МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет соціально-гуманітарних технологій, спорту та реабілітації
Кафедра менеджменту та публічного управління

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:
«Специфіка управління персоналом на різних етапах життєвого циклу організації»

Здобувач вищої освіти магістерського рівня, ІІ курсу, групи ПММ-23-1
спеціальності: 073 «Менеджмент»
освітня програма: «Проєктний менеджмент»

_____ Угляренко Марія Андріївна
(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові)

Науковий керівник: _____ Немировська Оксана Вікторівна, к.е.н
(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Керівник освітньо-професійної програми: _____ Немировська Оксана Вікторівна, к.е.н
(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту за рішенням кафедри менеджменту та публічного управління протокол від «4» липня 2025 № 13

Завідувач кафедри менеджменту
та публічного управління:

_____ Гусятинський Микола Володимирович, к.т.н., доцент
(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Ірпінь 2025

Реєстрація № 2 11.02.2025 _____
(дата) (підпис відповідальної ос

Результати перевірки до захисту, на опрацювання 25.01.2025р. _____
(до захисту, на опрацювання) (дата) (підпис)

Результати захисту : відмінно / 10 балів 17.02.2025 _____
(оцінка) (дата) (підпис)

Голова комісії: _____ С.Д. Гуцуляк
(підпис) (ініціали прізвище)

Члени комісії: _____ М.В. Гусятинський
(підпис) (ініціали прізвище)

_____ І.Т. Какунк
(підпис) (ініціали прізвище)

_____ О.В. Нелиповська
(підпис) (ініціали прізвище)

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: голови комісії, членів комісії, секретаря, (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
Доповідь	від 0 до 10	8		С.Д. Бунцев М.В. Ускленський Т.Т. Канцур О.В. Комировська Ю.І. Сліпко
Роздатковий матеріал	від 0 до 5	4		
Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25	23		
Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 10	5		
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50	40		
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	80		

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ ЄКТС

Оцінка за 100- бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЕКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підпис)
80	B	4	17.02.2025	С.Д. Бунцев М.В. Ускленський Т.Т. Канцур О.В. Комировська Ю.І. Сліпко

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЕКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою
90-100	A	5 (відмінно)
80-89	B	4 (добре)
70-79	C	
60-69	Б	3 (задовільно)
50-59	E	
35-49	ЄХ	2 (незадовільно)

Факультет соціально-гуманітарних технологій, спорту та реабілітації
Кафедра менеджменту та публічного управління
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма «Проектний менеджмент»

Затверджую
В. о. завідувача кафедри менеджменту та публічного управління
_____ А. С. Близнюк
«4» грудня 2023 р.

Завдання на кваліфікаційну роботу здобувачки вищої освіти

Угляренко Марії Андріївні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи «Специфіка управління персоналом на різних етапах життєвого циклу організації»

Затверджена наказом ректора від 30.11.2023 № 1606

2. Строк здачі закінченої роботи 03.02.2025
3. Цільова установка визначення сучасних технологій в управління персоналом та можливі шляхи впровадження в організаціях.

Мета роботи дослідження – обґрунтування теоретичних засад специфіки управління персоналом на різних етапах життєвого циклу і розробка рекомендацій по вдосконаленню управління персоналом в організаціях на різних етапах їх життєвого циклу.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом, який у даному випадку трактується як інтегрована система, що охоплює всі етапи життєвого циклу організацій.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних підходів та практичних аспектів управління персоналом на різних етапах його життєвого циклу організацій.

Базою дослідження ТОВ «Епіцентр К».

4. Вихідні дані до роботи дослідження складали законодавчі акти України, нормативні документи, офіційна статистика, звітні дані бази дослідження та особисті спостереження автора, що забезпечило повноту та достовірність отриманих результатів.
5. Перелік графічного матеріалу Таблиця 1.1. Інструменти аналізу та керування бізнес-портфелем організації з урахуванням етапів його життєвого циклу;

6. Рис.1.1. Етапи життєвого циклу організації згідно з моделлю Д. Міллера та Фрізена; Таблиця 1.2. Матриця визначення стадії життєвого циклу організа за методом аналізу грошових потоків; Рис. 1.2. Ключові елементи систе управління персоналом організацій; Таблиця 1.3. Актуальність завдань основних напрямках управління персоналом на різних стадіях «життєво циклу» розвитку організації; Рис. 2.1. Циклічне управління персоналом, я ґрунтується на узгодженості стратегії розвитку організації з етапами йо життєвого циклу; Рис. 2.2 Організаційна структура ТОВ «Епіцентр К» на ета формування та розвитку організації; Таблиця 2.2 SWOT-аналіз ТО «Епіцентр К»; Таблиця 2.3. Структура та обсяг основних видів продукції ТО «Епіцентр К»; Рис. 1.3. Принципи ефективного управління персоналом сучасних організаціях Таблиця 1.4. ПРИКЛАД КРИТЕРІЇВ ОЦІНК ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА РІЗНИХ СТАДІЯ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ; Таблиця 2.1. Ключові вимоги персоналу та особливості системи управління персоналом; Таблиця 3.1 Анал впровадження новітніх технологій управління персоналом у діяльніст провідних світових компаній; Рис. 2.1. Циклічне управління персоналом, я ґрунтується на узгодженості стратегії розвитку організації з етапами йо життєвого циклу.
7. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділо РОЗДІЛ1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ОГАНІЗАЦІЇ Т УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ 1.1 Поняття та сутність життєвого цик організації 1.2 Управління персоналом: теоретико-методичний підхід 1 Критерії ефективності управління персоналом на різних етапах життєво циклу організації РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СПЕЦИФІКИ УПРАВЛІНН ПЕРСОНАЛОМ НА РІНИХ ЕТАПАХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ОРГАНІЗАЦ 2.1. Аналіз стратегій управління персоналом на різних етапах життєвого цик організації, 2.2. Управління персоналом на основі відповідності страте розвитку організації його життєвому циклу 2.3. Дослідження життєвого цик організації та вектори управління персоналом на прикладі ТОВ «Епіцентр К РОЗДІЛ 3. Сучасні технології в управлінні персоналом: шляхи впровадженн в організаціях 3.1. Перспективи розвитку новітніх технологій в HR менеджменті 3.2. Шляхи впровадження новітніх технологій в організаціях.

8. Календарний план виконання роботи

№ п/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання		Примітка
		За планом	Фактично	
1.	Вибір теми, вивчення літературних джерел, постановка проблеми та складання плану роботи	25.11.2023	25.11.2023	
2.	Підготовка першого розділу роботи та подання його керівнику	26.04.2024	26.04.2024	
3.	Підготовка другого розділу роботи та подання його керівнику	01.11.2024	01.11.2024	
4.	Підготовка третього розділу роботи та подання його керівнику	05.12.2024	05.12.2024	
5.	Підготовка вступу та формування висновків, списку літературних джерел. Оформлення роботи згідно вимог ДПУ та подання її керівнику	18.12.2024	18.12.2024	
6.	Доопрацювання робити з урахуванням зауважень керівника	до 15.01.2025	до 15.01.2025	
7.	Отримання відгуку керівника	25.01.2025	25.01.2025	
8.	Отримання зовнішньої рецензії	29.01.2025	29.01.2025	
9.	Попередній захист роботи	20.01.2025	20.01.2025	
10.	Перевірка роботи на унікальність	21.01.2025	21.01.2025	
11.	Допуск кваліфікаційної роботи до захисту зав.каф.	до 03.02.2025		
12.	Захист роботи	17.02.2025		

9. Дата видачі завдання «4» грудня 2023 р.

10. Науковий керівник кваліфікаційної роботи: _____ Н. О. Держак
(підпис) (прізвище, ініціали)

11. Гарант освітньо-професійної програми: _____ О.В. Немировська
(підпис) (прізвище, ініціали)

12. Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти: _____ М.А. Угляренко
(підпис) (прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

Специфіка управління персоналом на різних етапах життєвого циклу організації

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад специфіки управління персоналом на різних етапах життєвого циклу і розробка рекомендацій по вдосконаленню управління персоналом в організаціях на різних етапах їх життєвого циклу.

Окреслена мета сформувала наступні *завдання роботи*:

- розкрити поняття та сутність життєвого циклу організації;
- окреслити теоретико-методичний підхід до управління персоналом;
- проаналізувати стратегії управління персоналом на різних етапах життєвого циклу організації;
- дослідити життєвий цикл організації та вектори управління персоналом на прикладі ТОВ «Епіцентр К» ;
- запропонувати сучасні напрями управління персоналом в організацій.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом, який у даному випадку трактується як інтегрована система, що охоплює всі етапи життєвого циклу організацій.

Базою дослідження обрано ТОВ «Епіцентр К».

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних підходів та практичних аспектів управління персоналом на різних етапах його життєвого циклу організацій.

За результатами дослідження сформульовано висновки та зроблено обгрунтовані пропозиції.

Одержані результати можуть бути використані в освітньому процесі, в управлінській діяльності організацій, установах та підприємства які займаються чи реалізують проєкти та проєктну діяльність.

Кваліфікаційна робота містить 61 сторінку основного тексту, 8 таблиць, 6 рисунків, список використаних джерел з 54 найменування, додатки.

Ключові слова: проєк, проєктна діяльність, управління персоналом, життєвий цикл організації.

Рік виконання кваліфікаційної роботи 2024-2025.

Рік захисту роботи 2025

ANNOTATION

Specifics of Personnel Management at Different Stages of the Organizational Life Cycle

The purpose of this qualification thesis is to substantiate the theoretical principles of the specifics of personnel management at different stages of the life cycle and to develop recommendations for improving personnel management in organizations at various stages of their life cycle.

The stated goal has led to the following tasks:

- To reveal the concept and essence of the organizational life cycle;
- To outline the theoretical and methodological approach to personnel management;
- To analyze personnel management strategies at different stages of the organizational life cycle;
- To study the organizational life cycle and personnel management vectors using the example of the company "Epicenter K" LLC;
- To propose modern directions for personnel management in organizations.

The object of the research is the personnel management process, which is interpreted here as an integrated system encompassing all stages of the organizational life cycle.

The research base is the company "Epicenter K" LLC.

The subject of the research is the set of theoretical and methodological approaches, as well as practical aspects of personnel management at different stages of the organizational life cycle.

Based on the research findings, conclusions are drawn, and well-founded proposals are made.

The results obtained can be used in the educational process, in the managerial activities of organizations, institutions, and enterprises that are involved in or implement projects and project activities.

The qualification thesis contains 61 pages of main text, 8 tables, 6 figures, a list of 54 references, and appendices.

Keywords: project, project activities, personnel management, organizational life cycle.

Year of completion: 2024-2025.

Year of defense: 2025

ЗМІСТ

ВСТУП 10

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ОГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ 14

1. 1. Поняття та сутність життєвого циклу організації 14

1. 2. Управління персоналом: теоретико-методичний підхід 24

1.3. Критерії ефективності управління персоналом на різних етапах життєвого циклу організації 31

Висновок по розділу 1 36

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СПЕЦИФІКИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА РІЗНИХ ЕТАПАХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ 38

2.1. Аналіз стратегій управління персоналом на різних етапах життєвого циклу організації 38

2.2. Управління персоналом на основі відповідності стратегії розвитку організації його життєвому циклу 46

2.3. Дослідження життєвого циклу організації та вектори управління персоналом на прикладі ТОВ «Епіцентр К» 51

Висновок по розділу 2 57

РОЗДІЛ 3. СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ: ШЛЯХИ ВПРОВАДЖЕННЯ В ОРГАНІЗАЦІЯХ 59

3. 1. Перспективи розвитку новітніх технологій в HR- менеджменті 59

3. 2. Шляхи впровадження новітніх технологій в організації 62

Висновок по розділу 3 69

ВИСНОВКИ 71

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 75

ДОДАТКИ 81

ВСТУП

Актуальність. Існуючі розробки концепції життєвого циклу організації пов'язані з теоретичними уявленнями про циклічні коливання в економіці, основними принципами системного підходу, а також дослідженнями в галузі менеджменту, теорії організації, організаційної поведінки та інших наукових дисциплін. Актуальність цього дослідження зумовлена різноманітними показниками діяльності організацій на різних етапах їх життєвого циклу, зокрема розмірами і динамікою прибутку та грошових потоків. Для скорочення періодів збиткової чи неприбуткової діяльності, прискорення повернення інвестицій і подовження етапів ефективної прибуткової діяльності підприємці повинні контролювати тривалість стадій життєвого циклу організації.

Теорія життєвого циклу організації є однією з кількох, що пояснюють розвиток і зміни організації в часі. Вона базується на припущенні, що стратеги здатні змінювати організацію, аби краще адаптувати її до змін в оточуючому середовищі.

Однак не всі теорії визнають важливість стратегічного менеджменту для забезпечення виживання організації. Більшість дослідників зосереджуються на управлінських завданнях на етапах створення бізнесу та його подальшого масштабування.

Основною метою управління тривалістю стадій життєвого циклу організації є скорочення часу на стадії започаткування та входження на ринок, що потребують значних інвестицій, а також подовження тривалості стадій прибуткової діяльності, які забезпечують повернення цих інвестицій. Окремої уваги заслуговують методи продовження стадії зрілості або її оновлення для забезпечення довгострокового ефективного функціонування організацій а.

Дослідження причин занепаду організацій дозволить уникнути або відстрочити закриття бізнесу, якщо це не є метою власників.

Ступінь розробки проблеми. Хоча одна з перших робіт щодо концепції «життєвого циклу» організації була опублікована американським ученим Р. Девісом у 1951 році, до 80-х років XX століття наукові дослідження цієї теми здебільшого мали теоретичний характер і фокусувалися на розробці різних моделей життєвого циклу, опису стадій розвитку та їх взаємозв'язку з організаційними характеристиками (праці А. Доунса, Д. Катца і Р. Кана, Г. Ліппіта і В. Шмідта, Л. Грейнера, І. Адізеса, Р. Квіна і К. Камерона, К. Сміта, Т. Мітчелла, Н. Чарчила і В. Льюїса, Б. Скотта, Р. Брюса та інших).

З 80-х років XX століття в західній управлінській науці починається активний інтерес до практичного застосування концепції життєвого циклу в управлінні організацією, вивченню кількісних і якісних характеристик стадій розвитку організації (дослідження Д. Міллера і П. Фрізена, С. Хенкса, С. Ватсона, Е. Янсена і Г. Чандлера, Дж. Ферейра, З. Сераскуейро, П. Кирірі, Я. Джіпінга, А. Пудзієне, В. Кундротаса, З. Лідіка, Д. Лестера, Дж. Парцела).

В Україні дослідження концепції життєвого циклу організації не є настільки різноманітними, оскільки автори існуючих робіт: М.В. Білоусенко, В.М. Горбатов, В.П. Мартиненко, В.В. Пастухова, І.Л. Петрова, А.А. Пилипенко та ін., здебільшого зосереджуються на питаннях організаційного розвитку, стратегії управління, зокрема персоналом, конкурентоспроможності та інтеграції організацій. Важливими є також публікації в спеціалізованих виданнях провідних менеджерів організацій з іноземними інвестиціями та консультантів у галузі управління персоналом.

Отже, з одного боку, існує значний інтерес вчених та практиків до різних моделей концепції «життєвого циклу» організації в цілому, а з іншого – на нашу

думку, ця концепція може бути застосована не лише до організації, а й до управління окремими бізнес-процесами, такими як управління персоналом.

Мета і завдання кваліфікаційної роботи. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад специфіки управління персоналом на різних етапах життєвого циклу і розробка рекомендацій по вдосконаленню управління персоналом в організаціях на різних етапах їх життєвого циклу.

Окреслена мета сформувала наступні завдання роботи:

- ✓ розкрити поняття та сутність життєвого циклу організації;
- ✓ окреслити теоретико-методичний підхід до управління персоналом;
- ✓ висвітлити критерії ефективності управління персоналом на різних етапах життєвого циклу організації
- ✓ проаналізувати стратегії управління персоналом на різних етапах життєвого циклу організації;
- ✓ розкрити особливості правління персоналом на основі відповідності стратегії розвитку організації його життєвому циклу;
- ✓ дослідити життєвий цикл організації та вектори управління персоналом на прикладі ТОВ «Епіцентр К»;
- ✓ запропонувати сучасні напрями управління персоналом в організацій.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом, який у даному випадку трактується як інтегрована система, що охоплює всі етапи життєвого циклу організацій.

Базою дослідження обрано ТОВ «Епіцентр К».

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних підходів та практичних аспектів управління персоналом на різних етапах його життєвого циклу організацій.

Методи дослідження. У ході проведеного дослідження були використані різноманітні наукові методи для забезпечення об'єктивності та детальності

аналізу. Зокрема, були використані наступні методи: спостереження, наукового абстрагування, синтезу, порівняльного аналізу, узагальнення та аналогії, розрахунковий метод, системний підхід, табличний та графічний метод.

Інформаційну базу дослідження складали законодавчі акти України, нормативні документи, офіційна статистика, звітні дані бази дослідження та особисті спостереження автора, що забезпечило повноту та достовірність отриманих результатів.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ОГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1. 1. Поняття та сутність життєвого циклу організації

Формування стратегії управління передбачає врахування етапів життєвого циклу організації, в рамках яких вона здійснює чітку фінансово-господарську діяльність. Ігнорування специфіки управління на кожній стадії може призвести до неефективності організації в стратегічному контексті.

Матриця БКГ зосереджена на виробленні стратегії підтримки або відновлення балансу бізнес-портфеля організацій а, дозволяючи балансувати фінансування та об'єднання видів діяльності. Вона також надає можливість визначити стратегії розвитку для існуючих бізнес-одиниць.

Матриця «МакКінсі - Дженерал Електрик» є більш гнучкою і широко застосовуваною, надаючи можливість визначати пріоритети для інвестицій з більш ефективними варіантами стратегічного вибору порівняно з матрицею БКГ. Матриця спрямованої політики Шелл (Shell/DPM) дозволяє здійснити аналіз привабливості капіталоємної галузі, враховуючи конкурентоспроможність бізнес-одиниць і напрямки перерозподілу грошових потоків [10].

Ця матриця поєднує якісні та кількісні показники в єдину параметричну систему, надаючи більшу увагу кількісним параметрам бізнесу та забезпечуючи глибокий і системний аналіз через велику кількість змінних.

Матриця Хофера/Шенделя (Hofer/Schendel) дозволяє аналізувати еволюцію ринку та конкурентну позицію бізнес-одиниць, застосовується в корпоративному плануванні для взаємозалежних видів бізнесу, визначаючи тип бізнес-портфеля та його збалансованість, а також ідеальний стан портфеля[28].

«Матриця життєвого циклу «Артур Д. Літтл» (ADL/LC) дозволяє оцінити життєвий цикл галузі та відносний стан бізнес-одиниць на ринку, допомагає визначати напрямки диверсифікації організацій а, зокрема в галузях з коротким життєвим циклом товарів» [43].

«Матриця Томпсона-Стрікленда дозволяє аналізувати темпи зростання ринку та конкурентну позицію бізнес-одиниць, відзначаючись гнучкістю і можливістю стратегічного вибору залежно від динаміки ринку» [48].

«Матриця Дібба-Сімкіна дозволяє аналізувати обсяги реалізації продукції та їх фінансовий вклад у покриття змінних витрат, що дозволяє визначити пріоритетні асортиментні позиції та оптимізувати структуру асортименту для досягнення оптимального бізнес-портфеля» [46].

«Матриця І. Ансоффа допомагає аналізувати стратегію розвитку бізнес-одиниць, враховуючи їх продукти та ринки в поточному та майбутньому стані. Серед переваг матричних методів стратегічного аналізу – комплексний підхід, простота та наочність у представленні результатів, а також наявність конкретних варіантів стратегій. Проте, їх недоліками є статичність моделей, наявність альтернатив, що є взаємовиключними, і суб'єктивність у виборі стратегій. Більшість з них орієнтована на корпоративний рівень, що важливо враховувати під час застосування. Матричні методи відіграють важливу роль у стратегічному аналізі, але їхня наочність може бути оманливою, оскільки вони потребують надійної інформації про стан ринку, сильні та слабкі сторони організацій а, а також його конкурентів. Тому створення таких матриць потребує подальшого збору додаткової інформації та сегментації ринку» [36].

У системі антикризового менеджменту важливу роль відіграє стратегія антикризового управління, яка включає в себе реалізацію заходів, спрямованих на зміну поточної моделі управління, ефективний перерозподіл ресурсів та досягнення тривалих результатів у підприємницькій діяльності. Вибір стратегії

антикризового управління залежить від численних чинників, серед яких особливу роль відіграє стадія життєвого циклу організацій а, оскільки вона передбачає врахування часового аспекту, що є ключовим для ефективного управління та досягнення високих результатів у діяльності організацій а.

«Стадії життєвого циклу організації – це періоди часу, протягом яких організацій о характеризується певними стабільними параметрами, як:

- напрямок і інтенсивність розвитку;
- стратегічні та тактичні цілі;
- особливості організації ресурсного потенціалу;
- характеристика організаційного механізму» [36].

Зміст цих елементів є основою різних моделей життєвого циклу організації. Наразі існує понад два десятки різних підходів до класифікації стадій життєвого циклу організацій а. Дослідники пропонують враховувати різну кількість стадій (від трьох до десяти), з різними акцентами та ключовими характеристиками, але за змістом ці підходи в певному сенсі перетинаються і доповнюють один одного [36; 32; 4].

Одним із напрямів визначення стратегічних орієнтирів розвитку організації на ринку з урахуванням його життєвого циклу є портфельний аналіз. Основними інструментами цього аналізу є стратегічна модель М. Портера, матриця Бостонської консалтингової групи (як традиційна, так і нова), матриця «Мак Кінсі - Дженерал Електрик», матриця життєвого циклу компанії «Артур Д. Літтл» (ADL/LC) та матриця спрямованої політики Шелл. Порівнюючи місію та завдання організації з викликами, які перед ним стоять, керівництво має планувати свій «антикризовий» бізнес-портфель як набір автономних напрямків діяльності, що генерують прибуток, щоб підтримати або покращити загальну прибутковість [48].

Збалансованим вважається такий бізнес-портфель, який оптимально узгоджує сильні та слабкі сторони організації з можливостями зовнішнього середовища. Під час планування антикризової стратегії слід провести оцінку наявного бізнес-портфеля для того, щоб визначити обсяг інвестицій (або відмову від них) у певні напрями діяльності та привести його до відповідності з основною стратегією зростання шляхом включення нових товарів або напрямків діяльності.

Аналіз бізнес-портфеля включає методи, за допомогою яких усі види діяльності компанії оцінюються за рівнем прибутковості та фінансового донорства (бізнеси-донори та реципієнти). Це допомагає менеджерам оцінити сферу діяльності організацій а. Компанія буде прагнути інвестувати в більш прибуткові галузі та скорочувати збиткові. В умовах кризи та при формуванні антикризової стратегії організації можуть продавати неприбуткові активи для зміцнення бізнес-портфеля. Це дозволить зосередити зусилля на оновленні технологій або підтримати маркетингові витрати на утримання ключових клієнтів. Інструменти управління портфелем бізнесу організації з урахуванням його життєвого циклу представлені в Табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

«Інструменти аналізу та керування бізнес-портфелем організації з урахуванням етапів його життєвого циклу

Найменування	Фактори, що становлять основу моделі	Стратегічні альтернативи, що запропоновані моделлю
Стратегічна модель М. Портера	Ринкова частка / Рентабельність	1) цінове лідерство, 2) диференціація, 3) концентрація
Матриця БКГ	Відносна частка / Темпи зростання ринків збуту фірми	1) стратегія розвитку, 2) стратегія підтримки конкурентних переваг, 3) стратегія збору врожаю, 4) стратегія елімінації
Матриця «Мак-Кінсі - Дженерал Електрик»	Конкурентоспроможність / Привабливість ринків збуту фірми	1) стратегія зростання, 2) стратегія конкурентних переваг, 3) стратегія збору врожаю, 4) стратегія вибіркового розвитку, 5) пошук ніші, 6) стратегія елімінації

Джерело: [33].

Без сумніву, модель Портера є унікальною та має значне практичне значення як в контексті антикризового управління, так і при аналізі життєвого циклу організацій а:

- Сприяє всебічному зниженню витрат виробництва та обороту, що дозволяє досягти найнижчого рівня витрат у галузі;
- Окреслює можливість досягнення конкурентних переваг через задоволення певних потреб споживачів;
- Пропонує спеціалізацію на одному або декількох сегментах ринку, зосереджуючи зусилля на досягненні лідерства в ціновому сегменті або диференціації;
- Спонукає організації до досягнення лідерства на ринку або у певних сегментах, з концентрацією зусиль на вузьких спеціалізаціях, щоб уникнути проміжного положення, яке є найбільш уразливим під час кризи

Тепер розглянемо переваги та недоліки матриці Бостонської консалтингової групи (БКГ):

Переваги:

- Простота та доступність підходу до організації бізнес-портфеля організацій;
- Можливість аналізувати взаємозв’язки між бізнес-одиницями та їх довгострокові цілі;
- Здатність оцінювати різні стадії розвитку бізнес-одиниці та визначати потреби у ресурсах на кожному етапі.

Недоліки матриці БКГ:

- Не завжди точно оцінює можливості бізнесу, які під час кризи можуть погіршуватись, але водночас відкривають нові перспективи для розвитку;

- Модель зосереджена на потоці готівки, при цьому не враховує важливість ефективності інвестицій, а також не фокусується на можливості оздоровлення бізнесу або антикризового управління;
- Заснована на застарілому підході до оцінки конкурентного становища на ринку певного продукту або бізнес-одиниці, і хоча частка на ринку та темпи зростання галузі важливі, існують й інші фактори, які впливають на прибутковість організацій.

Матриця БКГ не враховує стратегії диференціації або фокусування, зосереджуючись переважно на стратегії зниження витрат, де цінова конкуренція та крива досвіду відіграють ключову роль.

Матриця «МакКінсі - Дженерал Електрик» враховує, що привабливість ринку залежить не тільки від темпів його зростання, а й від конкурентоспроможності компанії, яка не визначається лише часткою на ринку, що особливо актуально в умовах кризи.

При розробці антикризової стратегії організації можна використовувати широкий набір економічних і маркетингових індикаторів, специфічних для кожного випадку, з застосуванням як кількісних, так і якісних показників, що підвищує ефективність цієї матриці.

Переваги матриці «МакКінсі - Дженерал Електрик»:

- Надає більш детальний метод стратегічного аналізу в порівнянні з матрицею БКГ, завдяки меншій кількості стратегічних альтернатив, що підвищує точність висновків і рекомендацій;
- Визначає стратегічне становище бізнес-одиниць організації та пропонує стратегії розвитку з урахуванням кризових трендів;
- Допомагає визначити пріоритети для інвестування в портфель бізнесу.

Недоліки матриці «МакКінсі - Дженерал Електрик»:

- Аналіз має суб'єктивний характер, оскільки вибір і оцінка важливості кожного фактора привабливості ринку та конкурентоспроможності здійснюються аналітиками на основі їх особистого розуміння і ставлення до динаміки бізнес-процесів, які з часом можуть змінюватися через старіння товарів, тиск конкурентів тощо;
- Цей метод має трудомісткий характер, оскільки аналітики намагаються врахувати велику кількість критеріїв, що підвищує об'єктивність оцінки, але ускладнює обробку даних і обґрунтування результатів, а також може призвести до різних суджень при розробці антикризової стратегії.

Не всі запропоновані за методологією альтернативи можуть бути реалізовані, особливо коли йдеться про скорочення портфеля бізнесу. Наприклад, не всі компанії мають великий бізнес-портфель, щоб скоротити його заради посилення стратегічних одиниць бізнесу. Деякі «слабкі» напрямки можуть мати потенціал для модернізації продукції, але не вистачає фінансування, і антикризова стратегія може полягати в пошуку нових способів використання цих напрямків або виході на нові ринки, де вони можуть стати «зірками».

Матриця ADL/LC була розроблена міжнародною консалтинговою компанією Arthur D. Little і призначена для надання менеджерам інструментів стратегічного аналізу та планування портфельних стратегій організацій а. Вона дозволяє визначити оптимальний рівень диверсифікації та застосовується як на корпоративному рівні, так і для окремих бізнес-одиниць.

Теоретична основа моделі ADL/LC базується на визначенні певних стадій життєвого циклу бізнес-одиниць організації (зародження, зростання, зрілість, старіння) і їх комплексному аналізі за цими етапами, з урахуванням змін у конкурентному становищі різних видів бізнесу (п’ять параметрів).

Модель включає 20 типових блоків, що ускладнює проведення портфельного аналізу та сприйняття результатів. Візуально вона виглядає схематично, а відсутність досвіду у менеджерів може призводити до механічних і не зовсім творчих рішень.

У той же час, до моделі додається набір з 24 уточнених стратегій, які відповідають кожному з 20 типових блоків. Ці стратегії включають різноманітні бізнес-операції, такі як зворотна інтеграція, спеціалізація, міжнародний маркетинг, підвищення технологічної ефективності, ринкова експансія, зниження собівартості або відмова від виробництва.

Оскільки методи портфельного аналізу на основі стадій життєвого циклу мають оглядовий, мотиваційний та суб'єктивний характер, пропонуючи лише альтернативні рекомендації щодо розвитку організацій а, можна звернутися до моделі життєвого циклу організацій а, запропонованої Д. Міллером і П. Фрізеном. Вони визначають п'ять етапів життєвого циклу: народження, зростання, зрілість, відродження та занепад (Рис. 1.1.).

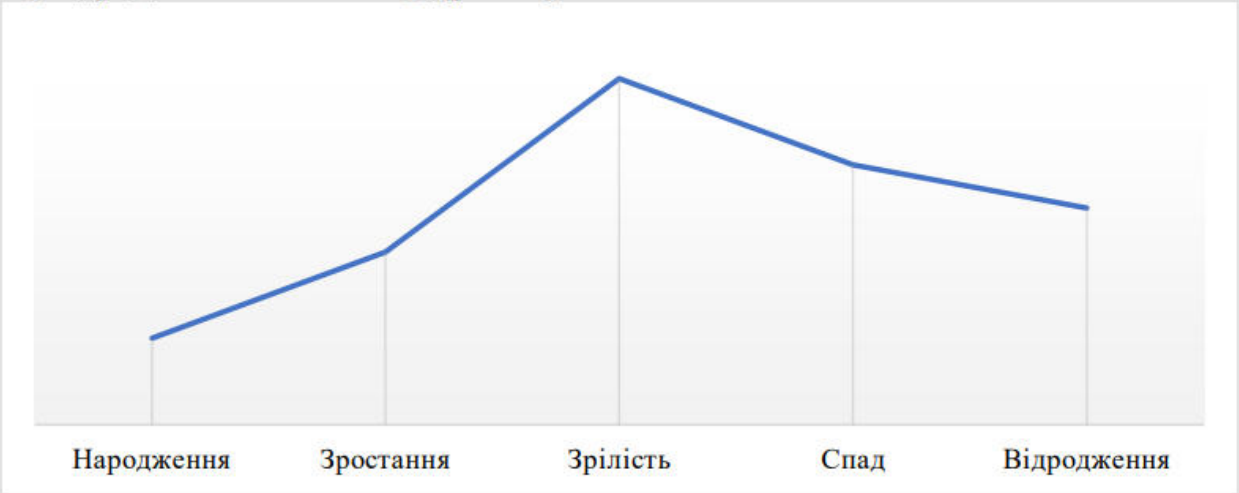


Рис.1.1. «Етапи життєвого циклу організації згідно з моделлю Д. Міллера та П. Фрізена.

Джерело: [51]

Етап народження організації характеризується такими ознаками: організація існує менше 10 років, має неформальну організаційну структуру, управлінські рішення приймаються одноосібно, чисельність персоналу зростає, інновацій майже не застосовується, темпи зростання виручки низькі, чистий прибуток відсутній.

Етап зростання характеризується такими ознаками: продажі зростають більш ніж на 15%, збільшується кількість працівників, організаційна структура управління стає функціональною, спостерігається значне зростання персоналу, інновації активно впроваджуються, виручка від реалізації та чистий прибуток значно зростають.

На етапі зрілості відзначаються такі ознаки: зростання продажів не перевищує 15%, спостерігається підвищення рівня бюрократизації, управлінські рішення стають більш консервативними, починається скорочення персоналу, інновацій менше, знижується темп росту виручки та чистого прибутку.

Етап спаду характеризується зниженням попиту на продукцію, скороченням асортименту нових товарів, падінням рентабельності, значним скороченням чисельності персоналу, різким зменшенням інновацій, зниженням виручки та збитками.

Етап відродження характеризується такими ознаками: продажі знову зростають на понад 15%, відбувається диверсифікація виробництва, організаційна структура стає дивізіональною, використовуються складні схеми контролю та управління, чисельність персоналу стабільно низька, зростають інновації, темпи падіння виручки зменшуються, а темпи зростання чистого прибутку залишаються низькими [16].

У аналітичній практиці використовуються кількісні методи для визначення стадії життєвого циклу організацій а, зокрема: метод найменших квадратів, метод

побудови функції витрат, метод розрахунку фінансових показників, метод оцінки грошових потоків, а також метод оцінки дивідендних виплат [36].

Для визначення стадії життєвого циклу організації доцільно використовувати метод оцінки грошового потоку, оскільки він найбільш відповідає класифікації життєвого циклу за моделлю Д. Міллера та П. Фрізена. Цей метод передбачає визначення величини грошового потоку (позитивного чи від'ємного) шляхом оцінки різних видів діяльності: операційної, фінансової та інвестиційної (Табл. 1.2.).

Таблиця 1.2.

«Матриця визначення стадії життєвого циклу організації за методом аналізу грошових потоків

Стадія ЖЦП	Народження	Зростання	Зрілість	Спад	Відродження
Грошовий потік від: операційної діяльності	-	+	+	-	Повторення циклу
фінансової діяльності	+	+	-	+	
інвестиційної діяльності	-	-	-	+	

Джерело: [36]

Тривалість життєздатності організації може охоплювати кілька життєвих циклів, оскільки успіх менеджменту залежить від здатності приймати ефективні управлінські рішення та реалізовувати антикризові заходи, що дозволяють організацій у з етапу спаду перейти на стадію відродження, а не ліквідації.

При виборі показників для оцінки стадії життєвого циклу необхідно враховувати, що розвиток організації по траєкторії життєвого циклу є динамічним процесом, тому показники для визначення стадії також повинні бути оцінені в динаміці.

Ідентифікація стадії життєвого циклу організації служить індикатором для розробки можливих сценаріїв його розвитку. Наявність повної інформації про життєвий цикл дозволяє здійснювати ефективне антикризове управління,

вибирати більш обґрунтовані інструменти управління, враховуючи траєкторію розвитку організацій а.

При формуванні антикризової стратегії організації важливим є визначення стадій життєвого циклу стратегічних підрозділів диверсифікованого організації і їх відповідність загальній стадії життєвого циклу компанії. Створення збалансованого бізнес-портфеля стає особливо важливим у період кризи, коли організацій о має обмежені можливості для перерозподілу внутрішніх фінансових та інвестиційних ресурсів між різними підрозділами.

Таким чином, при розробці антикризової стратегії розвитку диверсифікованого організації керівництво повинно спиратись на методи портфельного аналізу. З огляду на методологію та практичну значущість, стратегічні моделі М. Портера, матриці БКГ, «МакКінсі - Дженерал Електрик», спрямованої політики Шелл (як доповнення до попередніх) та ADL/LC (матриця життєвого циклу компанії «Артур Д. Літтл») мають оглядовий, мотиваційний і суб'єктивний характер, пропонуючи лише альтернативні рекомендації щодо розвитку організацій.

1. 2. Управління персоналом: теоретико-методичний підхід

Розуміння поведінки та діяльності людини є важливою частиною капіталу організацій, оскільки працівники, як правило, є найціннішим і водночас уразливим активом організацій [6].

«Людські ресурси вважаються важливою матеріальною цінністю організацій. Зростає кількість наукових досліджень, які підкреслюють значущість різних методів роботи з людськими ресурсами та управління персоналом для ефективної діяльності організацій. Іншими словами, більшість цієї літератури

зосереджена на впливі управління людськими ресурсами на продуктивність в організації. Таким чином, управління персоналом має важливе значення для виживання та успіху організації» [7].

«Коли виникають проблеми з персоналом, це може мати руйнівні та дорогі наслідки, які можна порівняти з іншими видами криз, такими як пожежі або повені. Тому управління ризиками, пов'язаними з людським фактором, повинно ставати важливою частиною стратегії будь-якого організацій. Традиційно управління персоналом сприймається як адміністративна функція, що зосереджена на рутинних завданнях, мало пов'язана з бізнес-цілями, і часто вважається такою, що не впливає безпосередньо на продуктивність чи прибуток. Водночас праця розглядається як витратний елемент, який потрібно контролювати або зменшувати» [13].

Сьогодні замість того, щоб вважати працю лише витратною статтею, все більше організацій усвідомлюють її значущість, особливо в контексті конкуренції та виживання в умовах високої конкуренції на ринку. У таких умовах ефективне управління і використання людських ресурсів стають ключовими організаційними аспектами.

За останні кілька десятиліть система управління персоналом зазнала значних змін. Раніше найпоширенішою структурною одиницею була кадрова служба або адміністрація. «Управління персоналом було здебільшого адміністративною функцією, що полягала у веденні документації та забезпеченні належних умов найму, а також у підтримці ефективності роботи окремих підрозділів організації» [5]. За твердженням Данюк В. М [11] «управління персоналом охоплює всі аспекти, що стосуються організації та регулювання трудових відносин на організацій».

«Цюрко І.А. підсумував цілі управління персоналом як: інтеграцію кадрової політики з бізнес-плануванням; перенесення відповідальності за кадрові питання

від фахівців з персоналу до лінійних керівників; перехід від колективістських відносин між керівництвом і працівниками – від профспілкових до індивідуальних форм управління – з акцентом на лояльність»[39].

«Терещенко Н. М. визначила різницю між управлінням людськими ресурсами та управлінням персоналом, виокремивши двадцять сім пунктів, що демонструють їх відмінності. Ці відмінності можна поділити на чотири основні категорії: переконання та припущення; стратегічні характеристики; важлива роль керівників та ключові інструменти практики зайнятості»[34].

«Згідно з думкою Мехеда Н.Г., служби управління персоналом у підприємницьких структурах спрямовані не лише на виконання операційних завдань, а й на реалізацію стратегічних цілей, таких як підвищення рівня освіти і кваліфікації працівників, зростання їх професійної майстерності та продуктивності праці. Це досягається через створення мотиваційного механізму та формування організаційної структури з урахуванням психофізіологічних аспектів, ергометричних параметрів і естетичних стандартів праці» [20].

Фахівці з управління персоналом укладають трудові договори, розробляють кодекси поведінки, беруть на себе відповідальність за управління продуктивністю та забезпечують, щоб лінійні керівники надавали необхідне навчання, залучення та підтримку для реалізації бізнес-стратегій. Управління персоналом включає кадрове забезпечення, навчання, розвиток, мотивацію та підтримку співробітників, спрямовані на досягнення цілей організацій а. Ефективне управління персоналом також сприяє досягненню кар'єрних цілей співробітників. Існують різні визначення управління персоналом, як у широкому, так і в узькому розумінні. Це специфічний підхід до управління трудовими ресурсами, який прагне досягти конкурентних переваг через стратегічне використання висококваліфікованої та відданої робочої сили, застосовуючи інтегрований набір культурних, структурних і кадрових методів [15].

«Планування, організація, управління та контроль процесів найму, розвитку, компенсації, інтеграції, підтримки та орієнтації людських ресурсів з метою досягнення індивідуальних, організаційних та соціальних цілей організації» [37].

Отже, управління персоналом охоплює всі функціональні види діяльності, які традиційно виконуються працівниками організацій а. Проте ці завдання виконуються за допомогою якісно інших підходів. Управління персоналом також надає більше уваги розробці та впровадженню інтегрованих стратегій щодо кадрів у рамках корпоративної стратегії, з метою підтримки культури та цінностей організації і сприяння досягненню його цілей.

Система управління людськими ресурсами організації забезпечує ефективність операційних процесів через вплив таких складових (Рис. 1.2).

Досвід керівників з розвинених країн свідчить, що делегування повноважень є критично важливим для ефективного функціонування організацій , оскільки це дозволяє розширити зону управління керівників, передаючи їм частину обов'язків, та зосередитися на вирішенні стратегічних завдань.

Практика показує, що для досягнення ефективного використання виробничого потенціалу, делегування повноважень є необхідним і для співробітників, оскільки вони стають частиною процесу реалізації управлінських рішень, що створює додаткову мотивацію.

Однією з особливостей міжнародної управлінської практики є широке застосування колективного прийняття управлінських рішень, що зумовлене складністю завдань та процесами демократизації управління. Система управління персоналом спрямована на формування людей та їх діяльності таким чином, щоб досягати максимальної продуктивності.



Рис. 1.2. «Ключові елементи системи управління персоналом організацій

Ддерело: [36; 43;48]

«Основною метою системи управління персоналом є прагнення співробітників сприяти досягненню організаційних цілей. Ця система допомагає організацій у реалізувати свої цілі через різноманітні функції управління людськими ресурсами. Функція системи управління персоналом зосереджується на розвитку та підтримці організаційної ефективності, зсувши увагу з управління людьми на використання ресурсів» [21].

Система управління персоналом – це комплексний процес, який включає в себе конкретні етапи діяльності: аналіз роботи, створення описів посад, набір співробітників, орієнтацію, навчання, взаємодію між роботодавцем та

працівником, оцінку результативності, оцінку, винагородження та дисциплінарні заходи.

«Томаневич Л.М. визначив, що функції або практики системи управління персоналом мають чотири основні складові: прихильність, гнучкість, якість і інтеграцію. Для Л.В. Балабанова та О.В. Сардак, система управління персоналом передбачає систематичний огляд, набір взаємопов'язаних процесів, які охоплюють всіх членів організації та залучають їх до таких процесів, як планування людських ресурсів, набір, відбір і оцінка, навчання співробітників і розвиток людських ресурсів, а також мотивація та винагородження працівників» [1; 35].

Наступні розділи містять детальнішу інформацію щодо функцій системи управління персоналом:

- Аналіз роботи та посадові інструкції: аналіз роботи визначає обов'язки, навички та вимоги до посади та кандидата. Основна увага приділяється потребам організацій а, а не бажанню працівника отримати підвищення чи простоті найму. Це важливо для того, щоб знайти потрібного працівника.
- Описи посад: ці документи узагальнюють роботу для працівників і роботодавців. Вони містять детальну інформацію про назву посади, обов’язки, винагороду, а також необхідні навички, знання та вміння для виконання роботи. Важливо, щоб аналіз роботи і опис посади були ефективними, оскільки це впливає на результативність найму та відбору.
- Найм та відбір: цей процес полягає в укомплектуванні робочих місць людьми, здатними досягти успіху на цих посадах. Опис позиції має бути ретельно підготовлений з урахуванням потенційного кандидата, а відбір претендентів має бути уважним і детальним, щоб знайти «правильну» людину для роботи, оскільки це має значний вплив на майбутнє організацій.

- Орієнтація та навчання: орієнтація допомагає новим співробітникам адаптуватися до бізнесу, знайомить їх з місією, історією та культурою організацій, а також дає необхідну інформацію для успішного старту.

«Навчання та досвід надають співробітникам необхідні знання, навички та вміння для досягнення успіху на своїй посаді. Щоденна взаємодія між роботодавцем і працівником охоплює широке коло аспектів, таких як лідерство, мотивація та комунікація, що будуються на основі процесів найму, орієнтації та навчання» [23]. Водночас важливо зазначити, що така взаємодія не здатна компенсувати помилки, допущені на етапах аналізу посад або найму «неправильного» кандидата, а також невірної орієнтації та підготовки.

Навчання та розвиток завжди грали важливу роль у підвищенні ефективності працівників. «Бурда І.Я. зазначає, що навчання – це систематичне зміни в поведінці через навчальні процеси, розвиток та досвід»[5]. Між навчанням і розвитком існує кореляція. В деяких випадках ці поняття розрізняють за їх природою, змістом і термінами.

Тренінги орієнтовані на покращення поточних професійних навичок та поведінки працівника, тоді як розвиток фокусується на підвищенні здібностей для майбутніх посад або робіт.

Система управління персоналом сучасного організації відображена на Рис. 1.3 (Додаток А). Зміни в підприємницьких структурах під час стратегічного розвитку, їх частка та темпи зростання ринку в значній мірі визначаються обраною моделлю управління персоналом.

Отже, можна стверджувати, що ефективний менеджмент, разом із науково-технічними досягненнями та практичним досвідом, значною мірою полягає в умінні керувати персоналом.

1.3. Критерії ефективності управління персоналом на різних етапах життєвого циклу організації

Згідно з моделями відомих концепцій життєвого циклу організації, кожна організація проходить через певні стадії протягом свого існування. Вчені та практики зазвичай виділяють такі етапи життєвого циклу організації: народження, дитинство, юність, зрілість, старіння та відродження.

Стадія «Народження» характеризується відсутністю чітких цілей, високим рівнем творчих можливостей, готовністю до ризику, орієнтацією на нові ідеї та все незвичайне.

Стадія «Дитинство» пов'язана з ризиками та прагненням зміцнити позиції на ринку, забезпечити швидке зростання, а також можливим короткочасним успіхом.

Стадія «Юність» відзначається високим рівнем неформального спілкування, оскільки організаційна структура ще не є жорстко сформованою і потребує фахівців з вузькоспеціалізованими знаннями.

Стадія «Зрілість» характеризується збалансованим зростанням на основі стійкої структури та чіткого управління, проникненням у нові сфери діяльності, розширенням і диференціацією. Однак саме в цей період активно зароджується бюрократизм в управлінні.

Стадія «Старіння» характеризується торжеством бюрократії на всіх рівнях управління, загибеллю нових ідей у громіздких управлінських структурах. Завданням організації на цьому етапі є боротьба за виживання та стабільність [9].

На стадії «відродження» в організацію приходить нова команда менеджерів, чиї специфічні погляди дозволяють реалізовувати програми внутрішньої перебудови та змінювати структуру управління. Основна мета цього періоду – оживлення організації, що вимагає врахування особливостей управління на

кожній із розглянутих стадій життєвого циклу організації для її ефективного функціонування.

Загальна ефективність управління організацією складається з ефективності управління окремими бізнес-процесами, одним із яких є управління персоналом. Якщо розглядати управління персоналом як процес, що забезпечує діяльність організації на будь-якій стадії її розвитку, можна виділити такі основні напрями: стратегічне планування персоналу, аналіз робіт в організації, пошук та відбір персоналу, планування кар'єри та розвиток працівників, оцінювання персоналу, компенсації.

Окремо виділяється напрям «кадрового адміністрування», який включає ведення кадрового документообігу, розробку і затвердження внутрішніх локальних актів та інших процедур, передбачених Кодексом законів про працю та іншим законодавством України про працю. Актуальність завдань за основними напрямами процесу управління персоналом на стадіях життєвого циклу організації наведено в Табл. 1.3.

На основі цього порівняння можна розробити критерії оцінки ефективності управління персоналом для кожної стадії життєвого циклу організації. Критерії ефективності управління персоналом повинні встановлюватися відповідно до стратегічних цілей розвитку організації, що відображається у виборі оптимальної кількості показників (індикаторів), які слугуватимуть еталонами оцінювання ефективності управління персоналом на різних стадіях життєвого циклу організації [27-30].

Таблиця 1.3.

«Актуальність завдань у основних напрямках управління персоналом на різних стадіях «життєвого циклу» розвитку організації.

Напрями процесу управління персоналом	Стадії життєвого циклу					
	Народження	Дитинство	Юність	Зрілість	Старіння	Відродження
Стратегічне планування персоналу	+	+++	++	++	–	+
Аналіз робіт в організації	+	+++	++	++	–	+
Пошук та відбір персоналу	+	+++	+	++	–	+
Планування кар'єри та розвиток працівників	–	+++	++	++	–	–
Оцінювання персоналу	–	+	+++	+++	++	++
Компенсації	–	+++	++	++	–	+
Кадрове адміністрування	+	+	+	+	+	+

Джерело:» [27-30].

Якщо організація має стратегічний план розвитку на середньострокову (3-5 років) та довгострокову (понад 5 років) перспективу, можна розробити критерії ефективності управління персоналом за різними напрямами на кілька років вперед. Однак в українській практиці планування роботи з персоналом здебільшого здійснюється на один рік, і відповідно, визначаються показники ефективності на цей період [30].

Ми вважаємо, що такий підхід не зовсім коректний, оскільки існує ймовірність того, що критерії можуть змінюватися щороку. Це ускладнює аналіз динаміки показників за кілька років і прогнозування майбутнього. «Взагалі, у практиці немає єдиних прикладів критеріїв оцінки ефективності управління персоналом, за винятком таких форм статистичної звітності, як: річний Звіт про чисельність працівників, їх якісний склад та професійне навчання (форма 6-ПВ, затверджена Наказом Держкомстату від 21.07.2003 р. № 224); квартальний та місячний Звіт з праці (форма 1-ПВ, затверджена Наказом Держкомстату від 11.08.2004 р. № 472); квартальний Звіт про використання робочого часу (форма 3-ПВ, затверджена Наказом Держкомстату від 21.07.2003 р. № 224); а також перелік показників, які організація формує відповідно до вимог українського законодавства» [48].

Вивчення, аналіз і узагальнення досліджень вітчизняних та зарубіжних фахівців у сфері концепції життєвого циклу організації та управління персоналом дозволили розробити перелік критеріїв, які характеризують ефективність роботи з персоналом за різними напрямами залежно від стадії, на якій перебуває організація в своєму життєвому циклі (Табл. 1.4) (Додаток Б).

Представлений перелік критеріїв не є вичерпним і єдино можливим. При створенні системи оцінки ефективності управління персоналом керівництво організації може зіткнутися з необхідністю вибору лише кількох критеріїв з досить широкого спектру можливих. Вибір ключових та інших критеріїв залежить від конкретних цілей організації, пріоритетів, цінностей і поглядів керівництва, а також від стратегії та політики в області управління персоналом і зовнішньої ситуації.

На нашу думку, інструментами для вибору критеріїв, які нададуть керівництву організації найповнішу і значущу інформацію про ефективність

управління персоналом, можуть бути або проведення експертної розробки такого переліку критеріїв, або підбір критеріїв експериментальним шляхом.

Однак, незалежно від способу формування переліку критеріїв, керівництву організації важливо пам'ятати: будь-яка система показників приносить ефект лише тоді, коли вона регулярно аналізується, оцінюється і на її основі ухвалюються відповідні управлінські рішення.

«Зазвичай виділяють 5 (± 2) критеріїв для кожного напряму роботи з персоналом. Таким чином, формується в середньому 25–30 критеріїв ефективності управління персоналом. Залежно від стадії життєвого циклу організації, деякі критерії можуть змінюватися (доповнюватися) або не використовуватися зовсім. Проте, розробивши єдиний перелік критеріїв, керівництво зможе відстежувати динаміку і якість роботи з управління персоналом» [19].

Наприклад, аналізуючи лише показники коефіцієнта плинності персоналу в динаміці та зіставляючи їх з іншими показниками ефективності роботи організації, можна не тільки виявляти проблеми в усіх напрямах діяльності управління персоналом, але й ухвалювати найбільш ефективні управлінські рішення.

Такий показник, як продуктивність праці, є критерієм ефективності роботи з персоналом на стадіях зрілості та старіння, а також важливим індикатором при визначенні штатної чисельності персоналу організації та розробці програм з управління персоналом (збільшення/скорочення штату).

Оцінка динаміки (збільшення або зменшення) показників ефективності роботи з персоналом може слугувати індикатором переходу від однієї стадії життєвого циклу організації до іншої, а також позитивних чи негативних змін, на які керівництво має своєчасно реагувати та вживати відповідні заходи.

«Маючи статистику показників ефективності управління персоналом за певний період, кожна організація повинна розробити індивідуальні нормативи показників для кожного конкретного випадку (стадії життєвого циклу). Це створить інструмент діагностики, який дозволить виявляти найбільш характерні симптоми кризи в організації, необхідні ключові компетенції персоналу, перерозподіляти витрати, утримувати персонал та своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища тощо» [19].

Висновок по розділу 1

Таким чином, керівництво організації зможе визначити, на якій стадії розвитку перебуває організація, і оцінити, наскільки менеджмент відповідає цій стадії. Запропонований інструментарій дозволить сформулювати цілі та ключові завдання, послідовне досягнення яких сприятиме руху організації в бажаному напрямку.

Серед цих цілей можуть бути: зростання вартості організації та масштабів її діяльності, збільшення прибутку та рентабельності, підвищення ефективності виробництва, досягнення технологічної переваги, створення ділової репутації (іміджу) та зниження ризику банкрутства.

Для різних організацій набір критеріїв ефективності управління персоналом майже не змінюється, але самі критерії мають різну пріоритетність, особливо з урахуванням стадій життєвого циклу конкретної організації. Завдання полягає в тому, щоб визначити найважливіші з них і зосередити на них зусилля.

Робота з виявлення критеріїв та розрахунку показників ефективності управління персоналом на стадіях життєвого циклу організації є запорукою своєчасного реагування на зміни всередині та ззовні організації. Критерії

ефективності роботи з персоналом повинні бути розроблені для всіх напрямів діяльності з персоналом і залишатися актуальними для організації максимально тривалий час. Актуальність критеріїв може змінюватися залежно від стадії життєвого циклу, а також можуть додаватися нові критерії.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СПЕЦИФІКИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА РІЗНИХ ЕТАПАХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Аналіз стратегій управління персоналом на різних етапах життєвого циклу організації

Зміст і специфіка діяльності з управління персоналом значною мірою визначаються завданнями, які вирішує організацій о на різних стадіях свого розвитку. Організаційні, виробничі, технологічні та інші процеси, що відбуваються на організацій і, потребують відповідного кадрового забезпечення. Тому управління персоналом має забезпечити організацій о необхідними кадровими ресурсами.

Розглянемо зміст кадрової політики на таких стадіях життєвого циклу організацій, як формування, інтенсивне зростання, стабілізація та спад.

1. Стадія формування організацій. Основне завдання на цьому етапі – знайти товар, який зможе знайти свій ринок, свого споживача і забезпечити достатнє джерело надходження коштів для існування організацій а.

2. На стадії формування важливим стає питання пошуку джерел інвестицій та способів залучення коштів. Для цього організацій о повинно показати потенційним інвесторам (можливим співвласникам) привабливість пропозиції, обґрунтованість інвестицій та ймовірність повернення вкладених коштів. Одним із способів, який може допомогти керівництву сформулювати уявлення про стратегію і етапи розвитку організацій а, а також представити проект потенційним інвесторам, є бізнес-план [27].

На цій стадії необхідно залучити новий персонал або переорієнтувати частину існуючого персоналу з підготовки проекту на його реалізацію у виробничій діяльності. Завдання кадрової служби на цьому етапі включають

визначення напрямків кадрової роботи та цілей роботи з персоналом, з урахуванням умов діяльності організацій.

Основні завдання щодо управління персоналом на цьому етапі:

1. Підготовка організаційного проекту.
2. Формування кадрового складу.
3. Розробка системи і принципів кадрової роботи» [36].

На стадії формування організації важливо розробити систему збору, збереження і використання кадрової інформації, яка б відповідала проектованій структурі організації і була досить гнучкою для можливих змін у майбутньому.

До найбільш типових завдань, що потребують інформаційного забезпечення, можна віднести кадрове і управлінське діловодство, внутрішньо-організаційне кадрове планування та оцінку персоналу.

Кадрове і управлінське діловодство включає розробку штатного розпису, посадових інструкцій, наказів з особового складу та ведення особистих справ. Часто сюди ж відноситься інформація про розрахунок заробітної плати працівників організацій.

Внутрішньо-організаційне кадрове планування включає аналіз, оцінку витрат і контроль [29].

При організації навчання персоналу необхідно проаналізувати потребу в навчанні та навантаження працівників, мати інформацію для планування їхнього використання, а також оцінити витрати на передбачуване навчання. Після цього можна переходити до складання плану підготовки, його реалізації та контролю.

2. Стадія інтенсивного зростання організацій. Після того, як на попередній стадії сформульовано нову ідею, знайдено товар, отримано кошти, налагоджено виробництво і товар надійшов на ринок, організація переходить до стадії інтенсивного зростання.

Основні завдання щодо управління персоналом на цьому етапі [30]:

1. Переструктурування організації для задоволення зростаючого попиту: необхідно створити нові відділи та підрозділи, а також встановити зв'язки між ними. Багато організацій починають залучати до роботи з клієнтами не тільки власні структури, але й інші організації за угодами. Швидке зростання загострює проблему керованості організацій, включення нових підрозділів, встановлення нових та оптимізація старих зв'язків. Для деяких галузей бізнесу важлива довгострокова взаємодія з клієнтом, тому актуальним стає створення підтримуючих структур, таких як сервіс або додаткові послуги. Для підтримки високого попиту важливими стають питання реклами, створення іміджу організацій а, встановлення контактів із громадськістю та зовнішнім середовищем загалом.

2. Залучення нового персоналу: необхідно знайти нових працівників, оцінити їх та відібрати найбільш придатних, забезпечити адаптацію персоналу тощо.

3. Зміна принципів управління.

Утримання і зміцнення корпоративної культури, подолання тенденції її розмивання новими працівниками: однією з важливих проблем на стадії інтенсивного зростання організації є утримання і зміцнення корпоративної культури, подолання тенденції її розмивання новими працівниками. Щоб цього не сталося, необхідно дотримуватися таких вимог: Приймати на роботу нових працівників, здатних сприйняти корпоративну культуру організацій а. Формалізувати правила, символи і норми поведінки. Карати і звільняти працівників, що відхиляються від норм корпоративної культури.

Для підтримки корпоративної культури можуть використовуватися:

- Поведінка вищого керівництва і лінійних менеджерів, яка слугує прикладом для працівників і демонструє конкретні елементи корпоративної культури.

- Розробка і відкрите використання системи оцінки та стимулювання (покарання) поведінки, що відхиляється від норм корпоративної культури.
- Оперативна реакція керівництва на поведінку працівників у критичних ситуаціях, оцінка продемонстрованої поведінки з точки зору корпоративної культури.
- Моделювання типових виробничих ролей і навчання нових працівників традиційній для організації поведінці.
- Розробка системи критеріїв розподілу і форм фіксації внутрішньо-організаційних статусів, внутрішньої диференціації.
- Розробка критеріїв внутрішньо-організаційного просування.
- Впровадження корпоративних символів і обрядів.
- Стадія стабілізації організацій.

Стадії стабілізації досягають не всі організацій а, що успішно вийшли на ринок. Навіть якщо організацій о має багато клієнтів, воно може зазнати невдачі, якщо не зможе вирости відповідно до потреб ринку» [32].

Таким чином, на стадії стабілізації у організації також виникають певні проблеми, що потребують вирішення.

Основні завдання щодо управління персоналом на цьому етапі:

- Зниження витрат на персонал. організацій, що зросло, повинно закріпити свою організаційну структуру, зробити її максимально ефективною в умовах економії ресурсів. Це особливо впливає на діяльність кадрової служби.
- Оцінка ефективності діяльності персоналу, виявлення резервів зростання продуктивності та якості праці. організацій о повинно проводити регулярні процедури оцінки – атестацію персоналу та робочих місць. На основі отриманих даних можуть бути поліпшені системи розподілу роботи, технології діяльності, форми оплати і стимулювання.

- Розробка системи планування кар'єри, формування кадрового резерву, організації навчання і просування персоналу. На цій стадії персонал починає сприймати кар'єрні плани та плани зростання винагороди як обґрунтовані і реальні інструменти планування свого життя. На стадії формування та інтенсивного зростання такі кадрові інструменти здаються малообґрунтованими і занадто далекими.
- Вибір між орієнтацією на функціонування (підтримка працездатності організації у нинішній технології і обсязі) та розвитком (підготовка організації до наступної зміни, запобігання кризи). Управління організацій і управління персоналом повинні вирішити, що для організації зараз доцільно: максимально зосередитися на "експлуатації" досягнутого чи почати зміни, готувати новий продукт, новий ринок, саме організацій о до майбутнього, і цим запобігти стадії кризи.

Про готовність до змін свідчать такі організаційні особливості організацій:

- Гнучкість організаційної структури – наявність дрібних, легко керованих структур (наприклад, проектних груп), мінімізація бюрократичних правил і процедур, адекватність структури управління завданням функціонування – ліквідація зайвих ланок управління.
- Принципи інноваційності, закладені в корпоративній культурі – орієнтація на постійне удосконалення і довгостроковість процесу змін, розуміння природності і безперервності процесу розвитку, орієнтація керівництва і персоналу на пошук нового, уважне ставлення організації до ідей своїх членів, наявність конкретних індикаторів оцінки процесу зміни організацій а, порівняння з результатами конкурентів.
- Принципи інноваційності, закладені в положеннях кадрової політики – безперервне навчання персоналу, творчий підхід до справи, гнучка система оплати праці, що підвищує зацікавленість у результатах, вимоги до

високого результату виробничої діяльності (кількість, якість, творчість, готовність до нового, різноманітність способів діяльності), оцінка внеску лінійних керівників у підготовку підлеглих, система призів і премій за оволодіння новими навичками і виявлення проблем, оцінка досвіду і широкого кругозору.

Крім того, про здатність до змін свідчать такі особливості персоналу:

- Аналітичність мислення – здатність розглядати ситуацію в цілому і в окремих аспектах, виділяючи взаємозв'язки, детермінанти та властивості деяких об'єктів.
- Діалогічність мислення – здатність бачити кілька варіантів розвитку подій, способів вирішення проблем, припускаючи можливість декількох варіантів рішень.

Можна виділити чотири основних рівні змін в управлінні персоналом організацій а:

1. Зміна в знаннях: вимагає мінімального часу і мінімальних витрат.
2. Зміна в індивідуальних настановах (відношення кожного до того, що і як треба робити): вимагає більше часу і значних витрат, тому необхідно створити умови для того, щоб людина прийняла необхідність змін.
3. Зміна в індивідуальній поведінці: потребує ще більше часу і ресурсів. Головне на цьому етапі – людина повинна отримати позитивний досвід нової поведінки.
4. Зміна в груповій поведінці: вимагає максимального часу і великих ресурсів.

Менеджеру з персоналу необхідно організаційно забезпечити зміни, підготувати процес поступового впровадження нових способів роботи. Для цього він повинен:

- Виділити лідерів колективу, груп – людей, авторитетних для колективу (для включення їх в інноваційний процес або в цільові проектні групи, або в експертну групу).
- Сформувати цільові, проектні групи для розробки стратегії і плану змін, включивши в них представників різних відділень і сфер бізнесу організацій.
- Сформувати експертну групу, що включає лідерів груп і людей, які займають високий статус у організацій і, а також формальних і неформальних лідерів.
- Організовувати регулярні зустрічі проектної і експертної груп для обговорення проекту і його розвитку.
- Представити проект працівникам організацій.

Особливу увагу слід приділити психологічному забезпеченню впровадження змін. Для цього кадрова служба повинна:

- Привертати увагу персоналу організації до необхідності змін.
- Організувати процес отримання конкретних пропозицій від працівників організації і підтримку активних працівників, які подають такі пропозиції.
- Створювати неофіційну інформаційну мережу для поширення інформації про зміни, що проводяться.
- Враховувати при підготовці інформації та способів презентації матеріалів особливості персоналу і особистісні характеристики аудиторії.
- Намагатися враховувати продуктивні заперечення, що виникають у персоналу, адаптувати програму змін з урахуванням факторів зовнішнього і внутрішнього середовища.

Для побудови оптимального процесу змін важливо враховувати індивідуальні способи прийняття змін. Виділяють такі індивідуальні механізми прийняття змін:

1. Ідентифікація: люди приймають запропоновані зміни, керуючись зовнішніми мотивами. Для кадрової служби важливо розробити систему стимулювання (оплати) за проведені зміни.

2. Засвоєння: люди переводять загальні цілі і принципи змін у специфічні особисті цілі. Для кадрової служби з'являється можливість розробити систему мотивації, орієнтуючись на той тип внутрішніх мотивів, що є специфічними для кожного – потреба в спілкуванні, орієнтація на отримання статусу, самореалізація.

3. Апробація: людина перевіряє зміни на власному досвіді, щоб сформулювати своє власне ставлення до них і визначити спосіб прийняття. Для кадрової служби необхідно організувати підтримку (з боку значущої для працівника соціальної групи і людини) і підкріплення ефективної поведінки (розробити системи оцінки і мотивації).

4. Стадія спаду (ситуація кризи). Якщо організацій о не змогло підготуватися до необхідних змін – не був знайдений новий товар і підготовлений до виходу на ринок, старий товар відповідно до життєвого циклу або через конкуренцію вичерпав свій ресурс, організацій о переходить до стадії спаду. Досягнуті показники неможливо утримати, зменшується кількість клієнтів, організацій о змушене скорочувати обсяги виробництва, персонал, мінімізувати організаційну структуру. Часто ситуація кризи супроводжується неплатоспроможністю, що призводить до банкрутства організацій а.

У цій ситуації управлінський персонал повинен провести аналіз і прийняти рішення про можливі варіанти подальшого розвитку організацій. Існують такі варіанти:

- Продаж організації – повна ліквідація, продаж активів, звільнення персоналу і повне припинення діяльності.

- Введення зовнішнього управління – запрошення нового менеджера (його можуть запропонувати кредитори, працівники організацій, арбітражний суд).
- Пошук інвестицій під конкретний проект, вкладення коштів – перебудова виробництва без зміни керівника.

У другому і третьому випадках залишається завдання нормалізації діяльності. Для цього необхідно: Провести аналіз фінансового стану організацій. Знайти шляхи реорганізації організацій а. Розробити антикризову маркетингову, інвестиційну і організаційно-виробничу стратегії. Знайти нових партнерів і інвесторів.

Для подолання кризи особливо важлива робота з персоналом. Діяльність кадрової служби на цьому етапі повинна включати: Діагностику кадрового потенціалу організацій а. Розробку стратегії реорганізації і кадрових програм підтримки реорганізації. Скорочення персоналу організацій а. Підвищення продуктивності праці. Вирішення конфліктів, які особливо загострюються в цей період.

2.2. Управління персоналом на основі відповідності стратегії розвитку організації його життєвому циклу

На сьогодні ефективність використання персоналу значною мірою визначає успішність реалізації стратегічних цілей організацій а. Важливу роль у цьому процесі відіграє стратегічне управління персоналом.

Для сучасних компаній розвиток персоналу з позицій системного підходу являє собою сукупність взаємопов'язаних дій. Серед ключових елементів цієї

системи – розробка стратегії розвитку персоналу, прогнозування та планування потреб у кадрах з певною кваліфікацією, управління кар'єрним ростом і професійним зростанням, організація адаптації, навчання та формування або зміни організаційної культури.

Згідно з принципом цілеспрямованості, основним об'єктом дослідження в системі розвитку персоналу є стратегічне управління, яке визначає напрямок розвитку потенціалу персоналу для забезпечення ефективної підтримки реалізації цілей та стратегії організацій а.

«Системний підхід до реалізації стратегічного управління розвитком персоналу на різних етапах життєвого циклу організації проявляється через показники здатності досягати стратегічних, тактичних та оперативних цілей, через управління відтворенням персоналу та забезпечення гарантій його професійного зростання не лише в довгостроковій, але й у короткостроковій перспективі» [18].

Як свідчить аналіз наукових досліджень з проблеми стратегічного управління персоналом, наразі не існує єдиного підходу до класифікації стратегічного управління персоналом, заснованого на принципі стратегічної відповідності, а також визначення процедур для вибору та розробки стратегії управління персоналом організацій а. У системі управління персоналом можна виокремити кілька видів стратегій, які реалізуються в рамках єдиної генеральної стратегії: стратегія підприємництва, динамічного зростання, стабільного розвитку та стратегія перетворень.

Зокрема, стратегія підприємництва зазвичай притаманна організацій, які розвивають нові напрямки діяльності і знаходяться на етапі виживання. В межах цієї стратегії здійснюються проєкти з високим рівнем фінансового ризику та мінімальною кількістю операцій. Основні вимоги до персоналу та

характеристики системи управління персоналом при реалізації цієї стратегії подано в Табл. 2.1. (Додаток Г)

Стратегію динамічного зростання обирають організацій, які прагнуть змінити свої цілі та структуру з метою підвищення конкурентоспроможності та зміцнення своїх позицій на ринку. Стратегію стабільного розвитку вибирають організацій, що знаходяться на стадії зрілості та мають на меті збереження та зміцнення досягнутих економічних результатів завдяки використанню відомих технологій і успішно налагоджених процесів. Головним завданням у цьому випадку є зменшення витрат.

З точки зору забезпечення реалізації загальної стратегії організаційного розвитку, стратегія перетворень є найбільш складною. Вона підходить для організацій , що намагаються збільшити прибутки завдяки новим проектам або освоєнню нових ринків, орієнтуючись на диверсифікацію. Іншою основою для реалізації цієї стратегії може бути реорганізація компанії або її злиття з іншими організацій ами для створення великих корпорацій, холдингів чи бізнес-комплексів [34].

У цій класифікації літератури часто виділяють також стратегію ліквідації. Однак ми вважаємо, що ця стратегія не повинна належати до категорії стратегій, що реалізуються в рамках генеральної стратегії сталого організаційного розвитку, оскільки вона передбачає закриття організації у випадку, коли керівництво не бачить необхідності в проведенні перетворень, спрямованих на розвиток компанії та її персоналу.

Підкреслюється, що вибір конкретної стратегії потребує коригування системи управління персоналом. Обрані стратегії формують базу для визначення вимог до потенціалу розвитку персоналу відповідно до напрямку розвитку організації на конкретному етапі його життєвого циклу. Враховуючи цілі та

критерії ефективності роботи системи розвитку персоналу, основним об'єктом дослідження є стратегія управління персоналом організацій а.

Також визначено ключові напрямки стратегічного розвитку персоналу та їх послідовність: вибір стратегії розвитку персоналу на основі принципу стратегічної відповідності; виявлення розбіжностей між поточним і бажаним станом потенціалу персоналу; розробка програми заходів для усунення цих розбіжностей на основі моделі розвитку потенціалу персоналу організації [39].

Основними характеристиками стратегії управління розвитком персоналу є її орієнтація на довгострокову перспективу та тісний зв'язок з загальною стратегією організацій а, а також врахування різноманітних факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Серед основних чинників, які визначають вибір стратегії, можна виділити: конкуренцію, ситуацію на ринку праці, стратегію організацій а, етап його життєвого циклу, соціально-трудові відносини та ключові компетенції.

Ці фактори не лише впливають на процес прийняття рішення щодо вибору стратегії, а й забезпечують відповідність реального стану організації обраній стратегії з урахуванням як зовнішнього оточення, так і внутрішніх ресурсів. Для зміцнення конкурентної переваги організацій о повинно узгоджувати свої ресурси і можливості з вимогами зовнішнього середовища.

Ключовим аспектом цього узгодження є проблема конкурентоспроможності компанії, яка є важливим чинником безперервного розвитку та вдосконалення. Поширеною є класифікація трьох основних стратегій, які організації можуть обрати для досягнення конкурентної переваги: стратегія інновацій, стратегія якості та стратегія лідерства у витратах.

Успішне функціонування та розвиток організації вимагає приведення всіх стратегій та управлінських методів у відповідність із етапом життєвого циклу організацій а, представлено на Рис. 2.1. (Додаток Ж)

Основою для розробки конкретної програми заходів розвитку є результати аналізу відповідності потенціалу персоналу організації вимогам стратегії розвитку. У процесі дослідження визначаються як абсолютні, так і відносні області неузгодженості щодо розвитку персоналу.

При створенні програми управління стратегічним розвитком потенціалу персоналу запропоновано матричний підхід, який дозволяє вибрати оптимальний варіант розвитку та охопити всі важливі вимоги до працівників організацій а.

«Цей підхід гарантує повну узгодженість організаційної стратегії розвитку, стратегії забезпечення конкурентних переваг і стратегії управління персоналом на різних етапах життєвого циклу компанії» [40].

Наступним етапом розробки стратегії розвитку персоналу організації є визначення меж застосування моделі розвитку потенціалу персоналу, враховуючи систему обмежень, а також створення програми заходів.

Аналізуючи різні підходи до поділу життєвого циклу організації на етапи, запропоновані дослідниками, ми пропонуємо систему управління персоналом організації на основі етапів життєвого циклу, «визначених М. Мінцбергом: виживання, зростання, рання зрілість, розквіт сил, пізня зрілість і занепад. Кожен етап має свою сукупність показників, і необхідно вибрати ті, що найбільше відображають цілі та можливості організацій. Вибрані характеристики будуть основою для формування вимог до оптимального потенціалу персоналу відповідно до етапу життєвого циклу компанії» [36] .

Для розробки комплексу методів та інструментів управління персоналом ми пропонуємо модель, яка дозволяє вибирати сукупність методів і інструментів розвитку, що відповідають цілям та можливостям організації на кожному етапі його життєвого циклу. Таким чином, для збереження конкурентних позицій на ринку організації повинні використовувати систему управління персоналом.

Варто зазначити, що система управління персоналом – це не лише залучення потенційних кандидатів, але й забезпечення утримання лояльних і талановитих співробітників, захищаючи їх від конкуренції. Постійно необхідно розробляти рекомендації для керівництва, відділів маркетингу та кадрів, щоб забезпечити ефективну реалізацію стратегії управління персоналом як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

2.3. Дослідження життєвого циклу організації та вектори управління персоналом на прикладі ТОВ «Епіцентр К»

«Компанія «Епіцентр-К» - національна мережа магазинів, що пропонує широкий асортимент сучасних архітектурних та побутових товарів за європейськими стандартами обслуговування. ТОВ «Епіцентр-К» зареєстровано 27 серпня 2003 року за юридичною адресою 02139, м. Київ, вул. Братиславська, 11, тел. (044) 561 27 50. За десять років розвитку відкрито 42 гіпермаркети по всій Україні, з них 36 у регіонах і 6 у столиці» [26]. Компанія постійно вдосконалюється, удосконалює свої послуги та розширює асортимент продукції, щоб якомога краще задовольнити потреби своїх споживачів та відповідати своєму головному гаслу «покупець завжди правий.

Керівництво ТОВ «Епіцентр-К»:

1. Директор організації – Герега Олександр Володимирович;
2. Директор з корпоративних фінансів – Герега Галина Федорівна;
3. Віце-президент компанії – Суржик Тетяна Федорівна;
4. Генеральний директор товариства – Михайлишин Петро Йосипович;
5. Регіональний директор Західного регіону – Яковлев Юрій Миколайович;
6. Східний регіональний директор – Артарі-Колум Борис Юрійович;

Загальна площа «Епіцентру К» становить 18 000 квадратних метрів. Він може обслуговувати приблизно 10 000 клієнтів. У мережі гіпермаркетів ТОВ «Епіцентр-К» можна знайти всі товари, які використовуються для будівництва, ремонту та оздоблення. Усі товари розділені на 10 розділів, починаючи від великих будівельних предметів і закінчуючи декоративними, понад 1 мільйона штук. Мережа «Епіцентр-К» пропонує товари з-за кордону таких країн як Польща, Іспанія, Німеччина, Франція, Китай, Туреччина» [24].

Товар постачається до найбільших мереж супермаркетів за допомогою власного транспорту завдяки партнерству з 5000 постачальниками. ТОВ «ЕпіцентрК» орієнтоване на різні типи клієнтів і здатне задовольнити потреби кожного. Прогресивна система управління компанією сприяє розвитку співробітників, їхньому кар'єрному зростанню та покращенню фінансових умов для всіх працівників.

Основна робота ТОВ «Епіцентр-К [26]:

1. Створити для всіх жителів України максимально сприятливі умови для будівництва, обслуговування та проектування житла;

2. Забезпечити український народ широким асортиментом якісних і доступних товарів. Економлячи час своїх клієнтів за допомогою зручної технології обслуговування та пропонує повний спектр товарів і послуг з одного джерела.

3. Стати лідером на українському ринку роздрібної торгівлі. Розвивати та – містах України, демонструючи широкий асортимент товарів та забезпечуючи високий рівень обслуговування споживачів [25].

Адміністративна структура організації має ієрархічний характер, що означає, що всі працівники, безпосередньо або через проміжних керівників, підзвітні директорам компанії. Найвищим органом управління є Конференція учасників. Конференція призначає генерального директора гіпермаркету,

підписує договори, представляє його в різних організаціях і установах, видає накази, затверджує штатні плани, розробляє плани продажів, займається набором персоналу та призначенням генеральних директорів, а також приймає рішення щодо їх найму і звільнення. Гіпермаркет підпорядковується директору, призначеному генеральним директором.

Гіпермаркет – це юридична особа, яка є платником податків, до фонду соціального страхування та заробітної плати працівників гіпермаркету, а також особа, яка є платником податку на доходи фізичних осіб відповідного податкового органу [26]. Досліджуючи різні етапи діяльності організації необхідно відмітити наявність різноманітної структури управління. Зокрема, на етапі формування та розвитку ТОВ «Епіцентр К» мало наступну організаційну структуру, яку представлено на рис. 2.2.

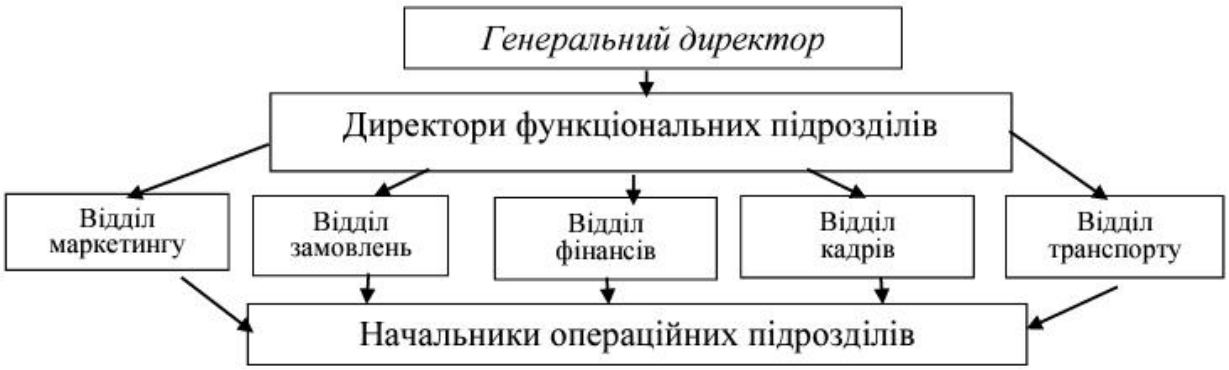


Рис. 2.2 «Організаційна структура ТОВ «Епіцентр К» на етапі формування та розвитку організації

Джерело: [26].

Для оцінки життєвого циклу ТОВ «Епіцентр К» необхідно спочатку здійснити аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, при цьому доцільно використовувати SWOT-аналіз. SWOT-аналіз ТОВ «Епіцентр К» представлено в Табл. 2.2.

Таблиця 2.2

«SWOT-аналіз ТОВ «Епіцентр К»

Сильні сторони	**Слабкі сторони**
Широкий асортимент товарів у кожній категорії. Сильна впізнаваність бренду та репутація. Використання передових технологій у маркетингу та операцій. Надійне обслуговування та підтримка клієнтів.	Обмежена присутність в інших країнах. Обмежена присутність в Інтернеті та можливості електронної комерції. Обмежений фокус на ініціативах сталого розвитку та соціальної відповідальності.
Можливості	**Загрози**
Експансія на нові ринки та регіони. Збільшення уваги до електронної комерції та багатоканальних можливостей. Підвищена увага до соціальної відповідальності та ініціатив щодо сталого розвитку.	Жорстка конкуренція з боку інших роздрібних мереж і платформ електронної комерції. Економічна невизначеність і коливання курсів валют. Зміни в уподобаннях і поведінці споживачів.

Джерело: [17].

ТОВ «Епіцентр К» є успішною українською роздрібною мережею, яка за останні роки продемонструвала значне зростання та досягнення. Успіх компанії обумовлений її фокусом на наданні якісних товарів за конкурентоспроможними цінами, впровадженням передових технологій і орієнтацією на задоволення потреб клієнтів. Загалом, для розвитку та ефективного управління діяльністю ТОВ «Епіцентр К» в Україні необхідно застосовувати стратегічний та комплексний підхід, що враховує сильні й слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози.

Також важливо провести аналіз фінансових показників ТОВ «Епіцентр К». Структура та обсяг основних видів продукції за 2020-2022 роки наведені в Табл. 2.3.

Як показано в Табл. 2.3, у 2022 році обсяги продажу всіх товарів знизилися в середньому на 25%. Це зниження було зумовлено нестабільною економічною

ситуацією, що вплинула на зниження купівельної спроможності споживачів. Для більш точної оцінки діяльності компанії корисно порівняти 2021 і 2020 роки, оскільки в цей період зовнішніх факторів, що впливають на продажі, було менше. Порівняння показує, що продажі машин, будівельних матеріалів і металопродукції зросли відповідно на 16%, 9% та 17%.

«ТОВ «Епіцентр К» постійно вдосконалюється, створюючи нові товарні групи, розширюючи асортимент і завдяки команді професіоналів займає лідируючі позиції на ринку України. Завдяки стабільній інформаційній системі керівники компанії можуть приймати ефективні рішення і мінімізувати фінансові ризики при відкритті нових підрозділів, адекватно оцінюючи всі зовнішні та внутрішні фактори» [38].

Таблиця 2.3.

«Структура та обсяг основних видів продукції ТОВ «Епіцентр К»

Назва продукції	**2020р.**		**2021р.**		**2022р.**		**Різниця 2020 від 2022**	
	Обсяг продукції, тис.грн	Питома вага, %	Обсяг продукції, тис.грн	Питома вага, %	Обсяг продукції, тис.грн	Питома вага, %	тис.грн	%
Вироби з металу	40152,6	21,4%	47372,5	24,2%	28452,4	20,2%	-11700,2	70,8%
Будівельні матеріали	20275,3	10,8%	22132,3	11,4%	15432,3	11,3%	-4843	76,1%
Техніка	11511	6,1%	13416,6	6,8%	8562,7	6,1%	-2948,3	74,3%
Інші види продукції	115401	61,7%	12485,6	57,6%	87254,2	62,4%	-28146,8	75,6%
Всього	187340,7	100%	195407	100%	139701,6	100%	-47639,1	74,5%

Джерело: [12]

Отже, можна зробити висновок, що організацій перебуває на стабільному етапі свого життєвого циклу. Ця фаза є першим кроком до старіння компанії і характеризується найвищими показниками доходів. Тому однією з основних цілей на цьому етапі є максимальне продовження цієї фази та запобігання (уникнення) її переходу до стадії старіння.

На цьому етапі ТОВ «Епіцентр К» активно реагує на змінювані потреби споживачів та швидко адаптується до ринкових змін. Щоб уникнути різкого

зниження показників, компанія орієнтується на довгострокові цілі, інвестує в інновації, дослідження та нові джерела зростання.

Таким чином, обсяг діяльності ТОВ «Епіцентр-К» відповідає структурі потреб, а складське господарство є важливим економічним фактором, тісно пов'язаним з багатьма аспектами господарської діяльності торгових організацій . Дефіцит товарів першої необхідності може негативно вплинути на виконання планів продажу, що є одним із ключових показників для будь-якого бізнесу. «Епіцентр-К» є одним із найбільших роботодавців в Україні, де працює понад 30 тисяч співробітників. Компанія пропонує конкурентоспроможні зарплати та переваги, щоб залучити та утримати найкращі кадри.

Отже, «Епіцентр-К» – це національна мережа магазинів, яка пропонує широкий асортимент сучасних архітектурних і побутових товарів, дотримуючись європейських стандартів обслуговування.

Основні напрямки діяльності ТОВ «Епіцентр-К» полягають у наступному:

- Створення максимально сприятливих умов для будівництва, обслуговування та проектування житла для всіх громадян України;
- Забезпечення українців широким асортиментом якісних і доступних товарів, економлячи їх час завдяки зручній системі обслуговування та пропонуючи комплекс товарів і послуг з одного джерела;
- Стати лідером на українському ринку роздрібної торгівлі, розвиваючи та розширюючи мережу супермаркетів у всіх обласних центрах і великих містах України, пропонуючи широкий асортимент продукції та забезпечуючи високий рівень обслуговування клієнтів.

Висновок по розділу 2

Згідно з проведеним дослідженням в попередньому розділі, було встановлено, що ТОВ «Епіцентр-К» знаходиться на стадії стабільності життєвого циклу. Ця стадія має як позитивні, так і негативні аспекти: основна увага зосереджена на збереженні поточного рівня прибутковості, мінімізації витрат, добре розвиненій управлінській системі та існуванні різноманітних процедурних правил. Однак, це може швидко змінитися в бік скорочення частини виробництва тощо. Не всі успішні компанії досягають стадії стабільності, оскільки цей етап може швидко перейти в стадію старіння. Таким чином, на етапі стабілізації компанія також стикається з проблемами, які потребують вирішення.

Щоб уникнути швидкого старіння, ТОВ «Епіцентр-К» слід прийняти системний підхід для збереження своєї частки ринку, підвищення інноваційності, глибшого вивчення ринку та потреб споживачів, а також створення синергії та співпраці між компанією та зовнішнім середовищем [8].

На етапі стабільності життєвого циклу ТОВ «Епіцентр К» потрібно відмовитися від формальних підходів і зосередитися на розвитку ефективної командної роботи, де різноманітність особистих характеристик підвищить потенціал колективу. Соціальний контроль і саморегуляція повинні замінити традиційний формальний контроль. Такий підхід є необхідним для переходу організації на новий етап розвитку, проте, з огляду на особливості діяльності, його слід реалізовувати спершу в адміністративній частині, а не на виробництві.

На цьому етапі мета управління змінюється з екстенсивного розвитку на підвищення якості діяльності. ТОВ «Епіцентр К» повинно впроваджувати систему навчання для всіх працівників, а керівникам – освоїти ефективні стилі управління та створити умови для максимально продуктивної роботи співробітників. Для працівників виробництва важливими є високий рівень

кваліфікації та суворе дотримання стандартів. Інформаційні системи повинні стати частиною щоденного процесу прийняття рішень.

Коли компанія переходить від великомасштабної механізованої вертикальної структури до матричної, можливості для контролю та розвитку ослаблюються, тому організацій у необхідно шукати зовнішні можливості для розвитку, створювати альянси або налагоджувати зовнішню співпрацю, щоб уникнути занепаду [45].

Таким чином, шляхами покращення управління ТОВ «Епіцентр К», враховуючи життєвий цикл організацій а, є: застосування системного підходу для збереження своєї частки ринку, підвищення інноваційного потенціалу діяльності, проведення глибокого аналізу ринку та потреб споживачів, а також створення синергії та співпраці між компанією та її зовнішнім середовищем.

Крім того, ТОВ «Епіцентр К» повинно впровадити систему навчання для всіх співробітників, а керівникам – освоїти ефективні стилі управління та створити максимально сприятливі умови для роботи своїх працівників.

РОЗДІЛ 3. СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ: ШЛЯХИ ВПРОВАДЖЕННЯ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

3. 1. Перспективи розвитку новітніх технологій в HR- менеджменті

Сучасний розвиток новітніх технологій у HR-менеджменті полягає у трансформації традиційних методів управління персоналом до інноваційних, заснованих на технологіях інструментів і підходів. Останнім часом цифровізація в управлінні персоналом набуває популярності серед компаній різного масштабу та в усіх секторах економіки. Це зумовлено численними факторами, такими як потреба в підвищенні ефективності праці, кращій залученості співробітників та необхідності прийняття рішень на основі аналізу даних.

Однією з головних причин важливості розвитку новітніх технологій у HR є їх здатність підвищити ефективність компаній. Автоматизація повторюваних і рутинних HR-процесів, таких як підбір кадрів, адаптація та управління продуктивністю, дозволяє заощадити час і ресурси, що відкриває можливість для HR-фахівців зосередитися на більш важливих стратегічних ініціативах, таких як залучення і утримання працівників, що, в свою чергу, покращує бізнес-результати.

Інша причина, чому новітні технології важливі в управлінні персоналом, полягає в їх здатності підвищувати залученість співробітників. Надання доступу до сучасних інструментів, таких як мобільні додатки і програми для навчання з використанням віртуальної реальності, дозволяє створити більш зацікавлену і продуктивну робочу силу. Це сприяє покращенню морального духу, зниженню плинності кадрів та підвищенню продуктивності, що позитивно впливає на прибуток компанії.

Збираючи та аналізуючи дані про поведінку, продуктивність і залученість працівників, компанії можуть отримати цінні відомості для вдосконалення HR-

стратегії та політики. Наприклад, аналіз даних може допомогти виявити сфери з низьким рівнем залученості співробітників, що дозволяє розробляти цільові ініціативи для поліпшення ситуації.

Впровадження новітніх технологій у HR також дозволяє компаніям зберігати конкурентоспроможність у швидко змінюваному бізнес-середовищі. Цифровізація HR дає можливість компаніям досягати більш широких бізнес-цілей, зокрема в області сталого розвитку та соціальної відповідальності. Наприклад, компанії можуть використовувати технології для підтримки ініціатив з екологічної свідомості та соціальної відповідальності серед своїх працівників, що сприяє покращенню репутації на ринку.

«На основі численних наукових досліджень та практичних результатів вітчизняних і зарубіжних компаній можна стверджувати, що гнучкість, цифровізація та гібридна робота є основними трендами в HR-технологіях і ключовими напрямами розвитку в сучасних умовах. Згідно з даними компанії Research and Markets, до 2031 року світовий ринок HR-технологій досягне 76,5 мільярда доларів, що свідчить про швидке зростання на 9,2% на рік порівняно з 2021 роком, коли його обсяг становив 32,58 мільярда доларів» [51].

«Ключовими факторами, що сприяють розвитку HR-технологій, є зростання автоматизації HR-операцій, тенденція до впровадження гібридних моделей роботи та збільшення попиту на економічно ефективні HR-рішення, які супроводжують працівників протягом всього їх трудового життєвого циклу» [44].

«HR-технології – це інструменти та методи, які використовуються для залучення, найму, утримання, підтримки та мотивації працівників, а також для координації та оптимізації процесів управління персоналом. Ці технології можуть застосовуватися в різних типах інформаційних систем управління персоналом (HRIS) та використовуватися різними зацікавленими сторонами, зокрема керівниками, HR-спеціалістами та працівниками» [22].

HR-технології сприяють ефективнішій роботі менеджерів та фахівців з персоналу, а також підвищенню якості обслуговування працівників. Вони дозволяють зберігати дані в надійній та безпечній формі, автоматизують рутинні операції та надають аналітичні дані для формування управлінських звітів і прийняття обґрунтованих бізнес-рішень. Залежно від системи, технології управління персоналом підтримують широкий спектр функцій, таких як розрахунок заробітної плати, винагороди, пільги, управління талантами, набір та адаптація нових працівників, моніторинг продуктивності та комунікація з персоналом.

Зростання автоматизації HR-операцій і популяризація гібридних моделей роботи на організаціях сприяють розвитку ринку HR-технологій. Потреба в економічно ефективних рішеннях для управління персоналом також стимулює подальший розвиток цих технологій. Значні соціально-економічні потрясіння останніх років прискорили впровадження передових HR-інструментів для покращення гнучкості та стійкості компаній.

«Пандемія COVID-19 стала каталізатором значних інновацій у HR-сфері, запровадивши нові методи і технології, які дозволяють оптимізувати досвід працівників і забезпечити досягнення цілей організацій. Війна Росії проти України також підвищила необхідність впровадження новітніх HR-технологій для українських компаній. Таким чином, майбутнє управління персоналом все більше інтегрується з технологіями. За останні два роки інвестиції в HR-сферу різко зросли, зокрема понад 17 мільярдів доларів венчурного капіталу були спрямовані в HR-технології, що передбачає значні зміни в цій галузі. Крім того, дедалі більше компаній на глобальному рівні переходять на універсальні технологічні платформи та інструменти для управління талантами» [48].

Відомі міжнародні компанії вже давно зрозуміли, що для того, щоб залишатися лідерами у своїй галузі, необхідно максимально використовувати

потенціал інноваційних інструментів управління персоналом в робочих процесах. Тому сьогодні деякі з них більше не зосереджуються лише на окремих технологіях або на етапному підході до оцінки життєвого циклу працівника, а активно працюють над створенням цілісної стратегії управління персоналом – від найму до завершення трудової діяльності співробітника в компанії. Ця тенденція в управлінні персоналом підкреслює важливість кожного етапу взаємодії для утримання найкращих працівників і забезпечення високої продуктивності.

3. 2.Шляхи впровадження новітніх технологій в організації

Впровадження інтегрованих технологій управління персоналом стане критично важливим для вдосконалення всіх етапів розвитку людського капіталу в організаціях. Як уже зазначалося, сьогодні багато провідних компаній активно використовують новітні HR-технології для створення продуктивного, стійкого та креативного робочого середовища. Приклад впровадження таких технологій в діяльність міжнародних компаній наведений в Табл. 3.1. (Додаток Д)

«Враховуючи досвід міжнародних компаній, серед найбільш поширених HR-технологій, які мають бути впроваджені на сучасних українських організацій ах, можна виділити наступні:

1.Штучний інтелект та машинне навчання в управлінні персоналом. За результатами аналізу розвитку бізнесу, 66% глобальних бізнес-лідерів та аналітиків вважають, що штучний інтелект буде основним чинником інновацій у більшості секторів економіки впродовж наступних 5 років. Штучний інтелект та машинне навчання дозволяють HR-менеджерам оптимізувати свою роботу та підвищити загальну ефективність. Використання цих технологій дає компаніям можливість досягти нового рівня продуктивності, залишатися на передовій

інновацій та створювати конкурентні переваги в умовах швидких змін» [23.; 49; 47, 48].

Прикладами застосування штучного інтелекту та машинного навчання в HR-менеджменті для підвищення ефективності роботи організації є такі:

- Алгоритми перевірки резюме на основі штучного інтелекту дозволяють швидко та точно обробляти велику кількість резюме, визначаючи найбільш підходящих кандидатів згідно з попередньо заданими критеріями.
- Алгоритми машинного навчання здатні аналізувати історичні дані про найм і прогнозувати успіх майбутніх кандидатів, що допомагає HR-менеджерам приймати більш обґрунтовані рішення про найм.
- Платформи для адаптації працівників на основі штучного інтелекту пропонують персоналізований процес адаптації для нових співробітників, забезпечуючи відповідні ресурси та навчальні матеріали з урахуванням їхніх ролей і набору навичок.

2.«Технології підтримки гібридної роботи. В Україні та в світі спостерігаються зміни в традиційних моделях залучення персоналу, зокрема через демократизацію цих процесів. Згідно з експертними даними, понад 50 мільйонів людей зареєстровані на платформах, що пропонують роботу з гнучким графіком і великою автономією. Відбувається масовий перехід від традиційних повних посад до гібридної зайнятості, фрілансу, незалежних контрактів і роботи з неповною зайнятістю. Крім того, за прогнозами, кожен шостий працівник традиційних професій прагне спробувати себе в ролі фрілансера, а в США до 2027 року кількість фрілансерів може досягти 86,5 мільйонів» [48].

Для задоволення цих потреб необхідно впроваджувати відповідні HR-технології, серед яких найбільш інноваційними є [52]:

- Інструменти для спільної роботи та комунікації забезпечують безперешкодну взаємодію між віддаленими та офісними командами. До таких

належать Slack, Microsoft Teams та Google Workspace. Програмне забезпечення для управління проектами, наприклад Asana, Trello і Jira, надає функції для призначення завдань, відстеження прогресу та управління термінами.

- Системи для відстеження робочого часу та рівня відвідуваності є важливими в умовах гібридної роботи, де необхідно точно моніторити робочий час і присутність. Інструменти, такі як TSheets і модуль BambooHR для відстеження часу, дозволяють працівникам реєструвати свою робочу активність, управляти відпустками та забезпечують прозорість для HR-менеджерів і команд.
- Платформи віртуального навчання і розвитку стали необхідними через поширення дистанційної роботи. Такі сервіси, як Udemy for Business, LinkedIn Learning або Coursera for Business, пропонують онлайн-курси, програми для розвитку навичок та сертифікацій.
- Інструменти для відбору та найму кандидатів на основі штучного інтелекту, наприклад HireVue, Textio або Greenhouse, допомагають автоматизувати процес підбору, оцінюючи відповідність кандидатів вимогам вакансії та знижуючи упередженість у відборі.
- Мобільні додатки для управління персоналом, такі як ADP Mobile, Zenefits або BambooHR Mobile, дозволяють працівникам отримувати доступ до персональних даних, подавати запити на відпустку, переглядати квитанції про оплату та брати участь у процесах HR у будь-який час і з будь-якого місця.

3. Технології, орієнтовані на покращення добробуту, безпеки та підтримки працівників, стають особливо важливими у сучасному середовищі. Після пандемії COVID-19 питання здорового балансу між роботою та особистим життям стали ще більш актуальними, оскільки багато працівників почали працювати з дому.

Створення безпечного та здорового робочого середовища є критичним для підтримки сильного людського потенціалу, особливо в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів та труднощів із набором персоналу [42]:

- Платформи для підтримки добробуту працівників. Ці платформи надають доступ до різноманітних програм і ресурсів, орієнтованих на здоров'я та благополуччя. Вони можуть включати фітнес-програми, підтримку психічного здоров'я, медитацію, рекомендації щодо харчування та програми допомоги працівникам (EAP).
- Переносні пристрої, такі як розумні годинники та фітнес-трекери, допомагають працівникам моніторити свою фізичну активність, режим сну та рівень стресу. Деякі компанії інтегрують ці пристрої в свої оздоровчі програми, мотивуючи працівників вести здоровий спосіб життя та відслідковувати показники добробуту.
- Віртуальні медичні послуги. Платформи для віртуальних медичних консультацій дозволяють працівникам отримувати віддалений доступ до медичних послуг. Вони можуть проводити онлайн-консультації з лікарями, отримувати рецепти тощо, що є особливо корисним для тих, хто працює віддалено або має обмежений доступ до медичних закладів.

4. Розробка програмного забезпечення для управління персоналом. Програмне забезпечення для управління персоналом стало важливою тенденцією і невід'ємною частиною сучасного робочого середовища, яке відповідає на різноманітні потреби працівників.

Серед основних типів програмного забезпечення для HR-технологій найбільший потенціал для впровадження на українських організаціях мають наступні [2]:

- Інформаційні системи управління людськими ресурсами (HRIS) – це централізовані бази даних для зберігання інформації про працівників, зокрема

особисті дані, історію трудової діяльності, пільги та показники продуктивності. Вони полегшують адміністративні завдання, автоматизують обчислення заробітної плати та управління відпустками, а також надають працівникам портали для самостійного оновлення та доступу до даних.

- Системи відстеження кандидатів (ATS) – програмне забезпечення, що спрощує процес найму, управління вакансіями та відстеження кандидатів. Вони зазвичай включають функції аналізу резюме, планування співбесід та комунікаційні інструменти для оптимізації процесу підбору.
- Системи управління продуктивністю (PMS) – допомагають HR-командам та менеджерам слідкувати за продуктивністю працівників, ставити цілі, проводити оцінку результатів і надавати зворотний зв'язок.
- Системи управління навчанням (LMS) – платформи, які підтримують навчання та розвиток працівників, пропонуючи централізований доступ для створення, впровадження та моніторингу освітніх програм. Вони часто включають функції для створення курсів, управління контентом, оцінювання та звітності.
- Індивідуально розроблені HR-програмні рішення – замість стандартних рішень, деякі організації вибирають розробку програмного забезпечення, що відповідає їх конкретним потребам, робочим процесам та корпоративній культурі. Такі рішення дозволяють адаптувати додатки до специфічних вимог і забезпечують гнучкість у їх використанні. Платформи Low-code надають можливість фахівцям з персоналу, які не мають глибоких знань програмування, створювати власні програмні рішення для управління персоналом, зменшуючи залежність від зовнішніх розробників і знижуючи витрати на створення програм.
- Управління цілями в HR-менеджменті. Завдяки новим технологіям, управління цілями в HR стало важливою складовою сучасного динамічного бізнес-середовища. Сучасні інструменти дозволяють значно поліпшити процеси

встановлення, моніторингу і оцінки цілей працівників, що веде до ефективнішого управління персоналом. Впровадження технологій у процес управління цілями може принести численні переваги, такі як підвищення ефективності роботи персоналу, оптимізація процесів, покращення комунікації, мотивації співробітників та точніша оцінка результатів їх діяльності.

У цьому випадку особливо важливо застосовувати такі технології. [47]:

- Платформи для управління цілями, такі як Performly, BetterWorks або 7Geese;
- Мобільні додатки для моніторингу прогресу, такі як GoalsOnTrack або Nozbe;
- Автоматизовані системи оцінки, як-от SuccessFactors від SAP або Talentsoft;
- Інструменти для аналізу даних та прогнозування, як Anaplan або Workday;
- Платформи для комунікації та спільної роботи в реальному часі, наприклад, Slack або Microsoft Teams.

«Європейський Союз виділяє значні кошти на підтримку цифрової трансформації в сучасних умовах: 127 мільярдів євро було спрямовано на реформи, пов'язані з цифровими технологіями, а також інвестовано в національні плани відновлення та стійкості. Країни-члени ЄС в середньому виділили 26% своїх коштів у Фонд відновлення і стійкості (RRF) на цифрову трансформацію, що збільшило мінімальний поріг на 20%. Серед держав, що інвестували понад 30% своїх коштів RRF у цифрові технології, – Австрія, Німеччина, Люксембург, Ірландія та Литва» [43].

«Попри вплив пандемії COVID-19, європейський HR-ринок за останні роки показав значний ріст. У 2021 році він отримав понад 1,9 мільярда євро інвестицій у HR-технологічні стартапи, що на 144% більше порівняно з попереднім роком. Великою часткою цих інвестицій володіють Великобританія (515 мільйонів євро

або 36%), Німеччина (394 мільйони євро або 26,33%), Іспанія (365 мільйонів євро або 25,35%) і Франція (168 мільйонів євро або 11,22%).

Інші європейські країни інвестували до 55,3 мільйонів євро, що становить 3,69%» [51].

З огляду на таку статистику, очевидно, що цифрова трансформація економіки є пріоритетним напрямом для Європейського Союзу та його держав-членів, а кваліфіковані працівники та суспільство в цифровому контексті є критично важливими для досягнення цієї мети. Ініціатива «Шлях до цифрового десятиліття» відображає цю тенденцію поряд із цифровізацією інфраструктури, бізнесу та громадських послуг. ЄС ставить за мету забезпечити не менш як 80% людей базовими цифровими навичками та збільшити кількість ІКТ-фахівців до 20 мільйонів (близько 10% від загальної зайнятості) з рівною представленістю чоловіків і жінок до 2030 року.

«На даний момент 54% європейців мають принаймні базові цифрові навички, що на 26% менше за цільовий показник, із суттєвими відмінностями між країнами. Деякі країни, як-от Нідерланди та Фінляндія, наближаються до цієї мети – 79% людей мали хоча б базові цифрові навички в 2021 році. Водночас у восьми країнах частка людей із базовими цифровими навичками становить менше 50%, а серед аутсайдерів – Польща та Італія. Отже, навіть лідери все ще далеко від досягнення цілі цифрового десятиліття. Індикатор цифрових навичок, введений у європейських країнах, є інструментом для моніторингу прогресу держав-членів ЄС у досягненні цільових навичок «Цифрового десятиліття» та надає цінну інформацію про цифрові компетенції населення в різних сферах» [43].

«У контексті європейської інтеграції Україна також активно розвиває цифровий HR-ринок. Так, Кабінет Міністрів України ухвалив розпорядження від 5 вересня 2023 року № 774-р, яким затверджено перелік показників Індексу

цифрової економіки та суспільства (Digital Economy and Society Index - DESI) для України, а також порядок збору та обміну даними відповідно до Методології Європейського Союзу. Це розпорядження має на меті створити умови для моніторингу прогресу в напрямі цифрової економіки та дозволить порівнювати досягнення України з цифровими економіками країн ЄС» [31].

«Державна підтримка впровадження та використання HR-технологій для полегшення процесів навчання, розробки планів розвитку працівників та організації схем наставництва сприятиме розвитку цифрових навичок серед працівників, що дозволить задовольняти потреби робочого процесу. Водночас HR-менеджери зможуть зміцнити кадровий резерв компаній. Це стане важливим кроком до інтеграції українського цифрового HR-ринку в ринок Європейського Союзу в рамках реалізації Угоди між Україною та ЄС щодо участі нашої країни в програмі «Цифрова Європа» (2021–2027)» [14].

Ця інтеграція відкриває великі можливості для українських талантів, оскільки надасть можливість учасникам програми «Цифрова Європа» брати участь у міжнародних проектах, що охоплюють новітні технології, штучний інтелект, суперкомп’ютери, розвиток цифрових навичок та інші галузі.

Висновок по розділу 3

Отже, можна стверджувати, що в умовах сучасної економіки інвестиції в розвиток цифрових навичок, а також підтримка безперервного навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки працівників допоможуть компаніям не тільки залучати таланти, але й утримувати їх, підвищуючи зацікавленість та продуктивність своєї команди.

Проте для досягнення максимальних результатів від інвестицій у новітні HR-технології організацій о повинно узгодити цифрову стратегію управління персоналом із загальною корпоративною стратегією та здійснити низку змін. Відповідно до нових технологій, потрібно розробити методи управління персоналом, систему мотивації та стимулювання змін у поведінці працівників, а також відповідні стратегії компанії. Впровадження інноваційних HR-технологій, яке буде узгоджене з корпоративними цілями, дозволить компаніям ефективно здійснити цифрову трансформацію і досягти високих показників продуктивності, іміджевих і конкурентних переваг на динамічному ринку.

ВИСНОВКИ

Ідентифікація стадії життєвого циклу організації є важливим індикатором для розробки можливих сценаріїв його розвитку. Володіння повною інформацією про життєвий цикл організації дозволяє здійснювати ефективне антикризове управління, розуміючи стратегію його розвитку та обираючи найбільш обґрунтовані інструменти антикризового управління з урахуванням траєкторії розвитку організацій а.

При визначенні антикризової стратегії організації важливим є питання ідентифікації певних стадій життєвого циклу стратегічних одиниць бізнесу диверсифікованого організації та їх сумісності із загальним життєвим циклом організацій а. Формування збалансованого бізнес-портфеля є важливим завданням стратегічного управління, особливо під час кризи, коли у організації знижується можливість перерозподілу внутрішніх фінансово-інвестиційних ресурсів між бізнес-одиницями.

Отже, керівництво диверсифікованого організації при визначенні антикризової стратегії його розвитку має спиратися на методи портфельного аналізу. За методологією побудови та практичною значущістю стратегічна модель М. Портера, матриці БКГ, «МакКінсі - Дженерал Електрик», спрямованої політики Шелл (як доповнення до попередньої), ADL/LC (матриця життєвого циклу консалтингової компанії «Артур Д. Літтл») мають оглядовий, мотиваційний, суб’єктивний характер і пропонують лише альтернативні рекомендації щодо розвитку організацій а.

Ефективний менеджмент поряд з науково-технічними здобутками й практичним досвідом багато в чому полягає в майстерності управління персоналом.

Таким чином, керівництво організації знатиме, на якій стадії розвитку знаходиться організація, і зможе оцінити, наскільки менеджмент відповідає цій стадії. Запропонований інструментарій дозволить сформулювати цілі і ключові завдання, послідовне досягнення яких сприятиме руху організації в бажаному напрямку.

Серед цих цілей можуть бути: зростання вартості організації та масштабів її діяльності, збільшення прибутку, рентабельності, підвищення ефективності виробництва, досягнення технологічної переваги, створення ділової репутації (іміджу) та зниження ризику банкрутства.

Для різних організацій набір критеріїв ефективності управління персоналом майже не змінюється, але самі критерії мають різну пріоритетність, особливо з урахуванням стадій життєвого циклу конкретної організації. Завдання полягає в тому, щоб визначити найважливіші з них і зосередити на них зусилля.

Робота з виявлення критеріїв та розрахунку показників ефективності управління персоналом на стадіях життєвого циклу організації є запорукою своєчасного реагування на зміни всередині та ззовні організації. Критерії ефективності роботи з персоналом повинні бути розроблені для всіх напрямів діяльності з персоналом і залишатися актуальними для організації максимально тривалий час. Актуальність критеріїв може змінюватися залежно від стадії життєвого циклу, а також можуть додаватися нові критерії.

Проаналізувавши варіанти розподілу життєвого циклу організації на етапи, запропоновані різними дослідниками, пропонуємо систему управління персоналом організації на основі етапів життєвого циклу організацій а, запропонованих М. Мінцбергом: виживання, зростання, рання зрілість, розквіт сил та пізня зрілість, занепад. Кожен етап життєвого циклу організації має власну сукупність показників, серед яких необхідно вибрати ті, які найбільше відображатимуть цілі й можливості організацій а. Вибрані характеристики

будуть основою для формування комплексу вимог до оптимального потенціалу персоналу відповідно до етапу життєвого циклу організацій а.

Для складання комплексу методів та інструментів впливу в системі управління персоналом пропонуємо модель, на основі якої можна здійснювати підбір сукупності методів та інструментів розвитку, що відповідають цілям та можливостям організації на кожному етапі його життєвого циклу. Таким чином, організацій ам, щоб зберегти свої конкурентні позиції на ринку, необхідно застосовувати систему управління персоналом.

Однак система управління персоналом – це не лише привернення уваги потенційних кандидатів, а й утримання наявних, лояльних і талановитих співробітників від недобросовісної конкуренції. Необхідно постійно розробляти рекомендації для менеджменту організацій а, відділів маркетингу та кадрів, які б допомогли організацій у реалізувати стратегію управління персоналом як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі на практиці.

Отже, шляхами покращення управління ТОВ «Епіцентр К», враховуючи життєвий цикл, є: обрання системного підходу до збереження своєї частки ринку, підвищення інноваційності своєї діяльності, проведення поглибленого вивчення ринку та потреб споживачів, створення синергії та співпраці між компанією та зовнішнім середовищем.

Також ТОВ «Епіцентр К» необхідно впроваджувати систему навчання для всіх працівників, а керівникам – навчитися поведінковому стилю управління та створити працівникам максимально ефективні умови для роботи.

Таким чином, можна зробити висновок, що за сучасних умов розвитку економіки інвестиції в мислення, орієнтоване на цифрові навички, а також сприяння безперервній освіті, підвищенню кваліфікації та перепідготовці працівників допоможуть компаніям не лише залучити таланти, а й утримати їх, а також підвищити зацікавленість та продуктивність праці своєї команди фахівців.

Звичайно, щоб отримати максимальну віддачу від інвестицій у новітні технології управління персоналом, організацій о повинно узгодити цифрову стратегію управління персоналом з корпоративною стратегією компанії загалом та здійснити ще ряд перетворень.

Відповідно до нових технологій мають бути розроблені методи управління персоналом, система мотивації і стимулювання оновленої поведінки працівників, відповідні стратегії організації тощо.

Однак практика впровадження новітніх HR-технологій, узгоджена зі стратегічними цілями компанії, допоможе сучасним організацій ам ефективно здійснити цифрову трансформацію та досягти високої продуктивності, іміджевих і конкурентних переваг на сучасному динамічному ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом.Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Бей Г. В., Середа Г. В. (2019). Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*, 2 (34), 93–101.
3. Білоусенко М. В. Загальна теорія організації: організаційна еволюція індустріальної економіки: Монографія. М. В. Білоусенко. Донецьк: ДонНТУ, 2006. 432 с.
4. Бугай В. З., Бурка М. Г. Життєвий цикл як інструмент антикризового управління організацій. *Економіка і суспільство*. 2017, №12. С.198-202.
5. Бурда І. Я. Механізм забезпечення кадрової безпеки в процесі формування та реалізації кадрової політики. *Наукові записки* УАД. 2012. № 3 (40). С. 88–95.
6. Бушман Т. С. Моделювання процесу забезпечення кадрової безпеки машинобудівних організацій. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 56. С. 25–30.
7. Водолажська Т. О. Сутність поняття «кадрова політика організацій». *Економіка транспортного комплексу*, 2014. Вип. 24. С. 55-64.
8. Головчук Ю. О., Пчелянська Г. О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації на основі парадигми інноваційного розвитку. *Економіка та держава*, 2020 р. №3. С. 66-70.
9. Горбатов В. М. Конкурентоздатність та цикли розвитку інтегрованих структур бізнесу: Монографія. Х.: ИД «ИНЖЭК», 2006. 592 с.
10. Грішнова О. А., Заїчко,О. С. Новітні технології в економіці персоналу: нові можливості й нові виклики. *Вісник економічної науки України*, 2016, 2(31), 52–57.

11. Данюк В. М. Управління персоналом: підручник / [В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.]; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. – К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.
12. Епіцентр, сайт. URL: https://opendatabot.ua/c/32490244
13. Живко З. Б. Кадрова безпека в системі економічної безпеки організації. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Всеукраїнська асоціація молодих вчених*. 2013. № 20 (199). С. 127–135.
14. Закон України «Про ратифікацію Угоди між Україною та Європейським Союзом про участь України у програмі Європейського Союзу «Цифрова Європа» (2021–2027)» від 23.02.2023 № 2926-IX. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2926-20#Text
15. Зеленько Г. І. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу організації. Г. І. Зеленько, Л. Ю. Ганжурова. *Наукові записки НаУКМА*, 2012. Т. 133. С. 65-71.
16. Іванова А. С., Бухтіарова А. Г. Теоретичне підґрунтя застосування антикризової стратегії на організацій. *Економічний простір*. 2016. №113. С. 147-157.
17. Комерційне підприємництво: сучасний стан, стратегії розвитку. URL:http://www.big-library.com.ua/book/
18. Лащенко О. Ю. Кадрова безпека як підсистема в системі економічної безпеки організації. *Problems of a systemic approach to the economy enterprises*. 2007, № 3. P. 25−29.
19. Мартиненко В. П. Стратегія життєздатності організацій промисловості: Монографія. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 328 с.
20. Мехеда Н. Г. Соціально-мотиваційні складові кадрової безпеки. Мехеда Н. Г., Маренич А. І.. *Фінансовий простір*. 2021. № 2(6). С. 38–45.

21. Назарова Г. Передумови створення системи кадрової безпеки організації. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2020. Вип.15. С. 54 – 63.
22. Новікова М. М., Швед, А. Б. Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту на організацій ах України. *Проблеми економіки*, 2021, 4 (50), 127.
23. Осадчук П. О. Чат-боти для автоматизації внутрішніх комунікацій. *Молодий вчений*, 2017. №27, с. 12–16.
24. Офіційний сайт «Державна служба статистики України». URL: http://www.ukrstat.gov.ua/
25. Офіційний сайт «Міністерство економічного розвитку і торгівлі України». URL: http:// www.me.gov.ua/
26. Офіційний сайт ТОВ «Епіцентр-К». URL: http://epicentrk.ua/
27. Пастухова В. В. Стратегічне управління організацій ом: філософія, політика, ефективність: Монографія. К.: КНТЕУ, 2002. 302 с.
28. Петрова І. Л. Стратегічне управління персоналом: реалії та перспективи. *Формування ринкової економіки. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики* Зб. наук. праць: Спец. випуск до 100-річчя Київського національного економічного університету та 40-річчя кафедри управління персоналом. ред. О. О. Бєляєв. К.: КНЕУ, Т.2: Управління персоналом в організаціях. 2005. 383 с.
29. Петрова, І. Л. Управління персоналом у процесі організаційних перетворень *Формування ринкової економіки. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики*: Зб. наук. Праць. М-во освіти і науки України, Держ. вищ. навч. закл. «Київський нац. екон. ун-т»; відп. ред. О. О. Бєляєв; заст. відп. ред. В. М. Данюк; відп. секр. О. А. Пєтухова; редкол.: В. Г. Андрійчук та ін. К.: КНЕУ, Спец. вип.: Т. 1; ч. ІІ. 2007. 492 с.

30. Пилипенко А. А. Стратегічна інтеграція організацій: механізм управління та моделювання розвитку. Монографія. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2008. 408 с.
31. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження переліку показників Індексу цифрової економіки та суспільства (DESI)» від 05 вересня 2023 року № 774-р. https://ips.ligazakon.net/document/KR230774?utm_source=biz.ligazakon.net&utm_medium=news&utm_content=bizpress02&_ga=2.27090557.1922007114.1700015052-1535263422.1697182397#_gl=1*vr0z30*_gcl_au*MTA1NzY3Mjg5OC4xNjk3MTgyMz3
32. Славич О. Д. Моделі життєвого циклу розвитку організацій. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2018, № 14. С. 40-45.;
33. Стратегічний маркетинг: навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. Видання друге, доп. За ред. С. В. Смерічевської, В. Г. Кузнєцова. Донецьк: ДонНУ, 2011. 280 с.
34. Терещенко Н. М. Проблеми розвитку кадрової політики в умовах глобальної нестабільності: соціально-гуманітарний аспект. *Наукові праці МАУП*, 2015. Вип.45(2). С.31-37.
35. Томаневич Л. М. Кадрова безпека організації як об'єкт дослідження. ЛДУВС. 2019. № 1. С. 1–8.
36. Тюріна Н. М., Назарчук Т. В., Карвацка Н. С. Життєвий цикл організації: сутнісні характеристики, структуризація та методи оцінювання. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020, № 2. С. 167-173.
37. Хитра О. Поняття, фактори і наслідки кадрових ризиків на організацій. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. № 1 (48). С. 163–167

38. Хринюк О. С., Крижня В. О. «Фінансова стратегія бізнесу як основний інструмент його сталого розвитку. *Економіка і суспільство*» 2018р. № 18. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-81
39. Цюрко І. А. Модель ідеального керівника відділу персоналу. *Бізнес Інформ*, 2013. № 12. С. 372-377.
40. Bartram, F. (2023). 4 Examples Of Strategic Human Resource Management From Top Companies. *People Managing People*. https://peoplemanagingpeople.com/strategy-operations/workforce-planning/strategic-human-resource-management/;
41. Chugunova, M.& Danilova, A.(2023). Use of Digital Technologies for HR Management in Germany: Survey Evidence. Oxford University Pres. *CESifo Economic Studies*, 69, 69–90. https://doi.org/10.1093/cesifo/ifad0
42. Digital Economy and Society Index (DESI) 2022(2022). Thematic chapters *The European Commission*. https://digital-decade-desi.digital-strategy.ec.europa.e
43. Global HR Tech Market To Reach $76.5 billion by 2031: Research (2023). *HR observer.* https://www.thehrobserver.com/technology/global-hr-tech-market-expected-to-reach-76-5-billion-by-2031/
44. How new product time to market impacts revenue and profitability. URL:https://www.sopheon.com/new-product-time-to-market/
45. HR Tech Startups *That Take Off In Europe 2023*. https://www.techmagic.co/blog/top-10-human-resource-technology-trends/
46. HR tech trends: Shaping the future of work(2022).SAP Insights. https://www.sap.com/insights/hr-tech-trends.htm; Muzyka,B.(2022).
47. HR Technology Trends 2023: Putting the Human in Human Resources(2023). *Applaud Solutions UK Ltd*. https://www.applaudhr.com/blog/trends/hr-tech-trends-2023-putting-human-in-hr

48. Innovations That Excite Today's HR Industry Leaders(2022). *Forbes Human Resources Council* https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2022/10/14/10-innovations-that-excite-todays-hr-industry-leaders/?sh=4273d2dc2aca;
49. Miller D. A., Friesen P. H. Longitudinal Study of Corporate Life Cycles. *Management Science*. 1984. № 10. P. 1161–1183.
50. Muzyka,B.(2022).10 HR Tech Startups That Take Off In Europe 2023. https://www.techmagic.co/blog/top-10-human-resource-technology-trends
51. Pajorska,Z. (2023).Explore the Top 5 Trends in HR Technology for 2023. https://stratoflow.com/hr-technology-trends/#trends
52. The business case for AI in HR. Insights and tips ongetting started. IBM. https://www.ibm.com/downloads/cas/A5YLEPBR]
53. World-Class HR Digitization Examples That Every Employer Should Know In 2023 (2023). *HRTech Series*. https://techrseries.com/hr-tech/5-world-class-hr-digitization-examples-that-every-employer-should-know-in-2023/