

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПІДПРИЄМСТВА

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
ВИКОРИСТАННЯ НОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Студентки 2-го курсу магістратури денної форми навчання
спеціальності 051 «Економіка»
освітньо-наукової програми «Економіка бізнесу»
Харькової Дар'ї Володимирівни

Науковий керівник:
к.е.н., доц. Грішнова Олена Антонівна

Засвідчую, що в цій дипломній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних посилань

Студентка _____ (підпис)

Робота допущена до захисту в ЕК рішенням кафедри економіки підприємства від
«16» травня 2022 р., протокол № 8.

Завідувач кафедри економіки підприємства,
доктор економічних наук, професор
Филюк Галина Михайлівна

_____ (підпис)

Анотація

дипломної роботи на тему «**Використання нових технологій в управлінні персоналом підприємства**» студентки 2 курсу магістратури

Робота присвячена актуальній темі дослідження інноваційних аспектів в управлінні персоналом та шляхів підвищення його інноваційності. На основі узагальнення теоретико-методологічних підходів показана сутність нових технологій та надана характеристика сучасного досвіду використання інновацій в управлінні персоналом.

Дослідження інноваційних аспектів ТОВ «ВНА Трейд» показало, що в організації є проблема визначення готовності працівників до виконання обов'язків та відсутність нематеріального стимулювання праці в організації.

На основі аналізу діяльності ТОВ «ВНА Трейд» розроблені рекомендації з оновлення системи управління персоналом за рахунок вдосконалення кадрових документів та створення стратегії на основі внутрішніх переваг. Показано, що саме дані заходи дозволять підвищити інноваційність управління персоналом і як результат - збільшити виручку, приріст прибутку від продажів.

Abstract

of the Master's Research Paper " **The use of new technologies in personnel management of the enterprise "**

The work is devoted to the actual theme of research of innovative aspects in personnel management and ways to increase its innovation. On the basis of generalization of theoretical and methodological approaches the essence of new technologies is shown and the characteristic of modern experience of use of innovations in personnel management is given.

The study of innovative aspects of VNA Trade LLC showed that the organization has a problem determining the readiness of employees to perform their duties and the lack of intangible incentives to work in the organization.

Based on the analysis of the activities of VNA Trade LLC, recommendations have been developed to update the personnel management system by improving personnel documents and creating a strategy based on internal preferences. It is shown

that these measures will increase the innovation of personnel management and as a result - increase revenue, increase sales revenue.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
I РОЗДІЛ. СУТНІСТЬ ІННОВАЦІЙНИХ АСПЕКТІВ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність інновацій в управлінні персоналом підприємства	8
1.2. Складові інноваційної системи управління персоналом підприємства.....	16
1.3. Прогресивний досвід використання нових технологій в управлінні персоналом підприємства.....	23
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ АСПЕКТІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ВНА ТРЕЙД».....	30
2.1. Соціально-економічна характеристика підприємства «ВНА Трейд» та його персоналу	30
2.2. Аналіз інноваційності системи управління людськими ресурсами.....	37
2.3. Виявлення резервів впровадження нових технологій в управління персоналом.....	45
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ІННОВАЦІЙНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ВНА ТРЕЙД»	53
3.1. Стратегічні засади оновлення системи управління персоналом підприємства.....	53
3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів	59
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68

ВСТУП

Будь-який бізнес пов'язаний з об'єднанням ресурсів для створення доданої вартості для споживачів. Безпосереднє перетворення ресурсів завжди передбачає участь працівників та їх трудової діяльності як особливого виду ресурсів. Тож для будь-якої комерційної організації персонал становить основу бізнесу.

Необхідність ефективного управління персоналом визначається значимістю людських ресурсів задля досягнення ефективності управлінні бізнесом загалом. Людські ресурси виступають основою ведення бізнесу, але рішення щодо способу їхнього найкращого використання незалежно від кадрового потенціалу приймаються керівництвом організації.

На етапі відновлення економіки України після руйнівних військових подій персонал перетворюється на ключовий фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств та організацій усіх галузей вітчизняної економіки. Потребування розвитку інноваційних технологій у всіх сферах господарювання визначає високі вимоги до знань, умінь, навичок, професійно важливих якостей особистості та її компетентності. У цих умовах перехід до кадрового менеджменту із застосуванням нових технологій трудової мотивації, оцінки персоналу, підбору та адаптації на системній основі є своєчасним та правомірним, що й визначає особливу значущість та актуальність дослідження змісту та інноваційних складових системи управління персоналом.

Управління персоналом активно досліджується як вітчизняними, так і зарубіжними вченими. При цьому виклики зовнішнього середовища та внутрішні вимоги актуалізували процеси вивчення теоретиками та практиками різних аспектів управління персоналом на інноваційній основі. В рамках цього дослідження активно використовувалися напрацювання та наукові розробки таких вчених як: Колобердянко І.І., Мемельська Н.С., Кармінська-Белоброва М.В., Жавела К.А., Сойма С.Ю., Балко О.Ю., Вергун В.А. [5], Ступницький О.І., Бондарук Ю.С., Харченко Т.О., Голуб Ю. Ю. [8], Суровкін М.В., Горобець О.А. та ін. Втім окремі питання функціонування складових системи управління

персоналом на інноваційній основі залишаються поза увагою дослідників, що потребує проведення ґрунтовного аналізу, який і буде проведено в цьому дослідженні.

Мета дослідження полягає у розвитку теоретичних та практичних засад управління персоналом організації на інноваційній основі та розробці заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом за рахунок використання сучасних технологій та підходів.

Реалізація поставленої мети зумовила вирішення наступних взаємозалежних завдань:

- конкретизувати сутність та зміст інноваційних аспектів в управлінні персоналом підприємства;
- узагальнити складові інноваційної системи управління персоналом підприємства
- вивчити прогресивний досвід використання нових технологій в управлінні персоналом підприємства;
- навести соціально-економічну характеристику підприємства ТОВ «ВНА ТРЕЙД» та його персоналу;
- провести аналіз інноваційності системи управління людськими ресурсами;
- виявити резерви впровадження нових технологій в управління персоналом;
- розробити концепцію оновлення системи управління персоналом на інноваційній основі;
- здійснити економічне обґрунтування реалізації сучасних підходів до управління персоналом та їх вплив на показники діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є система управління людськими ресурсами організації як єдність процесів планування, відбору, навчання, оцінки, мотивування, орієнтованих на активізацію здібностей персоналу на інноваційній основі

Предметом дослідження виступають сучасні методи та підходи оптимізації

та вдосконалення системи управління персоналом.

Теоретико-методологічною основою дослідження виступили фундаментальні положення теорії менеджменту; парадигми управління людськими ресурсами; моделі побудови системи управління персоналом організації; роботи вітчизняних та зарубіжних фахівців, присвячені проблемам ефективності управління, мотивації праці, оцінки персоналу; теоретичні положення та прикладні інструменти в галузі кадрового менеджменту, представлені у працях сучасних авторів.

З метою дослідження зарубіжного та вітчизняного досвіду кадрового менеджменту використано монографічний метод; для уточнення визначення «управління персоналом на інноваційній основі» застосовувалися порівняльний та категоріальний аналіз; для оцінки ефективності управління персоналом використано метод експертно-аналітичного порівняння; аналіз ефективності діючої систем управління персоналом у досліджуваній організації здійснено з використанням методів збирання інформації: опитування, аналіз документів, спостереження. Обробку отриманих даних здійснено з використанням методів факторного аналізу. З метою забезпечення наочності представленого матеріалу використані інструменти графічного відображення.

Інформаційно-емпіричною базою дослідження послужили дані внутрішньої звітності ТОВ «ВНА ТРЕЙД» за 2019-2021 роки, результати опитувань, офіційні звіти організації, матеріали досліджень вітчизняних та зарубіжних фахівців, інформація, опублікована у наукових виданнях та мережі Інтернет.

Практичне значення виконаних досліджень зумовлено можливістю використання положень, висновків та рекомендацій для здійснення прикладних розробок інструментів, що використовуються у практиці управління трудовою поведінкою персоналу в організаціях.

І РОЗДІЛ. СУТНІСТЬ ІННОВАЦІЙНИХ АСПЕКТІВ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність інновацій в управлінні персоналом підприємства

Сучасне управління може бути справді успішним лише тоді, коли воно перебуває у постійному та безперервному розвитку, коли воно зосереджено на змінах, що забезпечують життєздатність організації, накопиченні інноваційного потенціалу та рішучості. В даний час зростання інноваційної активності у вітчизняній бізнес-практиці набуває особливого значення. Світова теорія та практика беззаперечно доводять, що інновації є тим способом, який з максимальним рівнем ефективності дозволяє долати кризи та виходити на сталі умови розвитку економіки. Саме тому посилення інноваційної активності комерційних підприємств в тому числі у частині управління людським капіталом, має стати фундаментом для забезпечення реального економічного зростання України найближчими роками.

Ефективність роботи організації багато в чому визначається не лише чисельністю і кваліфікацією персоналу, а й якістю реалізації основних процесів управління людськими ресурсами. Необхідність запровадження нових, інноваційних аспектів в управлінні персоналом в умовах сьогодення виникла не на порожньому місці [28, с. 63-68], а сама концепція управління персоналом пройшла довгий шлях еволюційного розвитку [26, с. 36-40].

Початок наукового підходу до управління персоналом було покладено у концепції, що іменується як «концепція використання трудових ресурсів» (від англ. labour resources use), яка розглядала лише функцію людини як працю, що вимірюється витратами робочого часу та зарплатою. Часові рамки цієї концепції припадають на 20-і–40-і роки ХХ століття. В той час працівник підприємства розглядався виключно як носій трудової функції («живий придатак устаткування») [26, с. 36-40].

На зміну концепції використання трудових ресурсів прийшла «концепція

управління персоналом» (від англ. *personnel management*) (50-70-і роки ХХ століття). В рамках цієї концепції роль працівника змінилася з економічної на органічну, а людина на своєму робочому місці почала розглядатися через формальну роль – посаду, якій відповідає певна посадова інструкція, якої робітник повинен дотримуватися під час виконання своїх обов'язків. Основними методами управління персоналом в рамках цієї концепції є організаційно-адміністративні методи.

Подальший розвиток функції управління персоналом на підприємстві було реалізовано у вигляді «концепції управління людськими ресурсами» (від англ. *human resource management*), активний час використання якої припадає на кінець ХХ століття (80-90-і роки). Ця концепція розглядає працівника, з одного боку, як стратегічний ресурс організації, а, з іншого, як елемент соціальної організації у єдності трьох компонентів (трудової функції, стану працівника та соціальних відносин). Таким чином, відповідно до цієї концепції функція управління персоналом зазнала суттєвої соціалізації, тобто розуміння працівника не як окремого «гвинтика» в механізмі під назвою «підприємство», а як соціальну особу.

Остання (сучасна) концепція управління персоналом часто називається як гуманістична або як «концепція управління людиною» (від англ. *human being management*), а її використання припадає на ХХІ століття. В рамках цієї концепції працівник в організації перетворився на її головний суб'єкт та одночасно є особливим об'єктом управління. Організації, які дотримуються гуманістичного підходу до управління персоналом розуміють, що не люди існують для організації, а організація існує для людей. Вітчизняний дослідник К.А. Жавела влучно зазначає, що виходячи з усвідомлення потреб людини, її мотивації та здібностей, такі організації вибудовують свою стратегію та структуру управління [25, с. 73-78].

Для кожної з описаних вище концепцій характерними були свої специфічні, актуальні для свого часу, технології управління персоналом, які можна назвати інноваціями. Стосовно цього складно не погодитися з

твердженням вітчизняних вчених С.Ю. Соїмою та О.Ю. Балко відносно того, що інновації в сфері управління персоналом здійснюють прямий вплив на ефективність функціонування бізнесу, створюючи конкурентні переваги для фірми порівняно з конкурентами [44, с. 82-88]. В умовах, коли конкуренція між підприємствами неухильно переміщується у сферу управління знаннями та людським капіталом, інновації у процесі управління персоналом починають відігравати все більшу, а іноді навіть і вирішальну роль в досягненні успіху чи провалі бізнесу.

В управлінні персоналом створення інноваційних підходів є дуже важливим аспектом, що є більш значущим ніж технологічні інновації, оскільки підвищення продуктивності праці вже неможливе досягти лише за рахунок збільшення кількісних показників.

В.А. Вергун та О.І. Ступницький звертають увагу на те, що інноваційний розвиток системи управління нині вважається основним, ключовим показником дієвого управління організацією, а людські ресурси є капіталом організації [10, с. 96-100]. Відповідно ефективність функціонування компанії досягається не лише завдяки наявним виробничим потужностям чи за допомогою раціонального використання матеріальних ресурсів, а й з допомогою результативної діяльності співробітників підприємства. У зв'язку з цим можна дійти важливого висновку, що серед переліку ключових чинників успіху діяльності організації обов'язковим елементом повинно стати оновлення та запровадження інновацій в системі управління персоналом.

Ю.С. Бондарук та Т.О. Харченко. під інноваціями в системі управління мають розуміють «будь-яке організоване рішення, систему, процедуру або метод управління, що істотно відрізняються від практики, що склалася, і вперше використовуються в даній організації» [5, с. 154-155]. При цьому треба пам'ятати, що новизна співвідноситься з практикою управління саме у цій, конкретній організації. Це означає, що певне нововведення може вже довго використовуватися на інших підприємствах, але для підприємства, що використовує нове рішення, процедуру, методу управління вперше, то воно буде

вважатися інноваційним.

На думку В.О. Радкевич, інноваційний менеджмент в управлінні персоналом - це «управлінська діяльність, спрямована на отримання нової позитивної якості різних властивостей (наприклад, інформаційного, організаційного, власне управлінського) внаслідок розробки та реалізації інноваційних управлінських рішень у сфері управління людськими ресурсами [40, 259-268]. Відповідно до цього визначення стає зрозумілим основне завдання інноваційних аспектів в управлінні персоналом – створювати та управляти інноваційними процесами на будь-якому організаційному рівні підприємства за допомогою їх якісних та кількісних змін у результаті застосування нових інструментів, способів методів, процесів та процедур управління людськими ресурсами.

Будь-яка інновація, що впроваджується в організації, являє собою складний процес, що зачіпає безліч внутрішніх підсистем, і має важко визначений показник результативності впровадження. В даний час ні економічна література, ні законодавчо-нормативна база не мають загальноприйнятої термінології в галузі інноваційної діяльності. Це, в тому числі, стосується також інновацій в системі управління персоналом на підприємстві.

Визначення інновації, розроблене Міжнародними стандартами у статистиці науки, техніки та інновацій, звучить наступним чином: «Інновація – це результат інноваційної діяльності, втілений у вигляді нового чи вдосконаленого продукту/технологічного процесу, впровадженого на ринку, що застосовується у виробництві або у новому підході до виконання соціальних послуг» [58].

Серед усього різноманіття інновацій, інновації в управлінні персоналом за сферою їх впровадження відносяться до управлінських та соціальних інновацій [15, с. 108-115]. Управлінською інновацією вважається будь-яке організоване рішення, система, процедура або метод управління, що значно відрізняється від практики, що склалася в організації і вперше нею використовується. В свою чергу соціальний аспект інновацій в сфері управління персоналом пов'язаний саме з тим, що об'єктом нововведення виступає людина, тобто соціальна істота, а не

матеріальний механізм.

Одним з вчених, який намагався розкрити зміст інновацій в сфері управління персоналом варто назвати М.В. Суровкіна, який під «інноваціями в управлінні персоналом» пропонує розуміти «цілеспрямовану діяльність керівників та фахівців компанії щодо забезпечення результативних темпів та масштабів оновлення кадрової роботи на основі нововведень, відповідно до перспективних та нинішніх цілей розвитку компанії» [45, с. 22-27].

Згідно з наведеним вище розумінням інновацій загалом, акцентування уваги на тому, що нововведення стосовно управління персоналом відносяться до категорії управлінських та соціальних інновацій. Тому автором під інноваціями в системі управління персоналом пропонується розуміти гнучку, схильну до перетворень систему управління кадровим потенціалом, що легко адаптується до ринкових змін, яка дозволяє дієво формувати, застосовувати та вдосконалювати людський капітал організації.

Вітчизняний науковець О.А. Грішнова, розглядаючи новітні технології в економіці персоналу зосереджує свою увагу на цифровій стороні інновацій та навіть вводить поняття «діджитал HR», під яким розуміє цифровий підхід логіки управління персоналом [19]. На думку автора, інновації в сфері управління персоналом на сучасному етапі дійсно в більшій мірі пов'язані з цифровими технологіями, але не обмежуються ними. Тому ототожнювати поняття «інновації HR» та «діджитал HR» некоректно.

Основною метою інновацій в управлінні персоналом є забезпечення ефективних масштабів та темпів оновлення кадрової системи відповідно до поточних та майбутніх інтересів, а також цілей організації, сучасних моделей розвитку персоналу, вимог і стандартів держави, ринку та профспілок.

Однією із специфічних цілей інноваційного управління в кадровій сфері є створення умов для найкращого розповсюдження (дифузії) інновацій в організації. Дифузія (в перекладі з лат. *diffusio* – «поширення», «розтікання») інновацій – це «процес, за допомогою якого нововведення передаються комунікаційними каналами між членами соціальної системи в часі» [20, с. 31]. Не

можна не згадати, що технологією управління дифузією інновацій управлінці зобов'язані засновнику Лундської школи економічної географії - шведському географу Торстену Хегерстранду, який ще з середини 1950-х років досліджував процес дифузії нововведень, причому основні висновки Хегерстранда і математична модель дифузії нововведень лягли основою створення як кадрових технологій, а й, приміром, з'явилися однією з важливих аспектів досліджень, у маркетингу. Процес дифузії інновацій представлений рис. 1.1.



Рис. 1.1. Процес дифузії інновацій у сфері управління персоналом

Джерело: складено автором на основі [20]

Варто звернути увагу на те, що швидкість поширення інновацій в сфері управління персоналом залежить від низки чинників. По-перше, дифузія прискорюється у тих випадках, коли інноваційне рішення відповідає очікуванням та цінностям працівників, які беруть участь в інновації (конформізм адаптерів) та на яких інновація направлена. По-друге, швидкість дифузії пов'язана зі ступенем складності інновації в очах адаптера (англ. adapter, від лат. adapto – «приспосовую»). Під складністю мається на увазі те, наскільки ця інновація зрозуміла співробітнику, наскільки вона спричиняє опір з його боку. По-третє, масштаб і темпи дифузії інновації залежать від оточення, в якому функціонують її потенційні адаптатори. Це можуть бути технічні, економічні, суспільні та

політичні умови. По-четверте, процес дифузії інновацій значною мірою залежить від поширення будь-якої інформації про них. Для цього необхідні системи накопичення, впорядкування та переробки інформації, необхідної для різних груп потенційних користувачів [53, с. 257- 262].

Функції управління інноваціями в кадровій сфері поділяються на предметні (цілепокладання, планування, організація та контроль); процесуальні (прийняття рішення та комунікації); соціально-психологічні (делегування та мотивація) (рис. 1.2).

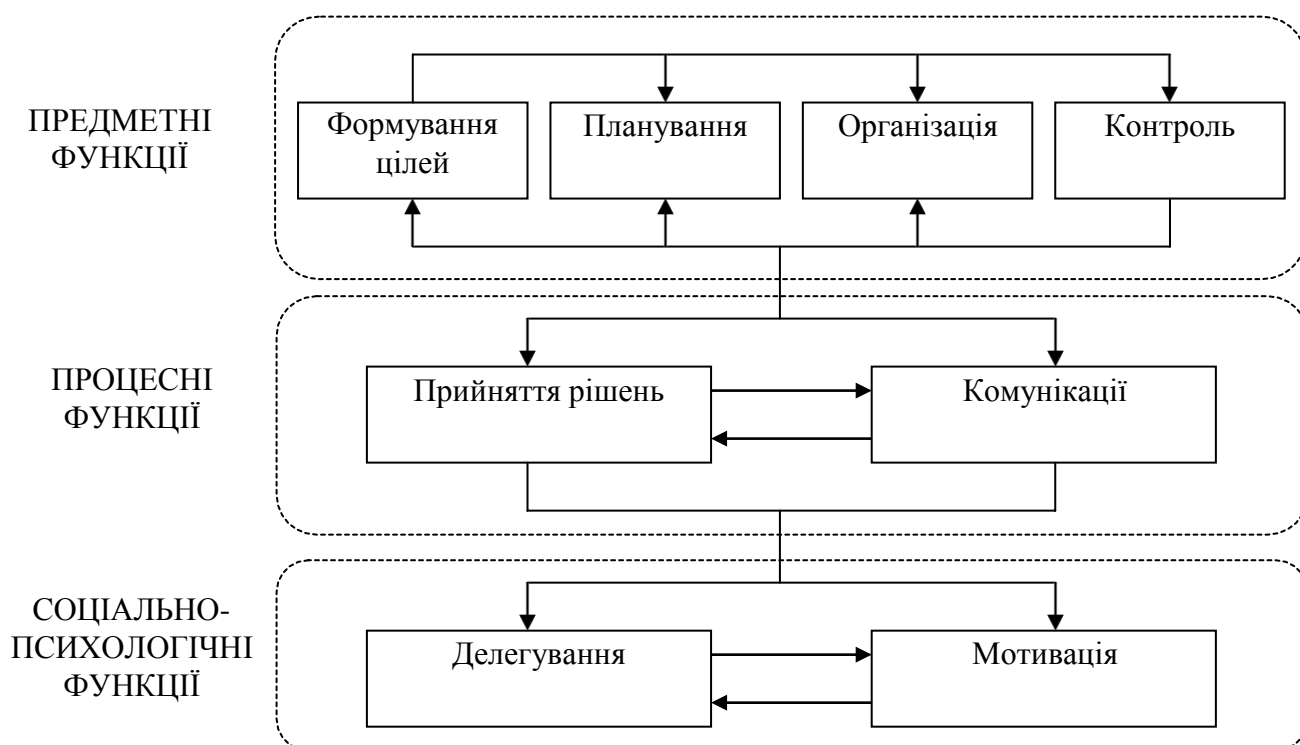


Рис. 1.2. Функції управління інноваціями в кадровій сфері

Джерело: складено автором на основі [4; 7; 51]

Визначаючи основні функції інноваційного управління в кадровій сфері В.К. Потьомкін виділяє, такі функції як:

- формування внутрішнього організаційного клімату для стимулювання інновацій;
- запровадження в організації системи генерування нових ідей та механізму накопичення інноваційних пропозицій;

- розвиток внутрішніх та зовнішніх комунікацій, заснованих на інноваційному підході;
- підвищення якості людських ресурсів через безперервне організаційне навчання;
- стимулювання та мотивація інноваційної поведінки працівників підприємства;
- оновлення традиційних функцій управління організацією [38, с. 175].

Б.М. Смирнов розділяє функції інноваційного кадрового менеджменту на дві групи [43, с. 58]. До першої групи віднесено такі функції, як

- організація та проведення дослідницьких робіт в сфері розвитку людського капіталу організації, пошук шляхів для розв'язання наявних проблем та викликів щодо управління кадровим потенціалом;
- оцінювання ефективності запровадження нових технологій в кадровій сфері ;
- розробка стратегії, тактики та оперативних рішень щодо кадрових інновацій;
- фінансово-ресурсне забезпечення інновацій в сфері управління персоналом;
- організація та контроль за реалізацією кадрових інновацій;
- мотивація кадрових інновацій.

Вторую групу визначають наступні функції:

- організація безперервного навчання та розвитку персоналу;
- запровадження нових підходів у пошуку та відборі персоналу;
- оцінювання результатів трудової діяльності та інноваційних якостей працівників;
- оновлення нормативно-технічного забезпечення (посадові інструкції, організаційна структура, тощо);
- робота з елітними і новаторськими особистостями;
- мотивація персоналу, задіяного в процесах інноваційного розвитку.

Отже, функції інноваційного управління в кадровій сфері тісно переплітаються із загальними функціями управління. Їх специфіка полягає у тому, що вони спрямовані на одну з найскладніших систем підприємства – кадрову систему.

Таким чином, поняття інновації в системі управління персоналом фактично охоплює все коло рішень, процесів, процедур та підходів до управління людським капіталом компанії, які є новими для конкретної організації, незалежно від того, чи застосовувалися вони будь-коли в інших організаціях. Основною метою інноваційного управління людськими ресурсами є побудова ефективної системи інноваційного управління персоналом організації для формування та ефективного функціонування інноваційних та активних людських ресурсів. При цьому робота окремих підсистем організації у результаті впровадження інновації зазнає істотних змін, діяльність інших підсистем виявляється порушеною частково чи взагалі змінюється.

1.2. Складові інноваційної системи управління персоналом підприємства

Сучасний розвиток теорії та практичні аспекти ведення бізнесу підтверджують той факт, що розвиток інноваційної системи управління, включаючи сферу управління людськими ресурсами в організації, є одним із найбільш значущих показників ефективності її управління. Це пов'язано з тим, що людські ресурси є капіталом організації. Тому ефективне та постійне оновлення системи управління персоналом перетворюється на ключовий фактор успіху компанії на ринку.

Інноваційний менеджмент в управлінні персоналом розкриває зміст та особливості інноваційного управління в одній із найскладніших із соціально-психологічного погляду сфер – кадровій. Враховуючи специфіку об'єкта дослідження, з одного боку, не можна обійтися без деяких загальних концепцій та

положень щодо стану та розвитку соціально-економічних систем, а з іншого боку, використання концептуального апарату інновацій, економіки та соціології праці, конфліктології та інших наук.

В найбільш загальному вигляді інноваційну систему управління персоналом в організації можна представити у вигляді схеми, що представлена на рис. 1.3.

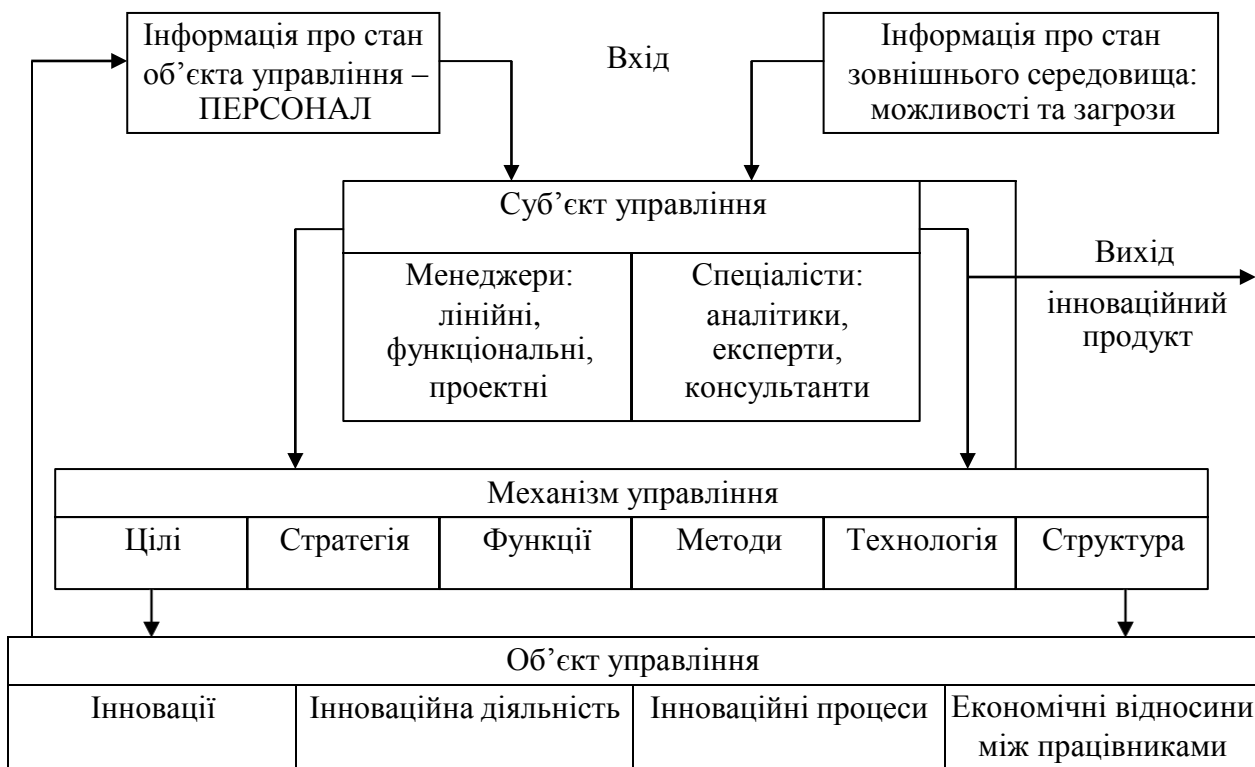


Рис. 1.3. Система інноваційного управління персоналом підприємства

Джерело: складено автором на основі [6; 23; 42]

Об'єктом управління в системі інноваційного управління персоналом підприємства є процеси оновлення та розвитку інноваційних властивостей, потреб та параметрів персоналу та кадрових систем досліджуваної організації.

Предметом управління в системі інноваційного управління персоналом є інноваційні складові (департаменти, підрозділи, групи) персоналу та служб праці підприємства.

Основною метою функціонування інноваційної системи управління персоналом є формування цільових масштабів та темпів запровадження

нововведень в кадрову систему організації відповідно до поточних та майбутніх інтересів, а також цілей організації, сучасних моделей розвитку кадрових ресурсів, державних вимог та стандартів щодо управління персоналом та використання людської праці, ринку, а також професійних об'єднань працівників (профспілки).

Структура системи інноваційного управління персоналом визначається як стійка єдність форм та методів управління кадровими інноваціями, суб'єктами та об'єктами кадрових інновацій, а також їх взаємозв'язками та інтегральними властивостями, що забезпечують оновлення, розвиток та підвищення ефективності персоналу [6, с. 21-22].

Як було зазначено вище, інновації в системі управління персоналом відносяться до інновацій управлінського типу. Як відзначає І.В. Грабовська «управлінські інновації - цілеспрямована зміна складу функцій, організаційних структур, технології та організації процесу управління, методів роботи системи управління, орієнтована на заміну елементів системи управління або системи управління в цілому з метою прискорення чи покращення вирішення поставлених перед підприємством завдань на основі виявлення закономірностей та факторів розвитку інноваційних процесів на всіх стадіях життєвого циклу» [18, с. 52-57].

До недавнього часу головним показником інноваційного розвитку підприємства вважалася кількість технічних винаходів. В свою чергу, про управлінські інновації мова або взагалі не велася, або велася досить поверхово. Сучасні умови ведення бізнесу кардинально змінили умови та вимагають від організації для забезпечення її сталого розвитку у довгостроковій перспективі. Типи організаційно-управлінських інновацій в сфері управління персоналом можна представити у вигляді рис. 1.4.

Основна причина необхідності виділення управлінських інновацій як окремої категорії інновацій – це соціальна направленість інновацій подібного типу, що обумовлює наявність специфічної для даного типу інновацій сукупності аспектів, які мають одночасно враховуватись при впровадженні та оцінці такої інновації. До таких аспектів інновацій в управлінні персоналом можна віднести:

- техніко-економічний;

- організаційно-економічний;
- правовий;
- соціально-психологічний;
- педагогічний та інші аспекти [17, с. 124-1247].



Рис. 1.4. Типи організацій-управлінських інновацій в системі управління персоналом

Джерело: складено автором на основі [6; 23; 42]

Техніко-економічний ефект у сфері управління персоналом досягається за рахунок зниження трудомісткості виконання процедур, пов'язаних з безпосереднім виконанням управлінських функцій, у тому числі можливі вигоди від вибору найбільш економічних засобів управління.

Економічний ефект від запровадження інновацій в управлінні персоналом виникає внаслідок покращення продуктивності та якості праці, що пов'язується з впровадженням управлінської інновації та є непрямим її наслідком.

Соціальна ефективність інновацій в управлінні персоналом розглядається з погляду оцінки можливості досягнення позитивних та усунення негативних (у соціальному аспекті) змін в організації, а також досягнення будь-яких цілей, не спрямованих на зміну вартісних показників.

Так, до позитивних змін, пов'язаних із впровадженням інновацій в систему управління персоналом та вимірюваним за допомогою розрахунку соціальної

ефективності, можуть належати:

- 1) надання персоналу належного рівня та якості життя (сприятливих умов праці, гідної заробітної плати, необхідних соціальних послуг тощо);
- 2) надання працівникам умов, що дозволяють реалізовувати та розвивати їх індивідуальні здібності;
- 3) надання певного ступеня самостійності (можливості прийняття рішень, визначення методик завдань, встановлення графіка та інтенсивності роботи тощо);
- 4) розвиток позитивного соціально-психологічного клімату: комунікаційних можливостей, поінформованості, збільшення ступеня безконфліктності відносин із керівництвом та колегами, тощо.

Соціальна ефективність інновацій в управлінні персоналом також враховує запобігання негативним змінам, у тому числі:

- 1) скорочення чи усунення збитків, заподіяних внаслідок несприятливих умов праці (професійних захворювань, нещасних випадків на роботі тощо).
- 2) ліквідація збитків, завданих особистості (внаслідок інтелектуальних та фізичних навантажень та недовантажень, стресових ситуацій тощо).

Також, певні позитивні наслідки від запровадження інновацій в системі управління персоналом підприємства проявляються і за його межами. До подібних соціальних ефектів можна віднести наступне:

- 1) покращення іміджу організації як роботодавця;
- 2) створення нових робочих місць;
- 3) формування стабільного регіонального рівня зайнятості;
- 4) покращення ступеня безпеки результатів виробництва для їх споживачів та зниження негативних екологічних наслідків.

Як система управління персоналом на підприємстві функціонує через певну взаємопов'язану сукупність підсистем або якщо говорити в термінах системного підходу – елементах системи управління персоналом. Як відзначають вітчизняні науковці В. Брич, О. Борисяк та ін. у колективній монографії «Трансформація системи управління персоналом підприємств», основними елементами такої системи, де можуть та повинні запроваджуватися нововведення

є такі підсистеми як: планування та маркетинг персоналу; підбір, відбір та прийом персоналу; умови праці; трудові відносини; мотивація та стимулювання праці; розвиток персоналу; організаційна структура управління; підсистеми правового та інформаційного забезпечення [6, с. 37-38]:

1) підсистеми планування персоналу та маркетингу персоналу (покращення використання потенціалу працівника організації, досягнення відповідності індивідуальних здібностей та інтересів працівників та утримання їх праці, зменшення негативних наслідків від вивільнення працівників, стабільність персоналу, сприятливий імідж організації);

2) підсистеми найму, відбору, прийому та обліку персоналу (найм персоналу, система швидкої адаптації до організації персоналу, обґрунтованість кадрових рішень щодо переміщення персоналу);

3) підсистеми умов праці (відповідність вимогам щодо психофізіології, ергономіки та естетики, запровадження вимог стандартів охорони праці, техніки безпеки, рівень гуманізації праці, зниження негативного впливу на навколишнє середовище);

4) підсистеми трудових відносин (своєчасна ідентифікація проблем у взаємовідносинах колективу, підвищення рівня етичних норм у взаєминах, позитивний вплив на організаційну культуру, покращення в механізмах взаємодії з питань вирішення проблем у соціально-трудовах відносинах);

5) підсистеми розвитку персоналу (організація адаптації персоналу, поліпшення змістовності праці, покращення професіоналізму та конкурентоспроможності персоналу, досягнення узгодженості між цілями працівників та менеджерів при управлінні кар'єрою);

6) підсистеми мотивації та стимулювання персоналу (створення зв'язку між ефективністю праці та її оплатою, особистий розвиток працівників, створення умов, що дозволяють управляти діловою кар'єрою, службово-професійне просування персоналу, покращення у системі мотивації персоналу);

7) підсистеми соціального розвитку (зростання рівня задоволення потреб персоналу, сприятливий соціально-психологічний клімат, позитивний вплив на

зворотний зв'язок з працівниками, можливості для спілкування працівників поза робочими місцями та брати участь у громадському житті, позитивна зміна в умовах побуту працівників);

8) підсистеми розвитку організаційної структури управління (покращення можливостей для розбудови структур організації при змінах зовнішнього середовища, ясне та чітко викладення цілей та завдань для забезпечення прийняття керівних рішень, забезпечення чіткого визначення прав та обов'язків співробітників);

9) підсистеми правового забезпечення (кадрові рішення, що відповідають трудовому законодавству, обґрунтованість кадрового рішення, правовий захист працівників);

10) підсистеми інформаційного забезпечення (постачання керівництва системи управління персоналом, успішне управління якістю, оперативністю та обґрунтованістю інформації, постачання працівників технічним обладнанням).

Управління персоналом в інноваційній організації за своєю спрямованістю функцій, змістом та характером відрізняється від традиційної. Зміст функцій управління персоналом у традиційній та інноваційній організації представлена у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Зміст функцій управління персоналом у традиційній та інноваційній організації

Зміст	Традиційна організація	Інноваційна організація
Організація праці	Висока спеціалізація функцій та завдань персоналу, контроль за виконанням та дисципліною	Розподіл групової, командної роботи. Вибір оптимального режиму роботи
Відбір персоналу	В основному на основі стандартів поведінки та технічних кваліфікацій	Це головним чином ґрунтується на потенційних здібностях кандидата
Адаптація персоналу	Основне завдання – адаптувати працівника до вимог робочого місця.	Основне завдання – адаптувати працівника до інноваційного клімату в організації
Мотивація та стимулювання	На підставі справедливої винагороди за реальні досягнення та заслуги. Найчастіше використовуються матеріальні стимули	На основі створення умов для підтримки та розвитку інноваційного потенціалу персоналу. Велике значення надається нематеріальним

		стимулам
Оцінка персоналу	Оцінка відповідно до докладних інструкцій, стандартів поведінки	Оцінка потенційних можливостей персоналу та результатів участі в інноваціях
Управління кар'єрою та службово-професійним просуванням	В основному вертикальне просування	Розвиток системи горизонтального руху
Навчання персоналу	Воно спрямоване на забезпечення відповідності знань, умінь та навичок працівників вимогам робочого місця	Направлене на всебічний перспективний розвиток персоналу
Організаційна культура	Підпорядкування індивідуальних інтересів спільній справі за допомогою сили, твердості та особистого прикладу лідера.	Прийняття існуючих цінностей організації як своїх власних.

Джерело: складено автором на основі [4; 7; 51]

Отже, в інноваційній організації всі функції управління персоналом налаштовуються на інноваційний розвиток. Інноваційна діяльність висуває додаткові вимоги до відбору персоналу, що враховує його творчі якості, а особливості роботи в інноваційній організації збільшують увагу проблеми адаптації персоналу. В інноваційній організації зростає роль мотивації та стимулювання співробітників, при цьому акцент робиться на наданні можливості самореалізації, саморозвитку, самооцінки, визнання особистих заслуг. Навчання персоналу спрямовано на розвиток інноваційного потенціалу, а саме навчання стає предметно орієнтованим. На особливу увагу заслуговує розвиток організаційної культури, який полягає у формуванні інноваційного клімату.

Тому будь-яка сучасна організація, яка прагне конкурувати у ринковому середовищі, має реалізовувати інноваційні підходи в управлінні персоналом в рамках функціонування відповідно системи, яка має бути вибудована на інноваційних засадах.

1.3. Прогресивний досвід використання нових технологій в управлінні персоналом підприємства

Сучасний світ, що розвивається та знаходиться у стані постійних змін, де основним двигуном ринкової економіки є конкуренція, складно уявити без

нововведень. При цьому традиційний для тривалого періоду час підхід розвитку конкурентних переваг підприємства через капіталовкладення, інвестиції, оновлення технологій виробництва вже залишився у минулому. На зміну такого традиційного підходу прийшло розуміння ключової важливості персоналу як основи продуктивності, конкурентоспроможності та якості.

Сучасні інноваційні компанії, в основу функціонування яких покладена концепція управління людськими ресурсами, вже відійшли від традиційних методів управління кадрами, коли людина розглядалася як основний суб'єкт управління та особливий об'єкт управління. Компанії, які рухаються відповідно вимогам часу, знаходяться у постійному пошуку інноваційних технологій для підвищення ефективності управління персоналом.

Як показало проведене дослідження, система управління персоналом складається з великої кількості підсистем. Відповідно результати від поставлених цілей запровадження управлінських інновацій можуть бути спрямовані на вдосконалення системи та технології управління персоналом за такими напрямками, як:

- підсистема планування та маркетингу персоналу;
- підсистема пошуку, підбору, найму та обліку персоналу;
- підсистема адаптації та умов праці;
- підсистема трудових відносин;
- підсистема навчання та розвитку персоналу;
- підсистема оцінки персоналу;
- підсистема мотивації та стимулювання співробітників;
- підсистема соціального розвитку та підтримки;
- підсистеми правового та інформаційного забезпечення [6, с. 38-39].

В кожній із зазначених сфер підприємство може виявити для себе потенціал для запровадження інновації з метою підвищення її ефективності. Це в кінцевому випадку призведе до загального покращення показників функціонування системи управління персоналом підприємства.

Бізнес повинен змінюватися відповідно до трансформаційних процесів, що

відбуваються під впливом бурхливого розвитку технологій, демографічних та геополітичних змін. Звичні процеси компанії поступово переводять на виконання спеціальними програмними роботами (RPA), що дає змогу працівникам сконцентрувати свої зусилля на більш креативних завданнях. Деталі, які довгий час вироблялися працівниками виробничих професій починають активно друкуватися на 3D-принтерах, а роботу помічників для комунікацій з клієнтами здійснюють чат-боти на основі штучного інтелекту.

Описані зміни сформувавши нові вимоги до професійного набору навичок робітника та, що більш важливо, інших підходів до організації бізнес-процесів, включаючи процеси управління персоналом. Компанії, які будуть одержувати перемогу на ринку через п'ять-десять років будуть сильно відрізнятимуться від тих компаній, які є сьогодні. Тому ключове питання полягає в тому, якою повинна бути сучасна організація для того, щоб залишатися конкурентоспроможною на ринку впродовж тривалого періоду часу.

Вірогідно, що «організації майбутнього», які хочуть вижити та досягти успіху в конкурентній боротьбі повинні стати більш «людянішими», переводити фокус на людей, розглядаючи їх як головну конкурентну перевагу. «Компанії майбутнього» будуть робити все можливе для створення умов, в яких їх персонал зможе максимально розкрити свої сильні сторони та унікальні людські якості – креативність, емоційний інтелект, інноваційність та інші якості, які слабко піддаються автоматизації

На жаль, сучасна практика засвідчує той факт, що не всі компанії розуміють важливість та роль тих змін, що відбуваються на ринку. Але якщо ігнорувати та уникати цих змін сьогодні, то завтра може бути вже пізно – конкурентна перевага буде втрачена і підприємство опиниться в ряді аутсайдерів.

Найбільш ефективні менеджери та рекрутерри займаються пошуком не таких працівників, які стануть гвинтиками в системі під назвою «комерційне підприємство», а зірок, чиї якості та компетенції будуть більшими та сильнішими від компетенцій тих, хто їх наймає. З цього приводу влучно зазначив віце-президента Google з персоналу Ласло Бока : «Брати на роботу середнього

співробітника – значить вести компанію до програшу».

Серед найважливіших мегатрендів, тобто драйверів, що визначатимуть зміни в розвитку компаній та вимагатимуть від них запровадження нових технологій в управлінні персоналом варто виділити такі:

- технології: кардинальне збільшення інвестицій в технології автоматизації та цифрового управління бізнес-процесами. За різними дослідженнями до 2025 року розумні машини та обладнання зможуть замінити до 35% традиційних професій;

- демографія : населення планети поступово збільшується ,а середній вік зміститься до 34 років. Покоління Y (міленіали) до 2030 року становитиме близько 75% світового ринку праці;

- геополітика: глобалізація створює умови для міграції робочої сили, робітники з високим рівнем кваліфікації будуть шукати більш прийнятне місце для роботи та життя вже не в межах країни, а в межах всього світу. Відповідно компаніям стає все важче втримати цінні кадри [34].

Особливий відбиток на трансформацію відносин між компанією-роботодавцем та працівниками здійснила пандемія COVID-19. Як відзначає практик та спеціаліст з освітніх програм К. Бабіч: «Пандемія вірусної інфекції COVID-19 та нестабільність у зовнішньому середовищі проявила ряд світоглядних трендів у сфері управління персоналом та змістила фокус звичних цінностей працівників» [1]. Так, для багатьох працівників події та виклики останніх двох років змусили замислитися над питаннями подальшого розвитку кар'єри у бік інших цінностей. Наприклад, проведення більшого часу з сім'єю, занурення у діяльність, що не пов'язана з роботою (хобі, вдосконалення та саморозвиток), тощо. В цих умовах і для роботодавців постало питання втримання ключових працівників на робочих місцях.

Тому керівники підприємств та рекрутери розуміють важливість та необхідність використання ефективних нових технологій залучення та втримання талантів, особливо на стратегічно важливих для підприємства робочих місцях та посадах.

Отже, на сучасному етапі для компаній основними факторами впливу на запровадження нових технологій в управління персоналом є: 1) пандемія та вимушена віддалена праця; 2) VUCA-оточення; 3) зміна відношення працівників до свого здоров'я; 4) вимушена оптимізація витрат на управління персоналом [49].

Якщо узагальнити сфери, в яких компаніям варто реалізовувати максимум інноваційних рішень та технологій, то такими сферами у найближчому майбутньому повинні стати:

1) гібридні робочі системи – сучасні умови вимусили компанії шукати більш зручні та оптимальні форми співпраці у тріаді роботодавець↔співробітник↔клієнт. Багато компаній трансформували свої офіси у місця зустрічей з клієнтами та інноваційні майстерні. Також багато компаній відмовляються від дорогої оренди та переводять працівників на віддалений режим роботи, коли співробітнику необхідно з'явитися на робочому місці в 1-2 дні на тиждень, а в інші дні він працює віддалено;

2) дистанційний онбординг – адаптація нових працівників має бути швидкою, максимально комфортною та якісно організованою;

3) менторинг для мотивації та втримання перспективних співробітників – інноваційні компанії все активніше запроваджують інститут менторства, коли наставник допомагає співробітнику стати партнером усередині бізнесу – показати, що він може працювати у компанії на свої цілі;

4) асинхронне навчання – запровадження міксу різних форматів для навчання персоналу (дистанційні курси, очне навчання, групові та індивідуальні заняття);

5) гейміфікація – цей тренд вже кілька років тримається у сфері HR та продовжує набирати обертів та приваблювати увагу багатьох компаній [19, с. 52-57];

б) індивідуальні траєкторії навчання для співробітників – компаніям навіть за невеликим бюджетом потрібно навчитися формувати професійні траєкторії для персоналу, щоб розуміти, які навички потрібно прокачати конкретному

співробітнику.;

7) wellbeing та більш індивідуальний підхід до мотивації співробітників – компаніям потрібно здійснювати постійний аналіз важливих для співробітника цінностей, які виступають для нього провідними мотиваційними силами, формувати для кожного співробітника так званий «пул побажань: що додати, що прибрати» та вибудовувати систему мотивації на основі виявлених знань [**Error! Reference source not found.;****Error! Reference source not found.**].

Вітчизняний науковець О.А. Грішнова, розглядаючи потенційні напрями для запровадження нових технологій в сфері управління персоналом, виділяє наступні з них (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Напрями застосування діджитал HR

Напрямок	Зміст напрямку	Приклади практичного застосування
Робота з мобільними додатками	Переведення HR процесів на платформу додатків для смартфонів	Перевірка присутності на роботі. Проходження освітніх курсів через мобільні додатки. Розрахунок зарплати через додаток. Інформування персоналу про події через надсилання автоматичних нагадувань на телефон
Хмарні технології	Використання програмного забезпечення, що засноване на онлайн технологіях	Система рекрутингу на підприємстві, за якої заявки потрапляють безпосередньо в систему в режимі онлайн, а працівник має безперервний доступ до них навіть з іншого комп'ютера та в іншій точці світу. Електронна платформа для навчання (LMS — з англ. «Learning Management system» — система менеджменту навчання) де кожен працівник у режимі реального часу має доступ до всіх матеріалів підприємства, що можуть бути йому необхідні
Робота з аналітикою	Збирання та аналіз даних, індивідуалізація підходів до навчання і мотивації на основі акумулювання індивідуальних даних	Збирання даних щодо запізнення на роботу, пропущених дедлайнів, проведеного в офісі часу. Аналіз основних персональних проблем та розробка методів їх уникнення. Визначення, в яких завданнях працівники роблять найбільше помилок і спрямування фокусу навчання на відповідну тему. Акумулювання інформації про особистісні особливості, цінності і переваги працівників та використання її для мотиваційних програм
Медіа та діджитал технології	Переведення всіх матеріалів в зручний для сприйняття формат	Використання інфографіки. Використання коротких освітніх відео

HR плат-форма	Створення єдиної консолідованої платформи для всіх HR процесів	Платформа, що пов'язує всі додатки, системи та включає в себе всі програми для ефективного виконання всіх HR функцій
---------------	--	--

Джерело: складено автором на основі [19]

Висновки до розділу 1. Основною метою інноваційного управління людськими ресурсами є побудова ефективної системи інноваційного управління персоналом організації для формування та ефективного функціонування інноваційних та активних людських ресурсів.

Будь-яка сучасна організація, яка прагне конкурувати у ринковому середовищі, має реалізовувати інноваційні підходи в управлінні персоналом в рамках функціонування відповідно системи, яка має бути вибудована на інноваційних засадах.

Компаніям вкрай важливо розуміти необхідність запровадження інноваційних технологій в управлінні персоналом для того, щоб залишатися конкурентоспроможною на ринку.

У період пандемії працівники стали більш вибагливими до умов праці. Більшість прагне знайти дистанційну роботу для того, щоб мати більше часу на власне дозвілля. Компанії вимушені були адаптуватися до таких потреб працівників. Саме тому вкрай важливо запроваджувати нові технології в управлінні персоналом, в особливості в управлінні на дистанційному рівні.

Варто зазначити, якщо компанія прагне бути конкурентоспроможною на ринку, то їй необхідні запроваджувати інновації. Інноваційне управління має бути безперервним та системним для відповідного позитивного успіху.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ АСПЕКТІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ВНА ТРЕЙД»

2.1. Соціально-економічна характеристика підприємства «ВНА Трейд» та його персоналу

Аналізоване підприємство «ВНА Трейд» є українським торговельно-виробничим підприємством, яке спеціалізується переважно на дистрибуції засобів догляду за волоссям, а також виробляє продукцію під власною торговою маркою. Компанія ТОВ «ВНА ТРЕЙД» була офіційно зареєстрована першого квітня 2013 року за юридичною адресою у місті Києві, вул. Стельмаха, будинок 6/1 «А». Одноосібним засновником та власником підприємства є фізична особа – Михайло Володимирович Ніколенко, внесок якого до статутного капіталу підприємства становить 2 503 241,47 грн. (2503,2 тис. грн.).

У статутних документах основними видами діяльності визначено 6 видів за Класифікатором видів економічної діяльності (рис. 2.1).

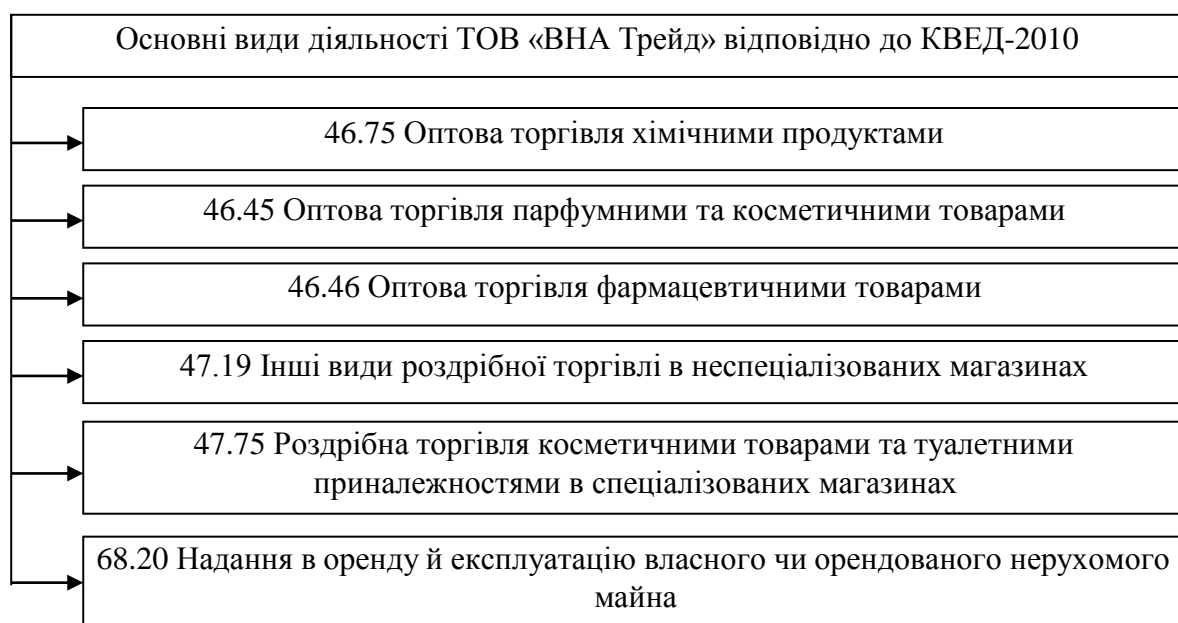


Рис. 2.1. Види економічної діяльності ТОВ «ВНА Трейд» за КВЕД-2010

Джерело: складено автором на основі [11]

Підприємство «ВНА Трейд» має організаційно-правову форму у вигляді товариства з обмеженою відповідальністю (скорочена назва – ТОВ «ВНА Трейд»). Це означає, що власники компанії відповідають за зобов'язаннями компанії лише розміром тих часток, які були внесені ними під час формування статутного капіталу.

За час свого існування з 2013 року компанії ТОВ «ВНА Трейд» вдалося завоювати значну частку вітчизняного ринку косметичної продукції та продукції догляду за волоссям і шкірою.

Дистриб'юторська діяльність компанії ТОВ «ВНА Трейд» включає доставку та продаж продукції відомих європейських компаній з Італії (Hair Company, ING Professional, Giardini di Bellezza, Nua, Myly-mylyny Millini), Німеччини (Prof.cehko, С:ЕНКО, KEEN), Франції (Alpifresh та Corine de Farme):

На сьогоднішній день компанія ТОВ «ВНА Трейд» активно розвивається та налагоджує співпрацю з багатьма представниками б'юті-індустрії, забезпечуючи стабільне виробництво власних торгових марок, підвищуючи якість продукції, впроваджуючи нові технології у виробництво та нові продукти на ринок.

Компанія ТОВ «ВНА Трейд» дотримується відповідального підходу до ведення бізнесу, тому ще на початковому етапі своєї діяльності вона чітко сформулювала місію та цінності, які є її обличчям та дають змогу зацікавленим сторонам (працівникам, клієнтам) розуміти її соціальну спрямованість (рис. 2.2).

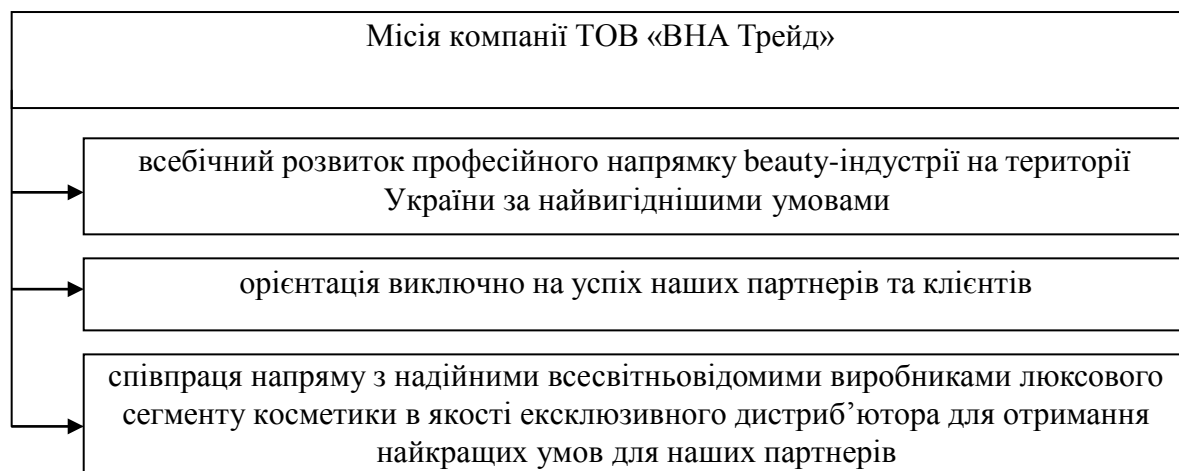


Рис. 2.2. Місія компанії ТОВ «ВНА Трейд»

Джерело: складено автором на основі [12]

Ціннісна спрямованість бізнесу компанії ТОВ «ВНА Трейд» сконцентрована на таких елементах, як : повага та довіра, надійність та якість, здоров'я та краса, сервіс та розвиток (рис. 2.3).

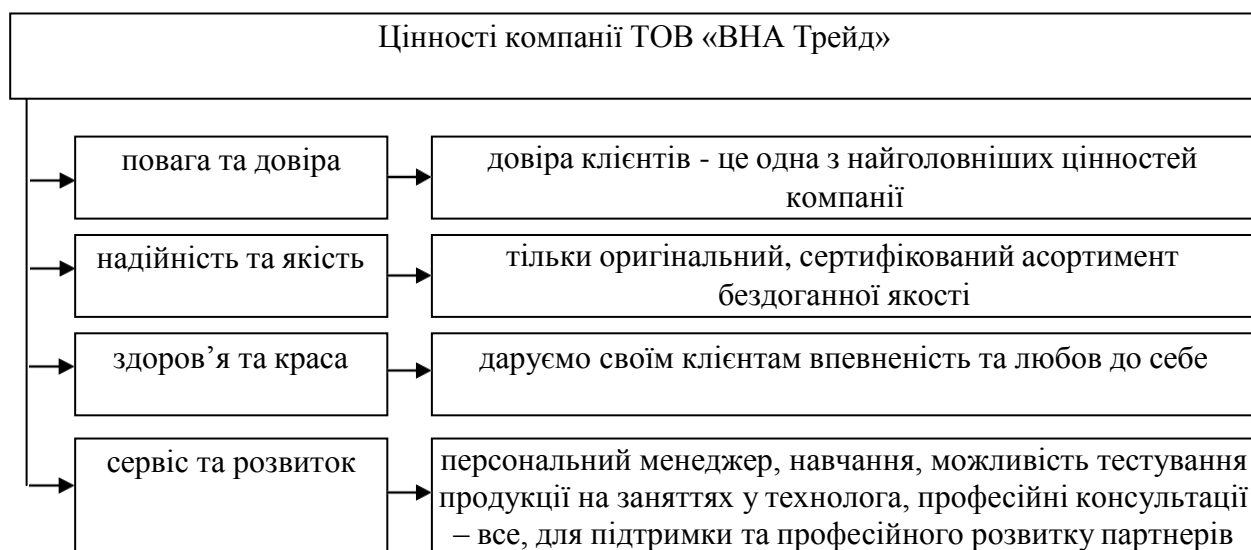


Рис. 2.3. Цінності компанії ТОВ «ВНА Трейд»

Джерело: складено автором на основі [12]

Сьогодні компанія «ВНА Трейд» впевнено розвивається та нарощує свою присутність на ринку, забезпечуючи стабільне виробництво власних торгових марок, підвищуючи якість продукції, впроваджуючи нові технології у виробництво та нові продукти на ринок.

Бізнес-модель компанії ТОВ «ВНА Трейд» будується на трьох складових, якими є виробництво, дистрибуція та надання послуг (рис. 2.4).

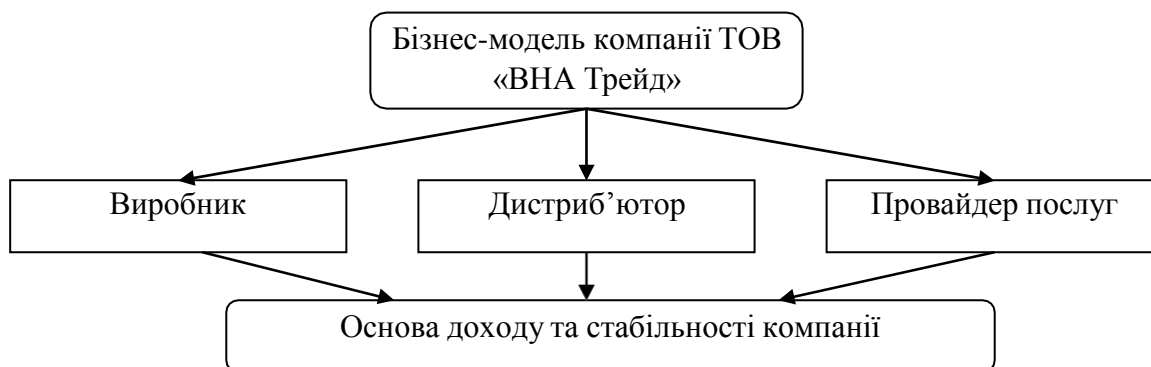


Рис. 2.3. Цінності компанії ТОВ «ВНА Трейд»

Джерело: складено автором на основі [12]

Компанія ТОВ «ВНА ТРЕЙД» співпрацює з торговими оптово-роздрібними фірмами, салонами краса, школами перукарського мистецтва, а також фахівцями в сфері краси.

Асортимент продукції включає: засоби для догляду за волоссям органічні (екологічно чисті); шампуні для волосся; кондиціонери, бальзами для волосся; фарби та барвники для волосся; відновлювачі кольору волосся; засоби та маски для зміцнення волосся та догляду за волоссям; лосьйони для волосся; нейтралізатори для хімічної завивки волосся.

Компанія пропонує своїм клієнтам тільки оригінальну косметику, сертифіковану для продажу в Україні. ТОВ «ВНА ТРЕЙД» напряму працює з заводами та виробниками усіх представлених в асортименті брендів, що дозволяє забезпечувати для своїх клієнтів найвигідніші ціни та умови поставки.

Компанія ТОВ «ВНА ТРЕЙД» впродовж довгого часу накопичувала досвід взаємодії з клієнтами та партнерами, на основі чого було розроблено комплексний маркетинговий продукт. Зміст цього маркетингового продукту полягає у тісній взаємодії та супроводі партнерів, що дало змогу вивести партнерські відносини на принципово новий рівень. Для постійних клієнтів та партнерів важливим стає не тільки високоякісна косметична продукція, але також і постійна підтримка фахівців досліджуваного підприємства у ключових питаннях їх бізнесу. Спеціалісти ТОВ «ВНА ТРЕЙД» на постійній основі слідкують за новими трендами щодо розвитку перукарських послуг та технологій, трендів сфери моди та продуктів класу «Люкс». В такому індивідуальному підході до взаємодії з ключовими партнерами та клієнтами компанія вбачає свій новий напрямок розвитку.

Показники діяльності аналізованого підприємства ТОВ «ВНА ТРЕЙД» за останні три звітні роки наведено у табл. 2.1. Представлені у табл. 2.1 дані свідчать про те, що за останні три звітні роки компанія активно нарощувала обсяги продажів косметичної продукції. Так, у 2019 році загальний товарообіг торговельного підприємства склав 92,3 млн. грн., у 2020 році обсяги продажів показали приріст у 11,5% та перевищили 100 млн. грн. (фактично 102,8 млн. грн.).

За підсумками останнього звітнього 2021 року компанія продала продукції на 117,4 млн. грн. Тобто за три роки приріст склав 27,2%.

Таблиця 2.1

Показники діяльності ТОВ «ВНА ТРЕЙД» за 2019-2021 рр.

Показник	Роки			Зміна	
	2019	2020	2021	абс.	%
Виручка, тис. грн.	92258	102841	117358	25100	27,2
Витрати, тис. грн.	90084	100231	114822	24738	27,5
Прибуток, тис. грн.	2174	2610	2536	362	16,7
Активи, тис. грн.	64481	68054	73559	9078	14,1
Рентабельність продажів, %	2,4	2,5	2,2	-0,2	-8,3
Рентабельність активів, %	3,37	3,84	3,45	0,1	2,3

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «ВНА ТРЕЙД»

Важливим показником, що впливає на фінансові результати діяльності підприємства, є витрати. Порівняння темпів приросту доходів та витрат дає змогу дійти висновку про те, що останні зростали відносно більшими темпами. Так, за три роки доходи зросли на 14,1%, а витрати, відповідно, на 14,6%.

Внаслідок випереджаючого зростання витрат порівняно з доходами, узагальнюючий фінансовий результат підприємства у вигляді чистого прибутку зазнав деякого зниження у 2021 році порівняно з попереднім роком, але показав приріст щодо 2019 року. Фактично, за підсумками останнього звітнього року підприємство отримало 2,5 млн. грн. чистого прибутку, що є досить непоганим показником в умовах поточної ринкової ситуації на ринку.

Наочно динаміка продажів та чистого прибутку ТОВ «ВНА ТРЕЙД» за 2019-2021 рр. представлена на рис. 2.4.

Досягнення відповідних показників продажів та прибутку неможливо без відповідної матеріально-технічної бази, а також оборотних коштів, які потрібні для здійснення торговельної діяльності. Для цього використовується показник під назвою активи підприємств, які складають з необоротних активів (будівлі, споруди, обладнання, транспортні засоби, тощо) та оборотних активів (запаси, дебіторська заборгованість, грошові кошти, тощо).

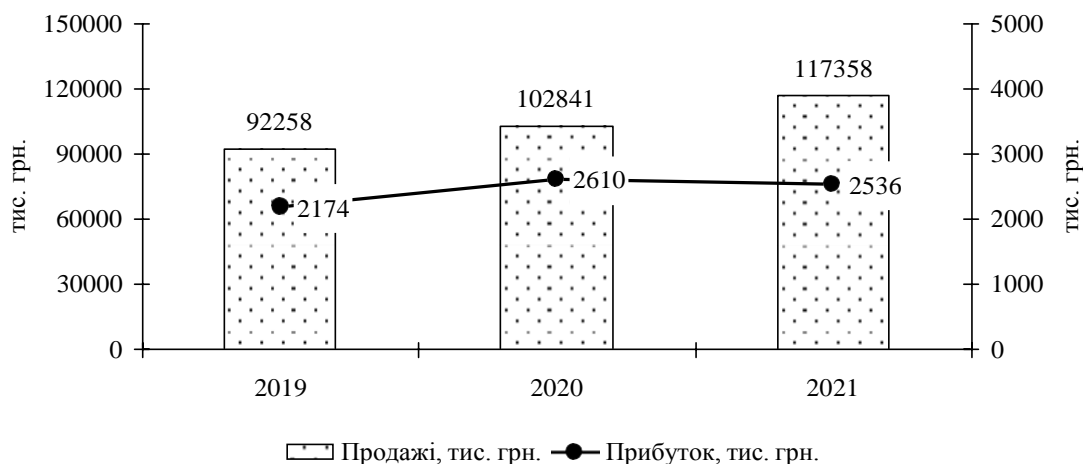


Рис. 2.4. Продажі та чистий прибуток ТОВ «ВНА ТРЕЙД» у 2019-2021

рр.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «ВНА ТРЕЙД»

За три роки активи ТОВ «ВНА ТРЕЙД» зросли на 14,1% і досягли позначки у 73,6 млн. грн. Темпи приросту активів за роками склали відповідно 5,5% (2020 рік) та 8,1% (2021 р.).

Оцінка ефективності господарської діяльності та рівня використання активів підприємства проводиться за допомогою відносних показників, якими обрано рентабельність продажів (ROS) та рентабельність активів (ROA).

Рентабельність продажів розраховується як відношення чистого прибутку компанії до загального обсягу продажів та показує, скільки грошових одиниць чистого прибутку приходить на одну грошову одиницю продажів.

Дані табл. 2.1 свідчать про те, що рентабельність продажів ТОВ «ВНА ТРЕЙД» мала тенденцію до зниження. Так, у 2019 році коефіцієнт ROS склав 2,4%, а за підсумками 2021 року – всього 2,2%. Причиною негативної динаміки змін стало те, що виручка компанії зростала відносно більшими темпами (+27,2%) порівняно зі зростанням прибутку (+16,7%).

Що стосується рентабельності активів, то ефективність використання майна навіть дещо покращилася у 2021 році порівняно з 2019 роком, але при цьому треба звернути увагу, що найбільше значення показник ROA мав у 2020 році на рівні 3,84%.

Отже, за результатами аналізу узагальнюючих показників господарської діяльності ТОВ «ВНА ТРЕЙД» можна зробити висновок про те, що підприємство стабільно розвивається, підтвердженням чого є нарощення продажів та матеріально-технічної бази. Але негативним аспектом, виявленим під час аналізу стало те, що підприємство втратило контроль над витратами. Внаслідок цього маса чистого прибутку у 2021 році знизилася порівняно з попереднім роком на 2,8% та склала 2,5 млн. грн.

Також варто додати інформацію щодо показників на 2022 рік у зв'язку з початком повномасштабної війни на території України зі сторони російської федерації.

Підприємство ТОВ «ВНА Трейд» не працювало у період з 24 лютого 2022 року до 24 березня 2022 року. Тобто, виручка за цей місяць становила нуль. Були лише витрати підприємства на допомогу ЗСУ та оплата заробітної плати працівникам для їх підтримки.

З 24 березня 2022 року підприємство відновило роботу. Станом на 24 квітня 2022 року виручка за місяць становила 5378 тис грн, витрати 5262 тис грн, прибуток становить 116 тис грн, що свідчить про те, що відбулось зниження на 45% у порівнянні з минулим роком.

За чисельністю персоналу ТОВ «ВНА ТРЕЙД» відноситься до підприємств середнього розміру. За підсумками 2021 року середньооблікова чисельність персоналу становила 62 працівника. При цьому за останні три роки підприємство стабільно розширювало штат (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Показники з персоналу ТОВ «ВНА ТРЕЙД» за 2019-2021 рр.

Показник	Роки			Зміна	
	2019	2020	2021	абс.	%
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	55	58	62	7	12,7
Продуктивність праці, тис. грн./особу	1677,4	1773,1	1892,9	215,453	12,8

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «ВНА ТРЕЙД»

Як свідчать дані табл. 2.2 у 2019 році на підприємстві середньооблікова чисельність працівників становила 55 осіб. У 2020 році штат було розширено до 58 осіб, і у 2021 році додалося ще +4 працівника.

Завдяки активному нарощення оборотів торговельної діяльності продуктивність праці також стабільно зростала незважаючи на те, що і чисельність персоналу також збільшувалася. Так, у 2019 році в середньому на одного працівника приходилася 1,68 млн. грн. продажів, а у 2021 році – вже 1,89 млн. грн. Це свідчить про те, що підприємство ефективно використовує наявний в нього трудовий ресурс.

Також варто додати, що у зв'язку з війною на території України з 24 лютого 2022 року деякі працівники вимушені були виїхати за кордон. Багато хто працює наразі дистанційно з інших країн, а четверо працівників вимушені були звільнитися.

2.2. Аналіз інноваційності системи управління людськими ресурсами

Підприємство ТОВ «ВНА Трейд» є виробничо-торговельним підприємством, яке окрім цього також виступає провайдером освітніх послуг для своїх постійних клієнтів та партнерів. Бізнес-модель компанії передбачає необхідність формування високоякісного кадрового складу працівників, які матимуть високий рівень кваліфікаційних характеристик та будуть вмотивовані виконувати покладені на них завдання з максимальним рівнем ефективності.

В структурі управління ТОВ «ВНА Трейд» невід'ємним елементом є така структурна ланка як відділ кадрів, який представлений одним працівником менеджером з персоналу (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Управління персоналом в організаційній структурі підприємства ТОВ «ВНА Трейд»

Джерело: складено автором на основі [12]

Структура управління ТОВ «ВНА Трейд» відноситься до лінійно-функціонального типу. Особливістю цього підходу до вибудовування внутрішньої структури управління компанією є те, що працівники одного профілю об'єднуються у певні групи, що іменуються відділами. В рамках цих відділів приймаються рішення щодо певної сфери управління компанією.

На чолі підприємства ТОВ «ВНА Трейд» знаходиться генеральний директор, якому підпорядковуються комерційний, фінансовий та виконавчий директор, а також юрист та менеджер з персоналу.

Чітко вибудована система управління ТОВ «ВНА Трейд» є неодмінною умовою ефективної роботи компанії в сьогоdnішніх умовах конкурентної боротьби на ринку, де важливим є кожний клієнт.

Варто також відзначити, що для підприємств, що спеціалізуються на продажу косметичної продукції масовому ринку важливим елементом є технічна підготовленість компанії, від чого залежить швидкість та рівень якості обробки великих обсягів замовлень. У ТОВ «ВНА Трейд» робочі місця працівників обладнані високопродуктивними комп'ютерами які об'єднані у локальну

комп'ютерну мережу і які обов'язково мають доступ до всесвітньої мережі Інтернет.

Стратегія управління бізнесом ТОВ «ВНА Трейд» полягає в ефективному використанні ринкових можливостей для просування продукції на ринку. Однією з умов ефективної реалізації стратегії підприємства є раціональна стратегія управління персоналом. Крім того, використання можливостей зовнішнього середовища організацією можливе лише за умови ефективного управління персоналом, оскільки використання ринкового потенціалу визначається рівнем професійної підготовки працівників та загалом кадровим потенціалом організації.

У попередньому параграфі роботи було встановлено, що середньооблікова чисельність персоналу підприємства за підсумками 2021 року становила 32 працівника. При цьому було виявлено стабільне розширення штату працівників (приріст за три роки – +12,7%).

Ефективність функціонування компанії та рівень досягнення цілей визначається не лише чисельністю кадрів, але також і їх складом за такими параметрами, як категорія персоналу, вік працівників та стаж їх роботи.

Далі у табл. 2.3 визначається чисельність працівників організації за категоріями, як показано у табл. 2.2.

Таблиця 2.3

Чисельність працівників ТОВ «ВНА Трейд» за категоріями у 2019-2022 рр.

Показник	Роки			Відхилення (+,-)	
	2019	2020	2021	2020-2019	2021-2020
Середньооблікова чисельність працівників, в т.ч.	55	58	62	+3	+4
Керівники, чол.	8	8	9	0	+1
Спеціалісти, чол.	5	4	6	-1	+2
Службовці, чол.	16	17	15	+1	-2
Робітники, чол.	26	29	32	+3	+3

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «ВНА ТРЕЙД»

Проаналізувавши дані таблиці 2.3 можна зробити наступні висновки про те, що середньоспискова чисельність штатних працівників у 2020 році

збільшилась на +3 ос. або 5,5% в порівнянні з 2019 роком, а у 2021 році в порівнянні з 2020 роком вона збільшилась на +4 ос. або 6,9%. Загалом, за досліджуваний період, середньооблікова кількість працівників збільшилась на 12,7% і за підсумками 2021 року склала 62 працівника.

Найбільшу чисельність мають робітники, чисельність яких за підсумками 2021 року становила 32 чол. Також значна кількість працівників представлена службовцями (15 чол. у 2021 році). Чисельність керівників у 2021 році збільшилася на одну особу та склала 9 чол.

У 2019 р. на одного керівника припадало 5,9 підлеглих, у 2020 р. – 6,3 чол., у 2021 р. – 5,9 чол., тобто робиться висновок, що кількість працівників у підпорядкуванні кожного керівника в цілому залишається відносно стабільною та не перевищує встановлену норму.

Загалом, розглядаючи структуру персоналу ТОВ «ВНА Трейд» за категоріями працівників, можна відзначити, що вона є раціональною та враховує особливості діяльності організації. На керівників припадає близько 14,5% усіх працівників (у 2020 р. дещо менше, 13,8%).

Дані про розподіл працівників організації за віком представлені у табл. 2.4. Чисельність працівників віком понад 55 років є незначною. Усі працівники віком понад 55 років відносяться до категорії керівників. Слід зазначити, що проблему в організацію становить відсутність молодих керівників, які мають необхідну підготовку. Причина – проблеми пошуку нових співробітників необхідної кваліфікації.

Таблиця 2.4

Розподіл працівників ТОВ «ВНА Трейд» за віком за 2019-2021 рр., чол.

Показник	Роки			Відхилення (+,-)	
	2019	2020	2021	2020-2019	2021-2020
до 25 років	32	34	35	2	1
від 25 до 35 років	13	15	18	2	3
від 35 до 55 років	8	7	8	-1	1
більше 55 років	2	2	1	0	-1
Всього	55	58	62	3	4

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «ВНА ТРЕЙД»

Серед працівників віком від 25 до 35 років переважають фахівці та службовці. Серед працівників віком до 25 років – переважно молоді спеціалісти та робітники. У структурі персоналу ТОВ «ВНА Трейд» переважають працівники до 25 років, що у цілому є позитивним аспектом, оскільки свідчить про наявність в персоналу організації значних перспектив розвитку. Оскільки до цієї категорії відносяться, в основному, робітники та кілька фахівців, робиться висновок про відповідність між структурою працівників за віком та категорією, до якої працівники відносяться. У цілому нині, можна дійти висновку, що розподіл працівників у організації за віком є раціональним.

Розподіл працівників підприємства за стажем роботи представлено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Розподіл працівників ТОВ «ВНА Трейд» за стажем роботи у 2019-2021 рр.

Показник	Роки			Відхилення (+,-)	
	2019	2020	2021	2020-2019	2021-2020
до 1 року	5	7	11	2	4
від 1 до 3 років	15	18	21	3	3
від 3 до 5 років	29	26	23	-3	-3
більше 5 років	6	7	7	1	0
Всього	55	58	62	3	4

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «ВНА ТРЕЙД»

З табл. 2.5 видно, що стаж роботи більшості працівників ТОВ «ВНА Трейд» перевищує 1 рік, незважаючи на значну частку працівників віком до 25 років, лише 5 працівників у 2019 р., 7 працівників у 2020 р. та 11 працівників у 2021 р. мали стаж роботи менше 1 року.

Також слід зазначити, що значна чисельність працівників, які мають стаж роботи понад 5 років (7 осіб у 2021 р.). Найбільша частка у структурі працівників за стажем роботи припадає на працівників зі стажем від 3 до 5 років. У 2019 р. до цієї групи працівників належить 52,7% усіх співробітників, у 2020 р. – 44,8% усіх співробітників, у 2021 р. – 37,1% співробітників. Разом з працівниками зі стажем

роботи від 1 до 3 років, ці дві групи працівників становлять основу подальшого розвитку організації, оскільки, з одного боку, вони мають достатній досвід роботи, а з іншого боку, враховуючи вік, можуть продовжити розвиток їх професійних навичок, зокрема – за допомогою організації відповідного навчання.

Невід'ємною складовою оцінки інноваційності системи управління персоналом є аналіз рівня плинності кадрів в організації, оскільки його рівень відображає вмотивованість та прив'язаність працівників до підприємства.

Рух кадрів у ТОВ «ВНА Трейд» є переважно зовнішнім. Основна причина – невеликий розмір організації та відсутність системи кар'єрного зростання. Основною причиною активного вибуття працівників є невідповідність між очікуваннями від роботи та фактично виконуваною роботою. Працівники влаштовуються на роботу в організацію, не маючи чітких уявлень про особливості бізнес-процесів, характер виконуваної роботи, а також вимоги до персоналу.

Рівень плинності персоналу у ТОВ «ВНА Трейд» знаходиться на рівні від 10 до 12%, що є досить високим показником та характеризує потенціал для покращення рівня стабільності кадрів в організації (рис. 2.6).

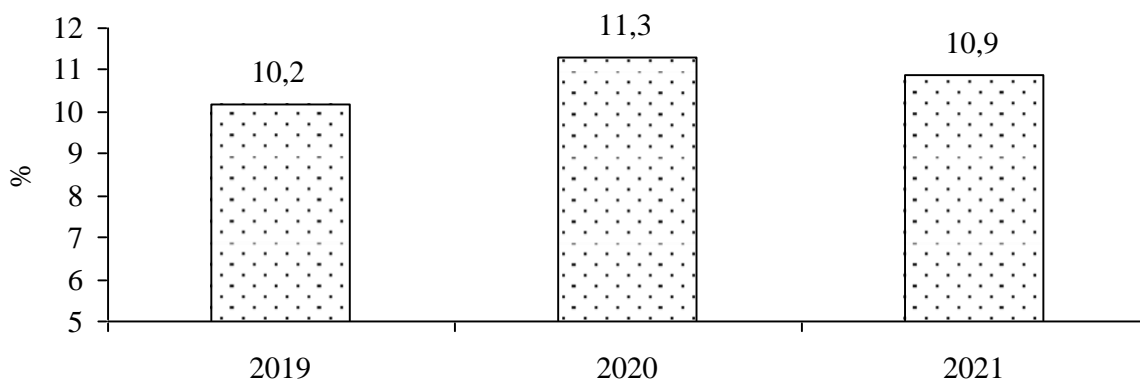


Рис. 2.6. Плинність кадрів у ТОВ «ВНА «Трейд» у 2019-2021 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [12]

Нормальною вважається плинність кадрів на рівні 5-7%, але з рис. 2.6 видно, що в організації спостерігається понаднормативний зовнішній рух кадрів, що може розглядатися як проблема для аналізованого підприємства, оскільки ефективність його роботи безпосередньо залежить від знання працівниками

посадових обов'язків та специфіки роботи в організації, а також бажання залишатися прихильним компанії впродовж довгого періоду часу.

Оцінити ефективність та інноваційність системи управління персоналом підприємства доцільно через порівняльний аналіз середньомісячної заробітної плати на підприємстві ТОВ «ВНА Трейд» та середніх показників по Україні у сфері торгівлі (рис. 2.7).

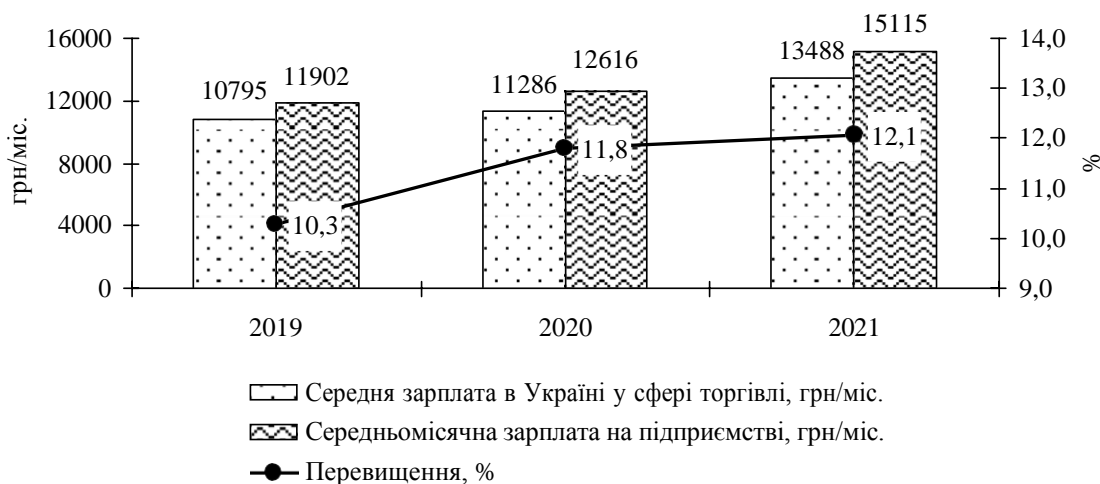


Рис. 2.7. Середня заробітна плата у ТОВ «ВНА Трейд» та в Україні (торгівля) у 2019-2022 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [12]

Наведені на рис. 2.7 дані свідчать про те, що середньомісячна заробітна плата на аналізованому підприємстві стабільно перевищує середню оплату праці в Україні у сфері торгівлі. При цьому за досліджуваний період перевищення зарплати на підприємстві порівняно з державними даними мало тенденцію до зростання. Так, у 2021 році середня зарплата на підприємстві становила 15115 грн у місяці (довідково: в Україні 13488 грн/міс). Таким чином перевищення досягло +12,1%. Це дає змогу стверджувати про те, що на підприємстві система мотивації спрямована на залучення необхідних працівників, які будуть мотивацію працювати та ефективно виконувати покладені на них обов'язки.

Таким чином, аналіз інноваційності системи управління людськими ресурсами у ТОВ «ВНА Трейд» засвідчив наступне. Структура персоналу за категоріями, загалом, є раціональною з урахуванням особливостей діяльності

організації. На керівників припадає близько 15% усіх працівників. Стаж роботи більшості співробітників організації є великим, незважаючи на значну частку працівників віком до 25 років. Також позитивною характеристикою системи управління персоналом є система мотивації, за результатами аналізу якої встановлено, що середня заробітна плата на підприємстві стабільно перевищує оплату працівників у сфері торгівлі в Україні. Серед виявлених недоліків функціонування системи управління людськими ресурсами виявлено понаднормовий рівень плинності кадрів, який коливається в межах від 10 до 12%.

Напрями застосування діджитал HR ТОВ «ВНА Трейд» за 2019-2022 рр.

Таблиця 2.6

Напрямок	Суть напрямку	Чи впроваджено у компанії?
Робота з мобільними додатками	Переведення HR процесів на платформу мобільних додатків	Впроваджено додаток робочої пошти на смартфоні
Хмарні технології	Використання програмного забезпечення, що засноване на онлайн технологіях	Кожен працівник має доступ до усіх програм компанії у віддаленому режимі, використовується HCM на базі хмарних технологій
Робота з аналітикою	Збирання та аналіз даних, індивідуалізація підходів до навчання і мотивації на основі акумулювання індивідуальних даних	Використовується програма Bitrix24
Медіа та діджитал технології	Переведення всіх матеріалів в зручний для сприйняття формат	Короткі освітні відео, щомісячні вебінари з партнерами
HR платформа	Створення єдиної консолідованої платформи для всіх HR процесів	Не запроваджено

Джерело: складено автором на основі [19]

Згідно з дослідженням, у компанії частково впроваджено роботу з мобільними додатками. За допомогою мобільного додатку робочої пошти персонал швидше отримує інформацію про події та швидше комунікує між собою. Але у компанії не запроваджено проходження освітніх програм або семінарів через мобільні додатки. Також присутність персоналу на роботі у віддаленому режимі ніяк не перевіряється, лише виконанням завдань, які надходять на пошту щодня.

Щодо перевірки виконання дедлайнів та визначення часу, який кожен працівник витратив на виконання певного завдання, то це все можна перевірити за допомогою програми Bitrix24. У програмі також зазначено календар компанії, у якому можна побачити актуальні події, зустрічі та збори, і навіть зазначено зайнятість переговорних. Використання даної платформи допомагає автоматизувати завдання, продажі та інші бізнес-процеси.

ТОВ «ВНА Трейд» немає єдиної системи, що пов'язує усі додатки та програми для ефективного функціонування HR процесу. Запровадження даної системи допоможе значно полегшити управління персоналом, скоротити час на аналіз даних щодо роботи персоналу та покращити контроль з боку HR департаменту.

2.3. Виявлення резервів впровадження нових технологій в управління персоналом

Управління персоналом в організації включає безліч аспектів. Тому для виявлення резервів впровадження нових технологій в управління персоналом необхідно оцінити різні напрямки управління персоналом ТОВ «ВНА Трейд» у їх у взаємозв'язку.

Напрямки пошуку резервів впровадження нових технологій в управління персоналом ТОВ «ВНА Трейд» узагальнено у вигляді табл. 2.6.

Таблиця 2.7

Напрямки пошуку резервів впровадження нових технологій в управління персоналом ТОВ «ВНА Трейд»

Метод	Характеристика	Очікуваний результат
Аналіз структури управління	Передбачає виділення суб'єктів управління персоналом в організації	Виділення проблем відповідності структури управління потребам компанії в управлінні персоналом
Економічний аналіз	Порівняння показників оплати праці в організації із середньоринковими для визначення рівня матеріального фінансового стимулювання в організації	Дозволяє скласти уявлення про фактичний стан рівня матеріального фінансового стимулювання в організації
Аналіз кадрового складу	Передбачає аналіз трудового потенціалу організації та його змін у динаміці	Дозволяє визначити особливості кадрового складу організації, які мають враховуватися в управлінні персоналом
Аналіз документів	Передбачає аналіз документів організації, що регулюють управління персоналом	Дозволяє визначити відповідність системи регламентації управління персоналом в організації її фактичним потребам в управлінні працівниками
Опитування	Пропонується скористатися методикою «Інтегральна задоволеність працею» А.В. Батрашева	Дозволяє визначити задоволеність працівників працею в організації як кінцевий показник ефективності управління персоналом

Джерело: побудовано автором на основі [12]

Показники економічної ефективності використання трудових ресурсів у ТОВ «ВНА Трейд» представлені у табл. 2.7.

Таблиця 2.8

Показники економічної ефективності використання трудових ресурсів у ТОВ «ВНА Трейд» у 2019-2021 рр.

Показник	Роки			Темп росту, %	
	2019	2020	2021	2019/2020	2020/2021
Продуктивність праці, тис. грн./особу	1677,4	1773,1	1892,9	105,7	106,8
Середньомісячна зарплата на підприємстві, грн/міс.	11902	12616	15115	106,0	119,8
Перевищення темпів зростання продуктивності праці та зарплати	-	-	-	невідповідність	невідповідність

Джерело: побудовано автором на основі [12]

Проведений вище порівняльний аналіз середньо ринкової заробітної плати в Україні у сфері торгівлі та на підприємстві показав, що в цілому зарплата на підприємстві перевищує дані по Україні. Подібний результат характеризує систему матеріального стимулювання та працівників ТОВ «ВНА Трейд» з позитивної точки зору. Але треба враховувати також і інші аспекти. Так, дані табл. 2.7 засвідчують наступне. У 2020 та 2021 році темпи зростання заробітної плати на підприємстві перевищують темпи зростання продуктивності праці. Так, у 2021 році заробітна плата зросла на 19,8%, в той час як приріст продуктивності праці склав всього 6,8%. Цільова мета повинна бути такою, щоб темпи зростання продуктивності праці випереджали темпи зростання оплати праці.

Аналіз документів у сфері управління персоналом ТОВ «ВНА Трейд» представлений у табл. Б.1 (додаток Б).

Проведений аналіз документів, якими регулюється управління людськими ресурсами у ТОВ «ВНА Трейд» дозволяє дійти висновку, що, загалом, управління персоналом здійснюється ефективно, але, є певні проблеми у закріпленні різних напрямів управління персоналом на рівні внутрішніх документів.

Крім результатів аналізу документів, що регулюють управління персоналом в досліджуваній організації, проблемою можна назвати відсутність системи ділової оцінки загалом. Вочевидь, що в організації має бути передбачена система поточного контролю ефективності діяльності працівників, і навіть система підсумкового контролю. Крім того, потрібна наявність системи попереднього контролю. Як наслідок, мають бути передбачені два напрями оцінки персоналу – ділова оцінка та атестація.

Для оцінки задоволеності працею використано методику «Інтегральна задоволеність працею» А.В. Батрашева. Опитано 29 працівників різних підрозділів організації. Результати опитування представлені на рис. 2.8.

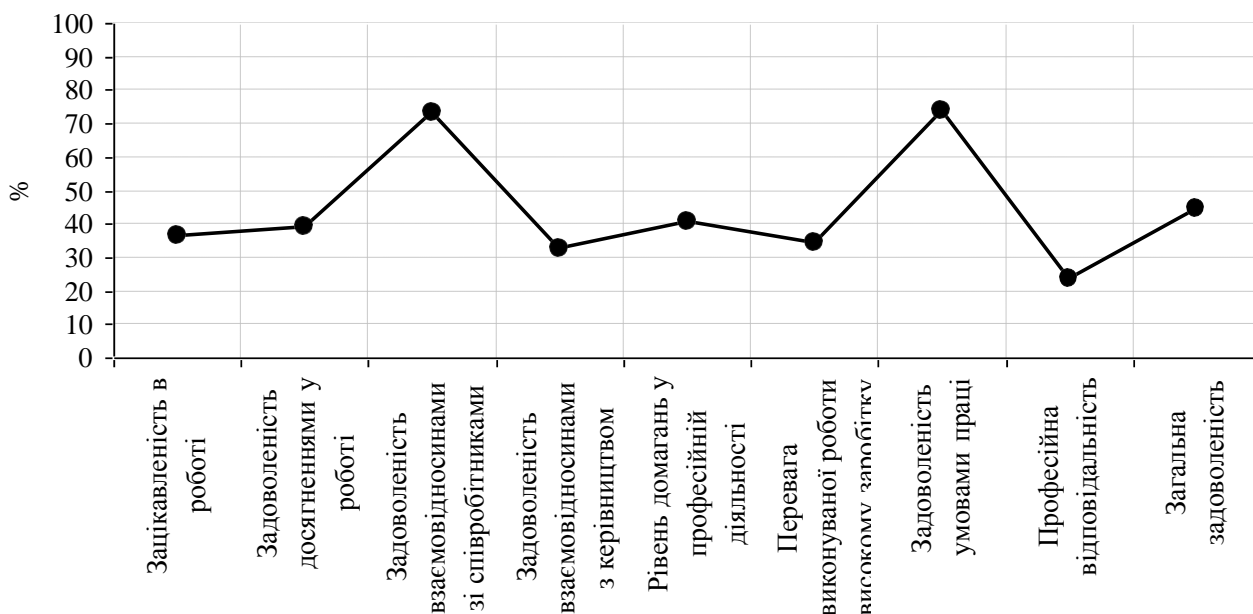


Рис. 2.8. Оцінка задоволеності працею у ТОВ «ВНА Трейд»

Джерело: побудовано автором на основі [12]

Середній показник задоволеності працею невисокий, становить 44,2%, що відповідає низькому задоволенню працею працівників. Отриманий результат визначається такими складовими:

- за загального низького інтересу до роботи, у 36,5% опитаних співробітників компанії він має значення нижче середнього. Тобто частина працівників цікавиться виконуваною роботою, але інтерес недостатньо високий;

- загалом, задоволеність досягненнями у роботі є також низькою, середній показник становить 38,9%. Це означає, що при порівняно невисокому інтересі до роботи, співробітники, проте, зіставляють досягнуті результати трудової діяльності з бажаними. Як наслідок, низький інтерес до роботи пов'язаний не з відсутністю бажання виконувати роботу, покладену на співробітників, а з відсутністю результату, що сприймається працівниками, як такий, що приносив би їм задоволення;

- задоволеність відносинами з іншими співробітниками становить 73,33%, що є високим показником, причому тільки в одного працівника показник задоволеності є середнім. Інакше кажучи, хоча інтерес до роботи, внаслідок невисокої

задоволеності професійними досягненнями невисокий, проте працівники виявляють інтерес до спілкування зі співробітниками та прагнуть його реалізувати;

- задоволеність взаєминами з керівництвом низька, становить лише 32,8%, у 26,7% опитаних вона є середньою. Інакше висловлюючись, у досліджуваній організації існують певні протиріччя, пов'язані з взаємодією між керівництвом і співробітниками, саме тому багато працівників менше зацікавлені виконанням обов'язків, але більше цікавляться спілкуванням з іншими працівниками;

- при середньому рівні професійних вимог у 40,5%, у 39,2% він є середнім, у 13,3% опитаних працівників він високий. Інакше висловлюючись, реально більш як половина працівників зацікавлена у професійному розвитку, зокрема, у виконанні складнішої роботи, але керівництво не пропонує можливості для реалізації цього інтересу, унаслідок чого знижується загальний інтерес до роботи, невелика задоволеність професійними досягненнями;

- перевага виконуваної роботи вищому заробітку невелика, становить 34,1%, у 26,6% опитаних вона середня, у 6,7% респондентів вона є високою. Інакше кажучи, заробітна плата влаштовує більшість працівників організації, але оскільки вони не можуть задовольнити професійні домагання, інтерес до роботи знижується, невисока задоволеність професійними досягненнями, тому керівництво компанії, навіть пропонуючи працівникам вищий заробіток, реально не створює суттєвих стимулів до більш продуктивної праці (підтверджено даними табл. 2.7). Тим не менш, у відсутності взаємодії між працівниками організації та керівництвом, відсутня можливість вироблення умов праці, які краще відповідають інтересам працівників;

- дуже висока задоволеність умовами праці, вона становить 73,9%, водночас значення показника є середнім по 33,3% опитаних працівників. Проте, загалом, працівники підприємства задоволені умовами виконання дорученої їм роботи;

- професійна відповідальність низька, становить лише 23,6%, але 22,8% опитаних демонструють середній показник професійної відповідальності, а 7,3% опитаних працівників характеризуються високим показником. Отже, більшість працівників організації, за відсутності можливості реалізувати професійні

претензії, недостатньо зацікавлені у тому, щоб виконувати складнішу роботу, що передбачає більш високий рівень відповідальності, навіть якщо їм буде запропоновано вищу винагороду.

У цілому, проведений аналіз дозволяє зробити наступні висновки щодо існування резервів впровадження нових технологій в управлінні персоналом ТОВ «ВНА Трейд» (табл. 2.8).

Таблиця 2.9

Проблеми та резерви впровадження нових технологій в управлінні персоналом ТОВ «ВНА Трейд»

Метод	Результат	Виявлені проблеми
Аналіз структури управління	Підприємство має лінійно-функціональну структуру управління, яка відповідає поточним та перспективним потребам підприємства	Спеціалізований суб'єкт управління персоналом має статус спеціаліста, а не керівника
Економічний аналіз	Досягається суттєве підвищення економічної ефективності використання трудового потенціалу організації для отримання прибутку, зокрема, щодо організації оплати праці. В економічному плані управління персоналом ведеться неефективно	У перспективі низька задоволеність працею працівників і недостатній інтерес до роботи можуть призвести до зниження ефективності використання заробітної плати для отримання прибутку
Аналіз кадрового складу	- Структура персоналу за категоріями раціональна; У структурі персоналу переважають працівники молодого віку; - Стаж роботи більшості співробітників організації значний.	Підвищення чисельності персоналу високими темпами не дозволяє керівництву організації контролювати ефективність використання праці новоприйнятих працівників, оскільки відсутні механізми ділової оцінки персоналу компанії
Аналіз документів	Управління персоналом здійснюється ефективно, проте є певні проблеми у закріпленні різних напрямків управління персоналом на рівні внутрішніх документів	Відсутня ділова оцінка, що знижує ефективність контролю за відповідністю працівників потребам компанії. Не використовується нематеріальне стимулювання праці працівників
Опитування	Задоволеність працею невисока. Більшість працівників організації, за відсутності можливості реалізувати професійні домагання, недостатньо зацікавлені у тому, щоб виконувати складнішу роботу, що передбачає більш високий рівень відповідальності, навіть якщо їм буде запропоновано вищу винагороду	зарплата є прийнятною для основної маси співробітників підприємства, але, враховуючи те, що працівники не мають змоги задовольнити професійні домагання, рівень зацікавленості в роботі має тенденцію до зниження, невисокою є задоволеність рівнем професійних досягнень. Тому

		керівництво навіть за умов підвищення заробітної плати не досягає відповідної мети у підвищення продуктивності трудової діяльності. пропонуючи працівникам вищий заробіток, реально не створює значних стимулів до продуктивному праці.
--	--	---

Джерело: побудовано автором на основі [12]

Таким чином, виділено такі проблеми управління персоналом у ТОВ «ВНА Трейд», які виступають резервом для запровадження нових технологій в управлінні людськими ресурсами:

- спеціалізований суб'єкт управління персоналом має статус спеціаліста, а не керівника;
- у перспективі низька задоволеність працею працівників і недостатній інтерес до роботи можуть призвести до зниження ефективності використання заробітної плати для отримання прибутку;
- нарощування чисельності персоналу високими темпами не дозволяє керівництву організації контролювати ефективність використання праці новоприйнятих працівників;
- відсутня ділова оцінка, що знижує ефективність контролю за відповідністю працівників потребам підприємства. Не використовується нематеріальне стимулювання праці працівників;
- зарплата є прийнятною для основної маси співробітників підприємства, але, враховуючи те, що працівники не мають змоги задовольнити професійні домагання, рівень зацікавленості в роботі має тенденцію до зниження, невисокою є задоволеність рівнем професійних досягнень. Тому керівництво навіть за умов підвищення заробітної плати не досягає відповідної мети у підвищення продуктивності трудової діяльності. пропонуючи працівникам вищий заробіток, реально не створює значних стимулів до продуктивному праці.

Висновки до розділу 2. Отже, проаналізувавши інновації в управлінні ТОВ «ВНА Трейд», можна зазначити, що в організації є проблема визначення

готовності працівників до виконання обов'язків, передбачених специфікою бізнес-процесів. Проявом невідповідності між очікуваннями працівників та фактичною роботою є вибуття кадрів. Також слід враховувати відсутність нематеріального стимулювання праці в організації, тоді як цей аспект управління персоналом важливий задля досягнення ефективності використання трудових ресурсів. З огляду на розширення діяльності ТОВ «ВНА Трейд», це також один із факторів досягнення ефективності здійснення витрат на управління персоналом у перспективі.

Позитивною характеристикою системи управління персоналом є система мотивації, за результатами аналізу якої встановлено, що середня заробітна плата на підприємстві стабільно перевищує оплату працівників у сфері торгівлі в Україні.

Варто зазначити, що за результатами аналізу узагальнюючих показників господарської діяльності ТОВ «ВНА ТРЕЙД» можна зробити висновок про те, що підприємство стабільно розвивається, підтвердженням чого є нарощення продажів та матеріально-технічної бази. Але негативним аспектом, виявленим під час аналізу стало те, що підприємство втратило контроль над витратами.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ІННОВАЦІЙНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ВНА ТРЕЙД»

3.1. Стратегічні засади оновлення системи управління персоналом підприємства

Проведений аналіз інноваційних аспектів управління персоналом ТОВ «ВНА Трейд» дозволив виділити ряд недоліків, пов'язаних із системою управління персоналом підприємства. Ці недоліки ведуть до зниження ефективності діяльності всієї організації, а виникнення цих недоліків обумовлено як певними упущеннями, так і активним збільшенням чисельності персоналу підприємства, яке відбувалося впродовж останніх років. Нарощування чисельності співробітників ТОВ «ВНА Трейд» веде до ускладнення умов управління персоналом, що вимагає формування нових елементів системи управління персоналом, і навіть вдосконалення регламентації управління працівниками на інноваційній основі. Існуюча система управління персоналом відповідає потребам підприємства в управлінні працівниками за тієї чисельності персоналу, яка існувала раніше, але не дозволяє ефективно використовувати трудові ресурси підприємства за існуючої чисельності.

Крім того, на підприємство впливають фактори зовнішнього середовища, зокрема зміна умова на ринку України внаслідок військових дій у більшості регіонів України, а також зниження купівельної спроможності населення внаслідок подорожчання імпортової продукції у відповідь на девальвацію національної валюти. Тому підвищення інноваційності управління персоналом на підприємстві ТОВ «ВНА ТРЕЙД» має відповідати як поточним, так й перспективним напрямам діяльності підприємства.

Як наслідок, для підвищення інноваційності системи управління персоналом у ТОВ «ВНА ТРЕЙД» необхідно насамперед сформувавши інноваційну кадрову стратегію виходячи з результатів аналізу зовнішнього та внутрішнього

середовища. Відповідно до інноваційної кадрової стратегії виділити ті складові управління персоналом, які мають найбільше значення для підприємства, і сформувати елементи системи управління персоналом, що відповідають особливостям кадрової стратегії.

Досліджуване підприємство ТОВ «ВНА Трейд» могло б сформувати систему управління персоналом за всіма аспектами, але в цьому випадку суттєво б зросли витрати на управління персоналом, оскільки підприємство має відносно невеликий розмір навіть при збільшенні чисельності працівників. Тому з економічної точки зору таке рішення було б неефективним.

Варіанти інноваційної кадрової стратегії підприємства ТОВ «ВНА Трейд» ґрунтуються на результатах проведеного аналізу та представлені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Варіанти інноваційної кадрової стратегії ТОВ «ВНА Трейд»

Стратегія	Опис	Кадрова стратегія
Обмежене зростання	Реалізовувана нині стратегія. Основним фактором підвищення ефективності управління підприємством є вже створені переваги	Відповідність кваліфікації персоналу використовуваним технологіям та бізнес-процесам, зниження плинності кадрів
Внутрішні переваги	Підприємство прагне знизити витрати на реалізацію продукції, використовує для цього, зокрема, технологічні фактори	Орієнтація персоналу на внутрішнє середовище, заохочення працівників до виконання планових показників продажів
Зовнішні переваги	Підприємство прагне посилення впізнаваності та частки ринку порівняно з конкурентами. Також використовуються технологічні фактори	Орієнтація персоналу на зовнішнє середовище та вдосконалення управління винагородами працівників
Диверсифікація	Підприємство розширює портфель брендів з використанням можливостей ринку, у тому числі формує товарні пропозиції за сегментами ринку.	Орієнтація персоналу на пошук нових перспективних брендів для просування на вітчизняному ринку та заохочення до більш ефективної взаємодії зі споживачами та партнерами

Джерело: складено автором на основі [12]

З табл. 3.1 видно, що підприємство ТОВ «ВНА Трейд» може реалізувати різні інноваційні стратегії, спрямовані на оновлення системи управління

персоналом. Найменш ефективною є стратегія обмеженого зростання, оскільки організація при реалізації цієї стратегії стикається зі зниженням ефективності використання заробітної плати для отримання прибутку. Стратегія диверсифікації в цілому приваблива, але інтерес до роботи у співробітників невисокий, тому організації може знадобитися тривалий період часу для того, щоб співробітники почали брати активну участь у підвищенні ефективності бізнес-процесів відповідно до нових запитів ринку. Стратегія зовнішніх переваг дозволить компанії ТОВ «ВНА Трейд» вирішити низку проблем, у тому числі проблему недостатньо високої рентабельності, але існуюча система управління персоналом орієнтована на виробничу складову внаслідок чого знадобляться значні витрати часу для формування кадрової стратегії відповідно до орієнтації на зовнішнє середовище.

У той самий час, персонал організації вже орієнтовано на виробничу складову діяльності, підприємство має можливість за допомогою вдосконалення бізнес-процесів просування продукції на ринок знизити витрати. Як наслідок, основні орієнтири в управлінні персоналом пов'язані зі стратегією зростання на основі внутрішніх переваг, що передбачає підвищення кваліфікації працівників та їхню орієнтацію на виробничо-маркетингову діяльність підприємства. Напрями підвищення інноваційності системи управління персоналом ТОВ «ВНА Трейд» відповідно до стратегії зростання на основі внутрішніх переваг представлені в табл. А.1 (Додаток А).

Основа підвищення інноваційності системи управління персоналом підприємства ТОВ «ВНА Трейд» становить підвищення інтересу працівників до роботи як засобу реалізації професійних домагань на основі створення можливостей для професійного розвитку, що забезпечується використанням навчання як заохочення. Необхідний розвиток відносин між персоналом та керівництвом, у тому числі, на основі доведення до працівників цілей підприємства, результатів ділової оцінки працівників та показників господарської діяльності. Працівники повинні розуміти зв'язок між професійними домаганнями, цілями підприємств та компетенціями як засобом досягнення цілей ТОВ «ВНА

Трейд» та задоволенням професійних домагань.

Як наслідок, підвищення інноваційності системи управління персоналом має бути спрямоване на підвищення задоволеності працею працівників на основі підвищення їхнього інтересу до роботи та створення реальних можливостей для більш ефективного задоволення потреб, пов'язаних із матеріальною винагородою, за рахунок використання навчання як джерела професійного розвитку працівників. Завдяки навчанню працівник отримує реальну можливість більш продуктивної праці та досягнення поставлених перед ним цілей. Необхідно також розвивати задоволеність взаємовідносинами з керівництвом за рахунок заохочення пропозицій щодо вдосконалення господарської діяльності, ключових бізнес-процесів та доведення до працівників відомостей про результати діяльності аналізованого суб'єкта господарювання.

Для підвищення інноваційності управління персоналом у ТОВ «ВНА Трейд» знадобиться формування окремих підсистем у системі управління персоналом. Крім того, оскільки система управління персоналом повинна відповідати кадровій стратегії підприємства, пропонується окремо розробити Положення про систему управління персоналом, яким встановлюється кадрова стратегія організації, визначаються основні напрямки управління персоналом. Також цей документ призначений для опису тих елементів керування персоналом, які не регламентовані іншими документами підприємства. Нематеріальне стимулювання не грає настільки значної ролі як фінансове стимулювання праці, але використовується удосконалення управління персоналом підприємства.

Зміст основних документів, запропонованих удосконалення системи управління персоналом організації, представлено в табл. А.2 (додаток А).

Удосконалення кадрових документів ТОВ «ВНА Трейд» дозволить підприємству оновити систему управління персоналом відповідно до найбільш значущих напрямів підвищення ефективності використання людських ресурсів. Ці напрями визначаються стратегією підприємства.

Для наочності запропоновані напрями підвищення інноваційності системи управління персоналом підприємства ТОВ «ВНА Трейд» представлені на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Напрями підвищення інноваційності системи управління персоналом у ТОВ «ВНА Трейд»

Розроблено автором

За рахунок розробки Положення про систему управління персоналом забезпечується взаємозв'язок між окремими напрямками управління людськими ресурсами на досліджуваному підприємстві ТОВ «ВНА Трейд», формуються цілі компанії стосовно управління персоналом на інноваційній основі. Положення про навчання дозволяє працівникові ефективніше задовольняти потреби, пов'язані з роботою, з допомогою розвитку професійних навичок, навчання сприймається як нематеріальне заохочення. Використання Положення про оцінку створює об'єктивну можливість формування поглядів щодо професіоналізму працівника не тільки у керівництва підприємства, а й у працівників організації. За рахунок Положення про найм забезпечується залучення на підприємство працівників, які мають необхідну кваліфікацію, крім того, проводиться об'єктивна оцінка професійних навичок працівника. Положення про матеріальне стимулювання

заохочує працівників підприємства до участі у вдосконаленні ключових бізнес-процесів діяльності. Як наслідок, підвищується інтерес працівників підприємства до роботи.

Таким чином, виділено такі напрями підвищення інноваційності системи управління персоналом на підприємстві ТОВ «ВНА Трейд»:

– основні орієнтири в управлінні персоналом пов'язані зі стратегією зростання на основі внутрішніх переваг, що передбачає підвищення кваліфікації працівників та їхню орієнтацію на виробничо-маркетингову діяльність підприємства;

– основу оновлення системи управління персоналом підприємства становить підвищення інтересу до роботи як засобу реалізації професійних домагань на основі створення можливостей для професійного розвитку, що забезпечується використанням навчання як заохочення для працівників;

– вдосконалення кадрових документів підприємства дозволяє сформувати систему управління персоналом відповідно до найбільш значущих напрямів підвищення ефективності використання людських ресурсів. Ці напрями визначаються стратегією підприємства;

Для підвищення рівня інноваційності системи управління персоналом у ТОВ «ВНА Трейд» потрібна розробка наступних документів:

а) з допомогою розробки Положення про систему управління персоналом забезпечується взаємозв'язок між окремими напрямами управління людськими ресурсами у створенні, формуються мети організації стосовно управління персоналом;

б) Положення про навчання дозволяє працівнику ефективніше задовольняти потреби, пов'язані з роботою в організації, за допомогою розвитку професійних навичок навчання сприймається як нематеріальне заохочення;

в) використання Положення про оцінку створює об'єктивну можливість формування уявлень про професіоналізм працівника не тільки у керівництва підприємства, а й у працівників ;

г) за рахунок Положення про найм забезпечується залучення на

підприємство працівників, які мають необхідну кваліфікацію, крім того, проводиться об'єктивна оцінка професійних навичок працівника;

д) Положення про матеріальне стимулювання заохочує працівників підприємства до участі у вдосконаленні бізнес-процесів та основних аспектів господарської діяльності суб'єкта господарювання.

3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Ефективність заходів підвищення інноваційності системи управління персоналом у ТОВ «ВНА Трейд» оцінюється у взаємозв'язку з реалізацією стратегії зростання з урахуванням внутрішніх переваг. Реалізація цієї стратегії неможлива без формування системи управління персоналом, виходячи з особливостей діяльності підприємства, саме кадрова стратегія становить основу реалізації цієї стратегії, оскільки забезпечується відповідність працівників виробничим потребам підприємства. Як наслідок, оцінка ефективності напряму підвищення інноваційності системи управління персоналом здійснюється виходячи із мети максимізації прибутку підприємства. Збільшення прибутку оцінюється з урахуванням витрат, які необхідні здійснити підприємству для удосконалення запропонованих напрямів.

Оскільки йдеться про реалізацію стратегії зростання, оцінка проводиться на основі збільшення виручки. Виручка зростає за рахунок зміцнення конкурентних переваг підприємства, що формуються, насамперед, з внутрішніх переваг. Реалізація стратегії, що ґрунтується на внутрішніх перевагах, також передбачає підвищення рентабельності. Джерелом зростання рентабельності виступають пропозиції працівників щодо вдосконалення бізнес-процесів та господарської діяльності підприємства.

Оцінка приросту виручки за рахунок підвищення інноваційності системи управління персоналом ґрунтується на даних маркетингового відділу. Підприємство могло б розширити збут продукції за умови посилення внутрішніх переваг, що базуються на технологічній складовій, на 21,4%. Приймається, що

цей показник становить ефект від підвищення інноваційності системи управління персоналом за виручкою. Розрахунок приросту виручки за рахунок підвищення інноваційності системи управління персоналом підприємства представлений у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Приріст виручки ТОВ «ВНА Трейд» за рахунок підвищення інноваційності системи управління персоналом

Показник	2021 рік	За рахунок рекомендацій (план)	Відхилення (+,-), тис. грн.
Виручка, тис. грн.	117358	142472,6	25114,6
Темп зростання виручки, %	114,1	121,4	-

Джерело: складено автором на основі [11]

За рахунок рекомендацій виручка підприємства ТОВ «ВНА «Трейд» у плановому 2022 році складе:

$$117358 * 1,214 = 142472,6 \text{ тис. грн.}$$

Збільшення виручки порівняно з 2021 роком становить:

$$142472,6 - 117358 = 25114,6 \text{ тис. грн.}$$

За даними відділу постачання та відділу маркетингу, частка необґрунтованих витрат, які можуть бути знижені за рахунок удосконалення процесів закупівлі та реалізації продукції, становить 5,3% собівартості продажів.

Розрахунок приросту прибутку від продажу та рентабельності продажів за рахунок підвищення інноваційності системи управління персоналом ТОВ «ВНА Трейд» представлений у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Ключові показники ТОВ «ВНА Трейд» за рахунок підвищення інноваційності системи управління персоналом

Показник	2021 рік	За рахунок рекомендацій (план)	Відхилення (+,-)	
			тис. грн.	%
Виручка, тис. грн.	117358,0	142472,6	25114,6	21,4

Собівартість продажів, тис. грн.	80812,7	92907,0	12094,3	15,0
Частка собівартості у виручці, %	68,9	65,2	-3,6	-5,3
Валовий прибуток, тис. грн.	36545,3	49565,6	13020,3	35,6
Комерційні витрати, тис. грн.	28587,2	34333,2	5746,0	20,1
Управлінські витрати, тис. грн.	5422,1	6846,2	1424,1	26,3
Прибуток від продажів, тис. грн.	2536,0	8386,2	5850,2	230,7
Рентабельність продажів, %	2,2	5,9	3,7	172,4

Джерело: складено автором на основі [11]

Збільшення прибуток від продажів досягається за рахунок зменшення частки собівартості продажів у виручці. Виходячи з даних за 2021 рік, частка собівартості продажів у виручці у плановому 2022 році становитиме:

$$68,9 * (1 - 0,053) = 65,2\%$$

Виходячи з передбачуваної з урахуванням рекомендацій виручки, собівартість продажів складе:

$$142472,6 * 65,2/100 = 92907,0 \text{ тис. грн.}$$

Валовий прибуток з урахуванням рекомендацій складе:

$$142472,6 - 92907,0 = 49565,6 \text{ тис. грн.}$$

Сума управлінських витрат за рахунок підвищення ефективності системи управління персоналом у ТОВ «ВНА Трейд» має зростати повільнішими темпами, ніж у 2019-2021 роки. Відповідно, управлінські витрати складуть у плановому 2022 році – 6846,2 тис. грн.

Комерційні витрати у плановому році зростуть практично пропорційно зростанню виручки і складуть 34333,2 тис. грн. (приріст порівняно зі звітними даними 2021 року – +20,1%).

Збільшення прибутку від продажів за рахунок підвищення інноваційності системи управління персоналом підприємства становить 8386,2 тис. грн., рентабельність продажів зростає до 5,9% (довідково у 2021 році: 2,2%).

Отримані дані підтверджують доцільність практичної реалізації запропонованих заходів. Проте ці показники не враховують витрат на підвищення інноваційності системи управління персоналом, сума яких складається з одноразових та поточних витрат досліджуваного підприємства. Одноразові витрати здійснюються лише для реалізації рекомендацій щодо вдосконалення

системи управління персоналом.

Менеджер з управління персоналом бере участь у розробці документів, оскільки його обов'язки, передбачені посадовими інструкціями, тому додаткових витрат підприємство не здійснює. У той же час керівники підрозділів не зобов'язані розробляти описи на посади та матеріали для оцінки професійних знань працівників. Загалом в організації є 12 посад, де потрібно здійснювати розробку документів. Трудомісткість розробки одного документа встановлюється на рівні – 4 години.

Загальний розрахунок одноразових та поточних витрат для підвищення інноваційності системи управління персоналом ТОВ «ВНА Трейд» представлений у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Витрати на підвищення інноваційності системи управління персоналом у ТОВ «ВНА Трейд», тис. грн.

Показник	Сума, тис. грн.	Частка, %
Одноразові витрати		
Розробка документації	35	4,4
Поточні витрати		
Доплата менеджера з персоналу	96	12,0
Доплати працівникам за пропозиції	452	56,3
Навчання персоналу	220	27,4
Всього	803	100

Джерело: складено автором на основі [11]

Відповідно до розрахунків, загальна сума витрат на плановий рік становить 803 тис. грн., з яких основна їх частка припадає на доплати працівникам за вдосконалення бізнес-процесів (452 тис. грн. або 56,3% до загальної суми витрати). На навчання персоналу пропонується витратити 220 тис. грн. (27,4% від загальної суми витрат). Відносно невеликі витрати планується витратити на доплату менеджеру з персоналу (96 тис. грн. на рік) та 35 тис. грн. – витрати на розробку оновленої документації за різними сферами управління персоналом підприємства.

Оцінка економічного ефекту рекомендацій щодо підвищення

інноваційності системи управління персоналом у ТОВ «ВНА Трейд» представлена у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Економічний ефект рекомендацій щодо підвищення інноваційності системи управління персоналом у ТОВ «ВНА Трейд» , тис. грн.

Показник	Значення
Приріст виручки	25114,6
Приріст прибутку від продажів	5850,2
Витрати на підвищення інноваційності системи управління персоналом	803
Приріст прибутку від продажів з урахуванням витрат	5047,2

Джерело: складено автором на основі [11]

Приріст прибутку від продажів з урахуванням витрат становитиме:

$$5850,2 - 803 = 5047,2 \text{ тис. грн.}$$

Оскільки витрати на підвищення інноваційності системи управління персоналом є меншими від того ефекту, який отримує підприємство завдяки їх реалізації, можна зробити висновок, що розроблені заходи є ефективними для підприємства. Також варто звернути, що окрім економічного ефекту створюється також і соціальний ефект за рахунок підвищення задоволеності працею працівників.

Таким чином, ефективність заходів щодо підвищення інноваційності системи управління персоналом на підприємстві ТОВ «ВНА Трейд» визначається такими показниками:

- збільшення виручки становить 25114,6 тис. грн.;
- приріст прибутку від продажів становить 5850,2 тис. грн.;
- витрати на підвищення інноваційності системи управління персоналом становлять 803 тис. грн.;
- приріст прибутку від продажів з урахуванням витрат становить 5047,2 тис. грн.

Висновки до розділу 3. На шляхи підвищення інноваційності управління персоналом, суттєво буде впливати вагомий зовнішній фактор – військові дії в Україні. Відповідно до цього пропозиції щодо системи управління персоналом сформовані за складовими, які мають найбільше значення для підприємства. Розроблені пропозиції є ефективними та призведуть до збільшення продажів та приросту виручки відповідно.

Оцінка ефективності запропонованих заходів ґрунтується на стратегії зростання з урахуванням внутрішніх переваг. У зв'язку з цим була сформована та запропонована система управління персоналом, враховуючи особливості діяльності підприємства. Головна мета – максимізація прибутку, що відповідно не можливо без урахування витрат. Максимізація прибутку відбувається за рахунок підвищення конкурентних переваг, які ґрунтуються на впровадженні інновацій в управлінні персоналом.

ВИСНОВКИ

У підсумку проведеного дослідження можна зробити такі висновки.

1. Поняття інновації в системі управління персоналом фактично охоплює все коло рішень, процесів, процедур та підходів до управління людським капіталом компанії, які є новими для конкретної організації, незалежно від того, чи застосовувалися вони будь-коли в інших організаціях. Основною метою інноваційного управління людськими ресурсами є побудова ефективної системи інноваційного управління персоналом організації для формування та ефективного функціонування інноваційних та активних людських ресурсів. При цьому робота окремих підсистем організації у результаті впровадження інновації зазнає істотних змін, діяльність інших підсистем виявляється порушеною частково чи взагалі змінюється.

2. В інноваційній організації всі функції управління персоналом налаштовуються на інноваційний розвиток. Інноваційна діяльність висуває додаткові вимоги до відбору персоналу, що враховує його творчі якості, а особливості роботи в інноваційній організації збільшують увагу проблеми адаптації персоналу. В інноваційній організації зростає роль мотивації та стимулювання співробітників, при цьому акцент робиться на наданні можливості самореалізації, саморозвитку, самооцінки, визнання особистих заслуг. Навчання персоналу спрямовано на розвиток інноваційного потенціалу, а саме навчання стає предметно орієнтованим. На особливу увагу заслуговує розвиток організаційної культури, який полягає у формуванні інноваційного клімату.

3. Компаніям вкрай важливо розуміти необхідність запровадження інноваційних технологій в управління персоналом для того, щоб залишатися конкурентоспроможною на ринку. Впровадження інновацій у систему управління персоналом має відбуватися на основі ретельного аналізу існуючої системи управління персоналом, виявлення її можливостей та недоліків, а також з урахуванням вимог останніх тенденцій у галузі управління персоналом та специфіки розвитку підприємства. Отже, інновації - це не тільки використання

високих технологій, а й інновації у сфері управлінських рішень. Для реалізації більшості завдань, що стоять перед підприємством, необхідні структурні перетворення системи управління персоналом підприємства на основі нових управлінських технологій.

4. Підприємство ТОВ «ВНА Трейд» є вітчизняною виробничо-торгівельною компанією, яка спеціалізується на виробництві засобів за доглядом за волоссям, а також продажу також засобів від відомих європейських виробників. Бізнес-модель компанії ТОВ «ВНА Трейд» будується на трьох складових, якими є виробництво, дистрибуція та надання послуг. Компанія ТОВ «ВНА ТРЕЙД» співпрацює з торговими оптово-роздрібними фірмами, салонами краси, школами перукарського мистецтва, а також фахівцями в сфері краси. За результатами аналізу господарської діяльності встановлено, що за останні три звітні роки компанія активно нарощувала обсяги продажів косметичної продукції. За підсумками останнього звітного 2021 року компанія продала продукції на 117,4 млн. грн. Тобто за три роки приріст склав 27,2%. Підприємство впродовж досліджуваного періоду є прибутковим, але прибуток дещо знизився до 2536 тис. грн. у 2021 році. За чисельністю персоналу ТОВ «ВНА ТРЕЙД» відноситься до підприємств середнього розміру. За підсумками 2021 року середньооблікова чисельність персоналу становила 62 працівника. При цьому за останні три роки підприємство стабільно розширювало штат.

5. Аналіз інноваційності системи управління людськими ресурсами у ТОВ «ВНА Трейд» засвідчив наступне. Структура персоналу за категоріями, загалом, є раціональною з урахуванням особливостей діяльності організації. На керівників припадає близько 15% усіх працівників. Стаж роботи більшості співробітників організації є великим, незважаючи на значну частку працівників віком до 25 років. Також позитивною характеристикою системи управління персоналом є система мотивації, за результатами аналізу якої встановлено, що середня заробітна плата на підприємстві стабільно перевищує оплату працівників у сфері торгівлі в Україні. Серед виявлених недоліків функціонування системи управління людськими ресурсами виявлено понаднормовий рівень плинності

кадрів, який коливається в межах від 10 до 12%.

6. Виділено такі проблеми управління персоналом у ТОВ «ВНА Трейд», які виступають резервом для запровадження нових технологій в управлінні людськими ресурсами: 1) спеціалізований суб'єкт управління персоналом має статус спеціаліста, а не керівника; 2) у перспективі низька задоволеність працею працівників і недостатній інтерес до роботи можуть призвести до зниження ефективності використання заробітної плати для отримання прибутку; 3) нарощування чисельності персоналу високими темпами не дозволяє керівництву організації контролювати ефективність використання праці новоприйнятих працівників; 4) відсутня ділова оцінка, що знижує ефективність контролю за відповідністю працівників потребам підприємства. Не використовується нематеріальне стимулювання праці працівників.

7. Виділено такі напрями підвищення інноваційності системи управління персоналом на підприємстві ТОВ «ВНА Трейд»: 1) основні орієнтири в управлінні персоналом пов'язані зі стратегією зростання на основі внутрішніх переваг, що передбачає підвищення кваліфікації працівників та їхню орієнтацію на виробничо-маркетингову діяльність підприємства; 2) основу оновлення системи управління персоналом підприємства становить підвищення інтересу до роботи як засобу реалізації професійних домагань на основі створення можливостей для професійного розвитку, що забезпечується використанням навчання як заохочення для працівників; 3) вдосконалення кадрових документів підприємства дозволяє сформуванню системи управління персоналом відповідно до найбільш значущих напрямів підвищення ефективності використання людських ресурсів. Ці напрями визначаються стратегією підприємства.

8. Ефективність заходів щодо підвищення інноваційності системи управління персоналом на підприємстві ТОВ «ВНА Трейд» визначається такими показниками: 1) збільшення виручки становить 25114,6 тис. грн.; 2) приріст прибутку від продажів становить 5850,2 тис. грн.; 3) витрати на підвищення інноваційності системи управління персоналом становлять 803 тис. грн.; 4) приріст прибутку від продажів з урахуванням витрат становить 5047,2 тис. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабіч К.С. Готуємося до 2022 року: топ-7 очікуваних HR-трендів. *Онлайн-журнал «ПроHR»*. 2021. URL: <https://prohr.rabota.ua/gotuyemosya-do-2022-roku-top-7-ochikuvanih-hr-trendiv> (дата звернення: 21.01.2022).
2. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.
3. Балуюва О.В., Снопенко Г.В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. *Ефективна економіка*. 2020. №12. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12_2020/12.pdf (дата звернення: 21.01.2022).
4. Білик О.С. Управління інноваційною діяльністю підприємства. *Державне управління : удосконалення та розвиток*. 2020. №. URL: http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/6_2020/103.pdf (дата звернення: 21.01.2022).
5. Бондарук Ю.С., Харченко Т.О. Інноваційні технології в системі управління підприємством. *Економіка інноваційної діяльності підприємств*. 2019. №3. С. 154-155.
6. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.
7. Брюшкова Н.О., Луць В.Ю. Система управління інноваційною діяльністю на підприємстві: основні поняття та функції. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 21. С. 236-239.
8. Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Клімас В. А. Розвиток сучасних HR-технологій як ключового елементу у системі управління персоналом. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. Вип. 56. С. 132-140.
9. Ведерніков М.Д., Базалійська Н.П. Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018 р., № 3 (102). С. 72-78.
10. Вергун В.А., Ступницький О.І. Сучасні інноваційні зміни системи

управління персоналом фірми. Науковий вісник Мукачівського державного університету. 2015. С. 96-100.

11. ВНА Трейд: офіційний сайт YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/38682913/ (дата звернення: 21.03.2022).

12. ВНА Трейд: офіційний сайт компанії. URL: <https://vna.ua/> (дата звернення: 21.03.2022).

13. Волянська-Савчук Л.В., Маці шина М.В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. Економіка і організація управління. 2019. №1 (33). С. 34-42.

14. Гавриш О.А., Довгань Л.С., Крейди І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом.: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». 2017. 528 с.

15. Голуб Ю. Ю. Сучасні підходи до класифікації інновацій. *Економічні науки. Сер.: Економіка та менеджмент*. 2012. Вип. 9(2). С. 108-115.

16. Гончар О.І., Муравська Л.І. Кадрова політика торговельного підприємства в умовах викликів пандемії КОВІД-19. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 6. С. 69-72.

17. Горобець О.А. Методи оцінки ефективності впровадження інновацій на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету* 2009. № 2, Т. 1. С. 124-127.

18. Грабовська І.В. Організаційно-управлінські інновації креативного менеджменту як необхідна умова ефективного розвитку бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 6, Том 1. С. 52-57.

19. Грішнова О.А., Заїчко О.С. Новітні технології в економіці персоналу: нові можливості й нові виклики. *Вісник економічної науки України*. 2016. № 2. С. 52-57.

20. Гуторов О.І., Михайлова Л. І., Шарко І.О., Турчіна С.Г., Киричок О.В. Управління інноваціями : навч. посібник. Вид. 2-ге, доп. Харків: «Діса плюс», 2016. 266 с

21. Дмитрієв І.А. Інноваційні технології управління персоналом на підприємствах автомобільного транспорту. Вісник Харківського національного автомобільно-дорожнього університету. 2021. URL: <http://ppb.khadi.kharkov.ua/article/download/244307/242208> (дата звернення: 21.01.2022).
22. Довгаль О.В. Інноваційне управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2015. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4227> (дата звернення: 21.01.2022).
23. Дуляба Н.І., Озарчук К.С. Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. Вип. 39. С. 166-170.
24. Дяків О.П., Островерхое В.М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
25. Жавела К.А. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. №22. С. 73-78.
26. Кармінська-Белоброва М.В. Особливості сучасних концепцій управління персоналом. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки). Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences): зб. наук. пр. Харків: НТУ "ХПІ", 2018. № 37 (1313). С. 36-40.*
27. Касич А.О., Бурба О.А. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 16, част. 1. С. 130-134.
28. Колобердянко І.І., Мемельська Н.С. Інноваційні зрушення у сфері управління персоналом в умовах глобальної економіки. *Вісник Мукачівського державного університету: Економічні науки*. 2018. Вип. 19. С. 63-68.
29. Кравець І.М. Управління людськими ресурсами на засадах компетентнісного підходу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 2. С. 251-254.
30. Кушнерик А.В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління

персоналом. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 12. С. 125-129. URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/download/319/313/> (дата звернення: 14.01.2022).

31. Лизунова О.М., Іщенко Я.Г., Кондрашова Г.В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Вісник Мукачівського державного університету*. 2018. Вип. 14. С. 448-456.

32. Махмудов Х.З., Чухліб В.Є. Сучасні технології управління персоналом в аграрних підприємствах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 2 (29). С. 81-86.

33. Мельник В.І. Державно-управлінський аспект генези наукових теорій та концепцій у сфері кадрового забезпечення: від управління персоналом до управління людськими ресурсами. *Наукові перспективи*. 2021. №5(11). С. 130-144.

34. Міхєєв А., Акулов Я., Дергаль В. Як побудувати організацію майбутнього: нові тенденції в управлінні персоналом. Київстар бізнес-хаб. 2021. URL: <https://hub.kyivstar.ua/news/kak-postroit-organizacziyu-budushhego-novye-tendenczii-v-upravlenii-personalom/> (дата звернення: 21.01.2022).

35. Мішина С.В., Мішин О.Ю. Інноваційні методи управління персоналом. *Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. “Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця” : тези доповідей, 31 травня – 1 червня 2018 р.* Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. С. 318-319.

36. Писаревська Г.І. Сучасні тенденції та перспективи впровадження hr-діджиталізації на підприємстві. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*. 2021. №2 (20). URL: [http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/25497/1/тези%202021%20Писаревська%20\(2\).pdf](http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/25497/1/тези%202021%20Писаревська%20(2).pdf) (дата звернення: 21.01.2022).

37. Погорелова Т.О. Інноваційні технології в управлінні персоналом на сучасному підприємстві. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Економічні науки*. 2018. № 15 (1291). С. 101-104.

38. Потемкин, В.К. Управление персоналом : учебник для вузов. СПб:

Питер, 2014. 412 с.

39. Пучкова С.І. Інновації у практиці управління персоналом на сучасних підприємствах. 2020 URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1.pdf> (дата звернення: 21.01.2022).

40. Радкевич В.О. Інноваційні засади управління персоналом підприємств. *Educacja zawodowa i ustawiczna: Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji; [redakcja naukowa Nella Nyczkało; Adam Solak]*. 2016. №13. С. 259-268.

41. Революція у відносинах між робітником та роботодавцем. Спеціальний звіт «Deloitte». 2021. 48 с. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/human-capital/russian/ RU-2021_Human-Capital-Trends-Scenarios-special-report.pdf (дата звернення: 21.01.2022).

42. Сільченко І.А. Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2016. № 1 (33). С. 91-95.

43. Смирнов Б.М. Кадрові нововведення в системі управління персоналом: підручник для ВНЗ. Київ. ГАУ, Варяг, 2014. 371 с.

44. Сойма С.Ю., Балко О.Ю. Сучасні інноваційні технології в управлінні персоналом. *Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна*. 2019. №1(20). С. 82-88.

45. Суровкин Н.В. Система управления персоналом как инновация. *Управление персоналом*. 2016. № 3. С. 22-27.

46. Турчіна С.Г., Дашутіна Л.О., Баценко Л.М. Управління розвитком персоналу сільськогосподарських підприємств в умовах конкурентного середовища. *Журнал «Наукові інновації та передові технології» (Серія «Державне управління», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»)*. 2022. № 1(3). С. 195-203.

47. Устіловська А.С. Формування інноваційних методів управління персоналом у розрізі праксеологічного підходу. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2019. №4. С. 101-110.

48. Хвостенко Т. Сучасні методи та інновації для підвищення ефективності та розвитку кадрового потенціалу. 2019. URL: <http://iqholding.com.ua/articles/suchasni-metodi-ta-innovatsii-dlya-pidvishchennya-efektivnosti-ta-rozvitku-kadrovogo-potent> (дата звернення: 21.01.2022).

49. Цисар О.Р. Глобальні тренди в роботі персоналу у 2021/22. *Онлайн-журнал «ПроHR»*. 2021. URL: <https://prohr.rabota.ua/globalni-trendi-v-roboti-personalu-u-2021-22> (дата звернення: 21.01.2022).

50. Чевганова В.Я., Прийма Ю.О. Формування концепції управління персоналом торговельного підприємства в сучасних умовах. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. Вип. 41. С. 187-193.

51. Черноіванова Г. С. Функціональний підхід до управління інноваційним складником підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2017. Вип. 28. С. 129–133.

52. Шаповал О.А. Концепція управління персоналом підприємства в системі кадрового менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. Вип. 31. С. 146-149.

53. Яковенко І.В., Петряєв О.О. Інноваційні методи управління персоналом підприємства. *Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві: зб. наук. праць за матеріалами Міжнародної науково-практичної конференції*. 20 березня 2020 року Велико-Тирново, Болгарія : ACCESS PRESS, 2020. С. 257- 262.

54. Alosani M.S., Al-Dhaafri H.S. and Awadh Abdulla A. Investigating the role of HRM practices on service innovation: empirical evidence from UAE government agencies. *Management Research Review*, 2021. Vol. 44 No. 1, pp. 1-24.

55. Azevedo M.C.d., Schlosser F., McPhee, D. Building organizational innovation through HRM, employee voice and engagement. *Personnel Review*, 2021. Vol. 50 No. 2, pp. 751-769.

56. Bondarouk T., Kees Looise J. and Lempsink B. Framing the implementation of HRM innovation: HR professionals vs line managers in a construction company. *Personnel Review*. 2009. Vol. 38 No. 5, pp. 472-491.

57. Colakoglu S.S., Erhardt N., Pougnet-Rozan S. and Martin-Rios C. "Reviewing Creativity and Innovation Research Through the Strategic HRM Lens", Buckley, M.R., Wheeler, A.R., Baur, J.E. and Halbesleben, J.R.B. (Ed.) *Research in Personnel and Human Resources Management (Research in Personnel and Human Resources Management, 2019. Vol. 37)*, Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 227-271.

58. Frascati Manual: Proposed Standard Practice for Surveys on Research and Experimental Development. 6th ed. OECD, 2002. 256 p. URL: https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/frascati-manual-2002_9789264199040-en (дата звернення: 21.01.2022).

59. Gigauri I. Effects of COVID-19 on human resource management from the perspective of digitalization and work-life-balance. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 2020. No 4(31). URL: <https://rsglobal.pl/index.php/ijite/article/view/1438> (дата звернення: 21.01.2022).

60. Koster F., Benda, L. Innovative human resource management: measurement, determinants and outcomes. *International Journal of Innovation Science*, 2020. Vol. 12 No. 3, pp. 287-302.

61. Lei H., Khamkhoutlavong M., Le P.B. Fostering exploitative and exploratory innovation through HRM practices and knowledge management capability: the moderating effect of knowledge-centered culture». *Journal of Knowledge Management*, 2021. Vol. 25 No. 8, pp. 1926-1946.

62. Richard A. Wolfe. Human resource management innovations: Determinants of their adoption and implementation. *Human resource management*. 1995. Volume 34, Issue 2. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/hrm.3930340208> (дата звернення: 21.01.2022).

63. Schuler S.R. «Opportunities abound in HRM and innovation», *Journal of Chinese Human Resource Management*. 2013. Vol. 4 No. 2, pp. 121-127. <https://doi.org/10.1108/JCHRM-02-2013-0011>

64. Than S.T., Le P.B. and Le T.T. The impacts of high-commitment HRM practices on exploitative and exploratory innovation: the mediating role of knowledge

sharing. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. 2021.

URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/VJKMS-10-2020-0196/full/html> (дата звернення: 21.01.2022).

**Напрями підвищення інноваційності системи управління персоналом
у ТОВ «ВНА Трейд»**

Проблема	Рішення	Документи
Спеціалізований суб'єкт управління персоналом має статус спеціаліста, а не керівника	Необхідно надати спеціалісту з управління персоналом статус керівника для забезпечення можливості формування системи управління персоналом та прийняття рішень у сфері стратегії управління людськими ресурсами	Проект посадової інструкції менеджера з персоналу
У перспективі низька задоволеність працею працівників і недостатній інтерес до роботи можуть призвести до зниження ефективності використання заробітної плати для отримання прибутку	Необхідно досягнення вищої задоволеності працею працівників у тих напрямках, із якими пов'язані проблеми управління персоналом. Необхідно підвищити інтерес до роботи за рахунок заохочення пропозицій щодо вдосконалення бізнес-процесів та задоволеність взаємовідносинами з керівництвом за рахунок розширення спілкування з нис	- Проект Положення про матеріальне стимулювання - Проект Положення про систему управління персоналом
Нарощування чисельності персоналу високими темпами не дозволяє керівництву організації контролювати ефективність використання праці новоприйнятих працівників, оскільки відсутні механізми ділової оцінки персоналу компанії	Необхідно вдосконалити механізми контролю за ефективністю використання прийнятих на підприємство працівників. І тому необхідно розробити порядок оцінки кадрової потреби з урахуванням описів посад працівників. Відбір персоналу повинен проводитись відповідно до вимог конкретної посади, що розробляються на основі опису посад. При розстановці персоналу одним з елементів трудової адаптації має стати формування цільових показників випробування прийому на роботу, на основі яких проводиться контроль ефективності залучення на підприємство нових працівників	- Проект Положення про систему управління персоналом - Проект Положення про прийом персоналу
Відсутня ділова оцінка, що знижує ефективність контролю за відповідністю працівників потребам компанії. Не використовується нематеріальне стимулювання праці працівників	Потрібно організувати ділову оцінку відповідно до потреб підприємства у вдосконаленні бізнес-процесів. Нематеріальне стимулювання має використовуватися як інструмент заохочення працівників за наслідками ділової оцінки. Основним інструментом нематеріального стимулювання стає заохочення працівників, які мають найвищу	- Проект Положення про систему управління персоналом - Проект Положення про оцінку персоналу

	підготовку відповідно до потреб виробничо-маркетингової діяльності підприємства.	
<p>Зарплата є прийнятною для основної маси співробітників підприємства, але, враховуючи те, що працівники не мають змоги задовольнити професійні домагання, рівень зацікавленості в роботі має тенденцію до зниження, невисокою є задоволеність рівнем професійних досягнень. Тому керівництво навіть за умов підвищення заробітної плати не досягає відповідної мети у підвищенні продуктивності трудової діяльності. пропонуючи працівникам вищий заробіток, реально не створює значних стимулів до продуктивному праці</p>	<p>Необхідно, насамперед, сформулювати умови задоволення професійних домагань працівників. І тому використовується навчання, оскільки воно виступає інструментом розвитку персоналу, забезпечуючи найкращу відповідність кваліфікації працівників виробничим потребам підприємства. З погляду нематеріального стимулювання праці навчання має розглядатися як один із видів заохочень, який пропонується лише працівникам, які демонструють високі результати професійної діяльності. Тому в рамках ділової оцінки керівництво має не тільки доводити до працівників її результати, а й заохочувати найефективніше виконуючих обов'язки працівників за рахунок надання їм безкоштовного навчання або найкращих умов навчання порівняно з іншими працівниками. Оскільки працівники мають розуміти зв'язок між професійними домаганнями, цілями підприємства та компетенціями як засобом досягнення цілей підприємства та задоволенням професійних домагань, до працівників мають доводитися цілі підприємства.</p>	<p>- Проект Положення про систему управління персоналом - Проект Положення про навчання</p>

Джерело: складено автором на основі [12]

**Документи щодо підвищення інноваційності системи управління персоналом
у ТОВ «ВНА Трейд»**

Документ	Зміст
<p>Проект Положення про систему управління персоналом</p>	<p>- кадрова стратегія підприємства спрямована на участь працівників у вдосконаленні господарської діяльності підприємства. Ґрунтується на заохоченні працівників до вдосконалення професійних навичок, необхідних для досягнення цілей, що стоять перед працівниками, участі працівників у вдосконаленні господарської діяльності та відповідності винагороди участі працівників у діяльності підприємства</p> <p>- Формуються такі підсистеми управління персоналом підприємства:</p> <p>а) стимулювання праці. Ґрунтується на відповідності між участю працівника у діяльності підприємства та винагородою. Доповнюється заохоченням найкращих працівників за рахунок навчання</p> <p>б) залучення персоналу. Підприємство залучає персонал на основі обґрунтованого встановлення кількісних показників та вимог до персоналу. У період випробування прагне найбільш обґрунтованої оцінки результатів праці працівників</p> <p>в) оцінка персоналу. Спрямована на отримання як керівництвом, так і працівниками об'єктивної оцінки професійних навичок працівників підприємства з урахуванням його виробничих потреб</p> <p>г) навчання персоналу. Підприємство пропонує всім працівникам рівні можливості для підвищення професійних компетенцій, але заохочує навчанням працівників, які найбільше беруть участь у діяльності підприємства</p> <p>- формується порядок взаємодії між працівниками та керівництвом підприємства:</p> <p>а) заохочення пропозицій щодо вдосконалення ключових бізнес-процесів</p> <p>б) доведення до працівників результатів ділової оцінки</p> <p>в) доведення до працівників цілей господарської діяльності та її результатів</p>
<p>Проект посадової інструкції менеджера з персоналу</p>	<p>Ґрунтується на Посадовій інструкції спеціаліста з управління персоналом:</p> <ul style="list-style-type: none"> - відноситься до категорії керівників - вправі розробляти проекти документів з управління персоналом - вправі давати керівникам підрозділів вказівки щодо вдосконалення управління персоналом - бере участь у розробці стратегії підприємства - бере участь у розробці заходів щодо вдосконалення управління організацією - відповідає за основні аспекти управління персоналом в організації
<p>Проект Положення про матеріальне стимулювання</p>	<p>Ґрунтується на Положенні про матеріальне стимулювання:</p> <ul style="list-style-type: none"> - порядок встановлення заохочень працівників за пропозиції щодо вдосконалення ключових бізнес-процесів - необхідно детальніше врегулювати порядок винагороди для працівників, що зайняті в діяльності, що формує доходи підприємства. Необхідно враховувати обсяг виконаної роботи, відсутність нарікань якості, професійні навички працівників. Встановлення винагород має бути обґрунтованим та зрозумілим працівникам підприємства
<p>Проект Положення про прийом</p>	<p>Баується на Регламенті підбору персоналу:</p> <ul style="list-style-type: none"> - обґрунтування потреби у додаткових працівниках здійснюється поданням заявок Менеджеру з персоналу. Заявка повинна містити

персоналу	<p>кількісну потребу, опис вимог до працівника та обґрунтування необхідності у додатковому працівнику.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Менеджер з персоналу на основі заявок складає описи на посади, що використовуються під час найму персоналу - для відбору персоналу Менеджер з персоналу використовує спеціальні методики, залежно від вимог посади. Під час відбору персоналу результати реєструються у спеціальних формах, які розробляє Менеджер з персоналу - при розстановці персоналу новому працівнику призначається наставник, відповідно до описів посади складаються цільові показники на період адаптації, які узгоджуються з працівником та керівником. За підсумками випробування оцінка проводиться за цими показниками на основі оцінки наставника та керівника. Рішення про відповідність працівника приймають наставник, керівник працівника та Менеджер з персоналу
Проект Положення про оцінку персоналу	<p>Розробляється на основі Положення про проведення атестації:</p> <ul style="list-style-type: none"> - оцінка персоналу проводиться у формі атестації та ділової оцінки - правила ділової оцінки розробляються Менеджером з персоналу, а конкретні вимоги до працівників розробляють керівники підрозділів та узгодять з Менеджером з персоналу - Ділова оцінка може бути лише джерелом відомостей для заохочення працівника у вигляді премії та прийняття рішень щодо необхідності навчання співробітника організації - результати ділової оцінки доводяться до працівників організації для того, щоб вони більш обґрунтовано представляли рівень професійних навичок та необхідність їх удосконалення - Ділова оцінка включає оцінку результатів виробничої діяльності працівника та його професійних знань. Оцінка професійних знань проводиться тільки в обсязі, який необхідний для ефективної діяльності співробітника. У разі, якщо передбачається освоєння нових видів продукції або технологічні перетворення, працівник також повинен бути знайомий із перспективами вдосконалення діяльності підприємства; - ділова оцінка проводиться лише щодо працівників виробничого та маркетингового підрозділів підприємства
Проект Положення про навчання	<p>Базується на Положенні про навчання персоналу:</p> <ul style="list-style-type: none"> - навчання персоналу виступає формою заохочення працівників, тому організація проводить навчання всіх працівників лише у мінімальному обсязі відповідно до вимог законодавства чи перспективними потребами підприємства. Щодо інших напрямів навчання воно проводиться лише щодо працівників підприємства, які демонструють найвищі результати. - Проведення поточного навчання ґрунтується на подачі керівниками підрозділів заявок Менеджеру з персоналу на навчання працівників, а також на перспективах удосконалення діяльності підприємства. Менеджер з персоналу оцінює обґрунтованість заявок, формує перелік працівників, які у будь-якому разі підлягають навчанню. Щодо інших працівників формується список, навчання за яким ведеться лише у порядку заохочення - заохочення працівників опроміненням ґрунтується на результатах ділової оцінки та пропозиції безпосереднього керівника щодо заохочення працівника підприємства - Менеджер із персоналу формує єдиний графік навчання. Відповідно до встановлених на підприємстві нормативів витрат на навчання

	<p>працівників вибираються освітні організації, в яких передбачається навчання працівників</p> <ul style="list-style-type: none">- наставництво виступає однією з форм навчання працівників, тому встановлюються винагороди для наставників- Контроль результатів навчання може полягати в демонстрації практичних навичок, отриманих працівником під час навчання. Крім того, працівник може зробити доповідь за результатами отримання професійних знань, взяти участь у вирішенні проблеми, яка потребує використання навичок, отриманих працівником.- навчання працівників підприємства може оплачуватись у рамках заохочення у повному обсязі або тільки в частині вартості навчання
--	---