

**Міністерство освіти і науки України**  
**Університет митної справи та фінансів**  
**Факультет управління**  
**Кафедра менеджменту ЗЕД**

## **Кваліфікаційна робота магістра**

на тему: HR-менеджмент у бізнес-організації та шляхи його вдосконалення

Виконав: здобувач вищої освіти групи  
М22-1зм спеціальності 073 «Менеджмент»  
Виноградова Валерія Юріївна  
Керівник: к. е. н. доцент Коляда С.П.

Дніпро – 2024

## АНОТАЦІЯ

Виноградова В.Ю. HR-менеджмент у бізнес-організації та шляхи його вдосконалення.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня освіти «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2024.

Метою роботи є аналіз та напрями вдосконалення системи HR-менеджменту на прикладі міжнародної бізнес-організації Spotify. Відповідно до мети у роботі сформульовані та вирішені наступні завдання: досліджено сучасні тенденції в галузі управління людськими ресурсами; розглянуто основні методології та стратегії; проаналізовано взаємозв'язок бізнесу та HR-системи; виявлено проблеми, які виникають під час управління; запропоновано шляхи вдосконалення HR-менеджменту в компанії Spotify.

Кваліфікаційна робота магістра складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку бібліографічних джерел. Робота викладена на 53 сторінках, містить 5 таблиць, 11 рисунків. Список бібліографічних посилань включає 29 найменувань.

*Ключові слова:* HR-менеджмент, бізнес-організація, персонал, ефективність, система, метод.

## SUMMARY

Vynohradova V.Yu. HR management in the business organization and ways to improve it.

Qualification work to obtain the master's degree in specialty 073 "Management". - University of Customs and Finance, Dnipro, 2024.

The purpose of the work is to analyze and improve the HR management system using the example of the international business organization Spotify. In accordance with the goal, the following tasks have been formulated and solved: current trends in the field of human resource management have been studied; the main methodologies and strategies are considered; analyzed the relationship between business and HR-system; identified problems that occur during management; ways to improve HR management in Spotify are proposed.

Qualification work consists of an introduction, three sections, conclusions, a list of bibliographic sources. The work is performed on 53 pages, contains 5 tables, 11 figures. The list of bibliographic references includes 29 titles.

*Keywords:* HR-management, business organization, personnel, efficiency, system, method.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПОЗИЦІОНУВАННЯ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ..	6
1.1. Поняття HR-менеджменту як складової бізнес-організації.....	6
1.2. Взаємозв'язок бізнесу та стратегій в області HR-менеджменту .....	10
1.3. Сучасні тенденції та перспективи в управлінні людськими ресурсами.....	13
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ КОМПАНІЇ «SPOTIFY» .....	19
2.1. Загальна характеристика поточної діяльності організації.....	19
2.2. Agile методологія як основа HR-менеджменту компанії «Spotify» .....	24
2.3. Економіко-управлінський аналіз показників системи HR-менеджменту .....	30
2.4. Проблематика ефективності управління людськими ресурсами в бізнес-організації «Spotify» .....	36
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ КОМПАНІЇ «SPOTIFY» .....	40
3.1. Оптимізація бізнесу за рахунок налагодження процесів у системі HR-менеджменту компанії «Spotify» .....	40
3.2. Розробка та оцінка напрямів вдосконалення HR-менеджменту бізнес-організації «Spotify» .....	43
ВИСНОВКИ .....	48
СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ .....	51

## ВСТУП

Актуальність теми роботи. У сучасному світі, де ринок праці постійно змінюється, ключовою складовою бізнес-середовища стає розвинена структура управління людськими ресурсами. Відділ кадрів та HR-менеджмент стає невід'ємною частиною в організації, яка має стратегічні цілі, планує вести конкурентоспроможний бізнес та отримувати прибуток.

HR-менеджмент реалізовується не лише як функція найму та утримання працівників, але й як стратегічний напрям, спрямований на досягнення короткострокових та довгострокових цілей організації через розвиток та оптимізацію ключового ресурсу – людських кадрів.

Підвищення конкуренції на ринку, зокрема у сфері технологій, підкреслює важливість правильного найму, адаптації, мотивації, залучення, утримання висококваліфікованих та компетентних спеціалістів. В контексті зазначеного, програми ефективного управління працівниками стають стратегічним спрямуванням з орієнтацією на довгостроковий період.

Вивчаючи дану тематику, актуальним для розгляду є ряд викликів, які потребують швидкої реакції та гнучкості у рішеннях. З точки зору персоналу, такими викликами стають: низька мотивація, вигорання, підвищене навантаження, дискримінація, відсутність ефективної комунікації та розвитку. З боку бізнесу та менеджменту, викликами є плинність кадрів, великі витрати на персонал, ріст конкуренції, конфлікти, низький KPI. Виходячи вищенаведених міркувань, пошук інноваційних рішень, адаптація до нових тенденцій, вдосконалення систем оцінки та заохочення працівників – усе це стає актуальною тематикою у розвитку HR-менеджменту.

Дана кваліфікаційна робота магістра спрямована на глибокий аналіз як теоретичних, так і практичних аспектів управління людськими ресурсами в бізнес-організації, виявлення оптимальних шляхів вдосконалення існуючої системи, визначення проблематики та надання власних рекомендацій. Аналіз складових HR-менеджменту формує чіткий план дій, який відповідає викликам сучасного бізнес-середовища та сприяє ефективному управлінню організацією.

Таким чином, вищенаведена аргументація підтверджує актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи магістра.

Метою роботи є аналіз системи HR-менеджменту компанії Spotify та надання рекомендацій щодо вдосконалення на основі показників поточної діяльності.

Відповідно до мети було визначено наступні завдання:

1. Обґрунтувати теоретичні аспекти HR-менеджменту.
2. Розглянути поетапний процес менеджменту персоналу.
3. Висвітлити HR-стратегії у бізнес-організаціях.
4. Оцінити поточний стан досліджуваного предмету в Україні.
5. Проаналізувати сучасні тенденції в управлінні людськими ресурсами.
6. Дослідити принципи системи HR-менеджменту компанії Spotify.
7. Порівняти взаємозв'язок бізнесу та кадрових стратегій.
8. Описати впровадження Agile-методології.
9. Розкрити проблематику в управлінні людськими ресурсами.
10. Проаналізувати ефективність управління трудовим потенціалом досліджуваної організації.
11. Надати рекомендації щодо вдосконалення системи HR-менеджменту.

Об'єкт дослідження – концепція управління людськими ресурсами у компанії Spotify.

Предмет дослідження – система HR-менеджменту .

Суб'єктом дослідження було обрано шведську компанію Spotify.

Методи дослідження. В процесі виконання кваліфікаційної роботи застосовуються різнопланові наукові методи дослідження. Серед них: теоретичні та емпіричні. За допомогою теоретичних методів аналізуються та класифікуються основні поняття управління людськими ресурсами, розглядається досліджуваний об'єкт як цілісна система, порівнюються стратегії та методології.

Теоретичне дослідження обраної теми підкріплюється роботами Ф.У. Тейлора, С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимської, О.О. Гуторової, Ю.Є. Петруні, О.Ф. Івашини, М.В., Шкробота, А.С Коцура, О.М. Руденко, Х.В. Дрималовської, Л.Л. Ведути, В.М. Надвиничного, Д.Г. Шушпанова, О.М. Баксалової.

Емпіричні методи дозволяють розглянути процес управління людськими ресурсами з боку діяльності певної організації, також використовується метод виміру та спостереження за процесом впровадження концепцій та програм в індустрію HR-менеджменту.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи є дослідження провідних зарубіжних та вітчизняних науковців у сфері управління персоналом, менеджменту, бізнесу, фінансів, економіки, офіційні фінансові звітності компанії Spotify, статистичні дані, а також інтернет-ресурси.

Практичне значення отриманих результатів полягає в розробці та вдосконаленні шляхів вдосконалення системи HR-менеджменту компанії Spotify, дозволяє прослідкувати тенденції розвитку, виявити переваги та недоліки, потенційні можливості, надати рекомендації у галузі вищого управління.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПОЗИЦІОНУВАННЯ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ

### 1.1. Поняття HR-менеджменту як складової бізнес-організації

Успішна діяльність будь-якої сучасної організації потребує впровадження якісної системи управління персоналом. Перш ніж перейти до розгляду даної тематики, зосередимо увагу на ключовому понятті «менеджмент», яке можна розглядати як науку, дію, процес. Етимологічно менеджмент походить від латинського слова «manus» – рука, тобто майстерне володіння засобами праці. З появою різноманітного роду занять, дане слово трансформувалося у «менеджмент» [1, с. 7]. Варто зазначити, що традиційне та більш прийнятне походження даного терміну – американське та перекладається як управління, керування [1, с. 8]. За своєю суттю термін можна вважати синонімом слова «управління», але останнє значно ширше. Поняття менеджмент визначається як здатність ефективно управляти ресурсами підприємства для досягнення бажаних цілей. Процес відбувається за допомогою основного циклу: планування, організація, мотивація та контроль (рис.1.1) [2, с. 16].



Рис. 1.1. Цикл менеджменту [2, с. 16]

На першому етапі формується мета, цілі організації, розробляється план досягнення. Планування допомагає визначитися з напрямком розвитку та спрямувати усі зусилля на вибір оптимальних дій. Після визначення плану, менеджери переходять



до організації процесу, під час якого розподіляють ресурси та ролі, встановлюють взаємозв'язок. Третій етап полягає у стимулюванні працівників щодо виконання запланованих завдань. Мотивація може бути матеріальною та нематеріальною, але з головним акцентом на заохочення подальших дій. На останньому етапі менеджери аналізують роботу та вносять корективи. Таким чином, усі етапи взаємопов'язані між собою та створюють відповідний цикл.

Менеджмент охоплює велику кількість сфер: виробництво, фінанси, управління персоналом, фінансовий облік, маркетинг, управління дослідженнями та розробками тощо [2, с. 17]. Ключову роль у формуванні ефективної системи менеджменту відіграє саме управління трудовими ресурсами організації. Відзначимо, що незважаючи на певну схожість понять «HR-менеджмент» та «управління персоналом», існують все ж таки певні відмінності. Розглянемо їх детальніше.

Управління персоналом – це адміністративна форма в організації, яка заснована на чіткому розподілі обов'язків задля досягнення ефективності [3, с.59]. Це класичний підхід до управління робітниками, який зосереджується на дотриманні норм корпоративної культури та правил компанії. Таким чином, до управління персоналом відносять традиційні функції менеджменту: планування, організація, мотивація, контроль, регулювання або корекція результатів.

HRM (Human Resources Management, управління людськими ресурсами, HR-менеджмент) — область знань і практичної діяльності, яка спрямована на залучення в організацію кваліфікованого персоналу, здатного виконувати покладені на нього обов'язки, і оптимальне його використання [4].

З точки зору науки, HR-менеджмент спрямований на здобуття нових знань про людину, її навчання та розвиток; методологію управління трудовим потенціалом; впровадження мотиваційних програм та аналіз дій; професійну адаптацію персоналу; налагодження зав'язків між окремими групами; оцінювання діяльності та компетентності.

Головна відмінність між управлінням персоналом та управлінням людськими ресурсами полягає у широті ключових аспектів та відношенні до персоналу. У сфері управління персоналом фокус сприйняття обмежений, і використовується підхід, де

працівники розглядаються як «засіб праці». З іншого боку, в управлінні людськими ресурсами використовується широкий спектр діяльності для найбільш ефективного і раціонального залучення [3, с. 59].

Предметом HR-менеджменту є дослідження закономірностей та особливостей становлення, розвитку кадрового потенціалу в організації.

Завданнями HR-менеджменту стають: забезпечення підприємства відповідною кількістю працівників з необхідними якостями, розробка програм ефективності, розвитку, мотивації та створення рівномірного навантаження, вдосконалення кадрової політики, покращення умов праці тощо [5, с.15].

Роль HR-менеджменту в організації полягає у впровадженні адміністративних, тактичних та стратегічних завдань. Функції цієї сфери управління, зображені на рисунку 1.2, допомагають краще розуміти внутрішні процеси, реалізувати поставлені завдання та формувати ефективні рішення [3, с. 60].

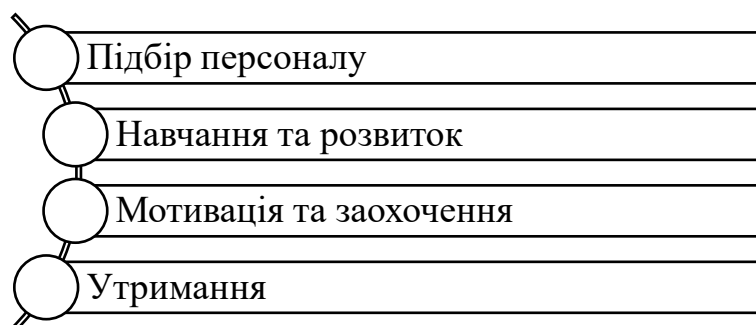


Рис. 1.2. Основні функції HR-менеджменту

Підбір персоналу є важливою функцією у будь-якій організації, що передбачає прогнозування обсягу попиту та пропозиції робочої сили на ринку праці, формування поточних завдань, визначення кваліфікації та навичок, впровадження ефективного та систематичного процесу відбору.

Навчання та розвиток надає можливість співробітникам успішно впоратися із поставленими завданнями, формує позитивну атмосферу у колективі.

Використання мотиваційних програм та різних систем заохочень зводиться до оцінки поставлених виконання завдань, сприяє налагодження трудових відносин.

Функція утримання кадрів передбачає застосування стратегій, спрямованих на збереження та розвиток потенціалу працівників в організації.

Управління людськими ресурсами ґрунтується на чітких та взаємопов'язаних діях. Тож, розглянемо комплексну систему HR-менеджменту детальніше:

- планування: визначення необхідності та потреби у ресурсах, оцінка внутрішніх та зовнішніх факторів впливу, аналіз майбутніх потреб у робочій силі на основі очікуваних бізнес-потреб та пропозицій ринку, розробка HR-стратегії, моніторинг ефективності;
- підбір кадрів: застосування методів та каналів пошуку, створення бази потенційних кандидатів;
- селекція: попередня бесіда, заповнення анкети, інтерв'ю, тестування, перевірка рекомендацій, аналіз навичок та компетенцій, прийняття рішення;
- адаптація: ознайомлення з правилами та структурою організації, висвітлення вимог, інтеграція у команду, розробка програм та плану, тренінги по введенню на позицію (онбординг), one-to-one зустрічі;
- забезпечення умов праці: дотримання вимог охорони праці та психофізіологічних складових;
- навчання та розвиток: систематизація та впровадження навчальних програм, тренінгів, курсів, здобуття нових професійних навичок;
- оцінка: розробка програм оцінювання професійної діяльності, показ результатів;
- мотивація: встановлення розміру заробітної плати, формування програм фінансового залучення, заохочення працівників через бенефіти компанії;
- соціальний розвиток: надання страхування, розвиток культури;
- перегляд позиції та перекваліфікації: підвищення, пониження, переведення у інші відділи, звільнення, оцінка ефективності;
- корекція організаційної структури: формування стилей та методів керівництва, впровадження методології, стратегій, проектування нової структури;

- правове забезпечення: нормативне регулювання трудових відносин, проведення консультацій щодо юридичних питань [6, с. 16].

Отже, HR-менеджмент визначається як сфера управління людськими ресурсами. Його основна роль полягає в формуванні ефективної робочої сили, створенні кадрового резерву, пошуку та розвитку талантів для досягнення стратегічних цілей організації.

## 1.2. Взаємозв'язок бізнесу та стратегій в області HR-менеджменту

Розгляд стратегічних аспектів в управлінні людськими ресурсами є важливою складовою HR-менеджменту, оскільки визначається тим, як організація взаємодіє зі своїм персоналом, допомагає розробляти конкретні рекомендації щодо підвищення ефективності та конкурентоспроможності бізнесу.

Функціонування та розвиток бізнесу в сучасних умовах обумовлює необхідність використання взаємопов'язаних стратегій у галузі управління людськими ресурсами (рис. 1.3) [7, с. 16].

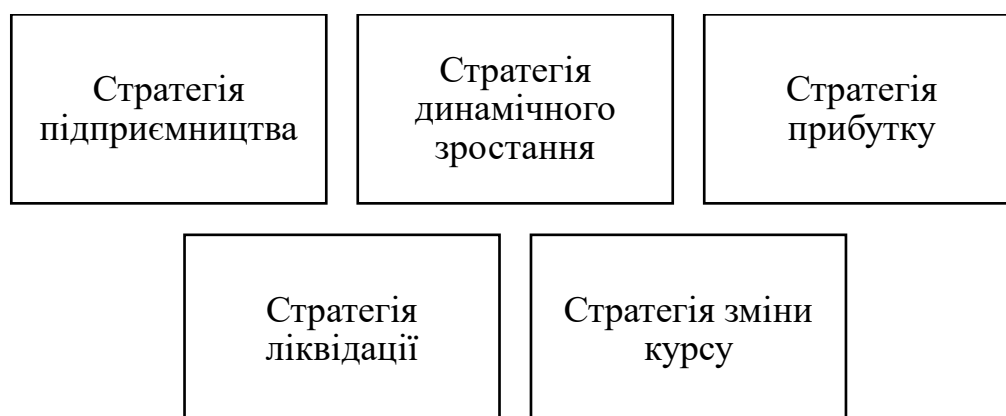


Рис. 1.3. Види HR-стратегій у бізнес-організаціях

Стратегія підприємництва характерна для організацій, які мають орієнтир на розвиток нових напрямів з ризикованим фінансовим становищем. Для реалізації цієї стратегії здійснюється заміщення старих працівників новими, як правило, молодого віку з амбіціями, новаторством та відповідними компетенціями. Система мотивації та

оцінки в даному випадку орієнтована на індивідуальні якості та персональну кваліфікацію [7, с. 17].

Стратегія динамічного зростання передбачає дотримання балансу між необхідними змінами та стабільністю, збереження трудового потенціалу організації та швидка адаптація до змін, гнучкість. Головна мета - залучення висококваліфікованих працівників для досягнення цілей організації. Система винагород та оцінка діяльності має формалізований та індивідуальний характер.

Стратегія прибутку використовується період «зрілості» компаній, які вже мають стабільну структуру роботи, але орієнтовані на досягнення максимального прибутку при мінімізації витрат. Головне завдання – чіткий контроль в управлінні трудовим потенціалом, дотримання вимог та правил, залучення професіоналів у контрактній області. Системи мотивації, розвитку, оцінки більш традиційні та стандартизовані [7, с. 17].

Стратегія ліквідації частіше всього застосовується компаніями, які є на межі банкрутства та занепаду. Ключовими характеристиками даного виду стратегії є скорочення штату (перехід на неповний робочий день, звільнення, скорочення робочого дня) та витрат на працівників, відсутність набору нових трудових ресурсів, відбір працівників вищої кваліфікації. Матеріальна винагорода обмежується посадовими окладами [7, с. 17].

Стратегія зміни курсу характеризується реорганізацією всього управлінського процесу. Найчастіше застосовується коли бізнес прагне збільшити обсяги прибутку, опанувати нові ринки та розширити напрями діяльності. HR-стратегії у даному випадку акцентовані на активному пошуку висококваліфікованого персоналу з потенціалом. Для існуючих працівників застосовується повний комплекс навчання, розвитку, підвищення компетенцій, просування кар'єрними сходами. Заходи стимулювання, мотивації розвинуті та направлені на заохочення особистого розвитку всередині організації [7, с. 18].

Практична діяльність сучасних бізнес-організацій націлена на застосування різних стратегій, спираючись на бажаний та очікуваний результат. Більшість компаній працюють у нестабільних ринкових умовах та знаходяться під впливом

кризових чинників, тому для них буде доречним застосування підприємницької та циклічної стратегії ведення бізнесу [8, с. 93].

Циклічна стратегія має у перспективі стабілізувати діяльність та скоротити витрати на персонал. HR-методологія зорієнтована на: пошук різнобічного персоналу, застосування винагород за результатами роботи, надання можливостей для розвитку у внутрішній системі.

Підприємницька стратегія відрізняється швидкістю впровадження заходів для отримання результату. HR-методологія заснована на послідовних етапах: відбір кадрів виключно на довгострокову основу та зі здатністю ризикувати, проваджувати інновації, індивідуальну систему бачення, винагорода та системи мотивації орієнтована на конкурентне середовище, оцінка та розвиток не є формальними, проте, ґрунтуються на результатах.

Для того, щоб організація мала конкурентоспроможний бізнес, зростала та розширювала можливості на ринку, потрібна узагальнена стратегія у HR-менеджменті [9, с. 24]. Вона включає п'ять взаємопов'язаних етапів:

1. Визначення цілей бізнесу:

- короткострокові та довгострокові цілі;
- необхідні знання та компетенції персоналу;
- наявні перешкоди реалізації цілей.

2. Розробка та проведення SWOT-аналізу:

- визначення сильних та слабких сторін кадрового менеджменту;
- оцінка моделі у бізнес - процесах;
- наявність стійкого HR-бренду та іміджу;
- ефективність залучення людських ресурсів.

3. Застосування кадрових стратегій та програм, оцінка майбутніх потреб в персоналі:

- аналіз нинішнього стану штату працівників;
- розробка HR-моделей, вибір доцільних інструментів.

4. Планування фінансового становища:

- аналіз обліку витрат на персонал;
- порівняння ступеню реалізації бізнес-цілей з витраченими ресурсами.

Дослідження взаємозв'язку бізнесу та стратегій в області людськими ресурсами підтверджує важливість співучасті для успішного функціонування організації. Вирішення таких завдань, як розвиток корпоративної культури, оцінка поточних показників, розробка та впровадження стратегій потребує співпраці з системою менеджменту. Таким чином, узгодженість бізнесу з HR-стратегіями сприяє стабільності, гнучкості та розвитку в умовах мінливого середовища.

### 1.3. Сучасні тенденції та перспективи в управлінні людськими ресурсами

Побудова успішного бізнесу залежить від ефективної системи управління людськими ресурсами. В умовах сьогодення, власники все більше звертають увагу на стратегічне значення даного аспекту. Сучасні тенденції характеризуються новітніми підходами та інноваціями, які дають поштовх до глобальних змін. Крім того, швидка динаміка ринку, прогрес у технологіях, конкуренція на ринку потребує від галузі менеджменту персоналу швидкої адаптації до змін, впровадження гнучких систем та нових HR-підходів для забезпечення досконалості.

На відміну від світових тенденцій, в Україні поточні HR-процеси на рівні бізнесу простежуються у наступних чинниках, які потребують вдосконалення:

#### 1. Надмірна багатofункціональність як результат оптимізації бюджету.

Наприклад, один штатний працівник може поєднувати декілька посад, виконувати роботу з різних сфер за стандартизовану винагороду. Це призводить до порушення розподілу часу та вигорання. Доцільним впровадженням було б перегляд системи плану розвитку особисто кожного працівника, визначення пріоритетних напрямів, політики часу понад норми [10].

#### 2. Недостатність використання цифрових технологій.

Більшість рутинних, щоденних завдань вкинуються менеджерами, що значно уповільнює процес та порушує конкурентоспроможність бізнесу. В перспективі

організаціям варто розвивати HR-аналітику, діджиталізацію, технології штучного інтелекту для забезпечення ефективності.

### 3. Низький рівень заробітної плати та персоніфікованих винагород.

Даний чинник породжує трудову міграцію, відтік молодого, кваліфікованого персоналу, що прямо впливає на розвиток економіки та вітчизняного бізнесу. Тенденції, які можуть бути використані полягають у порівнянні систем матеріальної та нематеріальної мотивації з іноземними компаніями, впровадження регламентованого механізму оплати, щорічний перегляд мотивації, розробка програм для молодих спеціалістів.

### 4. Культура командної роботи.

Здебільшого в українських організаціях простежується індивідуалізм кожного менеджера в управлінні персоналом, чітка ієрархічність та підпорядкування. Проте, сучасне управління тяжіє до розвитку самостійності команд, а з боку керівників управління розглядається як наставництво, що значно покращує комунікаційні процеси сприяє розвитку емоційного інтелекту [10].

Розглянемо глобальні тенденції у сфері управління персоналом, висвітлені британською компанією «Делойт» (Deloitte) [11] у попередніх роках. За результатами дослідження було виявлено, що бізнес-організаціям в Україні та світі необхідно вийти за межі власного сприйняття, змінити напрямок дій.

Проаналізуємо детальніше ключові тенденції [11]:

#### 1. Симфонічний топ - менеджмент.

З кожним роком конкуренція у бізнес-середовищі зростає, впроваджуються трансформаційні процеси, організації стають більш гнучкими та адаптивними з орієнтацією на злагоджений механізм та роботу у командах. Відмова від функціональної ієрархії закладає основу для співпраці керівників найвищої ланки. Дана концепція полягає в організації не лише власного бізнес-процесу, а й співпраці з іншими керівниками.

#### 2. Персоналізовані винагороди.

Більшість мотиваційних програм ґрунтуються на стандартизованих та застарілих формах, наприклад, щорічний бонус, медичне страхування, відпустки.



Поточні програми потребують більш персоналізованого залучення, яке відповідає індивідуальним характеристикам та інтересам працівників, їх впливу на бізнес. Наприклад, регулярні мотиваційні винагороди, розподіл за критеріями та можливість обрати власну напрям мотивації. Таким чином, ефективність бізнес-результатів цілком залежить від правильно побудови персональних систем мотивації.

### 3. Участь бізнесу у сфері корпоративної соціальної відповідальності.

Даний тенденція відображає взаємозв'язок організації всередині та за її межами.

### 4. Добробут працівників як стратегічний пріоритет.

Багато компанію у своїй діяльності впроваджують інноваційні програми, які угруповують сприйняття між тим, що пропонує роботодавець та що очікує працівник, створюючи продуктивну робочу атмосферу, привабливий бренд роботодавця.

### 5. Використання штучного інтелекту у якості доповнення роботи людини.

Застосування автоматизації, робототехніки створює нові можливості для ефективної роботи, заміщуючи рутинні процеси кожного дня. Нові технології створюють можливості у галузі HR. Наприклад, спеціалізовані програми можуть робити первинний скринінг резюме, розпізнавати стать, настрій, рівень освіти, чат-боти імітують проходження співбесіди. Проте, варто звернути увагу на помірне впровадження штучного інтелекту, яке ні в якому разі не повинно заміщувати роботу людини, а звільняти час для застосування критичного мислення та потенціалу.

### 6. Використання потенціалу працівників старшого віку.

Нова тенденція найму працівників старшого віку обумовлена цінністю для бізнесу, оскільки зазначені працівники можуть бути в ролі тренерів, наставників, кураторів, ділитися досвідом та бути корисними для молодого покоління.

Серед останніх досліджень, найважливішою зміною стало перехід від традиційних систем до нових, більш сучасних та орієнтованих на гнучкість, адаптивність персоналу (рис. 1.4) [12].

Підхід до управління, який ґрунтується на структуризації через посади, а не на ключові навички, не може забезпечити гнучкість ведення бізнесу та швидку адаптацію до змін. Орієнтація на посади, звання, ступені є застарілим підходом в

управлінні персоналом, який уповільнює розвиток бізнесу. На зміну старого формату прийшов новий, який обумовлений тиском продуктивності, амбіційністю до нових проектів виходом за межі поточних завдань, справедливості результатів та надання більш широкого уявлення про роботу.

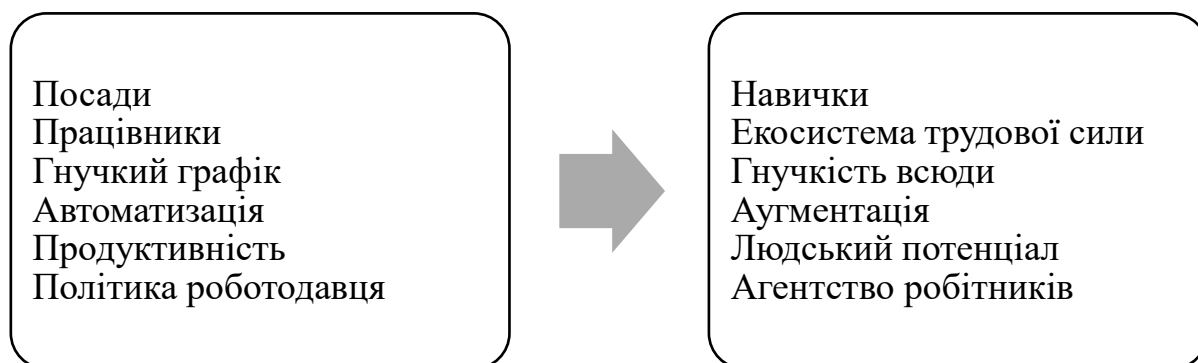


Рис. 1.4. Нова інтерпретація елементів у сфері управління трудовим потенціалом

Сучасний трудовий процес перетворився на динамічну екосистему з різноманіттям робочої сили. Прикладами цього виступає поява таких працівників, як: фрілансери, гіг-працівники, контрактники. Для ефективного функціонування нової екосистеми трудових ресурсів HR-фахівцям та керівникам компаній необхідно приваблювати й залучати працівників усіх типів.

Зважаючи на активний перехід до дистанційної форми роботи, організації все частіше почали використовувати гнучкий графік. Тенденції сьогодення диктують новий формат робочого процесу та тяжіють до гнучкості в усьому – від графіку до поточної діяльності, більшої свободи. Крім того, з’являються технології, які не просто замінюють чи повністю автоматизують роботу працівників, а насправді допомагають їм удосконалюватися, розкривають потенціал.

Останнім елементом стає тенденція переходу від бренду роботодавця до агентства робітників, основою якого є самовизначення працівників, узгодження власних цінностей, стратегій, політики та дій з цінностями бізнесу [12].

Перспективність розвитку HR-галузі як в Україні, так і у світі, у майбутньому залежить від лідерів організацій. Зважаючи на переважаючу економічну невизначеність, тиск на витрати, виснажену робочу силу та зміни в методах роботи,

спеціалісти з управління людськими ресурсами у майбутньому мають акцентувати увагу на пріоритетних сферах:

1. Розвиток лідерства та менеджменту. Відродження довіри між роботодавцями та їх керівництвом для оптимізації адаптації до нових норм праці, зміна традиційних програм розвитку, усунення перешкод.
2. Організаційна культура. Переосмислення організаційної культури для створення ефективного робочого процесу, який відповідає новому виміру роботи, а також, створення комфортного робочого місця, усунення дефіциту взаємодії через гібридний формат роботи.
3. HR-технології. Інвестиції у впровадження та підготовку до впливу нових HR-технологій, доцільне використання менеджерами штучного та генеративного інтелекту.
4. Управління змінами.
5. Управління кар'єрою та внутрішньою мобільністю: просування кар'єрними сходами Переосмислення зовнішніх підходів до найму та внутрішнього кар'єрного розвитку для залучення та утримання критичних талантів у відповідності до потреб бізнесу [13].

Іншою ключовою тенденцією стає інтеграція технологічного процесу в управлінні людськими ресурсами. Передові технології охоплюють не лише побудову та ведення бізнесу, а й трансформаційні процеси. Розглянемо ширше можливості, які можуть бути інтегровані у системи HR [14].

1. Автоматизація HR-процесів через мобільні застосунки. Такі функції дозволяють планувати час, назначати зустрічі, здійснювати онлайн найм та навчання, забезпечувати зворотній зв'язок.
2. Застосування хмарних сервісів. Дана інтеграція полегшує комунікацію, процеси рекрутингу (швидка обробка запитів та відповідей на них), зберігає індивідуальні досягнення працівників, покращує трудовий процес, зменшуючи потік рутинних завдань. Крім того, хмарне зберігання HR-інформації має захист та безпеку від порушення конфіденційності.

3. Використання програм HR-аналітики, Big Data. Застосовується частіше у великих компаніях, які потребують обробки великого потоку інформації з прогнозованим планом дій. Варто додати, що впровадження аналітичних програм надає бізнесу більшої цінності, адже пришвидшує процес прийняття обґрунтованих рішень та допомагає ефективно використовувати ресурси.
4. Технології доповненої реальності – VR. Віртуалізація простору все частіше застосовується у HR-системах в якості автоматизації систем онбордингу та адаптації, надає можливості залучати таланти. Крім того, доповнена реальність сприяє розвитку та навчання, допомагаючи повністю зануритись у процес.
5. Генеративний та штучний інтелект (AI). Даний інструмент може якісно виконувати роботу людини, самонавчатися та впроваджувати свій інтелект. AI допомагає HR-менеджерам у процесі створення вакансій, співпраці у соціальних мережах, аналізує потенційних кандидатів за ключовими компетенціями, створює звіти, програми розвитку та оцінки тощо.

Використання організацією даних технологій допомагає HR-підрозділам сприяти ефективності та стати партнерами в оптимізації бізнес-процесів.

Отже, дослідження теоретичних аспектів у галузі управління людськими ресурсами показало, що система HR-менеджменту відіграє ключову роль у бізнес – організаціях, створюючи відповідні умови розвитку та покращуючи ефективність.

Також можна відзначити, що використання різноманітних HR-стратегій, таких як ліквідації, підприємництва, динамічного зростання, прибутку, зміни курсу гармонійно поєднуються, утворюючи синергію задля досягнення глобальних цілей бізнес-організації. Інтегрування сучасних тенденцій та технологій стає стратегічно важливим етапом для створення конкурентоспроможної, ефективною та адаптивною організацією на динамічному ринку.

## РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ КОМПАНІЇ «SPOTIFY»

### 2.1. Загальна характеристика поточної діяльності організації

Spotify (укр. Спотіфай) – шведська компанія, яка надає цифровий сервіс потокового аудіо, що дозволяє прослуховувати музичні композиції та подкасти без завантаження на пристрій (рис. 2.1). Платформа Spotify має більше 100 мільйонів треків, 5 мільйонів назв подкастів, 350 000 аудіокниг на замовлення. Всього компанія налічує понад 540 мільйонів користувачів, з них 226 мільйонів передплатників у 186 країнах світу та є найпопулярнішою службою підписки на потокове аудіо. Основний прибуток організація отримує з підписок та зацікавленої аудиторії [15].



Рис. 2.1. Логотип компанії Spotify

Ключовими аспектами досліджуваного підприємства є [16]:

1. Оригінальна назва: Spotify.
2. Тип: приватна компанія.
3. Спеціалізація: Музична індустрія, онлайн -сервіс.
4. Штаб – квартира: Стокгольм, Швеція (також є офіси у Нью-Йорку та Лондоні).
5. Рік заснування: 2006. В Україні набуло поширення у 2020 році.
6. Головні конкуренти: Apple Music, YouTube Music, Amazon Music.
7. Дохід станом на 30 вересня 2023 року - 13 947 мільярдів доларів США.
8. Сукупний капітал станом на 31 грудня 2022 року - 2 562 000 доларів США.
9. Загальна кількість співробітників (2023р.) – 8359 осіб.

10. Місія Spotify – розкриття потенціалу творчості людини через надання митцям можливості жити за свої творіння, а шанувальникам – насолоджуватися та надихатися витворами [16].

Головна мета – створення аудіомережі номер 1 у світі. Портфоліо подкастів створюється відповідними дочірніми компаніями: Spotify Studios, Gimlet Studios, Parcast і The Ringer та у співпраці зі світовими творцями. Основа діяльності – інновації та відкриття, забезпечення якості. Починаючи з інноваційних способів самовираження митців до надання нових переваг монетаризації вмісту праці, компанія допомагає знаходити та розвивати справжні таланти.

У своїй діяльності Spotify використовує бізнес-модель Freemium, яка полягає у наданні безкоштовних базових послуг та додаткових за окрему вартість, загальну конкурентну стратегію та стратегію інтенсивного зростання. Дана модель створює два класи користувачів: безкоштовні та платні. Головна відмінність полягає у тому, що платні клієнти мають розширений доступ до усієї платформи та преміум – контент. Перевагами бізнес-моделі у контексті досліджуваної організації є: впізнання бренду (за допомогою функції безкоштовного користування), збільшення бази клієнтів, зменшення витрат на маркетинг та вартості залучення користувачів. Проте, є й недоліки: низький коефіцієнт конверсії, (складний перехід до тарифного плану), обмеженість безкоштовної версії у використанні (як результат зниження зацікавленості), довготривалий процес отримання прибутку від нових клієнтів [17].

Основоположні аспекти менеджменту компанії Spotify закладені у маніфесті, який віддзеркалює культуру, цінності та взаємозв'язки всередині організації. Команда асоціює себе з гуртом або групою, яка обирає напрямок та цілі, діє воедино.

Положення маніфесту:

1. Зміни – константа Spotify.
2. Кожен учасник Spotify Band може формувати та впливати на корпоративну культуру. Побудовану на принципі інклюзії.
3. Відсутність традиційної ієрархії та кар'єрних сход.
4. Зростання – мантра Spotify.
5. Компанією керують ідеї, а не бюрократія.

6. Мрії про масштаби та швидка дія.
7. Невдача та повторюваність помилок є важливою та необхідною частиною процесу.
8. Наголос на потрібних для компанії людей. У процесі найму враховуються три основні фактори: здатність до адаптації, здібності та прагнення.
9. Відсутність терпіння до заслуженого его. Співробітники організації самостійні, але однаково інвестують у добробут та успіх усієї команди.
10. В організації сформовані сталі п'ять цінностей, яких повинні дотримуватися усі співробітники: новаторство, щирість, пристрась, співпраця, грайливість. Їх значення подано у таблиці 2.1 [18].

Таблиця 2.1

## Цінності компанії Spotify

Назва цінності	Значення
Інновації, новаторство	Відсутність страху зазнати помилки, допитливість, ризикованість
Щирість	Відверті відгуки та довіра – основа діяльності
Пристрасть	Прагнення стати майстрами своєї ролі
Співпраця	Кожен є невід'ємною складовою роботи з рівними можливостями участі.
Грайливість	Відсутність сприйняття себе занадто серйозно. Партнерство один з одним, як справжній гурт.

\* Джерело: складено за даними [18]

Звертаючи увагу на вищезазначену інформацію, маніфест компанії впливає на корпоративну культуру, створюючи неповторні цінності як для працівників, так і для організації, слугує орієнтиром для стратегічного управління, бере участь у залученні клієнтів та партнерів, виступає як інструмент зовнішньої комунікації, підвищує репутацію та формує стійкий бренд роботодавця. Як результат, формується корпоративна ідентичність, що у подальшому впливає на розвиток та ефективність бізнесу.

Аналізуючи світовий ринок, потенційними конкурентами компанії є Apple Music – 15%, Amazon Music – 13%, Tencent Music – 13%, YouTube Music – 8%. Решту часток ринку займають інші сервіси, такі як NetEase, Deezer тощо. У свою чергу Spotify є найбільшим та найпопулярнішим лідером з часткою ринку – 31% (рис. 2.2). Проте, Apple Music є другим за величиною сервісом потокового аудіо та має сильніші позиції саме на ринку США, Amazon Music займає третє місце та є лідером на китайському ринку [18].

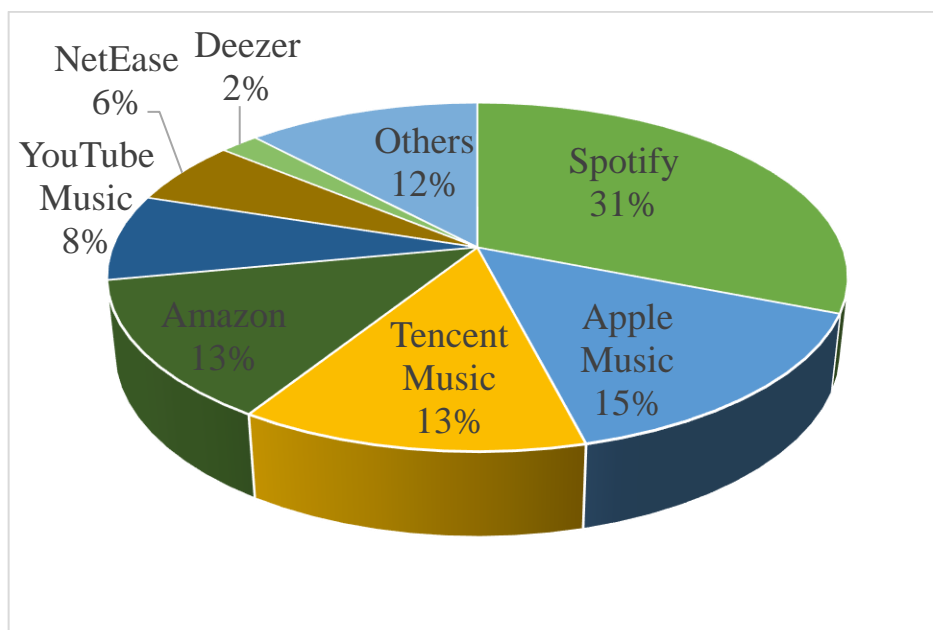


Рис. 2.2. Частка компаній світового ринку потокової музики станом на 2023 рік [19]

Отримані дані підкреслюють конкурентні переваги компанії та дають підставу на існування стійкої системи менеджменту. На відміну від конкурентів, Spotify має сталі конкурентні переваги у бізнес-напрямі:

- система рекомендацій, персональні плейлисти, мікси;
- використання штучного інтелекту, нейронних мереж для аналізу музичної індустрії;
- програми постійного залучення користувачів;
- партнерство та інтегрування;
- унікальна корпоративна культура.



Spotify, як світовий лідер, привертає увагу у сфері бізнесу та фінансів. Аналіз поточного стану економічних показників дозволяє визначити специфіку розвитку компанії та виявити її становище у бізнес-середовищі. У таблиці 2.3. наведені основні показники за період з 2018 по 2022 роки включно, такі, як виручка, чистий дохід, сукупні активи, валова рентабельність тощо.

Таблиця 2.2

Загальний фінансовий стан бізнес-організації Spotify за 2018 – 2022 рр.

Показники (у млн. євро, крім, %)	Роки				
	2018	2019	2020	2021	2022
Виручка	5,259	6,764	7,880	9,668	11,727
Валовий прибуток	3,906	5,042	2,015	2,591	2,926
Чистий прибуток	-78	-186	-581	-34	-430
Дослідження та розвиток	493	615	837	912	1,387
Продажі та маркетинг	620	826	1,029	1,135	1,572
Адміністративні витрати	283	354	442	450	626
Операційний дохід/збиток	-43	-73	-293	94	-659
Фінансові витрати	584	333	510	91	132
Короткострокові інвестиції	915	692	596	756	867
Сукупні активи	4,336	5,122	6,326	7,170	7,636
Валова рентабельність	26%	25%	26%	27%	25%

\*Джерело: складено автором за [20]

Компанія отримує основний дохід від преміум-підписок та взаємодії з рекламою. У період з 2018 по 2022 роки, збільшення виручки варіювалось від 17% до 29%. За останніми даними, у 2022 році збільшення відбулось на 21%. В свою чергу, валовий прибуток за 5 років зменшився на 9,8%. Серед витрат основними напрямками стають: продажі, маркетинг, адміністративна діяльність, розробка. Загальні та адміністративні витрати в основному включають винагороди та виплати працівникам, такі функції, як фінанси, бухгалтерський облік, аналітика, юридичні послуги. Порівнюючи останні три роки, рух коштів у зазначеному виді витрат змінювався

відповідно на 5-6%, що свідчить про зусилля компанії в області управління людськими ресурсами.

Варто додати, що досліджувана організація має позитивну валову рентабельність з перспективами у подальші роки. Підтвердженням є сталий відсоток, який коливається у межах 25-27% впродовж п'яти років. Загалом, сукупні активи організації станом на 2022 рік складають 7,636 млрд євро, що на 4,66% більше за попередній рік та на 33% більше ніж у 2018.

За даними статистики, організація Spotify демонструє стійкий ріст доходу з кожним роком, проте, показники валового та чистого прибутку коливаються у від'ємному значенні. Детальний аналіз причинно – наслідкового зв'язку даних показників в окремих категоріях обраного напрямку роботи зазначено у наступних підрозділах.

## 2.2. Agile методологія як основа HR-менеджменту компанії «Spotify»

Налагодження процесів у бізнес-організації починається з побудови стійкої організаційної структури, яка відображає взаємозв'язки та комунікацію між усіма ланками управління. Компанії Spotify відноситься до органічних (адаптивних) структур. Вони відображають гнучкість, розмиті межі управління, децентралізоване прийняття рішень, відсутності чітких правил та законів у внутрішній політиці, утворення неформальної комунікації. До органічних структур відносять: проектні, матричні, мережеві, конгломератні тощо.

Spotify є представником матричного типу. В такій структурі крім постійних функціональних підрозділів, формуються проектні групи. Як наслідок, здійснюється подвійне підпорядкування, у якому організаційні рішення приймають керівники проекту, а оперативні – функціональні менеджери (табл. 2.3) [21, с. 53].

Вплив матричної структури як на комплексну бізнес-організацію, так і на менеджмент персоналу відображається наступними позитивними та негативними факторами:

- гнучкість, швидка реакція та адаптивність;
- постійна комунікація між усіма відділами;
- ефективна координація та обмін інформацією;
- відсутність жорсткої ієрархії та можливість співпраці з усіма керівниками;
- порушення у лініях підпорядкування;
- складність в управлінні;
- конфлікти через подвійність підпорядкування.

Таблиця 2.3.

## Управлінська структура та функціональні обов'язки

Рада директорів	<ul style="list-style-type: none"> <li>– управління командою менеджменту;</li> <li>– стратегічне бачення та формування програм;</li> </ul>
Головний фінансовий директор	<ul style="list-style-type: none"> <li>– аналітика дослідження капіталу;</li> <li>– розподіл та затвердження бюджету;</li> </ul>
Головний спеціаліст відділу кадрів	<ul style="list-style-type: none"> <li>– контроль усіх аспектів HR – менеджменту;</li> <li>– виконання кадрової стратегії;</li> </ul>
Головний спеціаліст у зв'язках з громадськістю	<ul style="list-style-type: none"> <li>– контроль зовнішніх та внутрішніх комунікацій;</li> <li>– організація безпеки;</li> </ul>
Головний юрисконсультант	<ul style="list-style-type: none"> <li>– юридичні аспекти, ліцензії, судові справи;</li> <li>– працевлаштування відповідно вимогам;</li> </ul>
Головний спеціаліст з технологій	<ul style="list-style-type: none"> <li>– глобальна продуктова та технологічна стратегії;</li> <li>– повний цикл створення та реалізації послуг;</li> </ul>

\* Джерело: складено автором за даними [22]

Верхівка компанії – рада директорів, підпорядковане управління здійснюють керівники проектів та спеціалізовані підрозділи: відділ кадрів, зв'язки з громадами, юридичний відділ, фінансовий відділ, продуктовий та технологічний відділи. Вертикальний розподіл у матриці є основним, оскільки, команди фізично групуються на одній території, де і відбувається робочий процес. Горизонтальний розподіл пристосований до обміну досвідом, знаннями та технологіями.

HR-департамент в організаційній структурі компанії Spotify налічує 395 осіб та відрізняється впровадженням моделі Agile, яка заснована на принципах гнучкості та автономії окремих команд. Вдаючись до визначення, Agile (від англ. «рухливий», «гнучкий») – система управління, яка надає можливості керівникам усіх ланок формувати команди задля реалізації проектів, сприяти процесам синергії та якісної взаємодії, швидко адаптуватися до мінливого навколишнього середовища [23, с. 218].

Сучасний бізнес потребує швидкої реакції та прийняття рішень, змінюючи традиційний менеджмент на застосуванні гнучких підходів в управлінні командою. Основоположними цінностями стають: важливість взаємодії людей над процесами та інструментами, фокусування на якості створюваного продукту чи послуги, акцент на співпраці з замовником замість чіткого дотримання умов контракту, готовність змін та адаптації [23, с. 219]. Таким чином, Agile – це важлива методологія у системі управління людськими ресурсами, яка допомагає трансформувати поточні процеси з більшим ефектом для бізнесу.

Проте, існують недоліки даної методології:

- плинність кадрів через швидкі зміни;
- робота в умовах постійної зміни;
- перешкоди у довгостроковій стратегії;
- принцип прозорості з керівництвом може прийматися як порушення особистих кордонів [23, с. 242].

Серед найбільш відомих методів Agile-менеджменту виділяють: «Scrum», «Kanban», «Lean production» [24].

Scrum (укр. Скрам) – це система, яка відображає процес спільної роботи в команді, виходячи за межі функціональних обов'язків. Усі проекти розподілені по командам (3-10 осіб), керівництво не застосовує ієрархію управління стосовно кожного працівника, а лише спостерігає за процесом. За планування та реалізацію проектів відповідає команда, здійснюючи самоконтроль результатів на кожному етапі.

Kanban (укр. Канбан) – це система яка відповідає за підтримку високої якості послуг, сервісу чи продукту. Кожен працівник має нести відповідальність за поточний

процес роботи, вносити корективи, дотримуватися своєї ролі та виконувати завдання.

Lean production (від англ. Бережливе виробництво) – це метод, який заснований на раціональному використанні усіх видів витрат та заохочення кожного працівника з точки зору оптимізації бізнес-процесів [24].

У контексті досліджуваної організації, методологія Agile-HR в організаційній структурі представлена схожими загальноприйнятими методами, але має свою інтерпретацію та бачення команд. Модель управління людськими ресурсами компанії Spotify формується наступними ключовими командами: «Загонів» (англ. Squad), «Племен» (англ. Tribe), «Відділів» (англ. Chapter) та «Гільдій» (англ. Guild) (рис. 2.3).

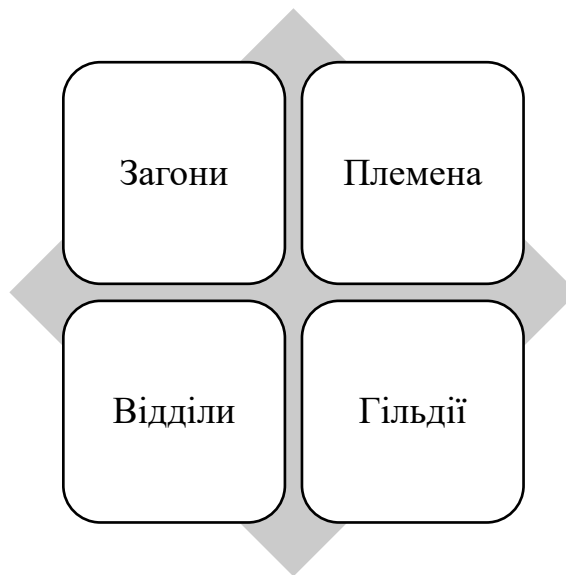


Рис. 2.3. Модель Agile-HR компанії Spotify [20]

Команда «Загони» найбільш подібна до Scrum та складається з 6-10 осіб. Вона відрізняється своєю автономністю, гнучкістю, самоорганізацією, зосередженістю на одній функціональній сфері, схожістю на стартап та довгостроковою місією. Зазвичай, команда самостійно вирішує спосіб роботи та технологію застосування, співпрацю є з тренером та власником продукту. Щоб сприяти навчанню та інноваціям, команди можуть витрачати 10% свого часу на дні у вільній формі, під час яких працівники здобувають нові ідеї, комунікують один з одним та сприяють мотиваційним програмам. Варто додати, що «загони» не мають офіційного керівника, але в них є власник продукту, який розставляє пріоритети, підтримує команду та не бере участь у поточному робочому процесі розробки. Проте, у кожній команді є свій

тренер, який підтримує на всіх етапах, створює коуч-сесії, проводить ретроспективи. Раз на квартал проводяться опитування з кожною командою за 7 показниками, в результаті чого виявляються недоліки та труднощі, вдосконалюються програми та виявляються закономірності [20].

З погляду на бізнес-процес, кожен «загін» дотримується певної системи та може стати експертом у цій галузі, розвиваючи унікальність та ціннісну пропозицію на ринку.

Під час об'єднання кількох «загонів» утворюються «племена», які складаються з 40 – 100 осіб, мають схожу сферу опрацювання та допомагають об'єднанню команд. «Племена» виступають у ролі інкубаторів для «загонів», мають достатній рівень свободи, сприяють реалізації думок. Результати робочого процесу «племен» демонструються на зборах, неформальних зустрічах. Описувані групи підпорядковуються закріпленому лідеру, який сприяє співпраці та координує діяльність. Крім того, дана організаційна модель має психологічну підставу, яка виражається у обмеженій кількості осіб. Тобто коли команда стає великою, є ризики бюрократії, чіткої ієрархії, внутрішньої політики.

Наступними командами є спеціалізовані «відділи», які відображають групу людей з однаковими навичками та подібною кваліфікацією, працюють в межах одного племені. Їх мета полягає у підтримці технологічного процесу. Керівник «відділів» одночасно є лінійним менеджером з повним циклом функціональних обов'язків, таких, як навчання, оцінка, матеріальне стимулювання, та частиною команди, беручи участь у рутинній роботі.

Члени команди «Гільдія» складає групу людей з однаковими інтересами та є найбільш органічною спільнотою. Це люди, які хочуть ділитися набутими знаннями, вдосконалювати навички, реалізувати потенціал за отриманими компетенціями. Зазвичай, «гільдія» включає в себе усі відділи та їх команди, які працюють в одній сфері. Наприклад, «гільдія» управління персоналом включає в себе HR-менеджерів з усіх відділів, проте, приєднатися може будь-який працівник. Керівник «Гільдії» є головним координатором та ментором.

Повна співпраця вищенаведених команд зображена на рисунку 2.4. Таким чином, міжфункціональні команди беруть на себе відповідальність за HR-ініціативи. Дана модель надає можливості для швидкого налаштування процесів в управління персоналом відповідно до потреб кожної команди.

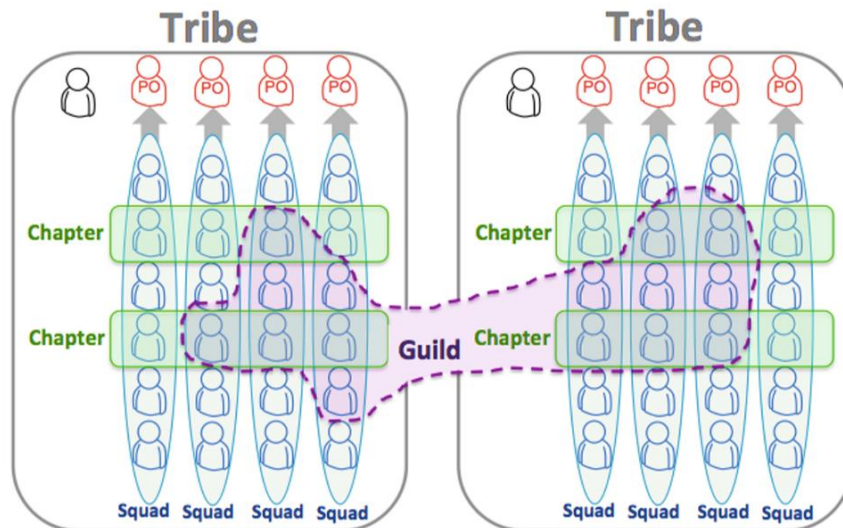


Рис. 2.4. Взаємозв'язок команд в організаційній структурі компанії Spotify

Зазначимо переваги моделі «Agile» для бізнес-організації [24]:

- впровадження свободи та незалежності;
- децентралізоване прийняття рішень;
- заохочення до креативу на нестандартних підходів вирішення завдань;
- зацікавленість двох сторін: працівників та клієнтів;
- підвищення якості сервісу через постійний зворотній зв'язок;
- прозорість робочого процесу.
- швидке впровадження та реалізація нових ідей;
- ефективна комунікація між керівниками та командами;
- гнучкість у мінливому середовищі;
- постійне вдосконалення через аналіз та прорахунок невдач;
- висока якість результатів.

На мою думку, організація та впровадження HR-менеджментом моделі «Agile» дозволяє впровадити гнучкість, адаптивність, залученість та швидку реакцію, що є важливим для інструментарію бізнес-середовища. Застосування принципів

описуваної організаційної моделі дозволяє підтримувати не лише ефективність команд, а й заохочення, мотивацію кожного співробітника. Таким чином, впровадження моделі впливає на конкурентоспроможність організації та виводить її на новий рівень.

### 2.3. Економіко-управлінський аналіз показників системи HR-менеджменту

Персонал відіграє стратегічне значення у системі менеджменту компанії Spotify, створюючи кількісний та якісний склад спеціалістів в організації. У даному підрозділі проаналізуємо динаміку зміни чисельності персоналу (рис. 2.5) за 5 років, основні мотиваційні показники, комплексну систему менеджменту в області HR та виявимо наявні проблеми в управлінні [20].



Рис. 2.5. Динаміка зміни чисельності персоналу компанії Spotify за 2018 – 2022рр.

Аналізуючи річні звіти, можна відмітити, що кількість працівників збільшилась на 54% за останні 5 років, а у 2022 сягнуло максимальної відмітки за весь період – 8359 осіб. Темпи росту мали сповільнений характер у 2020 – 2021 роках, що може бути викликаним пандемією та різким скороченням штату, закриття ринків, падіння попиту. Зважаючи на тенденцію зростання, компанія має перспективи й надалі розширювати штат, залучаючи більше компетентних кадрів.



Організацією управління людськими ресурсами в компанії Spotify займається безпосередньо відділ кадрів. Розглянемо функції HR-менеджменту детальніше.

### 1. Підбір персоналу.

Однією з головних цілей є створення платформи «для всіх», таким чином це сприяє залученню мультикультурної робочої сили з широкими поглядами та новими ідеями. У компанії застосовується інклюзивний вид найму, який полягає у розробці бажаних цілей, використання нових інструментів та технологій у пошуку талантів, не обмежуючись певним регіоном. На даному етапі управлінці приймають заявки від кандидатів, запрошують на співбесіду, аналізуючи відповідність цінностей, адаптивність. Всього 3 етапи співбесід: з рекрутером, з лінійним керівником та з головним директором відповідного напрямлення. За результатами інтерв'ю завжди надається відгук. Протягом кількох днів приймається рішення та у разі позитивної відповіді – офіційне запрошення.

Інструменти та ресурси найму ґрунтуються на 4 технологіях [18]:

- Unbiasify (розширений плагін, який приховує фотографії та прізвища кандидатів, створюючи «сліпу» перевірку резюме);
- Textio (створення опису посад та повідомлень);
- Entelo (ідентифікація потенційних кандидатів з різних демографічних груп);
- репозиторій та набір інструментів (чек-листи, шаблони).

Інклюзивна стратегія найму зосереджена на 4 положеннях: розробка цілей, впровадження сучасних практик, підготовка до реалізації, створення нових технологічних інструментів для рекрутерів та керівників.

Застосування глобального підходу відображається у наступних аспектах:

- незалежність орієнтації;
- інклюзія людей з обмеженими можливостями;
- гендерна рівність, збільшення різноманітності команд.

Компанія націлена залучати першокласні таланти, організовуючи різноманітні програми стажування для студентів, випускників та нових спеціалістів у всьому світі:

- літнє стажування (найбільша програма, яка залучає бізнес – команди) у Європі, США та Азії;
- 24 - місячна програма ротації для випускників фінансових сфер;
- дворічна програма для талантів у маркетинговому секторі;
- програма стипендій у галузі технологій для початківців;
- стратегічне партнерство для всіх бізнес-підрозділів;
- однорічна програма лідерства для управлінців (трьохетапна ротація у реальних проектах) [17].

Адаптація або онбординг – процес інтеграції співробітника у команду.

Spotify має 7 частин процесу адаптації:

- закріплення за новими співробітниками досвідченого працівника, який допомагає на початкових етапах;
- представлення команди у програмі Slack, Hangouts або при зустрічі, де кожен розповідає про себе;
- вступні тренінги та сесії щодо політики компанії, її цінностей;
- доступ до корпоративної платформи The Greenhouse, де можна знайти наставника, курси та розширити можливості;
- зустрічі один на один з менеджерами та членами команди для покращення розуміння про компанію, вирішення проблем;
- методика «360 градусів», де кожен новий співробітник може отримати зворотні зв'язок від будь-кого з команди;
- триденний «нетворкінг», який дозволяє поспілкуватися з членами команди з усіх куточків світу, зрозуміти місію та цінності компанії.

Стратегічний напрям під час адаптації зорієнтований не на залучення висококомпетентних людей, а на постійне планування, особисті зв'язки, тобто формування команди на початкових стадіях. Крім того, відкритість та прозорість між усіма ланками управління утворює ширшу картину бачення.

2. Навчання, розвиток, кар'єрні пропозиції.

Інвестиції у людей та їх розвиток – частина бізнесу у діяльності досліджуваної компанії. Spotify надає різноманітні курси, семінари, тренінги, розширюючи знання та досвід. Крім того, впровадження щотижневих зустрічей з керівниками допомагають поставити цілі, зрозуміти напрям розвитку та амбіцій. Цікавим є внутрішній ринок талантів – Echo. Дана платформа на основі штучного інтелекту надає можливість менеджерам, наставникам знаходити таланти для проектів по всьому світу, а співробітникам – кар’єрне зростання. Платформи Greenhouse забезпечує безкоштовне соціальне навчання, надаючи тренінги, курси з різних напрямів та тематик. Ще одною ініціативою є навчання з орієнтацією на бізнес. Програма об’єднує високоефективних співробітників у групи, надаючи можливість обмінюватися досвідом на відповідних посадах, співставляючи з бізнес - цілями організації. Для виміру ефективності організація використовує прямі та непрямі методи оцінки: опитування «360 градусів», показники продуктивності [17].

Розвиток кар’єри складається з 4 етапів:

- індивідуальний (початок кар’єри);
- інтеграція у команди та відділи, взаємодія один з одним;
- перехід у «племена» та «гільдії» після набуття відповідних навичок у бізнес - підрозділах;
- найвищий рівень – співпраця з топ – менеджментом з різних сфер бізнесу.

### 3. Мотивація, бенефіти та утримання.

Транснаціональна компанія Spotify є одним з найбільших інвесторів у бренд роботодавця, створюючи програми залучення та утримання, сприяє розвитку творчого середовища. Вони наголошують на «відкритому» робочому місці, інклюзивності, гібридному формату роботи, можливостях зростати та розвиватися разом з бізнесом. Керівники персоналу застосовують бізнес-модель можливостей, здібностей та мотивації, яка водночас працює над підвищенням індивідуальної та командної продуктивності. Крім того, застосування власної ціннісної пропозиції працівника (EVP) надає можливість залучити потрібних людей та знайти баланс між короткостроковими, довгостроковими потребами та бажаннями.

Модель EVP надає спосіб структурувати мислення навколо чотирьох взаємопов'язаних областей: матеріальні пропозиції, зв'язок та спільнота, ріст та розвиток, значення та мета. У подальшому специфікація відбувається відповідно до сприйняття працівників у короткостроковому та довгостроковому періоді.

Для підтримки привабливого бренду роботодавця з точки зору фінансів, компанія щорічно переглядає рівності в оплати праці, коригує заробітну плату, переглядає винагороди.

До компенсаційних утримань входять:

- базова заробітна плата;
- заохочувальна винагорода для керівників на основі акцій;
- пенсійні відрахування;
- пільги на соціальне забезпечення;
- виплати при звільненні [20].

Окрім стандартизованих медичних, стоматологічних, пенсійних виплат компанія надає інклюзивні переваги:

- покриття працівникам та частково їх родичам сеансів терапії, доступи до професійних консультацій;
- планування родини: екстракорпоральне запліднення, замороження яйцеклітин, усиновлення;
- страхування домашніх тварин;
- роботи з будь – якої точки світу;
- оплачуваний вихідний для святкового дня або особистих справ;
- оплачуваний час для релокації та шість місяців оплачуваної відпустки по догляду за дитиною для жінок та чоловіків;
- щорічний глобальний аналіз заробітної плати, акцент на справедливості винагороди.

Проаналізуємо динаміку та специфіку витрат на персонал за 5 років діяльності (табл 2.4), беручи до уваги показники заробітної плати, соціальних витрат, внесків до пенсійного фонду, компенсацій.

Таблиця 2.4.

## Витрати на персонал у 2018 – 2022 рр.

Вид витрат та рік	2018	2019	2020	2021	2022
	у млн. євро				
Заробітна плата	409	541	694	860	1,233
Соціальні витрати та податки	90	111	265	85	85
Внески до пенсійного фонду	20	26	32	40	51
Компенсації	88	122	176	223	381
Інші виплати	60	88	97	124	150
Загальна сума	667	888	1,264	1,332	1,900

\*Джерело: складено за даними [20]

У період з 2018 – 2022 роки спостерігається підвищення усіх складових витрат на персонал у системі менеджменту. У 2022 році сума витрат на заробітну плату, як основу фінансової мотивації, збільшилась на 43,4 % у порівнянні з попереднім роком, а сума компенсацій досягнула 381 млн. євро. Соціальні витрати та податки за останні 2 роки зменшились на 45,1%. Відрахування до пенсійного фонду збільшились на 150%. Загальна сума витрат за 5 років збільшилась на 184,91 % , тобто більше ніж у 2 рази.

Беручи до уваги кількість працівників за кожний аналізований рік та відповідні загальні видатки, розрахуємо витрати на одного працівника. У 2018 році витрати на 1 працівника становили 180 тис. євро, а вже у 2022 році – 227 тис. євро.

Отримані показники у таблиці витрати на персонал свідчать про ефективність управління ресурсами та фінансову стійкість компанії. Зі збільшенням відсотка витрат, підвищується ставка оплати праці, і, як наслідок, потужна мотивація на результат. Крім того, дослідження витрат на персонал та динаміки зміни чисельності може мати значний вплив на систему HR-менеджменту організації, забезпечуючи планування ресурсів, розробку компенсаційних стратегій, впровадження інноваційних програм розвитку та перегляд існуючих прогалин.

## 2.4. Проблематика ефективності управління людськими ресурсами в бізнес-організації «Spotify»

У контексті досліджуваної бізнес-організації варто розглянути внутрішнє та зовнішнє середовище, щоб проаналізувати ефективність та перспективність дій. Інструментом для розгляду є SWOT-аналіз, головною метою якого є комплексна оцінка поточної діяльності, визначення стратегічних напрямів розвитку задля успішного бізнес-планування. Проведення SWOT-аналізу ґрунтується на 4 категоріях: сильні сторони (англ. strengths), слабкі сторони (англ. weaknesses), можливості (англ. opportunities), загрози (англ. threats) [25].

У таблиці 2.5 обґрунтовано сильні та слабкі сторони, потенційні можливості та загрози HR-менеджменту компанії Spotify.

Таблиця 2.5

### SWOT-аналіз системи управління людськими ресурсами Spotify

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
Корпоративна культура, імідж	Плинність кадрів
Agile методологія управління	Конкуренція між командами
Технологічна інтеграція в HR-стратегії	Технологічна залежність
Географічне охоплення	Невизначеність ролей
Стратегічне партнерство	Специфічність завдань
Фінансова мотивація	Звільнення та реструктуризація
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
Розширення аудиторії	Послаблення мотиваційних програм
Застосування VR-технологій	Порушення комунікації
Чітке управління та підпорядкування	Обмеженість у фінансах

\*Джерело: складено автором

З огляду на порівняльну таблицю, можна визначити, що найсильнішою стороною є впровадження гнучкої Agile-методології у сферу HR, яка забезпечує швидку адаптацію до змін у мінливих умовах ринку та реакцію на вимоги клієнтів

бізнесу. Інтеграція технологій в управління ресурсами сприяє оптимізації робочого процесу, та, як наслідок, розвитку продуктивності та конкурентоспроможності. Розширення ринків та залучення нових клієнтів відбувається через міжфункціональні команди з високим рівнем компетенцій.

Підхід до процесу продуктивності у компанії є гнучким та стосується як керівників, так і співробітників. Ключовим програмами стають: щомісячний аналіз окремо команд та співробітників, управління продуктивністю кожного працівника на основі зустріч один на один з менеджерами. До того ж, компанія проводить зустрічі 2 рази на рік, які повністю зосереджені на зростанні та розвитку працівника, кар'єрних очікувань. Варто зазначити, що потяг до розвитку починається з працівника, а керівники допомагають та корегують [26].

Серед негативних форм, які спряють зниженню потужності бізнесу, варто виділити плинність кадрів та реструктуризацію, які впливають на відтік талановитих співробітників. Розмитість ролей та функцій, призводять до незрозумілості обов'язків та конфліктів між командами, що у подальшому знизить дієвість компанії. Крім того, відсутність пов'язаності завдань між собою негативно впливає на вимірювання продуктивності та довгострокові перспективи.

У найближчому майбутньому організація має усі перспективи до розширення своєї спільноти, шляхом залучення вже сформованих талантів, що надасть бізнесу унікальності та нових ідей. Застосування інноваційних технологій, наприклад, доповнена реальність, допоможе швидше адаптуватися та укріпити бренд роботодавця на інноваційному ринку.

Потенційними загрозами є переведення робітників на повністю віддалений формат і, як наслідок, порушення комунікації між відділами. До того ж, зменшення фінансових витрат на персонал призведе до ослаблення мотиваційних переваг, зниження заохочення.

Загалом, поточний аналіз HR-менеджменту компанії Spotify має ефективну структуру за рахунок гнучкої моделі, яка має перспективи як для внутрішнього середовища компанії – персоналу, так і для бізнесу.

Проблематика управління людськими ресурсами відображається не лише у порівнянні слабких сторін, а й у порушенні співставлення бізнес-цілей та HR-процесів:

1. Недоліки управління командами у Agile-методології, в особливості, порушення координації та розподілу ролей, масштабування, сфери відповідальності. Формування великих автономних команд без чіткого підпорядкування може призводити до порушення взаємозв'язків, утворення конфліктів між групами, ризику неузгодженості [27]. У контексті планування розподіл ролей між зовсім різними командами призводить до погіршення процесу прийняття рішень. Як наслідок, продуктивність страждає через слабкий управлінський контроль і відсутність комплексного вимірювання, що є ключовими аспектами гнучкого та прибуткового бізнесу. Крім того, міжфункціональні команди з різноманіттям поглядів не завжди надають ефективні рішення.
2. Збільшений об'єм контролю як результат політики управління. Зважаючи на переважно віддалений формат роботи та велику кількість команд, збільшується навантаження на керівників.
3. Зосередженість команд на індивідуальних цілях та втрата з поля зору довгострокової мети організації.
4. Порушена структуризація робочого процесу через дистанційний формат роботи та різноманітність персоналу у багатьох країнах. Як наслідок, страждає управління та побудова цілісної команди, комунікативні бар'єри, перетинання робочого часу з особистим.
5. Недостатня комунікація між відділами та утворення конфліктів.
6. Відсутність комплексного вимірювання продуктивності та залучення команди у процес планування.
7. Недостатня оцінка операційного середовища через розбіжності між запланованими та очікуваними результатами.
8. Скорочення персоналу на 17% у 2023 році через достатню продуктивність, але зменшену ефективність для організації, відмінність у фінансових цілях та



операційних витратах [28]. Незважаючи на масове звільнення, компанія надала компенсаційний пакет:

- 5 місяців фінансової допомоги;
- гроші за накопичені та невикористані відпустки виплачені у повному обсязі;
- страхування здоров'я впродовж звільнення;
- імміграційна підтримка;
- допомога у працевлаштуванні впродовж 2 місяців.

Отже, ефективність управління людськими ресурсами напряму впливає на продуктивність праці та загальний успіх організації. Spotify володіє сильною корпоративною політикою та брендом роботодавця управління та успішно інтегрує технології в HR-стратегії, що сприяє географічному охопленню та стратегічним партнерствам. Впровадження Agile-методології є фундаментальною перевагою у HR-менеджменті, проте, має ряд недоліків, таких як невизначеність ролей, конкуренція та бар'єри комунікації між командам. Звільнення та реструктуризація є потенційними загрозами, в той час як послаблення мотиваційних програм та обмеженість у бюджетах можуть створити труднощі. Резюмуючи, важливо управляти балансом між перевагами та викликами для досягнення сталості бізнесу.

### РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ КОМПАНІЇ «SPOTIFY»

#### 3.1. Оптимізація бізнесу за рахунок налагодження процесів у системі HR-менеджменту компанії «Spotify»

Компанія Spotify є прикладом гнучкого бізнесу впродовж багатьох років та характеризується низкою позитивних моментів: бренд роботодавця, позитивний імідж, лідерські позиції серед конкурентів, власна система менеджменту. Організація налає свої послуги у багатьох країнах світу, тим самим формуючи інтернаціональний штат працівників та партнерів.

Попереднє дослідження дозволило виявити переваги системи HR-менеджменту компанії Spotify, серед яких відзначимо впровадження Agile-методології, діджиталізацію, стратегічне охоплення. У той же час, аналізуючи управління людськими ресурсами у попередньому розділі, ми дійшли висновку, що найбільшої уваги викликають проблеми розподілу обов'язків, надмірного контролю, плинності кадрів. Діяльність співробітників спрямована не лише на зовнішні аудиторії, споживачів, а й на постійну аналітичну структурування, яка впливає на багатofункціональність та надмірну завантаженість.

Spotify є бізнесом нового покоління, де працівники наділені повною автономією, а роль керівника полягає у наставництві та передачі завдань. Описана модель може мати як позитивні, так і негативні наслідки. Надмірна автономія призводить до відсутності чіткого плану дій, погіршення якості роботи та збільшення часу на прийняття рішення. Тому існує розбіжність між запланованими і реальними результатами роботи. Я вважаю, що впровадження більш суворого контролю продуктивності значно покращить поточний стан.

З боку керівництва, спостерігається неправильний розподіл ролей та завдань між командами, особливо відділених працівників, які в свою чергу не можуть прийти

до спільного консенсусу. Описана діяльність негативно впливає на довгострокові перспективи організації, адже порушує комунікаційні зв'язки та процес прийняття рішень. Як наслідок, через помірний управлінський контроль знижується продуктивність трудових ресурсів та прибутковість бізнесу. Беручи до уваги широкий спектр посад, наприклад, дизайнери, аналітики, тестувальники, маркетологи, кадровий менеджмент, розробники, правильний та чіткий розподіл обов'язків є необхідною метою. В цьому випадку доцільним буде впровадження принципів відкритої організаційної моделі менеджменту у процесі планування, яка ґрунтується на 5 принципах, зображених на рисунку 3.1.

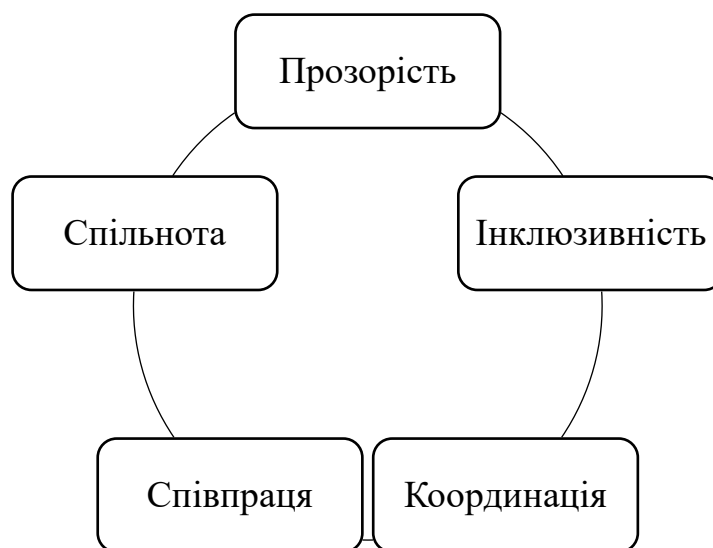


Рис.3.1. Принципи відкритої організаційної моделі у галузі HR

Розглянемо спосіб застосування у межах досліджуваної організації кожного принципу:

- прозорість: доступ до усіх необхідних матеріалів компанії, публічність цілей, прийняття невдач;
- інклюзивність: різноманітність каналів зворотного зв'язку, акцент на індивідуальності;
- адаптивність: колективне вирішення проблем (не лише у межах групи);
- співпраця: залучення фахівців за межами своєї команди, обмін знаннями;
- спільнота: лідери у ролі наставників, однакові цінності.

Варто додати, що аналізуючи якість, доцільно буде впровадити стратегію обміну знаннями. Організація трудового процесу, в якому працівники взаємодіють один з одним у професійному плані та діляться досвідом, трансформує організаційну культуру та розширює діапазон навичок персоналу. Сприяючи обміну знаннями через зближення окремих команд, HR-менеджери зможуть точніше відслідковувати проміжні результати.

Складною ланкою у HR-системі є поточний контроль з боку керівництва. В процесі поділу команд на різноманітні групи, збільшується час на перевірку проміжних результатів, розширюються межі контролю. У відповідь на дане становище можуть бути впроваджені «норми керованості», які полягають у плануванні та прийнятті рішень з акцентом на управління персоналом відповідно до більш суворих принципів моніторингу. Зокрема, оцінка таких критеріїв командної роботи, як домінування, комунікабельність та орієнтація на завдання, допоможе трансформувати лідерство та оптимізувати алгоритми операційного процесу.

Дистанційний формат роботи, велике різноманіття команд та культур призводять до втрати комунікації між усіма рівнями в організації. Налагодженість взаємозв'язку сприятиме своєчасному обміну інформацією та знаннями. На мою думку, доцільно буде розробити власну соціальну мережу для всіх співробітників Spotify, де кожен зможе не лише розповісти про себе, а й відслідковувати показники інших, поділитися ідеями. Такий формат сприятиме зближенню учасників спільноти, створюючи неформальні та ненав'язливі зв'язки, та укорінювати бренд роботодавця у контексті бізнес-середовища.

Також організація щоквартальних онлайн та оффлайн зустрічей впливатиме на соціально-психологічний клімат у всій організації. Рекомендовано застосування тренінгів з наставниками на конкретні тематики, тимбілдінги, конкурси, ігри, де кожен зможе себе проявити.

Міжнародна компанія Spotify визначається своєю інноваційною культурою та різноманітністю у програмах менеджменту персоналу. Зазначені рішення допоможуть оптимізувати показники бізнес-процесів через вдосконалення системи управління трудовим потенціалом.

### 3.2. Розробка та оцінка напрямів вдосконалення HR-менеджменту бізнес-організації «Spotify»

Загалом, керівний склад Spotify обрали правильну стратегію у становленні HR-менеджменту, незважаючи на проблематику окремих підсистем. Тому загальною рекомендацією є не лише вдосконалення існуючої системи, а й створення нових ідей, які можуть бути впроваджені у поточну систему, орієнтуючись на довгострокову перспективу.

Бізнес-організації Spotify для продовження надання якісного сервісу та покращення залучення клієнтів, необхідно вжити низку заходів, які дозволять удосконалити систему HR. Для вирішення даних проблем розглянемо актуальні напрями реалізації та доцільність їх застосування за поданою схемою (рис.3.1).

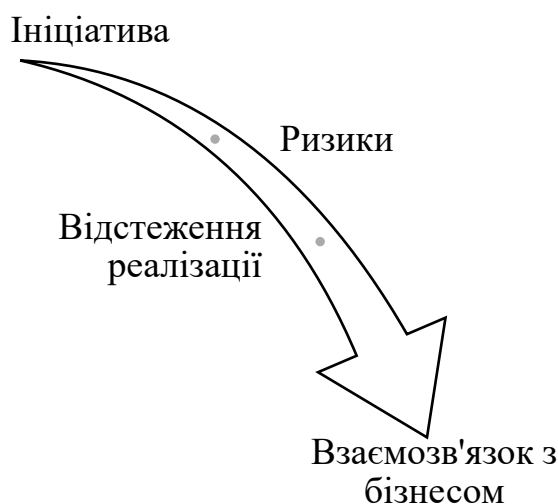


Рис. 3.2. Схема оцінки впровадження запропонованих програм

Перш за все, зосередимо увагу на HR-департаменті як ключового аспекту у розвитку бізнес-середовища. За попередньою статистикою, станом на 2022 рік, у компанії працює 8359 осіб, з них 395 - фахівці з управління людськими ресурсами. Орієнтовно на команду з 21 особи припадає 1 HR-менеджер, який відповідає за повний цикл становлення та розвитку працівника в організації. Це свідчить про

можливість впровадження якісної комунікації та організації робочого процесу.

Запропонуємо практичні кейси:

- впровадження єдиної системи управління людськими ресурсами – HRIS;
- застосування метрик: заповнення вакансій, рівень збереження персоналу;
- організація тренінгів для департаменту;
- розробка доступу до навчання фахівців міжкультурній компетентності для ефективної роботи з різними групами працівників;
- найм корпоративного психолога для мінімізації вигорання та конфліктів.

Головний фокус уваги варто звернути на роль HR бізнес-партнера у компанії, його розвиток та практичні кейси. Саме від даного фахівця залежить ефективна комунікація між бізнесом та HR-відділом. Заходи, які можуть бути реалізовані даним спеціалістом полягають у наступному:

- використання коучингу як засобу швидкого прогресу та прийняття рішень;
- вирішення конфліктів за допомогою інструментів фасилітації;
- побудова моделей поведінки працівників;
- розвиток довгострокових відносин з людьми як всередині організації, так і поза нею.

Потенційні ризики у даному напрямку розвитку полягають у відсутності підготовки персоналу до нових технологій, опір змінам, збільшення витрат на кваліфікаційні програми. Реалізація програм буде досягнута за умов ведення систем моніторингу, внесення коректив у поточний процес. В результаті, отримаємо стійкий HR-департамент, який націлений на оптимізацію стратегії бізнесу.

Іншим напрямком розвитку є розробка стратегій управління міжнародним персоналом з метою покращення комунікаційних зав'язків. Так як компанія стимулює залучення різних національностей та культур, які мають свої специфічні ознаки, та дистанційний формат роботи, існує потреба у формуванні правильного управління. На мою думку, потрібно розробити культурно-адаптаційні програми, впровадити засоби комунікації (власний інтернет-портал, соціальну мережу) для глобальних команд. Для цього варто звернути увагу на клімат всередині організації, проводити

систематичний аудит. Цікавою практикою можуть бути зустрічі у тематичному метавсесвіті, що забезпечує інтерактивність простору та залучення, покращує навички роботи в команді. Розвиток даного напрямку покращить стратегію бізнесу на міжнародних ринках.

Зважаючи на потужні внутрішні програми, потрібно звернути увагу на інтеграцію навчального процесу та адаптації з використанням штучного інтелекту, аналітики, програм доповненої реальності. Наприклад, відкрити доступ кожному працівнику до платформи, де можна сформулювати індивідуальний план розвитку на основі компетенцій з відповідним часовим проміжком, отримати рекомендації щодо необхідних навичок для інших кар'єрних пропозицій, запровадити 3Д тур по офісу. Це надасть можливість обирати власний темп та рух в організації, відслідковувати досягнення, отримати кваліфікацію в суміжних галузях та поширити обізнаність про організацію, що у перспективі вплине на імідж бізнесу та залучення нових талантів.

Іншим напрямом вдосконалення поточної HR-системи є впровадження Performance Management або іншими словами – моніторинг управління ефективністю. Втілення критеріїв даної програми допоможе працівникам розкрити індивідуальний потенціал, а власникам - покращити роботу бізнесу, його рентабельність. Перешкодами та ризиками даної системи можуть стати реакція працівників щодо нової системи оцінки, суб'єктивізм та спотворення результатів.

Планова методика містить наступні пункти:

1. Постійний зворотній зв'язок для співробітників (неформальні чати, індивідуальні зустрічі один на один) з акцентом на сильні сторони.
2. Розробка індивідуального поетапного плану кар'єрного розвитку для різних рівнів посад.
3. Фінансовий аналіз мотивації за результатами діяльності.
4. Правильна постановка цілей та їх виконання.
5. Моніторинг результатів.

В результаті, отримаємо ефективну систему оцінювання персоналу на основі їх показників без застосування застарілих методів та формул. Ініціатива з реформуванням Performance Management дозволить відслідковувати активні та

неактивні інструменти у діяльності, забезпечуючи більшу об'єктивність та відповідність цілям бізнесу.

Основоположним фактором розвитку та перспектив у майбутньому є постановка чітких цілей, їх прогнозування та контроль виконання. Використаємо методику постановки SMART-цілей, розраховану до кінця 2024 року в межах досліджуваної бізнес-організації. Smart є аббревіатурою для визначення критеріїв ефективності поставленої мети: Specific – конкретна, Measurable – вимірна, Achievable – досяжна, Relevant – значуща, Time – обмежена у часі [29].

Запропонована програма розвитку включатиме наступні цілі:

1. Зменшити рівень плинності кадрів на 10%.

По-перше, потрібно проаналізувати причинно-наслідкові зв'язки, вести щомісячний аналіз звільнень, працювати над утриманням. Наприклад, впровадити індивідуальні плани розвитку для співробітників з високим потенціалом, провести сесії з наставниками відділів та спільно розробити програми. Крім того, доцільним буде перегляд фінансової звітності та оптимізація витрат на інші складові. Зменшення текучості сприятиме стабільності та збереженню ключових кадрів.

2. Оптимізувати ефективність програм навчання та розвитку.

Покращення існуючих програм доцільно застосовувати за відгуками працівників, їх уподобаннями та ідеями, сприяти участі у навчанні. Вимірність полягатиме у щомісячному обліку участі та відзнаки змін. Досяжність буде простежуватися у створенні додаткових онлайн платформ з різними курсами та цікавими менторами, проведенні тренінгів для окремих команд. Покращення навичок сприятиме підвищенню продуктивності та кар'єрному зростанню

3. Створити електронні системи управління робочим часом.

Вимірюваність полягатиме у збільшенні ефективності робочого часу на 20%, скорочення часу на адміністративні обов'язки на 15%. Інструментами можуть бути мобільні додатки та хмарні технології. Особливо, дана програма буде ефективна для віддалених команд та працівників.

4. Створити програми навчання для керівників, наставників на основі бізнес-ситуацій та з акцентом на командне управління.



У даній ситуації потрібно оцінити поточний рівень знань топ-менеджменту, розробити деталізований план розвитку. За допомогою інтерактивних технологій, таких як, кейс-методи, менеджери навчаться аналізувати інформацію, критично мислити та будуть готові до вибору правильних рішень.

#### 5. Забезпечити ефективні комунікації у всіх командах.

Специфічність полягатиме в обміні інформацією між відділами, сприяння співпраці та підвищення якості до кінця 2024 року. Потрібно оцінити якість поточних комунікацій та встановити чіткий графік зустрічей команд, де співробітники за допомогою гри або методу ситуативних рішень налагодять взаємозв'язок один з одним. Забезпечення ефективної комунікації сприятиме швидшому розв'язанню завдань та покращенню взаєморозуміння в командах.

Отже, рекомендації щодо вдосконалення системи HR-менеджменту в бізнес-організації Spotify є важливим етапом для забезпечення ефективного управління бізнесом. Зосередження на розвитку HR-департаменту та відповідних фахівців сприятиме створенню сильного потенціалу у контексті якості та компетенцій. Впровадження моніторингу управління ефективністю, застосування сучасних тенденцій у галузі генеративного інтелекту, розробка адаптивних програм для іноземних команд підвищить взаємозв'язок бізнес-середовища та сфери HR.

## ВИСНОВКИ

Результативність будь-якої бізнес-організації в умовах ринкової економіки майже неможливо уявити без якісного HR-менеджменту, який спрямований на оптимізацію систем управління персоналом. Прибутковість сучасного бізнесу тісно взаємопов'язано з ефективністю використання людського потенціалу, розглянутого в даній роботі.

В процесі написання кваліфікаційної роботи було розглянуто та вирішено поставлені завдання:

- розглянуто теоретичні аспекти в області HR;
- проаналізовано сучасні тенденції в управлінні людським капіталом у світі та в Україні;
- досліджено систему HR-менеджменту на прикладі бізнес-організації Spotify;
- описано застосування Agile-методології у контексті побудови команд та бізнес-процесів;
- проведено SWOT-аналіз системи управління людськими ресурсами компанії Spotify;
- висвітлено проблематику в управлінні кадрами в організації Spotify;
- розроблені та обґрунтовані напрями вдосконалення HR-менеджменту досліджуваної організації.

У першому розділі було розглянуто основні теоретичні аспекти позиціонування HR-менеджменту в бізнес-середовищі, роль та основні функції сфери управління людськими ресурсами, розглянуто застосування HR-стратегії як засобу успішного функціонування бізнесу, проаналізовано тенденції в Україні. Найважливішим відкриттям став перехід від традиційних систем до нового інтерпретування ключових елементів. Наприклад, адаптивність бізнесу можливо досягти лише за рахунок орієнтування на компетенції, а не посади. Крім того, простежується гнучкість у всіх процесах, формується екосистема трудових відносин. Відповідно до аналізованої тематики, пріоритетність у майбутньому з боку менеджерів має бути досягнута у наступних напрямках: програми лідерства,

організаційна політика, діджиталізація сфери HR, кар'єрний розвиток у внутрішній системі організації. Інтеграція таких технологій, як хмарні сховища, рекрутингові CRM, HR-аналітика, Big Data, штучний інтелект та автоматизація, доповнена реальність впливають не лише на розвиток ефективності, а й сприяють партнерству у веденні бізнесу.

У другому розділі була розглянута діяльність міжнародної бізнес-організації Spotify, а саме: місія, цінності, мета, бізнес-модель, конкурентоспроможність на ринку послуг, механізм управління трудовим потенціалом. В цілому, було виявлено, що Spotify є світовим лідером у своєму напрямі.

Під час пошуку інформації в електронних ресурсах та офіційних документах, було визначено, що Spotify виділяється своїм Маніфестом, в межах якого описано доскональність системи HR-менеджменту. Особливу увагу було приділено внутрішньому процесу найму, адаптації, навчання, мотивації та розвитку.

Проведене дослідження засвідчило, що компанія є представником матричного типу організаційної структури, в якій відбувається подвійне підпорядкування з метою надання швидкої реакції замовнику, адаптивність в процесі прийняття рішень та відсутності жорсткої ієрархічно моделі. Крім того, основою HR-менеджменту виступає Agile-методологія управління людськими ресурсами, яка полягає у гнучкому керуванні трудовим потенціалом та основними процесами. Дана методологія має ряд переваг для бізнесу. Постійний зворотній зв'язок, прозорість робочих проектів, децентралізовані рішення, вдосконалення на основі попереднього досвіду, автономність команд, впровадження нових ідей – усе це впливає на ефективність, якість та прибутковість діяльності.

Водночас, були розглянуті фінансово-економічні показники сталості бізнесу за період з 2018 по 2022 роки. У порівнянні з 2018 роком дохід зріс на 21%, проте, валовий прибуток зазнав від'ємної позначки – 9,8%. Щодо витрат менеджмент персоналу, найбільша динаміка спостерігається у витратах на заробітну плату та компенсації. У 2022 році витрати на 1 працівника становили 227 тис. євро, що на 26% більше, ніж у 2018 році. Отримані показники свідчать про позитивну динаміку та стабільність фінансового становища у сфері витрат HR.

Оцінка ефективності поточного управління людськими ресурсами була розглянута за допомогою SWOT-аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища. Серед сильних сторін було виділено фінансову мотивацію, гнучку методологію управління командами, технологічні засоби, а можливостями стали розширення штату за рахунок стратегічного партнерства, акцентування на чіткій координації. Не менш важливим став розбір негативних явищ та загроз: плинність кадрів, порушення та ослаблення комунікації у дистанційному режимі, невизначеність ролей, фінансова обмеженість. Вирішення проблематики зводиться до застосування щомісячного аналізу витрат на операційні витрати, щоб уникнути масових звільнень, дотримання принципів відкритої організаційної моделі, розробка додатку для ефективної комунікації.

В останньому розділі кваліфікаційної роботи магістра мною були розроблені наступні рекомендації вдосконалення HR-менеджменту бізнес-організації Spotify:

1. Відкоригувати практичні кейси у діяльності HR-департаменту.
2. Оптимізувати принципи відкритої організаційної моделі.
3. Застосувати стратегію обміну знаннями.
4. Розробити власну соціальну мережу, платформу доповненої реальності для залучення іноземних дистанційних працівників.
5. Інтегрувати моніторинг управління ефективністю (Performance Management).
6. Впровадити контроль постановки цілей за методикою SMART.

У разі позитивного відтворення зазначених шляхів вдосконалення HR-менеджменту, підвищиться рівень залученості та задоволеності працівників, що у подальшому вплине на конкурентні переваги бізнес-організації та її світовий успіх.

## СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. – Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». – Житомир: Вид-во «Рута», 2021. – 856 с.
2. Гуторова О.О. Г 97 Основи менеджменту: навч. посібник / О.О. Гуторова / Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. – Харків: ХНАУ, 2009. – 327с.
3. Х. В. Дрималовська, Сутність та значення hr-менеджменту в умовах глобалізації. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки. 2022. URL: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/66-8>.
4. Human Resources Management, HRM. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/human-resources-management-hrm>.
5. HR-менеджмент: конспект лекцій. Навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: М.В. Шкробот, Л.Л. Ведута– Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. – 270 с.
6. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. / Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.
7. Кадрова політика організації: навчально-методичний посібник для студентів ЗДІА галузі знань 07 – «Управління та адміністрування»/ О.С. Мороз. – Запоріжжя, ЗДІА, 2018.– 161с.
8. Чернушкіна О. О., Зелена М. І, Баксалова О. М., Петричак В. В. Сучасні підходи до формування HR-стратегії компанії. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. 2023. URL: <http://ven.chdtu.edu.ua/article/view/284580>.
9. Руденко О. М., Усаченко Л. М., Штурхецький С. В. Система і стратегія HR-менеджменту для державного управління: навч. посіб. / Руденко О. М., Усаченко Л. М., Штурхецький С.В. – К: ТОВ «НВП «Інтерсервіс», 2013. – 133с.
10. Захарова О. В. Світові тренди як орієнтири розвитку hr-менеджменту в Україні. Збірник наукових праць ЧДТУ. 2022. URL: <https://er.chdtu.edu.ua/handle/ChSTU/4155>.

11. The rise of the social enterprise, 2018 Deloitte Global Human Capital Trends. URL: [https://www.academia.edu/39503268/The\\_rise\\_of\\_the\\_social\\_enterprise\\_2018\\_Deloitte\\_Global\\_Human\\_Capital\\_Trends](https://www.academia.edu/39503268/The_rise_of_the_social_enterprise_2018_Deloitte_Global_Human_Capital_Trends).
12. Deloitte, 2023 Global Human Capital Trends. URL: <https://www2.deloitte.com/xe/en/insights/focus/human-capital-trends.html>.
13. Top 5 HR Trends and Priorities for 2024. URL: <https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/top-priorities-for-hr-leaders>.
14. Бей Г. В., Серeda Г. В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. Економіка і організація управління. 2019. № 2 (34). С. 93—101. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.2.10>.
15. Офіційний сайт компанії Spotify. URL: <https://support.spotify.com/ua-uk/article/what-is-spotify/>.
16. About Spotify. URL: <https://investors.spotify.com/about/default.aspx>.
17. Олешко Т.І., Попик Н.В., Макодзеюа Д.О. Застосування інноваційних бізнес моделей в Україні. Економіка та суспільство. 2022. № 37. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-80>.
18. Life at Spotify. URL: <https://www.lifeatspotify.com/being-here/the-band-manifesto>.
19. IMS Business Report. Global music streaming subscription market 2023. URL: <https://www.internationalmusicsummit.com/business-report>.
20. Annual Reports Spotify URL: <https://investors.spotify.com/financials/default.aspx#annual>.
21. Небава М. І., Менеджмент організацій і адміністрування : навч. посіб. Ч. 1 / М. І. Небава, О. Г. Ратушняк; Вінниц. нац. техн. ун-т. - Вінниця, 2012. - 104 с.
22. Board of Directors. URL: <https://investors.spotify.com/governance/default.aspx#board>.
23. Модернізація системи управління в умовах цифрового суспільства : монографія. Серія «Бізнес. Економіка. Фінанси» / за ред. д.е.н. Ю.Є. Петруні, д.е.н. О.Ф. Іващини. – Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2024. – 309 с.

24. Копішинська К. О. Використання agile-менеджменту в управлінні інноваційними процесами / К. О. Копішинська // Бізнес Інформ. - 2016. - № 11. - С. 344-349. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2016\\_11\\_58](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2016_11_58).
25. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. / І. Л. Петрова. — К: КНЕУ, 2013. — 466 с.
26. A Deep Dive into Spotify's Employee Performance Reviews: How to Unlock High Performance and Growth. URL: <https://www.zavvy.io/hr-examples/employee-performance-reviews-at-spotify#%F0%9F%8E%B6-how-does-spotify-run-performance-reviews>.
27. Analysing the Spotify Model: Unpacking the Pros and Cons of the Tribe Structure. URL: <https://www.theproducthub.io/2023/07/30/pros-and-cons-of-spotify-tribe-model/>.
28. An Update on December 2023 Organizational Changes. URL: <https://newsroom.spotify.com/2023-12-04/an-update-on-december-2023-organizational-changes/>.
29. Базелюк В.Г., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Михнюк С.В. Техніка управлінської діяльності : навчальний посібник. К.: Міленіум, 2022. 424 с.