції, доносити інформацію про важливість та необхідність адаптаційних заходів до всіх працівників підприємства.

1.2) Розробити Положення «Про наставництво». Наставництво – це призначення на допомогу новачкові досвідченого працівника зі стажем роботи в організації не менше двох років. Він ділиться своїм професійним досвідом, керує процесом соціально-виробничої адаптації, підтримує молодого фахівця під час проходження випробувального терміну, відповідає на його запитання та дає поради. Наставник прискорює соціально-професійну адаптацію новачка, знайомить з іншими співробітниками та допомагає влитися в колектив. Метою наставництва є допомогти новачкам

адаптуватися на підприємстві та розкрити свій потенціал.

1.3) Розробити форму атестаційного листа, де здійснюється оцінка поточних результатів адаптації. До них належить задоволеність умовами праці; задоволеність колективом, оцінка взаємовідносин із колективом, керівником, визначення свого місця у колективі; психофізіологічний стан (стомлюваність, дратівливість); очікування працівника (закріплення, професійне зростання, звільнення).

Захід 2. Поліпшення інформаційного забезпечення ТОВ «Кормотех»

Можна запропонувати впровадження на ТОВ «Кормотех» : платформ, таких як: SAP SeccessFactors.

Отже, відзначимо основні існуючі інноваційні програмні продукти, які можуть бути адаптовані до різноманітних цілей та завдань на підприємстві ТОВ «Кормотех» (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Огляд засобів інноваційних інструментів адаптації персоналу ТОВ
«Кормотех»**

Цифрова технологія	Опис	Переваги	Недоліки
Месенджери	До месенджерів відносять програми типу Skype. Подібні програми покликані регулювати існуючі бізнес-процеси.	Прискорення процесу входження новачка на посаду за рахунок налагодженого та оперативного комунікаційного процесу	Відсутність особистого контакту з наставником
Чат-боти	За допомогою даної програми співробітник отримує відповідь на будь-яке запитання щодо компанії режиму дня та інших питань	Економія часу HR -менеджерів та оптимізація витрат на очне навчання (чат- боти надають всю основну інформацію новачкові та розміщують її у загальному чаті)	Відсутність можливості особисто контактувати з наставником, безпосереднім керівником
Спеціальні ігри - гейміфікація	Електронні ігри дозволяють скоротити час на адаптацію нового співробітника	Освоєння в ігровому форматі або у форматі вікторини минулого, сьогодення та майбутнього підприємства	Не завжди адаптовані під конкретне підприємства

Продовження таблиці 3.2			
Спеціальні програми для оцінки	Такі програми дозволяють співробітнику служби персоналу оцінити рівень новачка, надати рекомендації щодо діяльності	Підходить для оцінки персоналу, завдяки якому можна дізнатися про рівень підготовки та досвід роботи співробітника, тим самим розрахувати час на адаптацію	Не всі аспекти та фактори в співробітника розглядаються
Електронні продукти для планування кар'єри	сьогодні, сформовані спеціальні інструменти, які допомагають сформулювати графіки по кар'єрі співробітника	Більшості співробітників зручніше проходити навчання віддалено, зі своїх мобільних або ПК пристроїв	Не завжди оцінка відбувається з враховуючи об'єктивні характеристики
Онлайн-спільноти	Обговорення проблем у рамках таких інтернет-спільнот корисно, як для нових співробітників, так і для досвідченого персоналу	Проведення дискусій та вирішення питань по хвилюючим тем персоналу у неформальному форматі, який дозволить вирішувати ці питання більш оперативно	Не всі питання можуть бути освітлені в рамках таких спільнот
Електронний документо-обіг	Подібні електронні можливості дозволяють зберігати документи в електронному вигляді	Дозволяє зберігати велику кількість документів на більш тривалий термін, а також зберігати необхідні документи в хмарному сховищі підприємства, що дозволяє отримати до них доступ в будь-який момент	Деякі документи не завжди доречно зберігати лише в електронному вигляді

Джерело: розроблено автором

Таким чином, впровадження запропонованих заходів щодо соціально-професійної адаптації молодих спеціалістів на ТОВ «Кормотех» дозволить знизити втрати у перші місяці роботи молодих спеціалістів. Це знизить плинність кадрів, сприятиме подальшій ефективній діяльності працівників та розвитку стабільно працюючого колективу.

Захід 3. Впровадження елементів інноваційного методу гейміфікації в процес адаптації працівників на ТОВ «Кормотех»

Враховуючи позитивний досвід багатьох зарубіжних та вітчизняних компаній від впровадження елементів гейміфікації на підприємстві, стає зрозумілим, що ця система має свої чіткий та позитивний вплив. Зважаючи на те, що адаптація персоналу, особливо молодих спеціалістів - випускників різних навчальних закладів, є важливим завданням, то впровадження гейміфікації стане відмінним засобом для досягнення цілей компанії.

Для того, щоб отримати ефект від впровадження елементів гейміфікації в систему адаптації персоналу ТОВ «Кормотех» необхідно зрозуміти які цілі ми ставимо перед співробітниками, чого ми хочемо досягти використовуючи цю систему і як допомогти новому співробітнику впоратися з труднощами, що виникають на новому робочому місці в перші місяці роботи. Для цього можна виділити такі цілі:

- професійні (вивчення посадової інструкції, які обов'язки слід виконувати, основні питання, пов'язані із заробітною платою – нарахування, виплати, страхові внески тощо);
- соціальні (ознайомлення із соціальними можливостями - дитячий садок, санаторій, путівки тощо);
- психологічні (знайомство з колективом, колегами з інших відділів, з якими належить працювати, екскурсія кампусом).

Як один із варіантів впровадження елементів системи гейміфікації на ТОВ «Кормотех» може стати – «карта новачка». Шлях, який проходить співробітник на етапі адаптації – з першого дня до кінця випробувального терміну. Новачок буде просуватися у міру виконання завдань, поки не досягне кінцевої мети.

Завдання будуть видаватися з певною періодичністю, наприклад, раз на 2 дні. Завдання виконане успішно – просунувся по карті та отримав наступне. Обов'язково необхідно заздалегідь встановити терміни проходження всієї карти та кожної точки окремо. Завдання не повинні видаватися надто часто чи надто рідко. Слід розрахувати, скільки знадобиться завдань та часу для їх виконання, щоб укластися у випробувальний термін.

Якщо на підприємство ТОВ «Кормотех» влаштувалися одночасно кілька і більше осіб, можна влаштувати змагання між ними та встановити рейтингову систему. Обов'язково вигадати кінцеву мету, навіщо співробітнику потрібно вигравати і що він отримає за перемогу. Також буде позитивний ефект, якщо новачки зможуть спілкуватися один з одним, ділитися успіхами, знайомитися і поступово вливатися в робочий колектив.

Створивши концепцію та дизайн картки, потрібно вигадати самі завдання. Зупинок на карті може бути будь-яка кількість залежно від посади. Для цього квесту знадобиться: інтерактивна програма, розроблена під потреби конкретної категорії співробітників, активна робота новачка, безпосереднього керівника, наставника, колег із суміжних підрозділів, колег із підрозділу новачка. Термін проходження квесту 10 днів. Розглянемо приклад змісту «карти новачка» для ТОВ «Кормотех» (див. табл.3.3)

Таблиця 3.3

Зміст «карти новачка» ТОВ «Кормотех»

Завдання	Опис
1	2
Завдання 1. Знайомство з історією та цінностями компанії (1-2 дні)	Роботу на новому місці варто почати з вивчення історії підприємства, дізнатися, як вона утворилася, які були головні події на шляху її становлення. Новачок самостійно чи з наставником вивчає історію створення, знайомиться з його цінностями, історією людей, які працювали чи навчалися на підприємстві. Це завдання буде оцінено за допомогою тесту з вивченого матеріалу або невеликої презентації колегам про цікаві факти про підприємство, з якими ознайомився новачок.
Завдання 2. Подання співробітникам (1 день)	Провести невелику зустріч із майбутніми співробітниками, представитися, розповісти трохи про себе, зайняти своє робоче місце.
Завдання 3. Квест по кампусу (3-4 дні)	Для новачка корисно буде дізнатися про розташування головних будівель університету, місць, де можна пообідати, для більш швидкого та легкого орієнтування. Особливо якщо посада нового співробітника передбачає часті переходи між корпусами. Новачок за кілька днів повинен відвідати всі будівлі кампусу, за допомогою додатка прочитати цікаві факти про створення будівель та про те, які підрозділи в них розташовуються. (по закінченню квесту новачок проходить онлайн тест в ігровій формі, де має розподілити номери корпусів та будівель на інтерактивній карті. Новачок переходить на наступний етап, якщо назве правильно 80% номерів будівель)
Завдання 4. Знайомство з співробітниками інших підрозділів (3-4 дні)	Вказати з якими саме колегами необхідно буде познайомитися новачкові. Потрібно вибрати тих, з ким він буде взаємодіяти найчастіше, контрактна служба, бухгалтерія, відділ діловодства, планово-економічний відділ тощо. Програма автоматично створює у календарі зустріч на 15 хвилин із вибраним фахівцем. Завдання полягає в тому, щоб познайомитися з конкретними співробітниками відділу особисто чи онлайн. Завдання буде виконано, якщо новачок поставив не менше 2 питань щодо процесу роботи.

Продовження таблиці 3.3	
1	2
	Після кількох пройдених «зупинок» новачкові надсилається автоматичний лист-вітання про успішне проходження частини колії, і видається нагородити бонусом, футболку чи блокнот із символікою підприємства.
Завдання 5. Індивідуальний план розвитку (1 день)	Скласти разом із керівником індивідуальний план розвитку, у якому розписані мети на випробувальний термін, конкретні дії їх досягнення і терміни.
Завдання 6. Сходити разом із співробітниками на обід. (1 день)	Це завдання дозволить новачкові не тільки влитися в колектив, а й дізнатися, де співробітники обідають, скільки в середньому коштує обід, які альтернативи для харчування існують у кампусі. У додатку новачок може відзначити співробітників відділу та місце, куди відбувся вихід.
Завдання 7. Пройти навчання на задану тему (3-7 днів)	Це може бути як професійна тема (навчання у системі 1С), чи тема для саморозвитку - тайм-менеджмент, мистецтво продуктивності. Навчання може бути у вигляді онлайн-курсу, відео-уроків чи практичних занять. Метою цього завдання є професійна адаптація, новачок зможе ліквідувати розриви знань між теорією та практикою. Результатом є сертифікат про проходження курсу або позначка наставника
Завдання 8. Прочитати книгу (2-4 дні)	Наставник з новачком вибирають для читання будь-яку книгу на вибір, яка допоможе у розвитку та адаптації. Це може бути професійна література чи художня, яка часто згадується у неформальних розмовах у відділі, настільна книга у відділі. Мета – соціально-психологічна адаптація. Наставник ставить позначку розмову на тему книги.
Завдання 9. Зустріч із керівником (1 день)	Обговорити індивідуальний план розвитку, проміжні результати, отримати зворотний зв'язок від керівника роботи. Керівник оцінює успішність проходження співробітників квесту та адаптації, отримує зворотний зв'язок від новачка. Можлива зустріч за участю наставника.
Завдання 10. Фініш	Поздоровлення новачка із проходженням випробувального терміну. Дуже важливо логічно завершити процес проходження шляху картою. Якщо всі цілі досягнуті, надсилаємо лист-вітання і даруємо приємні дрібниці - брендовану футболку, толстовку або кухоль.

Джерело: розроблено автором

Для автоматизації цього процесу «карта новачка» на ТОВ «Кормотех» має бути надіслана через e-mail розсилання з автоматичним розсиланням серії листів або можливе використання мобільного додатка, де також буде вітальне слово, відстеження прогресу на карті новачка та результати адаптації.

У кожному новому листі чи карті – нове завдання. У листі має бути не

лише завдання, а й картинка карти, на якій буде видно, де зараз співробітник та як він просувається. Важливо залучати співробітника – прописувати мотивуючі слогани, нагадувати про кінцевий приз.

Також важливо продумати процес відстеження проходження завдань. Наприклад, створити бланк або to-do list, у якому новачок відзначатиме виконані завдання, та залишатиме коментарі, або ж впровадити можливість ставити інтерактивні позначки на карті в режимі онлайн. А керівник стежитиме за проходженням картки, даватиме коментарі та відповідатиме на запитання.

Рейтинг навчання підрозділів та дайджест успіхів буде відображений на корпоративному порталі ТОВ «Кормотех» з заохоченням кращих та залученням експертів для надання зворотного зв'язку молодим співробітникам. Залежно від посади співробітник буде проходити свій певний набір карт навчання. Приклад того, як може виглядати інтерактивна карта, представлено на рис.3.1.

За період процесу адаптації новачок виконує і освітні, і ігрові завдання. Наприклад, освітнє завдання – освоїти роботу системи1с; ігрове завдання – набрати 50 балів за виконані практичні завдання до певного терміну для переходу на наступний рівень. Причому освітні цілі завжди залишаються у пріоритеті, а ігрові – покликані допомогти утримувати внутрішню мотивацію до виконання освітніх завдань.



Рис. 3.1. Приклад інтерактивної карти навчання для молодих фахівців ТОВ «Кормотех»

Джерело: розроблено автором

Отже, цифровізація – це, безумовно, прогресивний процес для ТОВ «Кормотех» та системи HR-менеджменту ТОВ «Кормотех». Міжнародна практика свідчить у тому, що під впливом інноваційних інформаційних технологій у менеджменті персоналу на підприємстві відбуваються якісні зміни у ефективності роботи персоналу. Працівники швидше адаптуються, а керівниками простіше оцінювати та контролювати результати. Відбуваються зміни у структурі персоналу. Особливої ролі набувають співробітники, які мають цифрові навички. Такі спеціалісти стають ключовим ресурсом у розвитку сучасних підприємств, зокрема й ТОВ «Кормотех».

3.2. Техніко-економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо удосконалення методів управління підприємства

Для підрахунку економічного ефекту від запропонованих заходів щодо удосконалення методів управління підприємства ТОВ «Кормотех», таких як:

- 1) - Розробка Положення «Про систему адаптації працівників».
- Розробка Положення «Про наставництво».
- Розробка форми атестаційного листа, де здійснюється оцінка поточних результатів адаптації.

2) Поліпшення інформаційного забезпечення ТОВ «Кормотех», а саме запровадження програмного продукту SAP SeccessFactors - систему управління персоналом та кадрового обліку.

3) Впровадження елементів інноваційного методу гейміфікації в процес адаптації працівників на ТОВ «Кормотех», а саме запровадження інтерактивної карти навчання для новачків.

наведемо витрати на їх фінансування (див. табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Порівняння витрат на інноваційні заходи управління персоналом на ТОВ «Кормотех»

Витрати	Сума, тис.грн.
Витрати на захід 1: удосконалення процесу адаптації молодих працівників	10000
Витрати на захід 2 : впровадження програмного продукту SAP SeccessFactors	22000
Витрати на захід 3: впровадження елементів гейміфікації на підприємстві	68000
Всього	100000

Джерело: розроблено автором

Для формування бюджету та ресурсів для реалізації заходів, були використано різні компанії, їх послуги та фахівці. Розглянемо їх на основі таблиці 3.5.

Таблиця 3.5.

Таблиця цінового вибору заходу

Етап впровадження	Компанії та їх послуги	Ціна
Удосконалення процесу адаптації молодих працівників	1.Професійна консультація юриста та HR-експерта компанії RegService з питань розробки Положення «Про систему адаптації». 2. Підготовка та розробка відповідних документів. 3.Повне супроводження до кінця впровадження на підприємство.	4500 грн
	1.Професійна консультація юриста та HR-експерта компанії RegService з питань розробки Положення «Про наставництво». 2. Підготовка та розробка відповідних документів. 3.Повне супроводження до кінця впровадження.	4500 грн
	1.Послуги HR-консультанта компанії EBS з розробки форми атестаційного листа для здійснення оцінки адаптації	1000грн
Впровадження програмного продукту SAP	1.Оренда ліцензії на користування програмним забезпеченням SAP SeccessFactors на рік.	12000 грн
	1.Послуги програміста компанії SAP щодо налаштування програми. 2.Послуги консультанта компанії SAP з питань впровадження програмного продукту та навчання персоналу.	10000 грн
Впровадження елементів гейміфікації	1.Послуги програміста компанії AcademyOcean з розробки платформи для гейміфікації.	25000 грн
	1.Послуги геймдизайнера корпоративної гейміфікації компанії AcademyOcean щодо розробки завдань.	25000 грн
	1.Налаштування програмістом платформи в компанії.	10000 грн
	1.Послуги фахівців AcademyOcean щодо технічної підтримки системи, та допомоги персоналу.	8000грн
Всього		100000гр

Джерело: розроблено автором.

Отже, на реалізацію заходів щодо удосконалення системи

управління персоналом підприємства ТОВ «Кормотех» витрати складуть 100 тис.грн.

Тепер, для оцінки економічного ефекту, важливо врахувати очікувані прибутки чи зменшення витрат, які можуть виникнути внаслідок цих заходів:

- Зменшення часу адаптації нових працівників може призвести до швидшого внеску їх в робочий процес.

Якщо ми удосконалимо процес адаптації і час адаптації скоротиться на 20%, а очікуваний річний приріст продуктивності нового працівника – 40 000 грн.

Таким чином, економічний ефект від зменшення часу адаптації складе $40000 \times 0.2 = 8000$ грн на рік.

- Використання SAP SuccessFactors може покращити ефективність управління персоналом та оптимізувати процеси кадрового обліку.

Використання цього продукту дозволить зменшити витрати на управління персоналом на 15%, а річні витрати на управління персоналом перед впровадженням – 200 000 грн.

Таким чином, економічний ефект від використання SAP SuccessFactors складе $200\,000 \times 0.15 = 30\,000$ грн на рік.

- Елементи гейміфікації можуть стимулювати більш активне і продуктивне навчання працівників. У випадку, що завдяки гейміфікації покращиться навчання працівників, і це призведе до збільшення продуктивності на 30%, а річна продуктивність працівника перед гейміфікацією, згідно з попередніми розрахунками - 3649,70 тис.грн. / чол.

Таким чином, економічний ефект від гейміфікації складе $3649,70 \times 0.3 = 1094,91$ грн на рік з одного працівника.

Загальний ефект $= 8000 + 30000 + 1094,91 = 39094,91$ грн.

Окупність інвестицій $= \frac{100000}{39094,91} = 2,5$ роки.

Проведене обґрунтування запропонованих заходів щодо удосконалення

методів управління підприємства ТОВ «Кормотех» дозволяє зробити наступні висновки:

1. Витрати на удосконалення:

- Витрати на реалізацію запропонованих заходів складають 100 тис. грн.
- Розподіл витрат на окремі заходи: 10 тис. грн. на удосконалення адаптації, 22 тис. грн. на впровадження SAP SuccessFactors, і 68 тис. грн. на гейміфікацію.

2. Очікувані економічні ефекти:

- Зменшення часу адаптації на 20% призведе до економії 8 тис. грн. на рік за кожного нового працівника.
- Використання SAP SuccessFactors призведе до зменшення витрат на управління персоналом на 30%, що додасть 30 тис. грн. на рік.
- Гейміфікація збільшить продуктивність на 30%, що принесе додаткові 1 094,91 грн. на рік з кожного працівника.

3. Загальний ефект:

- Сумарний ефект від усіх заходів складає 39 094,91 грн. на рік.

4. Окупність інвестицій:

- Інвестиції окупляться протягом 2,5 років.

Отже, запропоновані заходи щодо удосконалення методів управління підприємством є ефективними і можуть призвести до позитивних фінансових результатів у середньостроковій перспективі

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи ТОВ «Кормотех»

Запропоновані заходи спрямовані на впровадження інноваційних заходів управління персоналом підприємства та можуть мати суттєвий вплив на ключові показники діяльності.

Для оцінки впливу запропонованих заходів на рентабельність персоналу можна розглянути економічний ефект, який був розрахований раніше.

Загальний ефект від усіх заходів складас 39 094,91 грн. на рік. Таким чином, можна припустити, що це є додатковий внесок від кожного працівника, який складається з зменшення часу адаптації, використання SAP SuccessFactors і елементів гейміфікації.

Розрахунок впливу на підприємство може виглядати наступним чином:

1. Зміни в чистому прибутку:

- Чистий прибуток в 2022 році був 305 855 тис. грн.
- Очікуваний ефект від заходів – 39 094,91 грн.
- Очікуваний чистий прибуток в 2022 році після впровадження заходів: $305\,855 + 39\,094,91 = 344\,949,91$ тис. грн.

2. Зміни в рентабельності персоналу:

- Рентабельність персоналу в 2022 році була 337.58 тис. грн./чол.
- Очікуваний ефект від заходів – 39 094,91 грн.
- Очікувана рентабельність персоналу в 2022 році після впровадження заходів: $337,58 + \frac{39094,91}{1002} = 376,59$ тис. грн./чол.

Таким чином, за результатами реалізації запропонованих заходів щодо формування ефективної системи управління персоналом ТОВ «Кормотех» відбудеться приріст чистого прибутку, та рентабельності персоналу (див. табл.3.6).

Таблиця 3.6

Порівняння результатів діяльності підприємства ТОВ «Кормотех» за рахунок удосконалення інноваційних методів менеджменту персоналу

Показники на 2022 р.	Результати діяльності підприємства	Результати діяльності за рахунок удосконалення	Відносне відхилення %
1.Середньорічна чисельність працівників ,чол.	1002	1002	
2.Чистий прибуток, тис.грн	305 855	344 949,91	12,79

<i>Продовження таблиці 3.6</i>			
3.Рентабельність персоналу, тис.грн	337,58	376,59	11,54

Джерело: розроблено автором

Впровадження заходів призвело до зростання чистого прибутку на 12,79%, що становить позитивний вплив на фінансові результати підприємства. Рентабельність персоналу збільшилася на 11,54%, досягнувши рівня 376,59 тис. грн./чол. Це свідчить про позитивні зміни у використанні та управлінні персоналом на підприємстві. Порівнюючи результати діяльності підприємства до та після впровадження заходів, відносно відхилення дозволяє визначити позитивні та негативні аспекти. В даному випадку, позитивне вплив на чистий прибуток та рентабельність персоналу підтверджує ефективність впроваджених інноваційних методів менеджменту персоналу. Отже, можна зробити висновок, що запропоновані заходи призвели до позитивних змін у фінансових та управлінських показниках підприємства, що вказує на успішність впроваджених інновацій та їх позитивний внесок у загальну діяльність компанії.

Таким чином, удосконалення процесу адаптації ТОВ «Кормотех» виступає одним із найважливіших напрямків удосконалення всієї системи управління персоналом. Від правильно підбраного та ефективного інструментарію адаптації залежить підвищення ефективності підприємства.

Розрахунки економічного ефекту показують, що витрати на впровадження заходів окупляться протягом 2,5 років, а загальний ефект від усіх інновацій може призвести до позитивного впливу на чистий прибуток та рентабельність персоналу.

Запропоновані заходи формують системний підхід до управління персоналом, що включає в себе технологічні інструменти, адаптацію та гейміфікацію.

Висновки до третього розділу

У третьому розділі було проаналізовано впровадження інформаційних технологій, таких як SAP SuccessFactors та елементи гейміфікації. Дані технології є кроком до впровадження цифрового підходу до управління персоналом. Це відповідає сучасним тенденціям та може позитивно вплинути на ефективність підприємства.

Цифровізація виявилася прогресивним процесом для ТОВ "Кормотех" та системи HR-менеджменту, дозволяючи ефективніше управляти персоналом і пристосовуватися до змін. Міжнародна практика свідчить про якісні зміни у ефективності роботи персоналу завдяки інноваційним технологіям. Зазначається, що працівники швидше адаптуються, а керівникам простіше оцінювати та контролювати результати.

Інвестиції в цифровізацію повинні окупитися протягом 2,5 років. В цілому, впроваджені заходи щодо удосконалення методів управління підприємством виявилися ефективними та сприяли позитивним фінансовим результатам. Загальний висновок полягає в тому, що запропоновані інновації допомогли підприємству досягти успіху та позитивно вплинули на його діяльність.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі бакалавра поставлено та вирішено актуальне завдання теоретичного обґрунтування рішень та розробки рекомендацій щодо забезпечення ефективного управління персоналом на засадах інноваційності для підприємства ТОВ «Кормотех».

Отримані результати дозволили зробити такі висновки:

1. Було узагальнено теоретико – методичні засади іноваційного менеджменту. Досліджено, що інноваційний HR -менеджмент – це цілеспрямована управлінська діяльність керівної ланки підприємства, в основі якої є комплекс якісно нових принципів, концепцій, процедур і стратегій щодо удосконалення або перетворення процесів управління, організаційних структур та методів системи управління персоналом, пов'язаних з кадровою політикою підприємства. Охарактеризовано інноваційні персонал-технології на підприємстві, зокрема розглянуто інноваційну технологію управління персоналом agile, заснована на готовності персоналу, його кваліфікації та можливості оперативної адаптації і являє собою поєднання стандартних елементів підходу та показників команди як виразника інтересу персоналу організації, застосовується для функціонування та розвитку сучасної організації. Сучасні крауд-технології, серед яких краудстаффінг, краудфандінг, краудсторлінг, краудсорсинг крауд-рекрутинг і краудтестинг, дають можливість здійснити тестування та вивчити ринковий простір гнучким та інноваційним способом. Сторителлінг як інструмент допомагає збільшити залучення співробітників до процесу навчання та автоматизує проведення конкурсного відбору. Його ціль відповідно використовувати для дистанційного навчання. За допомогою е-рекрутменту як інноваційної технології управління персоналом реалізується підбір персоналу з використанням інтернет-ресурсів. Для ефективного розвитку персоналу успішно використовуються платформи Zoom. Окреслено зарубіжний досвід інноваційних методів управління персоналом підприємства, зокрема використання хмарних технологій в системі

управління персоналом компаній.

2. Було проаналізовано діяльність підприємства та ефективність управління персоналом. ТОВ «Кормотех» - українська компанія-виробник кормів для котів і собак. Частка компанії ТОВ «Кормотех» на ринку кормів України у 2022 р. приблизно становила 31,0% за обсягами реалізації, свідчить про наявність у компанії беззаперечної лідируючої позиції, яка забезпечується правильно вибраною стратегією та відмінними фінансовими результатами, що посилюється з року в рік.

Була проведена оцінка управління персоналом підприємства ТОВ «Кормотех», в результаті якої виявлено як покращення показників. У 2022 р. компанія ТОВ «Кормотех» досягла значного приросту виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), яка зросла з 2 609 133 грн. (на 26,73%). Значний приріст був досягнутий за усіма показниками зокрема, чистий прибуток на 110,003 тис. грн (56,17%), продуктивності праці та, рентабельність персоналу підприємства.

На ТОВ «Кормотех» відсутня повноцінна система адаптації для нових співробітників. Саме тому підприємству варто переглянути свою діяльність та знайти способи покращення процесу управління персоналом.

3. Було запропоновано заходи щодо підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «Кормотех». Заходи удосконалення методів управління персоналом на підприємстві ТОВ «Кормотех» включають в себе: удосконалення процесу адаптації молодих працівників; поліпшення інформаційного забезпечення; впровадження елементів гейміфікації на підприємстві.

Розрахована ефективність інвестування в забезпечення програми кадрових заходів для покращення системи управління персоналом на підприємстві показала, що в результаті запровадження заходів з навчання персоналу прогнозується ефективність, яка може сягнути 37,9%.

На основі отриманих результатів, можна сказати, що запровадження програми кадрових заходів для покращення системи управління персоналом на ТОВ «Коромотех» в підсумку орієнтовано на підвищення ефективності діяльності підприємства.

Війна тим чи іншим чином вплинула на всі галузі в країні та показала наскільки важлива наявність високоякісного лідерства та здорової культури праці. Саме тому керівникам підприємства, зокрема й ТОВ «Коромотех» зараз як ніколи важливо досліджувати персонал, шукати нові способи та інноваційні методи якісного управління, мотивації, організації тощо.

Покращення управління персоналом дасть можливість керівництву ТОВ «Коромотех»: збільшити продуктивність на підприємстві, тим самим підтримуючи економіку країни та українських військових; подбати про безпеку та здоров'я підлеглих; забезпечити задоволеність працівників, що може зменшити плинність кадрів; підтримати здорову культуру праці тощо. Якісне управління персоналом дозволить бізнесу досягати поставлених цілей і завдань та продовжувати розвиватися на нашому й іноземних ринках, навіть у такий важкий час.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Анісімова Л.А. Менеджмент: практикум. Видання друге. Навч. посіб. Київ : ЦУЛ. 2018. 237 с.
 2. Афанасьєв М. В., Іпполітова І. Я., Ушкальов В. В., Муренець І. Г.; Менеджмент : навчально-практичний посібник для самостійного вивчення дисципліни у схемах, таблицях, тестах та завданнях. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 392 с.
 3. Ареф'єва О.В. Економічні засади формування потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 7(85). С. 71-76.
 4. Балабанова Л. В. Управління персоналом: Підручник. Київ: Центр учбової літератури. 2019. 468 с.
 5. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Драгнєва Н. І., Драмарецька К.П., Троян А.В. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге вид. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2018.417 с.
 6. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
 7. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2022. 371 с.
 8. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В. Менеджмент: навч. посіб. Донецьк: Національний гірничий університет, 2017. 381 с.
 9. Борданова Л. С., Мельничук В. Е., Рощина Н. В., Семенченко Н. В. Управління персоналом: конспект лекцій : навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці». Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 103 с.
 10. Бовкун О. А. Методи забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 16. С. 257-263.
-

11. Борецька Н. П., Москалець М. В. Удосконалення системи управління персоналом на підприємствах. *Бізнес-навігатор*. 2018. вип. 6 (49). С. 65-69.
12. Бугас В. В., М.Р. Кочірко М. Р. Удосконалення системи управління персоналом підприємств. *Європейський науковий журнал. Економічних та Фінансових інновацій*. 2021. № 2 (8). С. 48-54.
13. Вапнярчук Н. М. Світовий досвід професійного розвитку персоналу. *Право та інновації*. 2020. № 2 (30). С. 63-69.
14. Великий Ю.В., Нетудихата Л.К., Русанова К.Д. Підбір та відбір персоналу як ключові етапи в кадровому менеджменті. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 26. С. 90-95
15. Вerezom'ska I. G. Менеджмент : практикум. Київ :Ліра-К, 2018. 66 с.
16. Вишневська О. М., Козаченко Л. А., Костирко А. Г. Економічний аналіз : курс лекцій для здобувачів початкового (короткий цикл) рівня вищої освіти ОШІ «Облік і оподаткування» спеціальності 071 «Облік і оподаткування» денної форми здобуття вищої освіти. Миколаїв : МНАУ, 2022. 85 с.
17. Вонберг Т. В. HR-аналітика як підґрунтя функціонування сучасної організації. Економічна аналітика: сучасні реалії та прогностичні можливості : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. (19 квітня 2019 р.). Київ : KNEU, 2019. С. 59–61. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2018/30855/Ek_an_19-20.pdf?sequence=1&isAllowed=y
18. Воскобійник С. Я. Порівняльна характеристика різних систем управління персоналу. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2018. № 10. С. 29-35.
19. Іванова Н. С., Приймак Н. С., Карабаза І. А., Шаповалова І. В., Лижник Ю. Б. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях : навч. посіб. Ч. 1. Кривий Ріг : Вид.ДонНУЕТ, 2021. 282 с.

20. Ізюмцева Н.В. Інноваційні методи пошуку персоналу. *Економіка та право*. 2017. № 3(48). С. 118-123.
 21. Євтушенко Г.І. Формування колективу організації. Серія *Економічні науки*. 2019. № 36. С. 87-93.
 22. Гавкалова Н. Л., Терещенко Л.В. Методичний підхід щодо оцінювання ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2018. № 12. С. 465–470.
 23. Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство. Менеджмент*. 2022. № 35. С.51 -54.
 24. Данилевич Н. С., Шевчук О. В., Биковець А. Р. Служба управління персоналом – запорука розвитку соціально-відповідальної організації. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2019. Вип. 1. С. 91–98.
 25. Даценко Г., Коцеруба Н., Крупельницька І., Кудирко О., Лобачева І. Аналіз господарської діяльності : навч. посіб. Вінниця : ВТЕІ КНТЕУ, 2021. 416 с.
 26. Джерелюк Ю. О., Зінов'єва І. С. Сучасні методи оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2020. № 1(2). С. 31-37. URL:: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2020_1\(2\)__6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2020_1(2)__6).
 27. Дмитрієв І. А. Інноваційні технології управління персоналом на підприємствах автомобільного транспорту. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва : зб. наук. пр. Харків. нац. автомоб.-дор. ун-т. Харків. 2021. № 2 (27). С. 75-91.
 28. Долга Г. В. Кадрове забезпечення якості системи управління підприємством. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 3 (08). С. 48-53.
 29. Драган О. І. Економічні і соціально-трудоі аспекти управління персоналом: теорія та практика: колективна монографія . Київ: Кафедра, 2017. 272 с.
-

30. Іванова А. О., Пуліна Т. В., Кутідзе Л. С. Упровадження досвіду японської системи управління персоналом на українських підприємствах. *Бізнес-інформ*. 2018. № 10. С. 398-403.
31. Кійко М. В., Лободзинська Т.П. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом підприємства. Управління персоналом в інституційній економіці : матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф. студ., аспір. і мол. вчених з міжнародною участю 28 квіт. 2021 р. / КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ, 2021. С. 131-133.
32. Колобердянко І. І., Метельська Н. С. Інноваційні зрушення у сфері управління персоналом в умовах глобальної економіки. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 63 -68.
33. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручн. Київ : КНЕУ, 2018. 337 с.
34. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2018. 479 с.
35. Кондратюк Н.В. Менеджмент: практикум. Харків : ХНАУ, Смугаста типографія, 2017. 219 с.
36. Копчак Ю. С., Кулініч Т. В., Гилка У. Л. Практичні засади використання підходів до менеджменту організацій: досвід України та зарубіжних країн. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 22. С. 44-48.
37. Короленко Ю.Е. Удосконалення оцінки ефективності системи управління персоналом . *Управління розвитком*. 2020. № 7(83). С. 196-197.
38. Косолапова Е.В. Новий підхід до оцінки ефективності управління персоналом. *Вісник НУВГП. Серія Економіка*. 2019. Вип. 1(41). С. 117-125.
39. Кравчук О. І., Варіс І.О. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії Covid-19. *Економіка і суспільство*. 2021. № 26. С. 93–101.
-

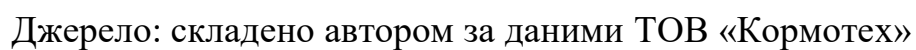
40. Кравчук О. І. Професійні стандарти з управління персоналом: розроблення і впровадження в Україні. *Соціально-трудова відносини: теорія та практика*. 2019. № 9. С. 71–84.
41. Кравчук О.І. Цифрова компетентність менеджера з персоналу. *Соціально-трудова відносини: теорія і практика*. 2018. № 1. С. 172–191.
42. Краснокутська Н.С. Менеджмент : навч. посіб. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.
43. Крулько Є.Л. Ефективність використання персоналу на підприємствах. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. *Серія Економіка*. 2019. № 177. С. 93-97.
44. Лизунова О.М. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *ЕКОНОМІКА І СУСПІЛЬСТВО*. 2018. №14. С.448-456.
45. Литвин О.В. Оцінка соціально-економічної ефективності управління персоналом підприємства. *Вісник ДонНУЕТ*. 2018. № 3(55). С. 105-113.
46. Лінькова О. Ю., Бузоверя Д. В. Управління персоналом на підприємстві за сучасних викликів економіки. *Е-економіка*. 2019. № 1 (3). С. 3-6.
47. Лобза А. В., Клименко С. Ю. Особливості підбору персоналу на сучасних українських підприємствах, тенденції розвитку рекрутингу. *Молодий вчений*. Серія «Економічні науки». 2017. № 5. С. 87–90.
48. Ломська К. В., Дмитренко А. І. Методичні підходи до оцінювання ефективності системи управління персоналом підприємства. Актуальні проблеми розвитку менеджменту, фінансів та фінансової науки: ідеї та їх впровадження: Збірка матеріалів Всеукраїнської наукової конференції (із зарубіжною участю), м. Покровськ, 12-14 травня 2020 р. / ДВНЗ «ДонНТУ». Покровськ, 2020. С. 92-96.
-

49. Лопушняк Г., Милян Р. Вплив цифрових технологій на формування компетенцій управлінського персоналу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. Вип. 24. С. 10–16.
50. Лопушняк Г. С. Організація праці в умовах пандемії коронавірусу COVID-19. Управління проектами. Ефективне використання результатів наукових досліджень та об'єктів інтелектуальної власності : зб. наук. пр. за матеріалами III Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (17-18 берез. 2021 р. Дніпро : Юрсервіс, 2021. С. 166–170.
51. Миколайчук І. П., Куценко А. С. Рекрутмент в системі управління персоналом підприємства. *Регіональна економіка та управління*. 2017. № 5. С. 58–61.
52. Мельник В. Методи управління персоналом: вітчизняні та зарубіжні підходи. *Veda aperspektivy*. 2022. № 7 (14). С. 63 -74.
53. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянюк, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зеніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець [За. заг. ред. О.І. Драган]. Київ : МПП «ЛІНО», 2022. 612 с.
54. Мирошниченко Г. Б. Полегенька Ю. І. Теоретичний базис формування системи управління персоналом медичного закладу. Наукові праці ДонНТУ. *Серія: економічна*. 2020. № 1 (22). 97-105.
55. Михайлова О. С. Чухліб В. Є. Сутність стратегічного управління персоналом. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 5 (16). С. 158-162.
56. Павленко М. С., Мельник А.О. Менеджмент персоналу в системі ефективної діяльності підприємства. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. *Серія : Економіка і управління*. 2020. Т. 31(70), № 2(2). С. 13-18.
57. Паршин Ю.І., Паршина О.А. Основи економічного аналізу: Навч. Посібник. Дніпро: «ФОП Дробязко С.І.», 2020. 180 с.
-

58. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Менеджмент. Практикум: навч. посібник. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2019. 104 с.
59. Поліщук І.І., В. В. Швед В.В. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. Вінниця : Твори, 2019. 283 с.
60. Прокопець Л. В., Кифяк В. І., Чуса Г. І. Аналіз впливу впровадження іноземного досвіду в сфері управління персоналом на національних підприємствах. *Економіка та держава*. 2022. № 5. С. 105-109.
61. Романюк Л. М. Застосування зарубіжного досвіду стратегічного менеджменту управління персоналом вітчизняними підприємствами. *Економічні науки*. 2020. вип. 4 (37). С. 119-129.
62. Рудніченко Є., Гавловська Н. Лутюк В. Чаїнська А. Сучасні технології управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. Том 1, № 5. С. 311-315.
63. Сазонова Т. О., Федірець О. В., Пучка О. Ю. Соціально-психологічні методи управління персоналом у системі менеджменту сучасної організації. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Вип. 5 (22). С. 113-117.
64. Сидоренко А. О., Чорній В. В. Сучасні методи управління персоналом підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління. Збірник наукових праць молодих вчених факультету менеджменту та маркетингу НТУУ КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2020. Вип. 14. С. 63 -74.
65. Синіговець О. М., Твердохлебова А. С. Теоретичний аналіз формування ефективної системи управління персоналом. *Вісник НТУ «ХП»*. 2018. № 48 (1324). С. 92-95.
66. Сепета В. В. Світовий досвід у питаннях управління персоналом підприємств. *Вісник ХНУ*. 2018. Т. 1, № 6. С. 191-195.
67. Стец В.А., Стец І.І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Тернопіль: Лілея. 2018. 180 с.
68. Синькевич Н. І. «Економічний аналіз»: курс лекцій. Тернопіль : ТНТУ імені Івана Пулюя, 2018. 97 с.
-

69. Столярук Х. С. Професійний стандарт фахівця з управління персоналом: проблеми розробки та використання. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2018. № 1. С. 310–320.
70. Столярук Х. С., Харенко М. О. Аналіз проблем пошуку та залучення персоналу організації. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 319–328.
71. Стрижеус Л. В., Тендюк А. О., Марчук Ю. С. Теоретико-методичні засади підвищення ефективності менеджменту персоналу. *Економічні науки : зб. наук. праць Луцького НТУ*. 2021. Вип. 18 (71). С. 191–202.
72. Ткачук В. О., Вернигора Р. В. Удосконалення системи управління персоналом у контексті забезпечення економічної безпеки підприємства. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика: зб. наук. пр.*, 2018. № 1 (15). С. 257–264.
73. Харченко Т. О., Атаманенко О. О. Моделі управління кадровою політикою підприємств: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 5 (22). С. 169–174.
74. Цимбалюк С. О., Пінчук В. О. Оцінювання конкурентоспроможності системи управління персоналом з використанням інструментарію бенчмаркінгу. *Бізнес Інформ*. 2019. № 5. С. 197–203.
75. Шевченко В. С. Управління персоналом : конспект лекцій (для студентів всіх форм навчання першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 281 - Публічне управління та адміністрування). Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 121 с.
76. Шоробура І. М. Практикум з менеджменту : навч. посіб. Хмельницький : Цюпак, 2017. 285 с.
77. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І., Шубала І. В., Дзямулич М. І., Потьомкіна О. В., Серeda О. В.; за заг. ред. Шубалого О. М. Управління персоналом : підручник. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
-

78. Шостак Л. В., Болобан Є. О. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 3 (08). С. 94-99.
79. Черваньов Д. Менеджмент: терміни, тести, вправи, завдання. Навчальні конкретні ситуації (кейси). Київ : КУ, 2018. 853 с.
80. Чернишова Л.І. Сучасний погляд на прелімінаринг як ефективну технологію підбору персоналу. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 5/2. С. 16-20.
81. Чигур І. В., Глущенко Л. Д. Порівняльна характеристика зарубіжних моделей управління персоналом. Матеріали XLIX науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ, 27-28 квітня 2020 р. Вінниця, 2020. С. 78-84.
82. Чхеайло А. А. Ткаченко І. А. Аналіз сучасних соціально-психологічних методів управління персоналом. *Соціальна економіка: науковий економічний журнал*. Харків: ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2020. Випуск 60. С. 203-213.
83. Федоренко Н. М. Аналіз управління персоналом на підприємстві. *Економічна теорія*. 2019. С. 210-211.
84. Устіловська А. С. Формування інноваційних методів управління персоналом у розрізі праксеологічного підходу. *Економічний часопис Східноєвропейського НУ імені Лесі Українки*. Луцьк. 2018. № 4. С. 100-108.
85. Яковенко І. В., Петряєв О. О. Інноваційні методи управління персоналом підприємства. Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві: зб. наук. праць за матер. Міжнарод. наук.-практ. конференції, Велико-Тирново, Болгарія : ACCESS PRESS. 2020. С. 257-262.
86. Офіційний сайт ТОВ «Кормотех». URL: <https://kormotech.com/uk> (дата звернення 01.12.2023).
87. Evelyne Ingrid Mitu, Mile Vasic. Comparative Management of Human Resources between USA and Japan. *Valahian Journal of Economic Studies*. 2018. № 9 (23). С. 93-100.
-



Додаток Б

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «КОРМОТЕХ»

ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД
за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року (тисячах гривень)

	Примітки	2022	2021
Дохід від договорів з клієнтами	6	3 306 632	2 609 133
Собівартість реалізації	7	(2 337 310)	(1 820 631)
Валовий прибуток		969 322	788 502
Інші операційні доходи	8	24 671	7 002
Адміністративні витрати	9	(93 534)	(72 906)
Витрати на збут	10	(412 405)	(382 444)
Прибуток/(збиток) від знецінення торгової та іншої дебіторської заборгованості відповідно до МСФЗ 9	18	(1 418)	(661)
Інші операційні витрати	11	(72 193)	(78 600)
Операційний прибуток		414 443	260 893
Фінансові доходи		386	4 008
Фінансові витрати	12	(38 071)	(29 589)
Прибуток/(збиток) від неопераційних курсових різниць (згорнуто)		(3 586)	3 610
Прибуток до оподаткування		373 172	238 922
Податок на прибуток	13	(67 317)	(43 070)
Чистий прибуток		305 855	195 852
Інший сукупний дохід		-	-
Сукупний дохід		305 855	195 852

Продовження Додатку Б

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «КОРМОТЕХ»

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН на 31 грудня 2022 рік

(тисячах гривень)

	Примітки	31.12.2022	31.12.2021
АКТИВИ			
Необоротні активи			
Основні засоби Нематеріальні активи Інші необоротні активи	14	581 953	454 972
	15	1 741	2 155
	16	53 686	22 034
		637 380	479 161
Оборотні активи			
Запаси	17	413 202	330 229
Торговельна та інша дебіторська заборгованість	18	263 790	445 005
Дебіторська заборгованість по податкам, крім податку на прибутої-	19	10 851	5 662
Аванси видані		58 539	44 699
Інші оборотні активи	20	13 204	8 115
Грошові кошти та їх еквіваленти	21	29 389	3 596
		788 975	837 306
Всього активів		1 426 355	1 316 467
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Власний капітал			
Статутний капітал	22	9 000	9 000
Нерозподілений прибуток		945 550	639 695
		954 550	648 695
Довгострокові зобов'язання			
Кредити та позики	23		5 076
Зобов'язання з оренди	16	48 198	9 489
Відстрочені податкові зобов'язання	13	1 370	1 993
		49 568	16 558
Поточні зобов'язання			
Кредити та позики	23	115 643	332 124
Зобов'язання з оренди	16	7 317	15 459
Торговельна та інша кредиторська заборгованість	24	263 313	271 793
Кредиторська заборгованість по податках, крім податку на прибуток	25	5 773	10 311
Зобов'язання з податку на прибуток		8 395	5 794
Контрактні зобов'язання		430	1 413
Забезпечення	26	21 366	14 320
		422 237	651 214
Всього зобов'язань		471 805	667 772
Всього капіталу та зобов'язань		1 426 355	1 316 467

Додаток В
Таблиця 2.11

**Взаємодія відділ з управління персоналом
ТОВ «Кормотех» з іншими відділами**

Взаємодія з відділами	з питань:
1.3 усіма структурними підрозділами підприємства	Отримання: заявок на робітників і службовців; характеристик на працівників, які подаються до заохочення; характеристик на працівників, які залучаються до матеріальної та дисциплінарної відповідальності; пояснювальних записок від порушників трудової і професійної дисципліни; пропозицій по складанню графіків відпусток; інше. Надання: рішень про заохочення працівників; копій наказів про прийом, переміщення і звільнення; затверджених графіків відпусток; рішень атестаційної комісії;
2. З бухгалтерією	Отримання: довідок про заробітну плату для оформлення пенсії; матеріалів для видачі довідок працівникам про роботу на підприємстві, займану посаду і розмір заробітної плати; Надання: відомостей про прийом, переміщення і звільнення працівників; проектів наказів про прийом, звільнення і переміщення матеріально відповідальних осіб; таблиця обліку робочого часу; графіка відпусток; листів тимчасової непрацездатності до оплати;
3. З відділом праці і заробітної плати	Отримання: штатного розкладу; схем посадових окладів, доплат, надбавок до заробітної плати; показників по праці і заробітній платі; розрахунків преміювання працівників; розрахунків фондів заробітної плати і чисельності; розрахунків потреби в робочих і службовців; Надання: відомостей про прийом, переміщення і звільнення працівників; відомостей про облікову кількість працівників; даних про плинність кадрів;
4. З відділом охорони праці і пожежної безпеки:	Отримання: розрахунків потреби в кваліфікованих кадрах по окремих посадах, спеціальностях, професіях; відомостей про якісний склад робітників, фахівців і службовців; Надання: графіків направлення керівників і фахівців у навчальні заклади для підвищення кваліфікації; результатів підсумкових іспитів, кваліфікаційних проб, конкурсів професійної майстерності; пропозицій щодо складу атестаційних комісій;
5. З юридичним відділом	Отримання: відомостей про зміни трудового законодавства, законодавства про соціальне забезпечення; роз'яснень діючого законодавства та порядку його застосування; узгодження договорів; Надання: проектів договорів з організаціями; заявок на пошук необхідних нормативно-правових документів, і на роз'яснення діючого законодавства; наказів для візування;
6. З начальниками цехів:	Отримання: інформації про потреби в персоналі; заявок на підбір персоналу; Надання: кращих працівників для виконання поставлених завдань з виробництва продукції та інше.

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Кормотех»