Український державний університет залізничного транспорту

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В ПЕРІОД ТРАНСФОРМАЦІЙ

Пояснювальна записка і розрахунки
до кваліфікаційної роботи

МРЕ.084.01.06 ПЗ

Розробила: студентка 2 курсу, гр. 218-ЕП-Д23
спеціальності 051 «Економіка»
(роботу виконано самостійно, відповідно до принципів академічної доброчесності)



_____ Альона ВИСОЦЬКА

(підпис)

Керівник: професор, докт. екон. наук
Вікторія ОВЧИННІКОВА
Рецензент: професор, д-р екон. наук
Олена ДИКАНЬ

2025

Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економічний
Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом
Рівень вищої освіти: магістр
Спеціальність: 051 «Економіка»
Освітня програма: «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри,
професор, д-р екон. наук



___ ___ Володимир ДИКАНЬ

«____»_____2025 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
Висоцькій Альоні Юріївні

1 Тема «Забезпечення ефективності управління персоналом підприємства в період трансформацій»

керівник Овчиннікова Вікторія Олексіївна, д-р, екон. наук, професор

затверджені наказом УкрДУЗТ від "21" жовтня 2024 року № 24/24

2 Строк подання студентом закінченої роботи «01» січня 2025 року

3 Вихідні дані Статистичні дані по підприємству

Фінансово-економічна звітність підприємства

Корпоративна стратегія

Науково-методична література

Періодичні видання

4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1 Теоретичні положення забезпечення ефективності управління персоналом підприємства в період трансформацій

2 Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства

3 Напрямки реалізації системи забезпечення ефективності управління персоналом підприємства

5 Перелік графічного матеріалу

1 Визначення поняття «управління»

2 Складові системи управління персоналом

3 Рівні еволюції функції HR

4 Модель Д. Ульріха щодо основних ролей менеджера з персоналу

5 Трансформація функцій HR менеджера з персоналу

6 Найважливіші когнітивні ефекти та інструменти, що впливають на управління персоналом

7 Когнітивний підхід до формування системи забезпечення ефективності управління персоналом підприємства транспорту

8 Динаміка основних обсягових показників ТОВ «Смарт Індастрі Груп»

9 Аналіз стану та ефективності використання трудових ресурсів

10 Показники використання робочого часу

11 Порівняння темпів росту середньомісячної заробітної плати та продуктивності праці

12 Фінансові результати підприємства

13 Принципова схема проведення організаційного проектування

14 Етапи та напрямки організаційного проектування

15 Модель розвитку людського капіталу підприємства в умовах цифровізації

6 Консультанти окремих розділів

Розділ	Прізвище, ініціали, посада та науковий ступінь консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7 Дата видачі завдання «_01_» __жовтня__2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів	Строк виконання етапів	Примітка
1 Теоретичні положення забезпечення ефективності управління персоналом підприємства в період трансформацій	22.10.2024	викон.
2 Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства	01.11.2024	викон.
3 Напрямки реалізації системи забезпечення ефективності управління персоналом підприємства	16.11.20234	викон.
Висновки	12.12.2024	викон.
Графічна частина	25.12.2024	викон.

Студент ___ ___ Альона ВИСОЦЬКА

Керівник ____ ____Вікторія ОВЧИННІКОВА

Зміст

Вступ	6
1 Теоретичні положення забезпечення ефективності управління персоналом підприємства в період трансформацій	9
1.1 Персонал як об’єкт управління	9
1.2 Трансформація функцій управління персоналом підприємства в умовах цифровізації	19
1.3 Когнітивний підхід до формування системи забезпечення ефективності управління персоналом підприємства	30
Висновки за розділом 1	38
2 Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства	41
2.1 Характеристика Товариства з обмеженою відповідальністю «Смарт Індастрі Груп»	41
2.2 Аналіз обсягу виробництва, реалізації та номенклатури продукції підприємства	43
2.3 Аналіз стану та ефективності використання основних фондів підприємства	50
2.4 Аналіз обігових засобів підприємства	54
2.5 Аналіз використання трудових ресурсів	57
2.6 Аналіз собівартості продукції	60
2.7 Аналіз прибутку та фінансового стану підприємства	64
2.8 Аналіз платоспроможності підприємства	68
Висновки за розділом 2	71
3 Напрямки реалізації системи забезпечення ефективності управління персоналом підприємства	74

3.1 Організаційне проектування як основа формування дієвої кадрової структури підприємства 74
3.2 Формування моделі розвитку людського капіталу в умовах трансформацій 82
Висновки за розділом 3 98
Висновок 100
Список використаних джерел 102

Вступ

Актуальність теми. Трансформаційні процеси глобального масштабу (роботизація, цифровізація, екологізація, інтернаціоналізаця та ін.), що наразі охопили світову економіку, кардинально змінюють умови функціонування сучасних підприємств, їх систему управління та забезпечення господарювання, відповідно вимагаючи формування нових організаційно-управлінських систем, методів та моделей. Основою для якісного та своєчасного забезпечення виконання зазначеного є персонал підприємства, який в умовах сьогодення перетворюється із пасивного, статистичного виконавця на активного учасника не лише виробничої, але й управлінської діяльності (як оперативного, тактичного, так й стратегічного характеру). У зв'язку з цим максимальних результатів досягають ті суб’єкти господарювання, які забезпечені висококваліфікованими кадрами та мають дієву систему забезпечення ефективності управління персоналом сформовану з урахування умов трансформацій.

Зв’язок роботи з науковими програмами, темами. Кваліфікаційна робота виконувалася у рамках і за тематикою наукових досліджень, що проводяться на кафедрі «Економіка та управління виробничим і комерційним бізнесом» Українського державного університету залізничного транспорту.

Метою даної роботи є наукове обґрунтування і розробка теоретичних положень та практичних заходів щодо забезпечення ефективності управління персоналом підприємства в період трансформацій.

Для досягнення поставленої мети потрібно вирішення наступних взаємозалежних **завдань:**

1) дослідити теоретичні положення кадрового менеджменту;

2) визначити трансформацію функцій управління персоналом підприємства в умовах цифровізації;

3) сформувати когнітивний підхід до формування системи забезпечення ефективності управління персоналом підприємства;

4) виконати фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства;

5) окреслити положення організаційного проектування як основи формування дієвої кадрової структури підприємства;

6) сформувати модель розвитку людського капіталу в умовах трансформацій.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методологічних і практичних положень щодо удосконалення організаційно-економічних основ забезпечення ефективності управління персоналом підприємства в період трансформацій.

Інформаційною основою роботи є публікації провідних вітчизняних і зарубіжних авторів щодо питань кадрового менеджменту, монографічні дослідження із забезпечення ефективності управління персоналом підприємства, статистичні дані та дані фінансової і статистичної звітності підприємств, закони України, ресурси Інтернету, що відображено у джерелах [1 - 82], наведених у списку використаних джерел, а також інформація, отримана в результаті консультування з керівником роботи, науковими, науково-педагогічними працівниками та іншими особами, яка є неопублікованими авторськими напрацюваннями (найсучасніша інформація дослідницького, інноваційного характеру), дозволена для використання автору роботи виключно при виконанні тільки цієї кваліфікаційної роботи.

Методи дослідження. У дослідженні застосовані різноманітні методи, а саме: прийоми абстрактно-логічного методу, аналіз і синтез, індукція та дедукція, аналогія і порівняння, а також методи порівняльного аналізу, середніх і відносних величин, статистичного групування, графічний.

Наукова новизна полягає в удосконаленні підходу до формування системи забезпечення ефективності управління персоналом підприємства через врахування положень когнітивності, виділення двох підсистем управління, формування відповідних функціональних завдань, а також технологій та їх методів реалізації. Такого роду система стане базисом для підвищення

ефективності використання кадрового потенціалу в умовах цифрових трансформацій.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає в розробці організаційних напрямків реалізації системи забезпечення ефективності управління персоналом підприємства.

Результатами роботи автора є розкриття цілісної системи забезпечення ефективності управління персоналом підприємства в умовах трансформацій.

Публікації. За темою роботи опубліковано статтю у збірнику наукових праць «Формування системи розвитку людського капіталу в умовах трансформацій» (у співавторстві).

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати кваліфікаційної роботи доповідалися на 84-й студентській науково-технічній конференції СНТК Українського державного університету залізничного транспорту (12-14 грудня 2024 р., м. Харків).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел.

1 Теоретичні положення забезпечення ефективності управління персоналом підприємства в період трансформацій

1.1 Персонал як об’єкт управління

Сучасні умови розвитку світової та вітчизняної економіки, що характеризуються наявністю безлічі трансформаційних процесів (цифровізація, інтелектуалізація, екологізація, інформатизація та ін.) вимагають від підприємств формування дієвої системи управління персоналом, як одним із найбільш важливих аспектів господарювання, що здатний суттєво підвищити ефективність системи менеджменту та забезпечити збільшення рівня її прибутковості та конкурентоспроможності. Управління персоналом забезпечує безперервне вдосконалювання методів здійснення кадрової політики на підприємстві, використання досягнень сучасної науки у сфері менеджменту й передового практичного досвіду щодо питань управління людськими ресурсами.

Слід зауважити, що в сучасних умовах ведення господарської діяльності вітчизняними підприємствами істотно змінюється роль працівника, який із пасивного, статистичного виконавця перетворюється на активного учасника не тільки процесу виробництва, а й активно бере участь на всіх рівнях в управлінні організацією, включається у процес прийняття рішень на підприємстві не лише оперативного і тактичного характеру, а й стратегічного значення. Вищих результатів досягають ті підприємства, які краще забезпечені висококваліфікованими кадрами.

Передумовами цього є відповідний рівень оплати праці та розвинена система підготовки й підвищення якісного складу трудових ресурсів [1]. Тому створення і функціонування ефективної системи менеджменту організації, повинно виходити з установлення оптимальних умов для розвитку

організаційно-економічних, соціально-психологічних і правових відносин суб'єкта й об'єкта управління.

Таким, чином можна стверджувати, що управління персоналом є одним із найважливіших елементів системи менеджменту організації, який забезпечує процес ефективного управління робітниками і їхньою діяльністю.

Для розкриття сутності наукової категорії «управління персоналом» необхідно проаналізувати зміст понять, які її утворюють.

Загалом поняття «управління» є неоднозначним, теоретично й методологічно дискусійним у зарубіжній та вітчизняній науці. Визначення, які наведено на рисунку 1.1, не вичерпують усієї багатоманітності підходів до тлумачення категорії «управління», а лише зосереджують увагу на основних концептуальних положеннях її змісту. Так, колектив авторів на чолі з О. М. Шубалого наводить двадцять визначень відповідної категорії, які класифікуються за такими основними групами: загальна, функціональна, процесуальна та суб'єктно-об'єктна [2].

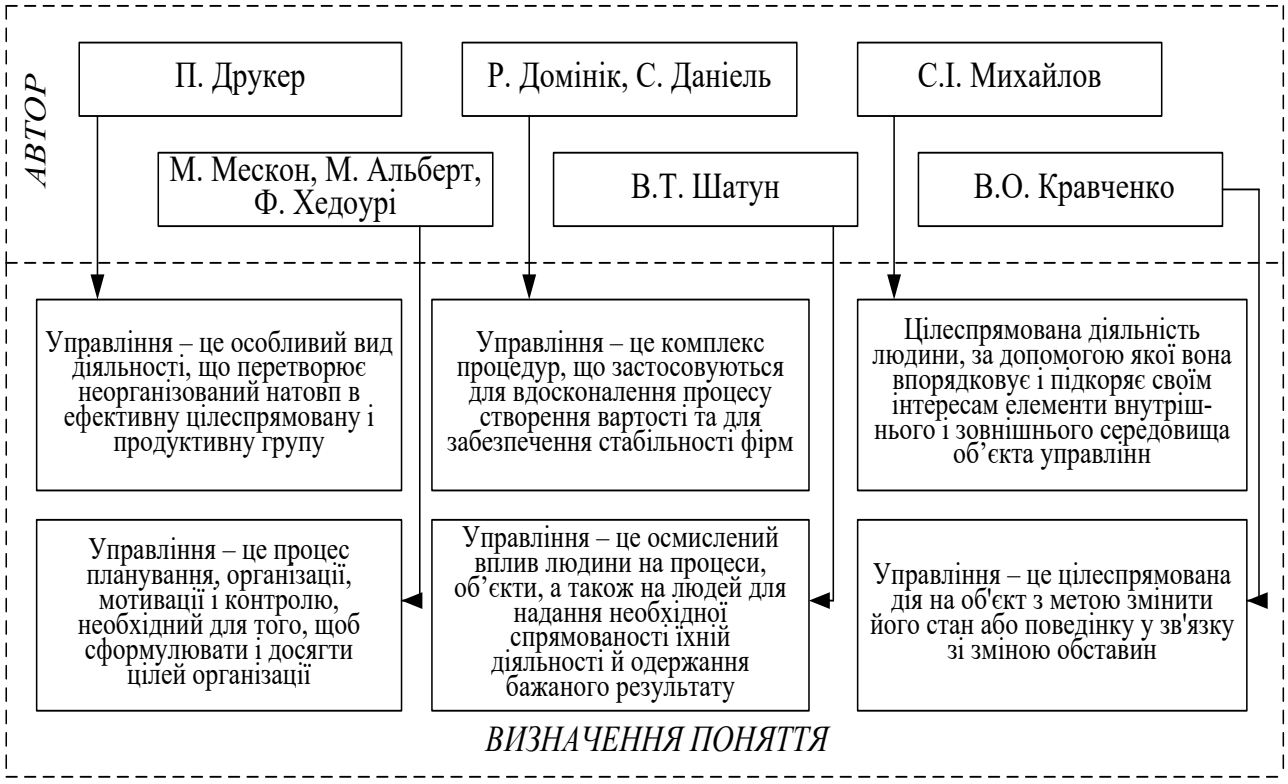


Рисунок 1.1 – Визначення поняття «управління» (складено на основі джерел [3-8])

Слід зауважити, що проблемним у наукових колах є співставлення понять «управління» та «менеджмент». Багато науковців у сфері управління знаходяться у процесі формулювання власного погляду на визначення відмінностей у зазначених поняттях. Загалом у сучасній науковій літературі склалося два основних підходи до визначення сутності зазначених понять.

Перший підхід полягає у тому, що деякі дослідники ототожнюють ці поняття: Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. [9], Кучеренко Д.Г. [10], Мазаракі А.А., Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. [11], Мартиненко М.М. [12], Назарчук Т.В., Косіюк О.М. [13], Кожушко Л.Ф., Кузнецева Т.О., Судук О.Ю. [14], Мошека Г. Є. [15], Осовська Г. В., Осовський О. А. [16], Сидорчук О.Г., Артим І. І. [17], Федоренко В.Г. [18] та ін.

Прихильники іншого підходу розмежовують дані категорії та загалом уважають, що «управління» є ширшим поняттям, ніж «менеджмент»: Кисіль З. Р. [19], Жигалов В.Т., Шимановська Л.М. [20], Гринько Т.В. [21], Лігоненко Л.О. [22], Бєссєдін М. О., Нагаєв В. М. [23], Богатирьов І.О. [24], Бичков О.О. [25], Яркіна Н. М. [26], Шеметов П.В., Чередникова Л.Е., Петухова С.В. [27], Хомяков В.І. [28] та ін.

Детальне опрацювання наявного матеріалу доводять доцільність застосування другого підходу, який наводить аргументацію стосовно співставлення досліджуваних понять в умовах трансформації зовнішнього середовища.

Управління на відміну від менеджменту має більш різноманітну природу свого прояву, адже може мати прояв у таких сферах:

– біологічній (управління біологічними явищами, системами та їх взаємодією – вивчається природничими науками);

– технічній (управління механізмами, технологічними процесами тощо – вивчається технічними науками);

– соціальній (управління людьми, групами людей, суспільством тощо – вивчається соціально-управлінськими науками).

Таким чином, категорія «управління» охоплює значно більшу кількість об’єктів та явищ, а власне менеджмент виникає та проявляється у соціальній сфері.

Не менш складним та проблемним питанням у наукових колах є й визначення поняття «персонал», а також зіставлення його з близьким за змістом поняттям «кадри». Так співставлення цих понять, яке наведено в таблиці 1.1, показує, що поняття «персонал» традиційно розглядається у широкому і вузькому значеннях.

І найчастіше саме на рівні вузького тлумачення деякими науковцями поняття «персонал» співвідноситься чи ототожнюються з поняттям «кадри». Таким чином, можна стверджувати, що поняття «персонал» у широкому розумінні є більш містким, адже включає у себе всіх працівників організації (постійних, сумісників, працівників, які виконують роботи за договорами цивільно-правового характеру).

Таблиця 1.1 - Визначення понять «персонал» та «кадри»

Вузьке визначення	Широке визначення
1	2
Персонал – це сукупність його працівників (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють за наймом та мають трудові відносини с роботодавцем [29]	Кадри являють собою основний (штатний, постійний), як правило, кваліфікований склад працівників підприємства [30]
Персонал об’єднує всі складові частини трудового колективу підприємства та включає всіх працівників, що виконують виробничі чи управлінські функції та зайняті переробкою предметів праці із використанням засобів праці [31]	Персонал – це сукупність постійних (штат- них) кваліфікованих працівників, які отримали необхідну професійну підготовку або мають досвід практичної діяльності [32]

Продовження таблиці 1.1

1	2
Персонал – працівники організації, які працюють за наймом і мають трудові відносини із працедавцем незалежно від періоду їхнього перебування в даній якості [33]	Кадри – штатні (постійні) кваліфіковані працівники, що пройшли попередню професійну підготовку, володіють трудовими навичками, досвідом роботи, спеціальними знаннями у вибраній сфері діяльності та знаходяться у тру [34]
Персонал – це особовий склад організації, що включає всіх найманих працівників, учнів, а також акціонерів і власників, які обіймають певні посади згідно з трудовим договором та отримують заробітну плату [35]	Персонал – основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників [34]

У зарубіжній та вітчизняній науковій літературі відомі різні трактування поняття «управління персоналом». Зокрема, відомий англійський економіст Майкл Армстронг зазначає, що управління персоналом – це «стратегічний і послідовний підхід до управління найціннішими активами організації – людьми, які в ній працюють і роблять індивідуальний і колективний внесок у досягнення її цілей, підтримуючи постійну конкурентну перевагу компанії» [8].

Інші західні дослідники Джордж Мілкович і Джон Бодро пропонують розглядати управління персоналом як «серію рішень у сфері відносин із найманими працівниками, які впливають на ефективність діяльності співробітників і організації у цілому» [36].

Дослідження праць українських учених, присвячених проблемам управління персоналом, дає підстави стверджувати, що вони використовують

різні підходи до тлумачення поняття «управління персоналом». Але, на нашу думку, основними серед них є процесний, системний та функціональний підходи.

Так, деякі вітчизняні дослідники зазначають, що «управління персоналом – це дуже складний і багатогранний процес, у якому задіяно багато різноманітних ресурсів, у тому числі людських, фінансових і матеріальних» [37 - 40], а також визначають його як специфічну сферу управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, які входять у певні соціальні групи, трудові колективи [41-46].

В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостенська зазначають, що «управління персоналом – це системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, спрямований на досягнення поставленої мети» [47].

О.В. Крушельницька та Д.П. Мельничук стверджують, що управління персоналом передбачає системний планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства [48].

Також на основі системного підходу визначають сутність поняття «управління персоналом» науковці М. М. Новікова, Л. О. Мажник. Вони вважають, що сукупність цілей, напрямів, форм і методів управління персоналом є системою кадрової роботи, яка, своєю чергою, представлена такими підсистемами: підсистемою аналізу, планування і прогнозу кадрів; підсистемою підбору, розстановки, оцінки і безперервного навчання кадрів та підсистемою використання кадрів [49].

Слід відмітити також вітчизняних науковців, що розглядають поняття «управління персоналом» як специфічну функцію менеджменту (управлінської діяльності) (Ф.І. Хміль [50]).

В.О. Храмов, А.П. Бовтрук розглядають управління персоналом як «частину функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації» [51].

Таким чином, процес управління персоналом є складним процесом і важливим компонентом управління організацією як системою. Складність процесу управління персоналом зумовлюється своїм об`єктом, адже працівники значно відрізняються від інших ресурсів у системі менеджменту організацій та потребують специфічних підходів до управління.

На нашу думку, ефективно створена система управління персоналом на підприємстві сприятиме:

– підвищенню рівня мотивації працівників на підприємстві;

– зростанню продуктивності праці;

– регулюванню та усуненню недоліків, які виникають у процесі виробничих відносин;

– створенню сприятливої атмосфери в трудовому колективі та формуванню корпоративної культури на підприємстві;

– формуванню у працівників нових навичок і вмінь у процесі навчання, підвищення кваліфікації персоналу, розвитку творчого потенціалу;

– збільшенню прибутків підприємства та цілому поліпшенню його іміджу, позиції в сучасному конкурентному ринковому середовищі.

Також ми вважаємо, що необхідно переходити вітчизняним підприємствам від традиційних до сучасних підходів у сфері управління персоналом. На нашу думку, побудова управління персоналом на основі сучасного підходу – це передусім збалансоване поєднання людських ресурсів, інституційних перетворень організації та безперервна адаптація її до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Саме виходячи із сучасних підходів до формування ефективної підсистеми управління персоналом та використовуючи досвід прогресивних закордонних способів і технологій менеджменту персоналу, ми вбачаємо, що управління персоналом у системі менеджменту організації повинно складатися з шести таких елементів (рисунок 1.2).

Проаналізуємо детальніше кожен із зазначених елементів сучасної підсистеми управління персоналом.



Рисунок 1.2 – Складові системи управління персоналом

(складено на основі джерел [37 - 51])

1. Формування, функціонування та розвиток управління персоналом повинні базуватися на застосуванні сучасних методологічних підходів. Основними компонентами методології управління персоналом є:

– філософія управління персоналом (сукупність внутрішньоорганізаційних законів, адміністративно-організаційних та етичних норм, система цінностей та переконань організації);

– концепція управління персоналом (методологічні та теоретичні засади, а також система практичних підходів до формування механізму управління в конкретних умовах).

– принципи та методи управління персоналом (правила діяльності організації та способи впливу її на трудовий колектив);

– моделі управління персоналом (сукупність засобів, методів, прийомів, які застосовуються для найбільш ефективного використання людського ресурсу в системі менеджменту організації).

2 Управління персоналом реалізовується за допомогою проведення кадрової політики організації. У наукових колах існує багато поглядів щодо тлумачення поняття «кадрова політика». Ми погоджуємося з визначенням дослідника С.У. Олійник, який стверджує, що «кадрова політика організації – це сформульовані (усно або письмово) принципи, пріоритети, норми, правила роботи з кадрами, обов'язкові для всіх учасників процесу управління персоналом, які спрямовані на досягнення завдань і стратегічних цілей організації та використовуються з урахуванням постійних змін у внутрішньоорганізаційних умовах і вимогах зовнішнього середовища» [52].

Таким, чином кадрова політика визначає головний напрям у роботі з персоналом на довгу перспективу.

Кадрова політика включає такі складники:

– стиль керівництва;

– правила трудового розпорядку;

– колективний договір;

– кадрове планування.

3 Залучення персоналу – захід із наймання персоналу для задоволення в перспективі потреби організації в кадрах за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел [53].

Ефективна процедура залучення персоналу повинна включати в себе кілька послідовних етапів:

– набір (підбір) персоналу (розроблення вимог до кандидатів на вакантну посаду, пошук персоналу, збір необхідної і достатньої інформації про кандидата на вакантну посаду);

– відбір персоналу (серія заходів і дій, здійснюваних підприємством для виявлення зі списку заявників тих, які найкраще підходять для вакантного місця роботи);

– оформлення на роботу персоналу (процедури, пов`язані з поданням, заповненням та підписанням документів працівником, які необхідні для прийому на роботу);

– адаптація персоналу (взаємне пристосування працівника й організації, що ґрунтується на поступовому включенні працівника в процес виробництва в нових для нього професійних, психофізіологічних, соціально-психологічних, організаційно-адміністративних, економічних, санітарно-гігієнічних і побутових умов праці та відпочинку).

4 Оцінка персоналу реалізується для визначення відповідності працівника вакантній чи займаній посаді. Для оцінки працівника на вакантну посаду, передусім необхідно встановити його потенціал. Аналіз відповідності працівника займаній посаді (атестація), здійснюється шляхом оцінювання його індивідуального внеску та результативності в процесі праці.

5 Розміщення і мотивація персоналу – це важливі функції управління персоналом, які забезпечують:

– планування кар`єри організації з урахуванням життєвих інтересів працівників;

– умови, які сприятливо впливають на здоров'я та працездатність працівника під час виконання ним виробничих обов'язків та виключають вплив небезпечних і шкідливих чинників на робітників;

– стабільність оплати та створення ефективної системи матеріального і нематеріального стимулювання персоналу;

– планомірне та обґрунтоване горизонтальне (ротація) та вертикальне переміщення персоналу.

6 Навчання персоналу необхідне для відповідності професійних знань і вмінь працівників сучасному рівню управління і виробництва. Загалом виділяють чотири види навчання персоналу організації (професійна підготовка кадрів, підвищення кваліфікації, перепідготовка персоналу, додаткова освіта).

Висновки з цього дослідження. Таким чином, дослідивши наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених щодо сутності та змісту поняття «управління персоналом» у сучасній системі менеджменту організації, зазначимо, що ця проблематика має міждисциплінарний та багатоаспектний характер і потребує подальшого науково-теоретичного обґрунтування й осмислення.

1.2 Трансформація функцій управління персоналом підприємства в умовах цифровізації

У розвинутих країнах світу поняття «кадри», а в кінці 70-х років XX століття поступово було замінено терміном «персонал», в теорії менеджменту отримало поширення поняття «Управління персоналом підприємства», яке викликало величезний інтерес як у теоретиків менеджменту, так і у практиків управління.

Термін «Управління персоналом» є перекладом терміну «Human resource management», який виник в результаті трансформації людської складової з об'єкта управління в найважливіший ресурс підприємства. Впровадження терміну «управління персоналом» обумовлено націленістю на найбільш повне і раціональне використання людського потенціалу в рамках постійно мінливого зовнішнього середовища.

Зазначимо, що еволюція функції управління персоналом триває довгий час, але останніми роками спостерігається прискорення змін в кадровому менеджменті під впливом швидкого прогресу цифровізації, розвитку штучного інтелекту, робочої сили, що складається з різних поколінь, екзогенних та ендогенних чинників. Для сучасного етапу розвитку управління персоналом у світі характерні такі тенденції: зміна підходів до управління персоналом; розвиток руху за компетентність; увага до підвищення ефективності управління персоналом (як економічної, так і соціальної); усвідомлення і підвищення значимості корпоративної культури.

У практичній діяльності служби управління персоналом трансформуються у відділи управління людськими ресурсами: на одних підприємствах - це слідування моді, на інших прослідковуються реальні зміни в управлінні працівниками з введенням нових, прогресивних методик, наприклад:

- KPI (Key performance indicator) - ключові показники ефективності;

- система грейдів (grading - класифікація) - побудова посад в ієрархії їх цінності для підприємства;

- TQM (Total Quality Management) - система оцінки персоналу за критеріями системи якості;

- MBO (Management by objectives) - управління за результатами або управління по цілям;

- BSC (Balanced scored card) - збалансована система показників.

Сьогодні визнання людських ресурсів як ключових факторів конкурентоспроможності підприємства передбачає застосування стратегічного підходу до управління ними, що підвищує функцію управління з адміністративного рівня до рівня стратегічного партнера бізнесу (рисунок 1.3), визначаючи стратегічне партнерство центральним фактором (ядром) формування HR-системи підприємства [54].



Рисунок 1.3 - Рівні еволюції функції HR [54]

На сприйняття функції управління персоналом як невід'ємної частини успішної бізнес-стратегії підприємства вплинула популярність моделі «Ділового партнера з управління персоналом», яка вперше описана в 1997 році професором

Девідом Ульріхом у Harvard Business School Press. Дослідник запропонував диференціювати модель залежно від ступеня її орієнтації на процеси або людей, на стратегію або операційні завдання. Новий підхід припускав диференціацію послуг функції управління персоналом у трьох напрямах: сервісний центр для вирішення операційних завдань; бізнес-партнер для вирішення стратегічних завдань бізнесу; центр експертизи. На підставі такого поділу Д. Ульріх виділив 4 основні ролі менеджера з персоналу [55]:

1 Стратегічний партнер (HR Business Partner) – управляє персоналом як стратегічним ресурсом:

− бере участь в розробці цілей бізнесу і пов'язує з ними HR цілі;

− допомагає керівникам у вирішенні організаційних проблем і проблем з персоналом;

− допомагає приймати стратегічні рішення;

− управляє стратегічним розвитком персоналу.

2 Агент змін (Change Agent) – управляє трансформацією поведінки людей у зв'язку зі змінами в бізнесі й управлінні організацією:

− розуміє організаційну культуру і ефективність;

− підвищує готовність організації до змін;

− допомагає керівникам впроваджувати зміни;

− виступає консультантом в організаційних змінах.

3 Фахівець з адміністрування даних (Administration Expert) – підтримує процеси, демонструє професійну експертну оцінку якості процесів:

− створює і забезпечує ефективні HR процеси, розроблені під бізнес-потреби;

− управляє витратами на персонал;

− забезпечує внутрішній і зовнішній фокус на клієнта;

− застосовує інформаційні технології для моментального надання HR-сервісів і продуктів.

4 Захисник співробітників (Employee Advocate/ Employee Champion) – управляє мотивацією персоналу, заохочує працівників до участі в нових проектах:

− розробляє і впроваджує стратегії, які підвищують внесок співробітників;

− забезпечує залучення персоналу;

− забезпечує справедливе і етичне ставлення до співробітників;

На сучасному етапі такий підхід до надання HR-послуг став стандартним для багатьох компаній в усьому світі, оскільки модель Ульріха дозволяє сформувати уявлення про те, як перетворити методи управління персоналом, щоб вони відповідали потребам клієнтів і були інтегровані в можливості організації (рисунок 1.4).



Рисунок 1.4 – Модель Д. Ульріха щодо основних ролей менеджера з персоналу (сформовано на основі [55])

Зазначені трансформаційні зміни у сфері управління кадровими ресурсами, що відбуваються на засадах цифровізації розкриваються також в роботах [56-62].

Отже, найближчим часом на розвиток функції HR суттєво впливатиме штучний інтелект і цифровізація економіки. Під цифровізацією у вузькому сенсі можна розуміти обробку та зберігання знань у цифровій формі, що дозволяє вільний рух значних обсягів інформації за допомогою електронних пристроїв у найкоротші терміни між людьми по всьому світу для використання у виробництві та управлінській діяльності.

У широкому сенсі цифровізація є організаційною трансформацією, яка супроводжується проникненням цифрових технологій оптимізації та автоматизації бізнес-процесів. Очевидним наслідком цього процесу є підвищення ролі HR менеджерів, які мають справу зі знаннями та підвищенням вимог до процесу управління розвитком та мотивації персоналу. Настає ера цифрового HR і щоб зробити HR більш ефективним, результативним та пов'язаним з бізнес-стратегією підприємства, необхідна оптимізація процесів, в яких використовуються соціальні, мобільні, аналітичні та хмарні технології.

Іншими словами, це тектонічний зсув у функціонуванні людських ресурсів і доцільно визначити зміни на ринку праці, що впливають на розвиток цифрового HR.

По-перше, на тлі розширення можливостей автоматизації виробництва та застосування штучного інтелекту висловлюються побоювання щодо можливого скорочення робочих місць як у сфері виробництва, так і у сфері контролю. Безробіття загрожує як низькокваліфікованим працівникам, праця яких може бути автоматизована, так і відносно кваліфікованим працівникам, які зайняті обробкою інформації. Цей вид безробіття Дж. Кейнс назвав «технологічним», та визначав як безробіття, яке викликане тим, що відкриття засобів, які дозволяють економити на використанні живої праці, відбувається швидше, ніж винаходяться нові способи застосування праці. Ситуація ускладнюється через те, що вартість живої праці поступово зростає, що підвищує мотивацію підприємців до інвестицій у автоматизацію виробництва.

По-друге, розвиток цифрової економіки створює нові робочі місця та професії для працівників вищої кваліфікації, з'являються нові виробничі завдання, пов'язані з автоматизацію виробництва та господарського життя, що створює компенсуючий ефект у сфері зайнятості. Варто відзначити, що людство не вперше переживає період швидкої перебудови виробництва на основі досягнень науково-технічного прогресу, однак катастрофічного скорочення зайнятості у зазначені часи не спостерігалося жодного разу.

По-третє, збільшується цифровий сегмент ринку праці, для якого характерним є перенесення робочих місць до інформаційного простору, збільшення пропозиції робочої сили у цифровому сегменті, укладання нетипових трудових угод на виконання цифрових робіт, використання гнучкого робочого графіка, розвиток економіки спільного доступу або «гіг-економіки». Це поняття об'єднує широкий спектр тимчасових контрактних відносин між замовником та незалежним підрядником із приводу виконання певної роботи.

Подібні відносини поза межами комп'ютерних мереж існують досить давно, однак, саме розвиток Інтернету призвів до суттєвого зростання популярності цього типу відносин.

По-четверте, поширюється віртуальна міграція, яка передбачає виконання робіт працівниками з інших країн без зміни фактичного місця перебування, що підсилює глобальну конкуренцію.

По-п'яте, відбувається цифровізація соціально-трудових відносин між суб'єктами ринку праці, тобто погодження домовленостей у цифровому просторі з використанням цифрових технологій.

Отже, цифровізація обумовлює суттєві зміни на ринку праці, створюючи як нові робочі місця так і загрози для робітників. Найважливішим наслідком цифровізації є перенесення робочих місць у інформаційний простір, що підсилює глобальну конкуренцію та створює нові можливості як для працівників так і для роботодавців.

Доречно зробити висновок, що сучасний HR - це вже крос-функція, що залучена в більшість бізнес-процесів компанії. Сьогодні визначаються тенденції

і до зміни ролі HR-фахівців: розширюються повноваження та обов'язки, трансформується взаємодія зі співробітниками, а HR-функція переходить в розряд ключових в компанії. Завдання сучасного HR менеджера – вміти бачити проблеми, знайти інструменти для їхнього врегулювання, швидко адаптуватися до змін, впроваджувати зміни і бути драйверами змін в епоху цифровізації (рисунок 1.4).



Рисунок 1.4 – Трансформація функцій HR менеджера з персоналу (сформовано на основі [56-62])

Однак зазначимо, що застосування нових технологій не робить HR цифровим. Цифровий HR повинен також узгоджувати культуру, талант, структуру та процеси, щоб збалансувати ефективність та інновації, а також

забезпечити помітний вплив на організацію, яка постійно трансформується. Цифровий HR-шлях будь-якої компанії повинен включати чотири етапи [61]:

− на першому етапі компанії інвестують та будують технологічні платформи, які ефективно управляють процесами управління персоналом через існуючих постачальників HR-технологій;

− на другому етапі технологія використовується для вдосконалення практики в роботі з людьми (забезпечення персоналом, навчання) та управління ефективністю;

− на третьому етапі відбувається обмін інформацією щодо впливу на бізнес. Дані доступні, внутрішні дані поєднуються із зовнішніми даними, а аналітика людей використовується для створення аналітики, що стосується бізнесу.

− на завершальній фазі цифровий HR використовується для створення зв'язку між людськими ресурсами: залучаються соціальні мережі, створюється досвід між людьми, а технології забезпечують сильніше відчуття приналежності компанії.

В 2020 році пандемія коронавірусу вплинула не лише на економіку, а й на ринок робочої сили, масштабні зміни загострили важливість ролі HR в організаціях, тому ми вважаємо, що зараз настав той самий момент («зірковий час»), коли HR повинен стати провідником організації в майбутнє, адже фахівці цієї галузі отримали чудову можливість консультувати співробітників щодо тих навичок і здібностей, які їм знадобляться для досягнення успіху протягом наступних десятиліть. З огляду на цей факт, Центр професій майбутнього «Cognizant» і «Future Workplace» розпочали спільне дев'ятимісячне дослідження, щоб точно визначити, як буде виглядати майбутнє HR і як функція HR може розвиватися протягом наступних 10 років. В ході дослідження розглядалися економічні, політичні, демографічні, соціальні, культурні, ділові та технологічні тенденції. В результаті було отримано понад 60 нових посад в сфері управління персоналом, з докладним описом обов'язків і навичок, необхідних для успішного освоєння кожної з них. Коронавірус в деякому сенсі стиснув час, в результаті чого

деякі з цих професій стали актуальними вже зараз. Серед запропонованих професій майбутнього найвпливовими на функцію HR вважаємо наступні 6 [20]:

1 Директор з добробуту – Director of Wellbeing. В обов'язки директора з добробуту входить управління оздоровчими послугами, реалізація програм з підтримки позитивних показників і емоційного розвитку. Потреба в цьому фахівці пояснюється тим, що успіх компанії багато в чому залежить від добробуту, емоційного, психічного, духовного і фізичного стану співробітників. Світова криза, пов'язана з COVID-19 спровокувала багато стресу та вигорянь, тому благополуччя персоналу стає бізнес-стратегією з утримання в компанії.

2 HR для фрілансерів – Gig Economy Manager . Економічна криза 2008 року та вихід на ринок праці міленіалів стали драйверами появи терміну «гіг-економіка», де «гіг» означає тимчасовий характер роботи.

Молоді таланти хотіли бути гнучкими у виборі професій та пробувати різне, а під час кризи важливо було мати хоча б тимчасовий заробіток. Сьогодні під визначення гіг-економіки потрапляють тимчасові працівники за контрактом, фрілансери, незалежні консультанти та підрядники. Незважаючи на очевидні плюси такого формату роботи, вже зараз в деяких компаніях для взаємодії з позаштатними співробітниками потрібен HR для фрилансерів (Gig Economy Manager). Це пояснюється і певними ризиками для обох сторін (в питанні пільг і захисту співробітників, а також гарантії отримання результату і дотримання термінів для роботодавця).

Завдання менеджера – знайти кваліфікованих зовнішніх підрядників, домовитися про умови короткострокової співпраці, забезпечити залученість співробітників і багатосторонню гарантію для всіх залучених сторін.

3 Фасилітатор для віддалених співробітників – WFH Facilitator. Незважаючи на те, що деякі компанії в період пост-карантину ввели змішаний (або гібридний) тип роботи «офіс-дім», більша частка людських ресурсів продовжують працювати віддалено, що сформувало необхідність в «Фасилітаторі для віддалених співробітників» (WFH Facilitator). Нещодавно компанія Facebook відкрила вакансію Директора з віддаленої роботи, в чиї

обов’язки входить забезпечення оптимальності процесів і внутрішніх політик, допомога у створенні ефективного робочого простору вдома, рівнозначний розподіл благ компанії для колег в ремоут-режимі і тих, хто працює в офісі. Ключовий показник успіху на цій посаді – формування у співробітників сильного відчуття приналежності до організації, стабільна мотивація і розуміння місії компанії.

4 Лідер з формування майбутніх посад – The Future of Work Leader. В умовах швидких економічних і технологічних змін керівники шукають нові можливості для масштабування бізнесу і отримання прибутку.

Разом з цим виникають підстави для виникнення ще однієї нової ролі – Лідера з формування майбутніх посад (The Future of Work Leader). Його завдання знаходяться на перетині стратегії компанії та HR. Він аналізуватиме пріоритетні навички для розвитку у персоналу в конкретній компанії і розроблятиме стратегію з організації майбутньої роботи, в тому числі перенавчатиме і підвищуватиме кваліфікацію співробітників. Ця посада передбачає оцінку конкурентних погроз на ринку, узагальнення інформації з академічних кіл та галузевих асоціацій для того, щоб передбачити нові робочі місця і критично важливі навички для подальшого успіху організації. Цю роль в компанії можна поєднувати з роботою Корпоративного кар’єрного консультанта (Internal Career Consultant), завдання якого – допомагати реалізовувати таланти співробітників, з огляду на інтереси компанії.

5 Агент зі збору HR-даних – HR Data Detective. Сьогодні аналітика даних відіграє важливу роль в багатьох галузях і бізнес-функціях, в тому числі в HR, таким чином, щоб збирати й аналізувати дані про співробітників, приймати стратегічно правильні рішення і впливати на прибутковість бізнесу, компаніям потрібні фахівці з роботи з даними. Можливості data science допомагають вирішувати ключові завдання співробітників: визначити, чому одна команда працює краще за іншу, і як можна створити більш інклюзивну культуру і атмосферу для персоналу. З використанням технологій та орієнтацією на дані є можливість отримати більш точне уявлення про співробітників: від

продуктивності та утримання до підвищення залученості та розробки нових методів управління людським капіталом. Завдання Агента зі збору HR-даних – збирати інформацію з різних каналів (зворотний зв'язок співробітників, системи управління навчанням, портал бонусів) для вирішення бізнес-завдань. Агенти будуть збирати та компілювати інформацію, яка стосується HR, для підвищення продуктивності праці та поліпшення бізнес-показників компанії.

6 Тренер з перекваліфікації – Second-Act Coach. Місія Тренера з перекваліфікації в тому, щоб допомогти співробітникам повністю змінити рід діяльності та/або знайти роботу в більш зрілому віці. Факторів, які провокують зміни, достатньо: скорочення в компаніях (в тому числі в зв'язку з COVID-19), кадрові зміни, вигоряння або бажання змінити професію. Оскільки ми живемо в світі, де людина – головний капітал, компанії з гнучкими кар'єрними моделями готові наймати коучів для курації шляху перекваліфікації співробітників.

Тренер складатиме план перепідготовки, починаючи з усвідомлення цінностей і мотивації, аж до готовності вийти на роботу в новій ролі. Визначаючи майбутній напрямок роботи і відповідність обраної сфери можливостям кандидата, передбачається використання технологій штучного інтелекту, консультацій психологів та підбору відповідного навчання. Люди, які обирають шлях перекваліфікації, часто шукають гнучкий графік або віддалений формат роботи, але виявляються не готові до нових викликів. До завдань тренера з перекваліфікації входять консультації щодо організації ергономічного робочого простору і створення комфортних умов для реалізації в новій ролі.

В статті описано лише частину прогнозних можливих HR-професій на найближчі роки, деякі з них можуть здатися незвичайними, тим не менш, є серйозні передумови для виникнення нових ролей в HR-сфері протягом найближчого десятиліття. Криза 2020 року показала, що зміни вже відбуваються, і науковцям потрібно вміти передбачати майбутні кадрові трансформації. Це важливо не тільки для наукової спільноти, але й для бізнес-лідерів, щоб компанії залишалися конкурентоспроможними як на внутрішньому, так і на світових ринках за умов оптимізації роботи людини і автоматизації процесів.

1.3 Когнітивний підхід до формування системи забезпечення ефективності управління персоналом підприємства

Управління персоналом підприємства є основою для забезпечення його конкурентоспроможності та ефективності. Ключовою ланкою зазначеного є, перш за все, управління розвитком кадрового потенціалу. Сьогодні безліч сучасних досліджень присвячено питанням розвитку персоналу підприємства [55-69], що підтверджує необхідність інвестицій в розвиток співробітників для більш ефективного функціонування організації в цілому. Яскравим підтвердженням цього є одне з останніх досліджень консалтингової компанії, яка підтверджує, що в Україні, як і в усьому світі, роботодавці вважають за краще навчати своїх співробітників, а не наймати нових (79% і 76% відповідно).

Основою для якісного забезпечення зазначеного є глибинні процеси, що дозволяють пояснювати поведінку співробітників в умовах змін, кризових ситуацій, а також трансформацій процесів, що охопили сьогодні світову економіку. Зазначене на сьогодні вивчене недостатньо, хоча і все більшу популярність завойовують когнітивні дослідження в різних сферах діяльності людини.

На практиці 80% компаній зі списку Fortune 500 в Сполучених Штатах Америки (США) використовують тести перед прийомом на роботу, щоб зрозуміти відмінності в когнітивних здібностях кандидатів перед прийняттям рішення про найм, оскільки саме тести на виявлення когнітивних здібностей кандидата вважаються кращим інструментом з прогнозування ефективності його роботи. Когніція є проявом розумових, інтелектуальних здібностей людини і містить усвідомлення самого себе, оцінку самого себе і навколишнього світу, побудова особливої картини світу — всього того, що становить основу для раціональної і осмисленої поведінки людини.

Дане поняття набуває особливого сенсу в той час, коли, завдяки концепції гідної праці, запропонованої в 1999 році Міжнародною організацією праці, в

суспільстві з'явилося розуміння того, що не тільки заробітна плата є індикатором гідної праці, але й підвищення якості трудового життя, дотримання балансу «сім'я-робота» та ін. Саме тому наразі світова спільнота бере курс на роботу з самореалізацією, що зумовлює розвиток працівників за індивідуальними освітніми та кар'єрними траєкторіями, а отже, і використання нових, когнітивних інструментів в управлінні персоналом підприємства, що особливо важливо в умовах трансформацій.

Важливо зазначити, що когнітивна наука є дуже широкою та міждисциплінарною сферою, що включає психологію, лінгвістику, філософію, неврологію, антропологію, біологію, логіку, моделювання штучного інтелекту, кібернетику, математичне моделювання, комп'ютерну науку і навіть семіотику. Іншими словами, вона об'єднує погляди вчених з різних сфер знань на когніцію, дозволяючи тим самим виявити прихований людський потенціал, підвищити продуктивність інтелектуальної праці.

Деякі дослідники відзначають, що у когнітивної науки «тривале минуле, але вельми коротка передісторія» [63], і до сих пір немає єдиної думки про те, яку ж дату вважати датою народження цієї науки. Крім того, така міждисциплінарність, що зумовлює розмитість кордонів між різними науками, дещо ускладнює чітке виділення наукових шкіл в даному напрямку. Проте, якщо простежити відомі етапи її становлення, можна виділити дослідження Дж. Міллера та Дж. Бруннера, присвячені синтезу психології, лінгвістики, антропології та штучного інтелекту, а також роботи основоположника когнітивної психології Р. Солсо [64].

Наступною віхою стає вивчення впливу нейронаук на психологію і когнітивістику (Р. Сперрі, Е. Голдберг та ін.). І третім істотним етапом в просуванні когнітивної науки можна вважати введення кібернетики як метапозиції для інтеграції роз'єднаних знань про мозок з різних наук [64].

Новий погляд на проблему управління персоналом з точки зору когнітивного підходу передбачає створення дещо іншої моделі компетенцій, що включає знання когнітивних інструментів і когнітивних ефектів, що впливають

на прийняття рішень при управлінні персоналом організації, знання поведінкових процесів індивіда, а також вміння вирішувати поставлені завдання у сфері управління персоналом і вміння формувати та мотивувати команду за допомогою когнітивних інструментів.

Серед найважливіших когнітивних ефектів та інструментів, що впливають на управління персоналом, слід виділити (рисунок 1.6):

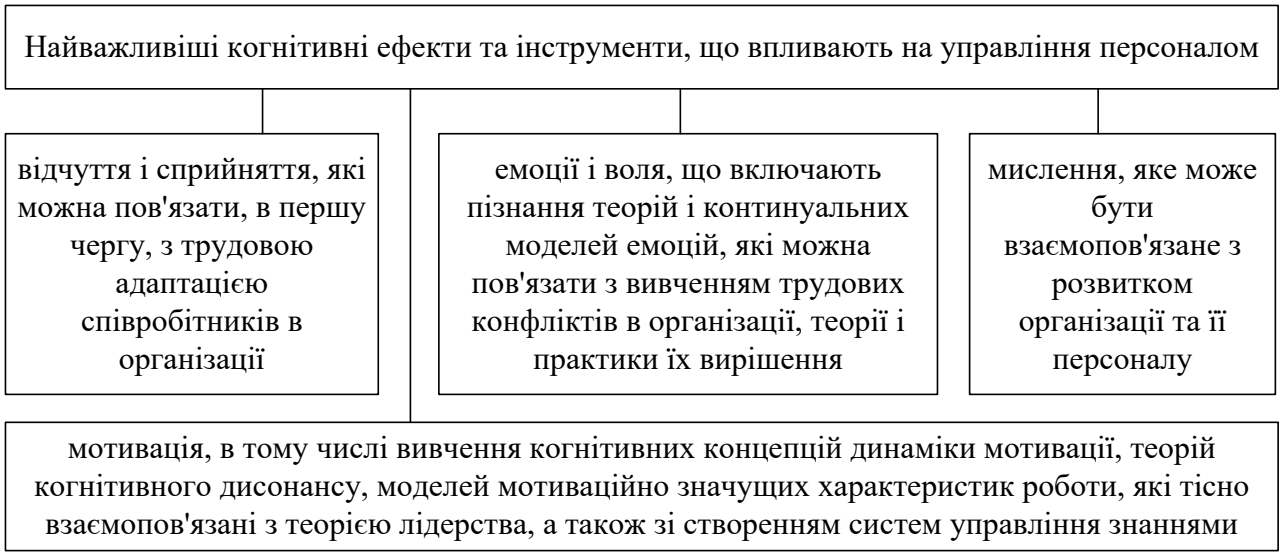


Рисунок 1.6 - Найважливіші когнітивні ефекти та інструменти, що впливають на управління персоналом

– відчуття і сприйняття, які можна пов'язати, в першу чергу, з трудовою адаптацією співробітників в організації;

– мотивація, в тому числі вивчення когнітивних концепцій динаміки мотивації, теорій когнітивного дисонансу, моделей мотиваційно значущих характеристик роботи, які тісно взаємопов'язані з теорією лідерства, а також зі створенням систем управління знаннями;

– емоції і воля, що включають пізнання теорій і континуальних моделей емоцій, які можна пов'язати з вивченням трудових конфліктів в організації, теорії і практики їх вирішення;

– мислення, яке може бути взаємопов'язане з розвитком організації та її персоналу.

В умовах трансформацій обумовлених становлення цифрової економіки, змінюються процеси прийняття управлінських рішень. Трансформується роль керівника (менеджера) при прийнятті колегіальних рішень за допомогою соціальних мереж та інших сучасних інструментів комунікації [65]. Ключовими факторами, що впливають на процес прийняття управлінських рішень в нових умовах стають: середовище прийняття рішення, інформаційні обмеження, фактор складності, і тільки потім тимчасові, фінансові обмеження і особистісні оцінки керівника.

Когнітивними основами прийняття управлінських рішень є поведінкові обмеження. Одні дослідники описують поведінкові ефекти, що виникають при прийнятті рішень, без прив'язки до цифрової економіки, роблячи основний акцент на теорії, що розкриває ефект фреймінга [66]. Інші науковці описують сам процес прийняття рішення [67-70], відзначаючи «ефект пересичення». З точки зору психології прийняття рішення цей момент вважається етапом формування групової моделі ситуації і передує прийняттю рішення.

Отже, до основних тенденцій, що ускладнюють ефективність прийняття рішень, можна віднести:

- високу персоналізацію участі в процесі прийняття рішень фахівців різних рівнів;

- скорочення дистанції між керівниками вищої ланки і рядовими виконавцями у зв'язку зі зниженням ролі функціональних керівників;

- посилення когнітивних ефектів в процесі прийняття колективних управлінських рішень і спотворення інформації, в зв'язку з використанням нових форм комунікацій.

Розглядаючи когнітивний аспект управління персоналом, не можна не звернути увагу на впровадження штучного інтелекту в роботу відповідних фахівців. Крім автоматизації функцій підбору та відбору кандидатів на вакансії, причому як зовнішніх, так і внутрішніх, технології штучного інтелекту допомагають визначити рівень задоволеності співробітників своєю роботою, а також виявити тих, хто найближчим часом може покинути компанію [71]. У

розглянутому контексті цікавий досвід L'oréal Group, однієї з найбільших і відомих компаній в індустрії краси, яка щорічно розглядає приблизно 15000 кандидатів на роботу, у зв'язку з чим основним викликом для спеціаліста з управління персоналом був не стільки пошук кандидатів, скільки їх відбір, на який витрачалися істотні часові ресурси.

Впровадження алгоритмів Seedlink Technology на основі концепції обчислювальної лінгвістики дозволило визначати необхідні компетенції кандидатів з боку компанії і очікування самих кандидатів від майбутньої роботи і співвідносити їх. Тобто технологія стала допоміжним засобом у процесі підбору та відбору кандидатів, а остаточне рішення приймав фахівець з управління персоналом.

Як результат підвищилась ефективність відбору кандидатів: коефіцієнт пропозиції роботи для кандидатів, які пройшли співбесіду, досягає 82% [39]. Представлений кейс свідчить про те, що технології штучного інтелекту можуть надати неоціненний внесок в оптимізацію бізнес-процесів управління персоналом.

Проте, тут все ще наявне велике поле для вивчення, оскільки розглянуті сервіси не здатні повною мірою аналізувати поведінку людей, мають обмеження по роботі з неповними даними, можуть порушувати особистий простір співробітників, а також не здатні виявляти таланти в силу стандартності закладених алгоритмів. Інша справа, що вони можуть бути корисні в розвитку вже наявних талантів. Наприклад, в 2016 році відома компанія International Business Machines (IBM) представила новий внутрішній інструмент по формуванню індивідуальних стратегій розвитку таланту для кожного співробітника — Your Learning. Використовувана в ньому когнітивна технологія Watson дозволила створити індивідуальне освітнє середовище з гнучким і адаптивним інтерфейсом і максимально наблизити контент до потреб кожного співробітника. Таким чином, автоматизація процесу вибудовування індивідуальної освітньої траєкторії істотно прискорює отримання працівниками

кастомізованого освітнього контенту, що має підвищувати ефективність навчання.

Ефективним вважається також використання можливостей штучного інтелекту в процесі адаптації нових працівників. Це дозволяє персоніфікувати процес без задіяння наставника: практично всі функції візьме на себе технологія. Так, наприклад, фахівці з HR Technologist вважають, що алгоритми штучного інтелекту будуть корисні при знайомстві новачка з компанією, поясненні його трудових функцій, перевірці документів, встановленні необхідних контактів, відповідях на поширені запитання та ін. На стадії адаптації дуже важливо проявити турботу про нового співробітника, щоб підвищити його лояльність до компанії і мотивацію до ефективної і результативної роботи. При цьому цілком очевидно, що багато функцій, що виконуються наставниками сьогодні, можна автоматизувати, щоб скоротити їх тимчасові витрати на період роботи з новачками.

Активно технології штучного інтелекту використовуються і при оцінці персоналу компанії. Наприклад, при вимірюванні психологічного стану співробітника можуть використовуватися чат-боти для реальних бесід або побудовані на основі певних алгоритмів ситуації, що вимагають вирішення. Це допомагає виконати завдання з оцінки персоналу компанії більш автоматизованою, ефективною і менш емоційною, а саму оцінку — більш об'єктивною. Цікаво, що в 2012-2015 роках в США зародився і активно розвивався новий напрямок в оцінці — її гейміфікація. Тобто кандидату на вакансію потрібно не лише пройти тести, а зробити ходи в грі, які йому здаються вірними, в результаті чого оцінювач зможе дати оцінку його поведінкових характеристик і здібностей. Так, наприклад, команда відомого стартапу в цій області Pymetrics вважає, що виміряти справжній потенціал здобувача можна тільки за допомогою об'єктивних поведінкових даних, зібраних за допомогою технологій штучного інтелекту. Безсумнівно, поведінкові характеристики скажуть більше про кандидата, ніж резюме з самозвітом і тести з набором соціально-бажаних відповідей. Також автори проекту дбають про етичну сторону

питання і розмістили у вільному доступі свій механізм з аудиту оціночних алгоритмів.

Крім того, штучний інтелект допомагає вирішувати і більш глобальні для компаній проблеми. Так, наприклад, згідно з дослідженням, наведеним в огляді компанії PricewaterhouseCoopers (PwC), 75% організацій, що займаються наймом, не надають ніякого зворотного зв'язку невдачливим кандидатам, а 18% кандидатів перестають бути клієнтами компанії, яка їх відкинула. Зрозуміло, що зворотний зв'язок пов'язаний з високими тимчасовими витратами фахівців по роботі з персоналом, а як наслідок, і з високими грошовими витратами для компанії, і на перший погляд, видається абсолютно недоцільною. Однак якщо орієнтуватися на наведені результати, представляється важливим і цілком обґрунтованим змінити підхід до зворотного зв'язку і зробити систему, більш орієнтовану на людину. І в цьому ключі технології штучного інтелекту можуть значною мірою сприяти вирішенню даного завдання шляхом автоматизації та оптимізації наданого зворотного зв'язку. Видається, що і показники лояльності не тільки кандидатів на посаду, а й діючих працівників до компанії зростуть.

Таким чином, можна зробити висновок, що сьогодні існує безліч рішень для полегшення багато в чому рутинної і трудомісткої роботи фахівців з управління персоналом за допомогою штучного інтелекту, проте ступінь впровадження таких технологій повинна бути ретельно продумана. Ідеальною стратегією поки вважається передача штучному інтелекту функцій зі збору та аналізу інформації, а прийняття управлінського рішення залишається за людиною. З проведеного аналізу цілком очевидно, що технологія штучного інтелекту вже вкоренилася у сфері управління людськими ресурсами і буде далі набирати свою популярність і вдосконалювати інструменти.

Вивчаючи когнітивний менеджмент в теорії і HR-практиці, з метою більш ефективного управління персоналом під час впровадження його в діяльність підприємства важливо звернути увагу на формування інструментів реалізації запропонованого когнітивного підходу, адже він повинен враховувати умови сьогодення (рисунок 1.7).

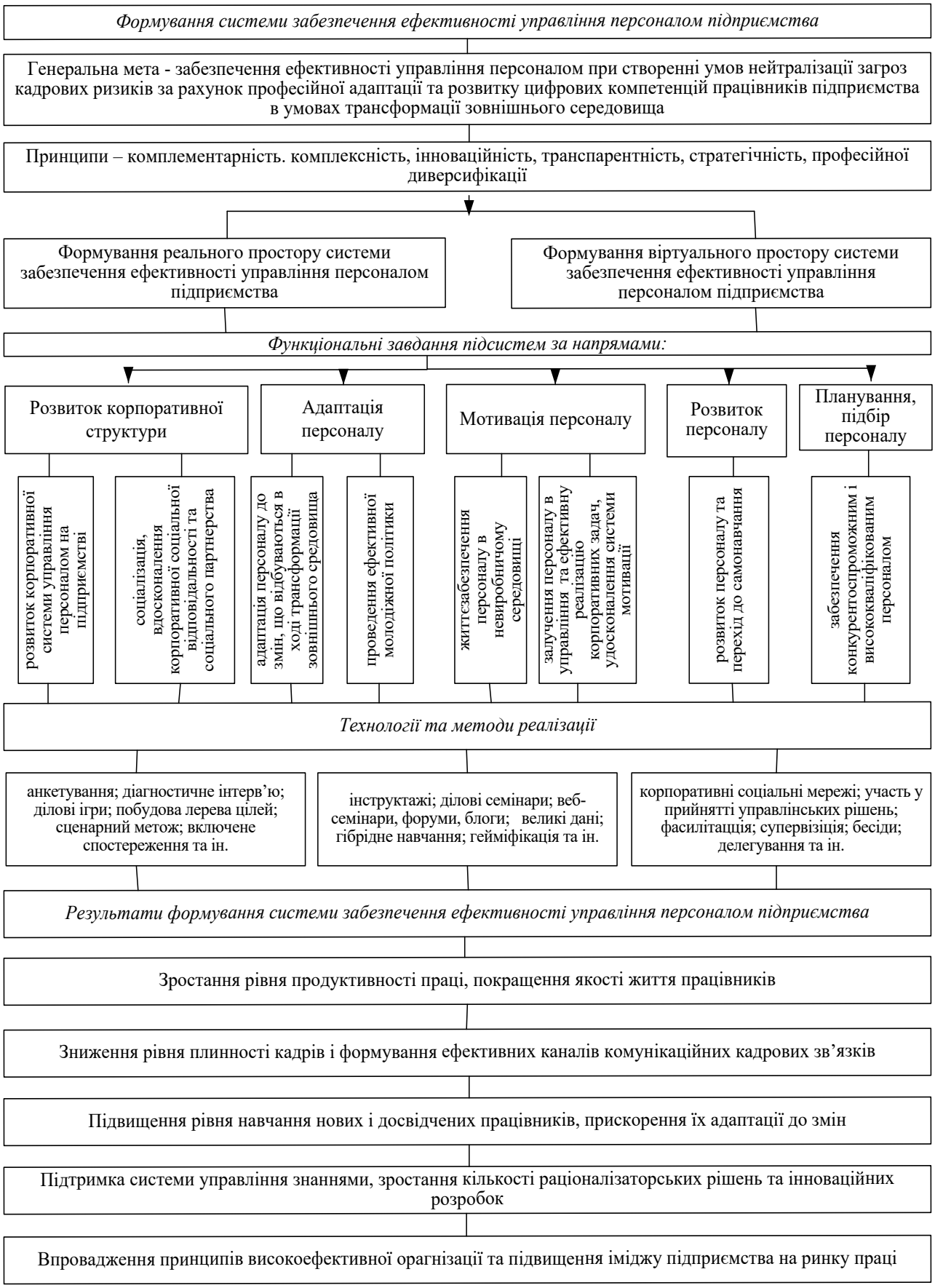


Рисунок 1.7 – Когнітивний підхід до формування системи забезпечення ефективності управління персоналом підприємства

Таким чином на основі проведених вище досліджень було сформовано когнітивний підхід до формування системи забезпечення ефективності управління персоналом підприємства. В межах даного підходу виділено: підсистеми забезпечення ефективності управління персоналом підприємства, їх функціональні завдання, а також технології та методи реалізації. Вцілому запропонований підхід дозволить забезпечити зростання рівня продуктивності праці, покращення якості життя працівників, зниження рівня плинності кадрів і формування ефективних каналів комунікаційних кадрових зв'язків, підвищення рівня навчання нових і досвідчених працівників, прискорення їх адаптації до змін та ін.

Висновки за розділом 1

Наразі умови розвитку світової та вітчизняної економіки, що характеризуються наявністю безлічі трансформаційних процесів вимагають від підприємств формування дієвої системи управління персоналом, як одним із найбільш важливих аспектів господарювання, що здатний суттєво підвищити ефективність системи менеджменту та забезпечити збільшення рівня її прибутковості та конкурентоспроможності. Управління персоналом забезпечує безперервне вдосконалювання методів здійснення кадрової політики на підприємстві, використання досягнень сучасної науки у сфері менеджменту й передового практичного досвіду щодо питань управління людськими ресурсами.

В умовах сучасних трансформацій істотно змінюється роль працівника, який із пасивного, статистичного виконавця перетворюється на активного учасника не тільки процесу виробництва, а й активно бере участь на всіх рівнях в управлінні організацією, включається у процес прийняття рішень на підприємстві не лише оперативного і тактичного характеру, а й стратегічного

значення. Вищих результатів досягають ті підприємства, які краще забезпечені висококваліфікованими кадрами.

Загалом поняття «управління» є неоднозначним, теоретично й методологічно дискусійним у зарубіжній та вітчизняній науці. Дослідження наведених визначень не вичерпують усієї багатоманітності підходів до тлумачення категорії «управління», а лише зосереджують увагу на основних концептуальних положеннях її змісту.

Дослідження сучасних підходів до формування ефективної підсистеми управління персоналом та досвіду прогресивних закордонних способів і технологій менеджменту персоналу дозволило дійти висновку, що управління персоналом у системі менеджменту організації повинно складатися з шести елементів: методологія управління персоналом, кадрова політика, залучення, оцінка, навчання, розміщення і мотивація персоналу.

Сьогодні визнання людських ресурсів як ключових факторів конкурентоспроможності підприємства передбачає застосування стратегічного підходу до управління ними, що підвищує функцію управління з адміністративного рівня до рівня стратегічного партнера бізнесу, визначаючи стратегічне партнерство центральним фактором (ядром) формування HR-системи підприємства. Ключовою моделлю є модель Д. Ульріха, вона дозволяє найефективніше окреслити основні ролей менеджера з персоналу.

Отже завданням сучасного HR менеджера є вміти бачити проблеми, знайти інструменти для їхнього врегулювання, швидко адаптуватися до змін, впроваджувати зміни і бути драйверами змін в епоху цифровізації.

Зважаючи на зазначене було зроблено спробу формування нового погляду на проблему управління персоналом з точки зору когнітивного підходу, що передбачає створення іншої моделі компетенцій, яка включає знання когнітивних інструментів і когнітивних ефектів, що впливають на прийняття рішень при управлінні персоналом організації, знання поведінкових процесів індивіда, а також вміння вирішувати поставлені завдання у сфері управління персоналом і вміння формувати та мотивувати команду за допомогою когнітивних

інструментів. В роботі були окреслені найважливіші когнітивні ефекти та інструменти, що впливають на ефективність управління персоналом.

Таким чином в роботі на основі проведених досліджень було запропоновано когнітивний підхід до формування системи забезпечення ефективності управління персоналом підприємства. В межах даного підходу виділено: підсистеми забезпечення ефективності управління персоналом підприємства, їх функціональні завдання, а також технології та методи реалізації. Вцілому даний підхід дозволить забезпечити ефективність управління персоналом підприємства в період трансформацій.

2 Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства

2.1 Характеристика Товариства з обмеженою відповідальністю «Смарт Індастрі Груп»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Смарт Індастрі Груп», створено у відповідальності до Законів України «Про господарські товариства», «Про підприємства в Україні», «Про підприємство» на основах угоди між учасниками товариства, яке закріплене в Установчому договорі. Підприємство зареєстроване розпорядженням Голови Харківської міськради 07.01.2021 р. ТОВ «Смарт Індастрі Груп» є юридичної особою, має самостійній баланс, розрахункові і валютні рахунки.

Товариство здійснює вільний вибір видів підприємницької діяльності, самостійно формує програми діяльності, вибирає постачальників і споживачів продукції, робіт і послуг, встановлює ціни відповідно до чинного законодавства.

Метою діяльності Товариства є:

– установлення та монтаж машин і устаткування (код 33.20);

– електромонтажні роботи (код 43.21);

– оптова торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням (код 46.51);

– оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням (код 46.69);

– видання іншого програмного забезпечення (код 58.29);

– комп'ютерне програмування (код 62.01);

– діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах (код 71.12);

– технічні випробування та дослідження (код 71.20);

– інша професійна, наукова та технічна діяльність (код 74.90).

Підприємство спеціалізується на п'яти напрямках діяльності:

- промислове програмування;
- введення в експлуатацію;
- розробка та впровадження галузевих рішень;
- розробка Desktop і Web додатків;
- розробка технічної документації.

Види діяльності, для здійснення яких потрібні ліцензії або дозволу, здійснюється Товариством за наявності відповідних ліцензій або дозволів.

Організаційна структура управління виконується за лінійно - функціональному принципі. Керівником вищої ланки є генеральний директор. Технічне керівництво належить першому заступникові. У його підпорядкуванні знаходиться головний інженер підприємства, який виконує функції організації робіт з технічного оснащення компанії і контроль за їх виконанням. Головному інженеру підлеглий також відділ зв'язку, який надає послуги зв'язку.

Організацією забезпечення виробництва сировиною і матеріалами, а також відвантаження готової продукції займається заступник голови правління з комерційної частини. Він керує через начальників відділів матеріально технічного постачання і збуту продукції.

Вирішення питань якості виконує заступник генерального директора з якості, якому підпорядковані відділ технічного контролю і група стандартизації та управління якістю.

Відповідно до Закону України "Про охорону праці" відділ охорони праці, техніки безпеки і охорони навколишнього середовища підпорядкований безпосередньо генеральному директору.

Організацією виробництва займається заступник голови правління з виробництва. У його підпорядкуванні перебуває виробничо - диспетчерський відділ.

До економічної служби заводу входять такі відділи: відділ економіки, бухгалтерія. Економічну службу заводу очолює заступник директора.

2.2 Аналіз обсягу виробництва, реалізації та номенклатури продукції підприємства

Основними показниками роботи є обсяг виробництва та реалізація продукції. За ними оцінюється діяльність підприємства. Основними завданнями аналізу реалізації є вивчення і оцінка виконання плану, темпів і динаміки виробництва і реалізації продукції за загальний обсяг, а також по окремих її видах. Всі основні показники діяльності підприємства представлені в таблицях 2.1 та 2.2.

Таблиця 2.1 - Основні показники діяльності підприємства у 2022 - 2023 роках

Показники	2022 рік	2023 рік	Відхилення	
			Абс., тис. грн	Відн., %
1	2	3	4	5
Обсяг товарної продукції у діючих цінах, тис. грн	206642,2	273170,38	66528,18	132,2
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	212020,4	273943,6	61923,2	129,2
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	170155,9	199821,7	29665,8	117,4
Чисельність персоналу, осіб	323	324	1	100,3
Прибуток валовий з урахуванням адміністративних витрат та витрат на збут, тис. грн	63404,9	98434	35029,1	155,3

Аналізуючи основні показники діяльності підприємства ми бачимо, що собівартість реалізованої продукції у 2023 році в порівнянні з 2022 роком збільшилась на 29665,8 тис. грн. Це відбулося внаслідок збільшення обсягів товарної продукції у діючих цінах, відповідно обсяг реалізованої продукції також збільшився на 61923,2 тис. грн.

Чисельність персоналу у 2023 році збільшилася на 1 особу, що позитивно вплинуло на роботу підприємства. Дані збільшення призвело до того, що валовий прибуток з урахуванням адміністративних витрат та витрат на збут збільшився на 35029,1 тис. грн.

З таблиці 2.2 видно, що обсяг товарної продукції у діючих цінах в 2024 року менший ніж обсяг товарної продукції у діючих цінах у 2023 році (206084,2 тис. грн < 20273170,38 тис. грн).

Таблиця 2.2 - Основні показники діяльності підприємства у 2024 році

Показники	2023 рік	2024 рік	Відхилення	
			абс. +; -	відн., %
Обсяг товарної продукції у діючих цінах, тис. грн	273170,38	206084,42	-67086	75,44
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	27393,6	227996	-45947,6	83,23
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	199821,7	169750	-30071,7	84,95
Чисельність персоналу, осіб	324	214	-110	66,05
Прибуток валовий з урахуванням адміністративних витрат та витрат на збут, тис. грн	98434	86825	-11609	88,2

Таким чином собівартість продукції зменшилася на 30071,7 тис. грн. Відповідно зменшується собівартість продукції (на 30071,7 тис. грн, що у відсотковому відношенні становить 84,95% грн). Темп скорочення обсягу товарної продукції (75,44%) значно більший ніж собівартості (85,95%), це позначилось на валовому прибутку з урахуванням адміністративних витрат та витрат на збут, який зменшився на 11609 тис. грн. У 2024 році спостерігається скорочений чисельності персоналу на 110 осіб.

Таблиця 2.3 – Динаміка основних обсягових показників ТОВ «Смарт Індастрі Груп»

Найменування показника	Значення за роками			
	2021 р	2022 р	2023 р	2024 р
1	2	3	4	5
Обсяг товарної продукції у порівняних цінах: - у відсотках до попереднього року	133,4	128,2	132,2	75,44
Собівартість реалізованої продукції: - у відсотках до попереднього року	124,7	116,16	117,4	84,95
Чисельність персоналу у відсотках до попереднього року	100,4	100,8	100,3	66,05
Обсяг реалізованої продукції - у відсотках до попереднього року	123,5	116,16	129,2	83,23

Економічна ефективність виробництва оцінюється за допомогою економічних показників, кожен з яких відображає кількісну і якісну характеристику економічних явища і процесів, простого і розширеного відтворення, числовим виразом окремих категорій і понять (валової і товарної продукції продуктивності праці, собівартості і рентабельності, валового і чистого доходу та інших). Економічні показники є концентрованим виразом якісних і кількісних змін в економіці машинобудівних виробництв.

Аналізуючи динаміку основних обсягових показників діяльності ТОВ «Смарт Індастрі Груп» можна зробити висновок, що негативними тенденціями в діяльності підприємства відрізняються такі показники, як собівартість та чисельність персоналу.

Збиток в цілому в господарстві спричинено із-за іншої операційної діяльності. Для того, щоб в подальшому не допустити виникнення таких збитків проаналізуємо доходи та витрати отримані від операційної діяльності.

Виконання плану за обсягом ($ВП_Q$) розраховують виходячи з планових цін на продукцію:

$$ВП_Q = \frac{Q^{ф-пл}}{Q^{пл}} * 100\%, \quad (2.1)$$

де $ВП_Q$ – виконання плану за обсягом;

$Q^{ф-пл}$ – фактичний обсяг товарного випуску у цінах плану;

$Q^{пл}$ – плановий обсяг товарного випуску.

$$Q^{ф-пл} = \sum Ц_i^{пл} * V_i^{ф}, \quad (2.2)$$

де $V_i^{ф}$ – фактичний обсяг випуску у натуральному вимірі за і-м виробом;

$Ц_i^{пл}$ – оптова ціна і-го виробу за планом.

$ВП_Q$ = 206084,42 / 273170,38 х 100% = 75,44 %,

$ВП_Q$ = 198873,17 / 273170,38 х 100% = 72,8%

Асортимент - це перелік найменування продукції, що випускається.

Аналіз виконання плану з асортименту виконується за допомогою метода найменшого відсотка і методом середнього відсотка.

За методом найменшого відсотка виконання плану з асортименту ($ВП_{ас}$) приймається на рівні найменшого з усіх виробів відсотка виконання плану з обсяги ($ВП_i^{min}$):

$$ВП_{ас} = ВП_i^{min} \tag{2.3}$$

$ВП_{ас}$ = 31 %

За методом середнього відсотка відсоток виконання плану по асортименту розраховують за допомогою наступної формули:

$$ВП_{ас} = \frac{Q^{зарах}}{Q^{ПЛ}} \cdot 100\%, \tag{2.4}$$

де $ВП_{ас}$ – відсоток виконання плану з асортименту;

$Q^{зарах}$ – обсяг випуску товарної продукції, зарахований у виконання плану з асортименту;

$Q^{пл}$ – плановий обсяг товарного випуску.

$ВП_{ас}$ = 273170,38 / 273170,38 х 100% = 100 %

$ВП_{ас}$ = 198873,17 / 273170,38 х 100% = 72,8%

На обсяг товарного випуску у вартісному виразі впливає зміна обсягу виробництва у натуральному виразі та зміна оптових цін на продукцію. Факторний аналіз можливо виконати за будь яким методом, у наших розрахунки

ми скористуємось методом ланцюгових підстановок. Вплив зміни обсяги визначається:

$$\Delta Q_V = \sum Ц_i^{пл} * V_i^{ф} - \sum Ц_i^{пл} * V_i^{пл} = Q^{ф-пл} - Q^{пл}, \quad (2.5)$$

де ΔQ_V – вплив зміни обсягу товарного випуску;

$V_i^{пл}$ – плановий обсяг випуску у натуральному вимірі за і-м виробом;

$Ц_i^{пл}$ – планова ціна і-го виробу за планом;

$V_i^{ф}$ – фактичний обсяг випуску у натуральному вимірі за і-м виробом;

$Ц_i^{ф}$ – фактична ціна і-го виробу за планом;

$Q^{ф-пл}$ – фактичний обсяг товарного випуску у цінах плану;

$Q^{пл}$ – плановий обсяг товарного випуску.

ΔQv = 198873,17 – 273170,38 = -74297,21 тис. грн

Вплив зміни цін на продукцію визначається:

$$\Delta Q_Ц = \sum Ц_i^{ф} * V_i^{ф} - \sum Ц_i^{пл} * V_i^{ф} = Q^{ф} - Q^{ф-пл}, \quad (2.6)$$

де $\Delta Q_Ц$ - вплив зміни обсягу товарного випуску;

$V_i^{пл}$ – плановий обсяг випуску у натуральному вимірі за і-м виробом;

$Ц_i^{пл}$ – планова ціна і-го виробу за планом;

$V_i^{ф}$ – фактичний обсяг випуску у натуральному вимірі за і-м виробом;

$Ц_i^{ф}$ – фактична ціна і-го виробу за планом;

$Q^{ф-пл}$ – фактичний обсяг товарного випуску у цінах плану;

$Q^{пл}$ – плановий обсяг товарного випуску.

ΔQц = 206084,42 –198873,17 = 7211,25 тис. грн

Перевірка:

$$\Delta Q = Q^{ф} - Q^{пл} = \Delta Q_V + \Delta Q_Ц \quad (2.7)$$

ΔQ = 206084,42 – 273170,38 = -67086 тис. грн

ΔQ = -74297,21 + 7211,25 = -67086 тис. грн

Таблиця 2.4 - Аналіз виконання плану за обсягом та асортиментом

Вид виробу	Товарний випуск, тис.грн		Виконання плану за обсягом, %	Обсяг викон. тов. прод., зарах у вік.плану з асорт., тис. грн
	За планом	За планів. цінами та факт. обсягом		
1	2	3	4	5
Промислове програмування	103682,04	76486,24	73,77	76486,24
Введення в експлуатацію	136221,14	106485,77	78,17	106485,77
Розробка та впровадження галузевих рішень	2103,24	1530,95	72,79	1530,95
Розробка Desktop і Web додатків	18367,8	10377,81	56,5	10377,81
Розробка технічної документації	12796,16	3992,4	31,2	3992,4
Всього	273170,38	198873,17	72,8	198873,17

Використання плану за обсягом та асортиментом зменшився на 27,2%. Така зміна відбулася за рахунок значного зменшення розробки Desktop і Web додатків – на 43,5% і розробка технічної документації – на 68,8%.

2.3 Аналіз стану та ефективності використання основних фондів підприємства

Рівень розвитку матеріально-технічної бази підприємства визначається головним чином ступінь насиченості її основними виробничими фондами. Від ступені забезпеченості ними та ефективного їх використання залежить рівень і темп росту виробництва продукції. У процесі нагромадження виробничих фондів необхідно прямувати до здешевлення засобів і предметів праці та до поліпшення їх якісної характеристики.

До основних фондів відносяться будівлі, споруди, обладнання, прилади, транспортні засоби, інструменти, облікова техніка та інші засоби виробництва, які на протязі довгого часу приймають участь в виробничому процесі і поступово переносять свою вартість на знову виготовлений продукт у вигляді амортизації.

Спостерігається інтенсивне старіння техніки, а в умовах погіршення забезпеченості запасними частинами і ремонтними матеріалами, паливом і мастилами наростаючими темпами погіршується використання основних засобів. За такими умовами роль аналізу значно зростає. Він покликаний дати оцінку складу і структури основних засобів, виявити потребу і забезпеченість підприємства різними видами засобів праці, можливості підтримання необхідного функціонального стану і належного використання, вплив ступеня забезпеченості основними засобами на результати виробництва, тощо. Аналіз також потрібний для вибору оптимального складу і структури різних груп основних засобів, вивченню раціональних напрямів інвестицій на перспективу, оцінки строку окупності основних виробничих фондів і капітальних вкладень,

опрацювання конкретних заходів, підвищення ефективності їх використання. З вищесказаного випливає завдання аналізу основних виробничих фондів виявити екстенсивні та інтенсивні резерви кращого їх використання, розробити конкретні організаційно-технічні й економічні заходи мобілізації виявлених резервів, спрямованих на підвищення фондовіддачі й окупності капітальних вкладень.

Таблиця 2.5 – Склад основних фондів підприємства

Показники	Залишкова вартість основних фондів, тис. грн		
	2022 р	2023 р	2024 р
1	2	3	4
Будинки, споруди та передавальні пристрої	14139,3	14647	14979
Машини та обладнання	21283,4	22993	26829
Транспортні засоби	1433,9	1580	1575
Інструмент, прилади, інвентар (меблі)	1096,9	1239	1248
Інші	535,8	605	635
Усього основних виробничих фондів по підприємству	38489,3	41064	45266

Аналізуючи показники, які характеризують ефективність використання основних виробничих фондів (таблиця 2.6), можна побачити, що в 2024 році в порівнянні з 2023 роком стрімко збільшився показник фондоозброєності (на 58,8 тис. грн /особу).

Проаналізувавши ступінь зносу основних виробничих фондів (таблиця 2.7) можна стверджувати, що на даний час основні фонди ТОВ «Смарт Індастрі Груп» зношені більш ніж на 20%. Це свідчить про досить високий рівень придатності основних засобів, що створює якісне підґрунтя для забезпеченні

ефективності господарювання підприємствах, особливо в умовах трансформацій.

Таблиця 2.6 – Показники, які характеризують ефективність використання основних виробничих фондів

Показники	Залишкова вартість основних фондів, тис. грн		
	2022 р	2023 р	2024 р
1	2	3	4
Фондовіддача, грн/грн	5,3	6,63	4,55
Фондоозброєність, тис. грн/особу	119,2	126,7	185,5
Фондоємність, грн/грн	0,2	0,15	0,2

Таблиця 2.7 – Ступінь зносу основних виробничих фондів

Рік	Коефіцієнт зносу ОВФ	Коефіцієнт придатності
1	2	3
2022 р	0,29	0,71
2023 р	0,35	0,65
2024 р	0,39	0,61

У 2023 році ступінь зносу основних виробничих фондів у порівнянні з 2022 роком збільшилась (на 6%), у 2024 році у порівнянні з 2023 роком також відбулося підвищення рівня зносу виробничих фондів (на 4%), однак їх потрібно

обов'язково оновлювати тому, що рівень розвитку матеріально-технічної бази залежить від ступеня насиченості її основними виробничими фондами.

Розширення, підтримання належного функціонального стану і раціональне використання основних засобів великою мірою визначають обсяг виробництва, можливості росту і підвищення його ефективності.

Оновлення основних фондів відбувається у двох видах: заміна устаткування та її поліпшення (модернізація, модифікація, добудова, реконструкція тощо).

Таблиця 2.8 – Стан і використання необоротних активів господарства

Показник	2022 р	2023 р	Абсолютна зміна	Темп росту, %
1	2	3	4	5
Основні засоби, тис. грн – первісна вартість	41064	45266	4202	110,2
– знос	14258,5	17612	1,24	123,5
– залишкова вартість	26805,5	27654	848,5	103,2
Нематеріальні активи, тис. грн – первісна вартість	552,5	576	23,5	104,3
– знос	292	419	127	143,5
– залишкова вартість	259,9	157	-102,9	60,4
Усього необоротних активів, тис. грн – первісна вартість	41616,5	45842	4225,5	110,2
– знос	14550,5	18031	3480,5	123,9
– первісна вартість	27065,4	27811	745,6	102,8
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,35	0,39	0,04	111,4

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,65	0,61	-0,04 -0,04	93,9
Обсяг реалізації продукції, тис. грн	273943,6	227996	-45947,6	83,2
Прибуток валовий, тис. грн	98434	86825	-11609	–88,21
Фондовіддача, грн/грн	6,63	4,55	-2,08	68,6

Коефіцієнт зносу основних засобів (див. табл. 2.8) збільшився на 0,04 під впливом того, що відбувається зростання первісної вартості на 110,2 % і сума зносу збільшується на 123,9 %. Збільшення коефіцієнту зносу є негативним фактом для діяльності господарства. Фондовіддача зменшилась з 6,63 до 4,55 грн/грн таке суттєве зменшення відбулося за рахунок того, що обсяг реалізованої продукції зменшується високими темпами (83,2%).

2.4 Аналіз обігових засобів підприємства

Метою аналізу оборотності обігових коштів є визначення грошових коштів, що були вивільнені з обороту в наслідок прискорення оборотності обігових коштів або додатково залучені в оборот внаслідок уповільнення оборотності обігових коштів.

Узагальнюючим показником ефективності використання оборотних засобів є їхня оборотність.

Для виміру обертання оборотних засобів використовують наступні показники:

1) коефіцієнт обертання запасів і витрат: відношення собівартості реалізованої продукції до суми оборотних засобів у запасах і витратах;

2) час обертання запасів і витрат: відношення тривалості звітного періоду (360 днів) до коефіцієнту обертання запасів і витрат;

3) коефіцієнт обертання рахунків дебіторів: відношення виручки від реалізації продукції до величини дебіторської заборгованості;

4) час обертання рахунків дебіторів: відношення тривалості звітного періоду до коефіцієнту обертання рахунків дебіторів;

5) операційний цикл: сума часу обертання рахунків дебіторів і часу обертання запасів і витрат.

Операційний цикл показує, протягом якого часу оплачуються рахунки дебіторів і реалізуються запаси, тобто час, протягом якого оборотні засоби в запасах і розрахунках перетворюються на готівкові грошові засоби.

Прискорення обертання оборотних засобів, яке виражається у підвищенні коефіцієнтів обертання та скороченні часу обертання, позитивно впливає на результати діяльності підприємства: чим скоріше обертаються оборотні засоби, тим менше їх потрібно при даному обсязі господарської діяльності.

Для оцінки складу, динаміки й показників використання оборотних засобів складається таблиця 2.9.

Таблиця 2.9 – Структура і динаміка, показники використання оборотних засобів, тис. грн

Показники	На кінець 2023 року		На кінець 2024 року		Зміна		Темп росту, %
	тис. грн	% до під-сумку	тис. грн	% до під-сумку	тис. грн	% до під-сумку	
1	2	3	4	5	6	7	8
Виробничі запаси	26933	18,6	18978	11,9	-7955	-6,7	70,46
Незавершене виробництво	2769,9	1,9	4614	2,9	+844,1	1,0 1,0	166,58

Продовження таблиці 2.9

1	2	3	4	5	6	7	8
Готова продукція	17460,5	12,1	11339	7,1	-6121,5	-4,9	64,94
Товари	2062,3	1,4	21756	13,6	+19693,7	12,2	1054,94
Векселі одержані	2417,5	1,7	7519	4,7	+5101,5	3,0 3,0	311,02
Дебіторська заборгованість:							
- за товари, роботи, послуги	33217	22,9	26743	16,8	-6474	-6,2	80,51
- за бюджетом	6586,8	4,5	5370	3,4	-1216,8	-1,2	81,53
- за виданими авансами	14956,3	10,3	25682	16,116,1	+10725,7	5,8	171,71
- інша поточна	38406,9	26,5	6599	4,14,1	-31808	-22,4	17,18
Поточні фінансові інвестиції	–	–	29659	18,6	+29659	18,6	-
Грошові кошти	37,7	0,00,0	1173	0,70,7	+1135,3	0,70,7	3111,41
Інші оборотні активи	2424	0,00,0	163	0,10,1	+139	0,10,1	679,17
Усього оборотних активів	144871,9	100	159595	100,0	+14723,1	-	110,16
Виторг від реалізації продукції	273943,6	-	227996	-	-45948	-	83,23
Собівартість реалізації продукції, тис. грн	199821,7	-	169750	-	-30072	-	84,95
Коефіцієнт оборотності запасів і витрат, разів	4,1 4,1	-	3 3	-	-1,1	-	73,17
Час обернення запасів і витрат, дні	88,9	-	120,2	-	+31,3	-	135,21
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, раз	2,9	-	3,5	-	+0,6	-	120,69

Продовження таблиці 2.9

1	2	3	4	5	6	7	8
Час обернення рахунків дебіторів, дні	122,4	-	101,7	-	-20,7	-	83,09
Операційний цикл, дні	211,3	-	221,9	-	+10,6	-	105,02

З даної таблиці можна зробити висновок, що сума оборотних засобів збільшилась на 14723,1 тис. грн, така зміна відбулася за рахунок значного зменшення суми запасів і витрат (7955 тис. грн). Час обернення рахунків дебіторів зменшився з 122,4 до 101,7 днів, а операційний цикл збільшився з 211,3 до 221,9 днів, що є негативним фактом діяльності господарства.

2.5 Аналіз використання трудових ресурсів

Для характеристики стану використання на підприємстві трудових ресурсів і визначення резервів підвищення рентабельності роботи необхідних так само аналіз показників, зв'язаних з якістю робочої сили, її продуктивністю і вартістю:

– чисельності персоналу підприємства з погляду динаміки і структури, а так само професійної придатності;

– продуктивність праці;

– фонду оплати праці.

Узагальнюючим показником продуктивності праці є показник виробітки праці на одного працюючого.

В процесі аналізу забезпеченості підприємства кадрами встановлюють виконання плану по чисельності і структурі працюючих, причина та наслідки

відхилення від плану, можливості скорочення чисельності всіх категорій робітників. Виконання плану по чисельності працюючих визначимо шляхом розрахунку абсолютних та відносних змін від плану. Абсолютне відхилення визначається як різниця між фактичною та плановою середньою списковою чисельністю. Відносне відхилення розраховується з розрахунком фактичного проценту виконання виробничої програми.

На сучасному етапі розвитку науки і техніки все більш високі вимоги пред'являються до виробничих кадрів, управляючим виробництвом, всіма його процесами, формами і видами виробничої і господарської діяльності. Особливі вимоги пред'являються до робочих кадрів, рівню їх кваліфікаційної і освітньої підготовки, що забезпечує рішення складних по управлінню і обслуговуванню виробничих фундацій.

Використання робочого часу характеризується показниками наведеними у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Показники використання робочого часу в 2023 - 2024 роках

Показники	2023 р	2024 р	Відхилення	
			Абсл. (+; –)	Відн. (%)
1	2	3	4	5
Обсяг товарної продукції, тис. грн	273170,38	206084,42	-67085,96	75,44
Середньоспискова чисельність персоналу, осіб	324	214	-110	66,05
Середня кількість днів відпрацьованих одним робітником за рік	189,7	195,8	6,1	103,22
Середньорічний виробіток працюючого, тис. грн/особу	843,12	963,01	119,89	114,2

Продовження таблиці 2.10

1	2	3	4	5
Середньоденний виробіток працюючого, тис. грн/особу	2,34	2,66	0,32	113,66
Часовий виробіток, грн/особу	329,58	354,67	25,09	107,61
Тривалість робочого дня, годин	7,1	7,5	0,40	105,63
Відпрацьовано одним працівником, годин	1346,87	1468,5	121,63	109,03

Приведені дані дозволяють встановити, що у звітному році чисельність працівників зменшилася на 110 осіб, що відбулося за рахунок перегляду та введенням в дію нових положень Закону України «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію» (Постанова ВР №3633-IX від 11.04.2024 р.; Постанова ВР №3916-IX від 21.08.2024 р.). Відповідно це вплинуло на розмір середньоденного виробітку працюючого. Тривалість робочого дня збільшилася з 7,1 до 7,5 годин. Продуктивність праці збільшилась на 119,89 тис. грн/особу.

Таблиця 2.11 – Оплата праці

Показник	2023р	2024р	Відхилення	
			+; –	%
1	2	3	4	5
Середня заробітна плата, грн	20026,51	21065,96	1039,45	105,19
ФОП основний, тис. грн	6488,6	4508,12	-1980,48	69,48
Чисельність, осіб	324	214	-110	66,04

По відношенню до 2023 року в 2024 році середня заробітна плата збільшилася на 1039,45 грн або на 5,19 % (табл. 2.11).

На основі даної таблиці побудуємо графік (рисунок 2.1).



Рисунок 2.1 – Порівняння темпів росту середньомісячної заробітної плати та продуктивності праці

Аналіз динаміки зміни продуктивності праці та зміни середньомісячної заробітної плати показав, що відбувається щорічне підвищення ефективності використання трудових ресурсів (продуктивність праці завжди зростає). Щодо середньомісячної заробітної плати, то цей показник залишився незмінним лише в 2022 році (причиною є початок бойових дій в нашій державі), в інші період показник зростає.

2.6 Аналіз собівартості продукції

Аналіз собівартості виконується в масштабі підприємства і по окремим його підрозділам. Це підвищує дійсність аналізу, дозволяє біль повніше виразити наявні резерви.

Найбільше практичне значення мають калькуляційні порівняння. Перевага такого аналізу в тому, що, по-перше, забезпечується оцінка економічності прийнятих рішень; по-друге, таке порівняння може виконуватись незалежно від загальних порівнянь ефективності роботи підприємства; втретє, можуть бути особливо плідно використовуватись данні обліку.

Підвищення ефективності калькуляційних порівнянь значною мірою з алежить від якості калькуляцій.

При порівнянні рівня витрат визначається вплив на нього об'єктивних і суб'єктивних факторів. Порівняння повинні виробляється не тільки в абсолютних сумах, але й обов'язково по питомій вазі окремих елементів (статей) витрат у загальній їхній сумі. Аналіз виробляється в такій послідовності: аналіз собівартості всієї товарної продукції; аналіз витрат на виробництво по статтях витрат; аналіз собівартості окремих видів продукції. Джерелами аналізу є матеріали річної, квартальної і місячної звітності по собівартості і звітні калькуляції, дані обліку і внеоблікової інформації.

Таблиця 2.12 – Витрати на виробництво, тис. грн

Елементи витрат	2023 р	2024 р	Відхилення	
			+; –	%
1	2	3	4	5
Витрати на оплату праці	6488,6	4508,12	-1980,48	69,48
Відрахування на соціальні заходи	1427,49	991,79	-435,71	69,48
Матеріальні витрати які увійшли в собі-вартість продукції	172737,8	142528,1	-30209,72	82,51
Амортизація основних засобів	3409,8	3492	82,2	102,4
Інші витрати	15758	18230	2472	115,69
Усього витрат	199821,7	169750	-30071,7	84,95

Визначимо вплив на зміну собівартості обсягу виробництва, користуючись методом корегування. Для цього розрахуємо скореговану на фактичний обсяг виробництва змінну собівартість товарного випуску:

$$C'_{ЗМ} = C^{пл}_{ЗМ} * I_{ВП_Q} \ , \tag{2.8}$$

де $C^{пл}_{ЗМ}$ – планова собівартість товарного випуску;

$I_{ВП_Q}$ - індекс виконання плану за обсягом.

$C_{ЗМ}$ = 175843,096*0,7544=132656,032 тис.грн

Вплив зміни обсягу $\Delta C_{ЗМ_V}$:

$$\Delta C_{ЗМ_V} = C'_{ЗМ} - C^{пл}_{ЗМ} \tag{2.9}$$

де $C'_{ЗМ}$ - змінна собівартість товарного випуску;

$C^{пл}_{ЗМ}$ – планова собівартість товарного випуску.

$\Delta C_{ЗМV}$ = 132656,032 -175843,096= -43187,064 тис. грн

Вплив зміни змінної собівартості виробів на собівартість випуску $\Delta C_{ЗМ_{C_{ЗМ}}}$:

$$\Delta C_{ЗМ_{C_{ЗМ}}} = C^{ф}_{ЗМ} - \sum_{i=1}^{n} C^{пл}_{ЗМ_i} * V^{ф}_i$$

(2.10)

де $C_{ЗМ}^{ф}$ - фактична собівартість товарного випуску;

$C_{ЗМ_i}^{пл}$ – собівартість і-м виробу за планом;

$V_i{}^{ф}$ – фактичний обсяг випуску у натуральному вимірі за і-м виробом.

$\Delta C_{змс}$ =151077,5-132656,032 =18421,468тис. грн

Проміжна перевірка:

$$\Delta C_{ЗМ} = \Delta C_{ЗМ_V} + \Delta C_{ЗМ_{C_{ЗМ}}} \quad (2.11)$$

$\Delta C_{зм}$ = -43187,064 +18421,468 =-24765,596 тис. грн

$\Delta C_{зм}$ = 151077,5- 175843,096=-24765,596 тис. грн

Таблиця 2.13 – Аналіз собівартості товарного випуску, тис. грн

Вид виробу	Собівартість товарного випуску у частині змінних витрат			Абс. відхил. факт. собів. від планової		
	План	За пл. собів. та факт. обсягом	Факт	Усього	У т.ч. за рах. зміни	
					Обсягу виробн.	Зміни собів.
1	2	3	4	5	6	7
Промислове програмування	63610,01	48063,78	54738,23	-8871,78	-15546,23	6674,45
Введення в експлуатацію	93753,076	50561,72	63510,05	-30243,03	-43191,36	12948,33
Розробка та впровадження галузевих рішень	5478,31	4132,59	4702,1	-776,21	-1345,72	569,51
Розробка Desktop і Web додатків	10319,01	22109,34	23030,11	12711,1	11790,33	920,77

Розробка технічної документації	2682,69	7788,6	5097,013	2414,32	5106,21	-2691,59
Всього	175843,09	132656,03	151077,5	-24765,59	-43187,06	18421,46

Факторний аналіз свідчить про збільшення змінної собівартості у 2024 році на 7380543,95 тис. грн (табл. 2.13). Це відбулося як за рахунок зменшення обсягу випущеної продукції (306691,7 тис. грн), так і за рахунок збільшення змінної собівартості одиниці продукції (на 7687235,65 тис. грн).

2.7 Аналіз прибутку та фінансового стану підприємства

Загальна оцінка господарських засобів підприємства припускає розгляд таких питань:

– наявність господарських засобів підприємства і їхня зміна за аналізований період;

– склад господарських засобів і зміна їхньої структури за аналізований період;

– ступінь раціональності використання господарських засобів підприємства в аналізованому періоді;

– виробничий потенціал підприємства.

Ефективність використання господарчих засобів господарства в цілому оцінюється коефіцієнтом ефективності використання засобів, який розраховується як відношення суми валового прибутку до загальної суми господарчих засобів підприємства.

Інтенсивність використання господарчих засобів підприємства виражає показник їх обіговості, який розраховується як відношення виторгу від реалізації

продукції до загальної суми господарчих засобів. Коефіцієнт обіговості показує, скільки разів на рік здійснюється повний цикл виробництва та обороту.

Для характеристики динаміки, структури і показників використання господарських засобів складається таблиця 2.14.

Таблиця 2.14 – Господарські засоби підприємства, їх структура та ефективність використання

Показник	На початок 2024 року		На кінець 2024 року		Зміна		Темп росту, %
	тис. грн	% до підсумку	тис. грн	% до підсумку	тис. грн	% до підсумку	
1	2	3	4	5	6	7	8
Основні засоби	26805	15,6	27654	14,8	849	-0,8	103,2
Нематеріальні активи	261	0,15	157	0,1	-104	0,05	60,2
Оборотні кошти	144754	84,3	159595	85,2	14841	0,9	110,3
Разом господарських засобів	171820	100	187406	100	15586	-	109,1
Виторг від реалізації	273944	-	227996	-	-45948	-	83,23
Прибуток валовий	74122	-	58246	-	-15876	-	78,58
Коефіцієнт ефективності використання засобів	0,4	-	0,3	-	-0,1	-	-
Коефіцієнт оборотності господарських засобів	1,6	-	1,2	-	-0,4	-	-

Аналізуючи господарські засоби підприємства можна зробити висновок, що сума господарчих коштів збільшилась на 15586 тис. грн, таке збільшення відбулося за рахунок зростання суми оборотних засобів, що складає 14841 тис. грн та за рахунок суми основних фондів, які також збільшились і складають 849 тис. грн. Виручка від реалізації продукції зменшилася на 45948 тис. грн.

Таблиця 2.15 – Оцінка впливу показників оборотності на величину оборотних засобів у запасах і витратах

Показник	На початок 2024 року	На кінець 2024 року
1	2	3
Собівартість реалізованої продукції	199822	169750
Одноденні витрати, тис. грн	555,1	471,5
Запаси і витрати, тис. грн	26933	18978
Час обертання, дні	48,5	40,3
Вивільнення засобів за рахунок прискорення оборотності – у днях	-	8,2
– у сумі, тис. грн	-	3866,3
Додаткове залучення засобів за рахунок уповільнення оборотності – у днях	-	-
– у сумі, тис. грн	-	-

Основними результатами діяльності підприємства є суми отриманого доходу і прибутку.

Рентабельність – це показник прибутковості у відношенні до витрачених засобів, фінансових ресурсів, або виробленої продукції.

З метою аналізу розраховується декілька показників рентабельності.

Рентабельність усіх ресурсів: відношення балансового прибутку до загальної суми джерел засобів підприємства. Рентабельність власних ресурсів: відношення балансового прибутку до джерел власних засобів підприємства.

Рентабельність довгострокових ресурсів: відношення балансового прибутку до загальної суми джерел власних засобів та довгострокових кредитів і позик.

Рентабельність продукції: відношення балансового прибутку до собівартості реалізованої продукції.

Рентабельність активів: відношення балансового прибутку до загальної суми господарських засобів підприємства (активів підприємства).

Рентабельність основних засобів (фондовіддача по прибутку): від ношення балансового прибутку до основних засобів підприємства.

В процесі аналізу необхідно охарактеризувати фінансові результати підприємства, їх величину і причини зміни рентабельності підприємства.

Таблиця 2.16 – Фінансові результати підприємства

Показник	На початок 2024 року	На кінець 2024 року	Зміна
Виторг від реалізації продукції, тис. грн	273943,6	227996	-45947,6
Прибуток валовий, тис. грн	74122	58246	-15876
Джерела засобів, усього, тис. грн, у т.ч.:	178643	191424	12781
- власні	26584	31752	5168
- довгострокові кредити і позики	130446	10631	-119815
Рентабельність підприємства, %	22,4	30,4	8 8
Рентабельність власних ресурсів, %	278,8	183,4	-95,4

Продовження таблиці 2.16

1	2	3	4
Рентабельність довгострокових ресурсів, %	56,8	547,9	491,1
Рентабельність продукції, %	27,1	25,6	-1,5
Фондовіддача, грн/грн	10,22	8,24	-1,98

Рентабельність господарства підвищилась на 8 %. Рентабельність власних ресурсів зменшилась на 95,4 % і становить 183,4 %, рентабельність продукції також зменшилась на 1,5% і становить 25,6%.

2.8 Аналіз платоспроможності підприємства

Підприємство вважається платоспроможним, якщо його активи більші за зовнішні зобов'язання, тобто активи підприємства перевищують суму II і III розділів пасиву. Ця умова виконується практично для будь - якого підприємства.

Ліквідність – це спроможність підприємства сплатити свої поточні (короткострокові) зобов'язання в установлені строки. Підприємство ліквідне, якщо його оборотні засоби (II розділу активу) більші за його короткострокові зобов'язання (IV розділ пасиву).

Для кількісної оцінки ступеня ліквідності розраховуються наступні показники:

- коефіцієнт покриття: відношення загальної суми оборотних засобів до короткострокових зобов'язань. Нормативна величина – 2 – 5;

- уточнений коефіцієнт покриття: відношення суми активів, які можна легко реалізувати (грошові кошти і вкладення, дебіторська заборгованість та виробничі запаси), до короткострокових зобов'язань. Нормативна величина – 1 – 2, що відповідає нормальній ліквідності;

– коефіцієнт ліквідності: відношення суми ліквідних активів, тобто грошових коштів і вкладень в розрахунках до короткострокових зобов'язань. Добрим показником вважається величина цього коефіцієнта 0,7 – 0,8;

– коефіцієнт абсолютної ліквідності: відношення грошових коштів і вкладень до короткострокових зобов'язань. Для забезпечення ліквідності підприємства вважається достатньою величина цього коефіцієнту від 0,2 до 0,25;

– коефіцієнт матеріального покриття: відношення суми запасів і витрат до короткострокових зобов'язань. Ріст цього коефіцієнту свідчить про зниження ліквідності;

– час обертання ліквідних активів: відношення суми ліквідних активів (грошових коштів, вкладень і дебіторської заборгованості) до суми одне денних витрат підприємства. Час обертання ліквідних активів показує, скільки днів підприємство може здійснювати господарську діяльність без додаткових джерел надходжень.

Для оцінки ступеня ліквідності підприємства складається таблиця 2.17.

Таблиця 2.17 – Оцінка платоспроможності, стійкості і ліквідності господарства

Показник	На початок 2024 року	На кінець 2024 року	Зміна
1	2	3	4
Власний капітал	39024	26705,5	-12318,5
Короткострокові зобов'язання	12987,4	21609,4	8622
Власні оборотні кошти	3505,5	-7175,5	-10681
Оборотні активи	97584,3	144879,8	47295,5
Запаси	24038,5	49225,7	25187,2

Продовження таблиці 2.17

1	2	3	4
Засоби	931,5	37,7	-893,8
Нормальні джерела	92416,8	137634,7	45217,9
Пасиви	133102,8	178760,8	45658
Позиковий капітал	94078,8	152055,3	57976,5
Довгострокові зобов'язання	81091,4	130445,9	49354,5
Власні оборотні кошти (робочий капітал)	84596,9	123270,4	38673,5
Маневреність робочого капіталу	0,3	0,4	-0,12
Маневреність власних оборотних коштів	0,266	-0,005	-0,27
Коефіцієнт покриття запасів	3,8	2,8	-0,29
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,3	0,1	-0,14
Коефіцієнт фінансової залежності	3,4	6,7	3,28
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,1	-0,3	-0,36
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,7	0,9	0,2
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,037	-0,047	-0,08
Показник фінансового левериджу	2,08	4,88	2,8
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,9	0,9	-0,023
Коефіцієнт ліквідності	0,072	0,002	-0,07
Коефіцієнт матеріального покриття	1,9	2,3	0,43

Зменшення такого показника, як коефіцієнт покриття (з 3,8 до 2,8) є позитивним фактом для господарства. Коефіцієнт ліквідності також зменшився (з 0,072 до 0,002), тому відбулося погіршення фінансового стану господарства про це свідчить зменшення на 893,8 тис. грн суми грошових коштів і вкладень.

Підсумовуючи все вищезазначене можна сказати, що господарська діяльність підприємства вимагає планування, управління і контролю. Щоб підприємства виробляли конкурентоспроможну продукцію та пропонували її як на внутрішньому так і на зовнішньому ринку, вони мають забезпечити високу якість продукції, що виробляють, а це можна досягти використанням високо технологічного обладнання та устаткування. Основу капіталу та виробничого потенціалу підприємства складають його основні засоби. Знання особливостей проведення та обліку операцій з основними засобами є одним з елементів успіху господарства, а це можна одержати завдяки організованому обліку, контролю та аналізу.

Висновки за розділом 2

Об’єктом дослідження в другому розділі слугувала виробничо-фінансова діяльність Товариства з обмеженою відповідальністю «Смарт Індастрі Груп». Підприємство спеціалізується на п'яти напрямках діяльності: промисловому програмуванні, введення технічних об’єктів в експлуатацію, розробці Desktop і Web додатків та розробці технічної документації.

Аналізуючи динаміку основних обсягових показників діяльності ТОВ «Смарт Індастрі Груп» можна зробити висновок, що вцілому обсяг товарної продукції, незважаючи на пануюче негативне макроекономічне середовище в нашій державі, постійно зростає в період з 2021 р. по 2023 р. Це обумовлене особливістю продукції підприємства та можливістю виконання більшості робіт дистанційно. Лише в останній, 2024 рік маємо скорочення обсягу, це пов’язано із

завершенням більшості угод та небажанням замовників поновити їх через ведення бойових дій в нашій державі.

Аналіз стану та ефективності використання основних фондів дозволив з'ясувати, що незважаючи на зростання ступеня зносу основних виробничих фондів, підприємство має досить високий рівень придатності основних засобів, що створює якісне підґрунтя для забезпеченні ефективності господарювання підприємствах, особливо в умовах трансформацій. В 2024 році маємо погіршення ефективності використання основних фондів, відбулося за рахунок того, що обсяг реалізованої продукції зменшується високими темпами.

Проведений аналіз оборотних засобів дозволив встановити, що їх сума збільшилась на 14723,1 тис. грн, така зміна відбулася за рахунок значного зменшення суми запасів і витрат (7955 тис. грн). Час обернення рахунків дебіторів зменшився з 122,4 до 101,7 днів, а операційний цикл збільшився з 211,3 до 221,9 днів, що є негативним фактом діяльності господарства.

На сучасному етапі розвитку науки і техніки все більш високі вимоги пред'являються до виробничих кадрів, управляючим виробництвом, всіма його процесами, формами і видами виробничої і господарської діяльності. Особливі вимоги пред'являються до робочих кадрів, рівню їх кваліфікаційної і освітньої підготовки, що забезпечує рішення складних по управлінню і обслуговуванню виробничих фундацій.

Беззаперечно на роботу господарства впливає платоспроможність підприємства, його фінансова міцність і становище в державі. Для покращення показників необхідно перш за все, підвищити рівень виробництва, для чого в першу чергу необхідно вивільнити грошові кошти на розрахункових рахунках для закупівлі запасних частин, матеріалів, палива. Це дозволить оживити виробництво і покращити основні фінансово-економічні показники. Для поліпшення фінансового стану підприємства необхідно збільшувати обсяг виробництва, освоювати нові види послуг та нові ринки.

Проведений аналіз дозволив з'ясувати, що у 2024 році чисельність працівників зменшилася на 110 осіб, що відбулося за рахунок перегляду та

введенням в дію нових положень Закону України «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію». Відповідно це вплинуло на розмір середньоденного виробітку працюючого. Аналіз динаміки зміни продуктивності праці та зміни середньомісячної заробітної плати показав, що відбувається щорічне підвищення ефективності використання трудових ресурсів, однак це обумовлено катастрофічним скороченням працівників на фоні скорочення обсягу виконаних робіт, що є вельми негативним фактором.

Актуальність проблеми забезпечення ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві пов'язана зі зростанням нецінової конкуренції, а особливо трансформаціями в світовій економіці. Специфіка українського акценту зазначеної проблеми полягає також в тому, що ситуація ускладнюється загальною економічною нестабільністю в державі, інфляцією, низьким рівнем платоспроможного попиту, недосконалістю ринкових відносин. Таким чином проблема забезпечення ефективності управління персоналом підприємства є найактуальнішою та потребує негайного подолання.

3 Напрямки реалізації системи забезпечення ефективності управління персоналом підприємства

3.1 Організаційне проектування як основа формування кадрової структури підприємства

Одним з найважливіших викликів сучасної цифровізації стало питання щодо застосування традиційних управлінських методів, в тому числі методу організаційного проектування. Бурхливий розвиток методу організаційного проектування в XX столітті було тісно пов'язаний з процесами індустріалізації, механізації та автоматизації. І в другій половині XX століття цей метод вже представляв стрункy, логічну, збалансовану систему, що має ряд основних елементів:

1) майбутню структуру підприємства;

2) системи управління;

3) процедури та взаємодії між усіма елементами.

Найважливішою метою розробки системи управління є забезпечення її надійності, стійкості та ефективності, для чого необхідно розробити організаційні елементи, їх зв'язки і процеси.

Процес опису майбутнього стану підприємства, включає кілька взаємопов'язаних напрямків:

- технічний;
- технологічний;
- функціональний;
- економічний;
- соціальні та інші.

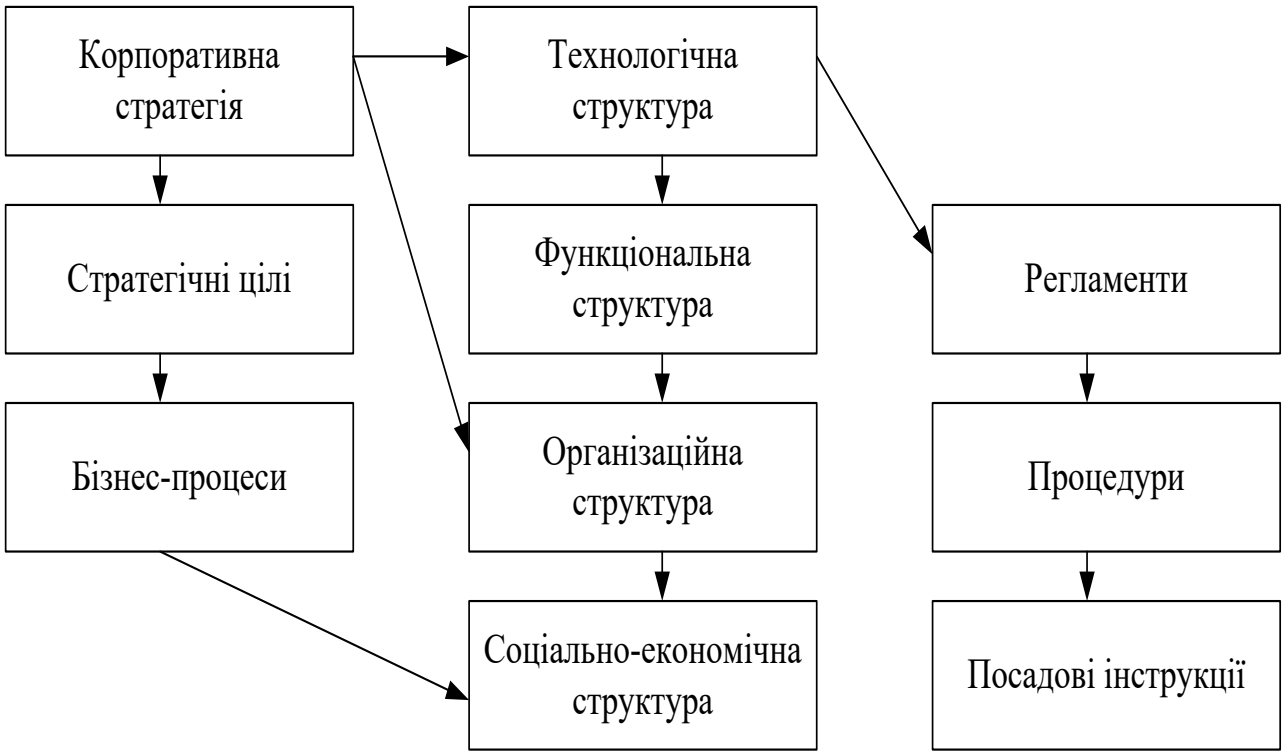


Рисунок 3.1 - Принципова схема проведення організаційного проектування

Виконання робіт з організаційного проектування тісно пов'язане і з системою корпоративного управління, яка являє собою систему управління підприємством, що забезпечує взаємовідносини між власниками, засновниками, менеджерами, працівниками та іншими зацікавленими особами.

Система організаційного проектування повинна забезпечувати досягнення основних цілей корпоративного управління, в тому числі підтримувати процедури, заходи, звітність і правила, які надають можливість керівникам контролювати менеджерів підприємства і впливати на керівників і працівників компанії з метою максимізації прибутку і вартості підприємства. Вибудувані в процесі організаційного проектування організаційна структура компанії, система управління, процедури і взаємопов'язані елементи спрямовані насамперед на підтримку системи взаємовідносин між власниками компанії і менеджерами з питань забезпечення захисту інтересів власників, інвесторів, кредиторів та інших зацікавлених у діяльності компанії сторін, підвищення вартості компанії,

рентабельності, ефективності і продуктивності та інших стратегічних показників.

На основі системи корпоративної звітності менеджерів, що відповідають за поточне управління компанією, приймаються ключові рішення про розподіл результатів діяльності підприємства між стейкхолдерами.

Система організаційного проектування також тісно пов'язана з системою управління підприємства, яка дозволяє власникам, керівника і співробітникам, наділеним владними повноваженнями, впливати на організаційні процеси для досягнення організацією бажаного стану.

Суб'єкти управлінської системи всіх рівнів наділяються повноваженнями приймати рішення щодо розподілу ресурсів організації (матеріальних, фінансових, інформаційних, людських та інших), у тому числі щодо визначення елементів організаційної структури, їх підпорядкованості та посадових обов'язків працівників. Посадові інструкції працівника включають трудові функції, посадові обов'язки, права, повноваження і відповідальність, тобто є кінцевим результатом процесу організаційного проектування.

Майбутній стан підприємства визначається не лише на основі передбачення, прогнозування і планування ймовірного майбутнього, а й відповідно до потреб, уявленнями, досвідом, цілями та іншими факторами, що визначають світогляд суб'єктів управління. Система корпоративного управління і система управління підприємством визначають систему управління персоналом підприємства, яка включає в себе цілеспрямовану діяльність керівників, а також співробітників підрозділу по роботі з персоналом організації з розробки:

- концепції кадрової політики;
- стратегії кадрової політики;
- принципів управління персоналом;
- методів управління персоналом.

Система управління персоналом є зоною відповідальності керівників підприємства і співробітників підрозділу по роботі з персоналом.

Стрімкі процеси цифровізації, які істотно впливають на зміну техніко-технологічної, управлінської, соціально-економічної, інформаційної та інших підсистем організації зробили дуже актуальним питання про застосовність традиційного методу організаційного проектування в ситуації цих радикальних змін. Гостро стоїть питання про те, чи актуальні колишні сформовані підходи в процесі організаційного проектування або потрібна розробка і застосування принципово нових методів формування управлінських організаційних систем.

Дослідження наявних наукових здобутків з даної тематики, що було проведено в першому розділі роботи дозволив виділити найбільш сучасний та актуальний напрямок який розкриває особливості проведення комплексу робіт з процедур організаційного проектування одночасно з цифровізацією основних функцій і процесів в умовах переходу до змішаного режиму роботи співробітників підприємства. Традиційну методику організаційного проектування слід адаптувати відповідно до умов сьогодення, що наразі характеризуються трансформаційними змінами обумовлених цифровізацією, виникненням часткової віддаленої/дистанційної зайнятості працівників, інтелектуалізацією та ін.

Для цього слід обов’язково звернути увагу на адаптацію методики організаційного проектування, проведення дослідження, коригування організаційної структури, елементів системи управління та організаційних процесів і зв'язок оновленої системи управління з інформаційною системою, яку теж слід істотно доопрацювати за наступними напрямками:

1) організаційна структура;

2) розподіл трудових функцій, прав і відповідальності;

3) оцінка посад/робочих місць;

4) показники діяльності.

Кожен напрямок включає в себе 4 етапи:

1 етап. Діагностика підприємства.

2 етап. Організаційний аудит.

3 етап. Організаційна мета.

4 етап. Організаційні принципи.

На першому етапі «аналізу поточної ситуації» (опис ситуації як вона є) необхідно виявити специфіку діяльності підприємства і ключові проблеми. Запропонована методика організаційного проектування містить збір, аналіз, обробку інформації та формування пропозицій і рекомендацій з 10 основних питань.



Рисунок 3.2 - Етапи та напрямки організаційного проектування

1 Які механізми і технології доцільно застосувати для ефективного впровадження організаційних принципів? За напрямком "Оргструктура" досліджувалися наступні елементи:

- оцінка існуючої організаційної структури;
- розробка принципів і методології побудови оргструктури;
- уніфікація назв структурних підрозділів;
- уніфікація та систематизація назви посад;
- оцінка / аналіз чисельності персоналу;

- оцінка / тарифікація посад (грейдінг);

- впровадження системи планування чисельності персоналу;

- оцінка і розвиток інформаційної системи управління оргструктрою.

2 Як може бути побудована структура підрозділу по роботі з персоналом, які функції повинні бути централізовані, а які — децентралізовані? Наприклад, при аналізі структури підрозділу по роботі з персоналом оцінювалися типова структура підрозділу по роботі з персоналом, в тому числі підрозділу:

- рекрутингу;

- оцінка;

- кадрового діловодства;

- мотивації, у т. ч нормування праці;

- внутрішніх комунікацій (можна додати функції адаптації);

- розвитку (можна додати функції адаптації);

- оргструктури.

Функції можуть бути поєднані в підрозділах або у співробітників (якщо немає достатнього обсягу роботи). При цьому не можна поєднувати наступні функції через конфлікт інтересів: підбір і оцінку, підбір і мотивацію, підбір і кадрове діловодство, кадрове діловодство і мотивацію (умова для зловживань).

Централізувати потрібно всі процедури щодо топ-менеджерів, ключових працівників і кадрового резерву.

3 За якими критеріями повинна оцінюватися діяльність підрозділу по роботі з персоналом як централізованої функціональної служби? Аналізувалася можливість використання наступних показників:

- виконання нормативу витрат на персонал;

- рівень небажаної плинності;

- ROI з інвестицій в навчання (якщо немає обліку, можна в людино-годинах, абсолютної і відносної вартості навчання);

- рівень забезпеченості персоналом;

- забезпеченість кадровим резервом;

- динаміка інформованості та лояльності персоналу;

- дотримання нормативів по терміну і витратам на підбір персоналу.

Показники залежать від рівня системи обліку та звітності, формули заробітної плати.

4 За якими критеріями повинні оцінюватися функції, делеговані від централізованого підрозділу по роботі з персоналом на рівень регіональних або функціональних структур?

Бажано, щоб система показників централізованого підрозділу по роботі з персоналом, регіональних і функціональних структур була єдиною і була побудована на єдиній звітності. У разі необхідності можуть бути введені спеціальні показники для регіональних і функціональних структур, уточнюючі основні.

5 Як планується просувати і впроваджувати процеси та ініціативи у сфері управління персоналом? Був описаний наступний загальний алгоритм впровадження:

1) аналіз наявної системи;

2) розробка пропозицій щодо зміни методів і процедур;

3) захист пропозиції у вищого керівництва;

4) опис і затвердження нових процедур і методів у вигляді регламенту;

5) навчання співробітників новим процедурам і методам;

6) контроль виконання співробітниками нових процедур і методів;

7) матеріальне і моральне заохочення співробітників підрозділів по роботі з персоналом за дотримання термінів і якість роботи за новими процедурами і методами. Адміністративне покарання невиконання.

6 Як забезпечити єдність кадрової політики в головній компанії, регіональній мережі та групі дочірніх юридичних осіб?

Були розглянуті наступні методи.

- адміністративне впровадження через локальні нормативні акти;

- корпоративне навчання співробітників;

- корпоративна пропаганда;

- матеріальне заохочення бажаних дій співробітників;

- нематеріальне нагородження кращих співробітників;

- контроль через поточну звітність;

- вибірковий кадровий аудит;

- поточний моніторинг процедур і клімату в підрозділах.

7 Які джерела інформації про ринок праці та товарний ринок можуть бути використані для об'єктивної оцінки зовнішньої ситуації? Розглядалося використання таких джерел як:

1) спеціалізовані ЗМІ;

2) огляди спеціалізованих компаній;

3) огляди держорганів;

4) дані вітчизняних і зарубіжних дослідників (монографії, дисертації, дипломи, моніторинги, гранти тощо);

5) корпоративна база даних;

6) обмін інформацій з колегами по галузі та ринку (за згодою керівництва компанії).

8 Якими методами збору інформації про ринок праці та товарний ринок для об'єктивної оцінки «внутрішньої ситуації» пропонується користуватися? Розглядалися наступні методи:

1) оцінка кадрової роботи в компанії на основі системи обліку та звітності;

2) методи збору інформації;

3) облік;

4) безкоштовне користування відкритими джерелами;

5) купівля платних джерел;

6) бартерні обмін інформацією (з дозволу керівництва);

7) отримання інформації із закритих джерел по професійних каналах (держоргани, моніторинг Міжнародної організації праці, дослідження Інституту праці та ін.).

9 Яких результатів можуть очікувати топ-менеджери компанії від впровадження запропонованої концепції, в якій перспективі, за яких витрат? Оцінка проводилася в короткостроковому і довгостроковому періодах.

Короткострокові результати: вирішення поточних проблем в мінімально можливі терміни з мінімально можливими витратами (наприклад, керівництво повинно забути проблему підбору персоналу).

Довгострокові результати: побудова інтегральної системи управління персоналом; досягнення цілей, реалізація завдань і принципів кадрової політики.

10 Яких результатів можуть очікувати акціонери компанії від впровадження запропонованої концепції, в якій перспективі, за яких витратах?

Короткострокові результати: оптимізація витрат на персонал (наприклад, за рахунок впровадження прогресивних кадрових технологій).

Довгострокові результати: збалансованість і прозорість системи управління. Привабливість компанії як роботодавця.

Отже організаційне проектування має певні позитивні результати від впровадження.

Зокрема два великих підрозділи ТОВ «Смарт Індастрі груп» (виробничий та інформаційних технологій) отримали можливість проектувати організаційні процеси, формувати організаційну структуру та її організаційні одиниці та отримувати в автоматизованому режимі положення про структурну одиницю, типову та персональну посадову інструкцію в інформаційній системі, яка була суттєво доопрацьована. Таким чином традиційна методика організаційного проектування після удосконалення може бути успішно застосовувана в умовах запровадження цифровізації організаційних процесів в Україні та у світі.

3.2 Формування моделі розвитку людського капіталу в умовах трансформацій

Теоретико-методичні положення формування та покращення системи удосконалення людського капіталу, як базису для забезпечення конкурентоспроможності та ефективності підприємства, висвітлено в наукових

дослідженнях низки учених, таких як Дикань В. Л., Обруч Г. В., Токмакова І. В., Харченко О. В., Овчиннікова В. О., Корінь М. В., Остапюк Б. Б., Бобітко В. І., Войтюк О. О., Сагайдак М. П., Грішнова О. А., Лич В. М. та ін. [72-78]. Зважаючи на вагомий внесок вчених у розроблення концептуальних засад щодо формування та покращення системи розвитку людського капіталу слід зазначити, що наразі потребує більш детального вивчення дане питання з урахуванням умов сьогодення.

Отже, сконцентруємо увагу на визначенні принципів та положень формування моделі розвитку людського потенціалу в умовах трансформацій.

Навчання співробітників і постійна робота над підвищенням кваліфікації безпосередньо на робочому місці є ознакою підприємства, що успішно розвивається та бажає вкладати кошти у свою перспективу. Це обумовлено тим, що підвищення кваліфікації працівників, їх професіоналізму, забезпечення розвитку, а також більш результативного використання є основою для формування якісного потенціалу інноваційно-інтелектуального розвитку сучасного суб'єкта господарювання.

Важливо звернути увагу на безперервне навчання як процес, що формує особистість людини та створює освітні системи, відкриті для людей різних вікових груп. Таке навчання можливе протягом усього життя і сприяє постійному розвитку особистості та залученню в процес отримання нових знань, навичок, способів спілкування та поведінки [76].

У цілому система розвитку та навчання являє собою комплекс взаємопов'язаних дій, де елементами є функціональні стратегії, що дозволяють здійснити якісне прогнозування та планування потреби у кадрах будь-якої кваліфікації. Розвиток людського капіталу призводить до підвищення продуктивності, зниження плинності кадрів та поліпшення морально-психологічного клімату. Розвиток особистості співробітників сприяє розвитку кадрового потенціалу всього підприємства.

Розглянемо один із напрямків у навчанні співробітників – це навчання без відриву від виробництва. Воно здійснюється у звичному робочому середовищі,

під час навчання використовується документація або матеріали, крім того робочі інструменти та обладнання безпосередньо з робочого місця, що обумовлює дієвість даних навчальних заходів, адже отримані компетенції будуть потрібні співробітнику після завершення навчального курсу.

Зміст занять на робочому місці та їх наповнення визначаються під час взаємодії безпосереднього робочого завдання та певної робочої ситуації. Подібне навчання може проводитись у різних варіантах.

Характерною особливістю може бути навчання, яке сформовано і ведеться безпосередньо для даної компанії і тільки для її працівників. Для співробітників організації розробляється спеціальна програма з урахуванням специфіки діяльності підприємства, його цілей та завдань, основних вимог до професійних компетенцій співробітників.

Викладачами можуть виступати як майстри виробництва на самому підприємстві, а також коучери, запрошені з інших організацій. Необхідність навчання визначається шляхом опитування різних підрозділів.

З урахуванням стратегії розвитку підприємства та зібраних заявок служба персоналу формує поточні та річні плани навчання персоналу. Протягом року план навчання може коригуватися з урахуванням фінансових можливостей підприємства, переміщення співробітників, що додатково викликає необхідність у нових компетенціях, або інших причин. План навчання розробляється на підставі поданих керівниками підрозділів заявок на навчання. Співробітник відділу роботи з персоналом обирає необхідну форму навчання. Це може бути підвищення кваліфікації, навчання на робочому місці із закріпленням наставника, участь у семінарах, тренінгах, професійна перепідготовка, оволодіння додатковою спеціальністю. Потім співробітник, що є відповідальним по роботі з персоналом, узгоджує обрану форму навчання з керівником підрозділу, який подав заявку. Індивідуальні професійні освітні програми керівників та спеціалістів, терміни навчання визначаються менеджером з персоналу за погодженням з керівниками підрозділів та самим працівником.

Виокремлюють різні методи навчання на робочому місці. Найбільш відомим є метод навчання – дублювання. Цей метод полягає в поясненні та демонстрації методів роботи досвідченим співробітником. Воно коротке і спрямоване на навчання конкретної операції, яка входить до переліку базових компетенцій. Цей метод відносно недорогий та ефективний. Однак такий метод дуже вимогливий до компетенцій і знань співробітника, який проводить навчання. В цьому випадку важливим питанням є саме необхідність взаємозв'язку практичного накопиченого досвіду, що забезпечується виробленими навичками, отриманими та розвиненими компетенціями, з одного боку, і наявними теоретичними знаннями та базисними основами – з іншого боку, адже не можна набути ґрунтовного практичного досвіду без теоретичного базису. І неважливо, що було раніше – теорія або практика. Важливо взаємопов'язати ці базові складові (теорію та практику) для досягнення дійсно визначних результатів.

Також навчання персоналу на робочому місці може здійснюватися у формі наставництва. У даному процесі досвідчений співробітник показує учню, як здійснюються різноманітні процедури та роботи на практиці. Вже після цього спостереження настає період самонавчання через знайомство зі спеціалізованою літературою. Це доповнює теоретичну освіту осмисленням прочитаного, спостереженням та аналізом власних дій та виконанням завдань, які регулярно ускладнюються [78].

Для менеджерів, керівників середньої ланки навчання на робочому місці вважається стажуванням. Воно ведеться у вигляді дублювання, безпосередньо з керівництвом, в результаті чого учень отримує нову інформацію про свою професійну діяльність у різних підрозділах підприємства. Стажування є необхідним засобом збільшення творчого потенціалу співробітників та перегляду колишніх підходів до роботи.

Для працівників, яким потрібна багатостороння кваліфікація на робочому місці, використовується метод навчання – ротація. Він є послідовною роботою з отримання знань та накопичення досвіду внаслідок постійної зміни місця роботи.

В результаті, протягом певного періоду часу, ротація позитивно впливає на працівників, стимулює засвоєння нових навичок, допомагає подолати професійну вузькість знань, але потребує істотних витрат і пов'язана з тимчасовим зниженням продуктивності.

Ще один спосіб навчання – «метод близнюків». Він передбачає, що співробітники працюють разом для того, щоб розкрити секрети власних навичок один одному. Через це такого роду метод вважається потенційно конфліктним. Він не завжди результативний, адже партнерство у вигляді опіки та наставництва найкраще лише на вищому рівні, ніж для пересічних співробітників.

Навчання на робочому місці, як правило, містить спостереження за професійним керівником або колегою, якщо вони роблять якусь роботу чи вирішують проблему. Після цього працівник намагається виконати роботу самостійно. Такі стосунки між інструктором і учнем продовжуються на основі принципу «спостерігай і роби», поки співробітник не зможе працювати самостійно, незалежно від наставників [77].

У сучасному світі освітньої інфраструктури існує досить велика кількість ефективних методів, що надають прості, доступні та результативні цифрові інструменти для корпоративного навчання – e-learning або електронне навчання. Комплекс інструментів та програмного забезпечення при впровадженні має бути адаптований під потреби конкретного підприємства. На перших етапах навчання підприємству потрібне чітке вибудовування детальної схеми e-learning, що повинно складатися з трьох основних модулів (рисунок 3.3):

1 Автономна система управління дистанційним навчанням (LMS «Learning Management System»).

2 Навчальний матеріал (контент, електронні курси).

3 Авторські матеріали.

Перед системою управління підприємством стоїть завдання сформувати масштабну базу знань для доступу співробітників до інструментів, впровадження яких допоможе користуватися системою e-learning без обмежень. Базовими наборами інструментів, які працівники можуть застосовувати у навчанні, є:

– дистанційні курси;

– семінари;

– вебінари, відеоконференції;

– авторські програми;

– Skype, соціальні мережі, форуми (для обміну інформацією та спілкування).

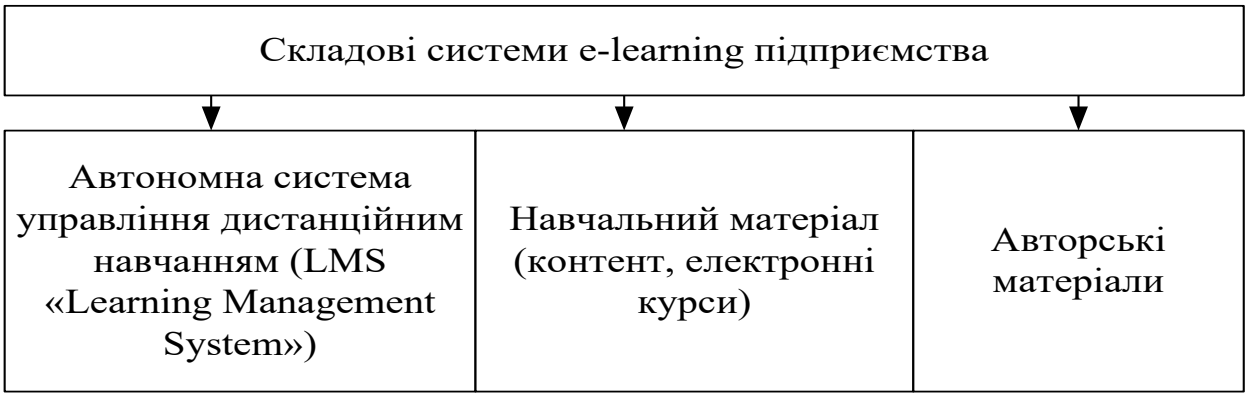


Рисунок 3.3 - Складові системи e-learning підприємства

Отже, людські ресурси, що володіють конкурентними перевагами, знаннями, досвідом і компетенціями, високим інноваційним потенціалом стають ключовим фактором розвитку підприємства та економічного зростання країни в цілому.

Без кваліфікованого персоналу, зацікавленого в результатах діяльності компанії, Неможливий зростання і всебічний розвиток організації. Фахівці по роботі з персоналом (HR, менеджери) безперервно розробляють нові методики навчання, професійного зростання, розвитку інноваційного та креативного мислення у персоналу організацій. Адже для підтримки конкурентоспроможності організації потрібен висококваліфікований і мотивований персонал. Дослідження діяльності "Делойт" свідчить про те, що високоефективні компанії витрачають на процеси найму і розвитку співробітників в 1,5–2 рази більше, ніж інші, і тим самим досягають кращих результатів в 3-4 рази, ніж компанії-конкуренти.

У структурі механізму розвитку людського потенціалу можна виділити наступні елементи управління: базовою освітою як процесом; професійною освітою; підвищенням кваліфікації; підготовкою і перепідготовкою кадрів в організації; мобільністю трудових ресурсів і зайнятістю.

Інноваційне управління людськими ресурсами - це впровадження в роботу підприємства нових видів діяльності, систем і програм, які спрямовані на розвиток творчого, інноваційного потенціалу персоналу компанії. Ці інноваційні напрямки діяльності можуть відображатися в різних HR-сферах, як розвиток і навчання персоналу, компенсації і нагородження, допомога в просуванні співробітників по кар'єрних сходах та інше інноваційне управління людськими ресурсами починається ще до моменту, як новий співробітник офіційно вступив на посаду. При цьому виділяють 5 етапів успішних практик HR-управління.

1. Інновації в сфері найму (Recruitment innovation). Найбільш поширені в області, де спостерігається використання технологій доповненого письма. Сутність в тому, що подається оголошення про вакансію на конкретну посаду, а технологія доповненого листа вже сама знаходить «потрібного», найбільш підходящого за всіма характеристиками кандидата. Для більш швидкого і менш витратного пошуку кваліфікованих фахівців для найму використовуються спеціалізовані програмні забезпечення, в яких HR-фахівці можуть задати точні професійні навички, особистісні якості та інші характеристики найбільш підходящого, на думку керівництва, кандидата. Після встановлення цих параметрів програмне забезпечення автоматично відображає оголошення про вакансії відповідним претендентам, на зручній їм платформі і в потрібний час, що значно спрощує і автоматизує роботу фахівців в області рекрутингу.

Інша технологія, що використовується в наймі - це чат-боти, налаштовані на обробку природної мови (NLP), тобто розпізнавання людської мови і генерація грамотного відповідного тексту. Використання чат-ботів значно спрощує роботу, адже співробітник може швидко і в будь-який час отримати відповідь на питання, що цікавить. Важливо відзначити інновації в попередньому відборі кандидатів: в режимі online організовується система оцінювання, в ході проходження якої

кандидат зіткнеться зі своїми прямими робочими обов'язками. Дані після завершення проходження оцінювання збираються, і на їх основі HR-фахівець вирішує, чи підходить даний кандидат на посаду чи ні.

2. Онбординг (Onboarding адаптація) являє собою процес ознайомлення нового співробітника з робочими процесами, командою і поточними проектами відразу після офіційного найму кандидата на роботу. В даному випадку важливо надати новому працівникові детальні інструкції щодо роботи з корпоративними системами та процесами та забезпечити підтримку більш досвідчених працівників. Онбординг ще включає в себе знайомство співробітника з корпоративною культурою, цінностями, планом розвитку підприємства.

3. Навчання і розвиток (Learning and development) персоналу – невід'ємна частина інноваційного управління людськими ресурсами будь-якої високоефективної організації. Це процес зростання професійних компетенцій співробітників виходячи з потреб відділу і його особистих потреб. Навчання і розвиток персоналу допомагає виростити висококваліфікованих мотивованих і лояльних фахівців для компанії. У багатьох підприємствах прийнято ділитися своєю експертизою з колегами. Співробітники виступають в ролі тренерів, експертів, менторів. Причому часто це не обов'язковий елемент їхньої роботи, колеги залучаються до процесів менторства добровільно, їм подобається допомагати рости іншим, що є показовим фактом зрілості HR-процесів у таких компаніях.

4. Інновації в сфері управління талантами (Talent management). Генезис показує в числі перших були інформаційні панелі або дашборди. Talent Management Dashboard використовується для наочного представлення професійних характеристик і досягнень в компанії співробітника, а також для прогнозування подальшого його розвитку.

5. Інновації в отриманні зворотного зв'язку (Performance management). Для кожного працівника і підприємства вцілому важливо відстежувати свою продуктивність і прогрес в роботі. Часто одних результативних показників недостатньо: потрібно знати і враховувати зворотний зв'язок від колег. Тут

вступають в дію інновації в отриманні зворотного зв'язку. Відгуки про роботу можна запитувати або залишати (при цьому робити їх видимим для розглянутого співробітника або прихованими). Активно використовується практика залишення відгуку про самого себе: це потрібно для позначення менеджеру проблемних професійних моментів, допомоги в їх вирішенні або можливих напрямків кар'єрного розвитку. Також ефективні методи матеріального і нематеріального (видача бейджів, публічні похвала і подяка) заохочення співробітників за їх заслуги. Компанії навіть виділяють окремі цифрові платформи для відображення своєї вдячності персоналу, наприклад, IT-компанія EPAM Systems і їх внутрішня цифрова платформа Heroes.

Соціальна мережа для пошуку і встановлення ділових контактів LinkedIn опублікувала звіт про тренди 2020 року в управлінні людськими ресурсами. Global Talent Trends 2020, констатує особливу роль чотирьох складових:

- досвід співробітника (Employee experience);
- аналіз ефективності персоналу (People analytics);
- внутрішня мобільність (Internal recruiting);
- найм персоналу різних поколінь (Multigenerational workforce).

Досвід співробітника - це все те, що людина відчуває, перебуваючи в компанії: його бажання, почуття і емоції від роботи в команді. У сучасних фірмах прийнято, відкрито заявляти про свої внутрішні переживання і бажання, тому зворотний зв'язок (причому в обидві сторони по вертикалі) вітається і заохочується. Згідно з дослідженням, 96% опитаних HR-фахівців і найнятих працівників стверджують, що досвід співробітника стає все більш важливим в дослідженні діяльності компанії.

Аналіз ефективності роботи персоналу реалізується за допомогою систем планування та обліку робочого часу, які працівники заповнюють самостійно. 73 % компаній, які брали участь у дослідженні, підтвердили, що аналіз ефективності персоналу є пріоритетним аспектом роботи на наступні п'ять років, і 55% компаній відзначили проблеми з проведенням аналізу ефективності.

Внутрішня мобільність має на увазі найм на звільнену позицію співробітників з іншого відділу / команди своєї ж компанії. Це корисно з ряду причин: співробітник розширює свої професійні компетенції, залучається до нового проекту, компанія не втрачає свого співробітника і заповнює вакансію. В середньому працівники залишаються на 41% довше в компанії, де це практикується, ніж в тих компаніях, де немає можливості змінювати сферу своєї професійної діяльності. 73% опитаних компаній вважають найм внутрішніх співробітників особливо важливим процесом для підтримки мотивації і працездатності персоналу і результативності компанії в цілому як наслідок.

Наймання співробітників різних поколінь-четвертий і завершальний тренд звіту Global Talent Trends 2020. Сучасні підприємства не бояться набирати в команди людей різних поколінь, адже кожному з них є, що запропонувати і чому навчитися, від чого компанія швидше досягає своїх стратегічних цілей. 89% опитаних HR-фахівців підтверджують факт більшої успішності компаній, де використовується найм співробітників різного віку.

В цілому для умов інноваційної економіки потрібні заходи щодо переорієнтації ринку освітніх послуг і підвищення трудової мобільності. На мікрорівні необхідний диференційований підхід до різних категорій персоналу в залежності від цілей управління (при наймі, формуванні кадрового резерву) для встановлення критеріїв оцінки.

Кожен бал характеризує ступінь впливу на інноваційний потенціал тієї чи іншої категорії персоналу. Для робітників він найменший, для наукових співробітників – найбільший в силу специфіки їх діяльності. Загальний рівень інноваційного потенціалу організації визначається сукупністю балів за всіма критеріями і групами за допомогою розрахунку показників і їх конвертації в сумарну бальну оцінку. Для оцінки інноваційного потенціалу окремих співробітників і їх категорій визначається інтегральний показник, що виражається в балах, як за критеріями внутрішньої оцінки, так і за наявними критеріями ринкової оцінки (наприклад, рейтингів цитування).

Орієнтиром до підвищення інноваційності повинні виступати нові риси і напрямки розвитку систем мотивації персоналу. Останнє включає в себе відносини між керівниками і персоналом, спрямовані на використання інструментів, методів і технологій стимулювання спонукальних мотивів до професійного та інтелектуального розвитку співробітників, підвищення їх інноваційності та конкурентоспроможності на ринку праці. До відносно нових способів мотивації персоналу відносять системи корпоративного навчання і розвитку – бізнес-тренінги, ділові або рольові ігри, тестування, коучинг, грейдування, KPI, краудсорсинг.

Як відомо, разові заходи навчання персоналу не дають бажаного результату, тому необхідно послідовне проходження кожним працівником окремих стадій навчання в рамках реалізованих інноваційних проектів, що використовують відповідне мотивування. Перспективним, з точки зору інноваційного розвитку особистості, виступає коучинг, що відноситься до менеджерів у зв'язку з необхідністю виявлення їх власних інноваційних можливостей. На базі технології коучингу «GROW» економістами пропонується поетапна робота з інноваційними менеджерами за допомогою використання запитальної техніки: «What, When, Who, Will do».

В області управління людськими ресурсами у вітчизняній економіці флагманом з інновацій в HR-сфері є IT-сфера. Невеликі IT-компанії переймають досвід у більших, інтернаціональних компаній як, EPAM Systems, Wargaming, IBA.

Крім того, все більше промислових підприємств країни використовують процеси Agile та інновації, описані вище, що значно збільшує їх продуктивність. Тут важливо підкреслити слово продуктивність (не автоматизація), адже дослідження «високоефективне управління персоналом» Bersin by Deloitte показує, що близько 45% компаній досі сфокусовано на автоматизації базових процесів. Однак існують більш серйозні пріоритети в удосконаленні управління людськими ресурсами-боротьба з вигоранням персоналу, підвищення зосередженості на завданні і рівня залученості в роботу. Слід зазначити, що на

багатьох промислових підприємствах України організувати внутрішню мобільність, враховуючи специфіку деяких робіт, вкрай складно: на перекваліфікацію працівників займе багато часу і бюджетних коштів. Для того щоб зменшити витрати на такі перетворення на підприємствах слід організувати Learning and development на основі досвіду співробітників організації. Після введення цих двох інновацій у сфері HR-управління, промислові підприємства зможуть підвищити свій рейтинг на ринку.

Результати нововведень на промислових підприємствах можна відстежувати на щорічному конкурсі "Лідер споживчого ринку", де присуджується премія найбільш успішним компаніям з виробництва продуктів харчування, товарів народного споживання та надання послуг.

Новинки в HR-сфері висвітлюються на щорічному конкурсі «Премія HR-бренд року». Участь у HR Digital саміті 2020, який сфокусований на антикризових стратегіях в управлінні персоналом та орієнтований на результат HR-аналітики, масштабованих цифрових інструментах у підборі, мотивації та адаптації персоналу, дозволить задовольнити професійні запити.

Таким чином, успіх організацій багато в чому залежить від інноваційного управління людськими ресурсами, що кидає виклик традиційному управлінню персоналом. Крім того ефективність таких інновацій ґрунтується на принципах системності (з включенням різних методів і процесів управління) і безперервності введення.

В умовах тотальної трансформації зовнішнього середовища, а також з урахуванням особливостей господарювання певного підприємства, яке має активну позицію на ринку, повинно багато уваги приділятися як навчанню без відриву від виробництва, так і формування системи розвитку людського капіталу підприємства в умовах цифровізації (рисунок 3.4).

Так, одним із важливих кроків у напрямку розвитку власного внутрішньокорпоративного навчального процесу може стати впровадження цифрових методів навчання та атестації за допомогою корпоративного кросплатформенного порталу.

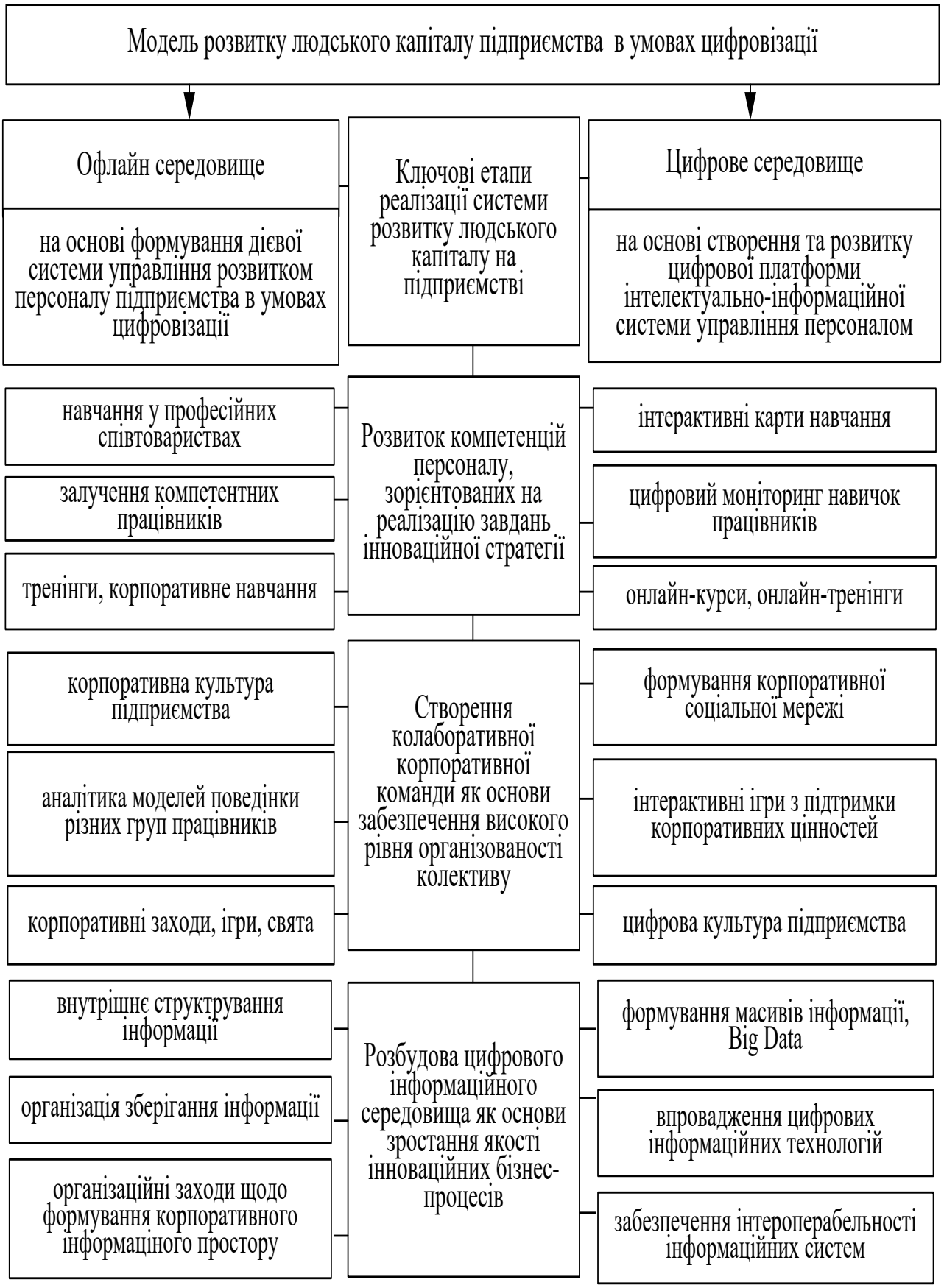


Рисунок 3.4 - Модель розвитку людського капіталу підприємства в умовах цифровізації

Цей крок дозволить значно оптимізувати навчально-методичний процес за допомогою організації доступу співробітників до централізовано розміщених навчальних матеріалів не лише на своєму робочому місці, але й з будь-якої точки світу, де є доступ до глобальної мережі Інтернет: будь-який співробітник компанії для розвитку компетенцій, оновлення існуючих знань або набуття нових навичок може скористатися навчальними та презентаційними матеріалами, питаннями до атестації за допомогою будь-якого гаджета (ноутбук, смартфон, планшет та ін.).

З метою забезпечення можливості детального вивчення професійних положень, розвитку атмосферно-інтерактивної складової навчального процесу підприємство може силами власного штату інженерів з навчання вести постійне формування тематичних відеоматеріалів. При цьому всі матеріали будуть пророблятися співробітниками компанії, безпосередньо на робочих місцях, що несе в собі максимальну практикоорієнтованість знань, їх засвоюваність та можливість подальшого застосування у повсякденній роботі.

Навіть найкраще рішення, згідно з цим підходом, може бути абсолютно неефективним, якщо люди в команді недостатньо зацікавлені в ньому або не розуміють його. Чим більше прихильність команди прийнятим рішенням, тим більше буде узгодженість і мотивація учасників при впровадженні такого рішення в свою практичну діяльність.

Фасилітаційне лідерство дозволяє учасникам команди розширювати і проявляти свої можливості в самоорганізації для досягнення спільних цілей. Лідер створює в команді умови, в яких співробітники можуть активно пропонувати унікальні та сміливі ідеї, висловлювати свої думки, передбачувані загрози чи можливості, проявляти ініціативу, приймати рішення та працювати з іншими, поділяючи спільну відповідальність.

Розвитку здатності до самоорганізації та самоврядування в команді, оптимізації результатів для всіх зацікавлених сторін. Слід виокремити п'ять основних елементів фасилітуючого лідерства в команді.

1 Формулювання значущої мети. Лідер-фасилітатор вміє описувати кінцеву мету або бачення таким чином, що спонукає команду взяти участь і взяти на себе зобов'язання досягти цієї мети.

2 Створення та підтримка конструктивної атмосфери в команді. Фасилітуючі лідери створюють безпечне середовище, яке заохочує прояв різних думок і конструктивний конфлікт в команді, зміцнює довіру, створює атмосферу співпраці, підтримки.

3 Управління опором співробітників. Фасилітуючий лідер розуміє, що опір змінам є частиною людської природи і відбувається в команді з наступних причин: співробітники можуть не розуміти зміни, вони можуть не погоджуватися зі змінами або, можливо, вони просто не зацікавлені в майбутніх змінах. Якою б не була причина, лідер-фасилітатор так працює зі своєю командою, щоб допомогти кожному знайти прийнятні способи усунути перешкоди, що виникають, і швидше рухатися до спільної мети.

4 Створення потенціалу для самоврядування. Фасилітаційні лідери зосереджуються на тому, щоб допомогти членам команди стати більш самодостатніми та вирішувати проблеми самостійно. Такі лідери розглядають учасників команди як партнерів, з якими працюють спільно.

5 Моделювання дій команди. Фасилітаційні лідери послідовно моделюють спільний шлях команди, подаючи приклад, узгоджуючи спільні дії зі спільними цінностями та спільно формуючи спільне бачення та рух до результату, допомагаючи команді вдосконалювати свої знання та навички в процесі взаємодії.

Отже, фасилітаційне лідерство є системним підходом в управлінні командами, який допомагає керівникам:

- спонукати членів команди проявляти ініціативу, активну участь у спільній діяльності та спільній роботі на результат;

- залучати співробітників до спільного планування дій, прийняття і подальше впровадження якісних командних рішень;

- брати команді відповідальність за проект на себе;

- стимулювати в команді прояви відмінностей для пошуку і реалізації інноваційних рішень;

- створювати в команді сприятливу атмосферу, психологічну безпеку, підтримуючу культуру співпраці і довіру;

- налагодити конструктивну комунікацію в команді (відкритий зворотний зв'язок, можливість слухати один одного і висловлювати свою думку), вчасно виявляти проблеми;

- розвивати співробітників у виконанні ними складних індивідуальних і командних завдань, вчитися на досвіді своєї взаємодії і ставати більш продуктивною командою в майбутньому;

- проходити і успішно справлятися зі змінами;

- організовувати та проводити ефективні зустрічі команди;

- розвивати керівнику свій лідерський потенціал;

- виявляти і розвивати власних лідерів в команді.

Також, застосування підходу фасилітуючого лідерства, пов'язане з рядом недоліків:

- потрібен значний час для його впровадження в практику лідера команди;

- вимагає навичок фасилітації групових обговорень, щоб уникнути хаосу при обговоренні та прийнятті спільних рішень;

- прийняття спільних рішень в команді вимагає більше часу, ніж при інших стилях лідерства;

- зайві повноваження у прийнятті рішень у команди можуть сприяти появі кількох лідерів і боротьбі між ними.

Таким чином, запропонована модель розвитку людського капіталу підприємства в умовах цифровізації ґрунтується на формуванні в межах системи офлайн і цифрового простору. Наявність матеріалів такого формату дозволяє використовувати і повертатися до них знову і знову, забезпечуючи відновлюваність і безперервність навчання. Крім того, такий підхід до роботи надає можливість максимально структурувати, каталогізувати роботу з

навчальними матеріалами, що зрештою забезпечує максимально адресну форму подання навчального матеріалу у межах компетенцій працівника.

Висновки за розділом 3

Наразі маємо корінні трансформації світової економіки та безпосередньо внутрішнього середовища господарювання сучасного підприємства, що обумовлено становлення та розвитком таких процесів як інтелектуалізація, цифровізація, роботизація, глобалізація. Зазначене істотно змінює вимоги до кваліфікації працівників, а також самі методи та інструменти забезпечення підвищення кваліфікації. Саме тому в третьому розділі було сформовано напрямки реалізації, запропонованої в першому розділі, системи забезпечення ефективності використання персоналу підприємства.

В першу чергу сфокусовано було увагу на особливостях організаційного проектування, що є основою для формування ефективної кадрової структури підприємства. Система організаційного проектування повинна забезпечувати досягнення основних цілей корпоративного управління, в тому числі підтримувати процедури, заходи, звітність і правила, які надають можливість керівникам контролювати менеджерів підприємства і впливати на керівників і працівників компанії з метою максимізації прибутку і вартості підприємства. Вибудувані в процесі організаційного проектування організаційна структура компанії, система управління, процедури і взаємопов'язані елементи спрямовані насамперед на підтримку системи взаємовідносин між власниками компанії і менеджерами з питань забезпечення захисту інтересів власників, інвесторів, кредиторів та інших зацікавлених у діяльності компанії сторін, підвищення вартості компанії, рентабельності, ефективності і продуктивності та інших стратегічних показників. Саме тому в роботі сформовано принципову схему

проведення організаційного проектування, а також визначено етапи та напрямки організаційного проектування.

В роботі сконцентровано також було увагу на розробці моделі розвитку людського капіталу в умовах трансформацій, адже підвищення кваліфікації працівників, їх професіоналізму, забезпечення розвитку, а також більш результативного використання є основою для формування якісного потенціалу інноваційно-інтелектуального розвитку сучасного суб'єкта господарювання. Запропонована модель розвитку людського капіталу підприємства в умовах цифровізації ґрунтується на формуванні в межах системи офлайн і цифрового простору. Розкрито новітні інструменти розвитку кадрового потенціалу, що дозволять комплексно реалізувати сформовану модель.

Висновки

Стрімкі процеси глобалізації, роботизації, інтелектуалізації та цифровізації, які істотно впливають на зміну техніко-технологічної, управлінської, соціально-економічної, інформаційної та інших підсистем підприємства актуалізували питання формування дієвої системи управління персоналом підприємства, як ключової ланки забезпечення ефективності його господарювання в період трансформацій. Саме тому перший розділ кваліфікаційної роботи було присвячено дослідженню теоретичних положень забезпечення ефективності управління персоналом підприємства в умовах трансформацій. Це дозволило дійти висновку, що управління персоналом забезпечує безперервне вдосконалювання методів здійснення кадрової політики на підприємстві, використання досягнень сучасної науки у сфері менеджменту й передового практичного досвіду щодо питань управління людськими ресурсами. Завданням сучасного HR менеджера є вміти бачити проблеми, знайти інструменти для їхнього врегулювання, швидко адаптуватися до змін, впроваджувати зміни і бути драйверами змін в епоху цифровізації. Ґрунтуючись на отриманих результатах досліджень було зроблено спробу формування нового погляду на проблему управління персоналом з точки зору когнітивного підходу, що передбачає створення іншої моделі компетенцій, яка включає знання когнітивних інструментів і когнітивних ефектів, що впливають на прийняття рішень при управлінні персоналом організації, знання поведінкових процесів індивіда, а також вміння вирішувати поставлені завдання у сфері управління персоналом і вміння формувати та мотивувати команду за допомогою когнітивних інструментів. В роботі були окреслені найважливіші когнітивні ефекти та інструменти, що впливають на ефективність управління персоналом.

Другий розділ кваліфікаційної роботи присвячено фінансово-економічному аналізу діяльності підприємства, а саме товариства з обмеженою відповідальністю «Смарт Індастрі Груп», основними напрямками діяльності

якого є: промислове програмування, введення технічних об’єктів в експлуатацію, розробка Desktop і Web додатків та розробка технічної документації. Дослідження показало, що підприємство володіє новітніми засобами виробництва, має прийнятний рівні платоспроможності, рентабельності та ліквідності, однак спостерігається недосконаліть системи управління персоналом (переважно невідповідність сучасним умовам господарювання), як наслідок спостерігається втрата кадрового потенціалу.

Зважаючи на отримані в попередніх розділах результатах досліджень, що акцентують увагу на корінних трансформаціях світової економіки та безпосередньо внутрішнього середовища господарювання сучасного підприємства, в третьому розділі було сформовано напрямки реалізації, запропонованої в першому розділі, системи забезпечення ефективності використання персоналу підприємства. В першу чергу сфокусовано було увагу на особливостях організаційного проектування, що є основою для формування ефективної кадрової структури підприємства. Також запропоновано модель розвитку людського капіталу в умовах трансформацій, адже підвищення кваліфікації працівників, їх професіоналізму, забезпечення розвитку, а також більш результативного використання є основою для формування якісного потенціалу інноваційно-інтелектуального розвитку сучасного суб’єкта господарювання. Запропонована модель розвитку людського капіталу підприємства в умовах цифровізації ґрунтується на формуванні в межах системи офлайн і цифрового простору. Розкрито новітні інструменти розвитку кадрового потенціалу, що дозволять комплексно реалізувати сформовану модель.

Список використаних джерел

1 Дикань В. Л., Маслова В. О. Організація виробництва: підручник для студ. вищ. навч. закладів. Харків: УкрДАЗТ, 2012. 421 с.

2 Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І., Шубала І. В., Дзямулич М. І., Потьомкіна О. В., Середа О. В. Управління персоналом : підручник. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

3 Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О. В. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : "Центр учбової літератури", 2013. 272 с.

4 Шевченко Л.С., Гриценко О.А., Макуха С.М. Менеджмент: навч. посіб. Х.: Право, 2013. 216 с.

5 Домінік Р., Даніель С. Управління; пер. з фр. К.: Основи, 1995. 442 с.

6 Шатун В.Т. Основи менеджменту: навч. посіб. Миколаїв: МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с.

7 Михайлов С.І. Менеджмент: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 536 с.

8 Кравченко В.О. Основи менеджменту: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2012. 211 с.

9 Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту. К.: Академвидав, 2007. 464 с.

10 Кучеренко Д.Г. Менеджмент: курс лекцій. М-во праці та соц. політики України, Ін-т підготов. кадрів держ. служби зайнятості України. К.: ІПК ДСЗУ, 2009. 212 с.

11 Мазаракі А.А., Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. та ін. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів. Харків: Фоліо, 2014. 846 с.

12 Мартиненко М.М. Основи менеджменту: Підручник. К.: Каравела, 2005. 496с.

13 Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2015. 560 с.

14 Кожушко Л.Ф., Кузнецева Т.О., Судук О.Ю. Основи менеджменту і маркетингу : навчальний посібник. Рівне: НУВГП, 2016. 291с.

15 Мошека Г. Є. Основи менеджменту. Теорія і практика : навчальний посібник. Київ : Ліра-К, 2017. 528 с.

16 Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент : підручник. К.: Кондор-Видавництво, 2015. 563 с.

17 Сидорчук О.Г., Артим І. І. Основи менеджменту: навч. посіб.д. держ. упр. при Президентові України. Л.: ЛРІДУ НАДУ, 2011. 215 с.

18 Федоренко В.Г. Менеджмент: підручник. Алерта. 2015. 492 с.

19 Кисіль З. Р. Основи управління : посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 232 с.

20 Жигалов В.Т., Шимановська Л.М. Основи менеджменту і управлінської діяльності. К.: Вища школа, 1994. 220 с.

21 Гринько Т.В. Механізм формування конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на міжнародних ринках: монографія. Кривий Ріг : Вид. дім, 2005. 324 с.

22 Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. К.: КНЕК, 2001. 580 с.

23 Бєсєдін М. О., Нагаєв В. М. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід: Підручник. К. : Центр навчальної літератури, 2005. 496 с.

24 Богатирьов І.О. Управління розвитком підприємства: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 Європейський ун-т фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу. К., 2004. 22 с.

25 Бичков О.О. Соціально-економічні регулятори розвитку підприємства. Економіка та держава. 2011. № 9. С. 73-77.

26 Яркіна Н. М. Управління підприємством як економічна категорія (теоретичні аспекти). Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво». 2014. № 1. С. 130–136.

27 Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: підручник. Львів: БаК, 2001.624 с.

28 Хомяков В.І. Менеджмент підприємства. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: Кондор, 2005. 434 с.

29 Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: навч. посіб. Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. 471 с.

30 Шаповал О. А. Концепція управління персоналом підприємства в системі кадрового менеджменту. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2020. Вип. 31. С. 146-149.

31 Маркова С. В., Олійник О. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр». Запоріжжя: ЗНУ, 2013. 80 с.

32 Ковальчук І.В. Економіка підприємства: навч. посіб. К.: Знання, 2016. 679 с.

33 Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.

34 Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Київ:ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371с.

35 Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.

36 Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом: монографія. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 528 с.

37 Дикань В.Л., Єлагін Ю.В., Сухорукова Т.Г. Економіка праці на підприємствах залізничного транспорту: підручник. Х.: УкрДАЗТ, 2012. 275 с.

38 Калініченко Л.Л. Методологічний підхід до управління персоналом підприємств залізничного транспорту в умовах реформування галузі: монографія. Х.: УкрДАЗТ, 2012. 420 с.

39 Романюк Л.М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом. Наукові праці КНТУ : Економічні науки. 2010. Вип.17. С. 210-218.

40 Наумова О.О. Стратегії управління персоналом підприємства. Вчені записки університету «Крок» 2021. 1 (61). С. 137 – 141.

41 Дикань О. В., Бобітко В. І., Войтюк О. О. Удосконалення управління персоналом підприємства. Приазовський економічний вісник. 2019. Вип. 5 (16). С. 144-147.

42 Найдьонова М. В., Кибенко А. Ю. Організаційні засади управління персоналом на залізничному транспорті України. Збірник наукових праць Української державної академії залізничного транспорту. 2013. Вип. 135. С. 136–139.

43 Токмакова І. В., Кузуб А. В. Стратегічне управління персоналом на підприємствах залізничного транспорту. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2016. Вип. 53. С. 110–114.

44 Овчиннікова В.О., Юсупова Т.М., Колєснік А.Ю. Концептуальні положення стратегічного управління знаннями на залізничному транспорті. Вісник економіки транспорту і промисловості 2018. № 62. С. 110–111.

45 Корінь М.В., Шевченко О.О., Шовкопляс О.О. Управління розвитком кадрового потенціалу підприємств в сучасних умовах. Вісник економіки транспорту і промисловості № 60, 2017. С. 238 – 245.

46 Обруч Г. В. Збалансований розвиток підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації економіки: монографія. Харків: УкрДУЗТ, 2020. 402 с.

47 Рульєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом: навч. посіб. К.: КОНДОР, 2012. 324 с.

48 Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Кондор, 2003. 296 с.

49 Новікова М. М., Мажник Л. О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2012. 215 с.

50 Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник. Київ: Академвидав, 2006. 488 с.

51 Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом: навч.-метод. посіб. К.: МАУП, 2001. 112 с.

52 Олійник С. У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Х.: НУА, 2013. 376 с.

53 Грузіна І.А., Дериховська В.І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія. Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.

54 Noe R., Hollenbeck J., Gerhart B., Wright P. Human Resource Management. 11th Edition NY, McGraw-Hill, 2018. 350 p.

55 Дейв Ульріх: "Настав час заново винайти HR..." URL: https://academyocean.com/ua/blog/post/deiv-ulrix-nastav-cas-zanovo-vinaiti-hr

56 Торопова В. І. Кадрова політика підприємства в умовах цифрової економіки. Актуальні питання організації та управління діяльністю підприємств у сучасних умовах господарювання : тези доп. XI Наук.-практ. конф. (25 листопада 2021 р., м. Харків). Харків : Академія внутрішніх військ МВС України, 2021. С. 174 – 175.

57 Овчиннікова В.О. Стратегічне управління розвитком залізничного транспорту України: монографія. Х. : УкрДУЗТ, 2017. 427 с.

58 Корінь М. В. Розвиток інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонного співробітництва : монографія. Харків : УкрДУЗТ, 2019. 401 с.

59 Гуденко О.М., Газізов М.М. Система і стратегія HR-менеджменту для державного управління : навч.-метод. матеріали. К. : НАДУ, 2013. 100 с.

60 Єлейко І. В. Порівняльний аналіз ефективності використання моделей управління трудовими ресурсами. Науковий вісник Ужгородського національного університету, 2018. Вип. 17. Ч. 1. URL: https://intrel.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/09/25.pdf

61 Эрик ван Вулпен. Семь цифровых HR-трендов 2020 года. URL: http://www.management.com.ua/tend/tend1208.html.

62 21 HR jobs of the future URL: https://www.cognizant.com/whitepapers/21-hr-jobs-of-the-futurecodex5450.pdf.

63 Максименко С. Д., Ірхін Ю. Б., Деркач Л. М., Марусинець М. М., Касинець М.М. Психологічна організація модульного формування когнітивних здібностей: генетико-креативний підхід: навчальний посібник. Т. 2. Київ: «Видавництво Людмила», 2023. 356 с.

64 Максименко С., Деркач Л., Кіричевська Е., Касинець М. Психологія когнітивних процесів: науковий посібник. Національна академія педагогічних наук України, Інститут психології імені Г.С. Костюка. Київ: «Видавнцтво Людмила» 2022. 420 с.

65 Базелюк В.Г., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Михнюк С.В. Техніка управлінської діяльності : навчальний посібник. К. : Міленіум, 2022. 424 с.

66 Черчик Л.М. Управління розвитком персоналу та технології самоменеджменту: навчальний посібник. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2022. 269 с.

67 Ратушняк О. Г., Лялюк О.Г. Самоменеджмент : навч. пос. Вінниця : ВНТУ, 2021. 170 с.

68 Прищак М.Д., Лесько О.Й. Психологія управління в організації : навчальний посібник. Вінниця, 2016. 150 с.

69 Романовський О. Г., Шаполова В. В., Квасник О. В., Гура Т. В. Психологія тимбілдингу : навч. посіб. Харків : «Друкарня Мадрид», 2017. 92 с.

70 Леськів Г. З., Левків Г. Я., Бліхар М. М., Гобела В. В., Подра О. П., Коваль Г. В. Самоменеджмент : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внут рішніх справ, 2021. 280 с.

71 Буняк Н.М., Черчик Л.М., Милько І.П. Самоменеджмент: навчальний посібник. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2023. 221 с.

72 Дикань В. Л., Обруч Г. В. Розроблення підходу до формування системи нематеріальної мотивації працівників підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. Економічний вісник Національного гірничого університету. 2020. № 1 (69). С. 96-107.

73 Токмакова І. В., Харченко О. В. Організаційно-кадрове забезпечення ресурсозбереження на підприємствах залізничного транспорту. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2022. № 80. С. 76-85.

74 Овчиннікова В. О., Токмакова І. В., Корінь М. В., Остапюк Б. Б. Управління розвитком персоналу підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2021. № 74. С. 139 - 149.

75 Armstrong M. Strategic Human Resource Management: Improve Business Performance through Strategic People Management. London: Kogan Page. 2021. 307 p.

76 Сагайдак М. П. Економіко-математична модель управління підсистемою "персонал" у системі внутрішнього маркетингу підприємства. Бізнес Інформ. 2019. № 1. С. 154-159.

77 Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносин : підручник. К. : Знання, 2004. 535 с.

78 Лич В. М. Людський капітал України: стан, проблеми, перспективи відтворення : монографія / Київський національний ун-т будівництва і архітектури. К. : КНУБА, 2009. 224 с.

79 Овчиннікова В.О., Висоцька О. Ю., Дьяков М. І. Формування системи розвитку людського капіталу в умовах трансформацій. Вісник економіки

транспорту і промисловості : зб. наук.-практ. ст. Харків : УкрДУЗТ, 2024. № 87. С. 66-71.

80 Висоцька О. Ю. Принципи та положення розвитку людського капіталу в умовах трансформацій. Матеріали 84-ї студентської науково-технічної конференції. Х. : УкрДУЗТ, 2024. 98 с. URL : https://kart.edu.ua/wp-content/uploads/2024/12/programa_sntk-84-.pdf

81 Дикань В. Л., Токмакова І. В., Назаренко І. Л. Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня спеціальності 051 «Економіка». Харків : УкрДУЗТ, 2023. 63 с.

82 Студентська навчальна звітність. Текстова частина (пояснювальна записка). Загальні вимоги до побудови, викладення та оформлення: методичний посібник з додержання вимог нормоконтролю у студентській навчальній звітності /Козар Л.М. [та ін.]; за заг. ред. Л.М. Козара. Х.: УкрДУЗТ, 2018. 54 с.

АКТ

перевірки випускної кваліфікаційної роботи на наявність ознак академічного плагіату

Відповідно до даних сервісу Strikeplagiarism.com кваліфікаційна робота

на тему: «Забезпечення ефективності управління персоналом підприємства в період трансформацій»

автора: ВИСОЦЬКА Альона Юріївна
(ПІБ автора повністю)

містить 0,68 % запозичень. Ознаки академічного плагіату – відсутні.

Перевірку виконала
доцент кафедри економіки та управління
виробничим і комерційним бізнесом _____ Ганна ОБРУЧ
(підпис)

13.12.2024 р.