

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

Розробка ефективної стратегії управління людськими ресурсами в організації

Кваліфікаційна робота (проект)
на здобуття ступеня вищої освіти “бакалавр”

Виконав: студент(ка) 491 групи
Спеціальності 073 Менеджмент

Освітньо-професійної (наукової) програми менеджмент

Шевкун Д. А.

Керівник к.е.н., ст. викладач Чмут А. В.

Рецензент Алісевич В. Л. директор ТОВ “РАТУШ-АГРО”

Івано-Франківськ, 2024

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ	3
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1 Сутність та значення стратегічного управління людськими ресурсами ..	6
1.2 Принципи розробки ефективної стратегії управління людськими ресурсами.....	11
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ТОВ «МЕРЕЖА ЛАНЕТ»	16
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства стану управління людськими ресурсами на підприємстві	16
2.2 Стан управління людськими ресурсами на підприємстві	18
2.3 Оцінка ефективності існуючих стратегій управління персоналом	27
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	34
3.1 Впровадження інновацій у систему управління персоналом	34
3.2 Розвиток програм ефективного навчання та розвитку персоналу.....	41
3.3 Оптимізація системи оцінки та винагородження праці	46
ВИСНОВКИ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	52

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

HRM - управління людськими ресурсами.

HR-практик - практики управління персоналом.

KPI - ключові показники ефективності.

AI - штучний інтелект.

ML - машинного навчання.

LMS - система управління навчанням.

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Полягає у вирішенні сучасних проблем, з якими стикаються організації щодо оптимізації людського капіталу. Здатність організації досягати успіху залежить від її ефективного управління людськими ресурсами, що впливає на продуктивність, інновації та загальну продуктивність організації. Ця кваліфікаційна робота присвячена розробці комплексної стратегії управління персоналом в рамках організації. Зростаюча складність сучасних робочих місць, що відзначається різноманітною динамікою робочої сили та еволюцією організаційних структур, вимагає ігнорує інноваційні методи управління людськими ресурсами. Однак через динамічний характер сучасного робочого місця існує нагальна потреба в оновленій та адаптованій стратегії. Ця робота базується на основоположних теоріях і має на меті зробити внесок у дискурс, що розвивається навколо управління людськими ресурсами, узгоджуючи принципи, сформульовані провідними вченими в цій галузі.

Піонерські дослідження видатних учених, таких як: Пітер Друкер і Фредерік Тейлор заклали основу для розуміння поведінки в організації та управління персоналом.

Зв'язок роботи з науковими програмами , планами, темами

Кваліфікаційна робота виконувалась у відповідності до науково-дослідної теми “Стратегічне управління економічною діяльністю підприємств у контексті сталого розвитку” – номер державної реєстрації 0123U104063 (в її межах автором досліджені особливості управління персоналом у сфері найбільших провайдерів Інтернет та кабельного телебачення в Україні).

Метою дослідження є формулювання та впровадження успішної стратегії управління персоналом в організаціях.

Для досягнення цього будуть вирішені такі **завдання**:

- проаналізувати сутність та значення стратегічного управління людськими ресурсами;
- розробити принципи ефективної стратегії управління людськими ресурсами;
- написати організаційно-економічну характеристику ТОВ "Мережа Ланет" та стан управління людськими ресурсами;
- оцінити ефективність існуючих стратегій управління персоналом;
- удосконалити стратегії управління людськими ресурсами на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес управління людськими ресурсами в організаціях.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні засади розробки та впровадження стратегії управління людськими ресурсами.

Методи дослідження передбачають глибокий аналіз наявної літератури, якісний і кількісний аналіз організаційних даних, тематичні дослідження. Аналіз, синтез, індукція, дедукції, монографічний, економіко-статистичний, графічний. Ці методи обрано для забезпечення цілісного розуміння складної взаємодії між організаційними структурами та управлінням людськими ресурсами.

Практичне значення отриманих результатів цього дослідження мають практичне значення, оскільки дають організаціям корисну інформацію для оптимізації методів управління персоналом. З огляду на теоретичне значення, робота вносить внесок у науковий дискурс, пропонуючи цінні перспективи для майбутніх досліджень.

Апробація результатів дослідження. Робота апробована на Міжнародній науково-практичній конференції "Сучасна економіка та право: проблеми та перспективи розвитку" (29 березня 2024 року м. Івано-Франківськ).

Структура роботи. Робота складається з вступу, трьох основних розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність та значення стратегічного управління людськими ресурсами

У сучасних несприятливих кризових умовах управління трудовими ресурсами потребує уваги до всіх аспектів господарювання. На конкурентоспроможність компанії в майбутньому та її економічну стійкість впливає повна зайнятість співробітників і, під час цього, досягнення максимальної користі від них. Мотиваційний механізм вимагає виваженості та продуманості, врахування інтересів усіх гравців, тому що намагання підвищити продуктивність праці, не звертаючи уваги на індивідуальні потреби та пристрасті осіб, точно не дасть очікуваного результату, при цьому займаючи протилежну позицію, задоволення всіх потреб також не змінить результату. Отже, для підштовхування працездатності необхідно створювати умови, що дозволять працівникам бачити свою працю як свідому діяльність, яка приносить їм матеріальний благополуччя, сприяє професійному зростанню, самовдосконаленню та самореалізації. Більшість авторів визначають мотиваційний механізм як комплекс організаційно-економічних, матеріально-технічних і соціально-психологічних засобів і методів стимулювання ефективної діяльності для забезпечення досягнення цілей стратегії мотивації [1, с. 259]. Механізм мотивації забезпечує перетворення різноманітних факторів, принципів, стимулів, мотивів, цінностей, очікувань та реакцій на поведінку з періодичного дискретного стану в стійкий, неперервно повторюваний процес. У відношенні до його структури, мотиваційний механізм враховує фінансово-економічні інструменти та ресурси, а також визначення відповідальних працівників, встановлення

стандартів і механізмів мотивації, періодичність оцінки реалізованих заходів тощо [2, с. 337].

Виходячи з вищесказаного, під час створення ефективної системи мотивації важливо дотримуватись ключових принципів, оскільки, ігноруючи їх, підприємство не зможе досягти встановлених цілей. Основні принципи створення системи мотивації включають у себе принцип справедливості і реалізованість; принцип придатності і комплексності; принцип ефективності і відсутність адміністративного тиску; принцип відкритості і стабільності; принцип гнучкості і орієнтації на довгострокові цілі; динамічність – орієнтація на конкурентні переваги; адаптивність – орієнтація на ефективність стратегії; врахування можливих ризиків – орієнтація на довгостроковий прибуток [3, с. 25].

Суттєво, що способи забезпечення результативного впливу на мотивацію праці людини можуть змінюватися. Крім того, той же фактор, який зараз стимулює певну особу до результативного виконання робочих обов'язків і продуктивної діяльності, завтра може спричинити зниження цих мотиваційних стимулів. Це підкреслює важливість дослідження потреб кожної окремої людини, її вказівок, побажань та пріоритетів для розробки ефективних стратегій впливу на дії кожного працівника. Важливо відзначити, що більшість способів впливу на працівників є складовою культури країни, де вони використовуються [4, с. 56]. Огляд зарубіжного досвіду підтверджує ефективність поєднання матеріальної винагороди з різними системами соціальних виплат і пільг, які впроваджуються на рівні підприємств і утворюють спеціальні соціальні фонди. Ці виплати сприяють покращенню благополуччя працівника та збереженню його продуктивності, а також підвищують його кваліфікацію, знижують плинність робочої сили [26, с. 25].

Підводячи підсумки щодо наявних підходів до створення мотиваційного механізму, важливо зауважити, що вивчення уподобань та уявлень співробітників щодо ефективних мотиваторів на конкретному

підприємстві ефективні стимули на певній компанії, має велике значення. Тому пропонується здійснювати постійний моніторинг, що актуально для більшості підприємств, оскільки такі дослідження проводяться рідко (у багатьох компаніях рідше, ніж один раз на рік). Ця ситуація призводить до неефективності більшості матеріальних і недостатнє використання нематеріальних стимулів призводить до значного зниження ефективності стратегічного управління підприємствами в цілому.

Для забезпечення конкурентоздатності підприємства система впровадження мотиваційної складової передбачає комплекс прийомів, а також дозволяє підприємству займати стійкі позиції на ринку та досягати довгострокових цілей і реалізовувати загальну стратегію. Це складний механізм, спрямований на взаємодію різних учасників економічної діяльності, який забезпечує узгодження інтересів цих учасників, об'єктів та суб'єктів управління.

Мотиваційна система в значній мірі залежить від впливу зовнішніх чинників, таких як ефективність господарської діяльності, співвідношення заробітної плати за галузями народного господарства, виконання НТП, фінансового положення компанії та економічної ситуації в країні загалом.

З урахуванням впливу зовнішніх факторів, а також на рівні підприємства розроблено систему реалізації мотивації, яка враховує фактори внутрішнього середовища, орієнтованої на результативність праці працівників і підприємства, ефективність управління, особливості праці, стосунки.

Для досягнення визначеної мети підприємства та втілення його стратегічних планів розвитку, необхідно впровадити ефективний механізм стимулювання праці та забезпечити індивідуальний підхід до працівників [27, с. 128]. Тому виникає об'єктивна потреба у створенні механізму мотивації праці персоналу, який би в подальшому за допомогою важелів дії, здатних об'єднати цілі та результати діяльності персоналу в єдиний вузол,

підвищити зацікавленість працівників у продуктивній та високій якості праці, що призведе до збільшення конкурентоздатності підприємства в цілому.

Під час формулювання мотиваційних цілей важливо зауважити, що існує велика різноманітність людських потреб, але визначити, що той чи інший працівник вважає для себе цінним, дуже складно, оскільки поняття [30, с. 37–42] цінності специфічне і відносне. Як правило, експериментально визначається, що для людини важливіше, яку потребу слід задовольнити в першу чергу і як. Для успішного функціонування підприємства ключовими чинниками є стабільність його людських ресурсів та високий рівень кваліфікації працівників. З погляду співробітників, найбільш ефективна мотивація досягається, коли вони отримують належне визнання та винагороду, як матеріальну, так і моральну, за відповідність їхніх обов'язків та сприяння досягненню цілей компанії, яка дозволить їм задовольнити власні потреби [28, с. 207].

Під час ідентифікації цільових аудиторій важливо виявити не тільки тих осіб, чий рівень компетенції не відповідає (або частково відповідає) вимогам компанії до даного виду роботи, а й найбільш зацікавлених. У загальному вигляді ці групи можна поділити на управлінські та виконавські. Для управлінського персоналу система мотивації дозволяє досягти таких цілей, такі явища як професійний розвиток, підвищення рівня освіти, зручне середовище праці, гнучкий графік, медичне страхування, соціальні пільги і тощо.

Для групи «виконавців» такі потреби, як відповідає матеріальна компенсація витраченим зусиллям, навчання та перепідготовка, постійний діалог з керівництвом, удосконалення організації праці, соціальна складова (схвалення, вдосконалення, культурно-масові заходи тощо). В сучасних умовах система мотивації охоплює не лише фінансові аспекти, але й нематеріальні, пов'язані з стабільністю роботи, досягненням особистих метиць, бажанням виявляти ініціативу та відповідальність [28, с. 45].

Операційна стратегія:

- стримана стратегія - намагання зміцнити і стабілізувати існуючі позиції, зробити їх керованими і регульованими;

- збалансована стратегія – це перехід до різних способів планування та реалізації планів залежно від ситуації та актуальності вирішення завдання забезпечення поступового розвитку.

За рівнем прийняття стратегічних рішень усі стратегії підприємства можна поділити на три групи: корпоративна стратегія; бізнес стратегія; стратегія вдосконалення бізнес-процесів.

Таблиця 1.1

Групи стратегій підприємства

Стратегія підприємства			
Класифікаційна ознака: рівень прийняття стратегічних рішень			
КОРПОРАТИВНА		ДІЛОВА	ДОСКОНАЛЕННЯ ДІЛОВИХ ПРОЦЕСІВ
Інтегроване зростання	Диверсифіковане зростання	Лідерство за витратами	Маркетинга
- Вертикальної інтеграції, вперед".	- Централізованої диверсифікації	Широкої диференціації	Фінансового забезпечення
- Вертикальної інтеграції, назад".	- Горизонтальної диверсифікації	Оптимальних витрат	Кадрового забезпечення
	- Конгломеративної диверсифікації	Фокусування на низьких витратах	Матеріально-технічного забезпечення
		Сфокусована диференціація	Наукових досліджень та розробок
			Ремонтного обслуговування
			Виробничої діяльності

Джерело :складено автором на основі: [3, с. 25]

Корпоративна стратегія є моделлю поведінки підприємства в цілому, вона встановлює порядок розподілу ресурсів між різними сферами бізнесу.

Корпоративна стратегія розробляється в рамках холдингу, який об'єднує кілька напрямків бізнесу. В економічній літературі можна зустріти й інші назви цієї стратегії (загальна, загальнофірмова, портфельна). Суть корпоративної стратегії полягає в досягненні синергії шляхом включення різних сфер бізнесу в портфель компанії. Корпоративну стратегію можна реалізувати на основі комплексного та диверсифікованого зростання (табл. 1.1).

1.2 Принципи розробки ефективної стратегії управління людськими ресурсами

Управління кадрами - це в першу чергу стратегічний підхід до управління персоналом. Кадри - це штат працівників організації. Як відомо, в процесі виробництва зношуються і старіють основні й активні підприємства, включаючи капітал та технології, сировину. У відміну від цього, люди, людський [7, с. 2] потенціал, зрештою працюють продуктивніше й ефективніше завдяки набутим знанням і навичкам.

Основні принципи управління персоналом можна сформулювати так:

- люди є основним фактором ефективності та продуктивності організації;
- стратегічний підхід до управління персоналом;
- соціальне партнерство;
- гуманізація праці;
- постійне навчання та розвиток співробітників;
- управління працівниками як професійна діяльність.

Функціонування відділів кадрового управління ґрунтується на виконанні ними конкретних завдань, що впливають з загальних принципів управління організацією, але в той же час мають свою специфіку. Функції відділів управління персоналом включають:

- прогнозування та планування чисельності працівників;
- підбір і найм персоналу;
- адаптація нових співробітників;
- атестація персоналу;
- безпека праці та медико-санітарне забезпечення персоналу;
- розробка системи компенсації праці та винагороди;
- підготовка та розвиток кадрів (узагальнений і професійний), управління навчальними ініціативами;
- управління кар'єрою.

Робота HR-служб пов'язана з усіма рівнями управління, разом з лінійними керівниками вони ухвалюють рішення, що стосуються цих ключових аспектів, як найм, переміщення, звільнення, мотивація, навчання співробітників.

Під управлінням персоналу розуміється насамперед стратегічний підхід до управління персоналом.

Завдання управління робочими та людськими ресурсами полягає в максимізації використання потенціалу працівників. Основна різниця між управлінням працею та управлінням персоналом полягає в підході та методиках використання персоналу. В одних випадках люди є робочою силою, а в інших — особливим ресурсом організації. Управління людськими ресурсами потребує не лише прагнення бачити людину як відновлюваний ресурс, а й формування системи профорієнтації, цей підхід дозволяє розкрити потенціал, який природжено має кожна людина, забезпечуючи його використання в суспільстві та сприяючи гармонійному розвитку.

Гарвардська школа на чолі з Біром і співавторами, в результаті чого сформувалася концепція, названа Боксоллом в 1992 році «Гарвардська модель».

В основі такого підходу лежить переконання, що проблеми класичного методу управління кадрами можна вирішити лише за умови повної

поінформованості керівників вищого рівня про бажаний ступінь залученості працівників в організаційний процес, розглядається необхідність створення сприятливих умов для освіти й професійного розвитку, а також обговорюється, які принципи та способи керування людськими потоками можуть сприяти досягненню цієї мети (табл. 1.2). Без основної ідеології чи стратегічного бачення факторів, керованих виключно вищими керівниками, управління кадрами може стати просто сукупністю окремих дій людей, які не мають спільної стратегії або координації, кожен з яких керуватиметься власною звичною практикою. Бір та його колеги вважали, що «вирішення багатьох проблем сьогодні вимагає ширшої, комплексної та стратегічної перспективи щодо людських ресурсів компанії». Ці складнощі привели до розуміння важливості застосування спеціального методу управління персоналом, який орієнтований на довгострокову стратегію, а також необхідності сприйняття людей як потенційних активів, а не змінних витрат. Саме ці автори вперше сформулювали твердження про те, що керівники прямої лінії повинні бути відповідальні за управління людськими ресурсами. Вони також вказували на те, що "у сферу управління людськими ресурсами входять всі ті управлінські рішення та дії, які впливають на взаємини між організацією та її працівниками — людськими ресурсами". Гарвардська школа управління людськими ресурсами має дві відмінні характеристики:

1) лінійні керівники беруть на себе більшу відповідальність за роботу зі слідкуванням за відповідністю стратегії організації кадровій політиці.

2) кадрове управління дотримується завдання створення таких стратегій, яка б визначала розвиток внутрішньо цілісної системи діяльності персоналу.

За словами Боксола, перевагами цієї моделі є:

- визнання та узгодження широкого кола інтересів різних зацікавлених сторін;

- признання значення укладення компромісів, як відкритих, і навіть тих, що не виявлені, між інтересами власників підприємства та інтересами його працівників, а також між інтересами різних учасників;
- розширення рамок управління персоналом, включаючи аспекти «посилення впливу співробітників», удосконалення організації праці та опрацювання супутніх питань, пов'язаних зі стилем управління;
- визнання впливу зовнішніх чинників на процес визначення стратегії організації та пропозиція поєднати чинники товарного ринку з соціокультурними факторами;
- наголошення на пріоритеті активного стратегічного вибору, що не піддається ситуативному чи зовнішньому впливу.

Таблиця 1.2

Принципами створення структури відділу керівництва персоналом

Оптимальність	Зменшення числа рівнів управління та оптимізація їх взаємозв'язків.
Децентралізація	Вища керівництво розробляє стратегічні плани, а менеджери на нижчих рівнях займаються тактичними та оперативними питаннями.
Оперативність	Відповідь управління на дії або прийняті рішення.
Надійність	Надійність та точність використовуваної інформації.
Економічність	Отримання найбільшого результату від діяльності менеджменту за мінімальних витрат на його утримання.
Гнучкість	Приспособлення до змін у навколишньому середовищі.
Інтеграція	Співробітництво між відділом кадрів та оперативними підрозділами для здійснення практичних заходів, спрямованих на втілення стратегії організації.
Орієнтація на клієнта	Працівники усіх відділів, керівництво організації, акціонери та зовнішні клієнти, які користуються послугами служби персоналу.
Стійкість структури управління	Можливість зберегти стійкий стан, навіть під впливом зовнішніх чинників.

Джерело: складено автором на основі: [11, с. 323]

Член управлінської команди з питань персоналу, що відповідає за стратегічне управління, також повинен проводити моніторинг усіх процесів управлінської команди з метою персоналу.

Принципи цього моніторингу включають:

- систематичність - моніторинг проводиться системно, використовуючи комплекс спеціальних заходів;

- аналітичність - оцінка відбувається з використанням цільового підходу, виходячи з аналітичної позиції HR-менеджера стосовно управлінської команди;
- спрямованість на цілі - всі результати моніторингу оцінюються в контексті бізнес-цілей компанії.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ТОВ «МЕРЕЖА ЛАНЕТ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Мережа Ланет» є одним з найбільших провайдерів Інтернет та кабельного телебачення в Україні з понад 250 000 абонентами. Компанія відома своєю надійністю та стабільним розвитком, пропонуючи приємні бонуси новим клієнтам у Києві. Їхні пакети, такі як «Aurum+», «Ruby+» і «Core+», розраховані на різні потреби користувачів з різними параметрами швидкості та кількістю послуг.

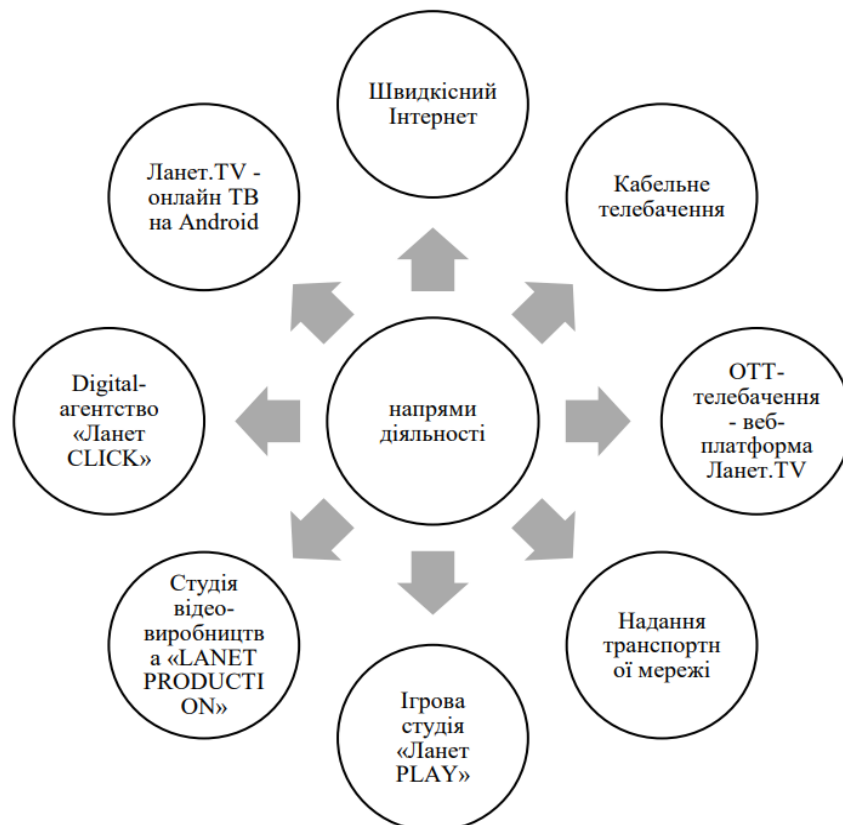


Рис. 2.1 Основні напрями діяльності ТОВ «Мережа Ланет»

Джерело: складено на основі: [9, с. 7]

Компанія орієнтована на різні категорії клієнтів - від простих користувачів до фрілансерів і корпоративних клієнтів. ТОВ «Мережа Ланет» надає доступ до Інтернету швидкісними підключеннями через бюджетні та розширені пакети та якісним телебаченням, надаючи користувачам невеликі бонуси заощадження.

Основні напрямки діяльності ТОВ «Мережа Ланет» представлені на рис. 2.1

Особистий кабінет користувача дозволяє легко керувати пакетами та підписками, поповнювати рахунок в один клік, переглядати статистику пристрою та налаштовувати профіль.

Високі показники ринкової економіки [9, с. 194-198] та конкуренція вимагають від сучасних компаній зосередженості на навчанні та розвитку персоналу. Визнається ключовою стратегічною функцією управління персоналом, спрямованою на формування якісних людських ресурсів. Розвиток професійних навичок і індивідуальні характеристики працівників є важливою умовою підвищення конкурентоспроможності компанії та збереження її успіху на ринку праці. Дослідження показують, що студенти вже володіють знаннями і вміннями, необхідні для роботи в сучасних організаціях. Окрім професійної рекрутації кадрів, важлива ефективна корпоративна система навчання, яка сприяє підготовці кваліфікованих і ефективних співробітників. Вибір методів навчання залежить від стратегії та мети компанії, а такі фактори, як фінансові обмеження, терміни та кваліфікація викладацького складу, визначають ефективність процесу навчання. При підготовці до іспиту бюджет на навчання співробітників може складати до 10% від суми, відведеної на оплату праці, розглядаючи це як інвестиції до підвищення ефективності праці та зростання прибутку.

Організаційна структура ТОВ «Мережа Ланет» представлена на рис. 2.2:

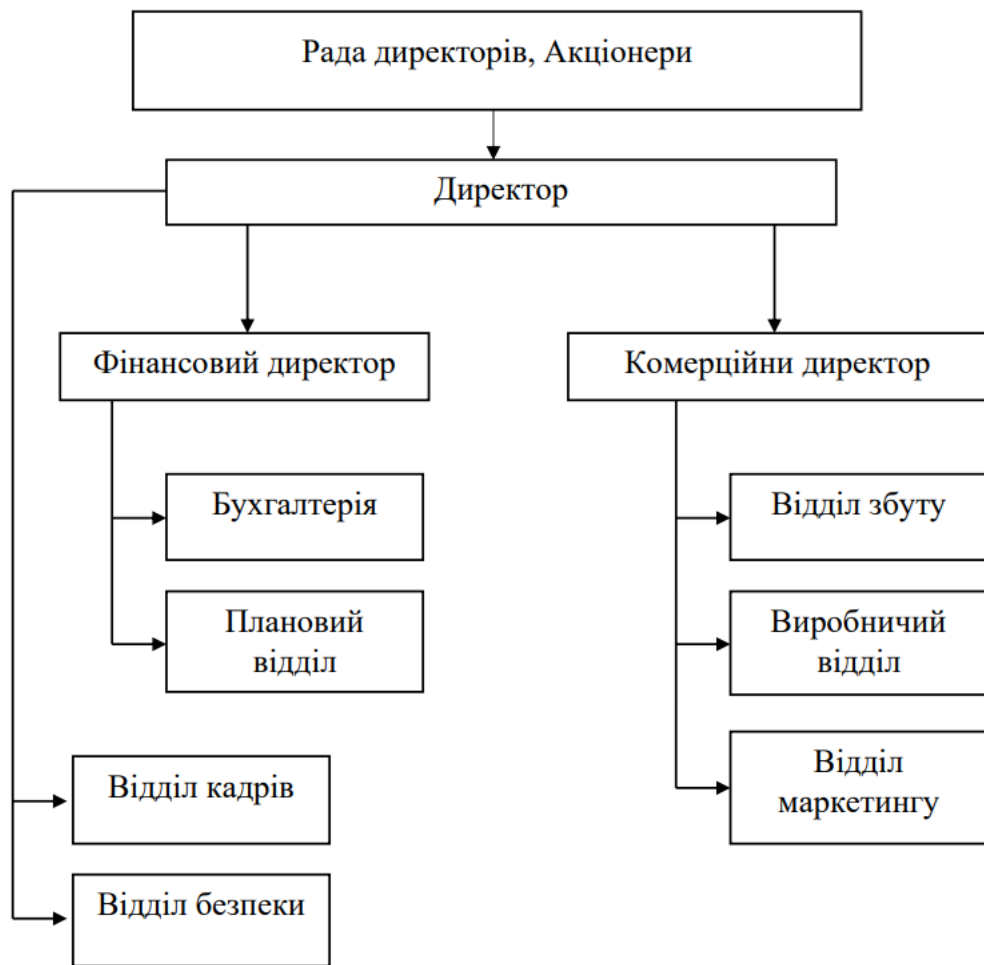


Рис. 2.2 Організаційна структура ТОВ «Мережа Ланет»

Джерело: складено автором на основі: [9, с. 2]

На Рис. 2.2 зображено лінійно-функціональну структуру ТОВ «Мережи Ланет», що передбачає собою підпорядкованість, склад, взаємодію та розподіл роботи між підрозділами та керівними органами.

Таблиця 2.1

Аналіз основних показників діяльності ТОВ «Мережа Ланет»

за 2021-2023 рр.

Показники	Одини-ці вимірювання	На 31.12.21	На 31.12.22	На 31.12.23	Зміни 2023 від 2021
Чистий прибуток від збуту продукції (товарів, робіт, послуг).	тис. грн.	17258	21348	21737	4480
Витрати на виготовлення та	тис. грн.	13649	16034	17288	3640

реалізацію продукції (товарів, робіт, послуг).					
Дохід перед сплатою податків.	тис. грн.	1116	2375	294	- 823
Прибуток після оподаткування.	тис. грн.	1015	1994	241	- 745
Структура оборотних і довгострокових активів, призначених для реалізації, та групи виведення.	тис. грн.	132082	142775	122468	- 9615
Основні активи.	тис. грн.	28905	25482	21986	- 6920
Середня чисельність персоналу.	чоловік	589	586	584	- 6
Ефективність праці.	тис. грн./чол.	29,36	36,50	37,29	7,94
Обладнаність праці ресурсами.	тис. грн./чол.	49,17	43,57	37,72	- 11,46
Дохідність (активів).	%	0,85	1,67	0,25	- 0,61
Чистий дохід від прибутковості.	%	7,44	12,44	1,40	- 6,05

Джерело: складено автором на основі: [10, с. 21]

За даними таблиці 2.1 зауважимо, що виручка від продажу товарів або послуг очевидно демонструє за підсумками 2023 року збільшується на 4480 тис. грн., тобто з 17258 тис. грн. до 21 736 тис. грн. зростання пов'язане зі збільшенням клієнтури споживачів послуг ТОВ «Мережа Ланет» [10, с. 22].

2.2 Стан управління людськими ресурсами на підприємстві

Стан управління персоналом ТОВ «Мережа Ланет» є стабільним та ефективним. Компанія має чітку кадрову політику та стратегію, які спрямовані на забезпечення оптимального складу персоналу, його професійний розвиток та підвищення мотивації.

Такі переваги керування кадровим потенціалом на підприємстві:

- Чітка кадрова політика та стратегія, які спрямовані на забезпечення оптимального функціонування підприємства.

- Наявність системи оцінювання персоналу, яка дозволяє оцінювати як професійні, так і особистісні характеристики співробітників.
- Наявність програми розвитку персоналу, яка дозволяє співробітникам розвивати свої навички та підвищувати свою кваліфікацію.
- Наявність системи мотивації персоналу, яка задовольняє потреби працівників і стимулює високу продуктивність.

Загалом управління персоналом ТОВ «Мережа Ланет» має хороші результати. Компанія докладає значних зусиль, щоб переконатися, що ефективно управління персоналом сприяє досягненню цілей і завдань.

Системний аналіз є основним методом при створенні системи управління персоналом. Цей методологічний принцип стосується системного підходу і допомагає вирішити проблеми, зв'язані із вдосконаленням системи управління кадровим потенціалом [11, с. 144-146]. Існують додаткові базові методи.

1) Метод порівняння визначається тим, що проводиться порівняльний аналіз існуючої системи управління персоналом підприємства з аналогічною системою управління в відомій і успішній організації. Порівняння дасть результат, який є ефективним і позитивним при порівнянні однорідних систем управління.

2) Принцип послідовного заміщення. З його допомогою окремо вивчає, як кожен компонент операційної системи впливає на роботу системи управління кадровим потенціалом. Фактори ранжуються і вибираються найбільш оптимальні та істотні.

3) Метод декомпозиції. Його основна ідея ґрунтується на розподілі складних явищ на більш прості компоненти. Якщо елементи максимально прості, то більш повним є проникнення в саму глибину досліджуваного явища.

4) Основна ідея динаміки передбачає розподіл певних даних у ряд динаміки, щоб уникнути випадкових і помилкових відхилень. Цей принцип

зазвичай використовується при дослідженні різноманітних кількісних критеріїв, які оцінюють систему управління персоналом.

5) Планування цілей. Відповідає за якісне та кількісне обґрунтування цілей і стратегій організації, а також актуальної мети системи керування кадровим потенціалом, порівнюючи їх з цілями підприємства.

6) Експертна аналітика. Цей метод ґрунтується на такому підході залучення до цього процесу висококваліфікованих фахівців в галузі управління кадровим потенціалом, а також керівництва організації. Експертний аналіз дозволяє визначити різноманітні шляхи поліпшення системи управління персоналом в організації чи підприємства, а також визначити джерела потенційних недоліків.

7) Стандартизація. відповідає за виконання стандартів, які визначають зміст, структуру та чисельність працівників, необхідних для виконання цих функцій, тип організаційної структури та загальні стандарти, відповідно до яких апарат управління персоналом і організація в цілому будуються.

8) Принцип параметризації. З його допомогою виявляються і спостерігаються функціональні залежності між параметрами діючої системи управління персоналом і параметрами сукупності елементів виробничої системи для встановлення відповідності.

9) Морфологічний аналіз. Ця стратегія є чудовим інструментом для дослідження [8, с. 34] різноманітних комбінованих варіацій управлінських рішень. Ці рішення призначені для виконання певних завдань, необхідних для ефективного функціонування системи управління персоналом. Процес виконується таким чином: у стовпчик записуються всі функції системи, а потім у рядку навпроти кожної з них вказуються всі потенційні способи та варіанти реалізації функції. Таким чином створюється морфологічна матриця. Основна ідея цього принципу полягає в тому, що складну проблему можна розділити на більш дрібні частини, оскільки їх набагато легше вирішувати окремо.

10) Творчі зустрічі. Це принцип колективного обговорення керівниками і фахівцями різних напрямків, за якими повинна розвиватися система управління персоналом.

Таблиця 2.2

Вікова структура персоналу ТОВ «Мережа Ланет»

Вік	20-30	30-40	40-50	50-60	60-70	Більше 70
Кількість	115	95	58	48	4	0
Відсоток	35,9%	29,6%	18,1%	15%	1,4%	0%

Джерело: складено автором на основі: [11, с. 324]

Як показує практика, найбільш «чутливими» критеріями діяльності кадрової служби є:

- 1) показники плинності,
- 2) коефіцієнт руху,
- 3) коефіцієнт кадрової стійкості,
- 4) плинність кадрів,
- 5) показники рівня підготовки персоналу,
- 6) середній вік і досвід,
- 7) чисельність за статтю та віком,
- 8) втрати робочого часу.

Рівень стабільності кадрів визначається як співвідношення кількості працівників, що працювали на компанії понад три роки, до середньооблікової чисельності. Коефіцієнт стабільності становить 87,5%.

Ця кількість показників свідчить про те, що організація організована досить добре. Коефіцієнт стабільності персоналу повинен бути приблизно 90-95% в ідеалі.

Але найголовніше – плинність кадрів.

Застосовуючи формулу $K_{\text{твк.к.}} = (R_{\text{ув.пособ.ж.}} + R_{\text{ув.занар.тр.дис.}}) / R$

розрахунковий показник плинності кадрів ТОВ «Мережа Ланет» за 2023 рік (при розрахунку враховано лише штатних працівників).

Отже, вона склала – 6,3%, оскільки відхід з підприємства за особистою ініціативою чи з ініціативи адміністрації звільнилося 2 особи (за 2023 рік); 320 осіб - середньооблікова чисельність працівників (січень 2022) (Рис. 2.3).



Рис 2.3 Динаміка плинності персоналу ТОВ «Мережа Ланет» Роки

Джерело: розраховано автором на основі : [12, с. 325]

На діаграмі показано, що плинність у 2022 році, відсоток зменшився. Ситуація на ринку можна описати тільки як відносну стійкість уряду. Плинність кадрів коливається в межах 5-9%. Цей показник особливо цікавий у динаміці (за кілька звітних періодів).

Невелика різниця показує позитивний колективний дух і велику значущість цієї діяльності для працівників.

Елементи кадрової стратегії, такі як навчання та розвиток навичок, поширені в ТОВ «Мережа Ланет».

Навчання — це набування працівниками навичків, які сприяють підвищенню продуктивності та ефективності в роботі, щоб досягти цілей компанії. Навчання персоналу є загальноновизнаним. Працівники повинні мати стимул, щоб забезпечити високий рівень навчання. Оскільки працівники активно взаємодіють у різних заходах, вони мають бажання продовжувати

навчатися. Вони розуміють значущість підтримки високого ступеня професійності під час вивчення. Організація також допомагає студентам.

Отже, управління персоналом - це спільна ініціатива керівництва організації. До його складу входять керівники та спеціалісти, які відповідають за створення ефективних ідей кадрової політики та методів управління працівниками компанії. При управлінні працівниками має існувати система управління персоналом, орієнтована на чіткість і структурованість та подальшого планування роботи персоналу, проведення маркетингу компанії у сфері персоналу, а також встановлення можливостей [12, с. 136-141] кожного працівника та його потреби в організації.

Таблиця 2.3

Динаміка кількості співробітників, які отримали матеріальну допомогу на підприємстві ТОВ «Мережа Ланет»

Кількість співробітників, які отримали матеріальну допомогу	Чоловік	Темп приросту	Абсолютне відхилення
2021	11	-	-
2022	13	18,2 %	2
2023	15	15,4 %	2

Джерело: складено автором на основі: [10, с. 18]

В таблиці 2.3 представлено стислий огляд ключових показників функціонування ТОВ "Мережа Ланет" за період з 2021 по 2023 рік.

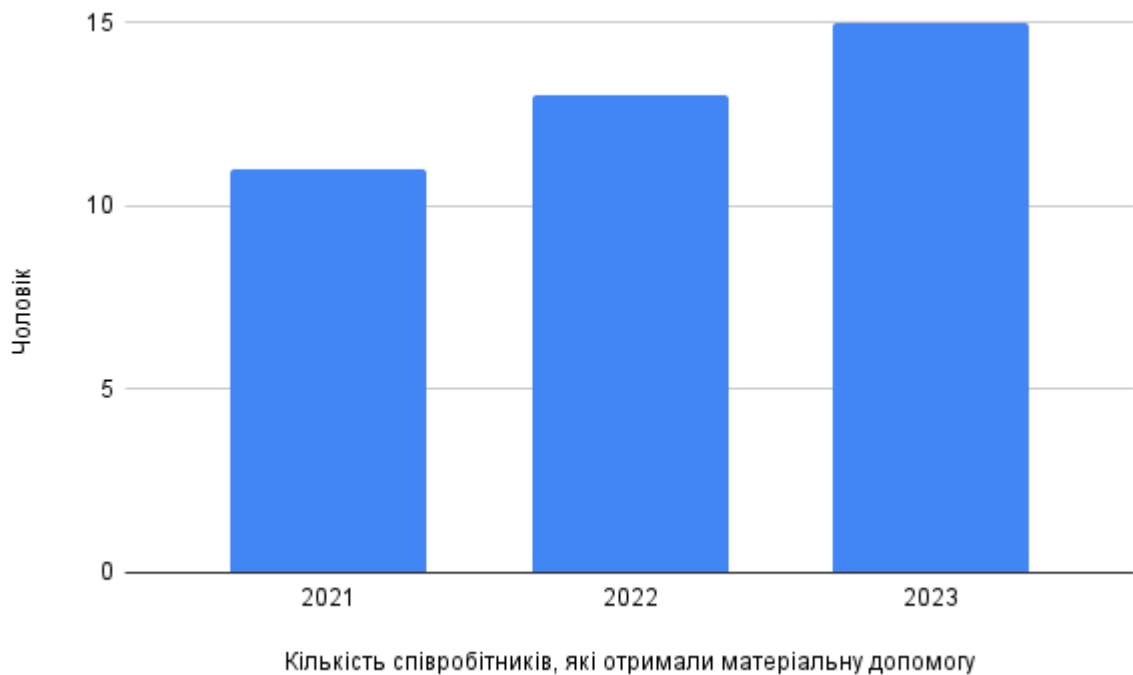


Рис. 2.4 Зміна кількості працівників, які скористалися фінансовою підтримкою на підприємстві ТОВ "Мережа Ланет"

Джерело: розраховано автором на основі [9, с. 4]

Таблиця 4 надає інформацію щодо динаміки середнього рівня заробітної плати співробітників ТОВ "Мережа Ланет" протягом трьох років - з 2021 по 2023 рік. Вона розбита на три категорії співробітників: адміністрація, продавці і обслуговуючий персонал.

1. Адміністрація. За три роки спостерігається стабільний ріст середнього рівня заробітної плати адміністрації. У 2022 році темп приросту склав 2,8%, що становить абсолютне відхилення в 836 одиниць. У наступному році, 2023, спостерігається прискорення темпів росту до 4,5%, з абсолютним відхиленням в 1396 одиниць. Це може свідчити про ефективне управління компанією та підвищення продуктивності адміністративного персоналу.

2. Продавці. Зарплати продавців також постійно зростають протягом трьох років. У 2022 році спостерігається значний приріст на рівні 6,1%, що дорівнює абсолютному відхиленню в 1059 одиниць. Проте, у 2023

році, темп приросту зменшується до 3,2%, з абсолютним відхиленням в 592 одиниці. Це може свідчити про певні зміни в ринкових умовах або стратегії продажу товарів компанії.

3. Обслуговуючий персонал. Ця категорія також показує стабільний ріст заробітних плат. У 2022 році темп приросту склав 6,6%, що є високим значенням, з абсолютним відхиленням в 1009 одиниць. У 2023 році темп росту зменшується до 4,5%, з абсолютним відхиленням в 737 одиниць. Це може бути пов'язано з оптимізацією процесів та можливими змінами у структурі компанії.

Таблиця 2.5

**Динаміка середнього рівня заробітної плати співробітників
ТОВ «Мережа Ланет»**

Категорія співробітників	2021	Темп приросту	Абсолютне відхилення	2022	Темп приросту	Абсолютне відхилення	2023	Темп приросту	Абсолютне відхилення
Адміністрація	30432	-	-	31278	2,8%	836	32674	4,5%	1396
Продавці	17484	-	-	18543	6,1%	1059	19135	3,2%	592
Обслуг. персонал	15236	-	-	16245	6,6%	1009	16982	4,5%	737

Джерело: складено автором на основі: [10, с. 22]

З цієї таблиці можна зробити декілька спостережень:

1. Загальна тенденція зростання заробітної плати. Усі категорії співробітників (адміністрація, продавці, обслуговуючий персонал) відзначають зростання середнього рівня заробітної плати з 2021 по 2023 рік. Це позитивний сигнал, що свідчить про можливий розвиток компанії та покращення умов праці.

2. Рівень зростання відрізняється за категоріями. Продавці та обслуговуючий персонал показують більш значне зростання заробітної плати

порівняно з адміністрацією. Це може бути пов'язано зі специфікою їхніх посад та попитом на ринку праці відповідних професій.

3. Темп зростання в різні роки. Темпи зростання заробітної плати коливаються від року до року. Наприклад, для адміністрації темп зростання був найнижчим у 2022 році, а потім збільшився у 2023 році. Це може бути пов'язано з різними факторами, такими як економічна ситуація, конкуренція на ринку праці та стратегії управління компанією.

4. Абсолютні відхилення. Важливо враховувати не лише темпи приросту, а й абсолютні відхилення, оскільки вони показують конкретні числові зміни у заробітній платі. Наприклад, обслуговуючий персонал показав найбільше абсолютне відхилення у 2023 році, що може свідчити про значне підвищення їхнього доходу за цей період.

Узагальнюючи, аналізуючи цю таблицю, можна сказати, що заробітна плата співробітників компанії "Мережа Ланет" зросла протягом трьох років, проте темпи та обсяги цього зростання варіюються в залежності від категорії працівників та року.

2.3 Оцінка ефективності існуючих стратегій управління персоналом

Розвиток є ключовою категорією діалектики, що відображає природні зміни, перехід до більш досконалого стану. На сучасному ринку праці розвиток персоналу означає процес, який включає навчання, підвищення кваліфікації та професійну підготовку. З'являється новий погляд на розвиток персоналу, який враховує відмінності між поточними та необхідними компетенціями через процедури оцінювання. Роль оцінки персоналу полягає у визначенні результатів роботи та потреб розвитку (рис. 2.5).

Розвиток персоналу має на меті підвищити конкурентоспроможність організації, гарантувати виживання організації та розширювати її стратегічний потенціал.

Стратегія розвитку персоналу зміниться, якщо організація змінить свої стратегічні орієнтири розвитку. І навпаки, коли структура персоналу змінюється як у кількісному, так і в якісному плані, стратегічні плани розвитку також повинні змінюватися (рис. 2.5).

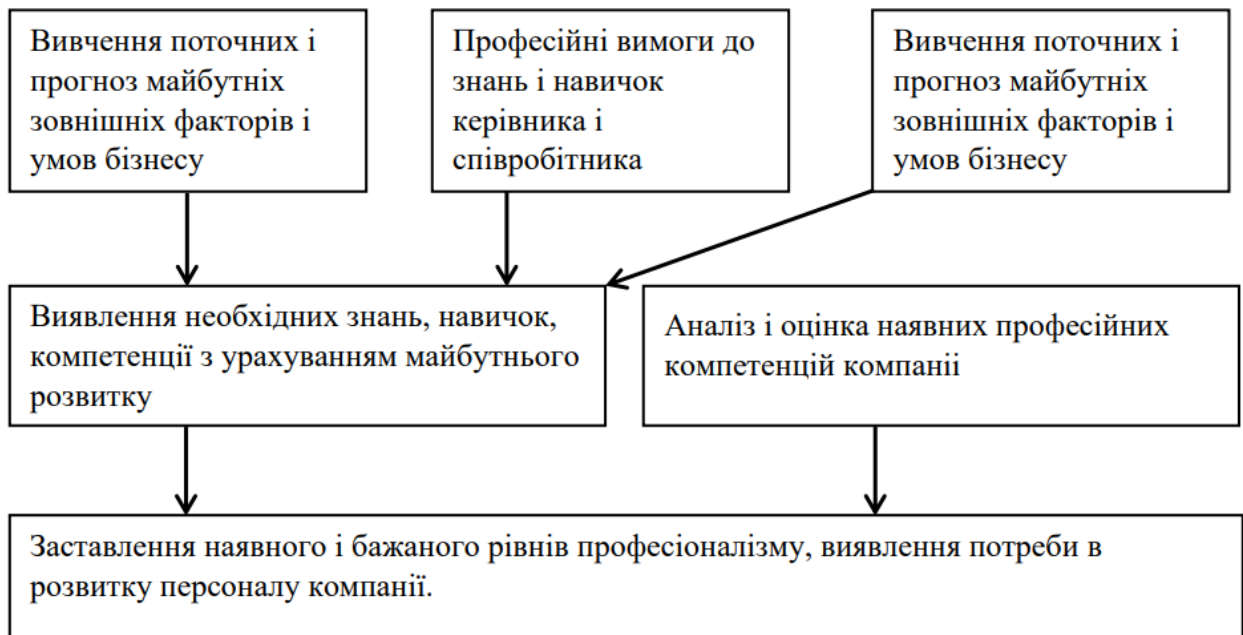


Рис. 2.5 Визначення потреб у розвитку персоналу

Джерело: складено автором на основі : [13, с. 215]



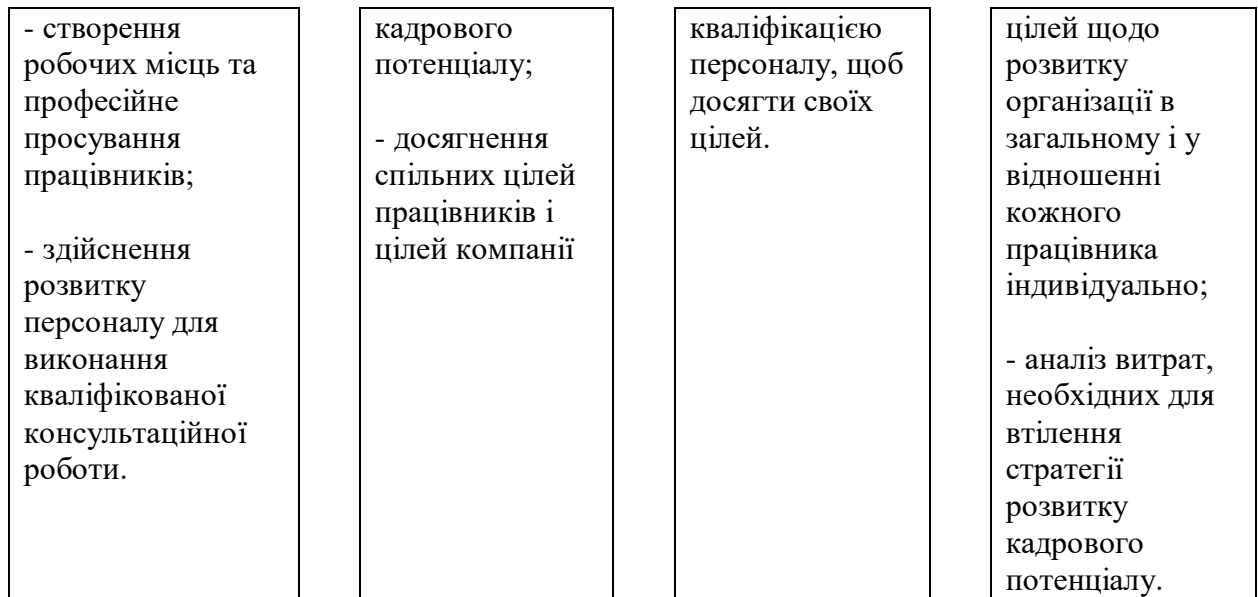


Рис. 2.6 Взаємодія стратегій організації та її кадрового складу

Джерело: складено автором на основі: [13, с. 216]

Аналогічні підходи, як і у випадку загальної стратегії управління персоналом, використовуються при формуванні стратегії розвитку персоналу в організації.

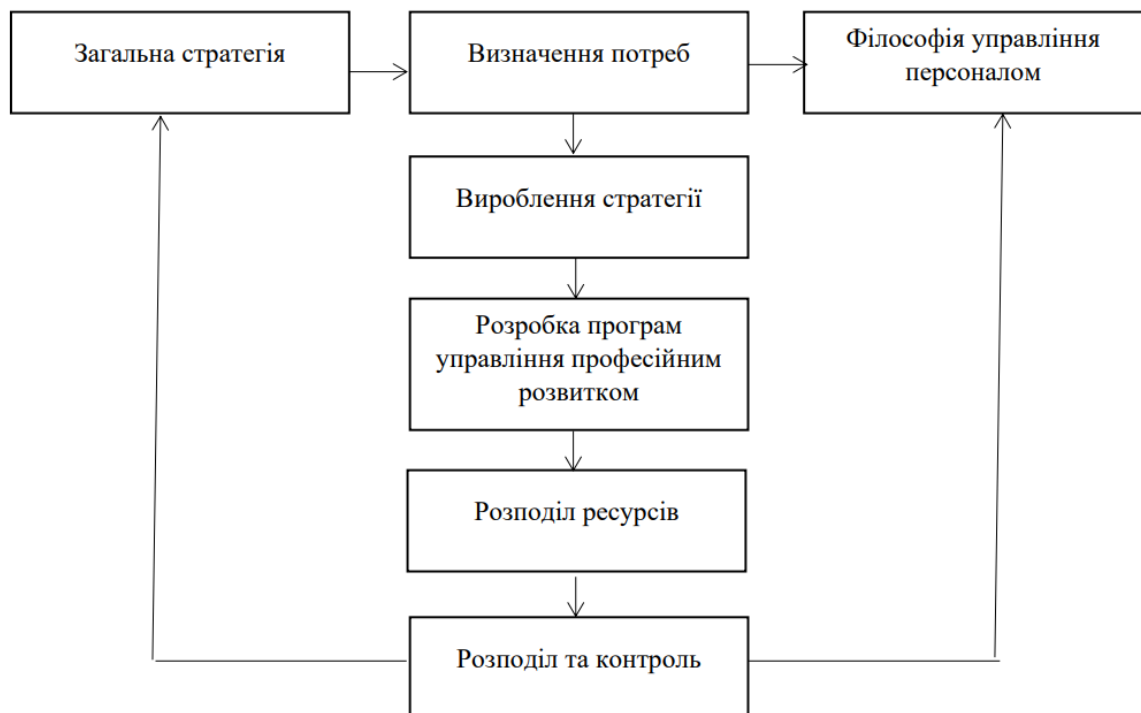


Рис. 2.7 Процес формування стратегії розвитку управління персоналом

Джерело: розраховано на основі: [10, с. 24]

Визначення перспективних вимог до кадрового складу визначається інноваційними, технологічними та стратегіями якості продукції, а стратегічним підходом до розвитку персоналу забезпечується стійка конкурентна перевага за допомогою конкурентоспроможності персоналу та гарантією професійного росту та розвитку в майбутньому (табл. 2.7).

Таблиця 2.6

Взаємозв'язок між бізнес-стратегією організації та стратегією розвитку персоналу

Стратегія організації	Вимоги та характеристики стратегії розвитку персоналу
Стратегія забезпечення найвищої якості продукції компанії.	Ключові співробітники та члени команди повинні володіти вищим рівнем професійної компетентності і навички. Це сприяє досягненню високого рівня якості незалежно від розходів на технологічні та виробничі проблеми. Стратегія розвитку персоналу спрямована на покращення професійних вмінь і кваліфікації працівників, у тому числі на розвиток сучасні системи забезпечення високої якості продукції, що випускається.
Стратегія інноваційного росту та розвитку.	Впровадження передових технологій потребує від співробітників гнучкості та широкого кругозору та готовності сприймати нові технології та види обладнання. Розвиткова стратегія персоналу має передбачати професійну підготовку та перепідготовку персоналу в частині оволодіння передовими технологіями, методами роботи, набуття навичок роботи з новітньою технікою та технологією.
Техніко-технологічна стратегія розвитку підприємства.	Він базується на внутрішньому науково-технічному потенціалі підприємства. Це вимагає від співробітників бути ініціативними, творчими та активно брати участь у науково-дослідних проектах. Її мета полягає в тому, щоб мотивувати співробітників бути творчими та брати участь у вдосконаленні виробничих процесів.

Джерело: складено автором на основі: [13, с. 217]

Модель дій, відома як стратегія розвитку персоналу, спрямована на визначення різноманітних вимог до персоналу та рівня ефективності його

праці, необхідних компанії для досягнення власних метоцільових завдань(табл. 2.6).

Таблиця 2.7

Модель стратегії розвитку кадрів компанії включає організаційно-економічні аспекти

1. Визначення взаємозв'язку між стратегією розвитку персоналу та бізнес-стратегією організації.	Визначення потенціалу.	2. Управління потенціалом людей.
Визначення основних стратегій розвитку персоналу.	Стратегія розвитку працівників компанії.	Щоб визначити мотивацію співробітників.
4. Визначте пріоритетні сфери інвестування в персонал.	Спостерігати за тенденціями на ринку праці.	3. Імідж компанії як роботодавця.

Джерело: складено автором на основі: [13, с. 218]

Наступні кроки включають розробка стратегії розвитку кадрів [13, с. 323-327]:

а) визначити, скільки персоналу необхідно (за різноманітністю, характеристиками, освітою, кваліфікацією та іншими параметрами) для впровадження стратегії та підвищення конкурентоспроможності;

б) дослідити тенденції в структурі персоналу, включаючи плинність кадрів, рекрутингову активність, кількість працівників, які досягли віку для виходу на пенсію та інші характеристики.

Далі ці дані використовуються для покращення системи відбору, навчання та розподілу функцій між працівниками та підрозділами, щоб оптимізувати потенціал працівників.

Можна описати систему розвитку персоналу в організації як систему, що керує професійним досвідом співробітників та включає в себе соціальні аспекти інституцій професійного розвитку, які переважно базуються на завданнях, які виконує організація.

Основним завданням управління розвитком кадрів у компанії є накопичення професійного досвіду працівників як в організації, так і в

суспільстві. Він включає сукупність елементів, які, впливаючи на об'єкт розвитку - персонал, визначають зміни в здібностях, потреби в професійному досвіді організації.

Організація може не мати управління професійним досвідом персоналу організації. Як приклад, компанія може взяти на себе завдання професійної орієнтації, професійного відбору, професійного навчання, доручаючи цей напрямок іншим організаціям [10, с. 19].

Співробітник професійно розвивається у всій організації. Співробітники команди можуть розвиватися в кар'єрі за допомогою системи менторства, регулярних курсів і семінарів, а також постійного проектного навчання. Високотехнологічна освіта включає аудиторне та онлайн-навчання.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Впровадження інновацій у систему управління персоналом

Управління людськими ресурсами є критично важливою функцією на підприємствах, що охоплює спектр процесів, починаючи від найму та адаптації до управління продуктивністю [15, с. 427] та розвитку талантів. Поява сучасних технологій спричинила зміну парадигми в тому, як HRM концептуалізується та виконується. У цьому документі розглядається безліч способів, якими підприємства використовують технології автоматизації для оптимізації процесів HRM і підвищення загальної продуктивності компанії.

Технології автоматизації в HRM:

1. Наймання та залучення талантів (див. рис. 3.1).

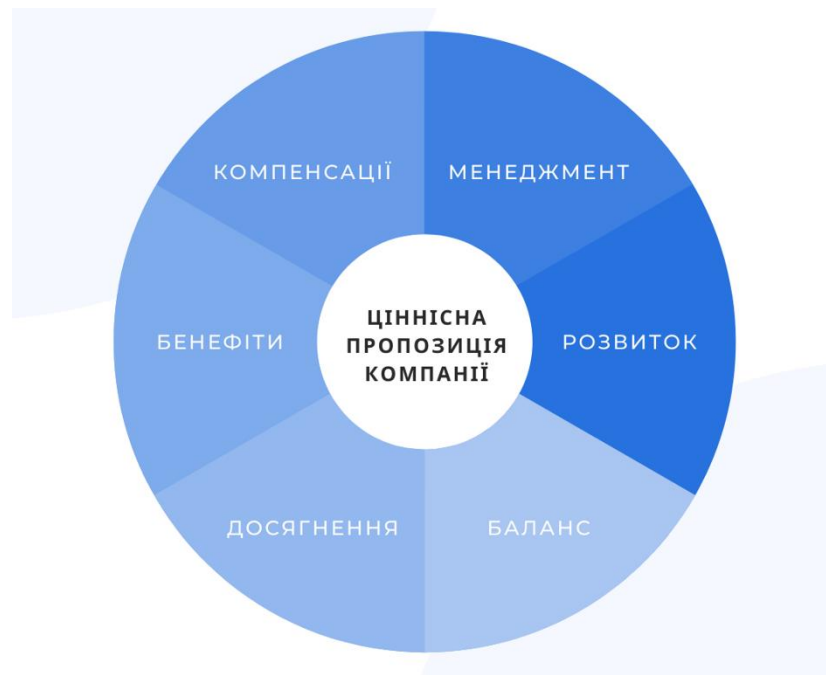


Рис. 3.1. Наймання та залучення талантів

Джерело :власна розробка автора

Технології автоматизації, такі як алгоритми штучного інтелекту (AI) і машинного навчання (ML), зробили революцію в процесі найму. Автоматизований відбір резюме, чат-боти для початкової взаємодії з кандидатами та прогнозна аналітика для пошуку талантів є прикладами того, як технології змінюють традиційний ландшафт найму.

2. Адаптація та управління життєвим циклом співробітників (рис. 3.2).



Рис. 3.2 Життєвий цикл співробітників

Джерело: власна розробка автора

Автоматизація процесів адаптації забезпечує плавний перехід для нових працівників. Такі технології, як цифрові платформи реєстрації, модулі електронного навчання та автоматизовані робочі процеси документації, сприяють більш ефективному та стандартизованому досвіду реєстрації, зменшуючи адміністративне навантаження та підвищуючи задоволеність працівників.

3. Управління продуктивністю та аналіз даних. Впровадження інструментів аналізу даних надає можливість менеджерам з управління персоналом отримувати дані щодо ефективності, залученість і потреби в розвитку співробітників. Механізми зворотного зв'язку в реальному часі, інформаційні панелі продуктивності та прогнозна аналітика сприяють більш керованому даними та стратегічному підходу до управління ефективністю.

Переваги технологічної автоматизації HRM (див. рис. 3.3).



Рис. 3.3 Переваги технологічної автоматизації HRM

Джерело: власна розробка автора

1. Ефективність і точність. Автоматизація зменшує ручне втручання, мінімізуючи помилки та підвищуючи точність кадрових процесів. Рутинні адміністративні завдання, такі як обробка винагороди за працю та звітність про відповідність, можна виконувати з більшою точністю, звільняючи спеціалістів з кадрів зосередитися на стратегічних ініціативах.

2. Економія коштів. Автоматизація оптимізує процеси відділу кадрів, що веде до економії коштів завдяки зменшенню адміністративних витрат і підвищенню операційної ефективності. Інвестиції в технології автоматизації приносять довгострокові дивіденди за рахунок оптимізації розподілу ресурсів і підвищення продуктивності організації.

3. Покращений досвід співробітників. Впровадження сучасних технологій в HRM сприяє позитивному досвіду співробітників. Автоматизовані робочі процеси, персоналізовані навчальні модулі та системи підтримки на основі штучного інтелекту покращують взаємодію, сприяючи підвищенню рівня задоволеності роботою та утримання.

Виклики та наслідки:

1. Етичні міркування. Використання штучного інтелекту та автоматизації в HRM викликає етичні міркування, включаючи упередженість у алгоритмічному прийнятті рішень і проблеми конфіденційності даних. Підприємства повинні впоратися з цими етичними проблемами, щоб забезпечити справедливі та прозорі кадрові процеси.

2. Вимоги до набору навичок. Впровадження технологій автоматизації потребує зміни в наборі навичок, необхідних HR-фахівцям. Постійне підвищення кваліфікації є обов'язковим для повного використання потенціалу цих технологій і відповіді на потреби, що постійно змінюються в цифровій сфері кадрів.

Інтеграція сучасних технологій в автоматизацію процесів управління персоналом є ключовим кроком в управлінні людським капіталом на підприємствах. Представляючи численні переваги, він також породжує труднощі, що вимагають ретельного розгляду. Активне впровадження технологічних методів управління персоналом [21, с. 310] дозволяє підприємствам орієнтуватися в динамічному ландшафті управління робочою силою та сприяти стабільному успіху організації.

У сучасному бізнес-середовищі, яке характеризується стрімким технологічним прогресом і глобальною конкуренцією, підприємства змушені переглянути та відновити свої підходи до оцінки та розвитку персоналу. Традиційні методи, такі як оцінка ефективності та стандартизовані навчальні програми, поступово поступаються місцем інноваційним стратегіям, які використовують передові технології та розуміння, кероване даними.

Аналітика даних в оцінці персоналу. Однією з передових інновацій в оцінці персоналу є інтеграція аналізу даних. Підприємства все більше використовують потужність великих даних, для отримання корисної інформації щодо продуктивності та заангажованості і потенціал [22, с. 200] співробітників. Використання аналізу даних дозволяє компаніям проводити аналіз великі масиви даних, виявляти закономірності та ухвалювати обґрунтовані рішення стосовно управління талантами. Прогностична аналітика, наприклад, може сприяти прогнозуванню майбутньої ефективності працівників на основі історичних даних, тим самим допомагаючи в стратегічному плануванні робочої сили.

У розвитку персоналу важливим є штучний інтелект, який став кардинальним фактором у розвитку персоналу. Алгоритми машинного навчання можуть аналізувати профілі окремих співробітників, виявляти прогалини в навичках і рекомендувати персоналізовані шляхи навчання. Чат-боти та віртуальні помічники на основі штучного інтелекту сприяють безперервному навчанню, забезпечуючи негайний відгук і вказівки. Крім того, симуляції на основі штучного інтелекту та середовища віртуальної реальності пропонують захоплюючий досвід навчання, дозволяючи співробітникам розвивати практичні навички в умовах без ризику.

Персоналізоване навчання. Епоха універсальних навчальних програм минає, звільняючи місце для індивідуальних навчальних ініціатив. Підприємства впроваджують адаптивні навчальні платформи, які адаптують контент на основі індивідуальних стилів навчання, уподобань і продуктивності. Персоналізоване навчання не тільки підвищує залученість співробітників, але й гарантує, що навчальні програми узгоджуються з конкретними потребами та прагненнями кожного працівника, сприяючи культурі постійного освіти та розвитку компетенцій.

Гейміфікація в розвитку персоналу. Гейміфікація набуває все більшої популярності як інноваційний метод покращення розвитку персоналу.

Інтегруючи елементи гри, такі як змагання, винагороди та інтерактивні завдання, у навчальні програми, підприємства можуть збільшити ентузіазм і заангажованість персоналу. Гейміфікований досвід навчання робить навчання більш приємним і ефективним, сприяючи кращому запам'ятовуванню інформації та практичному застосуванню навичок на робочому місці [16, с. 351].

Проблеми та етичні міркування. Хоча впровадження інноваційних методів оцінки та розвитку персоналу приносить значні переваги, воно також створює труднощі та етичні розгляди. Питання конфіденційності, пов'язані зі збором і використанням даних співробітників, потенційні упередження в алгоритмах штучного інтелекту та потреба в прозорій комунікації є критичними проблемами, які організації повинні вирішити, щоб забезпечити відповідальне впровадження цих інноваційних підходів(табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Спостереження щодо вдосконалення управління персоналом

Зона розвитку	Пропозиції
Удосконалення політики компанії щодо залучення молодих професіоналів.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Перерозподіл бюджету колективного договору на допомогу молодим експертам. 2. Розширення ініціатив для взаємодії з молодими фахівцями(залучення більшої кількості практикантів або інтернів, тобто не тільки випускників, але й молодших студентів).
Зменшення процесу професійної підготовки.	<ol style="list-style-type: none"> 1. встановлення плану розвитку професійних якостей працівників. 2. створити систему для моніторингу та аналізу освітнього ринку. 3. встановлення електронної сховище даних, що включає в себе пропозиції навчальних установ. 4. впровадження системи організації навчального процесу, яка враховує потреби бізнесу замість пропозицій навчальних закладів.
Удосконалення процедури ротації працівників.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Створення та використання системи розподілу кадрів під час підготовки кадрового резерву 2. створити та запровадити систему розробка кар'єрного плану та вертикального пересування працівників.

Джерело: складено автором на основі: [16, с. 83]

Підсумовуючи, використання інноваційних методів оцінки та розвитку персоналу стало невід'ємним аспектом успіху організації в сучасному бізнес-ландшафті. Інтеграція аналізу даних, штучного інтелекту, персоналізованого

навчання та гейміфікації являє собою трансформаційний зсув до більш ефективних, динамічних і орієнтованих на співробітників стратегій. Підприємства, які впроваджують ці інновації, отримують конкурентну перевагу, створюючи кваліфіковану, активну та здатну до адаптації робочу силу, здатну долати виклики бізнес-середовища, що розвивається.

3.2 Розвиток програм ефективного навчання та розвитку персоналу

Невпинна швидкість змін у сучасній глобалізованій економіці вимагає зміни парадигми підходу до розвитку робочої сили. Безперервне професійне навчання постає як стратегічний імператив для того, щоб озброїти персонал навичками та знаннями, необхідними для орієнтування в динамічних професійних ландшафтах. У цьому документі викладено концептуальну основу для проектування та впровадження системи, яка сприяє безперервному навчанню та розвитку персоналу організації.

Теоретичні основи. Наріжним каменем пропонованої системи безперервного професійного навчання є основа, що ґрунтується на теоріях навчання дорослих, таких як андрагогіка та трансформаційне навчання. Визнаючи чіткі навчальні потреби та мотивацію дорослих учнів, система об'єднує принципи, які сприяють самостійному навчанню, навчанню на досвіді та рефлексивній практиці. Крім того, спираючись на теорії організаційного навчання, система прагне впровадити культуру постійного вдосконалення та обміну знаннями всередині організаційної структури.

Основні компоненти системи. Запропонована система має в своєму складі кілька взаємопов'язаних компонентів, призначених для синергічного сприяння досягненню головної мети безперервного професійного навчання. До них належать:

- Оцінка потреб. Початковий і постійний процес оцінки потреб визначає прогалини в навичках, нові тенденції та організаційні цілі. Ці дані

дають змогу розробити цільові навчальні програми, які відповідають як індивідуальним, так і організаційним цілям [19, с. 106-111].

- Система управління навчанням (LMS). Надійна LMS служить технологічною основою системи, полегшуючи створення, доставку та відстеження навчальних модулів. Це дозволяє персоналізувати шляхи навчання, відстежувати прогрес у реальному часі та адаптивне надання контенту.

- Наставництво та коучинг. Включення програм наставництва та тренінгу сприяє створенню сприятливого навчального середовища. Досвідчені професіонали направляють менш досвідчених колег, сприяючи передачі знань і розвитку навичок через міжособистісні стосунки.

- Гейміфікація та інтерактивне навчання. Інтеграція елементів гейміфікації підвищує залучення та мотивацію серед учнів. Інтерактивні навчальні модулі, моделювання та гейміфіковане оцінювання сприяють динамічному та захоплюючому досвіду навчання.

- Постійне оцінювання та відгуки. Регулярні оцінки та засоби отримання поверненого відгуку дають можливість постійно вдосконалюватися. Результати оцінювання [14, с. 170-175] інформують про майбутні навчальні ініціативи, забезпечуючи актуальність та ефективність навчальних програм.

Організаційні міркування. Успішне впровадження системи безперервного професійного навчання вимагає зміни культури всередині організації. Відданість керівництва, розподіл ресурсів і відданість вихованню культури навчання є життєво важливими компонентами. Крім того, інтеграція навчальних ініціатив із системами управління ефективністю посилює узгодження індивідуального розвитку з організаційними цілями.

Підсумовуючи, створення системи безперервного професійного навчання є стратегічним імперативом для компаній, які мають амбіції процвітати в швидкозмінному бізнес-середовищі. Застосовуючи принципи

навчання дорослих, використовуючи технологічні інструменти та розвиваючи атмосферу неперервного удосконалення, компанії можуть забезпечити своєму персоналу можливість адаптуватися, впроваджувати інновації та сприяти стабільному успіху організації. Цей документ пропонує комплексну структуру, яка об'єднує теоретичні знання з практичними міркуваннями, забезпечуючи дорожню карту для компаній, які мають намір створити ефективну безперервну систему професійного навчання.

У стрімкому та конкурентному середовищі сучасного корпоративного світу підприємства все більше визнають ключову роль розвитку співробітників у досягненні цілей організації. Це визнання виходить за рамки простого набуття технічних навичок і охоплює цілісний ріст окремих осіб і груп в рамках організаційної структури. Тому стратегічне впровадження програм розвитку, спрямованих на кар'єрний ріст, має першочергове значення.

Основою індивідуальних і групових програм розвитку є теоретичні конструкції, які підкреслюють багатогранність кар'єрного зростання. Теорія людського капіталу стверджує, що інвестиції в розвиток працівників покращують їхні навички, знання та здібності, збільшуючи таким чином загальний людський капітал організації. Доповнюючи це, теорія соціального обміну підкреслює взаємність між працівниками та організаціями, наголошуючи на взаємних вигодах, отриманих від зобов'язань щодо розвитку працівників.

Складові індивідуальних програм розвитку. Ефективні індивідуальні програми розвитку вимагають стратегічного поєднання формальної освіти, наставництва та навчання на досвіді. Формальну освіту можна отримати за допомогою семінарів, курсів і курсів, які відповідають кар'єрі працівника. Програми наставництва забезпечують індивідуальний підхід, пропонуючи керівництво, відгуки та підтримку. Експериментальне навчання, таке як

навчання на робочому місці та спеціальні проекти, дозволяє працівникам застосовувати теоретичні знання до практичних сценаріїв.

Компоненти програм розвитку групи. Програми групового розвитку, з іншого боку, зосереджені на сприянні співпраці, комунікації та колективній ефективності всередині команд. Заходи з формування [20, с. 203] команди, спільні проекти та семінари можуть покращити міжособистісні стосунки та налаштувати членів команди на спільні цілі. Крім того, між функціональні навчальні ініціативи сприяють різноманітному набору навичок серед членів команди, сприяючи загальній універсальності робочої сили.

Стратегії реалізації. Успішна реалізація індивідуальних і групових програм розвитку вимагає стратегічного підходу. Підприємства [23, с. 215-220] повинні проводити ретельну оцінку потреб, щоб виявити прогалини в навичках і кар'єрні прагнення серед працівників. Згодом розробку програм слід адаптувати до цих конкретних потреб із чіткими цілями, часовими рамками та показниками оцінювання. Крім того, виховання культури безперервного навчання та надання ресурсів для професійного розвитку може значно сприяти успіху програми.

Розробка та ухвалення стратегії розвитку кадрів, а також ефективна система заохочення самостійного росту через систему менторства.

Виклики та стратегії пом'якшення. Незважаючи на потенційні переваги, впровадження індивідуальних і групових програм розвитку не позбавлене проблем. Стійкість до змін, бюджетні обмеження та різні потреби працівників є типовими перешкодами. Стратегії пом'якшення наслідків передбачають ефективне управління змінами, забезпечення достатніх ресурсів і сприяння всеохоплюючому розробці програм для забезпечення різних профілів співробітників.

Дані заходи розвитку персоналу ТОВ «Мережа Ланет» представлено на рис.

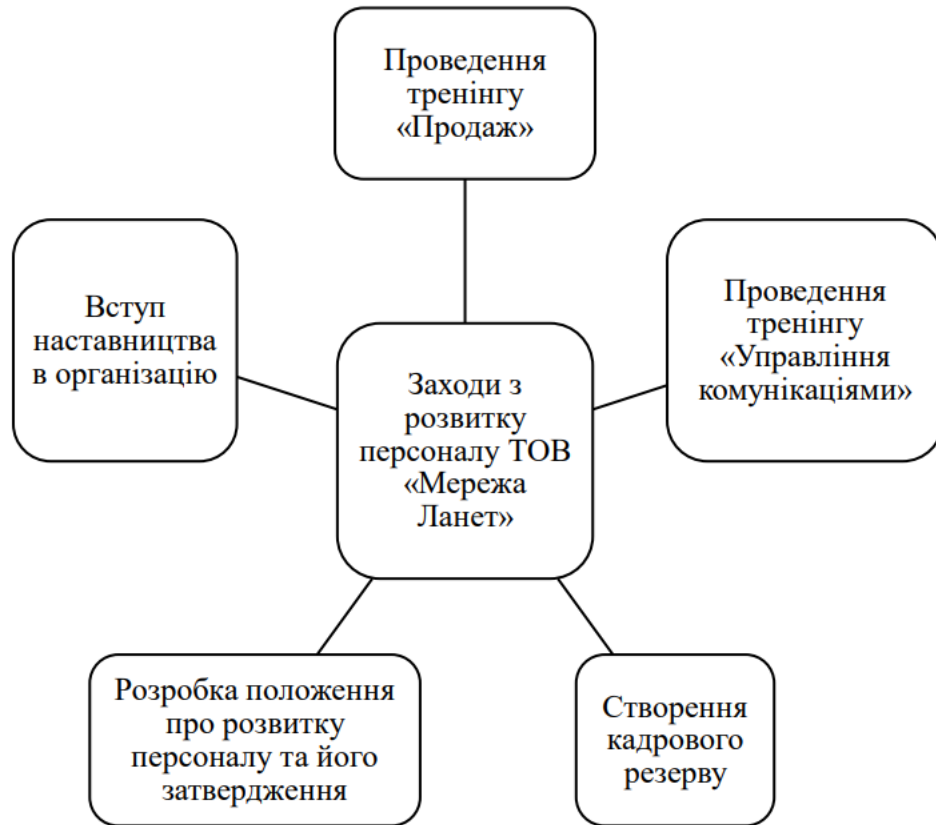


Рис. 3.4 Заходи розвитку персоналу ТОВ «Мережа Ланет»

Джерело: розраховано автором на основі: [23, с. 172]

Розробка індивідуальних і групових програм розвитку є стратегічним імперативом для підприємств, які прагнуть сприяти кар'єрному росту серед своїх співробітників. Впроваджуючи цілісний підхід, який задовольняє як індивідуальні, так і колективні потреби, організації можуть розвивати динамічну робочу силу, оснащену навичками та вміннями, необхідними для успіху в сучасному бізнес-середовищі. Цей науковий дискурс надав уявлення про теоретичні основи, компоненти, стратегії впровадження та проблеми, пов'язані з такими програмами, тим самим сприяючи дискурсу про розвиток людського капіталу в організаційному контексті.

3.3 Оптимізація системи оцінки та винагородження праці

Ландшафт роботи значно змінився за останні роки, відзначаючись підвищеною складністю, взаємозв'язком і швидким технологічним прогресом. Традиційні критерії оцінки роботи та досягнень на підприємствах дедалі більше виявляються неадекватними для охоплення всього спектру внесків працівників. Це вимагає переоцінки існуючих методологій і формулювання більш надійної та адаптивної основи.

1. Виклики звичайних методів оцінювання. Звичайні методи оцінки ефективності часто спираються на кількісні показники, такі як ключові показники ефективності (КПІ) і показники продуктивності. Хоча ці показники пропонують миттєвий знімок індивідуальних і командних результатів, вони не враховують якісні аспекти [18, с. 82-93] продуктивності, включаючи креативність, співпрацю та адаптивність. Крім того, жорсткі критерії оцінювання можуть ненавмисно сприяти розвитку культури уникнення ризику, перешкоджаючи інноваціям і перешкоджаючи дослідженню нетрадиційних рішень.

2. Необхідність цілісного підходу. Щоб усунути обмеження традиційних методів оцінки, організації повинні прийняти цілісний підхід, який поєднує як кількісні, так і якісні аспекти. Комплексна система оцінювання повинна враховувати такі фактори, як залученість співробітників, командна робота та здатність до адаптації, поряд із традиційними показниками ефективності. Цей підхід визнає багатогранний характер сучасного робочого середовища та сприяє культурі, яка цінує різноманітні внески.

3. Узгодження критеріїв оцінювання з цілями організації. Важливим аспектом удосконалення критеріїв оцінки є узгодження їх із головними цілями та цінностями підприємства. Це вимагає чіткого розуміння цілей організації, що дозволяє визначити ключові показники ефективності, які справді відображають прогрес у досягненні стратегічних цілей. Встановлюючи прямиий зв'язок між індивідуальним і командним внеском і

успіхом організації, підприємства можуть підвищити доречність і ефективність своїх критеріїв оцінки.

4. Постійний зворотний зв'язок і розвиток. Переосмислення критеріїв оцінювання передбачає перехід до постійного зворотного зв'язку та розвитку. Традиційних щорічних оглядів ефективності часто недостатньо для надання своєчасної інформації та вирішення нових проблем. Системи негайного відгуку в реальному часі, програми наставництва та персоналізовані плани розвитку сприяють більш гнучкому та оперативному процесу оцінювання. Такий підхід [17, с. 288-294] сприяє розвитку культури безперервного вдосконалення та дає можливість співробітникам адаптуватися до мінливих потреб організації.

Необхідність удосконалення критеріїв оцінки роботи та досягнень на підприємстві корениться в еволюційному характері роботи та неадекватності традиційних методів оцінки. Комплексна та адаптивна структура, узгоджена з цілями організації та націлена на безперервний зворотний зв'язок є критично важливим для розкриття повного потенціалу співробітників і досягнення стійкої досконалості. Оскільки підприємства перебувають у все більш динамічній бізнес-середовищі, удосконалення критеріїв оцінки стає стратегічним імперативом успіху організації.

Важливість мотивації та задоволеності співробітників у діяльності організації добре встановлена. Однак зміна очікувань і переваг сучасної робочої сили вимагає відходу від звичайних, стандартизованих систем винагороди. Розвиток гнучких [25, с. 42] підходів до винагороди персоналу став стратегічним імперативом для підприємств, які прагнуть залучити, утримати та виховати високомотивовану та зацікавлену робочу силу.

Проблеми жорстких структур стимулювання. Історично організації часто поклалися на жорсткі структури стимулів, такі як фіксовані шкали зарплат і стандартизовані бонусні програми. Хоча ці системи можуть забезпечити відчуття стабільності, вони можуть не задовольнити

індивідуальні потреби та бажання працівників. Крім того, такі негнучкі моделі можуть сприяти демотивації, оскільки вони не визнають і не винагороджують різноманітні внески та досягнення в рамках робочої сили.

Концепція гнучкої системи винагороди. Гнучкі системи винагороди представляють собою відхід від жорсткості традиційних моделей заохочення. Ці системи визнають індивідуальність співробітників і забезпечують низку стимулів, які можна пристосувати до різноманітних уподобань і цілей. Гнучкі системи включають різноманітні компоненти винагороди, зокрема грошові заохочення, негрошові бонуси, можливості професійного розвитку та програми визнання. Модульний характер цих систем дозволяє організаціям створювати персоналізовані пакети, які резонують з унікальними мотивами їх робочої сили.

Переваги гнучкої системи винагороди. Запровадження гнучкої системи винагороди надає підприємствам декілька переваг. По-перше, ці системи підвищують задоволеність працівників, визнаючи та винагороджуючи як матеріальні, так і нематеріальні внески. По-друге, гнучкість сприяє відчуттю незалежності та повноважень, дозволяючи працівникам обирати винагороду відповідно до їхніх індивідуальних уподобань і прагнень. По-третє, адаптивність гнучких систем дозволяє організаціям активно адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, сприяючи тим самим гнучкості та стійкості.

Стратегії впровадження та міркування. Ефективне впровадження гнучкої системи винагород вимагає стратегічного підходу. Організації повинні інвестувати в надійні канали зв'язку, щоб передати своїм співробітникам доступність і переваги гнучких варіантів. Більше того, слід надавати особливий акцент забезпеченню прозорості та справедливості у розподілі винагород, запобігаючи потенційним упередженням або несправедливості в цьому процесі.

Майбутні напрямки та висновок. Оскільки бізнес-ландшафт продовжує розвиватися, розробка гнучких систем винагороди та стимулювання персоналу в підприємствах залишається центром організаційної стратегії. Майбутні дослідження в цій галузі можуть вивчити довгостроковий вплив гнучких структур стимулювання на утримання працівників, продуктивність та організаційні результати. Підсумовуючи, перехід від жорстких до гнучких систем винагороди є трансформаційним кроком у оптимізації практики управління [24, с. 22] людськими ресурсами, узгодженні організаційних цілей з індивідуальними прагненнями та вихованні культури постійної участі та підтримка мотивації працівників.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи, дослідження щодо розробки ефективної стратегії управління кадровим потенціалом в організаційному контексті підприємства ТОВ «Ланет Мережа» дало цінне розуміння багатогранних аспектів сучасного управління робочою силою. Завдяки вичерпному дослідженню наявної літератури в поєднанні з ретельним аналізом внутрішньої динаміки компанії ця дипломна робота мала на меті внести свій внесок у дискурс щодо підвищення продуктивності у компанії за допомогою стратегічних практик людських ресурсів.

У цьому дослідженні наголошувалося на важливості узгодження тактики керування кадровим потенціалом відповідно до цілей організації. Складна взаємодія між наймом, навчанням, оцінкою ефективності та залученням співробітників виявилася критично важливими елементами, які вимагають стратегічної уваги. Визнаючи унікальні характеристики та виклики, з якими стикається ТОВ: «Мережа Ланет», роботи наголошує на необхідності індивідуального підходу, наголошуючи на важливості контекстуальних факторів у формуванні HR-стратегій.

Методологія тематичних досліджень, використана в цьому дослідженні, сприяла тонкому розумінню конкретних викликів і можливостей, з якими стикається «Мережа Ланет». Було виявлено, що універсальний спосіб управління кадрами представляє собою неефективним, і організації повинні адаптувати свої стратегії до унікального контексту та культури своєї робочої сили. Розробка комплексної стратегії управління персоналом, що ґрунтується на глибокому розумінні цілей організації, була визначена як важливий елемент успішності.

Крім того, інтеграція технологій і ухвалення рішень на підставі аналізу інформації стала ключовим аспектом сучасного управління персоналом. У роботі підкреслюється важливість використання технологічних інструментів

для підбору персоналу, аналізу ефективності та обміну відгуками між працівниками. Впровадження надійної інформаційної системи людських ресурсів (HRIS) було рекомендовано як засіб оптимізації процесів, покращення комунікації та сприяння прийняттю обґрунтованих рішень.

Підсумовуючи, дослідження оптимальної стратегії управління кадровим потенціалом є безперервним і динамічним процесом, який вимагає постійної адаптації до мінливих організаційних потреб і зовнішніх тенденцій. Висновки цієї роботи підкреслюють необхідність для ТОВ: «Мережа Ланет» застосувати стратегічний, цілісний і гнучкий метод управління кадровими ресурсами, щоб оптимізувати потенціал своєї робочої сили та сприяти стабільному успіху організації. Оскільки організації продовжують орієнтуватися в складності сучасного бізнес-ландшафту, стратегічне керування кадровим потенціалом залишається наріжним каменем для досягнення та підтримки конкурентної переваги.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андреева Т. В., Терещенко Д. А., Величко В. А. Мотиваційний механізм як засіб підвищення ефективності праці в банківській сфері. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. № 42. С. 259–263.
2. Колот А.М. Мотивація персоналу : підручник / за ред. А.М. Колот. Київ : КНЕУ, 2002. С. 337.
3. Белова О. І. Мотиваційний механізм стратегічного управління підприємством: автореф. дис. ... канд. економ. наук: 08.00.04. Київ, 2016. С. 25.
4. Удосконалення методів мотивації працівників на підприємствах України з урахуванням міжнародного досвіду. Л. Г. Мельник та ін. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2012. № 4. С. 55–63.
5. Дмитренко Г. О. Цільовий підхід до управління процесом формування розвитку та реалізації людських ресурсів в умовах перехідного суспільства. К.: МАУП, 1996. С. 346.
6. Колпаков В. М., Дмитренко Г. О. Стратегічний кадровий менеджмент: Навч. допомога. 2-ге вид., перероб. та дод. К.: МАУП, 2005. С. 752.
7. Куцоконь М. П. Людський фактор в економіці і його перспективи в сучасній Україні. М. П. Куцоконь. URL: http://www.bdpu.org/scientific_published/conf021009/articles/Section_2/Kuocokon.pdf.
8. Ліпенцев А. В. Дослідження організаційної культури: теоретичні та методологічні аспекти. А. В. Ліпенцев. Демократичне врядування: наук. вісн. 2010. Вип. № 5. URL: <http://www.lvivacademy.com/visnik5/fail/+Lipentsev.pdf>.
9. Офіційний сайт ТОВ «Мережа Ланет» URL: <https://www.lanet.ua/>.

10. Петрушенко М. М., Економічне обґрунтування мотиваційного інструментарію екологоорієнтованого управління підприємством: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.06 / М. М. Петрушенко; Сумс. держ. ун-т. Суми, 2007. С. 22.
11. Пługіна Ю. А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. Ю. А. Пługіна. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 42. С. 323-327. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_42_47.
12. Пługіна Ю. А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. Ю. А. Пługіна. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 42. С. 323-327. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_42_47.
13. Ровенська В. В. Оцінка формування та використання трудового потенціалу промислового підприємства. *Економіка і організація управління*. 2014. № 3(19). 4(20). С. 215-220.
14. Ровенська В. В. Трудовий потенціал підприємства: поняття, структура. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2011. URL: <http://eir.pstu.edu/handle/123456789/1308> (дата звернення 17.06.2019).
15. Рутьєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом: Навчальний посібник. К. : Кондор-Видавництво, 2013. С. 310.
16. Савіна Г. Г. Соціальні аспекти забезпечення ефективності менеджменту організації. Г. Г. Савіна, Є. І. Бочкарева, А. М. Щербина. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. № 5. Т. 2. С. 82-93.
17. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2002. С. 351.
18. Серікова О. М. Кваліметрична оцінка використання трудового потенціалу підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 4 (20). С. 106-111.

19. Синиченко А. В. Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом. *Фінанси, учет, банки*. 2016. № 1 (21). С. 288-294.
20. Славгородська О. Ю. Формування стратегії управління персоналом підприємства. Дис. канд. економ. Наук. Харків. Харківський національний економічний університет, 2006. С. 203.
21. Татаревська М. С. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник. Т. П. Збрицька, Г. О. Савченко, М. С. Татаревська. Одеса: Атлант, 2013. С. 427.
22. Управління розвитком людських ресурсів в Україні: Монографія. за ред. В. Г. Нікіфоренка: МОН України. Одеський держ. економічний університет. Одеса, ПАЛЬМІРА, 2009. С. 200.
23. Шевченко І. Ю. Методичні засади оцінювання розвитку трудового потенціалу на мезорівні. *Бізнес Інформ*. 2016. № 7. С. 170-175.
24. Бандур С. И. Организация мониторинга социально-трудовой сферы в системе ее государственного регулирования. Социально-экономические аспекты промышленной политики. Социально-трудовые отношения в современных экономических условиях: сборник научных трудов. Донецк: НАН Украины, Ин-т экономики пром-ти, 2001. Т. 1. С. 24–29.
25. Кошелупов І. Ф., Кравченко В. О. Соціально-економічна модель механізму мотивації праці управлінців підприємств. Одеса: ОДЕУ, 2008. С. 124–131.
26. Ареф'єв С. О., Йіфань Ч. Мотиваційний механізм стимулювання діяльності робітників підприємства. Київський національний університет технологій та дизайну. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/7424> (дата звернення: 27.11.2020).
27. Данилейчук Р. Б. Шляхи вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства. *Вісник Прикарпатського університету. Серія*

«Економіка». 2014. Вип. 10. С. 247–253. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vpu_Ekon_2014_10_47 (дата звернення: 27.11.2020).

28. Никифорова В. Г., Сорока О. В. Трудовий потенціал управлінських кадрів: формування та розвиток: Монографія. МОН України. Одеський держ. економічний унів-тет. Одеса, ПАЛЬМІРА, 2009. 176. С. 207.

29. Левицька О. Сутність, генезис та еволюція поняття «людські ресурси»: системно-концептуальний підхід . О. Левицька. Україна: аспекти праці. 2010. № 1. С. 37–42.

30. Богиня Д. П. Основи економіки праці : навч. посіб. Д. П. Богиня, О. А. Грішнова. Київ : Знання-Прес, 2000. 313 с.

31. Чмут А.В., Чмут О.О. Сучасні виклики менеджменту в умовах VUCA –світу. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія Економічні науки. 2023. Вип. 47. С. 47-52. URI: <http://ekhsuir.kspu.edu/123456789/17776>

32. Чмут А.В., Осодчий Д. Сутність гармонізації як економічної категорії . *Modern Economics*. 2017. №1. С. 61-65.

33. Чмут А.В., Федорова Т.В. Гармонізація інтересів акціонерів корпорацій та інших стейкхолдерів в умовах виходу на міжнародні ринки. Менеджер. *Вісник Донецького державного університету управління*. 2017. Вип.2(75). С.91-97.

34. Chmut A.V., Fedorova T.V.. Harmonization of interests of shareholders of corporations and other stakeholders in terms of entering international markets. *Manager. Of Donetsk State University of Management*. 2017. 2 (75), 91-97.

35. Кубік С., Чмут А.В., SWOT-аналіз системи управління персоналом банку в умовах воєнного стану. стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, сфери обслуговування та права в умовах інтеграційних процесів: матеріали Міжнародної науково-практичної

конференції (ХДУ, 02-03 листопада 2023 р.) / за ред. А.І. Соловйова. Івано-Франківськ : ХДУ, 2023. 584 с. С 193-194

36. Чмут А.В., Голуб О.О. Ринок праці України в контексті глобалізаційних процесів. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Модернізація економіки: виклики і можливості економічного зростання» (м. Київ, 15 лютого 2017 р.). К., 2017. С.8-9.

37. Ушкаренко Ю.В., Соловйов А.І. Чмут А.В., Особливості формування системи кооперативних відносин в агропромисловому виробництві. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: «Економічні науки»*. 2020. № 38. С. 51-56

38. Чмут А.В. Стан та тенденції розвитку ринку праці Херсонської області. *Економічні науки: збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія «Регіональна економіка»*. 2021. № 18 (71). С.241-247
URL: http://e-region.lutsk-ntu.com.ua/index.php/ekonomichni_nauky/article/view/110

39. Чмут А.В. Застосування методу аналізу ієрархій (МАІ) при прийнятті рішень в проєктах інтеграції та партнерства *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2023 № 49 .
Вісник ХДУ Серія Економічні науки С. 72-76
<https://www.ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/822/787>