

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА
АКАДЕМІЯ»
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь – бакалавр

на тему: **«УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ**
ПІДПРИЄМСТВА»

Виконала:

здобувач вищої освіти

4-го року навчання,

Спеціальності 073 Менеджмент

Яковенко Вероніка Олегівна

Керівник Гриджук І.А. _____

К.н.з держ.управління, доцент

Рецензент _____

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою _____

Секретар ЕК

« ____ » _____ 202__ .

Київ - 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

Освітній ступінь «Бакалавр»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ОП «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

_____ К.В. Пічик

« __ » _____ 202__р.

ЗАВДАННЯ
ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Яковенко Вероніки Олегівни

1. Тема роботи «Управління кадровим потенціалом підприємства» та керівник роботи Гриджук І.А. к.н.з держ.управління, доцент.

затверджені наказом НаУКМА від « __ » _____ 2024 р. № _____.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи « 15 » травня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: нормативно-законодавчі акти, статистичні збірники, фінансова та нефінансова звітність підприємств, рекламні матеріали.




4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:

Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.

Розділ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ “RIVUSPURUS OU”.


Розділ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ п/п	Перелік робіт	Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника	Примітки
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника	жовтень	01.11.2023		
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень листопад	20.11.2023		
3.	Складання плану кваліфікаційної роботи та узгодження з науковим керівником	грудень	20.11.2023		
4.	Написання розділів роботи або постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	грудень березень	25.12.2023		
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий березень	19.02.2024		
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень березень	30.04.2024		
	Розділ 1 (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)	до 8 січня	08.01.2024		
	Розділ 2 (аналітично-дослідницька частина)	до 4 березня	04.03.2024		
	Розділ 3 (проектно-рекомендаційна частина)	до 30 квітня	30.04.2024		
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	до 10 травня	09.05.2024		
8.	Подання на зовнішню рецензію	з 10 травня	13.05.2024		
9.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи	до 20 травня	19.05.2024		
10.	Підготовка супроводжувальних документів	до 20 травня	19.05.2024		
11.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК	згідно з розкладом роботи ЕК		

Графік узгоджено «01» листопада 2024 р.

Науковий керівник Гриджук І.А. 

Виконавець кваліфікаційної роботи Яковенко В.О. 

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, мета та елементи управління кадровим потенціалом підприємства.

1.2. Методи оцінювання кадрового потенціалу підприємства.

1.3. Стратегічне планування кадрового потенціалу підприємства.

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ “RIVUSPURUS OÜ”

2.1. Характеристика підприємства ТОВ “Rivuspurus OÜ” та аналіз зовнішнього середовища компанії.

2.2. Аналіз внутрішнього середовища підприємства ТОВ “Rivuspurus OÜ”.

2.3. Оцінка існуючої системи управління персоналом на підприємстві.

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Оптимізація процесу відбору персоналу задля максимізації кадрового потенціалу ТОВ “Rivuspurus OÜ”.

3.2. Формування корпоративної культури як інструменту розвитку кадрового потенціалу.

3.3. Впровадження інноваційних підходів до мотивації, навчання та розвитку персоналу.

Висновки до розділу 3

ВИСНОВКИ

СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

ВСТУП

На сьогодні, тема управління кадровим потенціалом підприємства є актуальною з багатьох причин.

По-перше, кадровий потенціал є ключовим фактором, який визначає конкурентоспроможність підприємства. Здатність ефективно управляти людськими ресурсами дозволяє підприємству не тільки оптимізувати витрати, але й підвищувати продуктивність праці, що, в свою чергу, сприяє підвищенню якості продукції та послуг. Підходи до управління персоналом мають великий вплив на залученість та мотивацію співробітників. Важливо усвідомлювати, що розвиток стратегій управління талантами і збереження висококваліфікованих кадрів є ключовими для зниження плинності кадрів і підтримки високого рівня задоволеності працівників.

По-друге, управління кадрами не стоїть на місці і постійно розвивається, інтегруючи новітні технології, такі як HR-аналітика, штучний інтелект у процесах відбору та навчання персоналу. Дослідження дозволяє бачити актуальний стан речей та залишатися на передовій цих тенденцій. Можемо бачити, що сучасний бізнес-світ характеризується швидкими змінами законодавства у сфері праці, а також зростаючими вимогами щодо корпоративної соціальної відповідальності. Підприємства мають адаптуватися до цих змін, що знову ж таки потребує вдосконалення управління персоналом.

По-третє, з ростом глобалізації і міжнародної інтеграції, підприємства стикаються з необхідністю управління багатонаціональними та культурно різноманітними колективами. Це вимагає особливих знань і підходів у сфері кадрового управління.

Враховуючи ці аспекти, дослідження у сфері управління кадровим потенціалом є не тільки актуальним, але й необхідним для підтримки та розвитку сучасних підприємств у складних і динамічних умовах сучасного бізнесу.

Обраною галуззю для дослідження була галузь ed-tech компаній. Було досліджено, що ринок ed-tech компаній є перспективним та динамічним і підлягає більш детальному дослідженню на прикладі компанії ТОВ “Rivuspurus

ОУ” (надалі також використовуватиметься під назвою торгового бренду Expercast).

Компанія Expercast має людиноорієнтовану культуру, з акцентом на розвиток кадрового персоналу та його потенціалу. Компанія має ретельний процес відбору, який включає в себе чітке бачення ідеального члена команди та методи перевірки кандидатів на відповідність цим критеріям. Завдяки цьому, команда є надзвичайно низька конфліктною з сильною корпоративною культурою. Наразі компанія є збитковою, проте це підкріплюється її стратегічним баченням виходу на ринок не в форматі “MVP” (Minimum Viable Product), а в форматі “SEP” (Simplest Engaging Product), що є більш високою планкою.

Об’єктом дослідження є кадровий потенціал підприємства.

Предметом дослідження є процес управління кадровим потенціалом підприємства.

Мета дослідження: проаналізувати та вдосконалити методики управління кадровим потенціалом на прикладі ed-tech компанії ТОВ “Rivuspurus ОУ”; визначити, як ефективно управляти міжнародними колективами, використовувати сучасні технології для вдосконалення процесів відбору, навчання та розвитку співробітників, а також розробити стратегії зниження плинності кадрів та підвищення їх залученості.

Завдання дослідження полягає визначенні сутності, мети та етапів управління кадровим потенціалом, аналізі методів оцінювання кадрового потенціалу та стратегічного планування кадрового потенціалу, описі характеристики підприємства ТОВ "Rivuspurus ОÜ", аналізі внутрішнього середовища підприємства ТОВ "Rivuspurus ОÜ", оцінці існуючої системи управління персоналом на підприємстві, внесенні пропозицій щодо оптимізації процесу відбору кадрів, формування корпоративної культури, впровадження інноваційних підходів до мотивації та розвитку персоналу.

Джерелами інформації є нормативно-законодавчі акти, внутрішня документація компанії, відкриті публічні дані, фінансові звіти компанії ТОВ

“Rivuspurus OU”, відгуки членів команди та спілкування з її засновниками, статистичні збірники, рекламні матеріали.

Результатами дослідження є розуміння поточного стану речей у сфері управління персоналом на прикладі динамічно розвиваючогося сектору ed-tech, а також внесок у розвиток цієї галузі за допомогою внесення пропозицій щодо удосконалення процесів управління кадровим потенціалом задля підвищення їх ефективності та конкурентоспроможності компанії.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, мета та елементи управління кадровим потенціалом підприємства

У сучасному світі, персонал підприємств став основним та визначальним чинником боротьби за конкурентоспроможність на ринку. Управління кадровим потенціалом підприємства вийшло на перший план на відміну від виробничих процесів, які стали менш пріоритетним напрямком розвитку бізнесу. В 21 столітті стало очевидним, що задля ефективного управління компанією та менеджменту, необхідно компетентно управляти потенціалом його робітників.

У широкому плані, науковці різняться в своїх підходах до визначення кадрового потенціалу. У таблиці 1.1 було зведено аналіз літературних джерел задля того, щоб прийти до загального висновку щодо сутності поняття.

Табл.1.1

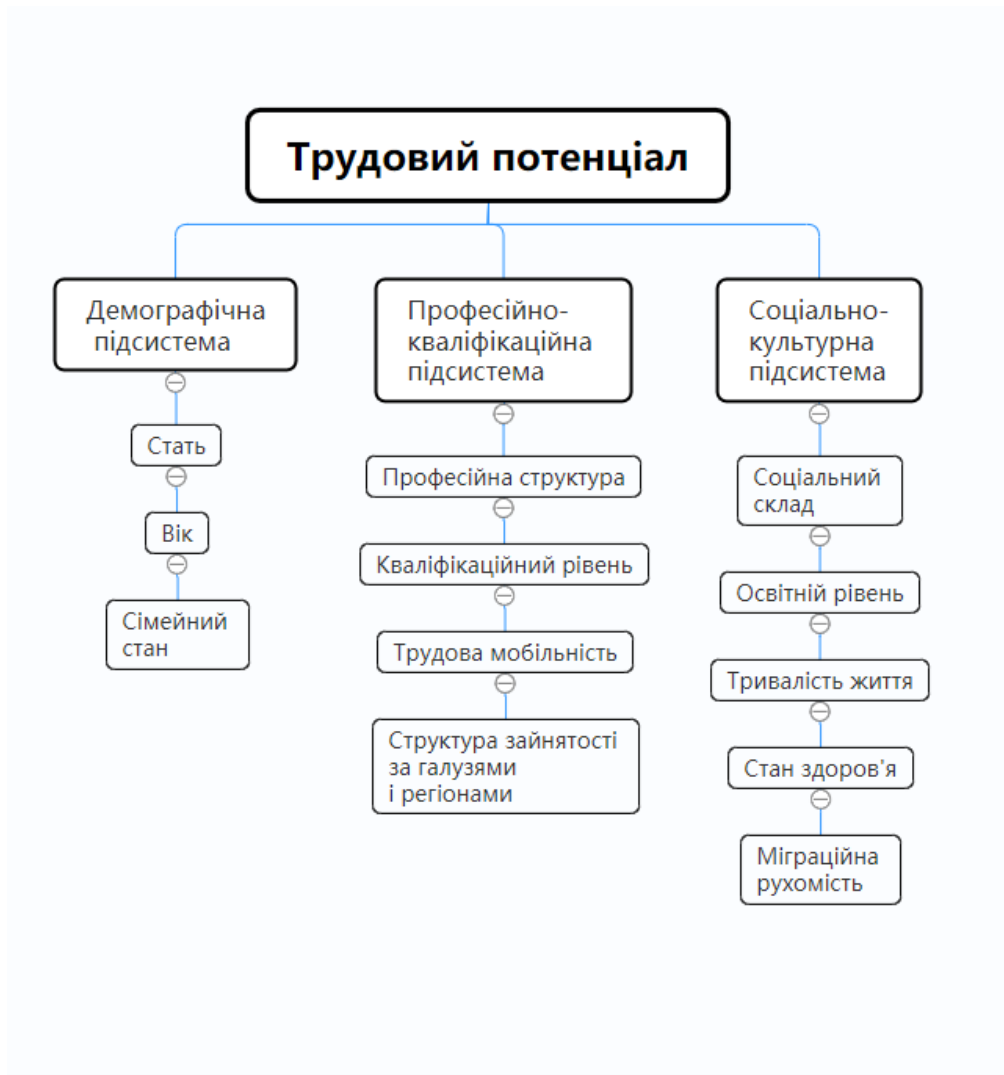
Підходи до сутності поняття „кадровий потенціал”

Автор	Визначення поняття „кадровий потенціал”
Майкл Армстронг	Кадровий потенціал визначається як сукупність знань, навичок та здібностей працівників, які можуть бути застосовані для досягнення цілей організації. [2]
Л.Л. Ковальська К.І. Оксенюк	Кадровий потенціал – потенційна здатність персоналу підприємства до продуктивної професійної діяльності, результатом якої є новостворені матеріальні та нематеріальні цінності. [4]
Л.Б. Балабанова	Кадровий потенціал – це гранична величина можливої участі працівників підприємства у його діяльності з урахуванням їх компетентності, психофізичних особливостей, інтересів, мотивацій. [5, с.43]
Є.В. Маслов	Кадровий потенціал підприємства -

	сукупна трудова дієздатність його колективу, ресурсні можливості у сфері праці облікового складу підприємства, враховуючи вік колективу, їх фізичні можливості, знання та професійно-кваліфікаційні навички. [6, с.21]
Н.С. Краснокутська	Кадровий потенціал підприємства – це сукупність здібностей і можливостей кадрів для досягнення цілей довгострокового розвитку підприємства. [7, с.37]
В.І. Довбенко В.М. Мельник	Кадровий потенціал розглядається як тимчасові вільні або резервні трудові місця, які потенційно можуть бути зайняті фахівцями в результаті їх розвитку і навчання. [8]
В.І. Дибленко О.О. Шевченко С.О. Ракова	Трудові ресурси характеризують потенційну робочу силу і виражаються в чисельності працездатних працівників, які володіють сукупністю фізичних, розумових та духовних здібностей. [16]

Проаналізувавши різні джерела, можна зробити висновок, що кадровий потенціал підприємства є інтелектуальним, соціальним, організаційним, мотиваційним, освітнім та психоемоційним потенціалом всіх його працівників. Рівень знань, яким працівники володіють, підсилюється їхньою взаємодією, та створює організаційне знання, яке у свою чергу робить компанію більш конкурентоспроможною. Кадровий потенціал підприємства включає в себе як кількісні, так і якісні показники та характеристики трудового персоналу.

На рисунку 1.1., кадровий потенціал також розглянуто авторами Л.Л. Ковальська та К.І. Оксенюк під призмою поділу на три підсистеми: демографічну, професійно-кваліфікаційну та соціально-культурну.



[4]

Рис.1.1 Кадровий потенціал

Характеристики демографічної підсистеми впливають на трудову мобільність та здатність до навчання і адаптації, а також визначають основну структуру робочої сили. Підсистема професійно-кваліфікаційна визначає професійні і кваліфікаційні аспекти персоналу, їхню спроможність до перенавчання, кар'єрного росту та адаптації до змін у робочому середовищі. В свою чергу, соціально-культурна підсистема включає в себе фактори, які визначають культурні, освітні та соціальні аспекти персоналу, що також впливають на їхню продуктивність та ефективність. Загалом, ця модель підкреслює важливість взаємозв'язків факторів у понятті кадрового потенціалу підприємства. Існує також альтернативний варіант поділу, який розмежовує кадровий потенціал на фізіологічні, соціальні, інтелектуальні, і технологічні складові. З точки зору ж структури кадрового потенціалу, можна виділити

керівництво, фахівців різних рівнів та профілів, а також робітничий персонал [4].

Дослідження показують, що компанії, які потрапили у верхній кuartиль за залученням співробітників, на 23% прибутковіші, ніж ті, що знаходяться у нижньому кuartилі [9]. Ряд досліджень також підтверджує, що коли практика управління персоналом узгоджується зі стратегічними цілями організації, вона може значно покращити операційні результати бізнесу. Дослідження проведене Вайдою Вікхем ще раз показує, що взаємозв'язок між інноваціями та задоволеністю клієнтів залежить від сталої практики управління персоналом в організації. Незважаючи на те, що інновації та стійка практика управління персоналом позитивно впливають на задоволеність клієнтів, їх взаємодія свідчить про те, що одне може замінити інше для досягнення найвищого рівня задоволеності клієнтів. [10]. Загалом, можна зробити висновок, що управління персоналом є одним з ключових факторів успіху бізнесу.

Розглянемо елементи управління кадровим потенціалом. Ключові елементи управління людськими ресурсами на підприємствах в 21 столітті в першу чергу включають використання великих даних для управління персоналом, задля оптимізації автоматизації та ефективності системи [11]. HR також має відігравати активну провідну роль в організаційних змінах, керуючи рівнем відданості співробітників і процесами внутрішніх змін [12]. Для ефективної адаптації кадрових стратегій розуміння актуальної організаційної поведінки має важливе значення [13]. У технологічних компаніях, крім того, управління людськими ресурсами має зосереджуватися на ефективності використання ресурсів і ефективному управлінні розвитком талантів, що призводить до кращої продуктивності [14]. Також, стратегічне впровадження кадрових процесів у малих та середніх бізнесах (МСП) впливає на організаційні цілі та їх досягнення, а також можливість адаптуватися до змін [15]. На рисунку 1.2. Було візуалізовано вказані елементи:



Рис.1.2. Управління людськими ресурсами на підприємствах 21 століття

Наведена діаграма відображає інтегрований підхід до управління людськими ресурсами, який поєднує у собі технологічні інновації і стратегічне планування (яке в свою чергу включає в себе організаційний розвиток і лідерство). Такий підхід дозволяє організаціям ефективно реагувати на зміни у вимогах ринку, підвищувати задоволеність та продуктивність персоналу, забезпечувати сталий розвиток в довгостроковій перспективі та ставати більш конкурентоспроможними на ринку.

1.2. Методи оцінювання кадрового потенціалу підприємства

Оцінка кадрового потенціалу є комплексним та складним завданням, адже включає в себе ряд різноманітних чинників, які можуть виглядати по-різному. Згідно з В.І. Дибленко, вихідною структурно-формуючою одиницею аналізу трудового потенціалу є трудовий потенціал працівника (індивідуальний потенціал, який містить психофізіологічний потенціал, кваліфікаційний потенціал, соціальний потенціал), що утворює основу формування трудових потенціалів вищих структурних рівнів [16]. Автор також виділяє три основні способи оцінки потенціалу: витратний, порівняльний та результативний.

Витратний метод оцінки працівників включає такі показники:

продуктивність промислово-виробничого персоналу, частоту зміни робочих місць (плинність кадрів), рівень креативності співробітників та частоту зміни робочих сил. Ці характеристики допомагають аналізувати ефективність трудових ресурсів.

Порівняльний аналіз трудового потенціалу полягає у порівнянні здібностей співробітників. Цей підхід включає якісні, а також кількісні методи і їхні комбінації:

- **Якісні методи:** методи «Ассесмент центру», такі як інтерв'ю, аналіз поведінки через ділові ігри, метод "360 градусів", оцінка за компетенціями та інші техніки оцінки.
- **Кількісні методи:** аналіз штатного розпису, оцінка вартості заміщення персоналу, баланс кадрового потенціалу, рейтинговий аналіз, визначення рангу, методи розподілу та інші, які надають структуровані дані про ефективність роботи персоналу.
- **Комбіновані методи:** анкетування, порівняння за парами, тестування, метод сумарних оцінок, що дозволяють поєднувати різні види даних для глибшого аналізу.

Результативний підхід базується на аналізі внеску кожного працівника у загальний результат діяльності компанії, який часто вимірюється через кількість або вартість продукції, що виробляється. Однак, виклики, пов'язані з точним визначенням внеску окремих категорій співробітників, вимагають додаткових методів аналізу та оцінки.

Цей підхід допомагає краще розуміти, як кожен співробітник впливає на успіх підприємства, та як можна оптимізувати використання ресурсів для підвищення загальної продуктивності.

Серед сучасних тенденцій оцінки кадрового потенціалу можна виділити використання HR-аналітики та вплив цифровізації як два основні чинники. Використання аналітики для прийняття обґрунтованих рішень є необхідним фундаментом всіх бізнес-процесів у сфері кадрів. Для аналітики часто використовуються спеціальні платформи, такі як Excel, MS SQL, PostgreSQL,

Oracle BD. Розглянемо основні критерії, які використовуються в аналітиці.

- Частка звільнень виступає основним індикатором, що дозволяє оцінити атмосферу в організації або команді. Цей показник визначається як відношення числа працівників, які покинули компанію, до середнього числа працівників протягом визначеного періоду часу, при цьому можливе окреме обрахування для добровільно і вимушено звільнених.

- Час до найму міряє період між початком взаємодії з кандидатом і моментом його офіційного приступання до роботи, відображаючи швидкість та ефективність роботи відділу найму.

- Рівень прийняття пропозицій розраховується як відношення кількості прийнятих пропозицій до загальної кількості зроблених пропозицій за певний час. Вважається, що показник понад 85% є позитивним, в іншому випадку рекомендується переглянути стратегію залучення.

- Коефіцієнт відсутностей є показником, що визначається як відношення кількості невідпрацьованих днів до запланованих, що може вказувати на загальний стан здоров'я та задоволеність працівників.

- Дохід на співробітника визначається як частка доходу компанії, припадають на одного працівника, демонструючи, наскільки ефективно компанія генерує прибуток з вкладу кожного члена команди.

- Витрати на навчання працівника вимірюються поділом загальних витрат на освіту на кількість навчених співробітників, що допомагає оцінити вигоди від інвестицій у розвиток персоналу.

- Ризик людського капіталу охоплює потенційні втрати, пов'язані з кваліфікацією персоналу, звільненнями через конфлікти або відсутність адекватної компенсації, і може впливати на загальну продуктивність та атмосферу в компанії [18].

Процес використання аналітичних інструментів характеризується циклом, зображеним на рисунку 1.3. Рисунок підкреслює важливість комплексного підходу в HR-аналітиці, який починається з визначення проблеми і закінчується реалізацією рішень. Кожен етап циклу підкріплений відповідними навичками та

компетенціями, що дає можливість забезпечення глибокого розуміння та ефективного вирішення HR-завдань у бізнесі. Цей процес допомагає компаніям досягати вищої організаційної ефективності і підвищувати задоволеність персоналу через точні, обґрунтовані рішення, які ґрунтуються на справжніх даних.

HR ANALYTICS MANAGEMENT CYCLE: STAGES & CAPABILITIES

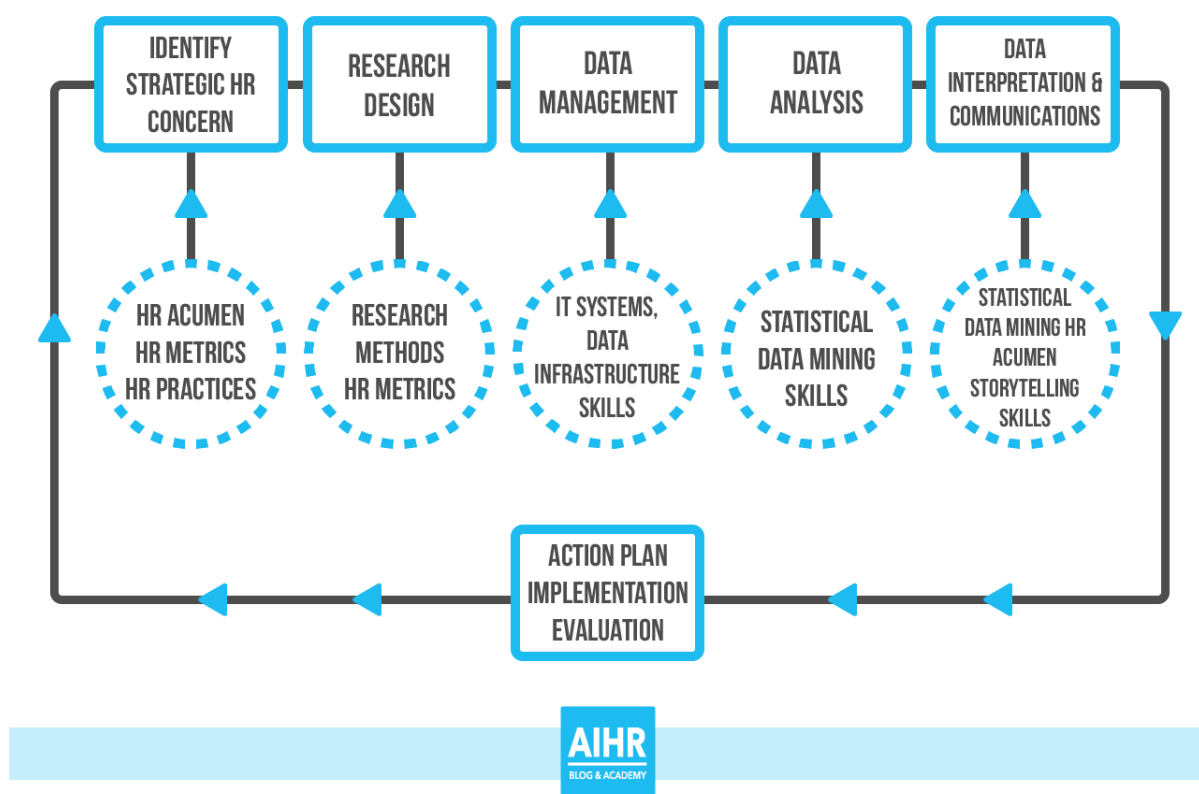


Рис.1.3. Цикл менеджменту HR-аналітики [19]

Рисунок відображає повний цикл управління кадровою аналітикою. Він організований у кілька послідовних етапів, кожен із яких виражається в певних навичках та здібностях. Було розглянуто кожен з них більш детально:

Визначення стратегічних HR-питань: на цьому етапі визначаються ключові питання або проблеми, які потребують аналізу. Для цього необхідними є глибоке розуміння HR-практик, метрик та загальної стратегії компанії.

Дослідницький дизайн: це стадія розробки дослідження, яка включає в

себе визначення методів збору даних та вибір відповідних HR-метрик для вимірювання.

Управління даними: зосереджено в IT-системах і навичках управління даними, необхідних для ефективного зберігання, обробки та забезпечення доступу до даних.

Аналіз даних: здійснюється за допомогою статистичних методів та навичок обробки даних, що дозволяє ідентифікувати тенденції та залежності в HR-даних.

Інтерпретація даних і комунікації: включає вміння перетворювати аналітичні висновки на зрозумілі та корисні інсайти.

Планування та впровадження дій: останній етап включає в себе розробку та впровадження плану дій на основі аналізу, а також оцінку ефективності дій компанії.

Розглядаючи оцінювання кадрового потенціалу підприємств в широкому плані бачимо, що вона стикається з такими проблемами, як відсутність комплексної теоретичної бази та недостатнє використання результатів оцінювання в процесі прийняття організаційних рішень [20]. Крім того, існує нагальна потреба в інноваціях у методах оцінки для вирішення складних соціально-економічних наслідків та ефективного управління ресурсами, особливо в умовах країн та компаній, що розвиваються [21]. Майбутні напрями передбачають інтеграцію більш структурованих і стратегічних процесів оцінювання, сприяючи розвитку високопродуктивних робочих місць [22]. Більше того, мінливий соціальний контекст і дедалі більша інституціоналізація оцінювальних ролей вимагають адаптивних і більш гнучких підходів [23]. Також, вирішальним залишається усунення прогалин у поточних дослідженнях і методологіях оцінки кадрового потенціалу [24].

1.3. Стратегічне планування кадрового потенціалу підприємства

У стрімкому та конкурентному середовищі успіх бізнесу залежить не лише від наявних ресурсів, а й від стратегічного управління та планування кадрового потенціалу. Систематичний та регулярний процес узгодження кадрових ресурсів

організації з її стратегічними цілями є критично важливим компонентом досягнення бізнес успіху. Прогнозуючи майбутні потреби в талантах, усуваючи прогалини в навичках і розвиваючи культуру адаптації, планування робочої сили дозволяє компаніям справлятися з викликами і посилювати свої можливості, залишаючись конкурентоспроможними.

У дослідженні, проведеному Harvard Business Review, було досліджено, що компанії, які ефективно запровадили на підприємстві планування робочої сили, відчували підвищення продуктивності на 10% і зниження витрат на робочу силу на 25% протягом п'яти років [25].

Було створено та розглянуто компоненти стратегічного HR-планування. Результати зображено на рисунку 1.4.



Рис.1.4. Стратегічне планування кадрового потенціалу підприємства

Ця діаграма представляє структуру стратегічного планування кадрового потенціалу підприємства. Розглянемо ключові елементи та їх зв'язки на діаграмі.

1. Цілі стратегічного планування кадрового потенціалу діляться на дві основні категорії:

- Залучення талантів, що включає в себе стратегії залучення нових висококваліфікованих фахівців та спеціалістів.

- Покращення утримання кадрів, що включає в себе стратегії зниження плинності кадрів.

2. Було виділено два основні ключові процеси стратегії кадрового потенціалу, які, в свою чергу, відображають дві основні цілі стратегії: навчання та розвиток навичок та кваліфікації співробітників на набір персоналу, що виражається в процесах пошуку та залучення нових співробітників.

3. Оцінка і відстеження реалізації стратегії виражається в вимірюванні та аналізі продуктивності співробітників через зворотний зв'язок та аналітичні дані.

4. Інтеграція технологій вказує на важливість використання новітніх технологій у HR для підвищення ефективності та автоматизації процесів. Включає в себе аналітичні інструменти, які було розглянуто в попередньому підрозділі та також програмне забезпечення.

Загалом, діаграма відображає комплексний підхід до керування кадровими ресурсами підприємства, інтегруючи сучасні технології та методи аналізу даних для оптимізації процесів HR. Це сприяє більш ефективному плануванню, залученню, розвитку та утриманню талантів, що є ключовим для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Розглянемо один з прикладів ефективного стратегічного планування кадрового потенціалу підприємства задля виокремлення глобальних тенденцій ринку.

У сфері бізнесу, де ключовими чинниками є інновації та висококваліфікований персонал, компанія Google часто сприймається прикладом досконалості. Стратегічний підхід до планування робочих ресурсів є секретом успіху компанії. Завдяки тому, що людські ресурси є узгодженими з основними бізнес-цілями, Google досягають високих результатів та займають лідируючі позиції на ринку, демонструючи ефективність свого підходу до планування робочої сили.

Стратегія Google у плануванні робочої сили виходить за рамки традиційних методик набору персоналу, оскільки вона інтегрує аналіз даних,

прогнозне моделювання та глибоке розуміння як короткотермінових, так і довготермінових потреб розвитку компанії. Такий всеохоплюючий підхід дозволяє Google виявляти потенційні прогалини у навичках, потреби у персоналі та можливі кадрові зміни, забезпечуючи оптимальне використання людських ресурсів відповідно до стратегічних цілей компанії.

Одним з ключових фактором успіху Google є здатність компанії будувати зв'язки між залученням та розвитком талантів. Використання даних дозволяє виявляти нові тенденції в потребах навичок і технологічному ландшафті, що призводить до вкладень у професійний розвиток співробітників і забезпечення їх обізнаності останніми трендами.

Стратегічне планування робочої сили в Google сприяє швидкій адаптації компанії до змінних умов ринку. Високий рівень підготовки її співробітників свідчить про переваги детального планування, яке забезпечує успіхи як при виході на нові ринки, так і при збереженні конкурентоспроможності на існуючих. Цей успіх також підкреслює значення розвитку корпоративної культури, яка сприяє власності та колективній роботі.

Стратегія кадрового планування в Google показує, як грамотно організований підхід, що базується на даних, може допомогти компанії залишатися лідером на ринку. Можемо зробити висновок, що уважне узгодження людських ресурсів із бізнес-цілями може стати драйвером зростання, інновацій та довгострокового успіху [25].

Більш детально стратегічне планування компанії зображено на рисунку 1.5.

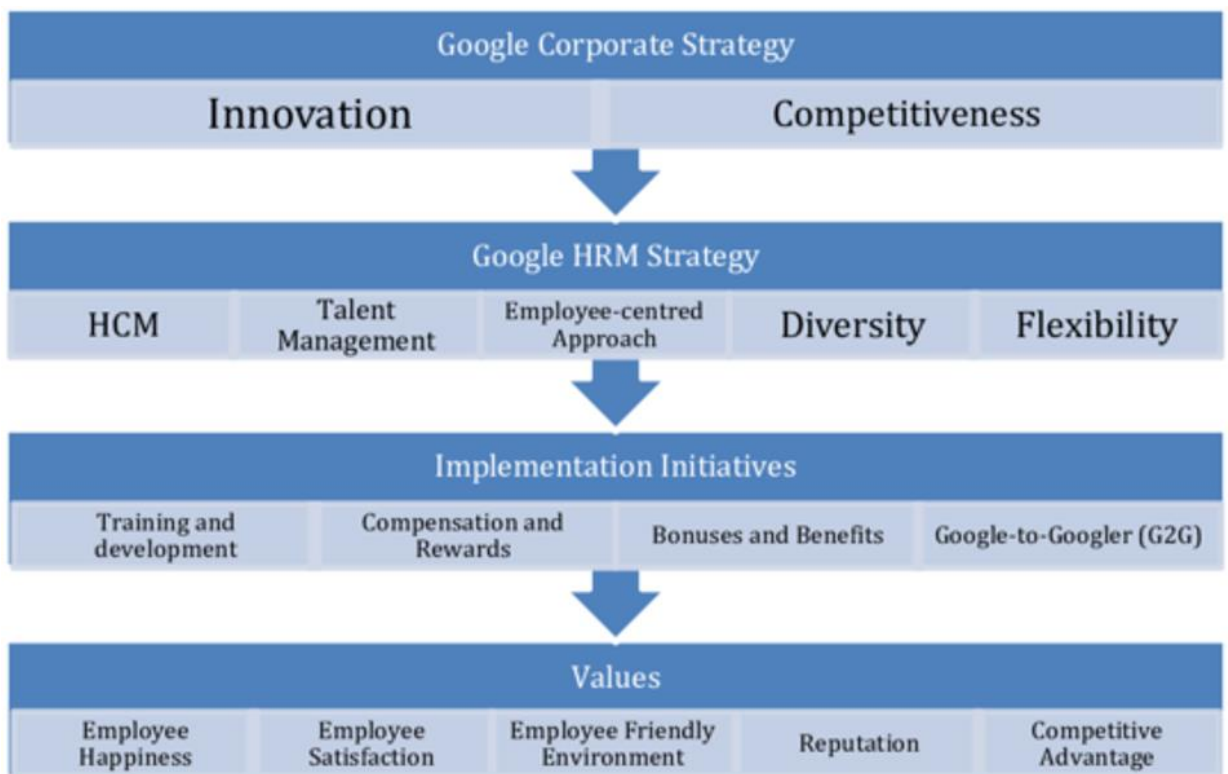


Рис.1.5. Стратегічне планування компанії Google [26]

Як зазначає А.Бадру, Google узгодила свою стратегію з кадрів зі своєю корпоративною стратегією, що дозволило їй розробити ініціативи, які в свою чергу сприяли утворенню цінностей компанії, що призвело до її конкурентоспроможності організації на ринку. Google вкладає значні кошти в розвиток, компенсацію та зосередження на загальному добробуті своїх співробітників. Ефективність цієї стратегії доведена, оскільки компанія має найменшу плинність кадрів серед конкурентів і є найкращим роботодавцем року протягом багатьох років поспіль [26].

Висновки до розділу 1

У сучасному бізнес-середовищі, де персонал стає вирішальним чинником у конкурентній боротьбі бізнесів, управління кадровим потенціалом набуває особливого значення. З огляду на перехід від акценту на виробничі процеси до акценту на людські ресурси, компанії вкладають зусилля у розвиток та компетентне управління своїми працівниками. Аналіз різних підходів до визначення кадрового потенціалу показує, що він включає інтелектуальні, соціальні, організаційні, мотиваційні, освітні та психоемоційні аспекти всіх

співробітників. Компетенції працівників, посилені їхньою взаємодією, створюють організаційне знання, що робить компанію більш конкурентоспроможною та стійкою на ринку. Ключовими елементами управління людськими ресурсами є використання аналітики даних для оптимізації робочих процесів та підвищення ефективності системи. Навчання та розвиток, набір персоналу, залучення та утримання талантів є стратегічними цілями, які сприяють досягненню бізнес цілей. Сучасні підходи до оцінки кадрового потенціалу, такі як використання HR-аналітики і цифровізація процесів, покращують прийняття рішень та допомагають компаніям залишатися на крок попереду в динамічному ринковому середовищі. Таким чином, ефективне управління кадровим потенціалом є важливим для підвищення продуктивності, зниження витрат і підтримки сталого розвитку компанії.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ “RIVUSPURUS OÜ”

2.1. Характеристика підприємства ТОВ “Rivuspurus OÜ” та аналіз зовнішнього середовища компанії

Обраним підприємством для аналізу була компанія ТОВ “Rivuspurus OÜ”, що діє під торговим брендом Expercast (надалі, Expercast). Підприємство зареєстровано в Естонії як товариство з обмеженою відповідальністю (відповідно, osaühing або OÜ з естонської). Керівництво підприємства представлене членами правління та ко-засновниками компанії Томасом Александром Шіренбеком та Карлом Крістіаном Шіренбеком. Компанія зареєстрована за адресою вул. Сепараджа, буд. 6, Талін, 15551, у травні 2016 року. Реєстраційний код компанії: 14016097.

Expercast описує себе як інноваційний стартап в галузі освіти, місією якого є пришвидшення процесу навчання та можливість зробити його доступним усім. Expercast витримує сильний акцент на власній інноваційності та потенціалі зміни галузі освіти на краще, пропонуючи гнучкість і можливості для професійного розвитку людей з різних країн світу та в різних життєвих обставинах. Місія компанії полягає в тому, щоб кардинально змінити сферу освіти та покращити життя мільйонів людей.

Основні види діяльності компанії це створення освітніх додатків у галузі ed-tech. Expercast пропонує спектр освітніх додатків, а саме One Daily Nugget [32] - ретельно підібрана добірка найкращих статей усіх часів про самовдосконалення; N-Back Challenge [33] - 20-денна програма для підвищення IQ; та основний продукт, Expercast [31] - додаток, який містить найкращі статті за всі часи на теми, про які користувач хотів б дізнатися більше; (2) перетворює його на аудіо для комфортного прослуховування в вільний час; і (3) навчає користувачів почуватись комфортно з дедалі більшою швидкістю відтворення. One Daily Nugget та N-Back Challenge вважаються другорядними продуктами

компанії, які були створені задля тестування гіпотез та налагодження процесів для основного, найбільшого та найскладнішого продукту - Expercast. Засновники компанії пояснюють створення перших двох товарів як можливість налагодити процеси розробки, менеджменту, маркетингу та знайти першу аудиторію.

Інструменти, які використовуються компанією для технічної команди включають в себе Ruby and Ruby on Rails, Rack, Sinatra, Python, JavaScript, Go, PostgreSQL, Redis, Docker, Kubernetes, React Native, Redux, React. Комунікація та обмін файлами відбувається через Google Drive, Telegram та Slack.

Продукти компанії доступні на основних ринках мобільних додатків: Google Play та App Store. Продукт One Daily Nugget також можна знайти в наступних соціальних мережах: Twitter, Substack та Telegram. Кожний продукт має свій веб-сайт та службу підтримки за електронною поштою.

Основними конкурентами компанії є додатки, які використовують аудіоматеріали та статті на теми саморозвитку. Прикладами є Audible (додаток, створений для прослуховування аудіокниг) [34], Pocket (додаток для зберігання статей, які користувач хоче прочитати пізніше) [35], а також Matter (додаток для збереження статей) [36], Speechify (додаток для прослуховування контенту) [37] та Apple Podcasts (додаток для прослуховування подкастів) [38].

Серед більш широкого ринку освітніх додатків, які розраховані на англомовну аудиторію, можна визначити наступних конкурентів та їхні долі ринку:

App	Revenue (Nov. 2023)	Revenue (projected 2023)	Share 2023	Revenue (2022)	Share 2022	Delta (p.p.)
Duolingo	\$134,029,027.00	\$148,244,337.55	12.69%	\$119,962,646.00	12.84%	-0.15%
Babbel	\$24,678,158.00	\$27,295,539.50	2.34%	\$36,314,949.00	3.89%	-1.55%
ABCmouse	\$21,506,061.00	\$23,786,896.70	2.04%	\$20,704,469.00	2.22%	-0.18%
ClassDojo	\$21,432,065.00	\$23,705,514.40	2.03%	\$19,876,631.00	2.13%	-0.10%
Photomath	\$16,159,800.00	\$17,873,595.20	1.53%	\$15,191,753.00	1.63%	-0.10%
Total Market Size		\$1,168,000,000.00		\$934,000,000.00		

Рис. 2.1. Конкуренти компанії Expercast та їхні долі ринку

На рисунку було проаналізовано дані за 2022 та 2023 роки та рівень зростання топ 5 найбільших компаній-конкурентів. Бачимо, що підприємство Duolingo є беззаперечним лідером на ринку.

Ринок освітніх додатків, на якому знаходиться Expercast, стабільно зростає

протягом останніх років з середнім річним темпом росту в 22%, і було спрогнозовано, що в 2024 досягне більш ніж 1460 млн доларів США. На рисунку 2.2. було проведено розрахунки та аналіз обсягу ринку протягом 2021-2024 років [27-30].

Рік	2021	2022	2023	2024 (прогноз)
Обсяг світового ринку освітніх додатків (млн, \$)	809.397	934.200	1168.740	1462.164

Рис.2.2. Обсяг світового ринку освітніх додатків

Продуктовими сегментами ринку можна виділити Language learning (45% ринку), Learning for kids, Other, Maths, Training courses, Exam preparation, Astronomy, Educational platforms. Використовуючи аналітику платформи SensorTower, було проаналізовано 2019 - 2023 роки та підраховано долю ринку кожного з сегментів. Найбільшим з них виявився вивчення мов (45% ринку), найменшим - освітні платформи (1% ринку).

Тип	Дохід, млн, \$	%
Language learning	506.943	45%
Learning for kids	235.037	17%
Other	144.555	18%
Maths	93.241	10%
Training courses	70.451	7%
Exam preparation	7.946	2%
Astronomy	3.264	1%
Educational platforms	0.868	1%

Рис.2.3. Продуктові сегменти ринку освітніх додатків

Також бачимо на графіку рисунку 2.4., що за доходами всі сегменти ринку освітніх додатків зростають пропорційно з 2021 року.

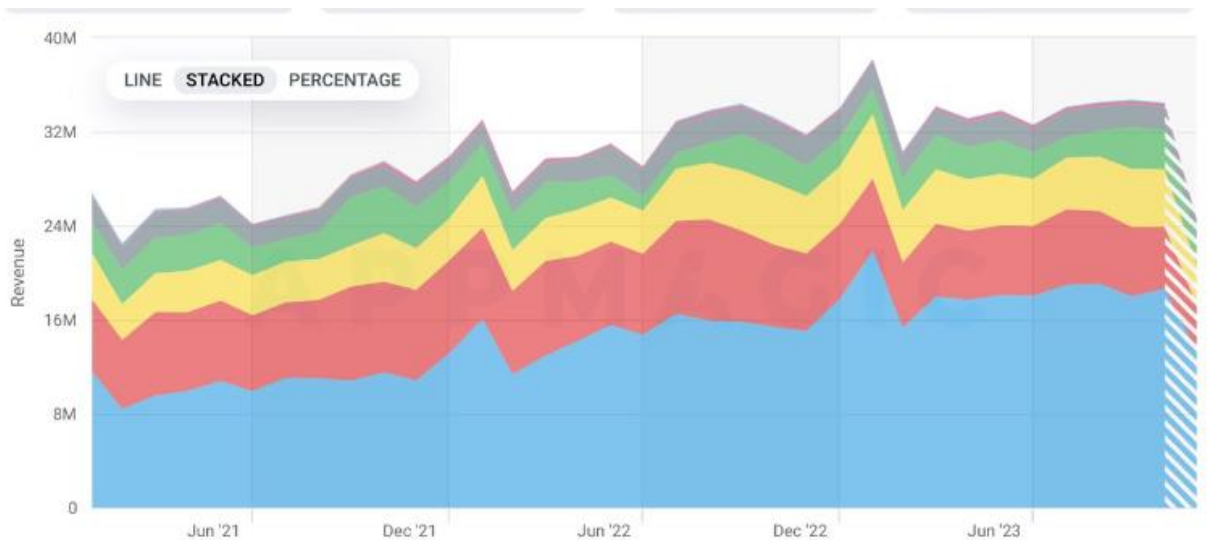


Рис.2.4. Зростання продуктивних сегментів ринку освітніх додатків протягом 2019-2023 років [39]

Таким чином, англomовний ринок ed-tech є дуже конкурентним та розвивається швидшими темпами, має високий рівень конкуренції, що є одночасно і перевагою, і недоліком для компанії Expercast.

2.2. Аналіз внутрішнього середовища підприємства ТОВ “Rivuspurus OÜ”

Було проведено аналіз компанії ТОВ “Rivuspurus OÜ” за допомогою SWOT-аналізу. Результати представлено на рисунку 2.5.

		Вплив	
		Позитивний	Негативний
Середовище	Внутрішнє	<p>STRENGTHS Інноваційність та технологічний фокус: Expercast зосереджена на використанні новітніх технологій в освітній сфері, що дозволяє їй вирізнятися на ринку. Міжнародна діяльність і глобальний потенціал: Компанія працює у багатьох країнах, що розширює її ринкові можливості. Високий рівень кваліфікації персоналу: Зосередження на навчанні та розвитку співробітників забезпечує високу кваліфікацію та інноваційність команди. Горизонтальна структура управління: Сприяє гнучкості та відкритості комунікації, знижує бар'єри між співробітниками.</p>	<p>WEAKNESSES Фінансові збитки: Компанія є збитковою, що свідчить про потенційні проблеми в моделі бізнесу або високих витратах. Залежність від зовнішніх інвестицій: Значне збільшення власного капіталу може вказувати на залежність від зовнішніх інвесторів. Висока плинність кадрів: Індикатор плинності кадрів вищий за середній, що може свідчити про проблеми в утриманні співробітників. Невизначеність ролей через горизонтальну структуру: Може призводити до управлінських складнощів та конфліктів.</p>
	Зовнішнє	<p>OPPORTUNITIES Зростання ринку ed-tech: Сектор освіти за допомогою технологій швидко зростає, надаючи можливості для розширення та розвитку. Розвиток нових продуктів: Інноваційний підхід дозволяє розробляти нові продукти, які відповідають змінюваним вимогам освітнього сектору. Міжнародне розширення: Глобалізація бізнесу може відкрити нові ринки та збільшити дохідність. ket position.</p>	<p>THREATS Інтенсивна конкуренція: Сектор ed-tech дуже конкурентний, з великою кількістю нових та вже існуючих гравців. Економічні та політичні нестабільності: Зміни в законодавстві, економічні кризи можуть негативно вплинути на діяльність компанії. Зміни в технологіях: Швидкі зміни в технологічному ландшафті можуть зробити існуючі продукти застарілими.</p>

Рис. 2.5. SWOT-аналіз ТОВ “Rivuspurus OU”

Загалом, Rivuspurus OU має сильну інноваційну основу і потенціал для зростання на швидко зростаючому ринку ed-tech, проте компанія має зосередитись на подоланні фінансових труднощів і зниженні плинності кадрів для стабілізації свого становища і забезпечення довгострокового успіху.

Задля більш детального розуміння внутрішнього середовища компанії, її фінансовий стан компанії було проаналізовано в таблиці 2.1. Оскільки дані за 2023 та 2024 роки не є доступними, було обрано 2020-2022 роки для аналізу загальних тенденцій.

Табл.2.1.

Основні техніко-економічні показники підприємства за 2020 – 2022 роки

Показники	Значення показників, євро			Відхилення, %	
	2020	2021	2022	2022 / 2021	2022 / 2020
<i>I</i>	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.євро	0	0	0	-	-
Чистий прибуток (збиток), тис.євро	-282,153	-324,318	-421,732	-30.04%	-49.47%
Середньорічна вартість активів підприємства, тис.євро	116,113	67,168	53,798	-19,91%	-53.67%
Середньорічна вартість власного капіталу, тис.євро	99,235	79,000	452,025	472.18%	355.51%
Чисельність працівників, осіб	18	23	21	-8.70%	16.67%
Рентабельність активів підприємства, %	-242,9	-482,85	-783,92	-62.35%	-222.73%
Рентабельність власного капіталу підприємства, %	-284,33	-410,53	-93,30	-77.27%	-67.19%

Компанія показує постійні збитки протягом 2020-2022 років, причому їхній обсяг зростає щороку, відображаючи зменшення фінансової ефективності компанії. Тенденцію було візуалізовано на рисунку 2.6.

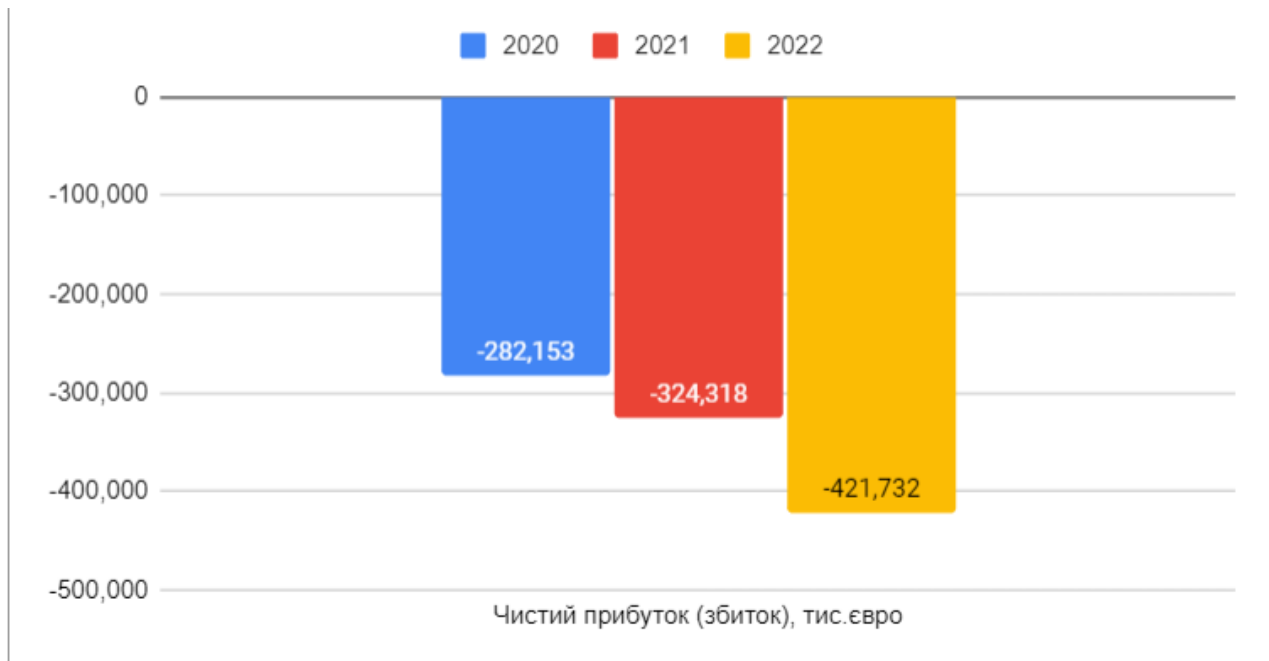


Рис.2.6. Чистий прибуток ТОВ “Rivuspurus OU” за 2020-2022 роки

Середньорічна вартість активів підприємства зменшилася на 19.91% від 2021 до 2022 року та на 53.67% від 2020 до 2022 року, що може свідчити про продаж активів, їхнє знецінення, або про інші фактори, які вплинули на зменшення активів компанії.

Середньорічна вартість власного капіталу зросла на 472.18% з 2021 до 2022 року та на 355.51% з 2020 до 2022 року. Збільшення власного капіталу у 2022 році могло бути спричинено як результат додаткових інвестицій у стартап.

Чисельність працівників зменшилася на 8.70% з 2021 до 2022 року, що може свідчити про вищий темп плинності кадрів чи звільнення певних членів команди, і зросла на 16.67% з 2020 до 2022 року, що свідчить про розширення компанії та найм на роботу нових працівників.

Рентабельність активів показує збільшення збитковості на 62.35% з 2021 до 2022 року та на 222.73% з 2020 до 2021 року. Це відображає зменшення від'ємного впливу на кожен євро активів. Було проаналізовано тенденцію на рисунку 2.7.

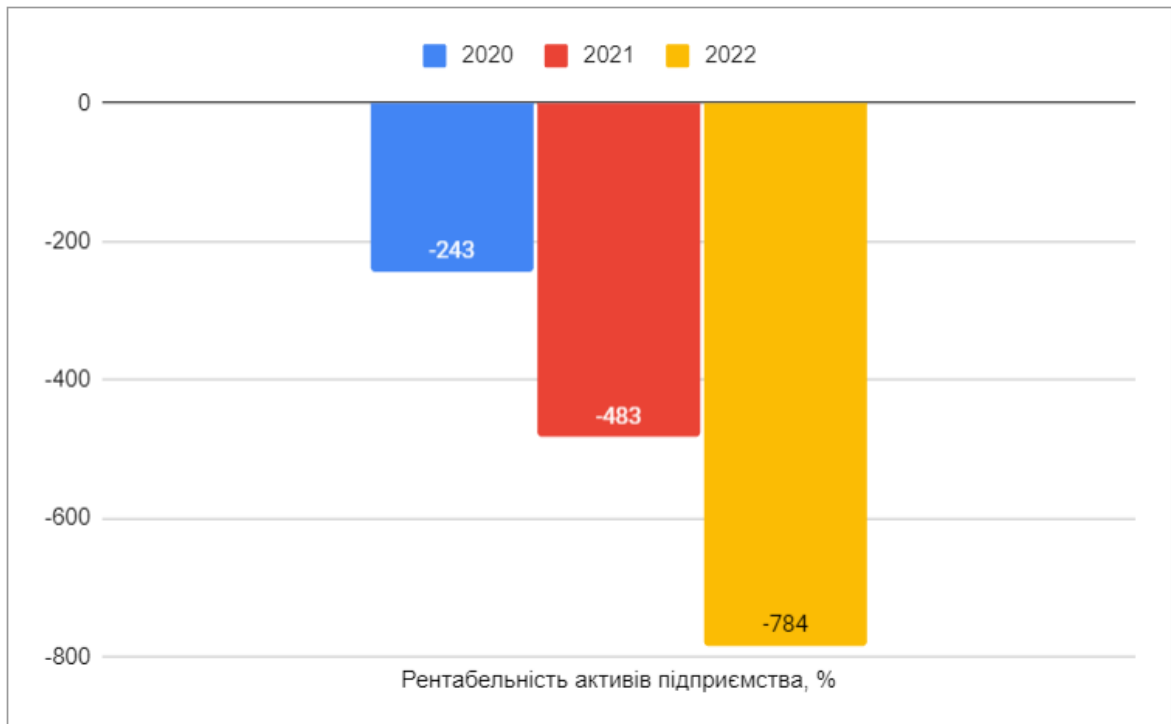


Рис.2.7. Рентабельність активів ТОВ “Rivuspurus OU” за 2020-2022 роки
 Рентабельність власного капіталу показує зменшення на 77.27% з 2021 до 2022 року та на на 67.19% з 2020 до 2022 року. Ймовірно, компанія збільшила свій власний капітал, але все ще отримала збитки. Рух рентабельності власного капіталу було зображено на рисунку 2.8.

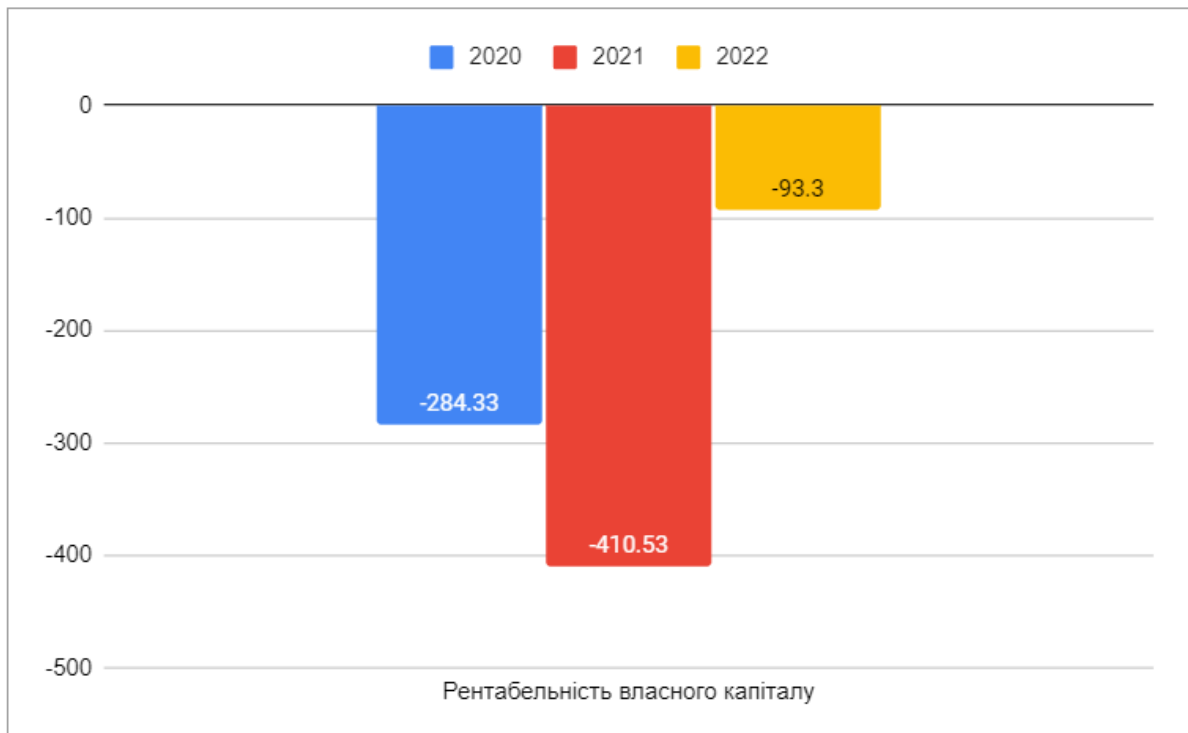


Рис.2.8. Рентабельність власного капіталу ТОВ “Rivuspurus OU” за 2020-2022

роки

Загалом, ці дані свідчать про серйозні фінансові виклики для компанії, зокрема про збільшення збитків і значні коливання в активах та капіталі.

На даний момент компанія знаходиться на початковому етапі реалізації стратегії "silent launch", яка передбачає практичну відмову від використання маркетингових інструментів до моменту досягнення позитивної юніт-економіки, де вартість приваблення клієнта (CPA) є нижчою за життєву вартість клієнта (CLV). Цей підхід дозволяє зосередити зусилля на оптимізації внутрішніх процесів та підвищенні взаємодії з користувачами, а також на проведенні інтерв'ю та тестів з існуючими користувачами задля ідентифікації ключових аспектів для покращення продукту.

Такий підхід сприяє збору даних та знань про поведінку користувачів та їхні потреби, які потім стають основою для формування ефективних маркетингових стратегій в майбутньому. Отже, коли компанія досягне позитивної юніт-економіки, вона зможе активізувати маркетингові кампанії з упевненістю в їх ефективності та високому поверненні інвестицій.

Цей період також використовується для налаштування продукту та сервісів з метою підвищення загального рівня задоволеності користувачів, задля того аби, у свою чергу, сприяти зниженню темпу плинності клієнтів. Компанія наразі покладається лише в органічне зростання продуктів та поступове розширення клієнтської бази, що є критично важливим на ранніх стадіях розвитку бізнесу в умовах обмежених ресурсів.

2.3 Оцінка існуючої системи управління персоналом на підприємстві

Компанія Expercast має унікальну організаційну структуру, яка об'єднує у собі вісім ключових функціональних команд: Backend, Frontend, QA, Design, Product, Management, People Operations та Curation. Структура управління організації характеризується горизонтальною моделлю, яка сприяє гнучкості та відкритості комунікацій між командами, відсутності чіткої ієрархії та наголошує на рівності в ролі кожного співробітника. Попри це, кожна команда має більш досвідчених робітників, які направляють та розвивають інших та мають глибокі

знання та досвід у своїх сферах.

В структурі Expercast менші команди також об'єднані в більш цілісні сегменти, сприяючи злагодженій взаємодії. Команди дизайну та продукту інтегровані в більшу команду під назвою Conception, що відповідає за втілення креативної візії та стратегічного планування продуктів. З іншого боку, всі технічні кадри, включно з Backend, Frontend, та QA, об'єднані в команду Development, яка відповідає за технічну реалізацію проєктів. В свою чергу, команди Conception та Development об'єднані в велику команду Creation, яка відповідає за створення продуктів компанії.

People Operations та Curation є частинами більшої команди Infrastructure, яка підтримує стабільність і ефективність внутрішніх процесів та забезпечує міцне підґрунтя для розвитку талантів і зміцнення корпоративної культури.

Основою структури є команда засновників Management, яка несе відповідальність за роботу всієї компанії, підтримуючи та наставляючи кожен відділ. Організаційну структуру було проаналізовано та зображено на рисунку 2.9.

Creation					Infrastructure	
Development			Conception			
Backend	Frontend	QA	Design	Product	People Ops	Curation
Management						

Рис.2.9. Організаційна структура ТОВ “Rivuspurus OU”

В структурі управління компанії Expercast застосовується горизонтальна модель, яка спрощує комунікацію та підсилює гнучкість взаємодій між різними командами. Такий тип управління прибирає бар'єри між співробітниками, стимулюючи вільний обмін думками та ідеями і підвищуючи загальну рівність внутрішньої культури.

У кожній команді працюють висококваліфіковані лідери, які надають наставництво та сприяють професійному зростанню менш досвідчених колег,

тим самим забезпечуючи передачу цінних знань і умінь в рамках команди. Також присутня велика кількість внутрішньої документації з винесеними командою уроками задля посилення навчальної функції.

Якостями та атрибутами лідерів в компанії є: чесність, скромна поведінка, слухання та щира турбота про свою команду як про людей. Лідери знаходять рішення разом зі своєю командою; вони з повагою ставляться до членів команди, підвищують їхню впевненість у собі, роблять реальні інвестиції в їхній розвиток і показують їм, що вони дійсно зацікавлені в успіху організації. Лідерство значно покращує ефективність організації, оскільки кожен може вільно висловлювати думку своїм лідерам, не погоджуватися з лідерами, проявляти ініціативу та впроваджувати інновації.

Переваги цієї структури включають: сприяння креативності та швидкій адаптації до змін, високий рівень задоволеності співробітників завдяки відкритій атмосфері, ефективне рішення проблем завдяки прямому обміну інформацією, рішення приймають ті, хто володіє найбільшою кількістю інформації про проблему, що сприяє ефективності та меншій кількості помилок, швидкий рух компанії по процесу створення продукту.

Недоліки структури включають в себе: можливі управлінські складнощі через велику кількість горизонтальних зв'язків, потенційні конфлікти через невизначеність ролей, складнощі з визначенням авторитету в критичних ситуаціях.

Ця гнучка та інноваційна організаційна структура допомагає Expercast реагувати на постійно змінювані умови сучасного бізнес-середовища та створювати максимально комфортні умови праці для робітників компанії.

Компанія Expercast впроваджує культуру зростання та навчання членів команди. Її практики призначені для максимізації можливостей особистісного та професійного розвитку. Ось підсумок основних практик, які було проаналізовано під час проходження практики:

- Співпраця з іншими членами команди для колективного вирішення проблем замість індивідуальної роботи, що сприяє створенню колаборативного

середовища.

- Члени команди, які служать прикладом в певних аспектах діяльності, надихають інших перейняти подібні практики.
- Безперестанний обмін зворотним зв'язком.
- Замість самостійного виконання завдань, делегування їх іншим членам команди з наданням керівництва та контексту.
- Постійний процес поширення інструментів, навчальних матеріалів та статей, які можуть бути корисними для інших.
- Регулярні зустрічі один на один, які використовуються, щоб обговорювати поточні завдання та виклики.
- Підтримка культури, де кожен може легко звернутися за допомогою чи порадою, без страхів та невпевненостей.
- Інтеграція перевірених підходів в стандартні операційні процедури і постійне нагадування про них через ведення документації та обговорення.
- Організація семінарів та воркшопів для поширення знань серед членів команди.

Ці методи та практики сприяють розширенню професійних горизонтів та підвищенню залученості кожного члена команди Expercast.

Було проведено аналіз плинності кадрів задля кращого розуміння ефективності управління соціально-психологічною підсистемою. Результати зображено на рисунку 2.10.

Структурно-динамічний аналіз персоналу

Показник	Значення по роках		Відхилення	
	2022	2023	Абсолютне	Відносне
Усього персонал:	20	18	-2	-11%
Management	2	2	0	0%
Back-end	1	1	0	0%
Front-end	5	5	0	0%
QA	2	2	0	0%
Design	1	1	0	0%
Product	1	0	-1	-100%
People Operations	2	2	0	0%
Curation	6	5	-1	-20%

Коефіцієнт плинності кадрів **16.67%**

Рис.2.10. Структурно-динамічний аналіз персоналу ТОВ “Rivuspurus OU”

На основі проведених розрахунків, можна зробити висновки щодо структурно-динамічного аналізу персоналу компанії за 2022 та 2023 років.

Загальна кількість персоналу зменшилася на 2 співробітника, зменшення сталося в команді Product і в команді Curation. Чисельність персоналу в командах Management, Back-end, Front-end, QA, Design та People Operations залишилася стабільною.

З урахуванням загальної чисельності співробітників та кількості звільнених, коефіцієнт плинності кадрів компанії становить 16.67%, що може вказувати на рівень плинності вищий за середній, адже в ІТ компаніях нормою вважається рівень плинності в 8-10%.

Компанія зосереджує увагу на трьох основних вимогах, які відповідають етапам процесу відбору, схожим для всіх ролей:

- Відповідність характеру кандидатів потребам компанії. Цей критерій оцінюється протягом усього процесу відбору, особливо під час короткого інтерв'ю та поведінкової співбесіди. Компанія оцінює особистість кандидатів за допомогою фреймворку NEO Pi-R (також відомого як OCEAN, Big

5). Є два основні виміри, на які вона звертає увагу:

- Сумлінність. Це найважливіша частина оцінки особистості для компанії, і, як правило, очікується, що кандидати мають сумлінність не менше 80 (якщо виміряти її кількісно за шкалою 1-100), щоб отримати пропозицію.

- Привітність. Це ще один вимір, важливий у процесі. Щоб отримати пропозицію, кандидати повинні мати принаймні 50 балів (якщо виміряти кількісно за шкалою 1-100).

- Інтелект. Він вимірюється першим етапом відбору в компанію - тестом на вирішення математичних проблем.

- Якість виконання роботи. Це вимірюється за допомогою завдань технічної оцінки (наприклад, тест по написанню коду для розробників).

На основі внутрішньої документації, було проведено кількісний аналіз процесу відбору в динаміці, починаючи з 2019 року. Результати представлені на рисунках 2.11-2.13.

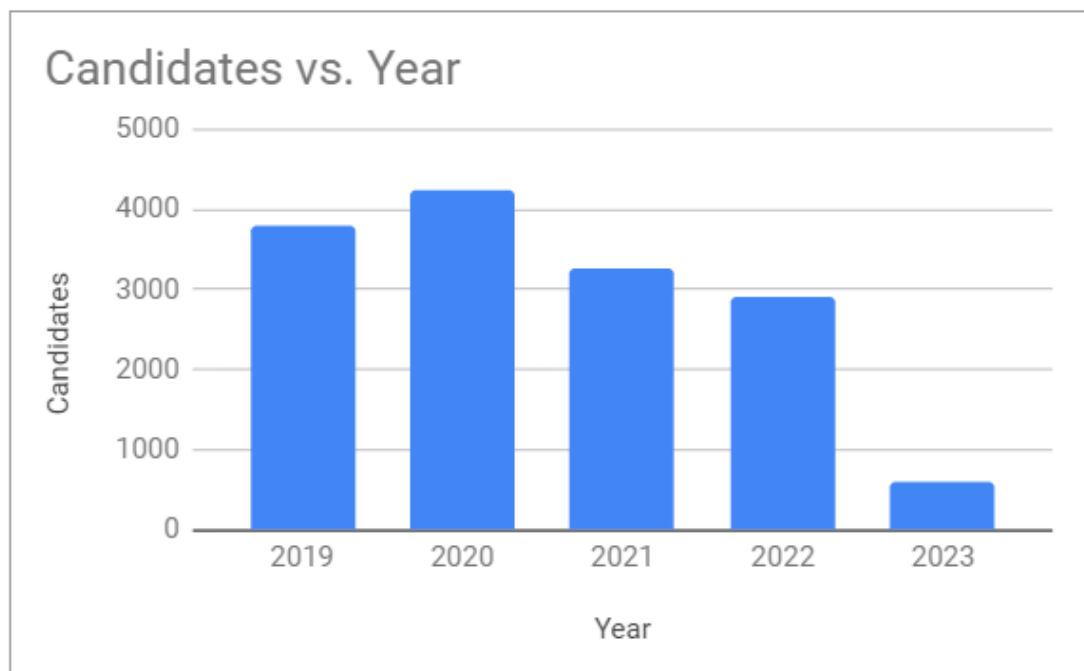


Рис. 2.11. Аналіз кількості кандидатів за 2019-2023 роки

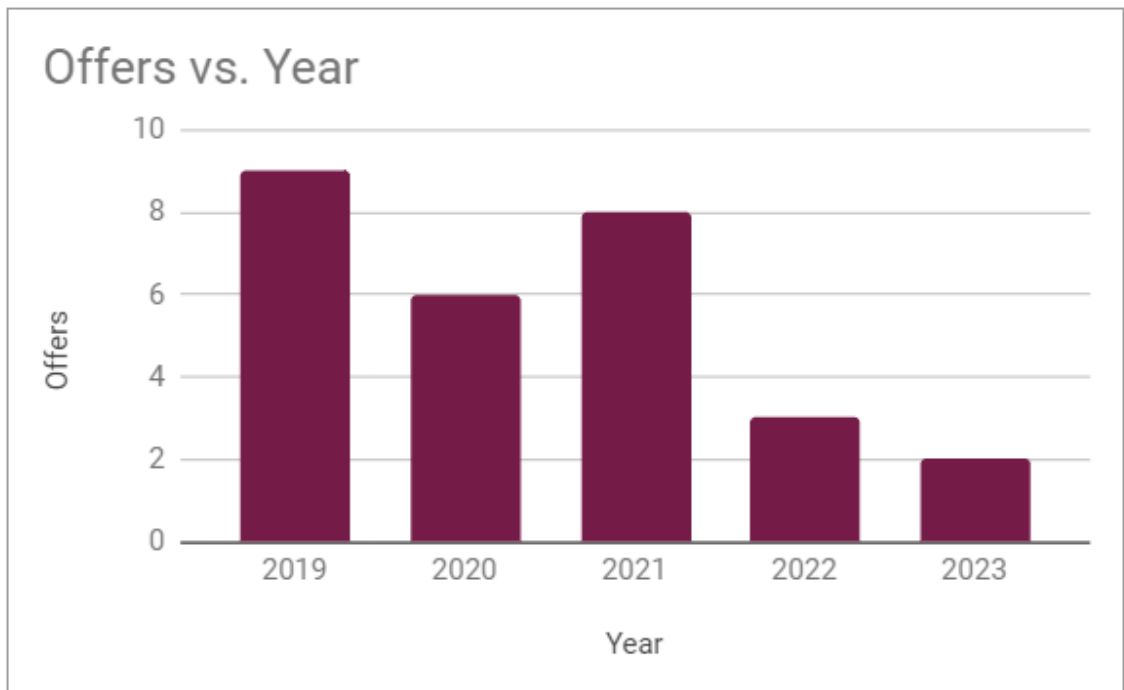


Рис.2.12. Аналіз кількості пропозицій про роботу за 2019-2023 роки

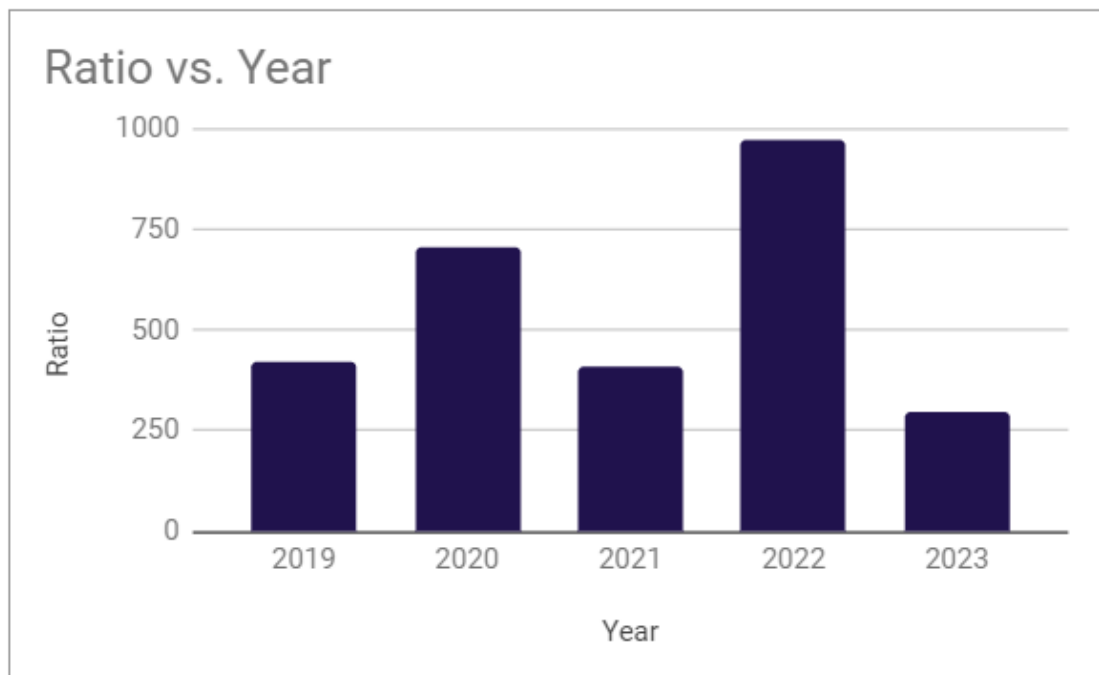


Рис.2.13. Аналіз відношення кількості кандидатів до кількості пропозицій про роботу за 2019-2023 роки

На основі проведеного аналізу, можемо зробити наступні висновки:

- Кількість кандидатів (Рис.2.11.): Існує зменшення загальної кількості кандидатів, які звертаються за роботою в компанію, починаючи з 2020 року і продовжуючи до дуже значного падіння в 2023 році. Це може свідчити

про зменшення привабливості компанії як роботодавця, зменшення кількості вакансій, або зовнішніх чинників, таких як економічні умови або репутаційні проблеми.

- Кількість пропозицій про роботу (Рис.2.12.): Бачимо пік у кількості пропозицій про роботу у 2019 році, після чого відбувається різке зниження в 2020 році. У 2021 році кількість пропозицій знову знижується і продовжує падати в 2022 та 2023 роках. Це може вказувати на зміну стратегії найму або зменшення бізнес-активності.

- Співвідношення кандидатів до пропозицій (Рис.2.13.): Найвище співвідношення спостерігається в 2022 році, що може означати найвищу ефективність процесу відбору, адже незважаючи на зменшення кількості кандидатів, було можливим знаходити необхідного кандидата. У 2023 році співвідношення знову знижується, що може вказувати на погіршення ефективності процесу відбору.

Як висновок, у майбутньому компанія може зіткнутися з викликами в своєму процесі найму та роботі з кандидатами. Зниження кількості кандидатів та пропозицій про роботу може вимагати перегляду стратегії найму, працевлаштування та бренду роботодавця, задля підвищення кількості та якості потоку кандидатів та покращення залучення талантів.

Також було проведено опитування працівників компанії щодо рівня їхньої задоволеності місцем працевлаштування. Опитування проводились англійською мовою, нижче наведено найбільш релевантні для дослідження цитати з інтерв'ю в анонімній формі.

“What I tell people is that there is no pressure in our team, everyone always tries to help each other and provide some knowledge-sharing with more junior team members. We have no competition between each other for tasks, responsibilities or positions. Everyone has a chance to try something new....[...]...The culture in our company is based on warm and friendly relationships between the team members.”

“[Expercast] is a place of great people, where everyone respects you and your choices, where your personality and individual approach is valued above all else.

People are valued above all else...[]...Our culture is focused on people in equal measure with the product and this is something that makes it really amazing. ”

“You are not time-pressed here: you can decide when you have a chance to work and when you want to work. Nobody makes you work at the exact time, we have a free choice - and this is very important to me as my availability now is very small. As you are not time-pressed, you don’t gain a bad mood or stress because of the pressure. “

“We have quite rigorous processes and there are principles behind them that are very good because we try not to repeat mistakes, always improve, and analyze our errors. These principles are realized through certain practices that when I last reviewed were over 150 pages, maybe close to 200. “

“First of all, I’d like to mention a very friendly atmosphere - everyone is very friendly, polite and willing to help. I would also mention that working here is quite challenging, you have to have good process management skills and the tasks are not that easy. The company encourages you to learn more in all aspects, in tasks, processes and other activities...[]...We are a company that builds learning products, so learning is also an important part of our culture. We are constantly improving every area - and that’s great!”

На основі наведених цитат, можна зробити висновок, що в компанії Expercast панує особлива корпоративна культура, заснована на взаємоповазі, підтримці та цінності особистості кожного члена команди. Атмосфера у компанії відзначається відсутністю тиску та конкуренції, що сприяє здоровому середовищу для професійного зростання та особистісного розвитку.

В Expercast велика увага приділяється розвитку міжособистісних відносин, де кожен має можливість взаємодіяти, ділитися знаннями і спробувати щось нове. Така модель сприяє створенню спільноти, де працівники відчують себе цінними та важливими.

Крім того, гнучкий графік роботи дозволяє співробітникам самостійно регулювати свій робочий час, що зменшує стрес і покращує загальний настрій у колективі. Це особливо важливо для тих, чий графік обмежений чи має особливі вимоги, наприклад, для студентів чи людей з дітьми.

Також компанія відзначається своїми ретельними процесами та підходами до вирішення і аналізу помилок, що свідчить про серйозний підхід до постійного вдосконалення та недопущення повторення помилок в майбутньому. Ці процеси можуть мати потенціал затягувати момент успішної монетизації продукту та його маркетингового виходу на ринок, проте саме ці ж налагоджені процеси в майбутньому можуть допомогти швидко масштабувати наступні продукти компанії.

В цілому, з огляду на ці аспекти, можна сказати, що Expercast створює умови, за яких співробітники можуть відчувати себе частиною дружньої та підтримувальної спільноти, що значно сприяє їх професійному та особистісному розвитку та максимізації кадрового потенціалу підприємства на рівні залучення та утримання співробітників.

Висновки до розділу 2

ТОВ "Rivuspurus OÜ", діюча під торговою маркою Expercast, являється інноваційним стартапом у сфері освіти, що пропонує низку освітніх додатків. Внутрішнє середовище підприємства та його кадровий потенціал відіграють ключову роль у реалізації стратегічних цілей компанії.

Компанія стикається з викликами, зокрема з високою плинністю кадрів та фінансовими труднощами, що може свідчити про внутрішні проблеми в управлінні персоналом. Важливим аспектом для поліпшення є оптимізація процесів управління та мотивації працівників.

Компанія розробляє і використовує інноваційні технологічні рішення, що вимагає наявності висококваліфікованих фахівців у команді. Розробка і впровадження програм навчання і розвитку можуть значно покращити компетенції працівників і сприяти їх утриманню.

Крім того, необхідно зосередитись на створенні стимулюючої корпоративної культури, яка б сприяла залученню та утриманню талантів. Заходи, такі як збільшення прозорості в процесах прийняття рішень, покращення умов праці, і введення більш ефективних систем винагород, можуть значно знизити плинність персоналу.

З огляду на місію компанії забезпечити доступ до якісної освіти, критично важливо мати команду, здатну інноваційно мислити та ефективно реалізовувати освітні проекти. Покращення управління людськими ресурсами та розвиток внутрішнього потенціалу стануть ключем до успіху Expercast на конкурентному ринку ed-tech.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Оптимізація процесу відбору персоналу задля максимізації кадрового потенціалу ТОВ “Rivuspurus OÜ”

В попередньому розділі було визначено, що саме процес залучення нових співробітників може бути слабким місцем компанії, тому саме цей аспект кадрової роботи є найбільш пріоритетним. Також було помічено негативні тенденції щодо кількості кандидатів та пропозицій про роботу протягом останніх років. Оптимізація процесу відбору допоможе компанії максимізувати її кадровий потенціал, без великої втрати ресурсів, та допоможе Expertcast посилити свою конкурентоспроможність на ринку.

Належна практика підбору персоналу значно підвищує кадровий потенціал, залучаючи висококваліфікованих кандидатів, які відповідають цінностям і стратегічним напрямкам організації. Таке узгодження має вирішальне значення для сприяння інноваційній культурі, особливо в стартапах, де правильне повідомлення про найм персоналу може підвищити привабливість організації та наміри працевлаштування [44]. Ефективні стратегії підбору персоналу також дозволяють організаціям ефективніше керувати процесами комплектування персоналу, забезпечуючи наймання потрібних людей, що покращує загальну продуктивність організації та конкурентну перевагу [45].

Першим пунктом до виконання рекомендовано провести аналіз існуючого процесу відбору. Оцінка ефективності поточних методів відбору на основі даних про кількість і якість кандидатів допоможе більш чітко розуміти прогалини в процесі та більш ефективно відповідати на них. Необхідно визначити ключові виклики, з якими зіштовхується компанія, наприклад, невідповідність кваліфікації кандидатів до вимог посад тощо.

Було проведено попередній аналіз процесу відбору компанії на прикладі ролі Контент-куратора протягом останнього циклу в компанії (грудень 2023 -

квітень 2024). За цей період було опубліковано 5 вакансій, на які в відгукнулось 297 людей, що є в середньому 59.4 людини на кожен вакансію. Перший етап (тест на рівень інтелекту) пройшло близько 40 людей, другий етап (коротке інтерв'ю) пройшло близько 3 людей, 1 людина пройшла технічне завдання та потрапила на фінальне інтерв'ю, проте їй також не була запропонована робота. Також було 3 людей, які самі вибули з процесу відбору. Таким чином, можемо бачити, що найбільша кількість кандидатів відсіялась на етапі тесту на рівень інтелекту та короткого інтерв'ю.

Як вектор майбутнього розвитку, компанії рекомендовано переглянути свої критерії відбору під час першого тесту, можливо, пом'якшити їх для нетехнічних ролей, без втрати глобальної стратегії компанії.

На рисунку 3.1. Зображено зростання кількості кандидатів, які проходять перший етап відбору у випадку зниження стандарту з 17.5 балів до 7.5.

Candidates	Candidates with problem-solving test score, higher than 17.5	Candidates with problem-solving test score, higher than 7.5
297	62	84

Рис.3.1. Аналіз ефективності зниження стандартів відбору під час першого етапу

Бачимо, що кількість доступних кандидатів на другому етапі виросла з 62 осіб до 84 осіб протягом останнього циклу компанії (з грудня 2023 року до квітня 2024 року). Це складає 133% від оригінальних даних та надає можливість розглянути 22 особи додатково. При цьому, зі стратегічної точки зору, важливість інтелекту залишається важливою складовою, адже оцінка в 7.5 балів на тесті відокремлює людей, які знаходяться в найнижчому квадранті, та пропонує компанії пул лише з верхніх трьох квадрантів по результатам тесту.

Також рекомендується переглянути компетентність та адекватність оцінки особистих характеристик кандидатів на етапі короткого інтерв'ю. Було проведено аналіз відхилення очікуваних референтних значень в оцінці особистості з оцінками інтерв'юерів на основі коротких інтерв'ю за останній

цикл в компанії. За основу очікуваних даних було взято статистичні норми по популяції. Було розраховано відносне відхилення для кожного з трьох основних для компанії показників: сумлінність, привітність та практичний інтелект. На рисунку 3.2. зображено результати дослідження.

Short calls	40	%	Expected	Rel Diff
Не висока сумлінність	24	60%	75%	20%
Нижче середнього привітність	23	58%	45%	28%
Низький практичний інтелект	17	43%	35%	21%
				AVERAGE 23%

Рис.3.2. Відхилення в оцінки особистості кандидатів під час короткого інтерв'ю

Бачимо, що середнє відносне відхилення складає 23%, що вказує на потенціал зростання та покращення якості оцінки в процесі відбору персоналу.

Нарешті, варто звернути увагу на зменшення часу відповіді кандидатам та більш ефективно проведення їх через процес відбору задля мінімізації ризику того, що кандидати самі вибудуть з процесу відбору. За останній цикл, 3 людей вибуло з процесу відбору за власним бажанням, що вказує на потенціал розвитку.

Другим етапом оптимізації процесу відбору є розробка стратегій для його покращення. Компанії рекомендується впроваджувати новітні технології та наявні автоматизовані системи задля спрощення процесу відбору та покращення кадрового потенціалу. Це можливо зробити завдяки впровадженню автоматизованих систем для скринінгу резюме, з метою ефективного відсіювання непідходящих кандидатур. Застосування новітніх психометричних тестів та аналізу даних для оцінки потенціалу кандидатів не тільки на основі їхніх професійних навичок, але й особистісних якостей також може стати перевагою.

Статистика показує, що впровадження автоматизованих систем управління кадрами може скоротити час, необхідний для заповнення вакансій, на 18-43%. Використання автоматизованих систем може знизити витрати на наймання до 50%, оскільки вони дозволяють компаніям здійснювати відбір

кандидатів без залучення додаткових ресурсів, мінімізуючи потребу в рекрутерах і зменшуючи кількість інтерв'ю, які не призводять до наймання. За допомогою автоматизації, в середньому 56% компаній зазначили поліпшення якості найманих кандидатів, а також компанії, які активно використовують такі системи, відзначають зростання продуктивності на 10-20% завдяки кращому управлінню талантами та оптимізації робочого часу. Дані базуються на узагальнених та усереднених статистичних дослідженнях та аналізі ефективності систем HRM, проведених такими організаціями, як Gartner, Deloitte та McKinsey [56], [57].

Наступним кроком може бути оптимізація інтерв'ю та відбору, розробка стандартизованих інтерв'ю-протоколів, які б забезпечили об'єктивність та консистентність процесу оцінювання кандидатів, а також запровадження більш глибоких технічних оцінок, для кращого розуміння компетенцій кандидатів.

Необхідним останнім етапом є моніторинг та оцінювання результатів. Необхідно встановити систему відстеження результативності нових підходів до відбору та їхнього впливу на загальну продуктивність компанії. Це можна зробити шляхом проведення регулярних опитувань серед нових працівників для оцінки ефективності процесу адаптації та вдосконалення стратегій залучення та використання зворотного зв'язку для покращення.

Важливим інструментом є створення ефективних каналів для зворотного зв'язку, щоб збирати думки і враження про процес відбору як кандидатів, так і працівників. Аналіз і втілення конструктивного зворотного зв'язку від кандидатів і нових працівників для покращення рекрутингових процедур є необхідним задля оптимізації кадрового потенціалу підприємства. Зворотній зв'язок у процесі найму значно підвищує його ефективність, надаючи кандидатам практичну інформацію, яка допомагає покращити їхню продуктивність і придатність для ролі. Зворотній зв'язок у режимі реального часу, особливо з використанням передових методів, таких як Generative Adversarial Networks (GANs) є ефективним як для компаній для залучення співробітників, так і для кандидатів для отримання роботи на ринку [46]. Крім

того, сам процес найму впливає на ефективність роботи співробітників після прийняття на роботу, вказуючи на те, що ефективні стратегії найму сприяють кращій продуктивності роботи та організаційному узгодженню [47].

3.2. Формування корпоративної культури як інструменту розвитку кадрового потенціалу

Корпоративна культура суттєво впливає на потенціал робочої сили, формуючи поведінку та процеси прийняття рішень працівниками, що, у свою чергу, впливає на загальну прибутковість компанії та ефективність роботи. Сильна корпоративна культура, яка сприяє прийняттю рішень на основі цінностей, може призвести до підвищення прибутковості та ефективних стратегій управління [48]. Крім того, узгодження корпоративного управління з корпоративною культурою не тільки покращує продуктивність персоналу, але й покращує суспільне сприйняття компанії, що є критично важливим фактором для довгострокового успіху компанії на ринку [49]. Також, взаємодія між мотивацією та культурою роботи в корпоративному середовищі може визначати рівень залученості, продуктивності й утримання співробітників, а підтримуюча культура виступає вагомим мотиватором для працівників [50]. Загалом, цей аспект кадрового управління є одним з найвагоміших в процесі управління кадровим потенціалом.

На основі проведеного дослідження, можна зробити висновок, що ТОВ "Rivuspurus OÜ" приділяє велику увагу корпоративній культурі компанії. Водночас, показник плинності кадрів є доволі високим, що може вказувати на певні неочевидні проблеми в організації. Для формування ефективної корпоративної культури, яка слугуватиме інструментом розвитку кадрового потенціалу, можна запропонувати наступні кроки.

Як і в оптимізації процесу відбору, першим етапом є оцінка існуючої корпоративної культури. Рекомендується провести анонімне опитування серед співробітників для визначення поточного стану корпоративної культури. Саме анонімність дозволить мати змогу побачити неочевидні підводні камені у сприйнятті компанії співробітниками. Було досліджено, що в компанії Expercast

процес отримання фідбеку є регулярним, проте ніколи не анонімним. Анонімність може значно вплинути на чесність відгуків співробітників. Дослідження свідчать про те, що анонімність у зворотному зв'язку, захищає особистість того, хто дає відгук, що може сприяти більш чесним і прямим відповідям. Це особливо очевидно в ситуаціях, коли відгуки можуть мати особисті чи професійні наслідки. Анонімність може призвести до зменшення страху помсти, тим самим заохочуючи більш відвертий і корисний зворотний зв'язок [51, 52]. Крім того, анонімність у системах зворотного зв'язку не тільки заохочує чесний зворотний зв'язок, але й допомагає зосередитися на вмісті, а не на авторі, що може підвищити об'єктивність і корисність отриманого відгуку [53]. Після отримання зворотного зв'язку, необхідно провести ретельний аналіз відгуків співробітників на предмет сприйняття корпоративних цінностей, місії та взаємодії в колективі. Впровадження систем анонімного зворотнього зв'язку допоможе визначити сфери культури, які потребують покращення, і направлять розробку відповідних програм навчання, тим самим більш тісно узгоджуючи стратегії управління з фактичними потребами [58].

Після проведення аналізу задля розуміння статусу-кво, необхідно перейти до розробки подальшої стратегії корпоративної культури та її імплементації. Це включає в себе визначення ключових цінностей культури компанії, з особливою увагою до інноваційності, взаємоповаги та особистісного зростання, враховуючи специфіку організації.

Оскільки гнучкі робочі години та можливість віддаленої роботи для підвищення задоволеності та збалансування роботи та особистого життя є основними і практично єдиними перевагами компанії, необхідно розглянути розвиток інших матеріальних та нематеріальних переваг для співробітників. Як приклад, це може бути корпоративне страхування здоров'я чи регулярні зустрічі в реальному житті, задля підвищення лояльності співробітників. Організація майстер-класів, спрямованих на згуртування команди та обмін знаннями, також може допомогти досягти цілей компанії.

На рисунку 3.3. зображено ряд потенційних переваг, які компанія Expercast

може запропонувати своїм співробітникам задля підвищення кадрового потенціалу та максимізації конкурентоспроможності.



Рис.3.3. Переваги працівників [54].

З них можна виділити оплачувані відпустки та лікарняні, страхування та допомогу в догляді за дітьми як основні потенційні зони росту компанії. Ці переваги суттєво вплинуть на продуктивність працівників і на загальну ефективність компанії. Надання оплачуваної сімейної відпустки та лікарняних приносить користь здоров'ю працівників і сімейному благополуччю, не завдаючи значних витрат роботодавцям, потенційно покращуючи довгострокові результати як для працівників, так і для компаній [59]. Встановлено, що медичне страхування покращує виконання службових обов'язків, зменшуючи тривожність і відмову від роботи, позитивно впливаючи на продуктивність праці [60]. Крім того, допомога з догляду за дітьми допомагає ефективніше керувати роботою та обов'язками по догляді за дітьми, позитивно впливаючи на ставлення працівників і потенційно знижуючи плинність кадрів [61]. Таким чином, впровадження цих переваг допоможе компанії знизити показник

плинності кадрів та підвищити кадровий потенціал.

Останнім етапом є моніторинг та оцінка впливу корпоративної культури на кадровий потенціал. За необхідності, введення інших заходів для корекції результатів. Аналогічно з процесом відбору, регулярний збір зворотного зв'язку від співробітників щодо нововведень в корпоративній культурі та аналіз ключових показників ефективності, таких як плинність кадрів, рівень задоволеності працівників, та інших показників, що відображають внутрішнє здоров'я організації є ключовими інструментами.

Іншою зоною росту компанії є налагодження процесів внутрішньої комунікації. Оскільки наразі компанія використовує декілька різних месенджерів та платформ для спілкування, вдосконалення внутрішніх каналів комунікації допоможе в забезпеченні безперервного і відкритого діалогу між усіма рівнями організації. Дослідження Джой Флукер про уніфіковані комунікації показало, що добре інтегрована комунікаційна платформа покращує налагодження стосунків між членами команди в різних місцях, що, у свою чергу, позитивно вплине на продуктивність працівників та успішність компанії [62].

Крім цього, важливим компонентом для розвитку корпоративної культури є розробка і впровадження інтерактивних платформ для спільної роботи та обміну знаннями та розробка програм навчання та розвитку співробітників. Створення програм розвитку навичок, спрямованих на підвищення професійної компетенції та особистісного росту або ж впровадження менторських та коучингових програм для підтримки співробітників у їх кар'єрному та особистісному розвитку допоможе розвинути кадровий потенціал. На рисунку 3.4. зображено результат досліджень, проведених Міжнародною федерацією коучів у 2017 році по опитуванням в США стосовно впливу коучингу на робочі процеси.

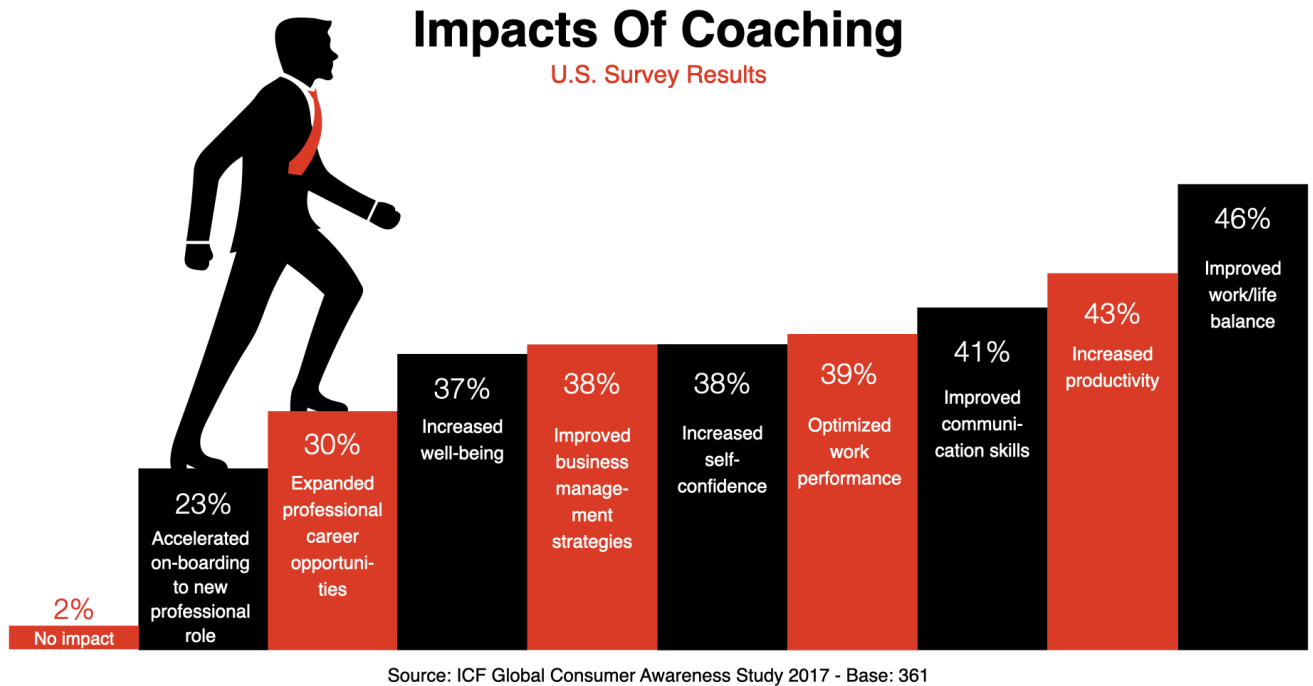


Рис.3.4. Вплив коучингу на працівників [55].

46% респондентів повідомили про покращення балансу між роботою та особистим життям завдяки коучингу, 43% відзначили підвищення продуктивності, 41% повідомляє про покращені навички комунікації, 39% респондентів стверджують, що коучинг допоміг оптимізувати їх робочу ефективність, а 38% зазначають збільшення самовпевненості та покращення в управлінні бізнесом та стратегіях, 37% - покращення стану, 30% респондентів коучинг допоміг розширити професійні можливості, а 23% згадали прискорене входження на нові ролі. Лише 2% респондентів вказали, що менторинг не приніс результатів, що робить цей інструмент надзвичайно ефективним для покращення кадрового потенціалу підприємств, в тому числі ідеально підходить під формат компанії ТОВ “Rivuspurus OU”. Завдяки цьому, компанія зможе збільшити задоволеність роботою, таким чином знизивши показник плинності кадрів. Оптимізована робоча ефективність, прискорене зростання та стратегії управління допоможуть максимізувати кадровий потенціал підприємства Expercast.

3.3. Впровадження інноваційних підходів до мотивації, навчання та розвитку персоналу

Як було досліджено в розділі 1.3., впровадження технологій в процес кадрового управління є необхідним та життєво важливим кроком до максимізації кадрового потенціалу. Враховуючи фінансову ситуацію компанії та її стратегічну мету, впровадження додаткових технологій потребуватиме значних вкладень і не є пріоритетним наразі. Однак, розглядаючи компанію Expercast в довгостроковому розрізі ринку, впровадження інновацій є життєво необхідним кроком задля збереження конкурентоспроможності.

За аналогією попередніх пунктів, перегляд існуючих підходів у компанії та їх вплив на корпоративну культуру має стати першим етапом процесу. Розглянемо основні категорії процесів, в які можна впроваджувати інновації. На рисунку 3.5. зображені основні підходи та приклади впровадження технологій:



Рис.3.5. Категорії та підходи до інноваційних процесів

Першою категорією є технології та інновації в адаптації нових співробітників. Вони включають в себе автоматизацію процесу входу в компанію та впровадження VR-технологій при знайомстві, що є інноваційним

підходом до адаптації нових співробітників. Інтеграція соціальних мереж та розробка та впровадження програмного забезпечення для автоматизації адаптації нових співробітників та проведення досліджень щодо дослідження впливу іммерсивних технологій на програми наставництва та засвоєння складних навичок є іншими потенційними шляхами розвитку компанії.

Також важливим кроком є подальший аналіз впливу автоматизації на швидкість та якість адаптації нових співробітників та коригування існуючих підходів. Наприклад, дослідження Юсуке Іноуе досліджує автоматизовану систему реєстрації, яка отримує деталі документів співробітників і ефективно вводить їх у корпоративні системи, зменшуючи ручну роботу та можливі помилки [63]. Крім того, Сахіл Сартак Бісвал та його колеги описують, як робототехнічна автоматизація процесів може виконувати рутинні завдання адаптації, таким чином дозволяючи співробітникам зосередитися на діяльності з доданою вартістю та прискорюючи процес адаптації [64].

Друга категорія включає в себе інноваційні підходи до мотивації співробітників. Система внутрішнього винагородження та визнання досягнень є важливим елементом потенційного розвитку компанії та більшої мотивації співробітників, що може зменшити рівень плинності кадрів. Визнання зусиль та успіхів співробітників значно підвищує їхню відданість роботі та компанії. Це створює позитивну робочу атмосферу, де кожен відчуває себе цінним. Автоматизація та інноваційні підходи до цього процесу спрощують роботу менеджменту, зменшують рівень помилок та підвищують задоволеність працею. Прикладом може слугувати кейс, в якому менеджмент компанії створив автоматизовану систему відправки “дякую” один одному всередині команди. Співробітники могли виразити жест вдячності лише одним кліком, що збільшило рівень залученості та суб’єктивного рівня щастя працівників. Автоматизація вираження вдячності може підвищити продуктивність команди шляхом покращення фізіологічних і психологічних реакцій серед членів команди. Наприклад, одне дослідження продемонструвало, що вираження вдячності серед членів команди може покращити серцево-судинні реакції на стрес під час

виконання спільних завдань, припускаючи, що така взаємодія сприяє адаптивним біологічним реакціям, які є корисними для командної роботи та індивідуальної продуктивності під час стресу [65]. Подібним чином дослідження в медичній галузі виявили, що вдячність пацієнтів покращує роботу медичних команд, сприяючи кращому обміну інформацією, що має вирішальне значення для ефективної співпраці та продуктивності [66]. Покращення продуктивності та задоволеності співробітників у свою чергу підвищує рівень кадрового потенціалу компанії.

Також рекомендується провести аналіз можливостей стимулювання співробітників через сучасні технології. Дослідження впливу гнучкості на продуктивність може бути першим напрямком, адже компанія пропонує саме цей вид переваг. Розробка автоматизованої та гейміфікованої програми бонусів за досягнення особистих і командних цілей є іншим потенційним варіантом росту. Можемо розглядати ефективність такої програми через два основні показники: підвищення продуктивності персоналу та збільшення задоволеності співробітників. Можливий варіант звіту про результати програми виглядатиме наступним чином: представлення концепції програми, яка включає автоматизацію та гейміфікацію для досягнення особистих і командних цілей, де метою програми є підвищення мотивації та продуктивності персоналу; використання анкет перед запуском програми для визначення базового рівня задоволеності та продуктивності, розробка метрик для вимірювання результатів програми, як-от: кількість виконаних задач, залученість в робочий процес, загальна задоволеність роботою; введення системи балів і нагород за досягнення особистих цілей; запровадження командних змагань та визнання для стимулювання співпраці; підвищення середньої продуктивності на 15% порівняно з базовим рівнем; збільшення задоволеності роботою на 20% за допомогою анкетування після запровадження програми; покращення командного духу, як показник зменшення числа конфліктів на робочому місці. Висновками програми буде аналіз досягнення мети програми та її впливу на загальну атмосферу в компанії, а також пропозиції щодо подальшого розвитку

та оптимізації програми.

Цей підхід може слугувати доказом того, що введення гейміфікаційних елементів та автоматизація процесів сприяють зростанню продуктивності та мотивації співробітників, а також можуть значно покращити загальну атмосферу в колективі.

Креативні “тім-білдинги”, корпоративні заходи та соціальні ініціативи, спрямовані на підвищення згуртованості команди також можуть значно виграти від використання технологій. Оскільки компанія працює віддалено, проведення онлайн-ігор, переглядів фільмів, обговорень є важливими інструментами. Компанії рекомендується розширення її компетенцій до використання штучного інтелекту під час планування та реалізації командних заходів. Це допоможе скоротити витрати на організацію заходів більш ніж на 60%, таким чином дозволяючи компанії проводити більше заходів у межах виділеного бюджету, збільшуючи рівень задоволеності та мотивації співробітників.

Нарешті, інноваційні методи навчання та розвитку є третім вектором розвитку. Використання гейміфікації у процесі навчання може значно збільшити зацікавленість та мотивацію співробітників. А інтеграція ігрових елементів у платформи для електронного навчання, в свою чергу, допомагає перетворити звичайне навчання в захоплюючий процес, здатний підтримувати високий рівень уваги та залученості серед співробітників. Прогнозується, що ведення системи досягнень, балів та рівнів, що надаються за активність та успіхи у навчанні та організація змагань між співробітниками або командами для стимулювання здорової конкуренції та залученості підвищить рівень зацікавленості в навчанні серед співробітників на 30%, покращить результати тестувань на 25% після впровадження гейміфікаційних методів, а також збільшить повторне використання навчальних ресурсів, що свідчитиме про підвищену мотивацію до самостійного навчання.

Застосування мікронавчання як інноваційний підхід полягає у використанні коротких, зосереджених навчальних сесій, які дозволяють співробітникам швидко засвоювати та застосовувати нові знання без

перевантаження інформацією. Це особливо ефективно для покращення специфічних навичок та компетенцій в короткий термін.

Іншими пропозиціями є розробка модульних навчальних програм для менеджерів середньої ланки, яка сприяє їхньому систематичному професійному розвитку та підготовці до вирішення складних управлінських завдань, розробка індивідуальних сучасних тренінгів для топ-менеджерів, впровадження технологічної системи менторства між старшими та молодшими співробітниками та використання зовнішніх коучів для підвищення професійних компетенцій команди.

Висновки до розділу 3

Підсумовуючи удосконалення системи управління кадровим потенціалом підприємства в ТОВ "Rivuspigus OÜ", можна зробити кілька ключових висновків.

Оптимізація процесу відбору є критично важливою для залучення та утримання кваліфікованих співробітників. За результатами аналізу, виявлено необхідність удосконалення процесів відбору, щоб збільшити кількість та якість кандидатів, що відповідають корпоративним цінностям та вимогам компанії.

Рекомендується також встановлення чітких критеріїв відбору та регулярний моніторинг ефективності нових методів відбору для підвищення ефективності процесу найму. Важливо, щоб процес відбору адаптувався до стратегічних цілей компанії, забезпечуючи залучення співробітників, які можуть сприяти інноваційному розвитку та загальному успіху організації. Було розраховано, що використовуючи вказані рекомендаційні заходи, вдасться оптимізувати процес відбору персоналу більш ніж на 60%.

Оскільки корпоративна культура впливає на віддачу і лояльність персоналу, важливо створити такі умови роботи, що сприятимуть високому рівню задоволеності та відданості серед співробітників. Завдяки впровадженню рекомендованих заходів, можливим буде покращення показників плинності на 5%, що допоможе компанії бути передовою, згідно зі стандартами ринку ІТ-продуктів.

Впровадження новітніх технологій та автоматизація деяких процесів може сприяти ефективному і швидшому відбору, а також зменшенню плинності кадрів. Очікується, що продуктивність роботи працівників зросте більш ніж на 50%, що принесе додатковий прибуток компанії.

Завдяки цим змінам компанія "Rivuspurus OÜ" може не тільки покращити процес набору та утримання персоналу, а отже й максимізувати кадровий потенціал, але й зміцнити свої позиції на ринку завдяки більш кваліфікованому та мотивованому персоналу, навіть в наявних обмежених фінансових умовах.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи дослідження процесу управління кадровим потенціалом підприємства, можна стверджувати, що ця тема виявилась не тільки актуальною, але й значущою для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності компаній у сучасних динамічних умовах. Аналіз дозволяє глибше зрозуміти, які аспекти впливають на управління персоналом і яким чином ці процеси можна оптимізувати та покращити.

В ході дослідження було проведено комплексне дослідження ed-tech компанії Rivisporus OU (Expercast), що включало в себе аналіз діяльності підприємства, його фінансового стану, оцінку ефективності організаційної структури управління та дослідження процесів найму персоналу. Було виявлено, що компанія є збитковою, однак зосереджена на розвитку кадрового потенціалу та впровадженні інновацій в освітню галузь. Попри фінансові втрати, компанія демонструє стратегічне бачення з орієнтацією на довгострокове зростання.

Організаційна структура управління Expercast, характеризується горизонтальним розподілом влади, сприяє гнучкості та співпраці між командами, що є важливим фактором у залученні та утриманні талановитого персоналу. Проте, горизонтальна структура також може призвести до управлінських викликів, зокрема, до складнощів з координацією діяльності між командами та можливим конфліктам через невизначеність ролей. Культура компанії, яка стимулює ініціативу та відкритість до обміну думками, є ключовим елементом, який сприяє зростанню та розвитку.

Процес найму в Expercast проявляє зменшення кількості кандидатів та зниження кількості пропозицій про роботу з 2019 по 2023 рік. Це може свідчити про необхідність оптимізації стратегії найму та залучення талантів. Індикатори ефективності процесу найму, такі як співвідношення кандидатів до пропозицій, показують високу ефективність в 2022 році, проте зниження цього показника в 2023 році вимагає уваги та можливого перегляду підходів до найму.

Значна увага у роботі приділялась стратегічному плануванню кадрового потенціалу, що є ключовим для забезпечення довгострокового розвитку та адаптації підприємства до змінюваних умов бізнес-середовища. За результатами дослідження компанії рекомендується продовжувати розвиток людських ресурсів та інноваційних методів управління кадрами, зосередити зусилля на стабілізації фінансового стану та активізувати стратегії зниження плинності кадрів. Крім цього, важливим є постійний аналіз ринку ed-tech та адаптація до змінюваних умов, що дозволить компанії залишатися конкурентоспроможною та відповідати вимогам сучасного освітнього сектору.

Основною відмінністю цього дослідження є його фокус на інтеграцію теоретичних знань та практичних навичок з управління кадрами, що забезпечує комплексний підхід до вирішення проблем управління персоналом на підприємстві. Підсумовуючи, можна сказати, що дипломна робота досягла своєї мети — проаналізувати і вдосконалити методики управління кадровим потенціалом на прикладі компанії ТОВ “Rivuspurus OU”, а також визначити основні напрямки для подальшого її розвитку у цій області.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. С. Б. Іваницька. КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА: ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ [Електронний ресурс] / С. Б. Іваницька, Н. В. Анісова, А. О. Петрова – Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2405>.
2. Armstrong, M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice [Електронний ресурс] / Armstrong, M.. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: [https://books.google.com.ua/books?hl=en&lr=&id=g7zEDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR3&dq=Armstrong,+M.+\(2020\).+%22Armstrong%27s+Handbook+of+Human+Resource+Management+Practice%22.+Kogan+Page.&ots=wMVklAiwqY&sig=6Pv_fzig8O7cs14G_t1Ten8X4Ck&redir_esc=y#v=onepage&q=Armstrong%2C%20M.%20\(2020\).%20%22Armstrong%27s%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice%22.%20Kogan%20Page.&f=false](https://books.google.com.ua/books?hl=en&lr=&id=g7zEDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR3&dq=Armstrong,+M.+(2020).+%22Armstrong%27s+Handbook+of+Human+Resource+Management+Practice%22.+Kogan+Page.&ots=wMVklAiwqY&sig=6Pv_fzig8O7cs14G_t1Ten8X4Ck&redir_esc=y#v=onepage&q=Armstrong%2C%20M.%20(2020).%20%22Armstrong%27s%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice%22.%20Kogan%20Page.&f=false).
3. Матіско Юлія Олександрівна. Удосконалення процесу розвитку кадрового потенціалу підприємства (на прикладі ТОВ «Емко») [Електронний ресурс] / Матіско Юлія Олександрівна – Режим доступу до ресурсу: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/79512/1/Matisko%20Yuliia_skilled_potential.pdf;jsessionid=30B638AFEDB4CE13A6CC5A221BB80464.
4. Ковальська Любов Леонідівна. «ПОТЕНЦІАЛ І РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА» [Електронний ресурс] / Ковальська Любов Леонідівна, Оксенюк Катерина Ігорівна – Режим доступу до ресурсу: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%D0%9A%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0/page14.html.
5. Балабанова Л.Б., Сардак О.В. Управління персоналом: навч. посібник. К.:Професіонал, 2006. 512 с

6. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие. М.:Инфра-М, 2003. 312 с.
7. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч.посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 350 с
8. Довбенко В.І. Потенціал і розвиток підприємства: навчальний посібник / В.І. Довбенко, В.М. Мельник. – 2-е вид., випр. і доп. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. – 232 с.
9. 17 Mind-Blowing Employee Engagement, Performance Review, and Performance Management Statistics [Електронний ресурс]. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://blog.clearcompany.com/mind-blowing-statistics-performance-reviews-employee-engagement>.
10. Vaidya, S. (2019). Innovation, Sustainable HRM and Customer Satisfaction. Доступно за адресою: https://www.researchgate.net/publication/330042957_Innovation_sustainable_HRM_and_customer_satisfaction
11. Liu S. Enterprise Human Resources: Big Data Analysis and Application Analysis in Enterprises. Доступно за адресою: <https://typeset.io/papers/enterprise-human-resources-big-data-analysis-and-application-1o0qriq2>
12. Zhang W. Human Resource Management Perspective on Management of Change in State-Owned Enterprises. Доступно за адресою: <https://typeset.io/papers/human-resource-management-perspective-on-management-of-81eyldqo>
13. Chen X. Analysis of Human Resource Management Based on Organizational Behavior in Big Data Era. Доступно за адресою: <https://typeset.io/papers/analysis-of-human-resource-management-based-on-26xvwh7jkb>
14. Yang B.. Research on Human Resource Management of Science and Technology Enterprises. Доступно за адресою: <https://typeset.io/papers/research-on-human-resource-management-of-science-and-2tevs2ph>
15. Kim J. (2019). The Influence of a Human Resource Strategy to the

Function of Human Resource Processes in Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs). Доступно за адресою: <https://typeset.io/papers/the-influence-of-a-human-resource-strategy-to-the-function-vjrxzuzcpp>

16. В.І. ДИБЛЕНКО, О.О. ШЕВЧЕНКО, С.О. РАКОВА. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ЩОДО ОЦІНЮВАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА [Електронний ресурс] / В.І. ДИБЛЕНКО, О.О. ШЕВЧЕНКО, С.О. РАКОВА – Режим доступу до ресурсу: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/3268/1/V68_P277-281.pdf.

17. Господарський кодекс України: Ухвалений Верховною Радою України від 16 січня 2003 р. № 436-1V (зі змінами і доповненнями від 22.12.2011) [Електронний ресурс]. – <http://rada.gov.ua/>

18. HR-аналітика. Виміряти можна все: від коефіцієнта відтоку до емоцій співробітників [Електронний ресурс]. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://hr.smart-it.com/uk/blog-post/hr-analitika-vimiryati-mozhna-vse-vid-koefitsiyenta-vidtoku-do-emotsij-spivrobitnikiv/>.

19. Maria Belizon. The HR Analytics Management Cycle [Електронний ресурс] / Maria Belizon – Режим доступу до ресурсу: <https://www.aihr.com/blog/the-hr-analytics-management-cycle/>.

20. Heeyoung Han, David Boulay. Reflections and future prospects for evaluation in human resource development [Електронний ресурс] / Heeyoung Han, David Boulay – Режим доступу до ресурсу: <https://typeset.io/papers/reflections-and-future-prospects-for-evaluation-in-human-2kjjq0zakc>.

21. Swati Ahiwale. Future challenges to human resource development [Електронний ресурс] / Swati Ahiwale. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://typeset.io/papers/future-challenges-to-human-resource-development-gnty43xf35>

22. Retha Wiesner, Bruce Millett. Human resource management: challenges and future directions [Електронний ресурс] / Retha Wiesner, Bruce Millett – Режим доступу до ресурсу: <https://typeset.io/papers/human-resource-management-challenges-and-future-directions-1fdix9ylus>.

23. Reinhard Stockmann. The future of evaluation: prospects and challenges [Електронний ресурс] / Reinhard Stockmann – Режим доступу до ресурсу: <https://typeset.io/papers/the-future-of-evaluation-prospects-and-challenges-2u7p6o67y3>.
24. Ciro Antonio Fernandes, Carolina F. R. do Val Soelti, Luís F. Quel, Angelo Palmisano, Cláudia Menezes da Cruz. Challenges in performance evaluation of the people management area [Електронний ресурс] / Ciro Antonio Fernandes, Carolina F. R. do Val Soelti, Luís F. Quel, Angelo Palmisano, Cláudia Menezes da Cruz – Режим доступу до ресурсу: <https://typeset.io/papers/challenges-in-performance-evaluation-of-the-people-1o55tkn7dt>.
25. Case studies of successful workforce planning programs [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://testlify.com/case-studies-of-workforce-planning/>.
26. Abdulbaqi Badru, Thalia Chetty, Sithembiso Gigaba, Hlengiwe Khuluse. Case Analysis: Human Resource Management Strategy at Google [Електронний ресурс] / Abdulbaqi Badru, Thalia Chetty, Sithembiso Gigaba, Hlengiwe Khuluse – Режим доступу до ресурсу: https://www.researchgate.net/figure/Overview-of-Google-HR-Strategy_fig4_368987952.
27. Research and Markets. (n.d.). North America Education Apps Market Forecast to 2028 - COVID-19 Impact and Regional Analysis. Доступно за адресою: <https://www.researchandmarkets.com/reports/5598033/north-america-education-apps-market-forecast-to> (Дата звернення: 15.04.2024).
28. IMARC Group. (n.d.). Education Apps Market: Global Industry Trends, Share, Size, Growth, Opportunity and Forecast 2021-2026. Доступно за адресою: <https://www.imarcgroup.com/education-apps-market> (Дата звернення: 15.04.2024).
29. LinkedIn. (n.d.). Education Apps Market Size, Share & Trends Forecasted. Доступно за адресою: <https://www.linkedin.com/pulse/education-apps-market-size-share-trends-forecasted/> (Дата звернення: 15.04.2024).
30. Reports and Data. (n.d.). Education Apps Market Size, Share | Industry

Analysis Report, 2020-2027. Доступно за адресою: <https://www.reportsanddata.com/report-detail/education-apps-market> (Дата звернення: 15.04.2024).

31. Expercast. (n.d.). Expercast Official Website. Доступно за адресою: <https://expercast.com/> (Дата звернення: 15.04.2024).

32. One Daily Nugget. (n.d.). One Daily Nugget Official Website. Доступно за адресою: <https://onedailynugget.com/> (Дата звернення: 16.04.2024).

33. N-Back Challenge. (n.d.). N-Back Challenge Official Website. Доступно за адресою: <https://nbackchallenge.com/> (Дата звернення: 16.04.2024).

34. Audible. (n.d.). Audible Official Website. Доступно за адресою: <https://www.audible.com/> (Дата звернення: 17.04.2024).

35. Matter. (n.d.). Matter Official Website. Доступно за адресою: <https://hq.getmatter.com/> (Дата звернення: 17.04.2024).

36. Pocket. (n.d.). Pocket Official Website. Доступно за адресою: <https://getpocket.com/collections> (Дата звернення: 17.04.2024).

37. Speechify. (n.d.). Speechify Official Website. Доступно за адресою: https://speechify.com/?source=fb-for-mobile&via=enty&gad_source=1&gclid=CjwKCAjwz42xBhB9EiwA48pT7_Y6i7VDgGezhRD2QH2SC78A01QHlJD_OIrmUteA0yvqsEkYvsZjZBoCVXoQAvD_BwE (Дата звернення: 17.04.2024).

38. Apple Podcasts [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.apple.com/apple-podcasts/>.

39. SensorTower [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://app.sensortower.com/overview/com.rivuspurus.nbackchallenge?country=US&tab=category_rankings.

40. InfoRegister EE. (n.d.). Rivuspurus OÜ Business Profile. Доступно за адресою: <https://www.inforegister.ee/ru/14016097-RIVUSPURUS-OU> (Дата звернення: 18.04.2024).

41. Paddle. (n.d.). Unit Economics - How to Calculate and Apply Them to Your Business. Доступно за адресою: <https://www.paddle.com/resources/unit->

economics (Дата звернення: 18.04.2024).

42. IT Expert. (n.d.). Top 7 причин плинності кадрів та як її знизити в ІТ компанії. Доступно за адресою: <https://itexpert.work/uk/top-7-prychyn-plynnosti-kadriv-ta-yak-yiyi-znyzty-v-it-kompaniyi/#:~:text=%D0%92%D1%83%D0%BA%D1%Ѓ%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%96%20%D0%BD%D0%BE%D1%Ѓ%D0%BC%D0%B8%20%D0%BF%D0%BB%D0%B8%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%20%D0%BA%D0%B0%D0%B4%D1%Ѓ%D1%96%D0%B2%20%D0%B7%D0%B0%D0%BB%D0%B5%D0%B6%D0%B8%D1%82%D1%8C> (Дата звернення: 19.04.2024).

43. OpenAI. Chat GPT [Електронний ресурс] / OpenAI – Режим доступу до ресурсу: <https://chat.openai.com/>.

44. Jean M. Phillips, Stanley M. Gully, William Castellano. Improving Recruiting Effectiveness for Innovative Startups: The Importance of Job Advertisement Wording [Електронний ресурс] / Jean M. Phillips, Stanley M. Gully, William Castellano – Режим доступу до ресурсу: <https://typeset.io/papers/improving-recruiting-effectiveness-for-innovative-startups-gc3e28xye4>.

45. Zirra Clifford Tizhe Oaya, James Ogbu, Grace Remilekun. Impact of Recruitment and Selection Strategy on Employees' Performance: A Study of Three Selected Manufacturing Companies in Nigeria [Електронний ресурс] / Zirra Clifford Tizhe Oaya, James Ogbu, Grace Remilekun – Режим доступу до ресурсу: <https://typeset.io/papers/impact-of-recruitment-and-selection-strategy-on-employees-4ju13d7ypw>.

46. Daniel Nemirovsky, Nicolas Thiebaut, Ye Xu, Abhishek Gupta. Providing Actionable Feedback in Hiring Marketplaces using Generative Adversarial Networks [Електронний ресурс] / Daniel Nemirovsky, Nicolas Thiebaut, Ye Xu, Abhishek Gupta – Режим доступу до ресурсу: <https://typeset.io/papers/providing-actionable-feedback-in-hiring-marketplaces-using-2q4qdzqhnv>.

47. Ahmad Firman. The Impact of the Recruitment Process on Employee

Performance [Электронный ресурс] / Ahmad Firman – Режим доступа до ресурсу: <https://typeset.io/papers/the-impact-of-the-recruitment-process-on-employee-125isrc8>.

48. The Complexity of Corporate Culture as a Potential Source of Firm Profit Differentials [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://typeset.io/papers/the-complexity-of-corporate-culture-as-a-potential-source-of-hrefb51y>.

49. The Role of Good Corporate Governance (GCG) in Improving Workforce Performance and Corporate Culture [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://typeset.io/papers/the-role-of-good-corporate-governance-gcg-in-improving-g58nodub>.

50. Sajad Ahmad Bhat, Priyanka Patni. A review: Impact of motivation and toxic work around job culture [Электронный ресурс] / Sajad Ahmad Bhat, Priyanka Patni. – 2023. – Режим доступа до ресурсу: <https://typeset.io/papers/a-review-impact-of-motivation-and-toxic-work-around-job-epocv2sf>.

51. Anja Schwering. The influence of peer honesty and anonymity on managerial reporting [Электронный ресурс] / Anja Schwering. – 2017. – Режим доступа до ресурсу: <https://typeset.io/papers/the-influence-of-peer-honesty-and-anonymity-on-managerial-2ltwif9k6y>.

52. Anonymous knowledge sharing in a virtual environment: a preliminary investigation [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://typeset.io/papers/anonymous-knowledge-sharing-in-a-virtual-environment-a-3yfihwrc3k>.

53. Chang Mao, David C. DeAndrea. How Anonymity and Visibility Affordances Influence Employees' Decisions About Voicing Workplace Concerns: [Электронный ресурс] / Chang Mao, David C. DeAndrea. – 2019. – Режим доступа до ресурсу: <https://typeset.io/papers/how-anonymity-and-visibility-affordances-influence-employees-3ktvdp4rq8>.

54. Employee Benefits Illustrations & Vectors [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://www.dreamstime.com/illustration/employee->

benefits.html.

55. The Impact Of Coaching Backed By Data [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://coachilly.com/research-shows-value-and-impact-of-coaching/>.

56. Gartner. 2024 HR Budget and Efficiency Benchmarks. [Электронный ресурс]. Доступно: <https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/benchmarking-hr-budgets-and-staffing>. Дата звернення: [01.05.2024].

57. Deloitte. Digital Transformation in HR: 2017 Global Human Capital Trends. [Электронный ресурс]. Доступно: <https://www.deloitte.com/global/en/our-thinking/insights/topics/talent/human-capital-trends/digital-transformation-in-hr.html>. Дата звернення: [02.05.2024].

58. A Feedback Approach to Management Development [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://typeset.io/papers/a-feedback-approach-to-management-development-6d4wtdknjj>.

59. The Impacts of Paid Family and Medical Leave on Worker Health, Family Well-Being, and Employer Outcomes. [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://typeset.io/papers/the-impacts-of-paid-family-and-medical-leave-on-worker-2o0669sl>.

60. The Impact of Health Insurance on Employee Job Anxiety, Withdrawal Behaviors, and Task Performance [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://typeset.io/papers/the-impact-of-health-insurance-on-employee-job-anxiety-21s5avvwyu>.

61. The effects of on-site child care on employee attitudes and performance [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://typeset.io/papers/the-effects-of-on-site-child-care-on-employee-attitudes-and-338l0x519c>.

62. The Impact of Unified Communications on Perceived Productivity Through Relationship Building in a Large Enterprise [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://typeset.io/papers/the-impact-of-unified-communications-on-perceived-33j237v88k>.

63. Yusuke Inoue. Employee Onboarding Automation [Електронний ресурс] / Yusuke Inoue – Режим доступу до ресурсу: <https://typeset.io/papers/employee-onboarding-automation-25jymhr9>.

64. Robotic Automation Of Employee Onboarding Using Neural Computing [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://typeset.io/papers/robotic-automation-of-employee-onboarding-using-neural-i4sfvqxbh>.

65. Gratitude expressions improve teammates' cardiovascular stress responses. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://typeset.io/papers/gratitude-expressions-improve-teammates-cardiovascular-3cn82j4n>.

66. Expressions of Gratitude and Medical Team Performance. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://typeset.io/papers/expressions-of-gratitude-and-medical-team-performance-1vw8j4h8zg>.

67. Практичний посібник для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня ОП «Менеджмент» спеціальності 073 «Менеджмент» [Електронне видання] / К. В. Пічик, В. В. Храпкіна, Т. В. Гавриленко, І. А. Ігнат'єва, А. Ю. Сербенівська. – Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2023. – 146 с.