

**Міністерство освіти і науки України**  
**Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка**  
**Кафедра математики та економіки**

«До захисту допускаю»

завідувач кафедри математики та економіки

\_\_\_\_\_ Тарас ВІЙЧУК

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

## **ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**Спеціальність 073 Менеджмент**

Магістерська робота

на здобуття кваліфікації – магістр менеджменту за спеціалізацією

«Менеджмент інноваційної діяльності»

**Автор роботи –**  
**Крисак Роман Петрович**

\_\_\_\_\_  
(підпис)

**Науковий керівник –**  
**кандидат економічних наук, доцент**  
**Паласевич Микола Богданович**

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Дрогобич, 2024

Оцінка за стобальною шкалою: \_\_\_\_\_

Оцінка за національною чотирибальною шкалою: \_\_\_\_\_

Коротка мотивація оцінки захисту:

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Голова ЕК

підпис

---

 прізвище, ім'я

Секретар ЕК

підпис

---

 прізвище, ім'я

## АНОТАЦІЯ

### **Крисак Р. П. Інноваційні методи управління персоналом. Рукопис.**

У роботі досліджено теоретико-методологічні засади та прикладні аспекти застосування інноваційних методів управління персоналом. Зокрема, з'ясовано сутність управління персоналом за різними методичними підходами та зміст через призму функціонування підсистем, охарактеризовано традиційні методи управління персоналом та виокремлено особливості інноваційних. Автором проаналізовано напрями застосування інноваційних методів на досліджуваному ТзОВ «НПК «СЄЕС»» та здійснено оцінку ефективності управління персоналом на основі визначення окремих показників управління та результатів опитування шляхом анкетування працівників щодо виявлення мотивів з метою діагностики та обґрунтування шляхів покращення мотиваційного настрою. За результатами дослідження виявлено проблемні місця в системі управління персоналом товариства, які підлягають удосконаленню, зокрема в частині застосування інноваційних методів.

У роботі представлено авторське бачення покращення управлінської роботи з персоналом на досліджуваному підприємстві шляхом обґрунтування доцільності застосування штучного інтелекту, зокрема у процедурах рекрутингу, а також запропоновано застосовувати інструменти та технології інноваційних методів управління персоналом, які адаптовані до умов воєнного періоду.

**Ключові слова:** управління персоналом, організаційно-адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи управління, інноваційні інструменти та технології управління персоналом, воєнний період.

## ANNOTATION

### **Krysak R. P. Innovative methods of personnel management. Manuscript.**

The theoretical and methodological principles and applied aspects of the application of innovative methods of personnel management are explored in the work. In particular, the essence of personnel management according to various methodical approaches and its content through the prism of functioning of subsystems are clarified, traditional methods of personnel management are characterized, and the features of innovative ones are highlighted. The author analyzed the directions of application of innovative methods at the researched «SIC EEEU» Ltd and carried out an assessment of the effectiveness of personnel management based on the determination of individual management indicators and the results of a survey by surveying employees to identify motives for the purpose of diagnosis and justification of ways to improve motivational mood. According to the results of the study, problematic areas in the company's personnel management system were identified, which are subject to improvement, in particular in the area of application of innovative methods.

The work presents the author's vision of improving management work with personnel at the researched enterprise by substantiating the feasibility of using artificial intelligence, in particular in recruiting procedures, and also suggests using tools and technologies of innovative personnel management methods that are adapted to the conditions of the wartime period.

**Keywords:** personnel management, organizational-administrative, economic and socio-psychological methods of management, innovative tools and technologies of personnel management, wartime.

## ЗМІСТ

|                                                                                                       |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                            | 6  |
| РОЗДІЛ 1. Теоретико-методологічні засади застосування інноваційних методів управління персоналом..... | 9  |
| 1.1. Методичні підходи до сутності та змісту «управління персоналом».....                             | 9  |
| 1.2. Характеристика традиційних методів управління персоналом.....                                    | 15 |
| 1.3. Особливості інноваційних методів управління персоналом.....                                      | 24 |
| РОЗДІЛ 2. Аналіз застосування інноваційних методів управління персоналом у ТзОВ «НПК СЄЕС».....       | 33 |
| 2.1. Напрями застосування інноваційних методів управління персоналом у ТзОВ «НПК СЄЕС».....           | 33 |
| 2.2. Оцінка ефективності управління персоналом у ТзОВ НПК «СЄЕС».....                                 | 45 |
| РОЗДІЛ 3. Шляхи застосування інноваційних методів управління персоналом.....                          | 56 |
| 3.1. Використання штучного інтелекту у рекрутингу персоналу.....                                      | 56 |
| 3.2. Особливості впровадження інноваційних методів управління персоналом у воєнний період.....        | 60 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                         | 66 |
| СПИСОК ВИКОРИТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                        | 70 |

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** За сучасних умов господарювання з врахуванням зовнішніх загроз, зокрема війни з РФ, вітчизняним підприємствам вкрай важливо утримати і зберегти людський ресурс, тому грамотне ефективне управління персоналом виходить чи не найперший план у в управлінні підприємством. Застосування інноваційних методів управління персоналом з використанням цифрових технологій, що поширюються швидкими темпами у всі сфери національної економіки, частково адаптують процес управління до нових викликів, акцентуючи увагу на задоволенні потреб працівників, пошуку і розвитку їх здібностей і талантів, при тому, що старі підходи традиційних методів поступово вичерпують свій ресурс. Саме інноваційні підходи до управління персоналом зумовлюють підвищення мотивації у працівників до праці, професійного розвитку та кар'єрного зростання, а для керівництва – удосконалюють організацію управління в усіх підсистемах управління персоналом – рекрутингу та оцінюванні, навчанні та адаптації, обліку кадрів та оплати праці, правового, інформаційного та кадрового забезпечення та ін., і як наслідок – підвищення продуктивності праці, трудової дисципліни, покращення соціально-психологічного клімату, отримання конкурентних переваг, високих показників результативності та ефективності діяльності підприємства в цілому. Тому дослідження напрямів застосування інструментів і технологій інноваційних методів управління персоналом є своєчасними та актуальними.

Питанням з'ясування сутності процесів управління персоналом пошуку шляхів їх удосконалення, зокрема застосуванням інноваційних методів присвячено численна кількість наукових праць вітчизняних та іноземних авторів. Серед останніх наукових досліджень, які акцентують увагу на сутності та ролі інноваційних методів управління персоналом є праці В. Я. Брича, У. В. Ткач, О. І. Кліпкової, В. Л. Волянської-Савчук, В. А. Жавели, О. А. Касича, Л. О. Кустріча, О. М. Лизунової, В. Ю. Лисака, С. В. Писаренко, Н. П. Резніка, Т. Склярчук та інших. Інноваційні методи за умов війни розглядаються у працях Д.

О. Данилюк, Г. В. Середи, В. Р. Котковського, Б. В. Самородова, А. А. Чхеайло, К. Б. Козака, Н. М. Корсікової, В. І. Куделі, В. Г. Яковенко, О. І. Продіус, О. А. Савенко, О. М. Шершенюка, О. В. Черепа, Ю. Г. Калюжною та інших. Автори А. С. Багатко, Н. І. Черненко, О. В. Тур, М. В. Шкробот висвітлюють питання застосування діджитал-інструментів в процесі управління персоналом. Однак, незважаючи на значну кількість наукових публікацій, інтерес до проблемних питань пошуку шляхів удосконалення і впровадження інноваційних методів управління персоналом зростає і потребує подальших досліджень, що зумовило вибір теми кваліфікаційної роботи.

**Мета магістерської роботи** полягає в дослідженні особливостей застосування інноваційних методів у процесі управління персоналом вітчизняними підприємствами.

Для досягнення поставленої мети потрібно вирішити такі **завдання**:

- з’ясувати методичні підходи до сутності та змісту «управління персоналом»;
- охарактеризувати традиційні методи управління персоналом;
- виокремити особливості інноваційних методів управління персоналом;
- проаналізувати напрями застосування інноваційних методів управління персоналом у ТзОВ «НПК СЄЕС»;
- оцінити ефективність управління персоналом у досліджуваному підприємстві;
- обґрунтувати доцільність використання штучного інтелекту у рекрутингу персоналу;
- розробити пропозиції щодо впровадження інструментів та технологій інноваційних методів управління персоналом з врахуванням воєнного періоду для досліджуваного підприємства.

**Об’єктом дослідження** є методи управління персоналом підприємства.

**Предметом дослідження** є механізм та ефективність застосовування інноваційних методів управління персоналом (за матеріалами товариства з

обмеженою відповідальністю «Науково-промислова компанія «Східно Європейський Енергетичний Союз»).

**Теоретичною та інформаційною базою** дослідження є матеріали фахової літератури, періодичні і статистичні видання, організаційна документація та фінансова, бухгалтерська звітність товариства з обмеженою відповідальністю «Науково-промислова компанія «Східно Європейський Енергетичний Союз», опитування персоналу підприємства, власні спостереження автора.

У процесі дослідження застосовувалися такі загальнонаукові та спеціальні **методи**: аналіз та синтез – для дослідження сутності управління персоналом підприємства, аналітичний – для дослідження підсистем управління персоналом, метод порівняння – при проведенні порівняльної характеристики традиційних та інноваційних методів управління персоналом, метод експертних оцінок – для виявлення актуальних мотивів працівників досліджуваного підприємства, факторний аналіз – для виявлення факторів впливу на інтегральний показник ефективності управління персоналом, експрес-тест метод (ЕТК) – для визначення ефективності управління персоналом через призму застосування соціально-психологічних методів, графічний метод – для унаочнення результатів дослідження.

**Елементи наукової новизни магістерського дослідження** полягають у обґрунтуванні доцільності застосування інноваційних методів управління персоналу вітчизняних підприємств з врахуванням воєнного періоду.

**Практичне значення магістерського дослідження** полягає в тому, що рекомендації щодо механізму впровадження інноваційних методів у процес управління персоналом були схвалені керівництвом ТзОВ «НПК СЄЕС» (довідка додається) та можуть бути використані іншими вітчизняними підприємств в управлінській діяльності.

**Структура та обсяг магістерської роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. У тексті роботи розміщено 8 таблиць, 4 рисунки, 18 формул. Загальний обсяг роботи складає 80 сторінок.



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

#### 1.1. Методичні підходи до сутності та змісту «управління персоналом»

Управління персоналом – багатогранне поняття, яке включає у себе низку тлумачень, котрі характеризують це сутність і зміст поняття за різними методичними підходами:

1) телеологічним, який полягає в тому, що критерії ефективності мають узгоджуватися з цілями організації; Зокрема, О. М. Тонюк визначає управління персоналом як «ціленаправлену систематичну діяльність з формування оптимальної структури працівників необхідної для підприємства кваліфікації та якості, розробку ефективної системи їх мотивації та контролю з метою постійного розвитку підприємства» [61, с.62];

2) дескриптивним, який описує реальну процедуру прийняття рішень на персонал та організацію за умов впливу різних чинників. Так, Михайлова Л. І. вважає, що «управління персоналом – це сукупність усіх управлінських рішень та видів діяльності, що безпосередньо зв'язані з організацією впливу на людей, котрі працюють на підприємстві чи в установі» [40, с.10]. Автори О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук зазначають, що, у першу чергу, «управління персоналом – це специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що входять у соціальні групи, трудові колективи» [32, с.16];

3) дескриптивно-телеологічним, за яким поєднуються ці два підходи – досягнення цілей за рахунок виконання функцій. На думку О. І. Продіус, В. В. Любінцевої «управління персоналом – це комплексна система адміністративно-управлінських, правових, організаційно-економічних і особистісних факторів, способів, методів впливу на персонал задля підвищення ефективності, конкурентоспроможності та прибутковості підприємств» [47, с.57];

4) організаційним, який враховує систему методів впливу на персонал. Наприклад, М. В. Шкробот акцентує увагу на те, що «управління персоналом – це система технологій, методів, заходів впливу організації на своїх співробітників заради повного використання їхнього потенціалу та компетенцій, щоб досягти організаційної мети діяльності» [77, с.9]. У сучасних дослідженнях автори О. І. Продіус, М. А. Афанасенко, М. А. Лемешко уточнюють, що «управління персоналом – скоординована система заходів щодо формування та ефективного використання сукупного трудового потенціалу працівників у складних організаційних утвореннях ієрархічного типу» [46]. О. Кириченко доповнює вищезгадані визначення тим, що робить акцент в управлінні персоналом на діяльність з «системного планування та впровадження процесів безперервного впливу на працівників організації, підприємства з метою забезпечення зростання ефективності та продуктивності праці з використанням цифровізації, автоматизації процесів управління та функціонування» [21].

5) Поряд з цими підходами, Д. О. Корсаков [25, с. 34] у своїх дослідженнях виокремлює ще мотиваційний підхід до тлумачення поняття «управління персоналом», за яким функції управління – мотивації надає головну роль.

Отже, аналіз методичних підходів до тлумачення поняття «управління персоналом» доводить про їх багатоаспектність, що у сукупності дає можливість більш глибоко з'ясувати його зміст. Відтак, саме комплексний підхід розкриває сутність процесу управління персоналом та зумовлює необхідність побудови системи управління персоналом на підприємстві з врахуванням ієрархії рівнів відповідно до організаційної структури управління.

Система управління персоналом – «сукупність взаємопов'язаних елементів, що обслуговують процес управління персоналом відповідно до визначених цілей, завдань і основних напрямків діяльності підприємства» [64, с. 18]. Вона є важливою підсистемою загальної системи управління

підприємством, і є досить складною, незалежно від обсягів діяльності підприємства, розмірів чи форми власності.

Для формування системи управління персоналом застосовують наступні три підходи:

1) функціональний підхід, за яким здійснюється обґрунтування та виділення основних функцій та їх об'єднання в підсистеми за загальними функціональними ознаками;

2) системний підхід, за яким комплексна система управління персоналом включає три самостійні підсистеми управління персоналом – економічну, організаційну та соціальну;

3) процесний підхід, за яким система управління персоналом будується у вигляді взаємозв'язаних, циклічно повторюваних процесів [64, с.23].

Більшість систем управління персоналом, які формуються за різними моделями та використовуються на вітчизняних підприємствах містять низку підсистем – функціональних сфер управління. У навчальній літературі [3; 38: 40; 41; 63; 64] з питань управління персоналом виокремлюють, здебільшого, такі (рис.1.1.).

Автори О. В. Лозова, А. Топчій [38], Д. О. Корсаков [25, с.87] у складі системи управління персоналом виокремлюють 9 важливих підсистем, з яких 4 аналогічні попередньому групуванню – аналіз та планування, оцінювання, мотивації, створення умов праці, а інші сформульовані як підсистема правового забезпечення, розвитку організаційної структури управління, найму та обліку, управління розвитком, інформаційного забезпечення системи управління персоналом.

Автори Ю. Ю. Гурбик, С. С. Біляєв, О. С. Багунц розглядають сутність ефективної системи управління персоналом через призму таких підсистем [14]:

- методологія управління персоналом;
- кадрова політика;
- залучення персоналу;
- оцінка персоналу;

- розміщення і мотивація персоналу;
- навчання персоналу.



Рис. 1.1. Підсистеми управління персоналом

На нашу думку, такий підхід до формування підсистем є найбільш логічний у ієрархії процесу побудови і функціонування системи управління персоналом. Як бачимо, першою, тобто базовою в ієрархії підсистем є методологія управління. Ця підсистема включає такі елементи:

- філософію управління персоналом, яку можна визначити, сукупність внутрішніх організаційних правил, норм поведінки, як систему цінностей та переконань організації, що має на меті допомогти персоналу краще розуміти та виконувати свої посадові обов'язки, тим самим впливаючи на результати діяльності [1, с.4];
- концепцію управління персоналом, тобто формування механізму управління шляхом впровадження заходів кадрового менеджменту [73];
- принципи управління – об'єктивні правила управлінської поведінки, що впливають із потреб об'єкта управління [45];
- методи управління – конкретні способи та прийоми здійснення впливу керівництва підприємства на інтереси, поведінку й діяльність персоналу [65, с.101];
- моделі управління – теоретично вибудована сукупність уявлень про систему управління, що включає системоутворювальний комплекс методів, набір форм впливу, принципів, стратегічне бачення, цільові установки і завдання, структуру елементів і порядок їх взаємодії, організаційну культуру, мотиваційну політику, моніторинг та контроль.

Процес управління персоналом здійснюється шляхом реалізації кадрової політики. Залучення персоналу відбувається із внутрішніх та зовнішніх джерел. Оцінка персоналу має на меті зіставити відповідність компетентностей працівника займаній посаді. Розміщення і мотивація персоналу передбачає формування системи мотивації та кар'єрного зростання, впровадження різних форм і систем оплати праці та стимулювання. Навчання передбачає створення умов для здобуття загальних та фахових компетентностей, необхідних для підвищення професійного рівня працівника.

Функціонування усіх підсистем управління персоналом спрямовано на досягнення поставлених підприємством цілей (коротко-, середньо-, довгострокових організаційного, виробничо-господарського, економічного, правового, соціального характеру), котрі забезпечуються напрямками діяльності підприємства у системі управління персоналом такими, як :

- 1) техніко-технологічний, який відображає технологічний стан обладнання та устаткування, яке використовується у виробничому процесі, рівень застосування технологій, рівень організації виробництва в цілому;
- 2) організаційно-економічний, котрий передбачає вміння планувати роботу персоналу, його чисельність та склад, форми і методи стимулювання, організовувати робочий час тощо;
- 3) правовий, котрий передбачає контроль за дотриманням норм трудового законодавства;
- 4) соціально-психологічний, який передбачає організацію і реалізацію різних процедур психологічного та соціального характеру з метою забезпечення соціально-психологічного управління персоналом;
- 5) педагогічний, котрий передбачає прийняття управлінських рішень щодо виховання кадрів, наставництва та інші.

Реалізація окреслених напрямів у функціонуванні та удосконаленні системи управління персоналом вимагає застосування відповідних методів згідно з принципами: ієрархічності, економічності, науковості, простоти, оптимальності, оперативності, перспективності, прогресивності, комплексності [64, с. 24].

Таким чином, дослідивши наукові підходи щодо з'ясування сутності та змісту поняття «управління персоналом», відзначимо багатоаспектність цього поняття, яке розглядається за різними методологічними підходами: телеологічним, дескриптивним, дескриптивно-телеологічним, організаційним та мотиваційним. На нашу думку, для розуміння цього поняття слід використовувати комплексний підхід. Система управління персоналом є складним механізмом у системі управління підприємством і реалізується через функціонування низки підсистем, які формують і забезпечують ефективне досягнення намічених цілей. До основних складових системи управління персоналом відносять: методологію; кадрову політику; залучення, оцінку, розміщення, навчання персоналу.

## **1.2. Характеристика традиційних методів управління персоналом.**

З метою забезпечення ефективного управління персоналом за умов викликів зовнішнього середовища керівництво організацій використовує комплекс методів, які включають різні інструменти впливу.

Методи управління персоналом класифікуються за різними ознаками на такі види:

1) залежно від етапу процесу управління виокремлюють методи підготовки, ухвалення, організації, контролю над виконанням рішень;

2) залежно від використаних інструментів та результатами впливу на персонал: економічні, організаційні, адміністративні та соціально-психологічні;

3) залежно від характеру впливу на персонал: прямого і непрямого впливу;

4) залежно від напрямку впливу: загальні і спеціальні;

5) залежно від характеру впливу на трудову поведінку людей у процесі спільної праці виокремлюють методи [11, с.113]:

- стимулювання – покликані посилювати мотивацію ефективної діяльності працівників шляхом задоволення їх потреб;
- інформування – спрямовані на формування самосвідомості щодо регулювання трудової діяльності на основі повної інформованості;
- переконання – спрямовані на коригування неадекватної поведінки окремих працівників;
- адміністративного примусу – спрямовані на зменшення наслідків негативного впливу надзвичайних ситуацій у колективі, тому можуть мати тимчасовий характер, застосовуватися локально в екстремальних ситуаціях.

Усі методи направлені на удосконалення організаційної роботи, підвищення мотивації роботи персоналу до активізації діяльності та покращення якості виконання своїх службових обов'язків, стимулювання інновацій, заохочення до креативної діяльності, забезпечення інших різних творчих активностей та інших спрямованостей, а в кінцевому результаті – на

підвищення ефективності функціонування підприємства в цілому, посилення його конкурентних позицій на ринку, здобуття та утримання конкурентних переваг, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності. Як зазначають автори О. Я. Голубка, Ю. О. Дідович, Я. Ф. Копусяк, спираючись на дослідження О. В. Крушельницької, «методи управління персоналом покликані забезпечити високу ефективність праці працівників, їх узгоджену роботу, максимально мобілізувати персонал на успішне досягнення цілей підприємства» [11, с.116].

Більшість дослідників Л. Балабанова, О. Сардак [4], С. Маркова [38], В. Никифоренко [41], О. Шубалий та ін. [64] виокремлюють три групи методів управління персоналом: організаційно-адміністративні, економічні та соціально-психологічні, при цьому об'єднуючи організаційні та адміністративні в одну групу на противагу науковцям КНЕУ імені Вадима Гетьмана під керівництвом проф. В. Данюка [63], які виокремлюють чотири групи методів – організаційні, адміністративні, економічні та соціально-психологічні, що нашу думку дає можливість охарактеризувати їх більш глибоко.

Організаційні методи управління направлені на забезпечення координації елементів системи управління. Вони формують просторово-часову базу для організації спільної діяльності підприємства. Ці методи мають системний характер і можуть застосовуватися у формах: разових проєктних рішень, заходів, регламентів, стандартів, положень, інструкцій та інших [63, с.411]. В арсенал їх інструментів включають:

- відбір, добір і розміщення персоналу відповідно до організації робочих місць, функціональних підрозділів, дільниць, цехів, з урахуванням спеціалізації та кооперації праці, тобто встановлення комунікаційних виробничих зв'язків між цими структурними елементами виробництва;
- планування та організацію маршрутів руху транспортних засобів та потоків людей;
- складання графіків роботи змінності роботи структурних підрозділів виробничої системи;



- затвердження правил внутрішнього розпорядку, посадових інструкцій для працівників та інших внутрішніх регламентів (організації та обслуговування робочих місць, контролю за процедурами із перевірки якості продукції та послуг, з контролю за дотриманням технологічної, виконавської та трудової дисципліни);
- організація безпеки та охорони праці, надання відпусток тощо. [63, с. 411–412].

Адміністративні методи управління мають директивний характер, є обов'язковими до виконання і мають на меті досягнення запланованих цілей (результатів) з врахуванням змін зовнішнього середовища. Ці методи можуть застосовуватися у формах розпорядчих та нормативно-правових документів, виробничих нарад, інструктажів, ділових бесід, проведенні атестацій та контрольних перевірок, складанням звітів, покарань або заохочень. Адміністративні методи реалізуються через організаційні засоби і процедури впливу [9: 20; 58]:

- організаційне регламентування, яке передбачає розробку внутрішніх положень, що визначають діяльність структурних підрозділів підприємства;
- організаційне нормування, яке передбачає розробку різних нормативів: технічних стандартів, технічних умов, якісно-технічних нормалів, технологічних у вигляді маршрутних і технологічних карт, експлуатаційно-ремонтних, трудових (розряди, ставки, шкали преміювання), фінансово-кредитних (розмір власного капіталу, план погашення боїв, кредитів), матеріально-постачальницьких та транспортних, організаційно-управлінських у вигляді оперативно-календарних нормативів;
- оперативне планування, яке передбачає розробку завдань із зазначенням обсягу роботи, якісних та кількісних показників виробництва, ліміти використання ресурсів, планів організаційно-технічних заходів з удосконалення організації виробництва;
- організаційний інструктаж, який передбачає розробку інструкцій та вказівок, зокрема посадові інструкції, методичні рекомендації з виконання

комплексів робіт, методичні інструкції щодо порядку, форм і методів виконання техніко-економічних завдань, робочі інструкції з визначення порядку дій та етапів процесу управління підприємством;

М. Л. Гончаренко поряд з організаційними засобами та процедурами впливу виокремлює розпорядчий вплив адміністративних методів, що «виражається у правових актах ненормативного характеру для надання юридичної сили управлінським рішенням» [12 с.187].

Автори Н. П. Резнік, Н. В. Опалат [50, с.139] поряд з вищезгаданими інструментами виокремлюють, як окремий інструмент адміністративного впливу:

- оперативне розпорядження, яке передбачає делегування повноважень через наказ, розпорядження, вказівку, резолюцію;
- оперативний контроль, який передбачає процедури перевірки «виконання рішень і розпоряджень різних органів управління даного підприємства, а також організації, якій вони підпорядковані».

До переваг адміністративних методів управління можна віднести оперативність, особливо це важливо в екстрених ситуаціях, і актуально у теперішніх умовах воєнного періоду, а також низька затратність. До недоліків відносять пригнічення ініціативи та креативності аж до виникнення антистимулів.

Завдяки економічним методам управління [29; 58] реалізуються матеріальні інтереси (індивідуальні, групові, колективні) участі персоналу у процесах виробництва у формі товарно-грошових відносин. За допомогою інструментів економічних методів розробляються планово-економічні показники та способи їх досягнення, зокрема через економічне стимулювання. Саме економічні методи управління підвищують ефективність реалізації інших методів управління – організаційних, адміністративних, соціально-психологічних, та зумовлюють підвищення професійних компетентностей, корпоративної культури. До інструментів економічних методів можна віднести: різні компоненти оплати праці (основна і додаткова зарплата, премії, надбавки,

доплати), пільги, кредитування, прибуток та участь у розподілі прибутку, «економічні розрахунки та нормативи, калькуляції та ціни, бюджетування, фінансування витрат на персонал, HR-процедури, проєкти та ініціативи, оцінювання працівників і колективів за реальним внеском у додану вартість, економічні стимули та санкції, матеріальне заохочення працівників та колективів» [63, с. 413], елементи соціального забезпечення (оплата харчування, відпочинку, транспортних витрат на проїзд, безкоштовного паркінгу, оплата соціального житла, страхування, у т.ч. медичного, додаткового пенсійного, від втрати працездатності, нещасних випадків та інші). При цьому слід зазначити, що економічні методи мають бути окупними для підприємства. Тому економічні методи направлені на підвищення продуктивності праці, що сприятиме забезпеченню зниження собівартості продукції чи послуг, підвищенню їх якості, зростанню прибутковості підприємства.

Дослідження напрямів і механізмів застосування економічних методів управління у різних галузях діяльності підприємств доводить про важливість і дієвість матеріального стимулювання. Поряд з тим, слід зауважити, що характер впливу на діяльність персоналу може відрізнятися за інтенсивністю, тривалістю та рівнем ефективності, оскільки застосування одних і тих самих стимулів для одного працівника можуть бути недієвими для інших через різні бажання та інтереси; на різних етапах господарювання стимули можуть мати різну інтенсивність впливу, тривалість (постійний, тривалий, короткостроковий) залежно від зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на діяльність підприємства, втрачати свою актуальність, повторюватися з певною циклічністю [28, с. 31–49].

Більшість дослідників вважають, що застосування матеріального стимулювання є найбільш дієвим інструментом серед економічних методів управління. Як зазначають автори О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук та інші [64] інструментами, які дозволяють підприємствам адаптуватися до змін на ринку праці і залучати та утримувати працівників адаптованість праці, які орієнтовані є такі:

- формування зарплати на основі досягнень та результатів праці, визнання особистого внеску;
- застосування бонусів за досягнення певних цілей або за високий рівень продуктивності;
- видання акцій чи прав на їх придбання;
- пропонування привабливого пакету соціальних вигід, таких як медичне страхування, пенсійні плани та інші;
- оплата навчання для здобуття та підвищення професійної компетентностей або перекваліфікації.

У практиці вітчизняних суб'єктів господарювання переважають традиційні форми та системи оплати праці: здебільшого погодинна і відрядна, безтарифна, контрактна та система участі у прибутках. Прогресивні підприємства, переймаючи досвід закордонних фірм та компаній у побудові ефективних систем оплати праці все частіше застосовують такі [63, с. 317]:

1. Система контролю денного виробітку. За цією системою «годинна тарифна ставка переглядається один раз на квартал або раз у півроку, підвищуючи чи знижуючи її, залежно від виконання норм, рівня використання робочого часу, дотримання трудової дисципліни, сумісництва». При цьому кожний фактор оцінюють окремо, а потім інтегрують у загальну оцінку, яка впливає на тарифну ставку.

2. З урахуванням підвищення кваліфікації, в основі якої є сума кількості «набраних умовних «одиниць кваліфікації», яких може бути до 90, а за освоєння нової спеціальності працівник одержує надбавки».

3. З урахуванням набутих компетентностей, за якою нагороджують саме за знання і вміння, а не за вклад у досягнення цілей організації (система оплати праці із урахуванням професійних та особистих якостей працівника, системи Хелсі, Бедо, Роурена, Варта, Сканлона, Тейлора, Мерака, Ганта, Раккера, емпіричні системи, система «Умпротейр» та інші).

М. Л. Гончаренко, В. В. Бугай [12, с. 188] вважають, що серед економічних методів управління персоналом найважливішим є техніко-

економічне планування, оскільки синтезує в собі всі економічні методи управління та визначає програму діяльності організації. Вони також відзначають потужним важелем – «ціни на продукцію, які впливають на розмір прибутку».

Отже, перевагами економічних методів управління персоналом можна вважати сприяння та заохочення ініціатив, більш повна реалізації потреб працівника. До недоліків відносять неможливість охоплення задоволення усіх потреб працівника, що може знизити мотивацію до праці, який усувається більшою мірою застосуванням соціально-психологічних методів управління.

Сучасна концепція трудовим потенціалом підприємства власне і надає перевагу соціально-психологічним методам, які здатні впливати на міжособистісні стосунки та зв'язки між працівниками, формування суспільної свідомості, психологічні зв'язки в колективі, сумлінне відношення до праці та інші соціальні процеси на підприємстві. У дослідженнях О. А. Харуна [66] ці методи виокремлено як соціальні та психологічні. Соціальні методи направлені «на розвиток колективу й соціальних процесів всередині підприємства». При застосуванні інструментів соціальних методів впливу враховують здебільшого групову поведінку, взаємодію людей у колективі, культурні норми і цінності, форми спілкування, тобто вплив здійснюється на свідомість і поведінку через інтереси, мотиви, потреби, цілі людини, що в кінцевому результаті забезпечує формування і розвиток трудового колективу підприємства.

Основними інструментами соціальних методів управління є [49; 53; 58; 67, с. 179–180]:

1) соціальне регулювання, яке реалізується шляхом критики і самокритики, соціального планування, врахування звичаїв й традицій, обміну досвідом, розвитку соціального партнерства та відповідальності власника і менеджерів стосовно потреб та інтересів найманого персоналу, організацію трудового змагання, навчання та виховання, запобігання трудовим конфліктам;

2) соціальне нормування, яке реалізується через правила внутрішнього розпорядку, графіки виконання робочих завдань, виробничу ротацію

(чергування різних видів робіт чи технологічних операцій), комфортні умови праці, статuti громадських організацій, правила службової етики й етикету, кодекси честі, формування організаційної культури на основі норм поведінки й образу ідеального співробітника, форми дисциплінарного впливу;

3) методи морального стимулювання, як реалізуються через оголошення подяк, присвоєння почесних звань, прилюдну похвалу та визнання вкладу працівника у загальну справу, надання додаткових соціальних благ, інформування і переконання тощо.

За сучасних умов воєнного періоду, важливим інструментом соціальних методів управління є організація спеціальних режимів праці, зокрема таких:

- гнучкий режим робочого часу, який дозволяє використовувати інший режим робочого часу, ніж який встановлений внутрішніми нормативними документами підприємства щодо трудового розпорядку з врахуванням законодавчих вимог щодо норми часу за певний обліковий період та норми тривалості часу;

- робота з дому, тобто з місця поза виробничими чи робочими чи робочими приміщеннями роботодавця, яке облаштоване необхідними технічними засобами для виробництва продукції чи надання послуг, виконання робіт або функцій, передбачених установчими документами;

- дистанційна робота, за якою працівником виконується необхідна робота з використанням інформаційно-комунікаційних технологій за межами місця праці [23].

Психологічні методи управління реалізуються через психологічний вплив на відносини між усіма членами колективу з метою створення в ньому сприятливого психологічного клімату, при цьому враховують не лише професійні, а й особистісні особливості працівника. Психологічні методи управління допомагають сформувати доброзичливе, креативне середовище в колективі, в якому кожен працівник прагне якнайкраще виконати свої професійні обов'язки, підвищити свою роль і статус, досягнути ефективних результатів задля досягнення поставлених керівництвом цілей, одночасно

задовольняючи свої потреби у повазі, самовираженні та самореалізації. Ці методи мають індивідуальну спрямованість, на відміну від соціальних. До інструментів психологічних методів управління науковці відносять [49; 53; 58; 67, с. 180–181]:

1) засоби гуманізації праці, які покликані покращити естетичні та ергономічні умови праці, зокрема шляхом дизайну організації робочого місця, використання психологічного впливу кольору, музики, освітлення, використання сучасних технічних засобів праці тощо;

2) засоби комплектування трудових колективів на основі виявлення симпатій, психологічної сумісності, зокрема шляхом використання соціометричного тестування, а також заохочення до участі в різного роду тренінгах, що формують та підтримують навички організаційної культури;

3) засоби психологічного спонукання, які спрямовані на формування у працівників мотивів до високопродуктивної праці в результаті розвитку ініціативи до інновацій та підприємливості, здатності до креативного пошуку вирішення професійних завдань;

4) засоби професійного відбору і навчання, які дають змогу формувати колектив з працівників, психологічні характеристики яких найбільшою мірою відповідають виконуваній роботі.

Перевагами застосування соціально-психологічних методів управління персоналом є мінімізація конфліктів (стресів, образ, скандалів тощо), гармонізація відносин персоналу, зростання рівня задоволення нематеріальних потреб шляхом підвищення статусу, визнання, формування сприятливого здорового соціально-психологічного клімату, можливість виявлення лідера, удосконалення управління кар'єрним зростанням на основі індивідуального підходу до працівника, формування корпоративної культури, підвищення ефективності комунікацій, низька затратність застосування різних інструментів впливу, як наслідок – підвищення трудової та соціальної активності персоналу. Недоліками соціально-психологічних методів можна вважати непрогнозованість наслідків впливу, дозованість застосування [11].

Отже, дослідження методів управління персоналом доводить, що основні групи методів – організаційні, адміністративні, економічні, соціально-психологічні оперують значною кількістю різнонаправлених та різнодієвих інструментів впливу, і з метою ефективного управління потрібне їх комплексне застосування залежно від поставлених цілей.

### **1.3. Особливості інноваційних методів управління персоналом.**

Розвиток менеджменту персоналу вимагає удосконалення методів управління, тому поряд з традиційними все більше впроваджуються інноваційні, які здатні підвищити трудову мотивацію працівників, врахувати і задовольнити їхні нові потреби відповідно до вимог і змін у суспільстві. На думку І. І. Смирнової, К. І. Сімакова [59, с.155], ефективне впровадження інновацій в управлінні персоналом пов'язано з головними завданнями підприємства (зростання прибутковості, підвищення продуктивності праці; забезпечення ефективного навчання та розвитку персоналу; поліпшення якості життя; покращення соціально-психологічного клімату колективу; стимулювання інновацій та адаптованості до них персоналу), і можуть реалізовуватися у двох формах: перша передбачає поступове вдосконалення окремих наявних якостей праці персоналу, а друга – стрімке вдосконалення всієї системи управління персоналом, тобто інноваційні методи управління передбачають застосування інструментів та технологій, які створені як нові засоби впливу, або як удосконалені вже відомі.

Розглянемо інноваційні методи та технології управління персоналом які застосовують у вітчизняній та зарубіжній практиці.

Дослідження практики управління персоналом у зарубіжних підприємствах свідчить про зростаючу роль впливу соціальних процесів та інновацій у суспільстві на методи управління. Оскільки саме людина з її



набутими компетентностями, талантами і розвинутими здібностями є основним фактором конкурентоспроможності підприємства на ринку.

На думку В. Ю. Лисака [36, с. 55] в останні роки у практиці управління персоналом чітко простежуються тенденція комбінування різних моделей управління, зокрема американської та західноєвропейської. Основні зміни в підходах до застосування інноваційних моделей чи впровадження інноваційних технологій управління персоналом стосуються переорієнтації уваги на соціальні інновації поряд з технологічними, інвестиції проводяться в знання людини, а не лише в у технології та обладнання, координація і регулювання роботи персоналу відбувається через різні засоби комунікації.

Проблемами у вітчизняній практиці застосування інноваційних методів управління персоналом дослідники [5; 11; 16; 20; 21; 29; 34; 35; 50; 51; 57] вбачають у неефективному використанні людського професійного потенціалу з врахуванням змін їхніх потреб відповідно до вимог розвитку суспільства та зовнішніх впливів. Вирішення цих питань, наприклад, в американській моделі менеджменту здійснюється, першочергово, реорганізацією кадрових служб, підвищенні її ролі у роботі підприємства.

Слід зауважити, що інноваційні методи можуть застосовуватися за всіма напрямками управлінської роботи з персоналом.

***При плануванні роботи з набору персоналу*** за традиційним підходом визначають потребу відповідно до обсягів виробництва, враховуючи наявну кількість працюючих. У практиці діяльності, здебільшого американських та західноєвропейських підприємств, меншою мірою у практиці вітчизняних, найчастіше застосовують триетапну процедуру відбору кадрів:

- на першому етапі визначаються вимоги до кандидатів: розробляються посадові інструкції, цензи, ухвалюють рішення про умови працевлаштування;
- на другому етапі залучаються кандидати на основі проведення оглядів та оцінки внутрішніх і зовнішніх джерел залучення, розміщення оголошень про набір, звернень до агентств та консультантів;

- на третьому етапі здійснюється відбір кандидатів на основі ретельного аналізу анкет, проведення співбесід, тестування, оцінки за результатами роботи оцінного центру, пропозицій щодо найму, отриманих рекомендацій, а також здійснюється підготовка трудового договору [36, с. 55].

Сучасними технологіями підбору кадрів із зовнішніх джерел є : скринінг, рекрутинг, хедхантинг, «плетіння мереж» та прямий пошук [17], лізинг .

Скринінг передбачає «поверхневий підбір», який здійснюється по формальних ознаках: освіта, вік, рід, досвід роботи. Шляхом скринінгу забезпечуються, здебільшого, вакансії низької кваліфікації працівників.

Рекрутинг – це більш ретельний підбір, який враховує особистісні характеристики і ділові якості претендента. Зазвичай за шляхом рекрутингу забезпечуються вакансії фахівців середньої ланки. Може здійснюватися спеціальними рекрутинговими агентствами [16].

Якщо у діяльності підприємств є інноваційна складова, то потребу в працівниках, зокрема у висококваліфікованих фахівцях можна здійснювати за допомогою хедхантингу – технології, яка передбачає підбір «особливо цінних», «унікальних» фахівців. Вона дає можливість забезпечити «потребу в ексклюзивних кандидатах на позиції топ-менеджерів і ключових фахівців». При наборі таких фахівців закордонні фірми виокремлюють тих кандидатів, які володіють здатностями такими, як лідерство, високий рівень відповідальності, оперативність, гнучкість і професійність у прийнятті рішень, комунікабельність, вміння працювати в команді. Відповідність таких якостей при відборі кандидатів на посади ключових фахівців та топ-менеджерів визначають за допомогою тестування, особистої співбесіди.

«Плетіння мереж» та прямий пошук – це управлінські технології, які передбачають залучення послуг консультанта, котрий «використовує власні зв'язки для пошуку кандидатури, або – разом із замовником визначається компанія, в якій може працювати необхідний працівник, з'ясовується його можлива посада, і майбутньому можливому претенденту робиться ділова пропозиція» [7, с.113–115].

Л. О. Кустріч [34] виокремлює як прогресивний метод при плануванні персоналу – реінжиніринг, який дає змогу перебудовувати бізнес-процеси шляхом редизайну задля отримання окреслених ефектів.

Методика LAB-profile є доцільною при формуванні колективу, оскільки він передбачає використання психологічних інструментів управління і дає змогу будувати «мета-програмні профілі працівників та/або кандидатів на вакантні посади». За допомогою цього методу можна спрогнозувати здатність працівника до виконання поставлених завдань на основі його стилю мислення та наявних ресурсів.

У щорічному звіті «Creating People Advantage» експертів Бостонської консалтингової групи за 2023 р. акцентується увага на таких пріоритетних напрямках в управлінні персоналом, як стратегічне планування робочої сили, залучення талантів, підвищення кваліфікації та перекваліфікації, цифровізації та супутньому управлінні змінами та південкою лідера, що підвищує рівень корпоративної та організаційної культури, дає змогу відібрати, утримати і надати можливості для професійного розвитку і кар'єрного зростання [79].

У процесах залучення і відбору персоналу прогресивні компанії використовують підхід Investors in People, тобто таку систему інноваційного менеджменту, яка передбачає ефективну інтегративну взаємодію персоналу і керівників задля досягнення поставлених цілей. Зокрема, використовуються інноваційні технології HIRRM – технології управління людськими ресурсами на основі високої залученості. Вони передбачають застосування процедур та інструментів, які зумовлюють формування у працівників професійних навичок і самостійності, забезпечують участь у прийнятті управлінських рішеннях шляхом мотивації до підвищення власної продуктивності та відданості інтересам фірми, а також заохочують керівництво інвестувати в професійний розвиток та кар'єрне просування працівників [42; 44].

Автори І. І. Смірнова, К. І. Сімаков [59] вважають, що однією з найбільш поширених інноваційних технологій управління персоналом повинен стати аутсорсинг, основною метою якого полягає у залученні таких працівників, які

володіють необхідними компетенціями для досягнення стратегічних цілей. Аутсорсинг, на їхню думку, слід використовувати за всіма напрямками управління персоналу. Крім аутсорсингу можуть використовуватися й інші технології, за яких працівник може передаватися іншим компаніям – аутстафінг, лізинг персоналу.

**Для адаптації персоналу** використовують наставництво та коучинг. При цьому адаптація враховує такі напрями: психофізіологічний, соціально-психологічний, професійний, організаційний. В американській практиці управління персоналом адаптації надається значна увага, оскільки саме адаптація зменшить час на освоєння робочого місця, виконання посадових обов'язків, сприятиме підвищенню продуктивності праці. Коучинг відрізняється від традиційного підходу тим, що керівник (коуч) у розмові з підлеглими використовує такий стиль, за якого спонукає підлеглого самостійно вирішувати проблему і бути відповідальним за свої дії, що дає змогу більш ефективніше розкрити професійний потенціал підлеглого, навіть приховані здібності. У практиці західноєвропейських підприємств адаптація «включає в себе не тільки пакет нормативних документів, які регламентують порядок заходів щодо адаптації нового співробітника, але й людей, заради яких ці заходи здійснюються» [39, с.28].

З метою **перепідготовки персоналу та підвищення кваліфікації** застосовують різні форми здобуття освіти: неформальну, навчання на робочому місці, дуальну освіту, самоосвіту. При цьому важливо, щоб здійснювався вільний вибір індивідуальної траєкторії навчання працівника, поряд з тим вдосконалення його професійних компетентностей має мати безперервний характер, а керівництво має сформувати систему винагородження за підвищення кваліфікації та перепідготовку, що впливатиме на кар'єрне зростання працівника. Форми навчання теж можуть бути різні: на робочому місці всередині підприємства; у закладах освіти та спеціалізованих центрах; самонавчання професійне чи проблемноорієнтоване, спрямоване на відпрацювання необхідної організаційної поведінки; побудоване на

стандартних чи спеціальних програмах; призначене для конкретних цільових груп або для всього персоналу підприємства [36].

С. В. Писаренко, Т. В. Дядик, С. М. Бих у своїх дослідженнях виокремлюють [43, с.62] такі поширені новітні методи навчання персоналу: тренінгове навчання (за допомогою моделей), кейс-навчання (інтерактивна технологія на основі командних обговорень різних бізнес-ситуацій), коучинг, e-learning (дистанційне навчання), buddying (закріплення за працівником партнера, який постійно моніторить дії іншого рівноправного учасника з метою виявлення проблемних ділянок у роботі, secondment (своєрідне «відрядження», за якого працівника «переміщують» в інше підприємство, чи на іншу посаду з метою вивчення досвіду управління персоналом з подальшим поверненням до виконання своїх обов'язків), баскет-метод (співробітник долучається до прийняття управлінських рішень керівника) [76, с.437].

Л. О. Кустріч [34] з метою розвитку персоналу виокремлює спеціальні програми навчання, такі як «Корпоративний університет», яка передбачає усі традиційні форми освіти, «Віртуальна школа», навчання за якою здійснюється дистанційно шляхом участі у слуханні лекцій західних бізнес-шкіл, бізнес-іграх, вебінарах.

**При оцінці роботи персоналу** зарубіжні підприємства застосовують різні методи, здебільшого вони передбачають врахування значної кількості факторів та критеріїв, найчастіше це – результативність та ефективність виконаної роботи, ініціативність та підприємливість, виконання вимог техніки безпеки, стиль роботи, адаптація до нових умов праці та інші. Атестація і оцінювання персоналу проводиться відповідно до розроблених вимог і норм. До сучасних методів оцінки персоналу можна віднести грейдування, який передбачає два підходи: перший – ранжування за посадами, незалежно від того який саме працівник займає цю посаду – грейдинг посад, а другий – оцінювання і розподіл за грейдами конкретних працівників – грейдинг працівників. Через значу затратність цього методу автори М. І. Іванова, Н. О. Єгорова [19, с.83] рекомендують «використовувати метод центру оцінки (Assessment Center –

АС), що вважається у світовій практиці управління людськими ресурсами найбільш точним і ефективним методом оцінки ділових та особистих якостей працівників, особливо управлінців».

*Інноваційні методи для підвищення мотивації* передбачають модифікацію частково матеріальних і здебільшого нематеріальних мотивів. До сучасних методів матеріального стимулювання відноситься індивідуалізація оплати праці на основі оцінки індивідуального вкладу працівника у результати щодо досягнення поставлених цілей, аналітичні системи заробітної плати (використовують диференціальну бальну оцінку ступеня складності праці з урахуванням кваліфікації працівників, фізичних зусиль, умов праці та ін.) [36] схеми участі у прибутках. До нематеріальних мотиваційних методів відносять різні способи залучення працівників до процесу управління шляхом участі в організації праці та управління якістю продукції на рівні дільниці чи цеху, створення спільних команд робітників з менеджерами, участь найманих працівників у роботі топ-менеджерів підприємства, що зокрема в США та Італії регламентується приписами у колективному договорі. До прогресивних методів нематеріального мотивування є застосування гнучких графіків роботи, зокрема змінний графік роботи, який широко застосовується з країнах західної Європи [36], а також впровадженню соціального пакета, який передбачає застосування соціальних пільг і гарантій (медичного, пенсійного страхування тощо).

Дослідники О. П. Подра, Н. Я. Петришин, І. В. Киричук [44] вважають, що *для формування ефективної системи мотивації* активно використовуються неформальне і групове управління, щоб повною мірою зрозуміти потреби і дієві мотиви свого персоналу та залучити до виконання поставлених завдань.

Особливу у роль у процесі прискорення впровадження інноваційних технологій відграє цифровізація практично у всіх сферах національної економіки і життя суспільства. Впровадження цифрових технологій в систему управління персоналом дає змогу забезпечити ефективну діяльність

працівників та підвищити їх продуктивність, при плануванні роботи з персоналом – краще фокусуватися на індивідуальних траєкторіях розвитку співробітників, застосовувати різні цифрові інструменти для навчання, адаптації та мотивації, прогнозування терміну звільнення або попередження про професійне вигорання, мінімізувати ризики помилок людського фактора під час виконання рутинних завдань, тим самим вивільнити час для виконання більш важливих завдань тощо. Найбільшого поширення у міжнародній практиці управління персоналом отримали такі:

- платформа HR-бренду; HR-аналітика при здійсненні стратегічного і кадрового планування;
- E-Staff Recruiter (автоматизація підбору персоналу); ATS (система управління кандидатами); соціальний рекрутинг; онлайн оцінка; блокчейн; Платформи відбору кандидатів; чат-боти; штучний інтелект; відео інтерв'ю (VCV) – при здійсненні підбору та адаптації персоналу [18];
- TMS (системи управління талантами); LMS (системи управління електронним навчанням); Machine Learning (машинне навчання); гейміфікація; віртуальні заняття; мобільне навчання; дрони – для навчання персоналу, виявлення здібностей і талантів, управління кар'єрою та розвитком, формування корпоративної культури [18];
- DW (віртуальне робоче місце); PM (управління результативністю); платформи для роботи з віддаленими співробітниками, співробітниками з частковою зайнятістю і фрілансерами для підвищення мотивації та формування стимулів, покращення зайнятості та удосконалення організації праці, управління політикою лояльності та індивідуальною ефективністю працівника;
- HRM (управління персоналом); SAP ERP HCM; HR-аналітика, HR BigData; CHIP (когнітивний інтерфейс особистості) для удосконалення системи управління персоналом організації [18];
- «Портал кар'єри» - для можливості спробувати у якості кандидата на працевлаштування у підприємстві шляхом участі в веб-тестах, веб-іграх, які розміщені на цьому інтернет-ресурсі [34];

- «Соціальна карта працівника» для формування бази пільг працівника шляхом відкриття віртуального рахунка в соціальному бюджеті підприємства. Програма є нематеріальним методом мотивації з урахуванням категорії, посади, результатів досягнень працівника [34].

З огляду на пракселогічний підхід, А. Устіловська [65] виокремлює методи формування ефективної поведінки персоналу : альтер-его, символ, виклик, сесія питань, провокацій, SKAMPER, рефреймінг, інверсії та інші.

Ми погоджуємося з Лизуною О. М., Іщенко Я. Г., Кондрашовою Г. В. [35], що методи управління персоналу взяті поокремо, навіть якщо вони мають інноваційний характер, то вони не зможуть кардинально змінити ситуацію в системі управління персоналу, змінити, зокрема, поведінку працівника, підвищити його продуктивність праці та ефективність діяльності в цілому.

Отже, дослідження теоретико-методичних засад застосування інноваційних методів управління персоналом дало змогу:

- ✓ з'ясувати сутність управління персоналом та виокремити його основні підсистеми,
- ✓ визначити основні характеристики традиційних методів управління персоналом;
- ✓ визначити, що всі інноваційні методи управління персоналом розглядаються як інновації інструментів та технологій в рамках організаційно-адміністративних, економічних, соціально-психологічних методів. Вони відрізняються напрямом і силою впливу на працівника як особистості, ефектом на його мотивацію до праці в цілому та до підвищення продуктивності зокрема, відданості колективу, формування командного духу, цілеспрямованості, креативності та ініціативності, підвищення кваліфікації, кар'єрного зростання, справедливій оцінці результатів діяльності працівника;
- ✓ прискоренню застосування інноваційних методів у практиці управління персоналом, практично, є процеси цифровізації у всіх сферах національної економіки за допомогою діджитал-технологій.



## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТЗОВ «НПК СЄЕС»

#### 2.1. Напрями застосування інноваційних методів управління персоналом у Тзов «НПК СЄЕС»

Товариство з обмеженою відповідальністю Науково-промислова компанія «Східно Європейський Енергетичний Союз» працює в енергетичній галузі з 1992 р. Згідно з установчими зборами Тзов „НПК СЄЕС” є два засновники, частки у Статутному фонді розподіляються відповідно 36,4% - фізична особа та 63,4% - Товариство з обмеженою відповідальністю «ІМЕКС ТРАНС ЕНЕРГО». Статутний капітал становить 5000000,00 (п’ять мільйонів грн, 00 коп.) [60].

Згідно зі статутом вищим органом управління товариства є загальні збори учасників, які складаються з учасників або уповноважених ними представників. Загальні збори учасників скликаються не рідше двох разів на рік. Функції виконавчого органу товариства виконує дирекція, яка складається з директора та менеджерів середньої ланки. Контроль за діяльністю директора здійснюється ревізійною комісією, яка створюється загальними зборами учасників.

Персонал Компанії складає єдиний штат співробітників відповідно до:

- внутрішньої структури Компанії;
- виробничого циклу;
- норм трудозатрат на кожному етапі технологічного процесу.

Кількість працюючих 24 особи. Штатний розпис Тзов «НПК СЄЕС» за 2021–2024 рр. представлений у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Штатний розпис ТзОВ «НПК ССЕС» за 2021–2024 рр. (станом на кінець року)

| Посада                           | Кількість осіб |           |           | 2024 р.<br>(9 міс.) |
|----------------------------------|----------------|-----------|-----------|---------------------|
|                                  | 2021 р.        | 2022 р.   | 2023 р.   |                     |
| Директор                         | 1              | 1         | 1         | 1                   |
| Бухгалтер                        | 1              | 1         | 1         | 1                   |
| Інженер-енергетик                | 1              | 1         | 1         | 1                   |
| Інженер-програміст               | 1              | 0         | 1         | 1                   |
| Менеджер зі збуту і логістики    | 1              | 1         | 0         | 1                   |
| Менеджер з постачання            | 1              |           | 0         |                     |
| Менеджер з інноваційних проєктів | 1              | 1         | 0         | 0                   |
| Начальник виробництва            | 1              | 1         | 1         | 1                   |
| Електромонтери                   | 12             | 8         | 9         | 12                  |
| Охоронці                         | 3              | 2         | 2         | 2                   |
| Слюсар                           | 1              | 1         | 0         | 0                   |
| Водій                            | 4              | 3         | 2         | 2                   |
| Прибиральниця                    | 1              | 1         | 0         | 0                   |
| <b>Разом</b>                     | <b>29</b>      | <b>21</b> | <b>18</b> | <b>22</b>           |

Як бачимо з таблиці 2.1 кількість працівників у товаристві істотно зменшилася, у 2022 р. порівняно з 2021 р. на 27,6%, у 2023 р. порівняно з 2022 р. – на 14%, що пов’язано із звільненням працівників через повномасштабне вторгнення рф. Незважаючи на виклики війни, товариство прожовує працювати і навіть у 2024 р. збільшилася кількість працівників – електромонтерів, менеджера з постачання, що було пов’язано із виробничими потребами, зокрема укладенням угоди з ТОВ «Миколаїв-СВІТЛО» на поставку шаф керування вуличним освітленням. Динаміку кількості працюючих за 2020–2024 рр. представлено на рис. 2.1.

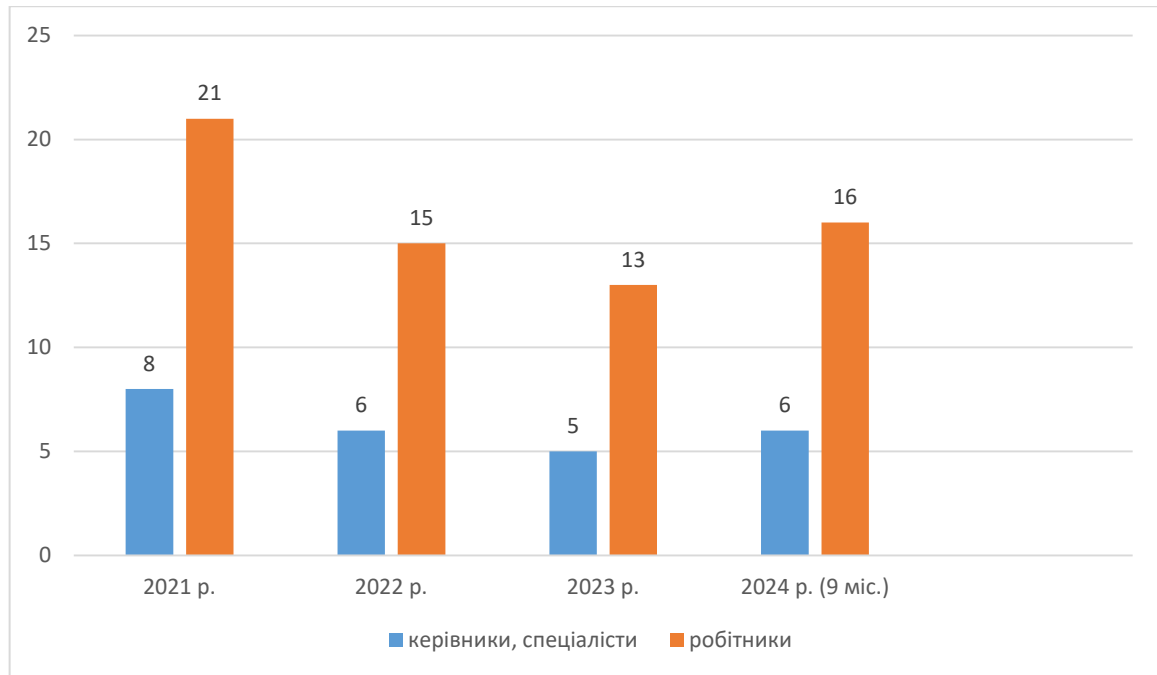


Рис. 2.1. Динаміка кількості працівників ТзОВ «НПК СЄЕС» за 2020–2024 рр.

Управління персоналом здійснює керівництво товариства: директор, бухгалтер, інженер-енергетик, начальник виробництва. Кадрової служби у товаристві не створено. Функції управління персоналом розподілено наступним чином:

1) директор здійснює управління товариством у цілому, планує разом з бухгалтером та начальником виробництва потребу в персоналі, здійснює відбір кадрів, організовує за потреби адаптацію та навчання працівників, забезпечує безпеку праці у виробничому процесі та юридичні аспекти трудових відносин; здійснює стратегічне та тактичне управління персоналом;

2) бухгалтер веде оформлення та облік кадрів, розробляє форми і системи оплати праці, здійснює управління трудовою мотивацією, здійснює тактичне управління персоналом;

3) інженер-енергетик та начальник виробництва беруть участь в оцінці роботи персоналу, ведуть контроль за дотриманням вимог з охорони праці та безпеки життєдіяльності, відповідають за навчання персоналу, здійснюють управління на оперативному рівні.

Проведення організаційної діагностики дозволило відслідкувати найбільш розвинені підсистеми управління персоналом: підсистема аналізу і планування, підбору і найму, управління оплатою праці, облік персоналу підприємства, створення умов праці. У ситуації невизначеності та зовнішніх загроз, що спричиняють кризові ситуації для підприємства та відповідно системи управління персоналом, знаходиться більшість підсистем системи управління персоналом, серед яких створення умов праці, оцінки персоналу, організація навчання та підвищення кваліфікації, атестації і ротації кадрів, мотивації, кадрової безпеки, кадрового та інформаційного забезпечення системи управління персоналом та ін.

Проведена організаційна діагностика методів управління доводить про застосування здебільшого традиційних методів з елементами інноваційних. *При процедурі підбору та найму працівників* застосовувався такий алгоритм:

1. Проведено аналіз та виявлено потребу у доборі працівників. Так, у 2022 році звільнилися: інженер-програміст, який мав функції ведення веб-сайту підприємства, створював контент та працював над дизайном інформаційних друкованих видань (каталогів і паспортів виробів), забезпечував безперебійну роботу комп'ютерної техніки та програм бухгалтерського обліку, частково здійснював інформаційне забезпечення системи управління персоналом; менеджер з постачання, тому його функції були покладені на менеджера зі збуту та логістики, 4 електрометра, водій та охоронець. Тому у 2023 році, незважаючи на зменшення обсягів виробництва та надання послуг, постала потреба у цих працівниках. Проте, ситуація з кадрами погіршилась, оскільки звільнилися менеджер із збуту та логістики, менеджер з інноваційних проєктів, слюсар, при наймі додаткового електромонтера. У 2024 р. шляхом пошуку із зовнішніх джерел були прийняті менеджер, який відповідає за збут, постачання та логістику, 3 електромонтери, потреба в яких планувалася відповідно до виробничих програм. Потреба у слюсарі тимчасово не передбачалася у 2024 р., оскільки ремонт спеціальних 4-х ТЗ здійснювався у спеціальних технічних сервісах. Потреба в менеджері інноваційних проєктів теж тимчасово не

доцільна, оскільки нових проєктів фірма не розробляє, а лише завершує впровадження, започаткованих раніше.

2. Профіль кандидата на посаду менеджера визначався за такими критеріями: працівник повинен мати досвід роботи за даним напрямом діяльності та вміти виконувати одразу декілька функцій, володів знаннями хоча б однієї з іноземних мов (англійська, німецька, польська), володів здатністю працювати з інформаційно-комунікаційними технологіями, ініціативний, креативний та підприємливий. На робітничі професії при добрі кадрів вимоги висувалися такі: для водіїв – наявність водійських прав категорії В і С, наявність відстрочки або звільнення від мобілізації, щоб могли здійснювати міжнародні вантажні перевезення, наявність допуску проведення робіт на висоті, певний досвід роботи, які б проживали у регіоні розміщення виробничих потужностей, для електромонтерів – здатність виконувати професійні завдання не нижче 3 розряду. Для заохочення пропонувався мотиваційний пакет: менеджеру оплата праці за системою посадового окладу з відповідними доплатами та надбавками за рівень кваліфікації та стаж роботи, а робітника – відрядно-прогресивна система оплати праці.

3. Пошук працівників здійснювався через поширення інформації про вакантні посади знайомих, друзів, та розміщенням оголошення через Державний центр зайнятості. При цьому не були застосовані прийоми пошуку в інтернет-мережі на пошукових сайтах.

4. Вибір кандидатів здійснювався як в офіційній, так і у неформальній формах: під час особистих зустрічей керівництва з претендентами, обговорювалися питання працевлаштування та вимог до виконання обов'язків у формі інтерв'ю з компетенцій. На основі характеристик ідеального профілю найменш відповідні претенденти будуть зняті з розгляду. На цьому етапі відбувався скринінг особистості, оскільки крім основних професійних вимог до кандидата, враховувався його емоційний інтелект, що важливо для співпраці в команді та виконанні посімейних функцій, для яких потрібна гнучка оперативність, відповідальність і швидкість у прийнятті креативних рішень.

5. Безпосередній відбір персоналу здійснювався після проведення тижневого випробувального терміну, щоб оцінити технічний бік професійності. Після завершення випробувального терміну у разі позитивного рішення керівництва, кандидат може бути працевлаштованим. У 2023 р. на посаду менеджера претендували 7 кандидатів, проте жоден з них не володів усіма потрібними компетентностями, відтак вони не проходили випробувальний термін. На посаду електромонтера було 4 кандидати, перший з них не пройшов випробувального терміну, другого не влаштовували умови праці, зокрема щодо доїзду до виробничих потужностей, третій працював 2 місяці і був мобілізований до лав ЗСУ, четвертий прийнятий після звільнення попереднього. У 2024 р. на посаду менеджера претендувало 5 кандидатів, і 1 був прийнятий після співбесіди та проходження випробувального тижневого терміну. На посаду електромонтера проходили співбесіду 6 кандидатів, прийнято 3 працівників, інші три особи мали не відповідних професійних компетентностей.

*Адаптація найнятих працівників* відбувається протягом 1 місяця і відбувається у такій послідовності:

- директор повідомляє адміністративно-управлінський персонал про нового працівника. Якщо це працівник адмінперсоналу, то наставником є директор, який проводить інструктаж і представляє програму адаптації на період випробування, якщо це – робітник, то наставником призначається начальник виробництва.

- Після проходження випробувального терміну наставник аналізує звіт працівника про пророблену роботу за випробувальний термін і оцінює його. Звіт архівують.

Таким чином, при процедурі відбору та найму персоналу були використані адміністративні, економічні та психологічні методи. На нашу думку, підприємство не ефективно здійснює процедури відбору і найму персоналу. Причини неефективності, на наш погляд, наступні:

- у штаті підприємства відсутня посада менеджера з персоналу, а

виконавчі функції розподілені між директором та бухгалтером;

- не повною мірою використовувалися інструменти рекрутингу, оскільки опис вакансій не був розміщений у пошукових сайтах інтернет-ресурсів, соціальних мереж, не створювалися відеоролики, не використовувався штучного інтелекту (ШІ).

До позитивних моментів у процедурі відбору та найму працівників можна частково віднести застосування реферальної системи, яка будується на основі рекомендацій, оскільки використовувалися усні рекомендації професіоналів, які мали досвід у цих сферах діяльності.

В управлінні персоналом важливе значення надається навчанню та підвищенню кваліфікації. Так при наймі менеджера з інноваційних проєктів у 2002 р. кандидат на посаду був скерований на навчання до Львівської торгово-промислової палати щодо організації публічних закупівель, а також на курс підвищення кваліфікації з освоєння програмного забезпечення АВК щодо формування кошторисів проєктів.

За період з 2020 року товариство розробляло і впроваджувало такі інноваційно-інвестиційні проєкти:

1) Проєкт №1 – «Ліквідація загазованості та запобігання загостренню екологічної ситуації в м. Борислав, шляхом запровадження дослідно-промислових установок утилізації газів, що викидаються в атмосферу, з використанням природоохоронних та ресурсозберігаючих технологій». На даний час товариство має на 90% завершене будівництво електростанції, з власною ПС 35/6кВ 16 МВА лінією видачі потужності, підписаними дозвільними документами;

2) Проєкт №2 – «Будівництво сонячної електростанції «Модричі 1» на 8 МВт». На даний час розроблений бізнес-план, техніко-економічне обґрунтування та листи-погодження, а також технічні умови приєднання до енергомережі;

3) Проєкт №3 – «Виробництво LED-ламп для вуличного освітлення, їх монтаж при реконструкції та обслуговуванні мереж вуличного освітлення»;

#### 4) Проєкт №4 – «Виробництво шаф керування вуличним освітленням».

На даний час потреби у навчанні персоналу за межами підприємства не має. Навчання робітників здійснюється під наглядом начальника виробництва і/або інженера-енергетика.

Ефективність управління персоналу не можлива без виявлення мотивів працівників. З метою посилення мотивації персоналу керівництво ТзОВ НПК «СЄЕС» застосовує матеріальні стимули, зокрема преміювання на основі виявлення потреб працівників.

Нами було запропоновано провести тест на визначення мотиваційного профілю персоналу з метою виявлення потреб робітників. Профіль передбачає оцінювання працівником дванадцяти мотиваційних факторів представлених у переліку в табл. 2.2. Цей профіль визначається за допомогою виявлення у працівників їх ставлення до дванадцяти мотиваційних факторів, серед яких фактор матеріального характеру далеко не єдиний. Перелік дванадцяти факторів мотивації з поясненням їх сутності представлено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Фактори мотивації праці

| №  | Мотиваційні фактори      | Сутність мотиваційних факторів                                                                |
|----|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Висока зарплата          | Потреба мати високу заробітну плату, матеріальні винагороди, набір пільг та надбавок          |
| 2  | Фізичні умови праці      | Потреба мати прекрасні умови праці та комфортне навколишнє середовище                         |
| 3  | Структурування роботи    | Потреба мати чітко структуровану роботу, встановлені правила та директиви виконання           |
| 4  | Соціальні контакти       | Потреба спілкуватися з багатьма людьми, мати тісні стосунки з колегами                        |
| 5  | Стійкі взаємовідносини   | Потреба формувати і підтримувати довгострокові стабільні стосунки з невеликою кількістю колег |
| 6  | Визнання                 | Потреба в тому, щоб оточуючі цінували досягнення та успіхи індивідуума                        |
| 7  | Прагнення до досягнень   | Потреба ставити для себе складні цілі та досягати їх                                          |
| 8  | Влада і впливовість      | Прагнення керувати іншими, прагнення до конкуренції та впливовості                            |
| 9  | Різноманітність і зміни  | Потреба в постійних змінах, бажання постійно бути готовому до дій                             |
| 10 | Креативність             | Бажання бути постійно думаючим працівником, відкритим до нових ідей                           |
| 11 | Самовдосконалення        | Потреба в самовдосконаленні та розвитку особистості                                           |
| 12 | Цікава та корисна робота | Потреба мати суспільно корисну роботу                                                         |



Відповідь працівника дає змогу оцінити його ставлення до значимості представлених факторів через 10-бальну оцінку, тобто що вища значимість, то – вищий бал. Результати опитування трьох груп працівників – начальника виробництва, складальника, охоронця, компанії представлено у таблиці 2.3. можна виразити діаграмою (рис. 2.2., 2.3.).

Таблиця 2.3.

Бальна оцінка та рейтинг мотиваційних факторів працівників

ТЗОВ НПК «СЕС»

| №  | Мотиваційні фактори      | Начальник виробництва         |         | Електромонтер                 |         | Менеджер                      |         |
|----|--------------------------|-------------------------------|---------|-------------------------------|---------|-------------------------------|---------|
|    |                          | Сума балів за всіма питаннями | рейтинг | Сума балів за всіма питаннями | рейтинг | Сума балів за всіма питаннями | рейтинг |
| 1  | Висока зарплата          | 24                            | 1       | 25                            | 1       | 26                            | 1       |
| 2  | Фізичні умови праці      | 12                            | 7       | 14                            | 3       | 2                             | 12      |
| 3  | Структурування роботи    | 6                             | 11      | 10                            | 4       | 3                             | 11      |
| 4  | Соціальні контакти       | 13                            | 6       | 8                             | 8       | 4                             | 10      |
| 5  | Стійкі взаємовідносини   | 11                            | 8       | 4                             | 10      | 5                             | 9       |
| 6  | Визнання                 | 17                            | 3       | 8                             | 5       | 18                            | 2       |
| 7  | Прагнення до досягнень   | 15                            | 4       | 6                             | 9       | 15                            | 3       |
| 8  | Влада і впливовість      | 18                            | 2       | 7                             | 7       | 13                            | 4       |
| 9  | Різноманітність і зміни  | 8                             | 10      | 2                             | 11      | 7                             | 8       |
| 10 | Креативність             | 5                             | 12      | 3                             | 12      | 8                             | 7       |
| 11 | Самовдосконалення        | 9                             | 9       | 2                             | 6       | 11                            | 5       |
| 12 | Цікава та корисна робота | 14                            | 5       | 16                            | 2       | 9                             | 6       |

Як бачимо з табл. 2.2. та рис. 2.2.–2.3. основним мотивом для обраних категорій працівників є високий заробіток (найбільша кількість балів – 10 з 10).

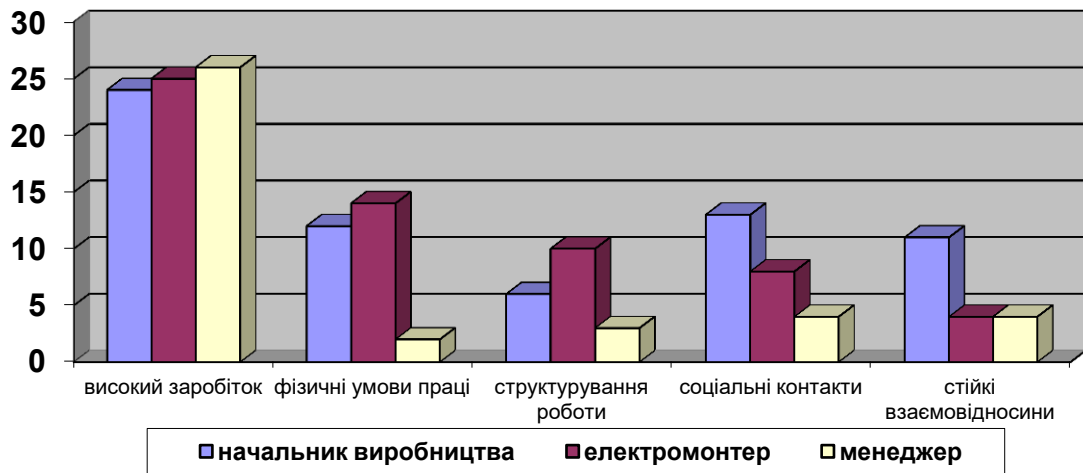


Рис. 2.2. Мотиваційний профіль працівників ТЗОВ НПК «СЄЕС»

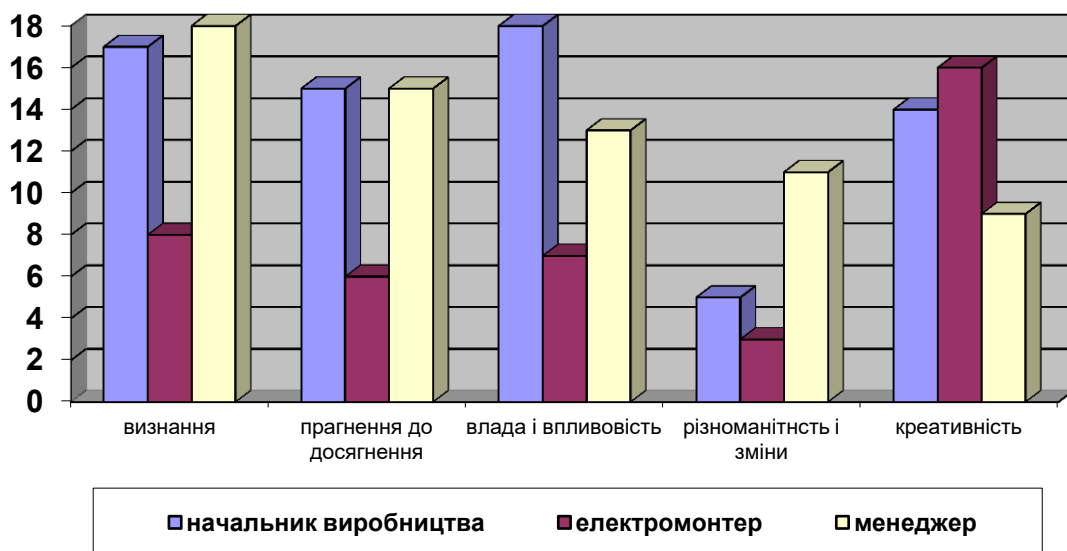


Рис. 2.3. Мотиваційний профіль працівників ТЗОВ НПК «СЄЕС»

Друге місце займають мотиви: для начальника виробництва – влада і впливовість, для електромонтера – самовдосконалення, для менеджера – визнання. Останнє дванадцяте місце у рейтингу мотивів для начальника виробництва та електромонтера зайняв мотив креативності, а для менеджера – фізичні умови праці. Отже бачимо, що мотиви у працівників відповідно до їх посад істотно відрізняються, тому вибір стимулів для кожної категорії працівників потрібно підбирати до їх потреб, щоб працівники мали найбільше задоволення і як наслідок – підвищення ефективності праці. Так, на нашу думку, для начальника виробництва та менеджера будуть ефективними поряд

економічними стимулами – моральні (похвала, нагорода, грамота тощо), а для електромонтера – залучення до реалізації інноваційних проєктів, зокрема до складання та монтування нових моделей шаф керування для вуличного освітлення.

Керівництво в основному враховує важливість матеріального мотиву у забезпеченні високої продуктивності та досягнення поставлених цілей, тому на фірмі активно застосовуються преміювання.

Преміювання працівників ТзОВ НПК «СЄЕС» здійснюється згідно з Положенням «Про оплату праці та преміювання» [10], яке розроблене відповідно до Законів України «Про оплату праці», «Про державний бюджет України», методичних рекомендацій по організації оплати та стимулювання праці на підприємствах з різними формами власності. Впроваджено положення на підприємстві з 01.01.2010 р.

У структурі фонду оплати праці частка премій за досліджуваний період коливалася від 24% у 2020 р. до 12% у 2024 р. Зокрема обсяг премій за розробку та виконання інноваційно-інвестиційних проєктів до 2021 р. мав тенденцію до зниження, лише у 2022 р. зріс на 9.9%, тому зросла і їх частка у ФОП за 2022 р. на 2,3%. Динаміку обсягів премій за досліджуваний період представлено на рис. 2.4.

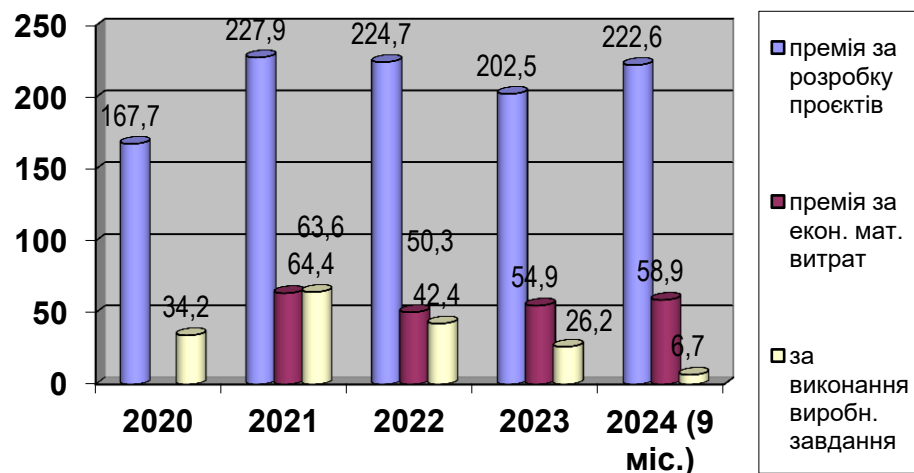


Рис. 2.4. Динаміка обсягів премій у ТзОВ НПК «СЄЕС» за 2020–2024 рр.

З рис. 2.4. можемо простежити тенденцію до зростання обсягів премій за економію матеріальних ресурсів. Якщо у 2020 р. її не виплачувалось взагалі, то у 2024 р. їх обсяг склав 58,9 тис грн. Щодо обсягів премій за виконання виробничих завдань, то спостерігається тенденція до їх зменшення. У 2024 р. їх обсяг зменшився порівняно з 2020 роком у 5 разів.

У структурі виплат премій за категоріями працівників найбільша частка премій припадає на робітників (74%) протягом всього досліджуваного періоду, на спеціалістів (12%), на керівників (14%) (рис. 2.5).

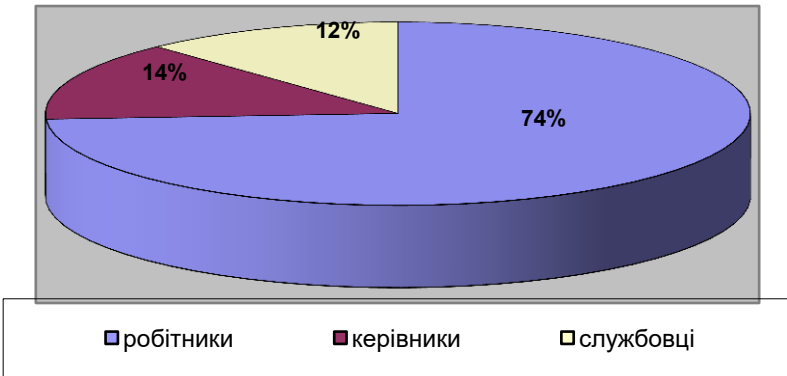


Рис. 2.5. Структура виплат премій за категоріями працівників у 2024 р. у ТзОВ НПК «СЄЕС»

Отже, аналіз методів управління персоналом, які використовуються у практиці діяльності ТзОВ НПК «СЄЕС» доводить про обмеженість використання саме інноваційних методів. Здебільшого керівництво підприємства використовує комплексне поєднання інструментів традиційних методів (табл.2.4.)

Таблиця 2.4.

Методи управління персоналом у ТзОВ НПК «СЄЕС»

| Група методів   | Інструменти                                                                                                                                                                 |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Адміністративні | Установчі документи.<br>Накази, розпорядження, вказівки, інструктаж.<br>Посадові інструкції.<br>Адміністративні стягнення та заохочення.<br>Дисциплінарна відповідальність. |
| Економічні      | Зарплата, надбавки, доплати, премії.<br>Матеріальна допомога, пільги.                                                                                                       |
| Психологічні    | Похвала, осуд.<br>Примус.<br>Переконання, спонукання.<br>Створення сприятливого соціально-психологічного клімату та корпоративної культури.                                 |

## 2.2. Оцінка ефективності управління персоналом у ТзОВ НПК «СЄЕС»

Для проведення оцінки ефективності системи управління персоналом використовують різні наукові підходи: комплексний, структурний, процесний, ситуаційний, функціональний тощо [8]. У сучасній літературі, здебільшого, не виокремлюють методи оцінки ефективності саме адміністративних, економічних чи соціально-психологічних методів. На нашу думку, оскільки методи управління персоналом є складовим елементом системи управління персоналу, то їх ефективність доцільно оцінювати за наслідками та результатами (вигодами), отриманими від діяльності персоналу як об'єкту управління відносно затрат на застосування тих чи інших методів. Підтвердження цієї тези відображено у працях Л. Балабанової [3; 4], яка власне вважає, що оцінку ефективності управління персоналом потрібно визначати за результативністю методів – «способами впливу на колектив та окремих працівників з метою здійснення координації їхньої діяльності в процесі функціонування підприємства». При цьому «визначається відповідність встановленим стратегічним цілям у сфері управління персоналом та рівня їх досягнення, результативності кадрової політики, власне методам управління, ефективності роботи кадрових служб, якості комплектування цієї служби персоналом необхідного рівня кваліфікації та досвіду» [3]

Вчені визначають різні підходи до оцінки ефективності управління персоналом: емпіричний, експертний для визначення якісних показників, розраховують синтетичні показники, економічного аналізу [30]. Зокрема В. Є. Чухліб [72] пропонує проводити оцінку управління персоналом за показникам сукупного ефекту від навчання персоналу з подальшим сумісництвом професій, змін плинності кадрів, змін продуктивності праці. Проте на нашу думку визначення ефекту є абсолютними показниками не дають вичерпною оцінки.

Для проведення оцінки системи управління персоналом у ТзОВ НПК «СЄЕС» скористаємося моделлю, запропонованою вченими О. О. Гетьман, Л. І. Чабан [8].

Ефективність системи управління персоналом ( $E_{\text{СУП}}$ ) розрахуємо за формулою (2.1.):

$$E_{\text{СУП}} = \frac{\pi \cdot k_{\pi}}{V_{\text{УП}}} \cdot 100\% \quad (2.1)$$

де  $E_{\text{СУП}}$  - Ефективність системи управління персоналом,

$\pi$  – прибуток підприємства,

$k_{\pi}$  – коефіцієнт участі персоналу у прибутках,

$V_{\text{УП}}$  – витрати на управління персоналом.

Витрати на управління персоналом визначимо за формулою (2.2):

$$V_{\text{УП}} = \text{ФОП} + \text{ЄСВ} + V_{\text{соц}} + V_{\text{роз}} + V_{\text{адм}} + I_{\text{інші}} \quad (2.2),$$

де ФОП – фонд оплати праці,

ЄСВ – єдиний соціальний внесок (нарахування на зарплату),

$V_{\text{соц}}$  – соціальні витрати на персонал,

$V_{\text{роз}}$  – витрати на розвиток персоналу,

$V_{\text{адм}}$  – адміністративні витрати,

$I_{\text{інші}}$  – інші витрати на удосконалення управління персоналом.

Прибуток обчислимо за формулою (2.3):

$$\pi = D_{\text{р}} - C_{\text{рп}} + \Pi_{\text{інш}} \quad (2.3),$$

де  $D_{\text{р}}$  – дохід від реалізації продукції, надання послуг,

$C_{\text{рп}}$  – собівартість реалізованої продукції, послуг,

$\Pi_{\text{інш}}$  – прибуток від іншої діяльності.

Проаналізуємо динаміку основних показників за 2022–2023 рр., необхідних для розрахунку ефективності системи управління персоналом ТзОВ

НПК «СЄЕС» за даними фінансової та бухгалтерської звітності. Результати розрахунків занесемо у табл.2.5.

Таблиця 2.5.

Аналіз основних показників, необхідних для розрахунку ефективності системи управління персоналом ТзОВ НПК «СЄЕС» за 2022-2023 рр.

| № з/п | Показник                                                | 2022 р.  | 2023 р. | Абс відх., +/- | Відн. відх., % |
|-------|---------------------------------------------------------|----------|---------|----------------|----------------|
| 1     | <i>дохід від реалізації продукції, надання послуг</i>   | 4545000  | 4470000 | +75000         | +1,7           |
| 2     | <i>витрати на управління персоналом</i>                 | 3346410  | 3233560 | -112850        | -3,4           |
| 3     | фонд оплати праці                                       | 2268000  | 2160000 | -108000        | -4,8           |
| 4     | єдиний соціальний внесок (нарахування на зарплату, 22%) | 498960   | 475200  | -23760         | -4,8           |
| 5     | соціальні витрати на персонал                           | 340200   | 345600  | +5400          | +1,6           |
| 6     | витрати на розвиток персоналу                           | 45360    | 47520   | +2160          | +4,8           |
| 7     | адміністративні витрати                                 | 181440   | 194400  | +12960         | +7,1           |
| 8     | інші витрати на удосконалення управління персоналом     | 12450    | 10840   | -16010         | -12,9          |
| 9     | собівартість реалізованої продукції, послуг             | 2950000  | 3004800 | +54800         | +1,9           |
| 10    | чистий дохід від іншої діяльності                       | 4200     | 0       | -4200          | -100           |
| 11    | <i>прибуток підприємства</i>                            | 1599200  | 1465200 | -134000        | -8,4           |
|       | Чистий прибуток на 1 працівника                         | 76152,38 | 81400   | +5247,20       | +0,3           |
| 12    | коефіцієнт участі персоналу у прибутках                 | 0,33     | 0,33    | 0              | 0              |
| 13    | <i>ефективність системи управління персоналом</i>       | 15,77    | 14,95   | -0,82          | -5,2           |

Застосовуємо факторний аналіз на основі методу ланцюгових підстановок для виявлення впливу факторів на ефективність системи управління персоналом.

1) Вплив витрат розрахуємо за формулою (2.4):

$$\Delta E_{\text{СУП}} B_{\text{СУП}} = \left( \frac{\pi^{2022} \cdot k_{\pi}^{2022}}{B_{\text{СУП}}^{2023}} - \frac{\pi^{2023} \cdot k_{\pi}^{2023}}{B_{\text{СУП}}^{2022}} \right) \cdot 100\% \quad (2.4),$$

$$\Delta E_{\text{СУП}} B_{\text{УП}} = \left( \frac{1599200 \cdot 0,33}{32233560} - \frac{1599200 \cdot 0,33}{3346410} \right) \cdot 100\% = +0,55\%$$

2) Вплив прибутку розраховуємо за формулою (2.5):

$$\Delta E_{\text{СУП}} \pi = \left( \frac{\pi^{2023} \cdot k_{\pi}^{2022}}{B_{\text{УП}}^{2023}} - \frac{\pi^{2022} \cdot k_{\pi}^{2022}}{B_{\text{УП}}^{2023}} \right) \cdot 100\% \quad (2.5),$$

$$\Delta E_{\text{СУП}} \pi = \left( \frac{1465200 \cdot 0,33}{33233560} - \frac{1599200 \cdot 0,33}{33233560} \right) \cdot 100\% = -1,37\%$$

3) Вплив ступеня участі персоналу у прибутках розраховуємо за формулою (2.6):

$$\Delta E_{\text{СУП}} k_{\pi} = \left( \frac{\pi^{2023} \cdot k_{\pi}^{2023}}{B_{\text{УП}}^{2023}} - \frac{\pi^{2023} \cdot k_{\pi}^{2022}}{B_{\text{УП}}^{2023}} \right) \cdot 100\% \quad (2.6),$$

$$\Delta E_{\text{СУП}} k_{\pi} = \left( \frac{1465200 \cdot 0,33}{33233560} - \frac{1465200 \cdot 0,33}{33233560} \right) \cdot 100\% = 0\%$$

Сума відхилень дорівнює абсолютному відхиленню ефективності системи управління персоналом за 2022–2023 рр. (2.7):

$$\Delta E_{\text{СУП}} = \Delta E_{\text{СУП}} B_{\text{УП}} + \Delta E_{\text{СУП}} \pi + \Delta E_{\text{СУП}} k_{\pi} \quad (2.7)$$

$$\Delta E_{\text{СУП}} = 0,55 - 1,37 + 0 = -0,82$$

4) Вплив витрат на оплату праці розраховуємо за формулою (2.8):

$$\Delta E_{\text{СУП}} \Phi \text{ОП} = \left( \frac{\pi^{2022} \cdot k_{\pi}^{2022}}{\Phi \text{ОП}^{2023} + H^{2022} + B_{\text{СОЦ}}^{2022} + B_{\text{адм}}^{2022} + B_{\text{роз}}^{2022} + B_{\text{ін}}^{2022}} - \frac{\pi^{2022} \cdot k_{\pi}^{2022}}{\Phi \text{ОП}^{2022} + H^{2022} + B_{\text{СОЦ}}^{2022} + B_{\text{адм}}^{2022} + B_{\text{роз}}^{2022} + B_{\text{ін}}^{2022}} \right) \cdot 100\% \quad (2.8),$$



$$\Delta E_{\text{СУП}} k_{\pi} = \left( \frac{1599200 \cdot 0,33}{2160000 + 498960 + 340200 + 181440 + 45360 + 12450} - \frac{1599200 \cdot 0,33}{2268000 + 498960 + 340200 + 181440 + 45360 + 12450} \right) \cdot 100\% = 0,5\%$$

5) Вплив нарахувань (ЄСВ) на зарплату розрахуємо за формулою (2.9):

$$\Delta E_{\text{СУП}} \text{ЄСВ} = \left( \frac{\pi^{2022} \cdot k_{\pi}^{2022}}{\text{ФОП}^{2023} + \text{Н}^{2023} + \text{В}_{\text{СОЦ}}^{2022} + \text{В}_{\text{адм}}^{2022} + \text{В}_{\text{роз}}^{2022} + \text{В}_{\text{ін}}^{2022}} - \frac{\pi^{2022} \cdot k_{\pi}^{2022}}{\text{ФОП}^{2023} + \text{Н}^{2022} + \text{В}_{\text{СОЦ}}^{2022} + \text{В}_{\text{адм}}^{2022} + \text{В}_{\text{роз}}^{2022} + \text{В}_{\text{ін}}^{2022}} \right) \cdot 100\% \quad (2.9),$$

$$\Delta E_{\text{СУП}} \text{ЄСВ} = \left( \frac{1599200 \cdot 0,33}{2160000 + 475200 + 340200 + 181440 + 45360 + 12450} - \frac{1599200 \cdot 0,33}{2160000 + 498960 + 340200 + 181440 + 45360 + 12450} \right) \cdot 100\% = 0,1\%$$

6) Вплив соціальних витрат на ефективність управління персоналом розрахуємо за формулою (2.10):

$$\Delta E_{\text{СУП}} \text{В}_{\text{соц}} = \left( \frac{\pi^{2022} \cdot k_{\pi}^{2022}}{\text{ФОП}^{2023} + \text{Н}^{2023} + \text{В}_{\text{СОЦ}}^{2023} + \text{В}_{\text{адм}}^{2022} + \text{В}_{\text{роз}}^{2022} + \text{В}_{\text{ін}}^{2022}} - \frac{\pi^{2022} \cdot k_{\pi}^{2022}}{\text{ФОП}^{2023} + \text{Н}^{2023} + \text{В}_{\text{СОЦ}}^{2023} + \text{В}_{\text{адм}}^{2022} + \text{В}_{\text{роз}}^{2022} + \text{В}_{\text{ін}}^{2022}} \right) \cdot 100\% \quad (2.10),$$

$$\Delta E_{\text{СУП}} \text{В}_{\text{соц}} = \left( \frac{1599200 \cdot 0,33}{2160000 + 475200 + 345600 + 181440 + 45360 + 12450} - \frac{1599200 \cdot 0,33}{2160000 + 475200 + 340200 + 181440 + 45360 + 12450} \right) \cdot 100\% = -0,02\%$$

7) Вплив адміністративних витрат розрахуємо за формулою (2.11):

$$\Delta E_{\text{СУП}} B_{\text{адм}} = \left( \frac{\pi^{2022} \cdot k_{\pi}^{2022}}{\text{ФОП}^{2023} + \text{Н}^{2023} + B_{\text{СОЦ}}^{2023} + B_{\text{адм}}^{2023} + B_{\text{роз}}^{2023} + B_{\text{ін}}^{2023}} - \frac{\pi^{2022} \cdot k_{\pi}^{2022}}{\text{ФОП}^{2022} + \text{Н}^{2022} + B_{\text{СОЦ}}^{2022} + B_{\text{адм}}^{2022} + B_{\text{роз}}^{2022} + B_{\text{ін}}^{2022}} \right) \cdot 100\% \quad (2.11),$$

$$\Delta E_{\text{СУП}} B_{\text{адм}} = \left( \frac{1599200 \cdot 0,33}{2160000 + 475200 + 345600 + 194400 + 45360 + 12450} - \frac{1599200 \cdot 0,33}{2160000 + 475200 + 345600 + 181440 + 45360 + 12450} \right) \cdot 100\% = -0,08\%$$

8) Вплив витрат на розвиток персоналу на ефективність управління персоналом розрахуємо за формулою (2.12):

$$\Delta E_{\text{СУП}} B_{\text{роз}} = \left( \frac{\pi^{2022} \cdot k_{\pi}^{2022}}{\text{ФОП}^{2023} + \text{Н}^{2023} + B_{\text{СОЦ}}^{2023} + B_{\text{адм}}^{2023} + B_{\text{роз}}^{2023} + B_{\text{ін}}^{2023}} - \frac{\pi^{2022} \cdot k_{\pi}^{2022}}{\text{ФОП}^{2022} + \text{Н}^{2022} + B_{\text{СОЦ}}^{2022} + B_{\text{адм}}^{2022} + B_{\text{роз}}^{2022} + B_{\text{ін}}^{2022}} \right) \cdot 100\% \quad (2.12),$$

$$\Delta E_{\text{СУП}} B_{\text{роз}} = \left( \frac{1599200 \cdot 0,33}{2160000 + 475200 + 345600 + 194400 + 47520 + 12450} - \frac{1599200 \cdot 0,33}{2160000 + 475200 + 345600 + 194400 + 45360 + 12450} \right) \cdot 100\% = -0,01\%$$

9) Вплив інших витрат на удосконалення системи управління персоналом розрахуємо за формулою (2.13):

$$\Delta E_{\text{СУП}} B_{\text{ін}} = \left( \frac{\pi^{2022} \cdot k_{\pi}^{2022}}{\text{ФОП}^{2023} + \text{Н}^{2023} + B_{\text{СОЦ}}^{2023} + B_{\text{адм}}^{2023} + B_{\text{роз}}^{2023} + B_{\text{ін}}^{2023}} - \frac{\pi^{2022} \cdot k_{\pi}^{2022}}{\text{ФОП}^{2022} + \text{Н}^{2022} + B_{\text{СОЦ}}^{2022} + B_{\text{адм}}^{2022} + B_{\text{роз}}^{2022} + B_{\text{ін}}^{2022}} \right) \cdot 100\% \quad (2.13),$$

$$\Delta E_{\text{СУП}} B_{\text{ін}} = \left( \frac{1599200 \cdot 0,33}{2160000 + 475200 + 345600 + 194400 + 47520 + 10840} - \frac{1599200 \cdot 0,33}{2160000 + 475200 + 345600 + 194400 + 47520 + 12450} \right) \cdot 100\% = +0,06\%$$

Отже, сукупний вплив факторів на ефективність системи управління персоналом розрахуємо як суму усіх визначених впливів (2.14):

$$\Delta E_{\text{СУП}} B_{\text{УП}} = \Delta E_{\text{СУП}} \Phi \text{ОП} + \Delta E_{\text{СУП}} \text{ЄСВ} + \Delta E_{\text{СУП}} B_{\text{соц}} + \Delta E_{\text{СУП}} B_{\text{адм}} + \Delta E_{\text{СУП}} B_{\text{роз}} + \Delta E_{\text{СУП}} B_{\text{ін}} \quad (2.14)$$

$$\Delta E_{\text{СУП}} B_{\text{УП}} = 0,5 + 0,1 - 0,02 - 0,08 - 0,01 + 0,06 = 0,55$$

10) Вплив доходів від реалізації розрахуємо за формулою (2.15):

$$\Delta E_{\text{СУП}} D_p = \left( \frac{(D_p^{2023} - D_p^{2022})}{B_{\text{УП}}^{2023}} \cdot k_{\pi}^{2022} \right) \cdot 100\% \quad (2.15),$$

$$\Delta E_{\text{СУП}} D_p = \left( \frac{(4470000 - 4545000) \cdot 0,33}{3233560} \right) \cdot 100\% = -0,76\%$$

11) Вплив собівартості реалізованої продукції, послуг розрахуємо за формулою (2.16):

$$\Delta E_{\text{СУП}} C_{\text{РП}} = \left( \frac{(C_{\text{РП}}^{2023} - C_{\text{РП}}^{2022})}{B_{\text{УП}}^{2023}} \cdot k_{\pi}^{2022} \right) \cdot 100\% \quad (2.16),$$

$$\Delta E_{\text{СУП}} C_{\text{РП}_p} = \left( \frac{(3004800 - 2950000) \cdot 0,33}{3233560} \right) \cdot 100\% = 0,565\%$$

12) Вплив нецільового прибутку від іншої діяльності розрахуємо за формулою (2.17):

$$\Delta E_{\text{СУП}} \Pi_{\text{інш}} = \left( \frac{(\Pi_{\text{інш}}^{2023} - \Pi_{\text{інш}}^{2022})}{B_{\text{УП}}^{2023}} \cdot k_{\pi}^{2022} \right) \cdot 100\% \quad (2.17),$$

$$\Delta E_{\text{СУП}} \Pi_{\text{інш}} = \left( \frac{(0 - 4200) \cdot 0,33}{3233560} \right) \cdot 100\% = 0,04\%$$

Розрахуємо сукупний вплив факторів прибутку на ефективність системи персоналу (2.18):

$$\Delta E_{\text{СУП}} \pi = \Delta E_{\text{СУП}} D_p - \Delta E_{\text{СУП}} C_{\text{рп}} + \Delta E_{\text{СУП}} \Pi_{\text{інш}} \quad (2.18)$$

$$\Delta E_{\text{СУП}} \pi = -0,765 - 0,559 + (-0,043) = -1,37\%$$

Аналіз проведених розрахунків дає можливість дійти висновків:

1) Показник ефективності системи управління персоналом зменшився на 0,8%, за рахунок зменшення прибутку на 8,4%, та інших чистих доходів на 100%, незважаючи на зростання обсягу доходів від реалізації товарів і послуг на 1,7% та зменшення витрат на управління на 3,4%, та зростання собівартості продукції на 1,9%. При цьому чистий прибуток у розрахунку на 1 працівника зріс на 0,3%.

2) Зменшення витрат на управління зумовлено в основному зменшенням витрат на оплату праці та відповідно обсягу нарахувань на 4,8%, що було нівельовано таким же ж зростанням витрат на розвиток персоналу та соціальних витрат на персонал на 1?6%. Поряд з тим інші витрати на удосконалення персоналу зменшилися на 12,9%, а адміністративні витрати зросли на 7,1%, що було пов'язано з від'їздами у Бельгію та Польщу відповідно до виробничих програм.

3) У цілому ефективність системи управління персоналом є достатньо стабільною, незважаючи на зовнішні виклики, пов'язані з війною та її наслідками.

Крім проведених розрахунків кількісного показника ефективності системи управління персоналом, спробуємо оцінити ефективність управління персоналом через призму застосування соціально-психологічних методів у 2023 р. з використанням експрес-тест методу (ЕТК-методу) [71]. Для

проведення оцінки було орано 3 експерти з числа працівників товариства.

Оцінку проводили у декілька етапів:

Етап 1: Розрахунок часткових показників ефективності соціально-психологічного методами управління.

Етап 2. За допомогою експертних оцінок визначаємо бальність показників за 5-ти бальної шкалою оцінювання.

Етап 3. Розраховуємо вагомість показників множенням значення показника на кількість присвоєних балів.

Етап 4. Розраховуємо групові показники за методом адитивного зведення.

Розраховані значення показників представлені у табл. 2.6.

Етап 5. Розраховуємо інтегральний показник ефективності.

Таблиця 2.6

Показники оцінювання ефективності соціально-психологічних методів управління

| Показник                                             | Значення | Кількість балів | Вагомість показника | Груповий показник |
|------------------------------------------------------|----------|-----------------|---------------------|-------------------|
| Рівень розвитку корпоративної культури               | 0,8      | 5               | 0,2                 | 0,87              |
| Ефективність набору персоналу                        | 0,59     | 4               | 0,16                | 0,094             |
| Частота конфліктів у колективі                       | 0,07     | 3               | 0,12                | 0,99              |
| Рівень партисипативності в керівництві               | 0,39     | 4               | 0,16                | 0,024             |
| Рівень задоволення працівників роботою в організації | 0,91     | 5               | 0,2                 | 0,82              |
| Коефіцієнт плинності кадрів                          | 0,07     | 4               | 0,16                | 0,99              |

Етап 6: Розраховуємо ЕТК-індексу ефективності – підсумкового інтегрального показника ефективності керівництва підприємством. Для обрємо значення коефіцієнта значущості (паритету) ефективності бізнес-процесів (ОСК) 0,75 та людського чинника (СПК) 0,25 в ефективності

підприємства, які визначені оцінювачами виходячи зі сфери діяльності, розміру підприємства, стратегічних і тактичних цілей.

$$I_{\text{ЕКТ}} = 0.807 \cdot 0,75 + 0.4997 \cdot 0,2 = \mathbf{0,73}$$

Інтегральний показник ефективності керівництва є достатньо високим (за лінгвістичною оцінкою «добре») на основі інтерпретації за шкалою Харрінгтона, оскільки  $0,64 < 0,73 < 0,8$  (табл. 2.7.) [31; 81].

Таблиця 2.7

## Шкала Харрінгтона

| Лінгвістична оцінка рівня | Інтервали значень функції | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Зразковий рівень          | 1,00–0,80                 | Проводиться систематичний моніторинг реалізації стратегічного плану. За результатами коригуються цілі у сфері управління персоналом та приймаються превентивні заходи. До реалізації стратегічного плану розвитку системи управління персоналом залучені більшість членів трудового колективу. Дуже високий рівень організації праці на підприємстві. |
| Достатній рівень          | 0,80–0,63                 | Проводиться моніторинг реалізації стратегічного плану. Впроваджена і налагоджена система кадрових досліджень. Під час формування кадрової політики враховуються мотиваційні чинники. Високий рівень організації праці на підприємстві.                                                                                                                |
| Задовільний рівень        | 0,63–0,37                 | Розроблено стратегічний план розвитку системи управління персоналом, сформульовані цілі та заходи для реалізації цих цілей. Впроваджується система кадрових досліджень. Задовільний рівень організації праці на підприємстві.                                                                                                                         |
| Проблемний рівень         | 0,37–0,20                 | На підприємстві є тактичне планування у сфері управління персоналом (один-два роки). Здійснюється епізодичний моніторинг проблем управління персоналом. Низький рівень організації праці на підприємстві.                                                                                                                                             |
| Незадовільний рівень      | 0,20–0,00                 | Стратегічне планування у сфері управління персоналом на підприємстві не ведеться. Кадрових досліджень не проводять. Організаційна культура не задокументована. Дуже низький рівень організації праці на підприємстві.                                                                                                                                 |

Отже, проведений аналіз застосування інноваційних методів управління персоналом у ТзОВ НПК «СЄЕС» дав змогу отримати такі результати:

1) Інноваційні інструменти та технології застосовуються обмежено, в основному переважає комплексне поєднання інструментів традиційних методів:

- у рамках адміністративних методів керівництво керується установчими документами, видає накази щодо прийому та звільнення працівників, розпорядження, вказівки, проводить інструктажі, формує посадові інструкції, з якими ознайомлює працівників, використовує адміністративні стягнення у разі дисциплінарних порушень та невиконання поставлених завдань, різні форми матеріального заохочення, проводить навчання та адаптацію новоприйнятих працівників, залучає їх до підвищення кваліфікації та професійного розвитку шляхом формування робочої групи з розробки та реалізації інноваційних проєктів, відвідування тематичних виставок, участю у вебінарах та виставках.

- у рамках економічних методів керівництво використовує системи оплати праці відповідно до нормативних та законодавчих документів, активно застосовує різні види премій, надбавок, та додаткових виплат, відшкодовує проїзд для працівників, які живуть в населених пунктах району, застосовує систему матеріальних подарунків та допомоги у разі необхідності. При визначенні основних мотивів для рівних категорій працівників за 10-бальною оцінкою, у респондентів найбільше балів отримав мотив «високий заробіток»;

- у рамках соціально-психологічних методів керівництво використовує такі інструменти як похвалу чи осуд, рідше примус, здебільшого переконання та спонукання до креативності та ініціативності, сприяє формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату та корпоративної культури.

2) В силу малих розмірів підприємства, кожний керівник середньої ланки виконує інтегровані функції, що на нашу думку, з одного боку мінімізує адміністративні витрати, але з іншого – збільшує робоче навантаження і ускладнює процес управління.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

#### 3.1. Використання штучного інтелекту у рекрутингу персоналу

За сучасних умов розвитку цифрових технологій, які революційно проникають у всі сфери життя суспільства, докорінно змінюється природа праці, підходи до оплати праці, управлінські процеси. Проривним рушієм цифрової економіки є штучний інтелект (ШІ), як технологія четвертої промислової революції, що зумовлює технологічні інновації та набирає обертів проникнення у всі сфери життя. Дослідження вказують на те, що 75% компаній планують автоматизувати свій бізнес та впроваджувати штучний інтелект протягом наступних 5 років [2, с. 5–8]. В Україні затверджено концепцію розвитку штучного інтелекту до 2030 р., в якій окреслено напрями залучення інвестицій та інтеграції нових технологій для основних дев'яти сфер економіки. Відтак, як державні, так і приватні компанії дедалі ширше стали використовувати системи чат-ботів, які забезпечують клієнт-підтримку, дають можливість зменшити витрати фірми і покращити задоволеність клієнтів.

В системі управління персоналом технології штучного інтелекту теж мають вже достатньо широке застосування, оскільки це зумовлює значне підвищення продуктивності праці, створення нових продуктів та скорочення рутинних завдань (автоматизація виробничих процесів), аналізу даних для розробки оптимальних управлінських рішень. При цьому трудові відносини набувають нових форм, зокрема режими праці стали більш гнучкими. Наприклад, міжнародна консалтингова компанія McKinsey & Company, що спеціалізується на стратегічному управлінні, вказує, що в розвинених країнах до 25% працівників можуть працювати дистанційно без втрат продуктивності від трьох до п'яти днів на тиждень [82].



Як зазначають інформаційні джерела, опитування, яке проводили серед менеджерів з персоналу (1688 ейчарів) у США у лютому 2022 року, доводить про важливість застосування штучного інтелекту під час пошуку нових працівників [10]. Зокрема, 79% роботодавців у практиці рекрутингу вважають за доцільним використовувати штучний інтелект, оскільки технологія штучного інтелекту дозволяє автоматизувати такі функції: планування співбесіди з претендентом, здійснювати первинний аналіз та відбір кандидатів, здійснювати пошук кандидатів з необхідними спеціальними компетентностями або досвідом, проводити моніторинг заявок на вакансію, комунікацію з кандидатами.

На нашу думку, для керівництва ТзОВ НПК «СЄЕС» у процедурах хайрингу (пошуку відповідних працівників) доцільно використовувати хоча б один з таких інструментів штучного інтелекту, як [10]:

- ✓ Pymetrics, яка допомагає здійснити пошук кандидатів через тестування мінііграми, які дають можливість визначити когнітивні, соціальні та емоційні риси людини;

- ✓ Textio, яка допомагає скласти коректний текст для опису вакансії чи листа для кандидата;

- ✓ Paradox AI, яка допомагає автоматизувати рутинні процеси з підбору персоналу – планування співбесід та первинний відбір, вести інформативну комунікацію з клієнтом про вакантну посаду;

- ✓ Humanly, яка допомагає здійснювати перевірку кандидатів, планувати робочі інтерв'ю, аналізувати відео-співбесіди та робити висновки, а також збільшити конверсії у соціальних мережах та сайтах пошуку роботи.

- ✓ Fetcher, яка допомагає автоматизувати процеси пошуку кандидатів, веде статистику рекрутингу, і поряд з штучним використовує людський інтелект.

При впровадженні у систему управління будь-якого інструменту штучного інтелекту з метою рекрутингу керівництву ТзОВ НПК «СЄЕС» варто знати про переваги та недоліки їх застосування. Дослідження літературних

джерел [6; 10; 56, с.115; 62; 69] з питань напрямів застосуванні штучного інтелекту в системі управління персоналом дає змогу провести аналіз переваг та недоліків застосування у процедурах рекрутингу персоналу.

Таблиця 3.1.

Переваги та недоліки застосування ШІ у процедурах рекрутингу персоналу

| Переваги                                                                                                                                                                                                                                                             | Недоліки                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| При вивченні резюме претендентів може здійснюватися автоматичний аналіз за ключовими словами щодо фаху, досвіду, компетенцій                                                                                                                                         | Успадковані неупереджені навчальні дані можуть призвести до упередженого оцінювання та дискримінаційних результатів.                                                                                     |
| Опрацювання великого масиву резюме за секунди, тому економія часу і ресурсів, зменшення витрат на найм рекрутингового персоналу.                                                                                                                                     | Недосконалість і обмеженість алгоритмів розуміння складних контекстів та мовленнєвих нюансів, відтак можливість пропуску кандидатів з необхідними здібностями та компетентностями.                       |
| Підвищення ефективності процедури пошуку претендентів на посаду у пошукових мережах, соцмережах, професійних сайтах та ін.                                                                                                                                           | Вразливість у частині дотримання конфіденційності особистих даних кандидатів, забезпечення безпеки та інформаційного захисту.                                                                            |
| Відбір потенційних кандидатів на посаду за допомогою чат-ботів шляхом спілкування у форматі «запитання-відповідь», збирання інформації про фахові здатності, та подання для кандидатів інформації про початкові основні вимоги до них та про діяльність організації. | Технічні складності щодо супроводу та обслуговування, оскільки потрібно постійно навчати та оновлювати інструменти програм, здійснювати інвестиційні витрати в інфраструктуру та управління базою даних. |
| Проведення відеоінтерв'ю з кандидатами, їх неупереджене оцінювання шляхом аналізу природної мови, жестів, постави, міміки тощо, культурної поведінки та фахових компетентностей, та ранжування.                                                                      | Необхідність у постійному моніторингу налаштувань усіх алгоритмів та оновлення програмного забезпечення.                                                                                                 |
| Побудова прогностичних сценаріїв щодо професійних успіхів кандидатів, визначення їх схильності та потенційної придатності до ефективної продуктивності праці, терміну роботи, та використання даних для прийняття управлінських рішень про найм працівника.          | Старше покоління працівників, яке може мати потрібний досвід та компетентності та не розміщує резюме в електронній формі на пошукових сайтах в інтернет-мережах.                                         |

Незважаючи на недоліки та загрози, застосування штучного інтелекту у процесі пошуку, підбору та найму персоналу продовжує розвиватися швидкими темпами, пропонуючи інноваційні рішення для удосконалення.

Дослідники стверджують, що процес онлайн рекрутингу пришвидшується за допомогою інструментів штучного інтелекту на 75%, особливо у процесах сорсингу (аналіз профілю/резюме, оцінювання фахових

компетентностей та їх відповідність до профілю посади тощо) та першого зв'язку з кандидатами [80].

К. Скібська [56] рекомендує впроваджувати інструменти штучного інтелекту для процедур рекрутингу фірмам, які знаходяться на стадії зростання, крупним міжнародним компаніям з високою інвестиційною привабливістю, які пропонують значну кількість вакантних посад, яким потрібні висококваліфіковані фахівці, або які надають важливе значення якісному відбору працівників і заданими професійними характеристиками.

Таким чином, врахування цих рекомендацій дає змогу обґрунтувати доцільність застосування інструментів штучного інтелекту для процедур пошуку, відбору та найму працівників, які мають мати спеціальні фахові компетентності, лідерські та підприємницькі якості для розробки та впровадження інноваційно-інвестиційних проєктів та рекомендувати керівництву ТЗОВ НПК «СЄЕС» їх використовувати з метою удосконалення системи управління персоналом у частині рекрутингу, оскільки досліджуване підприємство працює з різними інноваційно-інвестиційними проєктами у галузі енергетики, має високу інвестиційну привабливість для іноземних партнерів, і має високу плинність кадрів, викликану воєнним періодом, мобілізаційними процесами в країні. Використання штучного інтелекту дасть змогу розробити алгоритми підбору кандидатів за визначними характеристиками, зокрема для менеджера з інноваційних проєктів та інших управлінських посад, а також підвищити використання трудових ресурсів і розвивати свій HR-бренд. Слід зауважити, що функції рекрутингу на підприємстві виконуються обмежено і, на наш погляд, не професійно, оскільки для проведення аналізу резюме, проведення співбесід витрачається багато часу та ресурсу, які можна було спрямувати у більш доцільні напрями діяльності. Поряд з тим, рекомендуємо проводити пошук і підбір в режимі офлайн, особливо для потенційних кандидатів на посаду водія. Оскільки часто чоловіки вікової категорії 60+, які не вміють і не розміщують резюме на пошукових сайтах, але мають права відповідної категорії і можуть перетинати кордон для міжнародних перевезень.

### **3.2. Особливості впровадження інноваційних методів управління персоналом у воєнний період**

За умов повномасштабного вторгнення РФ в нашу країну, перед суспільством і вітчизняним бізнесом зокрема постали складні і непередбачувані виклики. Щоб продовжувати працювати і забезпечувати ефективне управління персоналом менеджмент підприємств повинен був шукати шляхи адаптації, розробляти і впроваджувати інноваційні стратегії, технології та інструменти управління задля його збереження та розвитку. Пріоритетними напрямками в управлінні персоналом стали: забезпечення безпеки персоналу, формування стресостійкості, психологічна підтримка та підвищення мотивації, перехід на гнучкі форми і режими організації праці, ефективна комунікація [15; 24; 27; 29; 49; 55; 68].

Дослідження інформаційних джерел [15; 57; 68; 70] свідчить, що за умов воєнного стану необхідність у застосуванні інноваційних методів управління персоналом зросла, оскільки з'явилися нові потреби працівників, які залежать від зовнішніх чинників, пов'язаних з внутрішнім переміщенням проживання та дислокації місця праці, в результаті руйнації від бомбардувань та проведення воєнних дій, інші. На перший план виходять біогенні, соціогенні та особистісні потреби [74], які не властиві для мирного життя, і регресивно впливають на мотивацію працівника: потреба у захисті життя, у т.ч. під час повітряних тривог, психологічної та соціальної підтримки у разі втрати близьких, житла, роботи, інвалідності тощо. Все це безумовно вимагає зміну підходів до управління персоналом і застосування інноваційних методів з іншим набором інструментів та технологій.

Так, за умов війни важлива роль надається інноваційним соціально-психологічним методам управління [49; 67], які б давали можливість знати особисті проблеми, відчувати емоційний стан і чути внутрішні потреби працівника. У зв'язку з цим пропонуємо керівництву ТзОВ НПК «СЄЕС» використовувати такі мотиваційні програми, які б сприяли стресостійкості та створенню максимально комфортних умов для праці. Для цього потрібно

скористатися інноваційними адаптованими до воєнних умов інструментами та технологіями управління організаційно-адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів.

У рамках організаційно-адміністративних методів пропонуємо:

- проводити інструктажі алгоритму дій у випадку повітряної тривоги, поведінки в укритті, надання першої домедичної допомоги;
- надавати можливість працівнику брати вихідні дні, оскільки під час воєнного стану скасовано додаткові вихідні у разі збігу їх з вихідними,
- за умов блекауту запровадити гнучкий графік роботи, як для офісу, так і на виробничих місцях праці з можливістю офісним працівникам виконувати завдання онлайн (гібридний формат роботи). При цьому, обумовити правила: за умови дистанційної роботи (бухгалтер, менеджер), працівник щотижня має перебувати на робочому місці;
- відмовитись від дедлайнів, сфокусуватися на оперативних планах та виконання поточних завдань у рамках вибудованої стратегії реалізації проєктів;
- продовжувати брати участь у вебінарах, конференціях, виставках [24]. ТЗОВ НПК «СЄЕС» є постійним учасником на міжнародній виставки Intersolar, яка проходить у Мюнхені (Німеччина), міжнародних конференціях з питань енергетики;
- проводити навчання нових працівників в колективі та спонукати до самонавчання [33, с.294]. Особливо це стосується працівників на посаді водія, які здійснюють міжнародні перевезення віком 60+ і часто не мають досвіду роботи з інформаційними системами та технологіями;
- використовувати діджитал-технологій для кадрового адміністрування та ведення документообігу [6; 62]; У ТЗОВ НПК «СЄЕС» використовується український сервіс М.Е.Дос для обміну первинними документами між контрагентами та з державними органами контролю;
- забезпечити працівників технікою та обладнанням для швидкого приготування і підігріву їжі та гарячих напорів в обідню перерву. Побутові

приміщення на виробничих потужностях для працівників ТЗОВ НПК «СЕС» забезпечені мікрохвильовою пічкою, холодильником, двома електрочайниками, газовим портативним примусом, холодильником. Для забезпечення безперервного виробничого процесу та придбано інвертор та генератор, а для безперервної комунікації – проведено оптоволоконний інтернет;

- опроводити оцінку персоналу за такими методами залежно від постановки цілі оцінювання [42, 48]:

- «керування за цілями (Management by Objective (MBO))», який передбачає оцінювання результатів виконання спільно поставлених завдань перед як перед керівником, так і перед працівниками за певний звітний період,

- «360 градусів», який передбачає оцінку кожного працівника та керівника усім колективом,

- управління результативністю (Performance management (PM)), за яким можна провести оцінку компетенцій працівників та кінцевих результатів, наприклад, по завершенню реалізації проекту.

Такі сучасні методи оцінювання, як метод тестування, самозвіту, описовий, асесмент-центр, ділової гри та інших, для досліджуваного підприємства за даної кількості штатних працівників, на нашу думку, будуть мати меншу ефективність, оскільки будуть більш ресурсозатратні, як по часу, так і по фінансових витратах [5].

У рамках економічних методів пропонуємо:

- здійснювати відшкодування проїзду для тих, хто знаходиться за містом;

- надавати матеріальну допомогу постраждалим від війни працівникам;

- преміювати працівників залежно від рівня перевиконання планових завдань з врахуванням градації працівників і коефіцієнта трудової участі, а також додаткові виплати за добровільну роботу працівників, що підтримують безперервний технологічний процес під час сирен;

- подавати прозору інформацію про систему нарахувань та відрахувань по зарплаті;

- дарувати сувенірну продукцію з логотипом фірми (футболки, горнятка, шопер-сумки), теплі речі, павербанки, ліхтарики тощо;

У рамках соціально-психологічних методів пропонуємо:

- проводити корпоративні заходи різного формату (систематичні наради, розробка спільних проєктів, волонтерська робота поза робочими завданнями), спілкування у форматі small talk з метою покращення комунікацій, взаєморозуміння, формування емпатії, згуртування команди, створення позитивної психологічної атмосфери, у т.ч. за потреби запросити психолога для проведення консультацій/сесій та надання психологічної підтримки;

- встановити систему зворотного зв'язку за допомогою використання таких моделей, як: SLC, за допомогою якої працівник виокремлює основні професійні досягнення, STAR, яка дає змогу працівнику описати свої завдання та спрогнозувати кінцевий результат роботи або CEDAR, за допомогою якої пояснюють працівникові правила поведінки при зворотному зв'язку [54]. У ТзОВ директор та менеджери топ-рівня регулярно повідомляють працівників через засоби комунікації поточні та стратегічні питання;

- акцентувати увагу на похвалу за кожне виконане завдання якісно і в заплановані терміни [27, с.28]. За інформацією дослідження фірм «MakeTheirDay» і «Badgeville», серед 1200 опитаних працівників, 88% респондентів відзначили, що вважають похвалу від своїх менеджерів дуже мотивуючою, 76% респондентів вважали, що основним мотивуючим фактором є похвала від колег і лише 14% респондентів вважали, що найкращою винагородою був подарунок на суму понад 1000 доларів США [84].

- проводити програму поширення історії успіху працівника та його вкладу у розвиток підприємства;

- проводити адекватну адаптацію новоприйнятого працівника, слідкуючи за його настроєм в перший робочий тиждень [68];

- продовжувати участь у волонтерських проєктах. ТзОВ НПК «СЄЕС» неодноразово долучалося і долучається до реалізації волонтерської допомоги:

організація гуманітарної допомоги від польських партнерів і доставка її в гарячі точки, розробка і виробництво бронепластин для бронежилетів, організація і закупівля взуття для військових ЗСУ та ін.;

- впровадити HR піклування [70], якщо працівник тимчасово втратив працездатність через травму чи хворобу, або наприклад потребує допомоги у питанні налаштування робочого процесу в умовах відключення світла;

- враховувати особливості потреб різних поколінь. Зокрема для покоління **X** властиві такі риси, як готовність до змін, вміння виконувати рутинну роботу, висока комунікабельність, хороші технічні вміння та навички. Для покоління **Y** характерні такі риси: здатність до системного мислення, не гнучкість до змін, високі амбіції до кар'єрного зростання, здатність працювати в команді, вміння застосовувати інновації, вміння застосовувати принципи тайм-менеджменту, залишаючи час на особисте життя та саморозвиток. Покоління **Z** характеризується гіперактивністю та конфліктністю, обмеженим критичним мисленням, креативністю і ефективним використанням інноваційних цифрових технологій [55].

З метою виявлення індивідуальних потреб працівників можна застосовувати такі методи соціального впливу, як анкетування, інтерв'ювання, соціометричного методу опитування, спостереження і опитування.

Запропоновані інструменти методів управління персоналом направлені на зниження впливу негативних емоцій та почуттів, тривожності, розгубленості, дезорієнтації внаслідок невизначеності майбутнього як наслідків стресів та емоційного вигорання, збільшення довіри до керівництва, згуртованості, формування командного духу та корпоративної культури, і як наслідок – підвищення продуктивності праці та результативності діяльності підприємства в цілому.

Для автоматизації багатьох управлінських процесів пропонуємо використовувати діджитал-технології, які дадуть можливість оптимізувати роботу з персоналом, зокрема здійснити [42; 48; 78]:



- пошук, підбір персоналу за допомогою використання штучного інтелекту (рекомендовані інструменти були описані вище);
- адаптацію персоналу з розробкою і поданням завдань на випробувальний термін, оцінкою результатів, проведення професійної підготовки, навчання, тренінгів, ознайомленням з процедурами та політикою компанії;
- постановку завдань та їх оцінювання через мікронавчання, професійне навчання, адаптаційне навчання;
- врахування компетенцій та ключових показників ефективності працівника при розрахунку оплати праці, надбавок та премій;
- облік персоналу, який облік плинності, шеринг документів, сервіси для персоналу, у т.ч. процедуру звільнення, е-документообіг;
- встановлення чат-ботів по усім процесам управління залежно від потреб компанії;
- звітність по ключовим HR-метрикам та іншим запитам.

Отже, практика управління персоналом, яка використовувалась у мирний час, не завжди спрацьовує, тому підприємства повинні пристосовувати свої стратегії управління до нових викликів використанням інноваційних методів. Доцільне використання діджитал-інструментів та технологій збереже компетентності персоналу та спонукатиме до розвитку особистісного потенціалу кожного працівника, підвищить продуктивність праці. Важливим напрямом у пошуку і підборі кадрів буде робота з людьми старшого покоління, яке має великий досвід та знання, тим самим може сприяти покращенню ефективності та результативності роботи компанії. За умов війни крім матеріальних інструментів економічних методів управління, які забезпечують задоволення базових потреб, важливо застосовувати інструменти соціально-психологічних методів, які допоможуть справитися зі стресами, негативними емоціями, тривожністю, і тим самим покращити вмотивованість праці, а також враховувати індивідуальні потреби X, Y і Z поколінь.

## ВИСНОВКИ

За результатами дослідження теоретичних та прикладних аспектів застосування інноваційних методів управління персоналом дійшли висновків:

1. З'ясовано, що управління персоналом – багатогранне поняття, яке включає у себе низку тлумачень, котрі характеризують це сутність і зміст поняття за різними методичними підходами: телеологічним, дескриптивним, дескриптивно-телеологічним, організаційним, мотиваційним. Для формування системи управління персоналом, як сукупності взаємопов'язаних елементів для обслуговування процесу відповідно до поставлених цілей, завдань і напрямів діяльності застосовують три підходи : функціональний, системний і процесний. Для зрозуміння сутності управління персоналом розглядаються елементи її основних підсистем: методологія управління персоналом; кадрова політика; залучення персоналу; оцінка персоналу; розміщення і мотивація персоналу; навчання персоналу. Одним із елементів методології управління персоналом є методи управління, тобто конкретні інструменти та технології впливу на інтереси, поведінку та діяльність працівників.

2. Методи управління персоналом класифікують за різними ознаками, виокремлюючи види залежно від етапу процесу управління, від використаних інструментів та результатами впливу на персонал, від характеру впливу на персонал, від напряму впливу, від характеру впливу на трудову поведінку людей у процесі спільної праці. Основними, тобто традиційними методами є організаційні, адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Організаційні методи впливу мають системний характер і реалізуються у різних формах разових заходів, рішень, розробку положень, стандартів, інструкцій. Адміністративні методи характеризуються обов'язковістю виконання, оперативністю і низькозатратністю, реалізуються шляхом регламентації, нормування, розпоряджень, інструктажу та оперативного контролю. Економічні методи сприяють та заохочують ініціативи, допомагають реалізувати матеріальні інтереси працівників та підвищують ефективність інших методів

управління. Вони включають різні системи та оплати праці, надбавки, доплати, участь у прибутках тощо. Соціальні методи працюють через регулювання, нормування та моральне стимулювання, а психологічні діють на відносини в колективі з метою створення в ньому сприятливого психологічного клімату, при цьому враховують не лише професійні, а й особистісні особливості працівника, що дає змогу зменшити конфлікти в колективі, підвищити трудову та соціальну активність персоналу.

3. Інноваційні методи управління передбачають застосування інструментів та технологій, які створені як нові засоби впливу, або як удосконалені вже відомі. Для забезпечення більш ефективного функціонування підсистем персоналу у практиці здебільшого закордонних підприємств, а меншою мірою у вітчизняних використовують такі методи:

- при плануванні роботи з набору персоналу: скринінг, рекрутинг, хедхантинг, лізинг, аутстафінг, «плетіння мереж», прямий пошук, реінжиніринг, методика LAB-profile, технології управління людськими ресурсами на основі високої залученості (HHRM);
- для адаптації та навчання персоналу : коучинг, e-learning, buddying, secondment, баскет-метод, тренінги, мастер-класи, сторітеллінг, «корпоративний університет», «віртуальна школа»;
- для оцінювання персоналу: грейдинг, метод центру оцінки (Assessment Center), тестування, ділові ігри, кейс-методи;
- для мотивування персоналу: індивідуалізація оплати праці на основі оцінки індивідуального вкладу працівника у результати щодо досягнення поставлених цілей, аналітичні системи заробітної плати, залучення працівників до процесу управління шляхом участі в організації праці та управління якістю продукції на рівні дільниці чи цеху, створення спільних команд робітників з менеджерами, участь найманих працівників у роботі топ-менеджерів підприємства, неформальне і групове управління, гейміфікація.

4. На процеси прискореного застосування інноваційних методів управління персоналом впливають процеси впливає впровадження цифрових

технологій, що дало можливість здійснювати процедури управління більш опреативно та ефективніше. Зокрема це платформа HR-бренду; HR-аналітика, автоматизація підбору персоналу, система управління кандидатами, соціальний рекрутинг, онлайн оцінка, блокчейн, платформи відбору кандидатів, чат-боти, штучний інтелект, відео-інтерв'ю, системи управління талантами, системи управління електронним навчанням, машинне навчання, гейміфікація, віртуальні заняття, мобільне навчання, дрони для навчання персоналу та інші.

5. Проведений аналіз застосування інноваційних методів управління персоналом у ТзОВ НПК «СЄЕС» дав змогу визнати, що інноваційні інструменти та технології застосовуються обмежено, в основному переважає комплексне поєднання інструментів традиційних методів, а ефективність управління персоналом на підприємстві за визначеним інтегральним показником має достатній рівень.

6. В системі управління персоналом технології штучного інтелекту мають достатньо широке застосування, оскільки це зумовлює значне підвищення продуктивності праці, створення нових продуктів та скорочення рутинних завдань (автоматизація виробничих процесів), аналізу даних для розробки оптимальних управлінських рішень. При цьому трудові відносини набувають нових форм, зокрема режими праці стали більш гнучкими.

На нашу думку, для керівництва ТзОВ НПК «СЄЕС» у процедурах хайрингу (пошуку відповідних працівників) доцільно використовувати хоча б один з таких інструментів штучного інтелекту, як: Pymetrics, Textio, Paradox AI, Humanly, Fetcher, що дасть змогу розробити алгоритми підбору кандидатів за визначними характеристиками, зокрема для менеджера з інноваційних проєктів та інших управлінських посад, а також підвищити використання трудових ресурсів і розвивати свій HR-бренд, оскільки досліджуване підприємство працює з різними інноваційно-інвестиційним проєктами у галузі енергетики, має високу інвестиційну привабливість для іноземних партнерів, і має високу плинність кадрів, викликану воєнним періодом, мобілізаційними процесами в країні. При впровадженні у систему управління будь-якого інструменту

штучного інтелекту з метою рекрутингу керівництву варто знати про переваги та недоліки їх застосування. Поряд з використанням ШІ, рекомендуємо проводити пошук і підбір в режимі офлайн.

7. За умов повномасштабного вторгнення РФ у нашу країну, пріоритетними напрямками в управлінні персоналом стали: забезпечення безпеки персоналу, формування стресостійкості, психологічна підтримка та підвищення мотивації, перехід на гнучкі форми і режими організації праці, ефективна комунікація. У зв'язку з цим пропонуємо керівництву ТзОВ НПК «СЄЕС» використовувати інноваційні, адаптовані до воєнних умов інструменти та технології управління організаційно-адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів, які б сприяли стресостійкості та створенню максимально комфортних умов для праці.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аверіна О. І. Філософія управління людськими ресурсами: до визначення концептуально-методологічних засад. *Нова парадигма*. 2013. Випуск 115. С. 3–11. URL: <http://surl.li/ldaglv>
2. Багатко А. С. Вплив технологій та штучного інтелекту на ринок праці в Україні. *Системи та засоби штучного інтелекту: тези доповідей Міжнародної наукової конференції «Штучний інтелект: досягнення, виклики та ризики»*. Київ: ІППІ «Наука і освіта», 15-16. 03. 2024. 550 С. 5–8. URL: [https://www.ipai.net.ua/docs/ai\\_conf\\_15.03.2024.pdf](https://www.ipai.net.ua/docs/ai_conf_15.03.2024.pdf)
3. Балабанова Л. В., Стельмашенко О. В. Стратегічне управління персоналом підприємства: навч. посіб.. К.: Знання, 2011. 236 с.
4. Балабанова Л. І., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. К.: Центр учбової літератури. 2011. 468 с.
5. Брич В. Я., Ткач У. В. Інноваційні підходи в управлінні персоналом підприємств. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2018. №10. С. 404–410. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/32959>
6. Волянська-Савчук Л. В., Кошонько О. В., Горбатюк О. В., Глушко Т. В. Розвиток трендів використання digital-технологій в управлінні персоналом. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. Випуск 68. С. 112–120. URL: <https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/4583/1/12.pdf>
7. Волянська-Савчук Л. В., Мацишина М. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. Випуск № 1 (33). С. 33–42. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou\\_2019\\_1\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2019_1_6)
8. Гетьман О.О., Чабан Л.І. Моделювання комплексної оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства. *Молодий вчений*. 2015. № 11 (26) Частина 2. Листопад. С. 26–30. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2015\\_11%282%29\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_11%282%29_8)

9. Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 35. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105/1062>
10. Гогілашвілі Є. Штучний інтелект замість HR. Як автоматизувати наймання співробітників. *SPEKA*. 14 червня 2023. URL: <https://speka.media/shtuchnij-intelekt-zamist-hr-yak-avtomatizuvati-najmannya-spivrobitnikiv-poz5dv>
11. Голубка О. Я., Дідович Ю. О., Копусяк Я. Ф. Аналіз методів управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Випуск 05. С. 113–117. URL: <http://surl.li/eqdoio>
12. Гончаренко М. Л., Бугай В. В. Особливості ідентифікації та використання методів управління персоналом організації. *Інноваційна економіка*. 2013. №2. С. 186–189. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2013\\_2\\_42](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_2_42)
13. Горбачова І. В., Аксенова О. В. Інновації у HR-менеджменті: сучасні тенденції та системний підхід міжнародних компаній. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2024. Випуск 37. С. 37–42. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/50\\_2024ua/8.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/50_2024ua/8.pdf)
14. Гурбик Ю. Ю., Біляєв С. С., Багунц О. С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка і суспільство*. Мукачівський державний університет. 2018. Випуск 17. С. 216–223. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/17\\_ukr/32.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/32.pdf)
15. Данилюк Д. О., Середа Г. В. Методи управління персоналом в умовах війни. *Економічні науки*. 2023. Том 2. №15. С. 137–144. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/14699>
16. Довгаль О. В. Інноваційне управління персоналом. Електронний журнал «Ефективна економіка». 2015. №5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4227>

17. Жавела К. А., Жавела А. К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 73–78. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/22\\_2019/14.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/22_2019/14.pdf)

18. Збрицька Т. П., Сорока О. В. Управління персоналом в епоху цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск 31. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/687/660>

19. Іванова М. І., Єгорова Н. О. Використання сучасних методів управління персоналом на виробничих підприємствах. *Економічний вісник НГУ*. 2011. №3. С. 82–91. URL: [https://ev.nmu.org.ua/docs/2011/3/EV20113\\_082-091.pdf](https://ev.nmu.org.ua/docs/2011/3/EV20113_082-091.pdf)

20. Касич А. О., Бурба О. А. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Випуск 16. Частина 1. С. 130–134. URL: <http://surl.li/fjegsb>

21. Кириченко О. Зростання ефективності управління персоналом як основа конкурентоспроможності та якості діяльності організації, її функціональних підрозділів. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. №3(71). С. 46–53. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/609/642>

22. Кліпкова О. І. Інноваційні компоненти процесу управління персоналом у сфері послуг. *Підприємництво та інновації*. 2022. Випуск 25. С. 46–50. URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/540/526>

23. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971р. 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#n1559>.

24. Козак К., Корсікова Н., Петренко Ю. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Food Industry Economics*. 2022. 14(4). С. 26–34. URL: <https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fie/article/view/2426/2606>



25. Корсаков Д. О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства. *Економіка підприємства та управління виробництвом*. 2021. С.84–87. URL: <http://surl.li/fzajjq>

26. Корсаков Д. О. Формування конкурентних переваг системи управління персоналом промислового підприємства. *Автореферат дисертації на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук*. Харків. 2012. Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) URL: <http://surl.li/egibvn>

27. Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т.14. Випуск 4. С. 26–34. URL: <https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fie/article/download/2426/2606/>

28. Косінський П. М. Економічне стимулювання розвитку переробних виробництв на базі природно-ресурсних комплексів Волинської області. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. дис. ... д-ра філософії за спец. 051 Економіка: 32.075.001. Луцьк, 2020. 311 с. URL: <https://lib.lntu.edu.ua/uk/147258369/6883>

29. Котковський В. Р., Самородов Б. В., Чхеайло А. А. Управління людськими ресурсами в умовах війни: мотивація, шляхи і способи ефективного застосування особистісного потенціалу. *Сталий розвиток економіки*. 2024. №3(50). С. 228–235. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1024/980>

30. Крамаренко А. В. Сучасні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія Економічні науки. 2014. Випуск 8. Частина 2. С. 95–98. URL: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_08/75.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_08/75.pdf)

31. Крамаренко А. В., Вишневська М. К. Механізм функціонування системи оцінки ефективності управління персоналом. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск 15. С. 356–363. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/15\\_ukr/55.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/55.pdf)

32. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом. 2005. URL: [https://duikt.edu.ua/uploads/1\\_623\\_99319263.pdf](https://duikt.edu.ua/uploads/1_623_99319263.pdf).
33. Куделя В. І., Яковенко В. Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент і маркетинг. Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81–82. С. 290–297. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/16907/1/Kudelia.pdf>
34. Кустріч Л. О. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2022. Випуск 100(2). С. 250–262. URL: <https://journal.udau.edu.ua/assets/files/100.2/24.pdf>
35. Лизунова О. М., Іщенко Г. М., Кондрашова Г. В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск 14. С. 448–456. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/14\\_ukr/62.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/62.pdf)
36. Лисак В. Ю. Інновації в управлінні персоналом: зарубіжна та вітчизняна практика. *Агросвіт*. 2013. №9. С. 54–60. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/9\\_2013/14.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/9_2013/14.pdf).
37. Лозова О. В., Топчій А. Система управління персоналом підприємства. Підприємництво та бізнес-адміністрування в умовах діджиталізації. *Інтернет-конференції ХНУМГ ім. О. М. Бекетова*. 2023. URL: <https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/article/view/3045/2881>
38. Маркова С. В., Олійник О. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр». Запоріжжя: ЗНУ, 2013. 80 с. URL: [https://sites.znu.edu.ua/bank/public\\_files/2014/05/20/2819\\_1399965856\\_men\\_peres\\_kopiya.pdf](https://sites.znu.edu.ua/bank/public_files/2014/05/20/2819_1399965856_men_peres_kopiya.pdf)
39. Мирошниченко Ю. В., Лобенко А. В. Адаптація персоналу: досвід зарубіжних та вітчизняних підприємств. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2015. «1(2). С.27–33. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp\\_2015\\_1%282%29\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2015_1%282%29_7)

40. Михайлова Л. І. Управління персоналом. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 248 с. URL: [https://library.udpu.edu.ua/library\\_files/425199.pdf](https://library.udpu.edu.ua/library_files/425199.pdf)
41. Никифорова В. Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, випр. та доп.. Одеса: Атлант, 2013. 275 с. URL: <http://surl.li/xguqbv>
42. Орел Ю. Л., Смаглюк А. А. HR-менеджмент в українському бізнесі: виклики цифровізації. *Академічні візії*. 2023. Випуск 19. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/368/351>
43. Писаренко С. В., Дядик Т. В, Бих С. М. Інноваційні методи управління персоналом як чинник формування його конкурентоспроможності. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. С. 61–68. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu\\_eim\\_2020\\_41\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2020_41_11)
44. Подра О. П., Петришин Н. Я., Киричук І. В. Сучасні підходи до стратегічного управління людськими ресурсами підприємства. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2024. №1(11). С. 49–57. URL: <http://surl.li/toftvs>
45. Принципи і методи управління персоналом. Лекція 3. URL: <http://surl.li/mgniwh>
46. Продіус О. І., Афанасенко М. А., Лемешко М. А. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка і суспільство*. 2024. Випуск 61 URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3812/3732>
47. Продіус О. І., Любінцева В. В. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві. *ECONOMICS: time realities*. 2020. №4(20). С.57–65. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2020/No4/57.pdf>
48. Кустріч Л. О., Кустріч В. І. Інновації в системі управління персоналом. *Економіка та держава*. 2022. №4. С. 34–38. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/4\\_2022/8.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/4_2022/8.pdf) *діджитал*
49. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Розвиток соціально-психологічних методів управління персоналом в умовах воєнного стану.

*Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку.* 2023. №2 (9). С. 104–111. URL:

<https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/dec/32688/menedzhment223maket-104-111.pdf>

50. Резнік О. П., Опалат Д. В. Інноваційні методи управління підприємствами з огляду на оцінку їхньої ефективності. *Економічний вісник.* 2019. №4. С. 138–147. URL: [https://ev.nmu.org.ua/docs/2019/4/EV20194\\_138-147.pdf](https://ev.nmu.org.ua/docs/2019/4/EV20194_138-147.pdf)

51. Розметова О. Г. Інноваційні методи управління персоналом як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності. *Ефективна економіка.* 2013. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1916>

52. Савенко О. А., Шершенюк О. М., Бебешко М.А. Особливості управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід.* 2024. № 4. С. 168–174. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3042/3078>

53. Сазонова Т. І., Даниленко В. В. Застосування психологічних методів управління персоналом підприємства в конкурентних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2020. Випуск 29. С. 142–147. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/30370>

54. Сербенівська А., Лебідь Д. Актуальні проблеми мотивації персоналу на підприємствах з урахуванням особливостей воєнного стану. *Економіка та суспільство.* 2024. Том 1. Випуск 1. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5d8ceb8d-913c-4523-96e1-c0e5d5e58d5d/content>

55. Середа Г. В., Паламарчук К. В. Особливості застосування методів управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство.* 2023. Випуск 50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2374/2295>

56. Скібська К. Використання інструментів штучного інтелекту в рекрутингу. Галицький економічний вісник. № 4 (83) 2023. С. 114–121. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/83/1196.pdf>

57. Склярук Т., Наконечна В. Особливості використання інноваційних технологій в системі управління персоналом в умовах сьогодення. *Scientific journal «MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS»*. 2024. №4. С. 39–47. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/442/436>

58. Смачило В. В., Халіна В. Ю. Диференціація методів управління кадровим потенціалом підприємства. *Соціальна економіка*. 2018. Випуск 56С. 222–232. Характеристика методів управління за змістовим критерієм с.229. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/se\\_2018\\_56\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/se_2018_56_25)

59. Смирнова І. І., Сімаков К. І. Інноваційні технології управління персоналом на підприємстві. *Вісник економічної науки України*. 2018. №2. С. 154–157. URL: <http://www.venu-journal.org/download/2018/2/26-Smyrnova.pdf>

60. Статут Товариства з обмеженою відповідальністю «Науково-промислова компанія Східно-Європейський енергетичний союз». 2022. 32 с.

61. Тонюк М. Удосконалення управління персоналом підприємства. *Менеджмент: теорія і практика*. 2011. №4. С. 61–65. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/da1020a2-2c59-4ff1-9003-c7b75523bfba/content>

62. Тур О. В., Тур О. В., Петренко Д. В. Використання діджитал-технологій в кадровому адмініструванні та в документообігу. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3738/3660>

63. Управління персоналом : підручник. [В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.] ; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. К. : КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32615117.pdf>

64. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с. URL: <http://surl.li/hwptvj>

65. Устіловська А. Формування інноваційних методів управління персоналом у розрізі праксеологічного підходу. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2019. № 4. С. 100–108. URL: <http://surl.li/hnbdrc>

66. Харун О. А. Класифікація методів управління трудовим потенціалом промислових підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Випуск 12. Частина 2. С.121–125. URL: <http://surl.li/okewty>

67. Харченко Г. А., Боровий Ю. М. Особливості соціально-психологічних методів в управлінні підприємством. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2013. №53 (1026). С. 178–181. URL: <http://surl.li/sphrtl>

68. Череп О. В., Калюжна Ю. Г., Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 48. URL: <http://surl.li/vcelhv>

69. Черненко Н. І. Штучний інтелект в управлінні персоналом. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. Випуск 12. С. 76–83. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/250/245>

70. Чернікова Н., Вороніна В., Чеботарьов К. Інноваційні підходи в управлінні HR-процесами на вітчизняних підприємствах. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 3 (03), 70–75. URL: <https://www.transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/35/36>

71. Чернобай Л. І., Дума О. І. Обґрунтування методу «Експрес-тест керівництва» (ЕТК-метод) для оцінювання ефективності керівництва підприємством. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Випуск 54. С. 151–161. URL: [http://bses.in.ua/journals/2020/54\\_2020/26.pdf](http://bses.in.ua/journals/2020/54_2020/26.pdf).



72. Чухліб В. Є. Оцінка ефективності управління персоналом аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2020. № 13-14. С. 90–95. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/13-14\\_2020/14.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/13-14_2020/14.pdf)

73. Шаповал О. А. Концепція управління персоналом підприємства в системі кадрового менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Випуск. 31. С. 146–149. URL: <http://surl.li/lnujmz>

74. Шатирко Л. О. Біогенні мотиви. *Велика українська енциклопедія*. URL: [https://vue.gov.ua/Біогенні мотиви \(дата звернення: 7.12.2024\)](https://vue.gov.ua/Біогенні_мотиви_(дата_звернення:_7.12.2024)).

75. Шевченко О.С., Євтушенко Г. І. Інноваційні методи управління персоналом на підприємстві. *Молодий вчений*. 2019. №10 (74). С. 753–757. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/1828/1803>

76. Шелюжак І. Г., Тодорюк С. І., Кифяк В. І. Інноваційні методи розвитку персоналу. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2020. №3. С. 437–444. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2020-3\\_0-pages-437\\_444.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-3_0-pages-437_444.pdf)

77. Шкробот М. В. Сучасні технології управління персоналом. Навчальний посібник. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського. 2022. 194 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/87324de2-07d3-4742-a715-454fc28117ad/content>

78. Шульгіна Н. В., Кримняк Л. С. Особливості впровадження сучасних технологій управління персоналом в Україні. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. Економіка праці, демографія, соціальна політика. 2017. Випуск 1 (123). С.113–116. URL: [https://ird.gov.ua/sep/sep20171\(123\)/sep20171\(123\)\\_113\\_ShulpinaN,KrymniakL.pdf](https://ird.gov.ua/sep/sep20171(123)/sep20171(123)_113_ShulpinaN,KrymniakL.pdf)

79. Creating People Advantage 2023. Key Highlights. BCG. 2023. November 16. URL: <https://www.bcg.com/publications/collections/creating-people-advantage-reports>

80. Gigauri I., Gulua E., Mushkudiani Z. Current Advances In Digital Recruitment Of Human Resources And Its Potential For Companies (September 28,

2020). SEU & Science. 2020. URL:  
[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3700584](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3700584)

81. Harrington E. C. The Desirability Function. Industrial Quality Control. 1965. vol. 21, № 10. P. 494–498. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3812/3732>

82. McKinsey helps strengthen Generation, a nonprofit placing people in jobs worldwide. URL: <https://www.mckinsey.com/about-us/new-atmckinsey-blog/mckinsey-helps-strengthen-generation-a-nonprofit-placingpeople-in-jobs-worldwide>

83. Narayanan V. K. (2000) Managing technology and innovation for competitive advantage. Cambridge, MA: Harvard Business School Publishing, English.

84. Study on Employee Engagement Finds 70% of Workers Don't Need Monetary Rewards to Feel Motivated. CISION. Retrieved October 10, 2022, from. URL: <https://www.prnewswire.com/news-releases/study-on-employee-engagement-finds-70-of-workers-dont-need-monetary-rewards-to-feel-motivated-211394831.html>