

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему:

«Удосконалення стратегії розвитку персоналу підприємства»

(тема кваліфікаційної роботи)

Виконав: студент II курсу, групи ДМП-МС23(3)мг
спеціальності: 076 «Підприємництво та торгівля» (ОП
«Митна справа»)

(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

_____/Валерій АГЕСВ
(підпис) (ім'я та прізвище)
Керівник _____/Юрій КОСТІН
(підпис) (ім'я та прізвище)
Рецензент _____/Тетяна ОБИДЄННОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

«До захисту допущено»

В.о. завідувача кафедри _____/Вікторія ЧОБИТОК
(підпис) (ім'я та прізвище)
Нормоконтроль _____/Світлана ШЕПЕЛЕНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)
Секретар ЕК _____/Ірина БЛУДОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Харків – 2025 рік

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва
Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»
Освітньо-професійна програма «Митна справа»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
д.е.н., проф.
Вікторія ЧОБИТОК

(підпис)

«13» січня 2025 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу (дипломну роботу)
другого (магістерського) рівня вищої освіти

здобувачу Валерію АГЕСВУ

1. Тема: «Удосконалення стратегії розвитку персоналу підприємства» затверджена наказом по навчально-науковому інституту № 4801-5/150 від «20» січня 2025 р. _____.
2. Термін здачі закінченої роботи: «25» січня 2025 р. _____.
3. Вихідні дані до роботи: Закони України, Митний кодекс України, Постанови Верховної Ради, Постанови Кабінету Міністрів, національні стандарти України, теоретичні та практичні розробки вітчизняних та зарубіжних авторів за темою роботи, періодичні видання, статистичні дані.
4. Зміст роботи (перелік питань, які належить розробити): 1. Актуальні тенденції розвитку стратегічного менеджменту та управління персоналом на підприємствах. 2. Аналіз ефективності управління трудовими ресурсами та заходів щодо їх розвитку у ТОВ «Правекс груп». 3. Визначення основних шляхів вдосконалення стратегії роботи підсистеми розвитку персоналу _____.
5. Перелік графічного матеріалу (презентаційний матеріал):
1. Мета, об'єкт, предмет та методи дослідження магістерської кваліфікаційної роботи. 2. Функції підсистеми управління розвитком персоналу 3. Блок - схема алгоритму підвищення компетентності й кваліфікації персоналу. 4. Блок-схема алгоритму атестації фахівців, інженерно-технічних робітників і керівників. 5. Динаміка чисельності персоналу за 2021-2023 р.р. 6. Заходи зі вдосконалення системи управління персоналом підприємства. _____.

7. Удосконалена блок-схема алгоритму підвищення компетентності й кваліфікації персоналу. 8. Удосконалена блок-схема алгоритму атестації фахівців, інженерно-технічних робітників і керівників. 9. Послідовність реалізації робіт (стратегія переходу до сучасної підсистеми розвитку персоналу).

6. Консультант:

Розділ	Консультант	Підпис, дата		Оцінка (бали)
		Завдання видав	Завдання прийняв	
	не передбачено			

7. Дата видачі завдання: «13» січня 2025 р.

Керівник:

(підпис) **Юрій КОСТИН**

Завдання прийняв до виконання:

(підпис) **Валерій АГЕСВ**

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН-ГРАФІК виконання кваліфікаційної роботи (дипломної роботи)

№ з/п	Назва етапів роботи та питань, які мають бути розроблені відповідно до завдання	Термін виконання	Позначки керівника про виконання завдань
1	Систематизація матеріалів про діяльність об'єкту дослідження	13.01.2025 р.	
2	Вивчення теоретичного матеріалу, написання першого розділу роботи	20.01.2025 р.	
3	Аналіз діяльності об'єкту дослідження, написання другого розділу	27.01.2025 р.	
4	Розробка та написання рекомендаційної частини роботи	10.02.2025 р.	
5	Завершення вступу та висновків, формування анотації, впорядкування списку літератури	17.02.2025 р.	
6	Перевірка на антиплагіат	21.02.2025 р.	
7	Оформлення дипломної роботи та представлення її на кафедрі	25.02.2025 р.	

Здобувач

(підпис) **Валерій АГЕСВ**

Нормоконтроль:

(підпис) **Світлана ШЕПЕЛЕНКО**

АНОТАЦІЯ

Тема «Удосконалення стратегії розвитку персоналу підприємства».

Магістерська кваліфікаційна робота: 127 с, 9 рис., 14 табл., 4 додатка, 61 літературне джерело.

Об'єкт дослідження – процес удосконалення стратегії розвитку персоналу підприємства.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних і прикладних підходів щодо удосконалення стратегії розвитку персоналу підприємства.

Мета магістерської кваліфікаційної роботи – розробка практичних рекомендацій з удосконалення стратегії розвитку персоналу підприємства.

Методи дослідження - системного, логічного й техніко-економічного аналізу.

Магістерська кваліфікаційна робота присвячена вивченню теоретичних основ і сучасних тенденцій стратегії розвитку персоналу підприємства. У роботі було проведено огляд актуальних тенденцій розвитку стратегічного менеджменту та управління персоналом на підприємствах, структури системи управління персоналом на сучасному підприємстві, а також огляд існуючих методів стратегічного управління на підприємствах; аналіз системи управління персоналом та підсистеми розвитку персоналу ТОВ «ПРАВЕКС ГРУПП», а саме: надана характеристика системи управління персоналом на підприємстві та підсистеми розвитку персоналу, аналіз кадрового забезпечення ТОВ «ПРАВЕКС ГРУПП» та проведено SWOT - аналіз стратегічних альтернатив удосконалення стратегії функціонування підсистеми розвитку персоналу; розроблено заходи з удосконалення стратегії функціонування підсистеми розвитку персоналу, а саме: формування системи інноваційних підходів удосконалення стратегії функціонування підсистеми розвитку персоналу підприємства та послідовності їх впровадження на підприємстві та розробка заходів з інформаційного забезпечення стратегії функціонування підсистеми розвитку персоналу підприємства.

Результати досліджень викликали зацікавленість керівництва та можуть бути впроваджені в діяльність ТОВ «ПРАВЕКС ГРУПП».

Ключові слова: організаційна структура управління, процес управління, розвиток персоналу, система управління персоналом, менеджер, стратегія.

ANNOTATION

Topic "Improving the enterprise personnel development strategy".

Master's qualification work: 127 p, 9 fig., 14 tab., 4 appendices, 61 literary sources.

The object of the study is the process of improving the enterprise personnel development strategy.

The subject of the study is a set of theoretical, methodological and applied approaches to improving the enterprise personnel development strategy.

The purpose of the master's qualification work is to develop practical recommendations for improving the enterprise personnel development strategy.

Research methods - systemic, logical and technical and economic analysis.

The master's qualification work is devoted to the study of the theoretical foundations and modern trends in the enterprise personnel development strategy. The work reviewed the current trends in the development of strategic management and personnel management at enterprises, the structure of the personnel management system at a modern enterprise, as well as a review of existing methods of strategic management at enterprises; analysis of the personnel management system and personnel development subsystem of PRAVEX GROUP LLC, namely: a description of the personnel management system at the enterprise and the personnel development subsystem is provided, an analysis of personnel support of PRAVEX GROUP LLC and a SWOT analysis of strategic alternatives for improving the strategy for the functioning of the personnel development subsystem is carried out; measures to improve the strategy for the functioning of the personnel development subsystem are developed, namely: the formation of a system of innovative approaches for improving the strategy for the functioning of the personnel development subsystem of the enterprise and the sequence of their implementation at the enterprise and the development of measures for information support for the strategy for the functioning of the personnel development subsystem of the enterprise.

The results of the research aroused the interest of the management and can be implemented in the activities of PRAVEX GROUP LLC.

Keywords: organizational structure of management, management process, personnel development, personnel management system, manager, strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. АКТУАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ	12
1.1 Конфігурація системи управління персоналом на сучасних підприємствах	12
1.2 Огляд функцій підсистеми розвитку персоналу	20
1.3. SWOT-аналіз як складова частина стратегічного планування	30
Висновки до розділу 1	39
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ТА ЗАХОДІВ ЩОДО ЇХ РОЗВИТКУ У ТОВ «ПРАВЕКС ГРУПП»	41
2.1 Аналіз організаційної моделі управління персоналом і системи розвитку працівників	41
2.2 Оцінка кадрової складової діяльності ТОВ «ПРАВЕКС ГРУПП»	51
2.3. Аналіз стратегічних альтернатив для вдосконалення стратегії розвитку персоналу за допомогою SWOT - аналіза	66
Висновки до розділу 2	70
РОЗДІЛ 3. ВИЗНАЧЕННЯ ОСНОВНИХ ШЛЯХІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОБОТИ ПІДСИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ	73
3.1 Розробка інноваційних рішень для оптимізації стратегії функціонування підсистеми розвитку персоналу підприємства	73
3.2 Удосконалення алгоритми розвитку працівників підприємства	79
3.3. Визначення заходів з інформаційного забезпечення функціонування підсистеми розвитку персоналу підприємства	87
Висновки до розділу 3	100
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	103
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	108
ДОДАТКИ	115

ВСТУП

Система управління персоналом у сучасних підприємствах ґрунтується на комплексному підході до працівників, які одночасно виконують функції забезпечення виробничо-економічних результатів та є невід'ємною частиною організаційного середовища. Людський капітал розглядається не лише як ресурс, а й як стратегічний чинник, що визначає конкурентоспроможність підприємства.

Дослідники у сфері економіки та менеджменту підкреслюють, що ефективність діяльності підприємства безпосередньо залежить від професійних компетенцій персоналу, рівня їхньої кваліфікації, дисциплінованості, мотиваційної складової та здатності до адаптації в умовах динамічного ринку. Раціональне управління людськими ресурсами передбачає використання системного підходу до їх організації, постійного моніторингу продуктивності, застосування сучасних управлінських технологій та впровадження науково обґрунтованих методів мотивації.

Формування ефективної моделі управління персоналом є ключовим чинником забезпечення довгострокового розвитку підприємства та його стійких конкурентних переваг. Зміни в економічному середовищі диктують необхідність перегляду традиційних підходів до роботи з персоналом, орієнтуючи підприємства на впровадження інноваційних методів управління та розвитку трудового потенціалу.

У сучасних умовах нагальною потребою стає створення оптимальної організаційної структури системи управління персоналом, що дозволить раціонально розподілити обов'язки, підвищити ефективність управлінських процесів і забезпечити реалізацію стратегічних завдань підприємства. Впровадження інтегрованих інформаційних систем, розробка адаптивних механізмів управління та використання прогресивних методів оцінювання

персоналу сприяють підвищенню продуктивності праці та досягненню високих фінансово-економічних показників.

Мета дипломної роботи – розробка практичних рекомендацій з удосконалення стратегії розвитку персоналу.

Для її досягнення послідовно вирішуються наступні завдання:

1. Формування комплексної стратегії вдосконалення системи управління людськими ресурсами підприємства з оптимальними витратами та максимальним результатом.

2. Визначення ролі системи управління персоналом у загальній структурі управління підприємством з урахуванням сучасних вимог і тенденцій.

3. Розробка принципів формування та підтримки інформаційної бази системи управління персоналом, що включає методи збору, обробки та аналізу кадрової інформації.

4. Формулювання тимчасового графіку перетворень системи управління персоналом на найближчі три роки, що передбачає поступове вдосконалення та інтеграцію нових елементів у роботу підсистеми.

5. Розробка етапів створення та впровадження автоматизованої інформаційної підсистеми управління персоналом підприємства (АСУ «Персонал»), що дозволить підвищити ефективність управлінських процесів і забезпечить інтеграцію з іншими інформаційними системами підприємства.

Об'єкт дослідження – процес удосконалення стратегії розвитку персоналу.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних і прикладних підходів щодо удосконалення стратегії розвитку персоналу..

Під час вирішення конкретних завдань застосовувалися різноманітні методи, що дозволяють провести комплексний аналіз проблеми. Спершу використовувалися системні підходи, які забезпечують інтеграцію різних аспектів і визначення взаємозв'язків між компонентами досліджуваної ситуації. Далі логічний аналіз сприяв формуванню структурованої інформації та послідовності у прийнятті рішень. Техніко-економічний аналіз дав можливість

оцінити ефективність запропонованих рішень з точки зору економічної доцільності та технічної виправданості. Застосування цих методів у комбінації забезпечило об'єктивну оцінку ситуації, що сприяло вибору оптимальних варіантів вирішення завдань. Крім того, інтеграція зазначених підходів дозволила сформулювати системне бачення проблеми, що є основою для подальшої оптимізації управлінських процесів.

ТОВ "ПРАВЕКС ГРУП" функціонує як підприємство на основі приватної власності з правом залучення працівників за трудовими договорами. Організація активно працює у деревообробній галузі, займаючись численними виробничими і комерційними процесами. Основною метою діяльності є реалізація виробничо-господарських заходів, спрямованих на створення робочих місць, отримання прибутку від інвестованого капіталу, а також задоволення соціально-економічних інтересів власника та персоналу компанії. Крім того, підприємство бере активну участь у благодійних проектах, виконуючи державні програми та замовлення відповідно до чинного законодавства, а також займається посередницькою діяльністю.

Згідно з положеннями Статуту підприємства, основні напрямки діяльності включають:

- закупівлю, обробку і реалізацію сировини, що є важливим етапом у виробничому процесі;
- виготовлення будівельних матеріалів та їх подальшу реалізацію на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- закупівлю, обробку та продаж сільськогосподарської продукції, що охоплює як рослинництво, так і тваринництво, а також продукти для повсякденного споживання;
- виконання ремонтно-будівельних робіт у всіх сферах народного господарства, що сприяє розвитку інфраструктури;
- надавання транспортно-експедиційних послуг, включаючи вантажні і пасажирські перевезення як по Україні, так і за її межами, що забезпечує мобільність на ринку;

- зайняття оптовою торгівлею продуктами харчування, добавками, горілчаними і тютюновими виробами, а також промисловими товарами та будівельними матеріалами;

- осуществление роздрібної торгівлі товарами, такими як харчові продукти, будівельні матеріали та інші вироби, що сприяє зростанню обсягу споживання серед кінцевих споживачів.

Завдяки широкому спектру діяльності компанія має можливість не тільки забезпечувати внутрішній ринок товарами та послугами, але й активно впливати на зовнішню економіку через експортні операції та міжнародні перевезення.

Для розробки цієї дипломної роботи основними теоретичними і методологічними джерелами є чинні нормативно-правові акти України, серед яких Закони України, укази Президента та постанови Кабінету Міністрів України. Крім того, значний внесок у формування теоретичної бази зробили роботи вітчизняних і міжнародних економістів, що досліджують управління персоналом, створення ефективних організаційних структур на підприємствах, стратегічне планування та економіку промислового виробництва. Зокрема, розглядаються питання аналізу використання трудових ресурсів підприємства, що є важливим аспектом для досягнення оптимальних результатів у бізнесі. Аналіз звітно-статистичних даних також відіграє важливу роль у формуванні підходів до управління персоналом і розвитку підприємства.

Практичне значення роботи полягає у розробці конкретних рекомендацій для вдосконалення функціонування підсистеми розвитку персоналу підприємства. Впровадження цих рекомендацій дозволить підвищити ефективність управління персоналом, що, в свою чергу, сприятиме випуску більш конкурентоспроможної продукції. Розроблені рекомендації можуть бути застосовані для оптимізації існуючих управлінських практик, що має позитивний вплив на загальний розвиток підприємства. Врахування іноземного досвіду дозволяє адаптувати найкращі практики до умов українського бізнес-середовища, що сприяє підвищенню глобальної конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 1

АКТУАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1 Конфігурація системи управління персоналом на сучасних підприємствах

Дослідження сучасних економічних процесів дозволяє зробити висновок, що основою економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності є мікрорівень, що охоплює сукупність підприємств, установ та організацій, які задовольняють зростаючі потреби населення та країни загалом. Ключовим елементом процесу управління підприємством, зокрема його персоналом, є ефективність управлінської діяльності, яка безпосередньо визначає успіхи підприємства та ступінь реалізації його економічного потенціалу.

Управління персоналом є невід'ємною частиною загальної системи менеджменту підприємства. Саме якість управління стає визначальним фактором успішності організації. Підприємство разом із своїми працівниками формує основу для створення валових доходів держави, тому управлінські навички в роботі з персоналом є важливим елементом економічної формули успіху. У рамках економічної системи всі компоненти взаємопов'язані, починаючи від окремого працівника і до глобальних масштабів, тому для вирішення проблеми ефективного управління необхідний комплексний підхід.

Управління являє собою широке поняття, що охоплює специфічний тип соціальної діяльності, що включає етапи планування, оцінки, реалізації проектів та контролю за їх виконанням.

Будь-яке соціальне управління полягає в організації діяльності людей, тому управління персоналом тісно пов'язане з історією загального управління [13]. Протягом багатьох століть ця наука не виділялася як окрема функція в

рамках суспільного управління, і здійснювалась здебільшого на основі інтуїції, досвіду та традицій [24].

Управління персоналом є відносно молодого наукою. В Сполучених Штатах воно розвивалося в контексті біхевіористичних і поведінкових наук, тому відповідна дисципліна, що охоплює аналогічне коло питань, отримала назву «організаційна поведінка» або «управління людськими ресурсами». При цьому організаційна поведінка розглядається як основа управління людськими ресурсами [15].

Термін «наукове управління» вперше ввів не Фрідріх У. Тейлор, як вважають, засновник теорії управління, а представник американських фрахтових компаній Луїс Брандейс у 1910 році. Згодом сам Тейлор почав широко використовувати цей термін, підкреслюючи, що «управління є справжньою наукою, що спирається на чітко визначені закони, правила та принципи» [23].

У Німеччині та кількох інших європейських країнах наука «управління персоналом» традиційно пов'язувалась з економікою підприємства і мала назву «Економіка персоналу» або «менеджмент персоналу». У підручниках з цих дисциплін розглядаються проблеми організації праці, ергономіки, техніки безпеки, планування чисельності, заробітної плати, мотивації [21]. Обмеження цієї науки лише на вищезгадані питання є недоцільним, оскільки «управління персоналом» вивчає не тільки ринкові, а й некомерційні організації (державні та суспільні), а також взаємозв'язки з іншими науками (як одна з функцій і складових менеджменту загалом, з ринком праці, економікою праці, психологією, соціологією, діловими комунікаціями, організаційною поведінкою, трудовим правом, нормуванням праці, організацією праці тощо).

У 1980-1990-х роках зовнішнє середовище в США та Західній Європі характеризувалося несприятливою економічною кон'юнктурою, скороченням масштабів виробництва, звільненням працівників та зростанням часткової зайнятості [11].

Підприємства почали застосовувати метод «3/4», при якому організація наймає лише 75% від необхідної кількості працівників для забезпечення себе від можливого скорочення попиту на свою продукцію [29].

Ще з 1970-х років підприємства шукали шляхи для зниження витрат на робочу силу шляхом збільшення інвестицій у трудозберігаючу техніку, що дозволяло мінімізувати використання живої праці. Це стало частиною стратегічного розвитку, спрямованого на досягнення нових рівнів ефективності та конкурентоспроможності, хоча іноді воно проявлялося в прагненні до повної автоматизації виробництва та «агресивної» комп'ютеризації [11].

Основним девізом модернізації стало: «більша ефективність за меншу кількість працівників».

В результаті прагнення великих компаній обмежити чисельність персоналу лише кваліфікованими фахівцями призвело в 1980-1990-х роках у розвинених країнах до масових звільнень [21].

Перехід до комплексної автоматизації виробництва в розвинених країнах викликав значні сумніви щодо правильності попередніх поглядів, згідно з якими людина повністю витісняється автоматизованими процесами [21].

По-перше, це стосується операцій, які важко автоматизувати або зовсім неможливо піддати автоматизації.

По-друге, це стосується важливої майстерності працівників, особливо в дрібносерійному та індивідуальному виробництві, де необхідні унікальні навички майстра-універсала, здатного забезпечити високу якість на багатофункціональних верстатах.

Ці фактори призвели до процесу деавтоматизації виробництва, коли людський ресурс знову бере на себе низку функцій.

По-третє, посилення ролі працівників обумовлено потребою в інтелектуально насичених виробництвах, де важливі не лише знання, що впроваджуються в технологічні процеси, але й досвід і «неструктуровані знання» людей [21].

Перевага людини у здатності генерувати різноманітні рішення порівняно з «інтелектуальними системами» робить працю декількох адаптивних працівників більш ефективною, ніж дії перепрограмованого агрегату [34].

Отже, сучасний менеджмент, який визнає живу працю найгнучкішою формою капіталу корпорацій, вважає важливим розвиток здібностей працівників, зокрема їх здатності до швидкої адаптації в умовах нестабільного та динамічного виробництва [35].

Управління персоналом передбачає дослідницький підхід, що аналізує людину в цілому, а не лише як виробника товарів чи споживача. Ця галузь вивчає і враховує вплив усіх аспектів на організаційне поведіння людини. Це і є специфіка цієї науки, яка визначає її підхід до дослідження свого об'єкта [21].

У сучасних умовах управління персоналом охоплює низку тісно пов'язаних між собою етапів:

1. Створення ефективної системи кадрового менеджменту, що включає визначення основних завдань, змісту та предмета цієї діяльності, а також встановлення напрямків, принципів і методів, які будуть застосовуватись для конкретної організації.

2. Формування механізму управління персоналом, включаючи розробку оптимальних організаційних структур і штатних розписів кадрової служби, визначення вимог до професійної підготовки та особистих якостей керівників з кадрів, а також процес відбору, навчання та розміщення фахівців з управління людськими ресурсами.

3. Планування ресурсів персоналу, що охоплює складання прогнозів і планів щодо роботи з персоналом, планування чисельності та складу працівників, а також впровадження автоматизованих систем управління людськими ресурсами.

4. Процес підбору персоналу, який передбачає знання та ефективне використання всіх доступних джерел для задоволення кадрових потреб організації.

5. Проведення профорієнтації та адаптації нових працівників, що включає їх інтеграцію в організацію, а також розвиток у них розуміння вимог та очікувань від співробітників і важливості їх праці в межах організації.

6. Розвиток управлінського кадрового потенціалу включає аналіз професійної кваліфікації керівного персоналу, впровадження системи залучення й адаптації молодих спеціалістів, а також створення науково обґрунтованих методик добору та оптимального розподілу управлінських кадрів між структурними підрозділами підприємства.

7. Процес оцінки персоналу та їх професійної діяльності включає організацію системи оцінювання кадрів, розробку принципів і методів роботи з кадровим резервом, а також організацію конкурсів на посади, атестацію працівників і створення ефективних методик для здійснення оцінки.

8. Зважаючи на те, що розвиток персоналу є фундаментальним чинником, вагомим етапом цього процесу виступає організація навчання, яка включає розроблення та впровадження програм професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників підприємства.

9. Керування трудовою дисципліною та рівнем плинності кадрів включає формування системи заробітної плати та пільг, орієнтованої на залучення, найм та утримання кваліфікованого персоналу, а також розробку процедур для підвищення, переведення, зниження або звільнення працівників.

10. Важливим етапом є організація діловодства та оцінка ефективності роботи кадрових служб, що включає ведення особистих справ працівників, облік і звітність щодо кадрів, а також використання оргтехніки та персональних комп'ютерів для автоматизації управлінських процесів у сфері людських ресурсів [29].

Зміни в теорії та практиці управління нерозривно пов'язані з прогресом у промисловості та розвитку науки в цілому. Ці два процеси взаємодіють, підтримуючи один одного на всіх етапах.

В умовах переходу на ринкові відносини та інтеграції національної економіки в глобальну економічну систему постає необхідність розробки

стратегії й політики, які здатні забезпечити конкурентоспроможність організацій. Реакція на зовнішні зміни вже не є достатньою, тому все більше важливим стає усвідомлене управління змінами. Це потребує науково обґрунтованих підходів до прогнозування, регулювання та адаптації організаційних цілей до змінюваних зовнішніх умов. Ключовим фактором досягнення успіху в таких умовах є перехід до сучасної моделі управління персоналом.

З цього часу в ряді організацій починають формуватися комплексні системи управління персоналом, де під єдиним керівництвом заступника директора з кадрів об'єднуються всі підрозділи, що займаються питаннями роботи з кадрами.

Система управління персоналом організації являє собою сукупність структур і процесів, у межах яких здійснюються функції керування персоналом. Вона складається з підсистем загального та лінійного керівництва, а також кількох функціональних підсистем, кожна з яких відповідає за виконання певних однорідних завдань (рис. 1.1).

Підсистема загального та лінійного управління забезпечує керівництво підприємством у цілому, а також координує діяльність окремих функціональних і виробничих підрозділів. Функціонування цієї підсистеми забезпечується керівником організації, його заступниками, керівниками функціональних і виробничих відділів, а також їхніми заступниками, майстрами та бригадирами [22].

Підсистема планування та маркетингу персоналу включає такі функції: формування кадрової політики та стратегії управління персоналом, оцінювання кадрового потенціалу, аналіз ринку праці, організацію кадрового планування, прогнозування потреб у персоналі, рекламування вакансій і підтримку взаємодії із зовнішніми джерелами залучення кадрів для підприємства.

Підсистема, що відповідає за управління наймом та обліком персоналу, охоплює такі функції: організацію процесу найму співробітників, проведення співбесід, оцінку, відбір та прийом кадрів, облік процесів прийому,

переміщення, заохочення та звільнення працівників, а також здійснення професійної орієнтації та ефективного використання трудових ресурсів. Вона також займається управлінням зайнятістю та організацією діловодства в рамках системи управління персоналом.

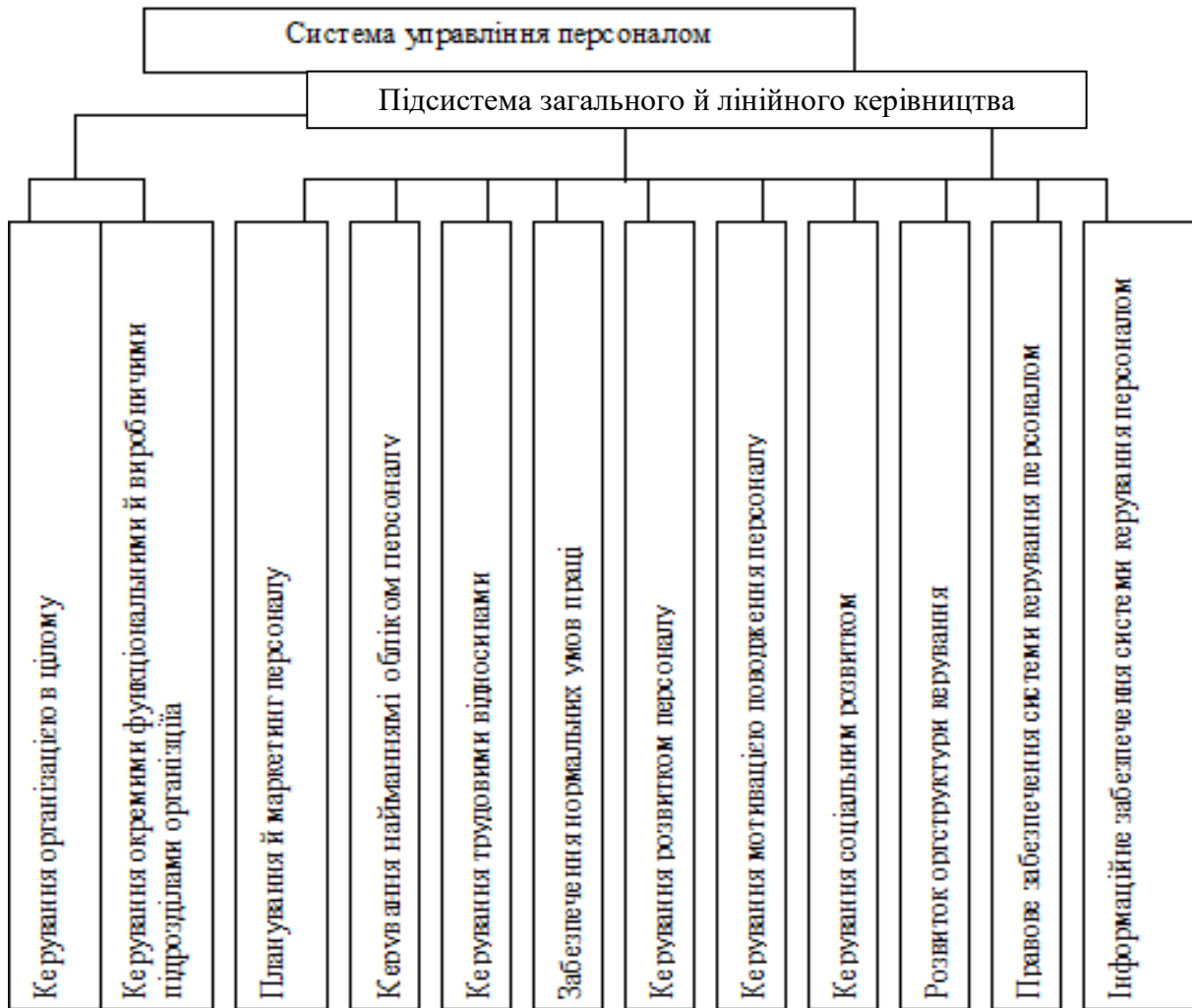


Рис. 1.1 Структура підсистем системи управління персоналом організації.

Підсистема управління трудовими відносинами включає в себе такі завдання: аналіз та регулювання як групових, так і індивідуальних взаємин, контроль та коригування відносин між керівництвом та персоналом, управління виробничими конфліктами й стресами, проведення соціально-психологічної діагностики, моніторинг дотримання етичних норм взаємодії, а також управління співпрацею з профспілками [29].

Підсистема, що відповідає за створення оптимальних умов праці, виконує низку завдань, зокрема забезпечує дотримання психофізіологічних та ергономічних стандартів, контролює відповідність вимогам технічної естетики, а також гарантує охорону праці та навколишнього середовища. Окрім того, вона відповідає за забезпечення воєнізованої охорони організації та окремих керівників.

Підсистема управління мотивацією поведінки персоналу спрямована на регулювання мотиваційних аспектів трудової діяльності, організацію нормування та тарифікації праці, розробку системи оплати праці, а також впровадження механізмів участі працівників у розподілі прибутку та капіталу. Вона також займається формуванням систем морального заохочення та організацією методичного забезпечення управлінських функцій у сфері персоналу [45].

Підсистема, що відповідає за соціальний розвиток, організовує та координує ряд аспектів життєдіяльності організації. Це включає організацію громадського харчування, управління житлово-побутовими умовами, розвиток фізичної культури та культурних заходів, забезпечення охорони здоров'я, організацію відпочинку та дитячих установ, а також вирішення питань, пов'язаних із соціальними конфліктами та стресами. Окрім цього, вона відповідає за організацію продажу продуктів харчування та товарів широкого вжитку, а також соціальне страхування.

Підсистема, що спрямована на розвиток організаційної структури управління, займається аналізом наявної організаційної структури, проектуванням нових моделей управління, розробкою штатного розкладу, а також підготовкою та впровадженням рекомендацій щодо покращення стилю та методів керівництва [27].

Підсистема правового забезпечення в управлінні персоналом орієнтована на вирішення юридичних аспектів трудових відносин, узгодження розпорядчих та інших документів, що стосуються персоналу, а також на регулювання

правових питань, які виникають у процесі господарської діяльності, і надання консультацій з юридичних питань [31].

Підсистема, що забезпечує інформаційні потреби системи управління персоналом, включає в себе функції з обліку та статистики персоналу, а також технічного і інформаційного забезпечення управлінських процесів. Крім того, вона відповідає за надання персоналу науково-технічної інформації, організацію роботи мас-медіа підприємства та проведення патентно-ліцензійної діяльності.

Підсистема, орієнтована на розвиток персоналу, займається організацією навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників, а також процесами призначення на посаду та адаптації нових співробітників. Важливою її функцією є оцінка кандидатів на вакантні посади та проведення регулярних оцінок наявних кадрів. Крім того, підсистема відповідає за організацію раціоналізаторської та винахідницької діяльності, сприяє професійному розвитку та кар'єрному зростанню, а також управлінню кадровим резервом.

Структура підрозділів може варіюватися в залежності від розміру організації: в малих організаціях один підрозділ може виконувати функції кількох підсистем, тоді як у великих структурах кожен підрозділ зазвичай відповідає за виконання окремої функції.

1.2 Огляд функцій підсистеми розвитку персоналу

Останнім часом ключову роль у підвищенні ефективності системи управління персоналом відіграє розвиток підсистеми професійного зростання кадрів. Її функціонування передбачає реалізацію таких напрямів:

1. Професійна орієнтація та соціальна адаптація в колективі. Введення в посаду. Максимізація продуктивності праці нового співробітника починається з належної професійної орієнтації та ефективної адаптації в колективі. Забезпечення успішного входження працівника у нове робоче середовище

потребує розуміння того, що підприємство функціонує як соціальна система, а кожен співробітник є унікальною особистістю. Приєднуючись до організації, новопризначений працівник приносить із собою індивідуальний досвід і сформовані професійні погляди, які можуть як відповідати новим умовам, так і потребувати коригування для ефективного включення у корпоративну культуру.

Протягом періоду адаптації працівник поступово формує нове ставлення до професійної діяльності через процес соціальної інтеграції в корпоративне середовище. Відповідно до концепції Едгара Шейна, соціальна адаптація трактується як поетапне оволодіння структурою владних відносин, засвоєння організаційних доктрин, а також набуття розуміння ключових принципів та цінностей, що визначають діяльність підприємства або його окремих підрозділів [12].

З метою ефективного залучення нового співробітника до внутрішнього середовища підприємства використовуються різноманітні механізми, що можуть мати як офіційний, так і неформальний характер. На початковому етапі працевлаштування персоналу надається необхідна інформація про підприємство, що сприяє формуванню реалістичних очікувань щодо майбутньої діяльності. Наступним кроком стає навчання професійним навичкам та ознайомлення з критеріями ефективної роботи. Додатковими формалізованими засобами соціалізації виступають регламенти, інструкції та рекомендації керівників.

У певних випадках підприємства впроваджують спеціальні програми, спрямовані на формування необхідної корпоративної культури. Такі програми містять конкретні вимоги до поведінки персоналу, забезпечуючи єдність ціннісних орієнтацій та підтримку узгодженого іміджу організації незалежно від рівня ієрархії чи посади співробітника.

У процесі неформальної комунікації, як зазначалося раніше, нові співробітники поступово засвоюють неписані правила функціонування підприємства. Зокрема, вони дізнаються про розподіл реальної влади,

перспективи кар'єрного зростання та підвищення рівня матеріального заохочення, а також про очікуваний рівень продуктивності, якого дотримуються їхні колеги. Цінності, трудові установки та поведінкові норми, сформовані в межах неформальних груп, можуть як сприяти реалізації офіційних стратегічних цілей підприємства, так і суперечити їм, впливаючи на ефективність управлінських процесів.

2. Професійне навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації

Одним із основних завдань підприємств, орієнтованих на досягнення ефективності, є забезпечення високого рівня продуктивності персоналу. Водночас важливим напрямом кадрової політики є підвищення загальної якості трудових ресурсів. Для досягнення цієї мети підприємства застосовують ретельний відбір та набір висококваліфікованих фахівців.

Однак цього недостатньо, оскільки максимальна реалізація професійного потенціалу працівників потребує системного підходу до їхнього навчання та професійного розвитку.

Процес підготовки персоналу передбачає здобуття знань і формування практичних навичок, що сприяють зростанню продуктивності праці. Головним завданням навчальних програм є створення кадрового резерву, що володіє компетенціями, необхідними для реалізації стратегічних цілей підприємства.

Організація професійного навчання є доцільною в кількох випадках. По-перше, коли новий працівник долучається до підприємства та потребує адаптації. По-друге, за умови переведення персоналу на іншу посаду або доручення йому нових функцій. По-третє, коли результати оцінювання демонструють недостатній рівень професійних навичок для якісного виконання посадових обов'язків.

Основні аспекти ефективного навчання персоналу

Система професійної підготовки є складною та структурованою сферою, що передбачає застосування різноманітних методичних підходів. Вибір оптимальних методів навчання визначається специфікою професійної

діяльності та організаційними потребами. До ключових чинників, що забезпечують результативність освітніх програм, належать такі:

а) Наявність мотиваційного чинника. Успішне засвоєння нового матеріалу можливе лише за умови усвідомлення працівниками значущості навчального процесу. Важливо, щоб персонал розумів зв'язок між підвищенням рівня компетентності, зростанням продуктивності та особистою професійною реалізацією.

б) Формування сприятливого навчального середовища. Для досягнення максимального ефекту необхідно створити умови, що стимулюють активне залучення учасників у навчальний процес. Це включає заохочення до навчання, підтримку з боку викладачів, відкритість до запитань та обговорень. Крім того, суттєве значення має фізичне середовище: багато підприємств організовують навчання у спеціалізованих центрах, що забезпечують більш комфортні умови для здобуття знань.

в) Структурування процесу навчання. Освоєння складних навичок потребує їх поступового опанування. Ефективною є методика поетапного навчання, що передбачає практичне закріплення матеріалу на кожному етапі перед переходом до наступного.

г) Забезпечення механізму зворотного зв'язку. Важливим елементом навчального процесу є контроль засвоєння матеріалу та позитивне підкріплення отриманих знань. Це може реалізовуватися через оцінку викладачем досягнень слухачів, схвалення їхніх успіхів або через інтерактивні цифрові системи навчання, що надають негайний відгук на правильність виконання завдань.

3. Періодична оцінка ефективності персоналу

Після завершення етапу адаптації працівника та проходження необхідної професійної підготовки постає завдання визначення рівня результативності його діяльності. Важливою складовою цього процесу є оцінка ефективності виконання трудових функцій, що розглядається як логічне продовження контрольної функції управління. Вимірювання продуктивності персоналу передбачає встановлення критеріїв оцінювання, аналіз отриманих показників та

виявлення можливих відхилень від визначених стандартів із подальшим коригуванням роботи.

Процедура оцінювання ґрунтується на зборі та аналізі інформації щодо якості виконання працівником покладених на нього обов'язків. Надання зворотного зв'язку від керівника дозволяє персоналу отримати об'єктивну інформацію про рівень своєї професійної діяльності, що сприяє своєчасному усуненню недоліків і вдосконаленню робочих навичок. Водночас оцінювання результативності праці допомагає ідентифікувати найуспішніших фахівців, створюючи передумови для їхнього кар'єрного зростання та просування на вищі посади.

Загалом система оцінювання виконує три ключові функції: адміністративну (забезпечення обґрунтованих кадрових рішень), інформаційну (надання персоналу та керівництву об'єктивних даних про рівень продуктивності) і мотиваційну (стимулювання професійного розвитку та підвищення ефективності праці).

Адміністративні функції у сфері кадрового управління

Прийняття рішень щодо кар'єрного зростання, зміни посадового статусу або припинення трудових відносин є важливими аспектами управління персоналом. Для забезпечення ефективності цих процесів підприємство має регулярно проводити оцінку професійної діяльності своїх працівників. Відбір кандидатів на підвищення здійснюється з урахуванням їхніх компетенцій, досягнень та здатності успішно виконувати завдання на новій посаді. Такий підхід не лише дозволяє заповнювати вакантні місця висококваліфікованими фахівцями, а й сприяє зростанню мотивації та самореалізації персоналу. Разом із тим, рішення про підвищення повинно базуватися не лише на успішності виконання поточних обов'язків, а й на наявності потенціалу для ефективного виконання нових функцій. В іншому випадку існує ризик зниження продуктивності праці через недостатню професійну підготовку працівника до більш відповідальних завдань[18].

Зміна посадового призначення може застосовуватися як засіб розширення професійного досвіду, а також у ситуаціях, коли очікується, що нова посада краще відповідатиме навичкам та потенціалу працівника. Іноді таке рішення ухвалюється з метою оптимізації кадрового складу, особливо якщо продуктивність працівника на попередньому місці є недостатньою, але його досвід та професійні заслуги не дозволяють розглядати звільнення як першочерговий варіант. У таких випадках зміна посади може мати характер пониження, що дає змогу зберегти працівника в системі підприємства, одночасно забезпечуючи можливість кар'єрного зростання більш перспективним кандидатам [19].

Якщо працівник отримав зворотний зв'язок щодо результатів своєї діяльності, йому було надано достатньо часу та ресурсів для вдосконалення, але він не виявляє бажання або не має можливості відповідати встановленим стандартам підприємства, трудові відносини з ним мають бути припинені. У будь-якому випадку ухвалення такого рішення потребує об'єктивної системи оцінювання результативності праці, без якої неможливо забезпечити його обґрунтованість [15].

Інформаційний аспект оцінки професійної діяльності полягає у наданні персоналу чітких уявлень про рівень їхньої роботи відносно встановлених стандартів. Коректно організований процес оцінювання дозволяє не лише визначити загальну ефективність працівника, а й окреслити конкретні напрями його подальшого професійного розвитку.

Функція мотивації, що реалізується через оцінювання, сприяє стимулюванню працівників до підвищення продуктивності. Ідентифікація найбільш результативних фахівців дає змогу керівництву заохочувати їх шляхом матеріального та нематеріального стимулювання, зокрема підвищенням заробітної плати, кар'єрним зростанням або визнанням професійних досягнень. Регулярне підкріплення поведінки, що асоціюється з високою результативністю, сприяє її закріпленню у майбутньому [15].

Взаємозв'язок між інформаційними, адміністративними та мотиваційними аспектами оцінки праці є очевидним: дані, отримані внаслідок оцінювання, стають основою для управлінських рішень щодо кар'єрного зростання, а сам процес оцінювання слугує інструментом стимулювання високопродуктивної діяльності.

Щороку доцільно запланувати проведення однієї або двох офіційних сесій оцінювання результатів діяльності персоналу. Водночас процес оцінки має здійснюватися безперервно та адаптивно відповідно до актуальних потреб підприємства, що може передбачати щоденний або частий зворотний зв'язок. У разі виконання короткострокових проєктів аналіз ефективності працівника необхідно здійснювати двічі або тричі на місяць. Для підлеглих, які сумніваються у власних професійних навичках, регулярні обговорення з керівником можуть проводитися кожні кілька днів з метою підвищення їхньої впевненості у собі. Досвідчені та компетентні працівники, які не потребують постійного контролю, можуть отримувати оцінку їхньої діяльності за необхідності, що сприятиме ефективному розподілу управлінських ресурсів.

Об'єктивність у процесі оцінювання підлеглих є одним із ключових принципів ефективного управління. Випадки, коли керівник здійснює оцінку персоналу на основі загальних характеристик, таких як надійність або соціальні навички, можуть призводити до виникнення «ефекту ореолу». Це явище проявляється у схильності оцінювача приписувати працівникові однаковий рівень компетентності в різних аспектах діяльності, навіть якщо певні риси виражені сильніше, ніж інші. Усвідомлення цього ефекту дозволяє підвищити точність оцінки та зробити її більш обґрунтованою.

4. Реалізація ділової кар'єри: управління просуванням по службі

Системи управління кар'єрним просуванням сприяють ефективному використанню кадрового потенціалу підприємства, дозволяючи персоналу максимально реалізувати свої професійні здібності [17].

Впровадження офіційної програми розвитку кар'єри забезпечує сприйняття працівниками їхньої професійної діяльності як послідовності

переходів між різними посадами, що сприяє як організаційному розвитку, так і особистісному зростанню [18]. Це особливо важливо з огляду на результати наукових досліджень, які вказують на пасивне ставлення більшості працівників до власного кар'єрного шляху. Вони часто схильні очікувати, що ключові рішення щодо їхнього професійного зростання прийматимуть інші особи, а не вони самі, керуючись власними інтересами, потребами та кар'єрними амбіціями.

Науковий аналіз свідчить, що ефективні програми кар'єрного просування сприяють підвищенню рівня організаційної лояльності, мотивації до праці, продуктивності діяльності, а також знижують рівень плинності кадрів. Крім того, такі ініціативи дозволяють більш раціонально використовувати професійний потенціал персоналу, що є важливим чинником довгострокового успіху підприємства.

5. Робота з кадровим резервом

Створення кадрового резерву є критично важливою складовою для стабільної діяльності підприємства, оскільки цей процес забезпечує безперервність роботи організації шляхом своєчасного заміщення вакансій у разі непередбачуваних обставин, таких як хвороба, відпустка, відрядження або звільнення працівників. Кадровий резерв складається з частини персоналу, який проходить спеціальну підготовку для виконання більш кваліфікованих обов'язків на відповідних посадах. Для формування такого резерву необхідно враховувати такі вихідні дані, як професійний відбір, аналіз моделей робочих місць, результати атестації кадрів, корпоративну філософію підприємства, а також штатний розклад і плани службової кар'єри [23].

Важливість кадрового резерву стосується підприємств усіх типів (великих, середніх, малих), хоча шляхи вирішення цього питання можуть відрізнятися залежно від розміру організації. На великих підприємствах, де переважає філософія розвитку внутрішнього резерву та уникнення залучення працівників ззовні, основна увага повинна бути спрямована на вертикальну ротацію кадрів для лінійних керівників і горизонтальну ротацію для фахівців

функціональних підрозділів. Проблеми з формуванням резерву можуть виникати в таких сферах, як маркетинг, фінанси, зв'язки з громадськістю, де необхідно залучати працівників зі сторони [23].

Для середніх підприємств, де чисельність персоналу обмежена (до 500 осіб), основну частину резерву можна сформувати із власних співробітників. Частину резерву доповнюють випускники ПТУ та вищих навчальних закладів, яких планомірно готують до більш кваліфікованих посад під час виробничого стажування та першої робочої практики.

Для малих підприємств, що складаються з менш ніж 50 осіб, створення кадрового резерву є більш складним завданням, оскільки такі організації часто обмежені у можливостях залучати нових працівників або забезпечувати довгострокове навчання і підготовку.

Не є економічно доцільним, а й психологічно складним утримувати в штаті одразу декілька спеціалістів на схожих посадах, таких як секретарі-референти, головні бухгалтери, юрисконсульти, програмісти чи маркетингологи. Однак більш ефективним підходом є комбінування різних професій і посад, що передбачає постійну підготовку кадрів та горизонтальну ротацію персоналу [12]. Набагато вигідніше забезпечити, щоб, наприклад, секретар-референт здобув другу вищу освіту у галузі юриспруденції, а бухгалтер — додаткову спеціальність фінансиста, замість того, щоб ризикувати втратити цінних працівників у разі трудових конфліктів або переманювання їх конкурентами.

З іншого боку, для нормального функціонування організації важлива наявність кадрової конкуренції та усунення концепції «незамінних» працівників. Навіть директор не повинен вважатися незамінним, адже завжди має бути можливість заміни його заступником у будь-який момент. Таку кадрову конкуренцію можна реалізувати через горизонтальну ротацію кадрів за моделлю «змія», що передбачає систематичне переміщення фахівців між різними посадами. Наприклад, секретар може працювати інспектором з кадрів, потім юрисконсультом, а згодом маркетингологом [15].

Активний кадровий резерв є сукупністю перевірених фахівців, для яких зберігається найактуальніша інформація, включаючи письмові спостереження та побажання кандидата після зустрічей, а також заповнені психологічні тести. У такому резерві містяться лише останні дані. Резюме систематизуються за критеріями, такими як спеціальність, досвід роботи, рівень заробітної плати тощо. Важливо зазначити, що кількість резюме в активному резерві повинна бути обмеженою, оскільки занадто велика кількість фахівців не забезпечить високої якості. До того ж підтримка зв'язків із численними кандидатами є складним завданням, хоча підтримувати стосунки з кандидатами, особливо з сильними спеціалістами, є необхідним для актуалізації даних. Як правило, з усіма надійними компаніями кандидати охоче підтримують відносини. Саме таким чином працюють найуспішніші рекрутингові агентства [11].

Формування кадрового резерву в першу чергу включає осіб, які проходили співбесіду на інші посади, але не були обрані через незадовільні умови компанії або відсутність відповідності вимогам конкретної позиції. Проте ці кандидати можуть бути корисними для підприємства в майбутньому на інших посадах. У другу чергу в резерв потрапляють цікаві для компанії особи, чиї резюме стали доступними, і з якими можливо провести зустріч для подальшого розгляду на перспективу, попередньо включивши їх до кадрового резерву [18].

Для групи компаній, що працюють як рівноправні партнери, доцільно організувати систему горизонтального обміну кадрами. Це дозволяє забезпечити переміщення фахівців між компаніями, що дозволяє зберігати кадровий потенціал, навіть якщо одна з компаній не має можливості забезпечити кар'єрне зростання на своїй території, тоді як інша компанія групи може запропонувати таку можливість.

Також корисною є система вертикальної ротації, зокрема у холдингових компаніях, що включають материнську та дочірні компанії. У цьому випадку материнська компанія може виконувати не лише інвестиційну, а й методичну

функцію, розробляючи та впроваджуючи ефективні системи управління для використання в дочірніх компаніях [25].

Обмін між компаніями може бути двостороннім: фахівці можуть переходити з материнської компанії до дочірньої на вищі посади або для реалізації нових проектів, а також з дочірніх компаній до материнської на аналогічні посади, але з підвищенням зарплати.

Важливо, щоб кадровий резерв був відкритим і доступним для всіх співробітників, при цьому інформація про його існування повинна бути доведена до відома через наказ директора підприємства.

Таким чином, виконання всіх функцій підсистеми розвитку персоналу сприяє оптимізації роботи управління персоналом і покращує загальну ефективність функціонування підприємства.

1.3. SWOT-аналіз як складова частина стратегічного планування

Стратегічне управління підприємством передбачає розробку та обґрунтування комплексних заходів і планів для досягнення поставлених цілей, з урахуванням технічного, фінансового та трудового потенціалу організації, а також її виробничих і збутових можливостей [16]. При розробці стратегічних позицій організації застосовують як якісні, так і кількісні критерії: перші, що називаються орієнтирами, представляють віддалені цілі, досягнення яких є бажаним результатом стратегічного планування, тоді як другі, які виступають завданнями, характеризують конкретні вимірювані результати.

Варто підкреслити, що формулювання конкретних цілей відображає рівень прийняття рішень, що вимагає розробки відповідних стратегічних завдань; при цьому слід врахувати, що стратегія, розроблена для досягнення певних цілей, може виявитися непридатною для реалізації інших.

Межі орієнтирів, цілей і стратегії є взаємопов'язаними: оскільки стратегія формується на найвищому рівні управління, вона стає як загальним орієнтиром, так і цільовою установкою для всіх підрозділів підприємства.

Процес стратегічного управління включає визначення ключових позицій для майбутнього розвитку згідно з поставленими завданнями, розподіл ресурсів для досягнення стратегічних цілей, створення спеціалізованих центрів керівництва для кожного стратегічного напрямку, а також оцінку і стимулювання виробничих підрозділів та їх керівників за результатами виконання цих завдань.

Діяльність у сфері стратегічного управління спрямована на формування такої стратегічної позиції, що забезпечує довгострокову життєздатність організації в умовах постійних змін. У комерційних структурах керівник, відповідальний за стратегічні питання, гарантує стабільний потенціал прибутковості, адже його завдання полягають у виявленні потреби в проведенні стратегічних змін, розробці організаційної архітектури, що сприяє цим змінам, а також у відборі й підготовці кадрів, здатних реалізувати стратегічні ініціативи [16].

Стратегічне управління охоплює широкий спектр важливих рішень, що стосуються довгострокових перспектив організації, її генеральних цілей та зовнішніх чинників, на які можуть впливати неконтрольовані фактори середовища. Одним із ключових методів стратегічного управління є стратегічний аналіз. Варто підкреслити, що формулювання конкретних цілей відображає рівень прийняття рішень, що вимагає розробки відповідних стратегічних завдань; при цьому слід врахувати, що стратегія, розроблена для досягнення певних цілей, може виявитися непридатною для реалізації інших.

Стратегічний аналіз поділяється на два основних етапи: аналіз зовнішнього середовища та управлінський аналіз. Аналіз зовнішнього середовища зазвичай проводиться відділом маркетингу, тоді як управлінський аналіз є завданням інших функціональних служб підприємства.

Необхідність проведення стратегічного аналізу зумовлена кількома ключовими факторами: по-перше, він є важливим етапом управлінського циклу; по-друге, виступає інструментом для оцінки привабливості підприємства з точки зору зовнішнього інвестора, а також для визначення його позиції в національних і міжнародних рейтингах; по-третє, сприяє виявленню резервів і можливостей підприємства, а також визначенню напрямків адаптації його внутрішніх ресурсів до змін зовнішнього середовища; по-четверте, стратегічний аналіз дозволяє своєчасно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та враховувати їх у стратегії підприємства.

Стратегічний аналіз діяльності підприємства базується на низці підходів та принципів, які визначають його ефективність. Серед них можна виділити такі основні:

- застосування системного підходу, за якого підприємство розглядається як складна відкрита система, яка функціонує в контексті зовнішнього середовища та включає в себе ряд підсистем;
- принцип комплексного аналізу, що охоплює всі складові підсистеми та елементи підприємства в їх взаємозв'язку;
- динамічний принцип або принцип порівняльного аналізу, що передбачає аналіз показників у часі та їх порівняння з аналогічними даними конкурентних організацій;
- врахування специфіки підприємства, зокрема його галузевих чи регіональних особливостей [48].

З огляду на ці принципи, стратегічний аналіз діяльності підприємства здійснюється на різних рівнях прийняття управлінських рішень та розробки стратегії. Зазвичай виділяють три основні рівні управлінських рішень, відповідно до яких здійснюється й аналіз: корпоративний, конкурентний (діловий або бізнес-рівень) та функціональний. Складність стратегічного аналізу полягає в необхідності врахування структурних особливостей підприємства [37].

До основних методів стратегічного аналізу відносяться: ситуаційний аналіз, портфельний аналіз, а також методи збору інформації через спостереження й опитування працівників підприємства з використанням спеціальних методик, таких як діагностичні інтерв'ю. Також широко застосовуються методи колективної роботи, зокрема «мозковий штурм» та конференції. Крім того, важливе місце займають експертні оцінки, математичні методи, такі як аналіз трендів, факторний аналіз та розрахунок середніх показників за спеціальними коефіцієнтами. Інші методи включають кабінетні дослідження, що полягають у роботі з бухгалтерськими та статистичними документами підприємства, а також SWOT-аналіз для дослідження стану зовнішнього середовища організації. Для планування й прогнозування також використовуються сценарні методи.

SWOT-аналіз є одним із основних інструментів для оцінки внутрішнього стану підприємства та аналізу факторів, що можуть впливати на нього, зокрема небезпек або нових можливостей у зовнішньому середовищі. Цей метод використовується в рамках управлінського обстеження підприємства, і є ключовим при виборі стратегії, що найкраще відповідає поточній ситуації. SWOT-аналіз є частиною більш широкого спектра методів, таких як моделі сценаріїв, модель Портера чи методи SPACE, які спрямовані на обґрунтування вибору стратегічних рішень [26].

Відповідь на питання, що стосується сильних і слабких сторін підприємства, дається через аналіз його внутрішнього стану. В той же час, для виявлення небезпек та перспектив розвитку важливим є вивчення зовнішнього середовища. Одна з основних переваг SWOT-аналізу полягає в тому, що він дозволяє отримати комплексну оцінку ситуації, у якій функціонує підприємство. Цей метод дає змогу оцінити фактори, які не піддаються точному вимірюванню, в той час як інші методи, зокрема фінансові, надають більш об'єктивну й кількісно визначену інформацію.

Незважаючи на те, що результати SWOT-аналізу не можуть бути настільки точними, як фінансові показники, і не претендують на високу

ймовірність, вони є надзвичайно важливими для комплексної оцінки діяльності підприємства. Тому було б недоцільно та ризиковано ігнорувати фактори, пов'язані з мотивацією персоналу, проектуванням, НДЕКР або рекламою лише через складність їх кількісного вимірювання [25].

У процесі стратегічного планування SWOT-аналіз дає можливість оцінити ефективність поточної стратегії підприємства. У цьому контексті особливу увагу слід приділяти визначенню сильних та слабких сторін підприємства, оскільки вивчення зовнішніх можливостей і загроз є переважно завданням маркетолога.

Сила організації є унікальною характеристикою, що дозволяє їй вигідно виділятися серед конкурентів. Вона надає підприємству додаткові можливості для розвитку та підвищує його ефективність. Важливо зазначити, що під силою мається на увазі не лише сприятлива ринкова ситуація, яка може благоприятно впливати на кілька компаній одночасно (наприклад, завдяки пільгам або правам), а й внутрішній потенціал організації, який включає досвід, фінансові ресурси, конкурентоспроможність та здатність лідерства її керівника [16].

Слабкість підприємства визначається як відсутність або недостатність важливих елементів в організаційній системі. Вона не завжди є ознакою вразливості підприємства, оскільки її значення залежить від того, наскільки критичними є ці елементи для успіху підприємства в умовах конкурентної боротьби або забезпечення матеріальних ресурсів. Водночас слабкість може стати фактором, що перешкоджає розвитку або навіть призвести до занепаду організації.

Оскільки стратегія орієнтована на майбутнє, необхідно враховувати, що потенційні слабкі сторони можуть з часом перерости в серйозні загрози, особливо в період, що передуює завершенню реалізації стратегічного плану.

Метод SWOT-анализу дозволяє здійснювати управлінське реагування на слабкі сигнали, що виникають у зовнішньому середовищі. При цьому ці сигнали не лише виявляються, але й посилюються на рівні вищого керівництва,

що безпосередньо впливає на формулювання управлінської стратегії підприємства [26].

В рамках методології SWOT спочатку здійснюється виявлення сильних і слабких сторін організації, а також можливих загроз і можливостей, що впливають із зовнішнього середовища. Після цього на основі зібраних даних проводиться аналіз взаємозв'язків між ними. Для цієї мети експерти розробляють набір характеристик, які необхідно детально досліджувати для складання списку сильних і слабких сторін підприємства, а також потенційних можливостей і загроз зовнішнього середовища [18].

Коли визначено список сильних і слабких сторін підприємства, наступним кроком є виявлення взаємозв'язків між цими факторами. Для цього розробляється матриця SWOT, яка відображає ключові взаємозв'язки та можливі сценарії розвитку, як показано в табл.1.1.

Таблиця 1.1

Матриця SWOT-аналізу

	Можливості 1. 2. ...	Загрози 1. 2. ...
Сильні сторони 1. 2. 3.	Сектор «Сильні можливості»	Сектор «Сильні загрози»
Слабкі сторони 1. 2..	Сектор «Слабкі можливості»	Сектор «Слабкі загрози»

Розробник повинен здійснити аналіз і зафіксувати усі можливі комбінації факторів, зокрема виділяючи ті, що повинні бути враховані під час формулювання стратегії поведінки організації в умовах зовнішнього середовища. У випадку комбінацій, що потрапили в сектор «Сильні можливості», стратегія повинна бути спрямована на використання внутрішніх

сильних сторін організації для максимізації вигод від можливостей, що виникають в зовнішньому середовищі [28].

Для пар, що потрапили до сектора «Слабкі можливості», необхідно розробити стратегію, яка дозволить за допомогою зовнішніх можливостей компенсувати внутрішні слабкості організації. У свою чергу, пари, що потрапили до сектора «Сильні погрози», потребують стратегії, спрямованої на використання сильних сторін підприємства для нейтралізації цих загроз. У випадку факторів, що знаходяться в секторі «Слабкі погрози», стратегія повинна передбачати заходи, що не тільки дозволяють позбутися слабкостей, а й запобігти загрозам [12].

Зокрема, ефективне застосування адаптивних стратегій дозволить підприємству мінімізувати ризики, пов'язані зі змінами зовнішнього середовища. Важливим є формування комплексного підходу, що враховує взаємозв'язок між сильними та слабкими сторонами організації, а також її можливостями та загрозами. Розробка антикризових заходів є необхідною умовою для забезпечення стійкості підприємства в умовах високої турбулентності ринку. Крім того, аналіз взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів сприятиме ухваленню більш обґрунтованих управлінських рішень. У результаті стратегічне планування має бути орієнтоване не лише на подолання поточних викликів, а й на довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Визначаючи стратегію, слід враховувати, що можливості та загрози є динамічними. Таким чином, можливість, яку не скористалася організація, може перетворитися на загрозу, якщо її реалізує конкурент. З іншого боку, ефективна нейтралізація загрози може створити нові можливості для підприємства, якщо конкуренти не змогли усунути цю ж загрозу [18].

Для ефективного аналізу зовнішнього середовища методологією SWOT важливо не тільки виявляти загрози та можливості, а й оцінювати їх значущість та ступінь впливу на стратегію організації. Для цієї мети застосовується метод позиціонування кожної конкретної можливості на спеціальній матриці (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Матриця можливостей

Вплив Імовірність використання можливостей	Сильне	Стримане	Незначне
Висока	Сектор «висока ймовірність сильний вплив»	Сектор «висока ймовірність - стриманий вплив»	Сектор «висока ймовірність - незначний вплив»
Середня	Сектор «середня ймовірність - сильний вплив»	Сектор «середня ймовірність - стриманий вплив»	Сектор «середня ймовірність - незначний вплив»
Низька	Сектор «низька ймовірність - сильний вплив»	Сектор «низька ймовірність - стриманий вплив»	Сектор «низька ймовірність - незначний вплив»

Аналогічну матрицю можна побудувати й для оцінки загроз (табл. 1.3).

Окрім методів аналізу можливостей, погроз, сильних і слабких сторін організації, для дослідження середовища може бути використаний метод створення профілю середовища. Цей метод особливо корисний для складання профілю окремих рівнів середовища, таких як макросередовище, безпосереднє оточення та внутрішнє середовище. Завдяки такому підходу можна оцінити відносну важливість окремих факторів середовища для організації.

Профілювання середовища дозволяє систематизувати дані щодо ключових тенденцій та змін, що впливають на діяльність підприємства. Використання цього методу сприяє розробці обґрунтованих стратегічних рішень шляхом визначення потенційних загроз і можливостей. Зокрема, аналіз макросередовища включає оцінку політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів, що можуть мати суттєвий вплив на підприємство. Вивчення безпосереднього оточення дає змогу глибше зрозуміти конкурентне

середовище, споживчі уподобання та ринкові тренди. Аналіз внутрішнього середовища допомагає ідентифікувати організаційні ресурси, компетенції та внутрішні обмеження, що впливають на реалізацію стратегічних ініціатив. Комплексний підхід до створення профілю середовища забезпечує ефективне стратегічне планування та підвищує адаптивність організації до змін. [54].

Таблиця 1.3

Матриця загроз

Ймовірність реалізації погрози	Можливі наслідки			
	Руйнування	Критичний стан	Важкий стан	«Легкий струс»
Висока	Сектор «висока ймовірність – руйнування»	Сектор «висока ймовірність - критичний стан»	Сектор «висока ймовірність - важкий стан»	Сектор «висока ймовірність – легкий струс»
Середня	Сектор «середня ймовірність – руйнування»	Сектор «середня ймовірність - критичний стан»	Сектор «середня ймовірність - важкий стан»	Сектор «середня ймовірність – легкий струс»
Низька	Сектор «низька ймовірність – руйнування»	Сектор «низька ймовірність – критичний стан»	Сектор «низька ймовірність – важкий стан»	Сектор «низька ймовірність – легкий струс»

SWOT-аналіз став важливою складовою частиною стратегічного планування підприємства, оскільки він інтегрує дані щодо всіх аспектів діяльності організації. Його основним завданням є оцінка ресурсів керівництва для ефективного використання зовнішніх можливостей та визначення рівня небезпеки від негативних тенденцій, що можуть ускладнити адаптацію до зовнішніх загроз. На основі цього аналізу формується стратегія, яка оптимально

поєднує внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства з можливостями і загрозами, що виникають в зовнішньому середовищі.

При розгляді зовнішніх факторів враховуються різноманітні аспекти ринкової ситуації, які впливають на здатність підприємства досягти своїх стратегічних цілей, зокрема технологічні та екологічні фактори, а також конкуренція, споживачі і постачальники [26]. Додатково SWOT-аналіз сприяє виявленню потенційних ніш для розвитку та визначенню ключових напрямків удосконалення бізнес-процесів. Його результати дозволяють підприємству не лише розробити ефективну стратегію, а й підвищити свою конкурентоспроможність за рахунок своєчасного реагування на зміни зовнішнього середовища.

Оцінка конкурентних позицій підприємства може здійснюватися за допомогою таких методик, як модель п'яти конкуруючих сил М. Портера, стратегічні ринкові зони Бостонської консультативної групи, методи екстраполяції, а також контрольні цифри та баланс життєвих циклів. В останні роки зростає популярність нових підходів до управління, серед яких виділяються ранжування стратегічних завдань, управління слабкими сигналами та управління в умовах стратегічних несподіванок. Ранжування стратегічних завдань полягає в необхідності класифікації великої кількості завдань за їх важливістю та терміновістю для вирішення.

У результаті аналітичної роботи всі завдання групуються на чотири категорії: найтерміновіші та найбільш важливі, які потребують негайного розгляду; важливі середньої терміновості, що можуть бути вирішені без коригування термінів; важливі, але нетермінові, які потребують постійного контролю; а також завдання, що виникли на основі ненадійної інформації і не потребують уваги.

Управління в умовах стратегічних несподіванок передбачає невідкладне розроблення та впровадження запобіжних заходів для усунення перебоїв у роботі, мінімізації загроз і витрат, а також відновлення нормальної діяльності підприємства. Для забезпечення своєчасного реагування на надзвичайні

ситуації рекомендується наперед розробляти комплекс заходів, що включає спеціалізовані тренування та регулярні навчання для персоналу [28].

Висновки до розділу 1

Управління персоналом виступає ключовим елементом загальної управлінської системи підприємства, і саме ефективність цієї діяльності безпосередньо впливає на його результативність. Важливість підприємства та його персоналу для економічної системи зумовлюється їхньою роллю у формуванні валових доходів країни, що робить управлінське мистецтво, яке охоплює як організацію, так і персонал, важливою складовою економічної стратегії успіху. В умовах сучасної економіки все взаємопов'язано, починаючи від окремого працівника і до глобальних економічних процесів, тому питання ефективного управління потребує комплексного підходу.

Управлінська діяльність охоплює широкий спектр функцій, таких як планування, оцінка, реалізація та контроль за виконанням проектів. У період переходу на ринкові відносини та інтеграції вітчизняної економіки в світову економічну систему виникає необхідність розробки такої стратегії та господарської політики, яка б сприяла збереженню та підвищенню конкурентоспроможності організацій. Тому діяльність підприємств та їхнього керівництва не може обмежуватись лише реакцією на зміни в середовищі. Зростає необхідність активного керування змінами на основі науково обґрунтованих методик передбачення, адаптації та регулювання, які б відповідали цілям організації та вимогам зовнішніх умов.

Ключовим елементом досягнення цього успіху є перехід до сучасної моделі управління персоналом, що включає інтеграцію різних підрозділів, які займаються питаннями кадрів, під єдиним керівництвом заступника директора з управління персоналом.

Система управління персоналом організації являє собою комплексну структуру, що забезпечує реалізацію основних функцій керівництва персоналом. Вона включає в себе як загальну та лінійну організацію керівництва, так і кілька функціональних підсистем, кожна з яких спеціалізується на виконанні конкретних завдань, пов'язаних із управлінням людськими ресурсами.

Управління в умовах стратегічних несподіванок вимагає розробки та впровадження термінових превентивних заходів, спрямованих на усунення збоїв у діяльності, мінімізацію загроз та витрат, а також відновлення стабільної роботи підприємства. Для забезпечення високої оперативності та здатності швидко реагувати на надзвичайні ситуації, рекомендується на етапі планування створити комплекс заходів, включаючи проведення тренувань та спеціальних навчальних заходів для підготовки персоналу до таких випадків.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ТА ЗАХОДІВ ЩОДО ЇХ РОЗВИТКУ У ТОВ «ПРАВЕКС ГРУПП»

2.1 Аналіз організаційної моделі управління персоналом і системи розвитку працівників

Формування ефективної управлінської структури підприємства базується на оптимальному поєднанні виробничих одиниць, серед яких цехи, служби, відділи та філії, що взаємодіють у межах єдиної системи. Взаємозв'язок і субординація між структурними підрозділами вибудовуються з урахуванням раціонального розподілу завдань, що дозволяє забезпечити безперебійну координацію виробничих і управлінських процесів [27]. Ключовим критерієм ефективності такої структури є її здатність сприяти швидкому ухваленню управлінських рішень та адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Окрім того, організаційна структура має відповідати вимогам оперативного контролю та забезпечувати чіткий розподіл відповідальності між керівниками різних рівнів. Мінімізація витрат на утримання управлінського персоналу досягається завдяки впровадженню сучасних методів оптимізації бізнес-процесів і автоматизації управління [25]. Гнучкість структури дозволяє своєчасно реагувати на зміни ринкових умов, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Збалансованість між централізацією та децентралізацією управлінських функцій також є важливим чинником ефективного функціонування підприємства .

Структура управління ТОВ «ПРАВЕКС ГРУПП» наведена на рис. 2.1.

Аналіз організаційної структури управління підприємством дає змогу оцінити ефективність розподілу функцій та взаємодії структурних підрозділів. Вищу управлінську ланку підприємства очолює директор, на якого покладено загальну координацію виробничої, господарської та фінансово-економічної

діяльності. Він відповідає за забезпечення ефективної співпраці всіх структурних одиниць, виконання зобов'язань підприємства та створення умов для впровадження сучасних технологій та управлінських методів.

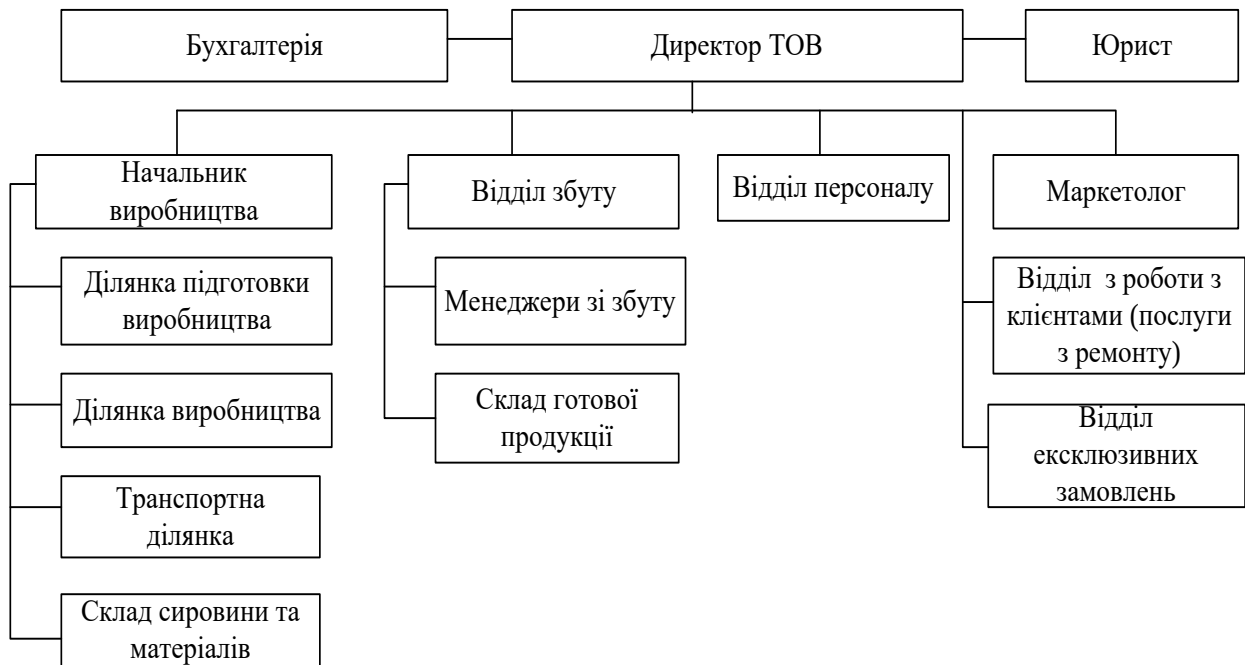


Рис. 2.1 Структура управління ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Функціонування виробничих підрозділів контролюється начальником виробництва, який організовує та координує їхню діяльність. До його обов'язків належить управління процесами випуску продукції, контроль за виконанням виробничих завдань та забезпечення належного функціонування підрозділів, що займаються розробкою нових виробів.

Фінансовий облік та контроль здійснює головний бухгалтер, який відповідає за ведення бухгалтерського обліку та складання звітності. Він формує облікову політику підприємства, надає методичну підтримку персоналу щодо фінансових та облікових питань, а також контролює правильність розрахунків із заробітної плати, податків і платежів. Крім того, головний бухгалтер слідкує за дотриманням законодавчих норм у сфері охорони праці та фінансової звітності.

Маркетингова діяльність підприємства передбачає розробку стратегічної політики, у чому ключову роль відіграє маркетолог. Його функції охоплюють

дослідницьке забезпечення маркетингової сфери, координацію роботи структурних підрозділів у сфері збору та аналізу комерційної й економічної інформації, а також впровадження ефективних методів просування продукції на ринку.

Юридичний супровід підприємства забезпечується юристом, який здійснює правовий контроль усіх аспектів його діяльності. Основні обов'язки охоплюють забезпечення дотримання законодавчих норм, захист правових інтересів підприємства, організацію правової роботи та надання консультацій персоналу з юридичних питань.

Ефективне управління людськими ресурсами вимагає комплексного підходу, що передбачає поєднання функцій кадрового менеджменту, організації праці та соціального розвитку. Відповідальність за ці процеси покладається на відділ персоналу, діяльність якого координує заступник директора з кадрових і соціальних питань.

Керівництво процесами планування, регулювання кадрового руху та сприяння професійному розвитку персоналу здійснюється заступником директора з кадрів і соціальних питань. Його обов'язки включають управління процесами вивільнення та перерозподілу трудових ресурсів, а також забезпечення їх ефективного використання відповідно до стратегічних цілей підприємства.

Аналіз поточних і майбутніх кадрових потреб базується на звітності відділу персоналу, що дозволяє прогнозувати необхідну чисельність працівників і визначати джерела їх залучення. В межах цих завдань здійснюється координація заходів щодо підготовки та підвищення кваліфікації персоналу, а також впроваджуються стратегії оптимізації кадрового складу у співпраці з керівництвом підприємства.

Контроль за організаційно-методичним супроводом навчального процесу, професійної підготовки та перепідготовки кадрів є важливим напрямом діяльності. Особливу увагу приділено оцінюванню фахових і особистісних

характеристик персоналу через атестаційні процедури, а також застосуванню методів соціологічного та психологічного аналізу.

Моніторинг динаміки кадрового складу, аналіз причин його плинності та оцінка ефективності застосованих заходів мотивації є невід’ємними складовими системи управління трудовими ресурсами. Використання матеріальних і нематеріальних стимулів узгоджується з результатами діяльності персоналу, що сприяє підвищенню продуктивності праці.

Для оптимального розподілу кадрів відповідно до їхніх професійних компетенцій і здібностей розробляються рекомендації, спрямовані на підвищення ефективності використання трудового потенціалу.

Організація всіх процесів управління людськими ресурсами здійснюється відділом персоналу, який виконує ключові функції у формуванні, розвитку та збереженні кадрового потенціалу підприємства.

Відділ персоналу виступає як окремий структурний підрозділ, що підпорядковується безпосередньо заступнику директора з кадрів і соціальних питань. У своїй діяльності відділ орієнтується на виконання чинних нормативно-правових актів, а також наказів і директив, наданих Міністерством і генеральним директором підприємства. Визначення структури і штату цього підрозділу здійснюється директором, виходячи з обсягів та специфіки виконуваних функцій.

Штат відділу персоналу регулюється штатним розкладом, який встановлює кількість працівників, необхідних для виконання визначених завдань. Для належного виконання функцій з розвитку персоналу, відповідну роботу виконує підрозділ, що спеціалізується на підготовці кадрів – бюро підготовки кадрів, яке є частиною відділу.

Основні завдання бюро включають розробку річних планів з підготовки та підвищення кваліфікації кадрів. Планування цих заходів базується на заявках від підрозділів, а також даних відділів праці та зарплати, що дає можливість точно визначити потреби підприємства в кваліфікованих працівниках. Крім того, бюро організовує процеси навчання і перепідготовки персоналу, що

включають як індивідуальне навчання, так і участь у курсах підвищення кваліфікації.

Ще однією важливою функцією бюро є організація професійної орієнтації для молоді, що включає підготовку молодих спеціалістів до роботи на підприємстві, а також адаптацію нових працівників. Задача бюро полягає в розвитку наставництва, що сприяє швидшій інтеграції нових працівників в організаційне середовище.

Додатково, бюро забезпечує соціально-психологічну підтримку в процесах профорієнтації, навчання та професійного просування кадрів. Враховуючи індивідуальні психологічні особливості, бюро допомагає адаптувати працівників до нових умов і забезпечує належний рівень розвитку їхнього потенціалу.

Нарешті, бюро підготовки кадрів займається підготовкою проектів наказів підприємства, що стосуються різних аспектів підготовки та підвищення кваліфікації персоналу, що є важливим елементом стратегічного управління кадрами.

На підприємстві функціонує комплексна система навчання персоналу, яка охоплює виробничо-технічні та економічні аспекти підготовки кадрів. Вона спрямована на досягнення кількох ключових цілей, серед яких: забезпечення виробництва кваліфікованими та технічно підготовленими робітниками, планомірний розвиток їхніх знань у сфері техніки та економіки, а також створення умов для підвищення продуктивності праці за допомогою безперервного розвитку технічних і економічних компетенцій.

Процес виконання зазначених завдань організовується через бюро підготовки кадрів, яке відповідальне за управління всіма аспектами навчання та підвищення кваліфікації працівників. Це включає як підвищення загальної технічної підготовки, так і економічного навчання, що є основою для впровадження інноваційних методів роботи та застосування передових технологій на підприємстві.

Систематичне підвищення кваліфікації передбачає вдосконалення професійних навичок працівників, що є важливим елементом їхнього професійного розвитку. Підготовка кадрів у цьому контексті здійснюється через програми навчання, які допомагають працівникам глибше освоїти свою професію та освоїти нові навички, що відповідають сучасним вимогам.

До основних напрямків підвищення кваліфікації належать організація спеціалізованих виробничо-технічних курсів, а також курси, орієнтовані на певні цілі підприємства, що дозволяє зосередити увагу на специфічних потребах і завданнях виробничого процесу. Ці навчальні програми забезпечують не лише теоретичну підготовку, а й практичне освоєння технологічних процесів, що дозволяє підвищити ефективність виробництва.

Завдяки регулярному проведенню курсів підвищення кваліфікації, працівники можуть постійно вдосконалювати свої професійні знання та вміння, що позитивно впливає на загальний розвиток підприємства. Це також сприяє розвитку внутрішнього потенціалу, що дозволяє підприємству адаптуватися до змінних умов ринку та запроваджувати інноваційні методи організації праці.

Організація виробничо-технічних курсів є важливою складовою стратегії розвитку кадрів на підприємстві. Їх основною метою є удосконалення професійних знань, навичок і вмінь працівників у межах існуючої професії, а також адаптація цих знань до актуальних вимог виробничого процесу. Такі курси сприяють систематичному поглибленню технічної підготовки та відповідності вимогам конкретної виробничої діяльності.

Завершення цих курсів зазвичай є передумовою для кар'єрного зростання працівника, зокрема для підвищення кваліфікаційного розряду або категорії. Така форма навчання відкриває нові можливості для професійного просування, оскільки значно покращує рівень спеціалізації й компетентності працівників. Крім того, участь у виробничо-технічних курсах дозволяє забезпечити ефективність виробництва, що безпосередньо пов'язано з підвищенням якості роботи.

Вибір робітників для участі в цих курсах залежить від їхньої професії, і ці курси є необхідними для підвищення їхнього кваліфікаційного рівня відповідно до вимог виробничого процесу. Важливо, що такі програми забезпечують не лише теоретичне навчання, але й практичне освоєння нових технологій та інструментів, що підвищує ефективність і безпеку робочого процесу.

Крім того, існують курси цільового призначення, орієнтовані на конкретні завдання підприємства, зокрема на підвищення продуктивності праці та поліпшення якості продукції. Ці курси розроблені з метою максимальної відповідності потребам і цілям виробничого процесу, що сприяє досягненню стратегічних результатів підприємства.

Організація таких навчальних програм є важливим інструментом для адаптації кадрів до змінюваних умов виробництва, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Навчання робітників на курсах цільового призначення охоплює вивчення широкого спектра новітніх аспектів виробничої діяльності. Зокрема, працівники ознайомлюються з новим обладнанням, сучасними технологічними процесами, а також з методами механізації й автоматизації, які використовуються для забезпечення ефективності виробництва. Особливу увагу приділяють аналізу методологічних підходів, спрямованих на вдосконалення якості продукції, а також розробці стратегій ефективного використання ресурсів..

Тематика курсів формується з урахуванням різноманітних стратегічних документів, зокрема плану соціального й економічного розвитку підприємства, а також планів, що визначають напрямки технічного переозброєння та підвищення ефективності виробництва. Це забезпечує максимальну адаптацію навчальних програм до поточних потреб підприємства.

Важливу роль у визначенні курсової тематики відіграє також план організаційно-технічних заходів, який враховує специфіку виробничих процесів.

Підготовка працівників на цих курсах включає різні форми навчання: курсова, групова та індивідуальна. Крім того, особлива увага приділяється перепідготовці робітників та навчанні їх новим професіям. Процес підвищення кваліфікації завершується кваліфікаційними іспитами, що є важливою частиною перевірки знань та вмінь учасників курсів.

Для забезпечення об'єктивності та відповідності вимогам, для проведення іспитів створюються кваліфікаційні комісії, які оцінюють результати і приймають рішення щодо присвоєння або підвищення кваліфікаційних розрядів, класів чи категорій. Протокол, у якому фіксуються результати іспитів, підписується головою комісії та всіма її членами.

Виконання цих програм здійснюється на базі вищих навчальних закладів і технікумів, з якими укладені відповідні договори. Це дозволяє забезпечити високий рівень професійної підготовки працівників відповідно до сучасних стандартів виробничої діяльності.

Основною метою підвищення кваліфікації керівників та фахівців є постійне оновлення їх знань щодо досягнень сучасної науки та техніки, як на вітчизняному, так і на міжнародному рівні. Окрім цього, акцент робиться на освоєнні новітніх методів планування, економічного стимулювання та наукової організації праці, зокрема за допомогою сучасних обчислювальних технологій. Такий підхід дозволяє забезпечити відповідність кваліфікації кадрів вимогам швидко змінюваних умов виробництва та управління.

Процес підвищення кваліфікації вимагає регулярного здійснення навчання для всіх категорій керівників і фахівців. Це навчання повинно проходити не рідше ніж один раз на п'ять років, що забезпечує відповідність компетенцій працівників актуальним вимогам. Система організаційних форм підвищення кваліфікації включає різноманітні елементи, серед яких можна виділити інститути підвищення кваліфікації та їх філії, курси при навчальних закладах, а також можливість навчання у вищих навчальних закладах і технікумах за вечірньою та заочною формою.

Підвищення кваліфікації працівників, які займають керівні та інженерно-технічні посади, здійснюється відповідно до перспективних і річних планів, що розробляються бюро підготовки кадрів підприємства. Ці плани затверджуються керівництвом підприємства на п'ятирічний період, з подальшими коригуваннями в залежності від поточних вимог і задач, що постають перед виробництвом. Контроль за реалізацією планів підвищення кваліфікації здійснюють керівники цехів та відділів, в той час як загальне управління процесом здійснюється бюро підготовки кадрів.

По завершенню курсів підвищення кваліфікації слухачам вручаються посвідчення, в яких зазначено перелік пройдених дисциплін та отриманих оцінок. Такі посвідчення є офіційним підтвердженням успішного завершення навчання та повинні бути занесені до особистих справ слухачів, що забезпечує належний рівень документації та контроль за розвитком кадрового потенціалу підприємства.

На підприємстві розроблено чітко структуровану стратегію підвищення компетентності та кваліфікації персоналу, а також алгоритм для проведення атестації фахівців, інженерно-технічних працівників та керівників. Ці алгоритми є важливою частиною загальної системи управління кадровим потенціалом, забезпечуючи безперервний розвиток та вдосконалення професійних навичок працівників.

Алгоритм підвищення компетентності й кваліфікації персоналу включає в себе кілька етапів, що сприяють систематичному розвитку знань і навичок працівників. Цей процес передбачає використання різноманітних форм навчання та перевірки кваліфікації, орієнтуючись на конкретні потреби виробництва та вимоги до якості праці. Всі етапи алгоритму забезпечують послідовне покращення кваліфікації персоналу, що безпосередньо впливає на ефективність роботи підприємства в цілому.

Алгоритм атестації фахівців, інженерно-технічних працівників і керівників спрямований на оцінку професійного рівня та відповідності співробітників вимогам їх посад. Ця процедура є важливою для визначення

ступеня готовності працівників до виконання складних завдань та підвищення рівня їх кваліфікації. Атестація забезпечує систематичний контроль за рівнем знань та досвіду працівників, а також надає можливість для подальшого розвитку та кар'єрного зростання.

Блок-схеми алгоритмів підвищення компетентності й кваліфікації персоналу, а також атестації фахівців, інженерно-технічних працівників і керівників, що зображені в додатках А та Б відповідно, чітко ілюструють кожен етап цих процесів, що дозволяє легко слідкувати за виконанням процедур та забезпечувати високий рівень їх ефективності.

Розроблені та діючі на підприємстві алгоритми свідчать про наявність елементів сучасної підсистеми розвитку персоналу, що демонструє орієнтацію на вдосконалення процесів навчання та підвищення кваліфікації працівників. Аналіз зазначених алгоритмів вказує на використання принципів алгоритмічності (упорядкованості) та структурованості, що забезпечують логічну послідовність і прозорість у процесах. Такі фактори є позитивними, оскільки вони сприяють чіткій організації навчальних процесів та атестацій.

Проте, незважаючи на наявність значних переваг, алгоритми потребують суттєвих удосконалень. Серед основних недоліків можна виділити кілька ключових аспектів:

1. Незавершеність в контексті повторного навчання, що є важливим для забезпечення безперервного професійного розвитку працівників.
2. Наявність суб'єктивізму в процесі оцінювання, що може впливати на об'єктивність прийнятих рішень і оцінку реального рівня кваліфікації співробітників.
3. Наявність двох однакових блоків у блок-схемах, без достатнього акценту на цю проблему, що може ускладнити розуміння та виконання алгоритмів.
4. Відсутність мотиваційної складової алгоритмів, зокрема, відсутність механізмів заохочення за успішне проходження атестації або курсів

підвищення кваліфікації. Це може негативно позначитися на зацікавленості працівників у навчанні та їхньому подальшому розвитку.

Таким чином, одним з ключових кроків до удосконалення функціонування системи розвитку персоналу підприємства є вдосконалення вказаних алгоритмів. Це дозволить підвищити ефективність управління персоналом, збільшити мотивацію працівників до навчання та розвитку, а також забезпечити більш об'єктивне та результативне оцінювання їхніх професійних навичок. Оновлення методик мотивації та оцінки дозволить ефективніше визначати потреби в навчанні та перепідготовці персоналу, а також встановлювати чіткі критерії для професійного росту. З цією метою необхідно впровадити нові підходи до побудови кар'єрних шляхів, що сприятимуть розвитку внутрішнього потенціалу працівників і забезпечать їхню довгострокову лояльність до підприємства. У результаті, стратегічне управління персоналом набуде більш гнучкого і адаптивного характеру, що дозволить підприємству ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища та внутрішні виклики.

2.2 Оцінка кадрової складової діяльності ТОВ «ПРАВЕКС ГРУПП»

Забезпечення підприємства необхідною кількістю кваліфікованих кадрів є основою для досягнення високих результатів у виробничій діяльності. Важливими факторами, що визначають ефективність функціонування підприємства, є рівень компетенції працівників, їх здатність застосовувати отримані знання та навички в умовах сучасного виробництва. Раціональне використання трудових ресурсів має безпосередній вплив на продуктивність праці, що, в свою чергу, сприяє зростанню обсягів випуску продукції та зниженню витрат. У результаті, правильна організація кадрового забезпечення підприємства безпосередньо впливає на ефективність усіх виробничих процесів, включаючи використання обладнання, машин та інших ресурсів.

Залежно від рівня підготовленості персоналу, підприємство здатне забезпечити своєчасне виконання робіт, що веде до оптимізації витрат і підвищення рентабельності продукції. Від грамотного управління кадрами залежить не лише обсяг виробництва, а й фінансова стабільність підприємства, його здатність зберігати конкурентоспроможність на ринку. Таким чином, забезпеченість персоналом та ефективність його використання є одними з ключових факторів, що визначають успішність та довгострокову стійкість організації.

Персонал підприємства характеризується рядом кількісних, якісних та структурних параметрів, які можуть бути обчислені з певним рівнем точності. Ці показники відображають чисельність працівників на різних рівнях і в різних категоріях і можуть бути виражені як абсолютними, так і відносними величинами. Одним із основних показників є чисельність працівників, яка визначається на певну дату, враховуючи явочну та облікову кількість, а також розподіл за підрозділами або категоріями. Крім того, аналіз середньооблікової чисельності протягом певного періоду дозволяє оцінити динаміку змін у складі персоналу. Важливим аспектом є визначення питомої ваги працівників окремих категорій, підрозділів або груп у загальному складі підприємства, що дає змогу оцінити структуру кадрів. Вивчення темпів зростання чисельності працівників також дозволяє здійснити прогнозування потреб у кадрах та ресурсах. Не менш важливим є аналіз рівня кваліфікації працівників, зокрема, питома вага осіб з вищою або середньою професійною освітою в загальній чисельності, що відображає освітній рівень кадрів підприємства. Оцінка плинності кадрів, зокрема, за рахунок прийому й звільнення, дає можливість виявити проблеми з утриманням кваліфікованих працівників і скоригувати стратегію кадрової політики.

Основою системи управління є кадри, які можуть виступати як об'єкт, так і суб'єкт управління. Працівники підприємства становлять ключову продуктивну силу, що забезпечує реалізацію виробничих процесів. Планування, організація та оптимізація використання людських ресурсів розглядаються як

центральный компонент управління кадрами, аналогічно до керування матеріально-речовинними елементами виробництва. Особливістю кадрового складу є його представлення сукупністю осіб з комплексом індивідуально-типових якостей, серед яких соціально-психологічні характеристики відіграють визначальну роль. Унікальність управління кадрами полягає в тому, що персонал одночасно може бути як об'єктом, так і активним суб'єктом управлінських процесів. Крім того, кадровий склад охоплює штатний персонал підприємств, установ і організацій, що формує базу для ефективного управління діяльністю. Розмір персоналу визначається характером, масштабом, складністю та трудомісткістю виробничих процесів, а також ступенем автоматизації, що встановлює нормативну величину, тоді як фактична чисельність відображає кількість співробітників, які офіційно працюють на підприємстві в конкретний момент часу.

Зміни в чисельності персоналу наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Зміни в чисельності персоналу за 2021-2023 р.р.

№ п/п	Роки	Облікова чисельність штатних працівників, чол.	Абсолютне відхилення, осіб	Відносне відхилення, %
1.	2021	120	-	-
2.	2022	104	-16	-13,3
3.	2023	94	-10	-9.6

За даними табл. 2.1 приведемо наочно діаграму (рис.2.1).

Протягом двох років кількість працівників підприємства знизилася на 26 осіб. Зокрема, у першому році цей показник зменшився на 16 осіб, а у другому – на 10. Відносно загальної чисельності, скорочення персоналу в 2022 році становило 13,3%, а в 2023 році – 9,6%. Отже, порівняно з 2021 роком, більше ніж 20% працівників було звільнено протягом 2023 року. Це свідчить про значну зміну в складі кадрів, яка може бути зумовлена різними чинниками, такими як зміни в організаційній структурі або зовнішні економічні впливи. Такі скорочення персоналу можуть мати наслідки для ефективності роботи

підприємства та вимагають детального аналізу причин та факторів, що до них призвели.

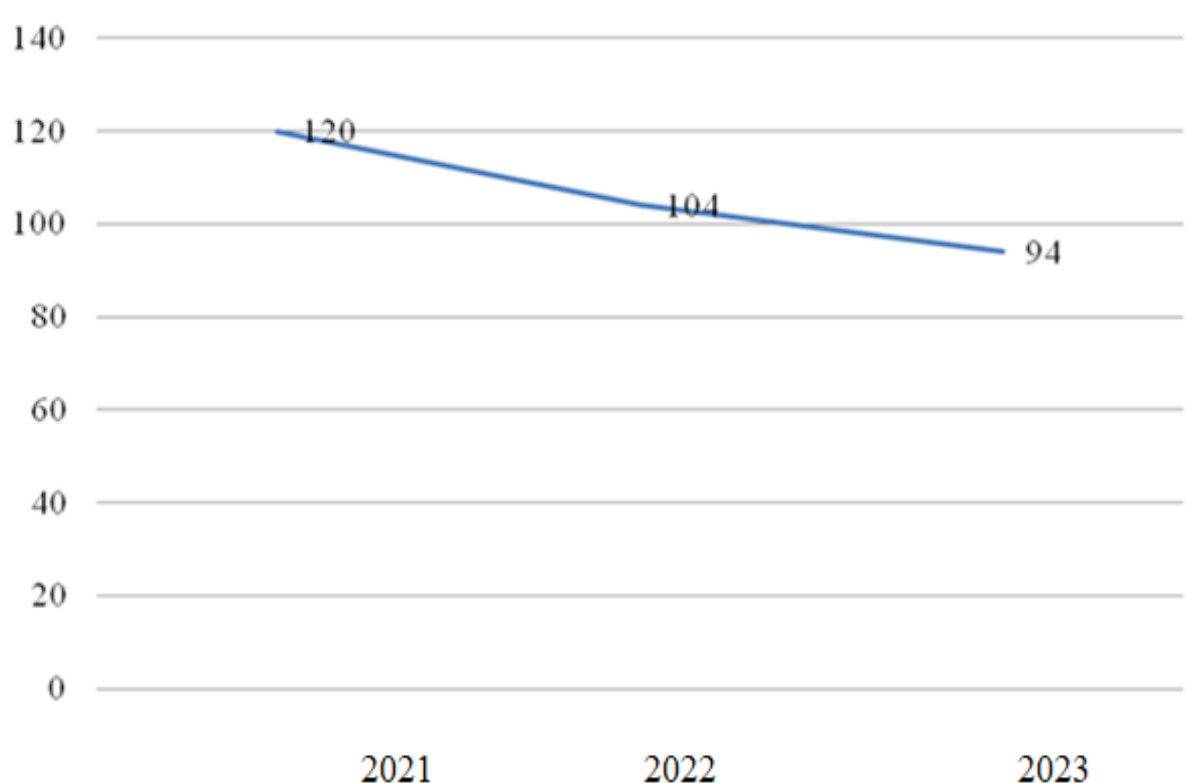


Рис 2.2 Динаміка чисельності персоналу з 2021 по 2023 роки

Персонал підприємств, установ та організацій поділяється на дві основні категорії: управлінські кадри (службовці) та робочі кадри. Робочі кадри включають працівників, які безпосередньо залучені до створення матеріальних цінностей, виконання виробничих послуг та переміщення вантажів. У свою чергу, робітники поділяються на основних та допоміжних. Основні робітники здійснюють технологічні операції, які змінюють форму, структуру або властивості предмета праці, що є основою для виробництва матеріальних продуктів або надання послуг. Допоміжні робітники виконують функції, що стосуються обслуговування виробничого обладнання та робочих місць, і зазвичай працюють у підтримуючих підрозділах, таких як ремонтні, інструментальні, транспортні та складські відділи.

До робітників також належать працівники молодшого обслуговуючого персоналу, які забезпечують обслуговування приміщень або здійснюють допоміжні завдання, зокрема двірники, кур'єри та прибиральники. Важливим показником для аналізу ефективності виробництва є співвідношення між основними та допоміжними робітниками. У міру розвитку автоматизації та механізації виробничих процесів значення допоміжних робітників істотно зростає, оскільки вони забезпечують належне функціонування виробничих і технічних процесів, що, в свою чергу, підвищує продуктивність праці.

До складу кадрів управління (службовців) належать працівники, що безпосередньо виконують або підтримують виконання управлінських функцій. Вони поділяються на три основні категорії, кожна з яких виконує специфічні ролі в управлінській системі. Перша група – це керівники, які забезпечують напрямок і координацію діяльності всіх учасників виробничого процесу. До них відносяться лінійні керівники, такі як директори підприємств, начальники цехів, майстри тощо. Керівники мають повноваження приймати рішення, а також управляти підлеглими працівниками. Вони умовно поділяються на три рівні: вищий (який керує організацією в цілому), середній (який очолює основні підрозділи), та низовий (який працює безпосередньо з виконавцями). Крім того, до керівників відносяться їхні заступники і головні фахівці, що разом формують адміністрацію. Окрім лінійних керівників, існують функціональні керівники, відповідальні за реалізацію окремих управлінських функцій. Вони забезпечують ефективну взаємодію між підрозділами та відповідають за окремі напрямки, такі як фінанси, кадри, маркетинг та інші.

Важливість таких керівників полягає в тому, що вони не лише контролюють виконання завдань, але й сприяють оптимізації бізнес-процесів в межах своїх функцій.

До другої категорії входять фахівці, які надають кваліфіковану допомогу керівникам у процесі аналізу і прийняття рішень щодо розвитку виробництва. Це можуть бути інженери, економісти, юристи, психологи та інші професіонали, що займаються конкретними функціональними службами.

Фахівці виконують важливу роль у забезпеченні організації необхідною інформацією для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

Вони аналізують ситуацію, пропонують варіанти вирішення проблем та допомагають у плануванні та реалізації стратегії розвитку підприємства. В їх обов'язки входить також оцінка ефективності існуючих процесів і рекомендації щодо їх удосконалення. Фахівці можуть самостійно керувати інженерно-технічними, економічними, соціальними та іншими службами. Вони мають високий рівень кваліфікації та забезпечують стабільне функціонування важливих елементів підприємства.

Це найчисленніша група серед службовців, адже професіонали різних спеціальностей виконують безліч важливих завдань для забезпечення діяльності підприємства. Фахівці поділяються на інженерів, діяльність яких спрямована на створення проектної та конструкторської інформації в технічній та технологічній сфері. Вони відповідають за розробку нових продуктів, вдосконалення виробничих процесів, технічну підготовку виробництва. Багато інженерів займаються впровадженням нових технологій, що дозволяє підприємствам підвищувати свою конкурентоспроможність на ринку. Важливу роль відіграють також фахівці в галузі енергетики, екології та безпеки, які гарантують дотримання нормативів та збереження ресурсів.

До іншої групи фахівців відносяться функціональні фахівці, що займаються управлінською інформацією. Це, зокрема, бухгалтери, економісти, маркетологи, фінансисти та інші професіонали, чия діяльність спрямована на організацію ефективного управління підприємством з фінансової, економічної та соціальної точки зору. Бухгалтери відповідають за правильність обліку та звітності, в той час як економісти займаються фінансовим плануванням, аналізом ефективності витрат і доходів, а маркетологи формують стратегії продажів та залучення клієнтів. Фінансисти керують процесами залучення та використання фінансових ресурсів підприємства, що безпосередньо впливає на його економічну стабільність.

Таким чином, фахівці займають ключову роль в забезпеченні стратегічного управління підприємством, виконуючи функції, що дозволяють зберегти ефективність виробничих процесів і забезпечити стабільне економічне зростання. Їх професіоналізм і кваліфікація визначають успіх у реалізації бізнес-стратегій та впровадженні інновацій. У сучасних умовах важливою є здатність фахівців адаптуватися до змін на ринку, в технологічному середовищі та в рамках регуляторних вимог. Тому постійний професійний розвиток, підвищення кваліфікації та вдосконалення знань є важливими аспектами для забезпечення високої результативності в їхній діяльності.

Третю категорію складають технічні виконавці, які здійснюють технічну і інформаційну підтримку управлінської діяльності. Ці працівники займаються збором, обробкою, зберіганням і передачею інформації, що є важливим елементом для забезпечення ефективної роботи апарату керування. До технічних виконавців відносяться такі спеціалісти, як креслярі, стенографістки, архіваріуси, діловоди та інші, що забезпечують належну організацію документообігу та інформаційних потоків.

Наявні дані стосовно складу чисельності працівників на заводі за період з 2021 по 2023 роки. (табл.. 2.2)

Таблиця 2.2

Склад чисельності працівників на підприємстві

№ п/п	Категорії	2021 рік	2022 рік	2023 рік
1.	Керівники	10	9	9
2.	Спеціалісти, службовці	28	26	21
3.	Основні працівники	51	46	42
4.	Допоміжні робітники	31	25	22
	Всього	120	104	94

Для обчислення необхідних показників, розглянемо наступні розрахунки:

1. Частка основних робітників: Для кожного року, з 2021 по 2023, буде визначено відсоткове співвідношення основних робітників до загальної

чисельності працюючих. Зокрема, у 2021 році частка основних робітників становить 42,4%, у 2022 році – 44,1%, а в 2023 році – 44,5%.

2. Частка допоміжних робітників: Цей показник розраховується як відношення чисельності допоміжних робітників до загальної кількості працівників на підприємстві. У 2021 році частка допоміжних робітників становить 25,8%, у 2022 році – 22,2%, а в 2023 році – 23,4%.

3. Частка спеціалістів, службовців: Для оцінки цієї категорії розрахуємо частку спеціалістів та службовців від загальної чисельності працюючих. У 2021 році цей показник становить 23,2%, у 2022 році – 25,1%, а в 2023 році – 22,2%.

4. Частка керівників: Окремо розрахуємо відсоток керівників серед загальної чисельності працівників. Відповідно, у 2021 році частка керівників становить 8,2%, у 2022 році – 8,6%, а в 2023 році – 9,5%.

Таким чином, ми маємо точні розрахунки, що дозволяють визначити зміну структури персоналу на підприємстві за останні три роки. Результати розрахунків занесемо до табл 2,3.

Таблиця 2.3

Структура чисельності персоналу, %

№ п/п	Категорії	2021 рік	2022 рік	2023 рік
1.	Керівники	8,3	8,7	9,6
2.	Спеціалісти, службовці	23,3	25	22,3
3.	Основні працівники	42,5	44,2	44,6
4.	Допоміжні робітники	25,9	22,1	23,5
	Всього	100	100	100

Аналіз даних таблиці демонструє, що структура персоналу ТОВ «ПРАВЕКС ГРУПП» характеризується майже рівним розподілом вагових коефіцієнтів серед основних працівників, спеціалістів, службовців та допоміжних робітників. Зміни виявляються в частці керівників та допоміжних

робітників, де в останні роки спостерігається певне коливання. Маловідсоткова чисельність керівників свідчить про високий рівень їхньої професійної підготовки та спрямованості на ефективне управління. Проілюструємо отримані результати розрахунків (рис. 2.2).

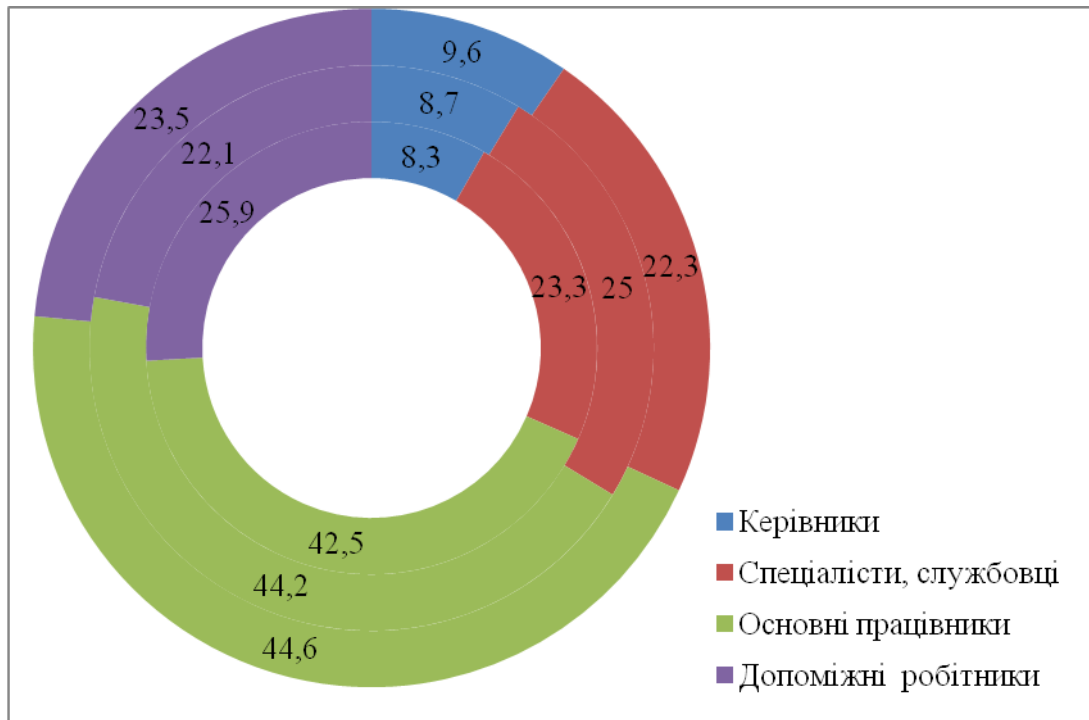


Рис. 2.3 Структура чисельності персоналу

Персонал підприємства перебуває у постійному русі, що є результатом як прийому нових працівників, так і звільнення старих. Процес цієї динамічності трудових ресурсів називається оборотом кадрів. Причини вибуття персоналу можна класифікувати за кількома групами: біологічні (наприклад, погіршення стану здоров'я), виробничі (оптимізація чисельності персоналу), соціальні (досягнення пенсійного віку), особисті (сімейні обставини) та державні (наприклад, призов на військову службу). Водночас високий рівень плинності кадрів негативно впливає на стабільність кадрового складу, знижуючи укомплектованість робочих місць і відволікаючи висококваліфікованих фахівців від виконання основних функцій. Це, у свою чергу, може призводити

до економічних втрат та погіршення морально-психологічного клімату в колективі.

Особливу увагу слід приділяти плинності кадрів, зумовленій суб'єктивними причинами, такими як звільнення працівників за власним бажанням або з ініціативи адміністрації. У цьому контексті вважається нормальним рівнем плинності 5% на рік.

Структура руху кадрів відображена в балансі, що містить дані про чисельність працівників на початок і кінець періоду, а також про кількість осіб, які прибули та вибули протягом періоду (квартал, рік), з уточненням за спеціальностями, професіями, категоріями та джерелами прибуття, а також причинами відходу. Зазначена інформація міститься в таблиці 2.4, що відображає стан кадрів на підприємстві.

Розрахуємо наступні показники [29]

а) коефіцієнт обороту з прийому ($K_{\text{пр}}$), який визначається як співвідношення кількості працівників, прийнятих на роботу ($n_{\text{пр}}$) за відповідний період, до середньооблікової чисельності промислово-виробничого персоналу ($Ч_{\text{с/сп}}$ ПВП) цього ж періоду [29].

$$K_{\text{пр}} = n_{\text{пр}} / Ч_{\text{с/сп}} \text{ ПВП} \quad (2.1)$$

Дані розрахунків занесемо в таблицю.

Таблиця 2.4

Динаміка показників руху персоналу

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, осіб	
	2021	2022	2023	2022-2021	2023-2022
Середньооблікова чисельність ПВП ($Ч_{\text{с/сп}}$ ПВП):	120	104	94	-10	-16
Прибуло	27	22	19	-5	-3
Вибуло, усього	43	32	23	-9	-11
у тому числі:					
- за скороченням штатів	12	10	5	-2	-5
- за власним бажанням	31	22	18	-9	-4

б) Розрахуємо коефіцієнт обороту зі звільнення ($K_{зв}$), який визначається як співвідношення кількості працівників, звільнених протягом аналізованого періоду ($n_{зв}$), до середньооблікової чисельності промислово-виробничого персоналу ($Ч_{с/сп}$ ПВП) за цей же період [29]:

$$K_{зв} = n_{зв} / Ч_{с/сп} \text{ ПВП} \quad (2.2)$$

Дані розрахунків занесемо в таблицю.

в) Розрахуємо коефіцієнт плинності кадрів ($K_{пл}$), який визначається як співвідношення кількості працівників, звільнених з причин, не залежних від їх бажання ($n_{увн/п}$), до середньооблікової чисельності промислово-виробничого персоналу ($Ч_{с/сп}$ ПВП) за аналізований період.[29]:

$$K_{пл} = n_{увн/п} / Ч_{с/сп} \text{ ПВП} \quad (2.3)$$

Дані розрахунків занесемо в табл.2.5.

Таблиця 2.5

Коефіцієнти руху персоналу

Роки	Коефіцієнти руху персоналу		
	Коефіцієнт обороту з прийому($K_{пр}$)	Коефіцієнт обороту зі звільнення ($K_{зв}$)	Коефіцієнт плинності кадрів ($K_{пл}$)
2021	0,225	0,36	0,26
2022	0,211	0,31	0,21
2023	0,202	0,25	0,19

За результатами проведених розрахунків можна зазначити, що в 2023 році рівень плинності персоналу на підприємстві зменшився порівняно з

попередніми роками. Однак, цей коефіцієнт все ж таки перевищує нормативний (гранично допустимий) рівень, який не повинен перевищувати 3-5 % на рік. Таке відхилення вказує на наявність певних недоліків у чинній системі управління персоналом, що потребує подальшого вдосконалення.

Окрім цього, важливо звернути увагу на аналіз якісного складу кадрів, зокрема керівників і фахівців. Це передбачає оцінку чисельності працівників з вищою освітою, рівня їх кваліфікації, а також ефективності розподілу кадрів по посадах. Важливим є також ступінь раціонального використання висококваліфікованих фахівців.

Здійснення регулярного аналізу таких показників, як якісний склад персоналу, ефективність розміщення та використання фахівців, є необхідною умовою для правильно організованої роботи з кадрами. Такий підхід дозволяє не лише вдосконалювати кадрову політику, але й забезпечує сталий розвиток підприємства в умовах змінного ринку праці.

Здійснимо аналіз кваліфікаційної та вікової структури персоналу на основі даних табл. 2.6. Для цього обчислимо частку працівників кожної окремої кваліфікаційної та вікової групи за період з 2021 по 2023 роки. Кожну частку визначатимемо як відношення чисельності працівників конкретної групи до загальної чисельності працюючих за відповідний рік.

Розраховані дані, що відображають частку кожної групи в загальній чисельності персоналу, будуть представлені в таблиці 2.6. Отже, впровадження запропонованих заходів сприятиме значному підвищенню ефективності діяльності підприємства. Варто зауважити, що основна частина інформації, необхідної для формування бази даних, вже наявна на підприємстві, що дозволяє мінімізувати витрати на її створення. Такий аналіз дозволить отримати уявлення про розподіл працівників за рівнем кваліфікації та віковими категоріями, що є важливим для оцінки кадрової ситуації на підприємстві. Крім того, він забезпечить можливість ідентифікації потенційних проблем у структурі персоналу та сприятиме розробці ефективних стратегій їх вирішення. Отримані результати стануть основою для подальших висновків щодо

вдосконалення системи управління персоналом та сприятимуть оптимізації кадрових ресурсів підприємства. Це, у свою чергу, дозволить підвищити рівень професійної підготовки працівників та забезпечити їхню відповідність сучасним вимогам ринку праці.

Таблиця 2.6

Аналіз кваліфікаційної та вікової структури персоналу

Категорії	2021 рік		2022 рік		2023 рік	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Кваліфікаційна структура персоналу						
Вища освіта	60	50	68	66	75	80
Середньо-спеціальна	60	50	36	34	19	20
Разом	120	100	104	100	94	100
Вікова структура персоналу						
від 18 до 39 років	23	19,2	30	28,9	20	22,3
від 40 до 54 років	40	33,3	26	25	31	33,0
від 55 і старше	57	47,5	48	46,1	43	44,7
Разом	120	100	104	100	94	100

Аналіз отриманих розрахунків свідчить про стійку тенденцію до зростання частки персоналу з вищою освітою на підприємстві впродовж останніх років. Це вказує на підвищення рівня кваліфікації спеціалістів, що, у свою чергу, сприяє підвищенню ефективності виробничих процесів. Висококваліфікований персонал забезпечує зростання продуктивності праці, зниження рівня дефектності продукції та оптимізацію витрат, що позитивно впливає на фінансові результати підприємства.

Аналіз даних, представлених у таблиці, показує, що у період з 2021 по 2023 рік на підприємстві домінує вікова група працівників старше 55 років, яка становить більше ніж 40 % від загальної чисельності. Хоча досвід цих працівників є безумовною перевагою, така вікова структура є негативним фактором. Досвідчені працівники володіють великим знанням та навичками, які позитивно позначаються на якості продукції, її обліку та інших аспектах, однак

вони можуть відставати в освоєнні новітніх технологій, що є важливим у сучасних умовах.

У той же час, працівники вікової групи від 18 до 39 років відрізняються високим рівнем адаптації до нових технологій. Їх знайомство з автоматизацією та комп'ютеризацією дозволяє значно підвищити ефективність праці, знизити витрати на виробництво та підвищити якість продукції. Інтеграція таких працівників у виробничі процеси може привести до значного зниження собівартості продукції, а також до збільшення прибутків завдяки використанню інноваційних методів маркетингових досліджень та оптимізації робочого часу.

Проілюструємо результати розрахунків на рис. 2.4 та рис.2.5.

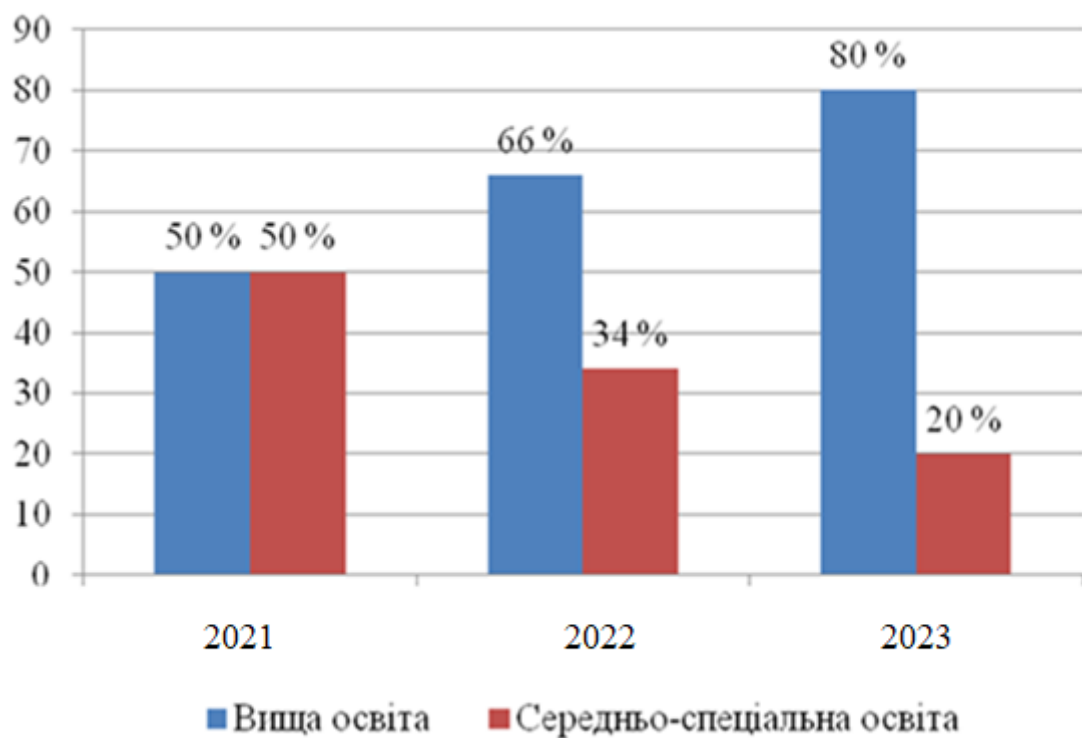


Рис. 2.4 Динаміка показників освітнього рівня персоналу, %

З огляду на управлінські аспекти, спостережуваний негативний вплив може бути зумовлений недоліками в підсистемі мотивації персоналу, що є частиною загальної стратегії управління кадрами. Ймовірно, існують певні проблеми у впровадженні ефективних методів стимулювання та мотивації працівників, що потребують детального перегляду. Важливо провести аудит

існуючої системи оплати праці та заходів щодо стимулювання, що дозволить знайти оптимальні механізми для підвищення ефективності роботи персоналу.

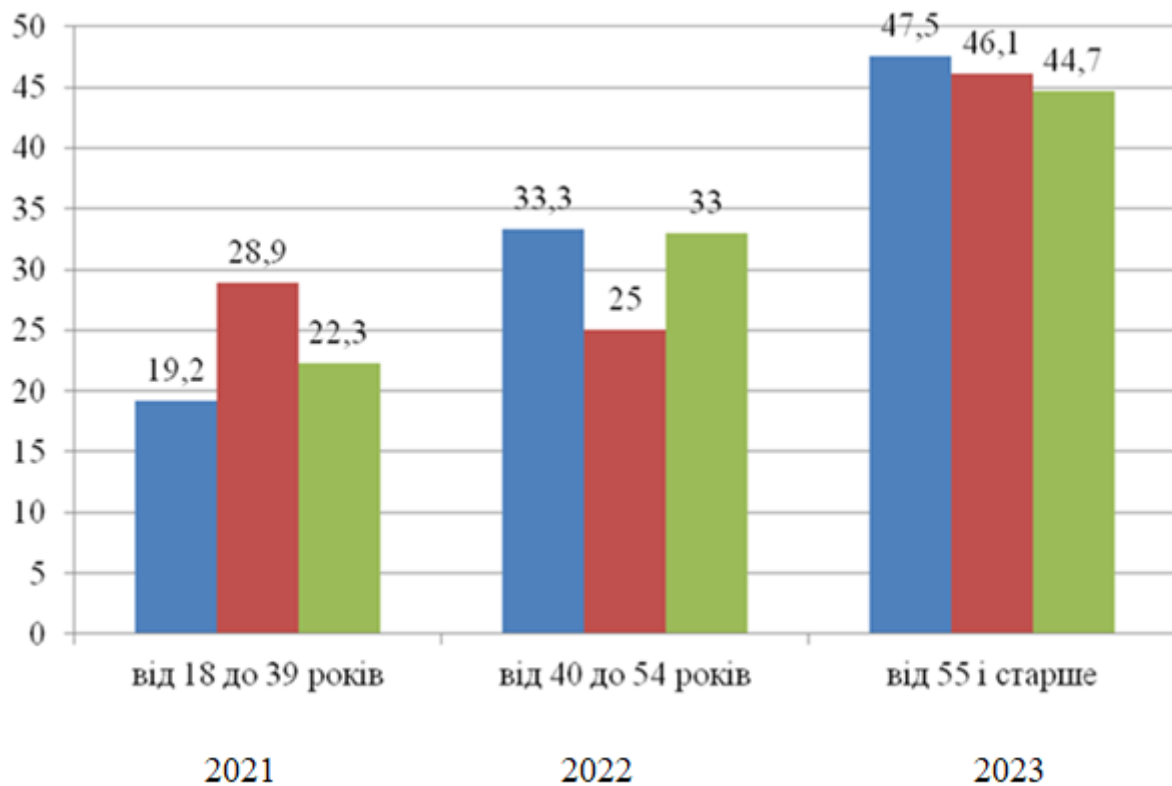


Рис. 2.5 Вікова структура персоналу, %

Необхідно також звернути увагу на вдосконалення підходів до підбору та розміщення працівників, щоб забезпечити відповідність їх кваліфікацій та досвіду вимогам підприємства. Окрім того, важливим кроком стане розробка та впровадження програм професійного навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації, що сприятиме росту компетентності кадрів. Оцінка результатів трудової діяльності працівників повинна стати важливим елементом управлінської практики, адже лише на основі об'єктивних показників можна здійснювати коригування мотиваційних стратегій. Перегляд і вдосконалення цих процесів створить необхідні умови для зниження негативних факторів та підвищення ефективності управління персоналом.

2.3. Аналіз стратегічних альтернатив для вдосконалення стратегії розвитку персоналу за допомогою SWOT - аналізу

Оцінка зовнішніх та внутрішніх факторів середовища є ключовим етапом для розробки стратегії організації. Цей процес передбачає систематичний аналіз всіх важливих складових, які впливають на функціонування підприємства, включаючи як об'єктивні умови зовнішнього середовища, так і внутрішні ресурси та можливості. За допомогою такого аналізу можна не тільки виявити наявні загрози, але й визначити перспективи для подальшого розвитку.

Управлінці отримують важливі інструменти для контролю ризиків та визначення нових можливостей, що дозволяє їм будувати більш адаптивні стратегії. Прогнозування потенційних небезпек і можливостей дає змогу розробити плани дій на випадок різноманітних ситуацій, що можуть виникнути в процесі діяльності організації.

Аналіз сильних і слабких сторін є однією з основних складових цього процесу. Визначивши переваги і недоліки, підприємство може спрямувати свої зусилля на вдосконалення ключових аспектів діяльності. Крім того, оцінка цих факторів дозволяє точно визначити пріоритети, зокрема, які ділянки вимагають термінового реагування, а які можуть бути поліпшені в майбутньому.

Для діагностики внутрішніх проблем часто застосовується метод SWOT-аналізу, який дозволяє здійснити глибоке вивчення організаційних процесів і приймати обґрунтовані рішення для удосконалення управлінських стратегій. Це інструмент, що дає змогу систематизувати дані про ситуацію та підтримує процес стратегічного планування.

Кваліфікаційний рівень персоналу на підприємстві є достатньо високим, що свідчить про професіоналізм працівників. Проте, незважаючи на це, рівень заробітної плати не є надзвичайно високим, хоча є певні можливості для кар'єрного зростання. Для збереження та підвищення кваліфікації співробітників регулярно проводяться атестації, а також організовуються курси

підвищення кваліфікації, що дозволяють підтримувати високий професійний рівень персоналу.

Варто зазначити, що на підприємстві діє чітко розроблений і впроваджений механізм підвищення компетентності працівників. Окрім того, створено спеціалізовані алгоритми для атестації фахівців, інженерно-технічних працівників та керівників, що включають визначення критеріїв оцінки та подальшого розвитку (додатки Б та В). Ці заходи спрямовані на забезпечення постійного підвищення рівня кваліфікації і відповідності працівників вимогам виробничого процесу.

Щодо діяльності підприємства, слід зазначити, що воно не обмежується виготовленням одного конкретного товару або орієнтацією на певну групу споживачів. Підприємство має різноманітний асортимент продукції, що дозволяє йому ефективно задовольняти запити різних ринкових сегментів (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Структура товарної продукції ТОВ «ПРАВЕКС ГРУПП», %

№ з\п	Найменування	Роки		
		2021	2022	2023
	Обсяг товарної продукції, грн.	100,00	100,00	100,00
1.	Столярні вироби (вікна, двері)	17,48	12,16	9,82
2.	Буковий клеєний щит - 470×512 мм	13,45	10,30	8,04
3.	Дитячі стільці згідно контракту	8,19	6,68	6,40
4.	Меблі під замовлення	21,48	21,43	22,00
5.	Погонажні вироби:	26,91	32,77	37,14
6.	Інша продукція	12,50	16,67	16,59

Однак у сфері конкуренції підприємство стикається з високою конкурентною напругою, оскільки рівень конкуренції на ринку продукції, що виробляється, є дуже високим. Тому для підтримки стабільних позицій на

ринку необхідно постійно вдосконалювати виробничі процеси та здійснювати маркетингові стратегії.

Питання забезпечення високої якості продукції на підприємстві вирішується через взаємодію відділу, що займається роботою з зовнішніми постачальниками. Це забезпечує закупівлю матеріалів, які відповідають встановленим вимогам і можуть бути використані для подальшого виробництва продукції. Наявність висококваліфікованого персоналу є однією з ключових причин, чому продукція цього підприємства відзначається високою якістю. Більше того, на заводі діє ефективна система контролю якості, що додатково сприяє збереженню цього рівня.

Що стосується оснащеності підприємства, воно забезпечене необхідним обладнанням, яке відповідає вимогам для виконання всіх технологічних процесів. Завдяки цьому підприємство здатне підтримувати високий рівень якості продукції на кожному етапі виробництва.

ТОВ «ПРАВЕКС ГРУПП» здобуло популярність не тільки в межах Харкова та Харківської області, але й далеко за її межами, що значною мірою сприяло формуванню позитивного іміджу компанії. Однак проблема реклами підприємства залишається не повністю вирішеною. Виявляється, що маркетингова стратегія здебільшого спрямована на залучення нових покупців, натомість слід було б більше акцентувати увагу на підвищенні лояльності існуючих клієнтів та підкресленні конкурентних переваг підприємства.

Маркетолог підприємства активно працює над збором інформації про ринок і переваги споживачів, що дозволяє коригувати стратегії та поліпшувати позиції на ринку. Однак питання створення ефективної системи інформаційного забезпечення управління персоналом на підприємстві не вирішене повною мірою. Незважаючи на те, що є всі умови для створення такої системи, наразі цей аспект потребує значних зусиль для повноцінної реалізації.

В результаті аналізу діяльності підприємства було виявлено кілька важливих аспектів, що характеризують його сильні та слабкі сторони.

До основних переваг підприємства слід віднести високий імідж, що дозволяє підтримувати позитивну репутацію на ринку. Також варто підкреслити високий рівень освіти та кваліфікаційний потенціал працівників, які мають значний досвід роботи в галузі. Досвід, набутий упродовж багатьох років діяльності підприємства, сприяє розвитку внутрішніх процесів та підтримці стабільної роботи. Крім того, здатність до співпраці, а також створення сприятливих умов для передачі досвіду наступним поколінням працівників, забезпечує довгострокову стабільність. Наявність кадрового резерву та розроблені алгоритми підвищення кваліфікації дозволяють гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища та підтримувати високий рівень компетенції персоналу.

Проте, у діяльності підприємства можна виявити й низку недоліків, що потребують уваги. Однією з найбільших проблем є фінансова нестабільність, яка може вплинути на загальну ефективність підприємства. Невелика кількість молодих фахівців у колективі обмежує можливості для впровадження новітніх методів та інновацій. Залишковий опір більш досвідчених працівників до змін і нововведень заважає оптимізації процесів і покращенню продуктивності. Відсутність сучасних методів мотивації працівників, а також висока плинність кадрів, значною мірою знижують ефективність роботи персоналу. Реалізація застарілих методів управління, відсутність здорової конкуренції серед претендентів на вакантні посади й проведення перепідготовки поза підприємством також є вагомими чинниками, які потребують коригування. Крім того, на підприємстві існує проблема відсутності інформаційної системи, що ускладнює ефективне управління персоналом.

Усе це вимагає перегляду стратегії управління, аби підвищити ефективність роботи та Для забезпечення сталого розвитку підприємства важливо здійснити всебічну оцінку внутрішніх можливостей і загроз, що існують у середовищі організації. Для цього керівництву ТОВ «ПРАВЕКС ГРУПП» необхідно детально проаналізувати, чи є у підприємства достатній потенціал для ефективного використання доступних можливостей. Водночас

слід визначити, які внутрішні слабкості можуть перешкоджати ефективному реагуванню на зовнішні виклики та загрози, що виникають на ринку.

Цей аналіз дозволить прийняти обґрунтовані рішення щодо необхідних змін і вдосконалень у стратегії розвитку персоналу. Врахування цих факторів при формуванні та реалізації стратегічних планів стане основою для переходу до нових підходів у функціонуванні підсистеми розвитку персоналу. Важливим є також забезпечення гнучкості стратегії, що дозволить адаптувати її до змінюваних умов та зберегти конкурентоспроможність підприємства в довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 2

Структура управління підприємством базується на оптимальному складі виробничих одиниць, таких як цехи, служби, відділи та філії, що забезпечують ефективну взаємодію між собою. Організаційна система розподілу завдань і функцій формує основу для раціонального використання ресурсів у виробничих і функціональних підрозділах. Основною метою даної структури є досягнення високої оперативності та гнучкості управлінського процесу при мінімальних витратах на утримання керівного персоналу. Важливим елементом є інтеграція управлінських функцій у сфері праці, кадрів і соціального розвитку, що створює єдину організаційну базу для підприємства. Системний підхід до управління кадрами дозволяє забезпечити ефективну координацію діяльності між різними підрозділами. Відділ персоналу, який знаходиться під керівництвом заступника директора з кадрів і соціальних питань, реалізовує цей комплексний підхід, що сприяє оптимізації внутрішніх процесів. Завдяки такій інтегрованій системі підприємство здатне своєчасно реагувати на змінні умови виробництва та забезпечувати стійкий розвиток організації.

Організаційна одиниця з управління персоналом є самостійним структурним підрозділом, що знаходиться під безпосереднім контролем

заступника директора з кадрів і соціальних питань. Основні нормативні документи, накази Міністерства та вказівки генерального директора регламентують його діяльність, а структура та штат працівників затверджуються директором, враховуючи обсяг і характер робіт. Для реалізації цих завдань функціонує бюро підготовки кадрів, яке відповідає за організацію виробничо-технічного навчання, підвищення кваліфікації, а також економічного та загальноосвітнього навчання співробітників. Підвищення кваліфікації робітників здійснюється через систематичне професійне навчання, спрямоване на вдосконалення їхніх знань, навичок і умінь у межах наявної професії. Виробничо-технічні курси та курси цільового призначення організовуються на базі вищих навчальних закладів і технікумів, з якими укладені відповідні угоди про проведення навчальних заходів. Важливою метою підвищення кваліфікації керівників і фахівців є систематичне освоєння новітніх досягнень вітчизняної та закордонної науки і техніки, а також впровадження ефективних методів планування і економічного стимулювання. Такий комплексний підхід сприяє підвищенню загального рівня професійної підготовки кадрів та забезпечує сталий розвиток підприємства.

За останні два роки кількість працівників на підприємстві скоротилася на 25 осіб: у перший рік на 15, а в другий – на 10. Це становить 13,2% у 2022 році та 9,5% у 2023 році. Таким чином, у порівнянні з 2021 роком, рівень скорочення працівників перевищив 20% у 2023 році. Структура персоналу ТОВ «ПРАВЕКС ГРУПП» вказує на те, що основну частину складають працівники, причому частка спеціалістів, службовців і допоміжних робітників практично однакова. За останні роки відбулося зменшення частки керівників і допоміжних працівників, що свідчить про високий рівень професійної підготовки цих осіб, а також їх орієнтацію на покращення результативності.

З погляду управлінської практики, цей тренд можна пояснити недосконалістю існуючої підсистеми мотивації працівників у рамках загальної стратегії управління персоналом. У зв'язку з цим, необхідно переглянути як систему оплати праці, так і процеси стимулювання, підбору та розподілу

кадрів. Важливим є також проведення професійного навчання, перепідготовки та постійного підвищення кваліфікації персоналу. Оцінка результативності діяльності працівників повинна стати основним напрямом удосконалення кадрової політики.

Для ефективного переходу до сучасної моделі розвитку персоналу, важливо ретельно оцінити не тільки можливості, але й загрози, які походять від внутрішнього середовища підприємства. Керівництво повинне визначити, чи є в ТОВ «ПРАВЕКС ГРУПП» достатньо внутрішніх ресурсів для використання доступних можливостей та усунення потенційних слабкостей, які можуть ускладнити подолання зовнішніх загроз. Тільки з урахуванням цих факторів можна буде сформулювати і реалізувати стратегію, що відповідає сучасним вимогам ефективного управління персоналом.

РОЗДІЛ 3

ВИЗНАЧЕННЯ ОСНОВНИХ ШЛЯХІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОБОТИ ПІДСИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

3.1 Розробка інноваційних рішень для оптимізації стратегії функціонування підсистеми розвитку персоналу підприємства

Процес відбору, розміщення, підготовки та раціонального використання кадрів є складною проблемою, що поєднує соціально-економічні, психолого-педагогічні аспекти. Це вимагає від організаторів кадрової роботи та керівників усіх рівнів наявності певних соціальних якостей, здатностей, особистісних рис, а також необхідних професійних знань, умінь і навичок [54].

З урахуванням основних завдань і функцій працівників підрозділів, що займаються управлінням персоналом, необхідно визначити знання, уміння та навички, що забезпечать успішне виконання цих функцій, а також професійно значимі особистісні якості [54].

В більшості випадків фахівці приходять до висновку, що основою професійної підготовки кадрових службовців є організаційно-економічні, правові, соціально-психологічні та педагогічні знання. Крім того, психологічні методи удосконалення роботи з кадрами повинні включати навчання ефективному спілкуванню, проведенню тестувань, а також навичкам роботи з інформаційно-обчислювальною технікою [54].

Як одна з пропозицій для магістерської кваліфікаційної роботи, рекомендується структурувати знання, необхідні менеджеру з персоналу, таким чином: [54].

Розв'язання проблеми відбору, підготовки та ефективного використання кадрів потребує певних професійних знань та соціально-психологічних якостей від кадрових організаторів і керівників на всіх рівнях. Поряд із основними

функціями працівників підрозділів по роботі з персоналом важливо визначити необхідні для ефективного виконання цих функцій знання та навички [54].

1. Техніко-технологічні знання охоплюють вміння розуміти та застосовувати техніку, яка використовується на конкретному виробництві, а також знання основних характеристик продукції. Важливою складовою є усвідомлення перспектив розвитку виробничих процесів, зокрема механізації та автоматизації, а також розуміння структури підприємства та технологічних аспектів виробництва, що дозволяє ефективно організовувати і контролювати роботу виробничих підрозділів [54].

2. Економічні знання включають розуміння специфіки професій, що використовуються на підприємстві, а також основних принципів кадрової політики. Ключовим є вміння визначати форми та методи організації кадрової роботи на виробництві, а також застосовувати методи планування потреби в кадрах: поточної, перспективної, загальної і додаткової. Крім того, важливим є розуміння організаційно-економічної структури підприємства та основ планування й економіки праці, наукової організації праці, а також умінь у керуванні мобільністю кадрів, трудовою дисципліною і плинністю кадрів [54].

3. Юридичні знання охоплюють знання трудового законодавства, що регулює прийом, звільнення працівників, а також питання дисциплінарної та матеріальної відповідальності. Важливою частиною є знання порядку розгляду трудових суперечок, організації режиму праці та відпочинку працівників, а також особливостей використання праці різних категорій працівників. Крім того, необхідно знати правила щодо напрямку працівників на навчання, надання пільг для тих, хто навчається без відриву від виробництва, а також порядок розподілу і використання молодих фахівців та робітників, ведення та зберігання трудових книжок, атестації керівників і фахівців, а також правила нагородження і заохочення працівників [54].

4. Соціологічні та психологічні знання передбачають розуміння основних принципів формування особистості в контексті професійної діяльності та міжособистісного спілкування. Важливими є знання про

структуру діяльності та особистості, а також про специфіку пізнавальних процесів і емоційно-вольової сфери дорослої людини, зокрема індивідуальних психологічних рис. Окрім цього, важливими є закономірності комунікації та взаємодії між людьми, а також основи соціальної психології груп. Важливим є також вміння застосовувати результати соціально-психологічних досліджень на практиці, зокрема для розробки планів соціального розвитку колективів. Знання методів організації соціологічних та психологічних досліджень сприяють підвищенню рівня задоволеності працівників своєю діяльністю. Необхідно володіти уявленням про механізми психологічної сумісності співробітників та формування здорових міжособистісних стосунків у колективі, а також розуміти основи психології навчання дорослих та ефективного спілкування [54].

5. Педагогічні знання охоплюють розуміння основ навчання та виховання дорослих, а також організацію наставництва та виховної роботи в трудових колективах. Знання про специфіку навчання працівників у рамках системи підготовки та підвищення кваліфікації на виробництві є ключовими для організації ефективної освіти. Важливою частиною є також знання принципів організації економічного та соціально-психологічного розвитку трудящих, а також основ педагогіки, включаючи загальну, вікову та виробничу педагогіку, що дозволяє адаптувати навчальні програми до конкретних потреб персоналу [54].

6. Знання з організації діловодства включають вміння правильно оформляти документи, пов'язані з прийомом, переведенням та звільненням працівників, а також здійснювати облік особового складу. Порядок оформлення та видачі довідок про діяльність працівників є важливою складовою ефективного кадрового обліку. Важливим є також володіння принципами складання звітності, що стосується роботи з кадрами. Сучасні технології, такі як механізований облік та використання автоматизованих систем керування кадрами, вимагають знань щодо організації діловодства в умовах застосування електронно-обчислювальної техніки. Такі знання сприяють більш ефективному управлінню персоналом і зменшенню адміністративних витрат [54].

Запропоновану структуру знань можна застосовувати в контексті:

- процесу навчання та підвищення кваліфікації працівників підприємства;
- оцінки кандидатів на посаду менеджера з кадрів при їх залученні ззовні.

Основні підструктури професійно значимих якостей особистості, необхідних для ефективної організації кадрової роботи, включають такі компоненти:

- Цивільна зрілість, що передбачає наявність розвиненого почуття обов'язку, відповідальності, дисциплінованості та здатності дотримуватися моральних норм і соціальних вимог. Важливим є також уміння контролювати свої дії та емоції, що свідчить про високу самосвідомість особистості.
- Соціально-психологічна орієнтація, яка характеризує спрямованість особистості на взаємодію з іншими людьми та здатність розв'язувати професійні завдання в рамках соціально-економічної системи "людина – людина". Це вимагає розуміння і врахування психологічних аспектів взаємодії на робочому місці.
- Розвинені комунікативні якості, включаючи товариськість, відкритість, готовність до співпраці та активність у встановленні контактів. Здатність бути уважним до людей і піклуватися про їхні потреби є важливими аспектами ефективної кадрової роботи. Крім того, важливі організаторські й когнітивні здатності, що дозволяють структурувати інформацію і ефективно використовувати ресурси для досягнення поставлених цілей.
- Формування комплексу професійно необхідних знань і вмінь, які сприяють успішному управлінню людьми, а також здатність до ефективного спілкування в межах робочих процесів.

До загальних здатностей, які повинні мати організатори кадрової роботи, відносяться:

- Інтелект, з перевагою наочно-образного типу мислення, що дозволяє ефективно вирішувати проблеми, аналізувати ситуації та приймати обґрунтовані рішення.

- Пам'ять, особливо на імена та обличчя, що сприяє підтриманню належних міжособистісних зв'язків і побудові довірчих відносин.

- Емоційно-вольова сфера особистості, зокрема, переважання внутрішнього локусу контролю, що свідчить про здатність контролювати свої емоції та бути відповідальним за власні вчинки в професійному середовищі [54].

У результаті проведеного аналізу сильних та слабких аспектів діяльності підприємства було визначено, що однією з найбільш значущих сильних сторін є висока кваліфікація працівників. Виходячи з цього, оптимальним варіантом є організація семінарів та тренінгів для виявлення основних професійно значущих якостей особистості та знань організаторів кадрової роботи серед наявних співробітників. Це дозволить не лише підвищити ефективність їхньої роботи, а й суттєво знизити витрати, пов'язані з залученням нових кадрів.

Згідно з численними дослідженнями в галузі менеджменту, підприємства, що мають розвинену систему мотивації, можуть забезпечити високий рівень ефективності своїх співробітників. Крім задоволення матеріальних (фізіологічних) потреб індивідуумів, важливо звертати увагу і на моральні аспекти мотивації, що стають все більш актуальними в сучасному суспільстві.

Якщо стабільність та розвиток підприємства значною мірою залежить від роботи кількох ключових фахівців, то варто приділяти увагу ідентифікації цих працівників, а також створенню індивідуальних мотиваційних систем для кожного з них. Враховуючи це, необхідно розробити та впроваджувати немонетарні форми заохочення праці, серед яких можна виділити такі заходи:

- залучення співробітників до прийняття важливих рішень, як на рівні окремих підрозділів, так і на рівні всієї організації;

- створення умов для відкритості інформаційних систем підприємства, що дозволить персоналу бути залученим до важливих процесів,

таких як кадрові перестановки, зміни в організаційній структурі, технічні інновації тощо;

- організація корпоративних заходів, таких як спортивні змагання, вечори відпочинку, презентації нових працівників та інші заходи, які сприяють формуванню згуртованої команди;

- моральне заохочення персоналу, що включає визнання досягнень співробітників і створення атмосфери поваги та підтримки в колективі.

Застосування таких заходів дозволяє значно підвищити мотивацію працівників, створити позитивний клімат в колективі та сприяти більш ефективній діяльності підприємства в цілому.

Одним із ключових елементів морального стимулювання найбільш ефективних працівників є впровадження методу управління діловою кар'єрою. Цей підхід включає низку заходів, що здійснюються кадровою службою організації з метою планування, організації, мотивації та контролю службового зростання працівника. При цьому враховуються як індивідуальні особливості співробітника — його цілі, потреби, можливості, здібності та схильності, так і потреби, можливості та соціально-економічні умови самої організації.

Впровадження методу управління діловою кар'єрою надає можливість підвищити рівень відданості працівників інтересам організації, знизити плинність кадрів, сприяти зростанню продуктивності праці та більш ефективно розкривати потенціал співробітників. Важливою складовою цього підходу є формування кадрового резерву, коли кращі працівники підвищуються до груп, що можуть бути призначені на ключові позиції, що також сприяє посиленню психологічної мотивації та залученості до процесів організації.

Крім того, підприємства можуть застосовувати ряд інших методів для підтримки високого рівня мотивації. Серед них варто виділити: створення сприятливої корпоративної атмосфери, організація святкових заходів, днів народження та підтримка захоплень працівників, що сприяє розвитку командного духу. Також доцільно забезпечувати талановитих та цінних

співробітників особливими умовами праці, що підвищує їхню зацікавленість та лояльність до організації.

3.2 Удосконалення алгоритми розвитку працівників підприємства

Аналіз матеріалів ТОВ «ПРАВЕКС ГРУПП» виявив наявність розроблених алгоритмів для підготовки та підвищення кваліфікації працівників (додатки Б і В). Важливим аспектом є залучення співробітників до самоосвіти, що, в свою чергу, забезпечує перевірку знань, необхідних для кар'єрного зростання, і є частиною моральної мотивації. З огляду на це, для вдосконалення алгоритмів підвищення компетентності та кваліфікації персоналу, а також алгоритму атестації фахівців, інженерно-технічних працівників і керівників, доцільно впровадити кілька додаткових елементів:

Необхідно інтегрувати до кожного з алгоритмів систему мотиваційних заходів для працівників, які успішно проходять атестацію. Це може включати премії, подарунки, занесення до особової справи, грамоти тощо.

Інтеграція системи мотиваційних заходів до алгоритмів підвищення кваліфікації та атестації персоналу є важливим елементом, що сприяє не лише підвищенню рівня компетентності працівників, але й формуванню позитивної мотивації та зміцненню корпоративної культури організації. У цьому контексті, необхідно розробити комплекс заходів, що будуть застосовуватися до працівників, які успішно проходять атестацію. Це може включати кілька різних методів, спрямованих на винагороду, визнання та розвиток персоналу.

- Премії. Одним із найпоширеніших методів матеріального стимулювання є надання премій працівникам, які успішно пройшли атестацію. Важливо, щоб розмір премії був адекватним до значущості досягнення та відповідно до фінансових можливостей підприємства. Премії можуть бути як разовими, так і у вигляді додаткових бонусів до заробітної плати. Визначення премії може залежати від результатів атестації, рівня кваліфікації, а також від внеску працівника у розвиток організації.

- Подарунки та сертифікати. Включення в систему мотиваційних заходів подарунків, таких як сертифікати на покупку товарів, квитки на культурні заходи або подарункові набори, дозволяє зробити заохочення персоналу більш різноманітним та індивідуалізованим. Подарунки можуть бути як матеріальними, так і емоційними (наприклад, участь у корпоративних заходах чи професійних конференціях). Це дозволяє працівникам відчувати, що їхні досягнення не тільки оцінюються, але й активно підтримуються.

- Занесення до особової справи. Визнання досягнень співробітників шляхом внесення інформації до особових справ є важливим кроком у підтримці їхнього професійного статусу. Це також може слугувати як підтвердження компетентності працівника, що сприяє його кар'єрному зростанню в майбутньому. Офіційне визнання досягнень у вигляді запису в особовій справі демонструє важливість професійного розвитку кожного працівника і його внеску в успіх організації.

- Грамоти та подяки. Окрім матеріальних стимулів, моральне заохочення у вигляді грамот, подяк або інших форм публічного визнання є потужним інструментом мотивації. Публічне визнання досягнень працівників на загальних зборах чи корпоративних заходах демонструє не лише вдячність за їхню роботу, а й стимулює інших працівників прагнути до досягнення таких же високих результатів. Грамоти можуть бути як індивідуальними, так і колективними, і відзначати як конкретні досягнення, так і сумлінну роботу в рамках команди.

- Кар'єрний ріст та просування. Одним з важливих аспектів мотивації є можливість професійного зростання. Визнання успіхів у рамках атестації може також призвести до кар'єрного підвищення або надання нових відповідальних обов'язків. Це стане додатковим стимулом для працівників до подальшої самореалізації та підвищення кваліфікації. Система атестації, таким чином, має бути тісно пов'язана з можливістю працівників досягати нових вершин у кар'єрі.

- Залучення до важливих проектів або завдань. Працівники, які успішно пройшли атестацію, можуть бути залучені до участі у стратегічно важливих проектах або нових ініціативах компанії. Це не лише підтверджує їхній високий професійний рівень, але й створює нові можливості для їхнього розвитку, що є вагомим мотиватором для працівників.

- Підвищення соціального статусу. Важливим аспектом мотиваційних заходів є визнання особистих досягнень працівника в колективі, що дозволяє зміцнити його соціальний статус в організації. Цей крок може включати не тільки публічне визнання, але й надання можливості впливати на процеси прийняття рішень у межах підприємства.

Інтеграція таких заходів у кожен з алгоритмів підвищення кваліфікації та атестації допоможе не лише досягти вищого рівня професіоналізму працівників, а й зміцнити їхню лояльність до організації, що в свою чергу сприятиме загальному підвищенню ефективності роботи підприємства.

Удосконалені та доопрацьовані алгоритми підвищення кваліфікації та компетентності персоналу, представлені у вигляді схем (рис. 3.1).

У алгоритм підвищення кваліфікації та компетентності персоналу варто додати систему оцінювання для працівників, які не успішно пройшли кваліфікаційну комісію з першого разу, але здали іспит при повторній атестації. У випадку, якщо працівник не проходить кваліфікаційну комісію вдруге, потрібно організувати переведення на іншу посаду, що не вимагає підвищення кваліфікації, на підставі висновків комісії. Якщо ж такого переведення не можливо, то має бути організовано звільнення працівника.

Включення системи оцінювання для працівників, які не успішно пройшли кваліфікаційну комісію з першого разу, але здали іспит при повторній атестації, є важливим елементом алгоритму підвищення кваліфікації та компетентності персоналу. Така система оцінювання дозволяє не тільки забезпечити гнучкість у процесі атестації, але й підтримувати високий рівень професійної компетентності в організації.

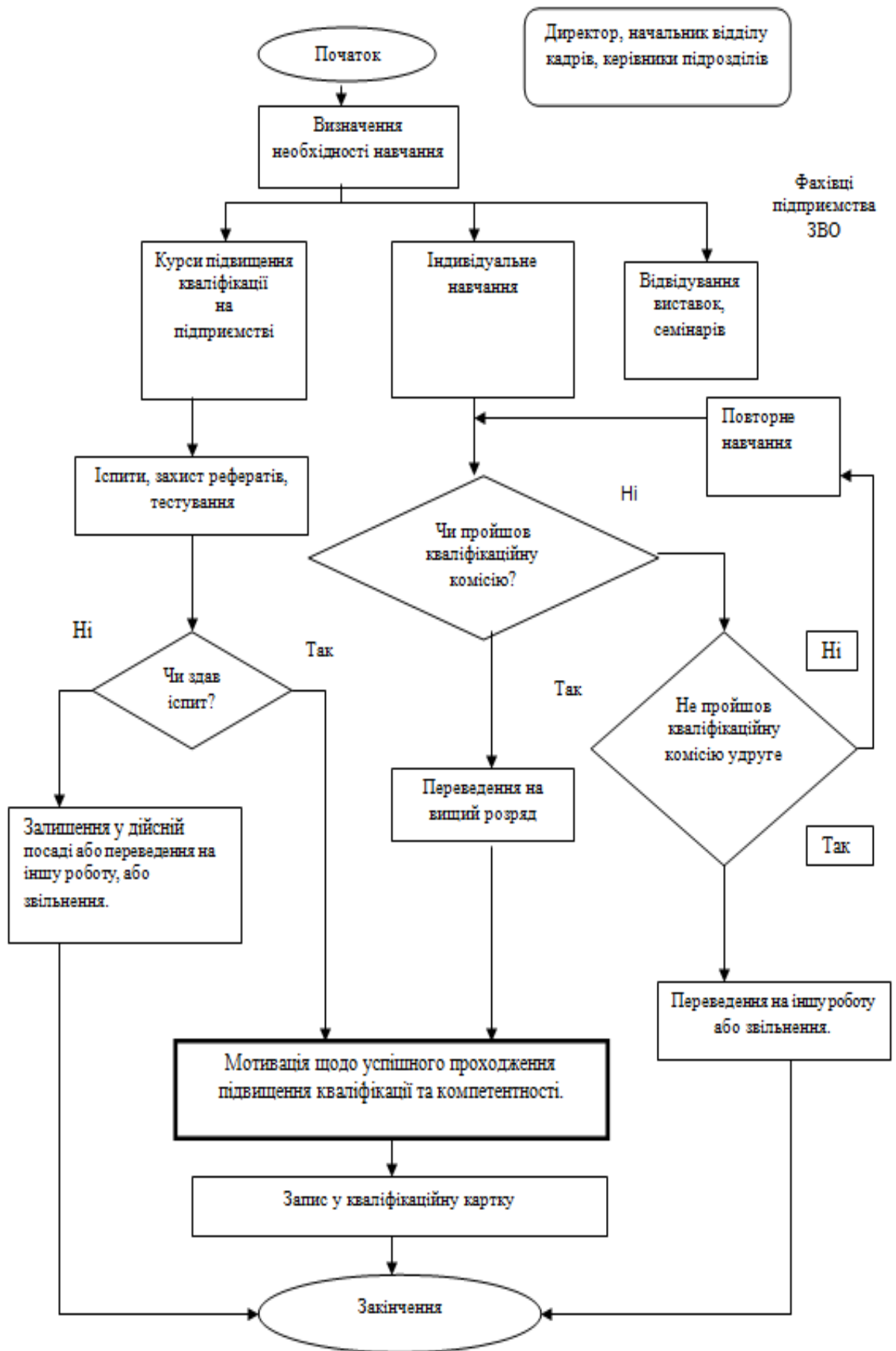


Рис. 3.1 Удосконалена блок-схема алгоритму підвищення компетентності й кваліфікації персоналу

У разі, якщо працівник не проходить атестацію вдруге, необхідно організувати процес переведення на іншу посаду або звільнення. Розглянемо ці аспекти більш детально.

1. Оцінювання працівників, які не пройшли атестацію з першого разу

Для тих працівників, які не пройшли кваліфікаційну комісію з першого разу, необхідно розробити додаткову систему оцінювання, що передбачає кілька етапів:

- Аналіз причин невдачі: На першому етапі важливо провести детальний аналіз причин, чому працівник не зміг успішно пройти атестацію. Це може бути пов'язано з недостатніми знаннями, відсутністю необхідного досвіду або навіть з емоційними факторами (стрес, невпевненість тощо). Рішення про повторну атестацію повинно бути надано на основі результатів цього аналізу.

- План навчання та розвитку: Після виявлення причин необхідно розробити індивідуальний план навчання та розвитку для працівника. Це може включати додаткові курси, тренінги, самостійне навчання, менторство, що дозволить працівникові покращити свої знання та навички для подальшої атестації. Термін реалізації такого плану повинен бути чітко визначений і залежати від складності матеріалу, що потребує засвоєння.

- Оцінка прогресу: Після виконання навчального плану повинна бути проведена посередня атестація або тестування, щоб оцінити рівень підготовки працівника перед повторною атестацією. Ця оцінка дасть можливість визначити, чи достатньо працівник покращив свої знання для успішного проходження кваліфікаційної комісії.

2. Повторна атестація

Якщо працівник успішно здає іспит під час повторної атестації, то це є підставою для його відновлення в кваліфікаційній комісії. Однак важливо, щоб повторна атестація не була автоматичною: вона повинна передбачати вивчення результатів додаткового навчання і прогресу, досягнутого працівником.

Повторна атестація повинна проводитися за чітким і прозорим алгоритмом:

- Проведення тестування з тих аспектів, які були складними для працівника під час першої атестації.
- Перевірка результатів додаткових навчальних заходів.
- Оцінка загального професійного розвитку працівника після навчання.

3. Процес переведення на іншу посаду

У разі, якщо працівник не зміг пройти атестацію вдруге, необхідно прийняти рішення щодо його подальшої кар'єри в організації. Основною метою є забезпечення того, щоб працівник залишався корисним для організації, навіть якщо не може виконувати конкретну роль.

Процес переведення на іншу посаду, що не вимагає підвищення кваліфікації, повинен бути структурованим таким чином:

- Аналіз можливих посад: Необхідно провести оцінку, які інші посади в організації підходять для цього працівника, враховуючи його досвід, кваліфікацію, особисті якості та бажання.
- Визначення можливих варіантів переведення: Якщо організація має вільні посади, які не потребують підвищеної кваліфікації, працівник може бути переведений на одну з них. Якщо таких посад немає, слід розглянути інші варіанти – наприклад, навчання для нової професії чи зміну напрямку роботи.
- Процес переведення: Переведення повинно бути оформлено відповідно до трудового законодавства, з чітким документуванням причин і умов такого переведення. З працівником повинна бути проведена бесіда, щоб пояснити ситуацію та можливості для кар'єрного розвитку.

4. Звільнення працівника

Якщо ж переведення на іншу посаду неможливе (відсутність відповідних вакансій або необхідності в специфічній кваліфікації), і працівник не пройшов атестацію вдруге, то необхідно організувати звільнення. Важливо, щоб цей процес був справедливим, прозорим і відповідно до законодавства.

- Оформлення звільнення: Звільнення повинно бути здійснене на підставі висновків атестаційної комісії і в суворій відповідності до трудового

кодексу. Також, перед звільненням, з працівником має бути проведена консультація щодо причин неуспішного проходження атестації та можливих шляхів його професійного розвитку у майбутньому.

- Надання допомоги: Організація повинна запропонувати працівнику можливість консультування з питань пошуку нової роботи або перегляду кар'єрних можливостей у межах підприємства. Це не лише допоможе зменшити соціальний стрес для працівника, але й зберегти репутацію компанії як соціально відповідальної організації.

5. Розробка комунікаційної стратегії

Не менш важливою частиною є забезпечення чіткої комунікації щодо алгоритму переведення та звільнення працівників, які не пройшли кваліфікаційну комісію двічі. Оперативне та прозоре інформування працівників про правила атестації та можливі наслідки (переведення чи звільнення) дозволяє створити атмосферу довіри та знижує ймовірність конфліктів.

Удосконалений та доопрацьований алгоритм атестації фахівців, інженерно-технічних працівників і керівників, редставлено у вигляді схем (рис. 3.2).

У контексті розвитку сучасної системи управління персоналом на промислових підприємствах, на початкових етапах рекомендується створення не лише служби матеріальної мотивації, а й служби моральної мотивації.

До функцій останньої відноситься впровадження українських традицій морального стимулювання, розробка нових методів мотивації, а також адаптація додаткових можливих підходів. Важливо, щоб система мотивації організації забезпечувала працівників широким і гнучким вибором мотивуючих засобів, що дозволяє кожному співробітнику обрати той, який має найбільшу цінність для нього.

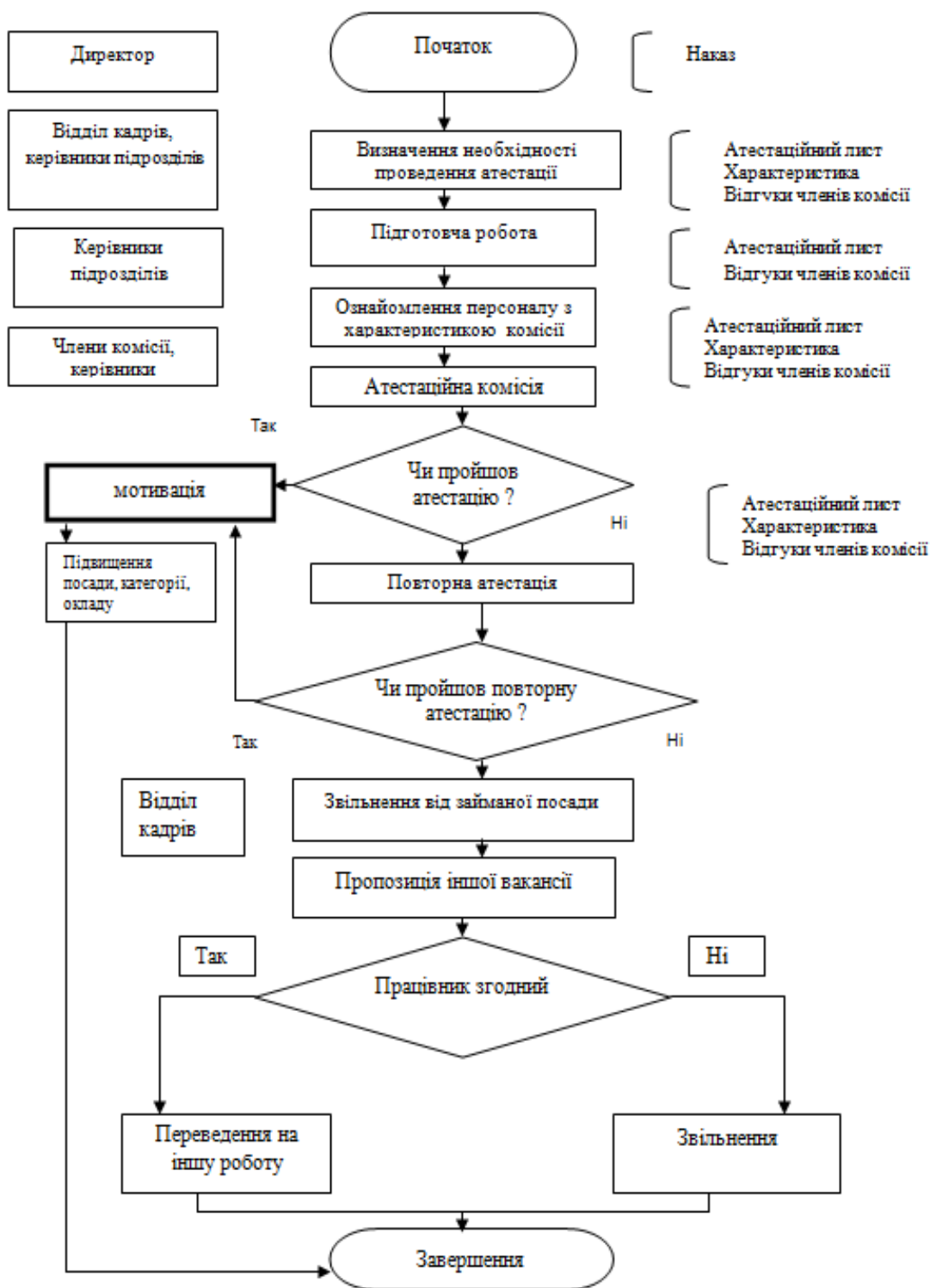


Рис. 3.2. Удосконалена блок-схема алгоритму атестації фахівців, інженерно-технічних робітників і керівників

Додавання системи оцінювання та продуманої стратегії переведення чи звільнення працівників, які не пройшли атестацію, допоможе забезпечити більш високий рівень кваліфікації персоналу і покращити загальний

професійний рівень організації. Водночас це дозволяє підтримувати баланс між вимогами до кваліфікації і можливістю знайти найкраще рішення для кожного працівника.

3.3. Визначення заходів з інформаційного забезпечення функціонування підсистеми розвитку персоналу підприємства

У сучасних умовах одним із ключових напрямків удосконалення роботи з персоналом є впровадження підсистем кадрового забезпечення автоматизованої системи управління підприємством (АСУП). Завдяки підсистемі АСУ «Персонал» значно полегшується вирішення завдань, пов'язаних з обліком кадрів та моніторингом руху трудових ресурсів у межах організації. Це створює можливості для отримання оперативної та достовірної інформації, що стосується кількості та якості персоналу. Водночас, автоматизація процесів обліку дозволяє підвищити точність даних, зменшити час на формування звітності та забезпечити більший обсяг кадрової інформації.

Використання інформаційно-довідкових масивів у поєднанні з відповідним математичним забезпеченням підсистеми дає змогу оптимізувати планування та організацію роботи з персоналом на підприємстві. Це дозволяє ефективніше реагувати на зміни в кадровому складі та забезпечити необхідну підтримку управлінських рішень.

Планування кадрової роботи в умовах АСУП передбачає розробку нормативів, методик розрахунків, класифікацій фахівців і керівників для формування перспективних моделей персоналу. Крім того, необхідно вдосконалити вимоги до особистості працівника, його робочого місця, а також удосконалити підходи до підбору, підготовки та розміщення кадрів.

Розробка складових інформаційних систем для кадрової роботи потребує участі фахівців кадрової служби підприємства. Вони займаються визначенням складу введеної та вихідної інформації, створенням класифікаторів для кадрів,

системою кодування даних, а також формами документації, що буде використовуватись для обробки цієї інформації. Окрім того, необхідно розробити технологічні схеми збору, реєстрації та передачі даних, визначити методи захисту інформаційних масивів від несанкціонованого доступу, а також здійснити заходи для впровадження системи в повсякденну діяльність підприємства.

Впровадження автоматизованих кадрових систем вимагає використання обчислювальних центрів, що будуть забезпечувати надійний зв'язок із кадровою службою через стабільні та захищені канали зв'язку, що забезпечить безперебійний доступ до актуальної кадрової інформації.

Основним напрямком при впровадженні підсистеми АСУ «Персонал» є автоматизація ключових операцій, що забезпечують ефективне управління кадровими процесами. Це включає планування потреби в персоналі, організацію підготовки та підвищення кваліфікації кадрів, а також їх розподіл серед структурних підрозділів підприємства. Важливими завданнями є централізований облік керівників, фахівців та висококваліфікованих працівників, вивчення і підбір кандидатів для резерву на посади, а також контроль за складом, рухом і плинністю кадрів. Не менш важливими є питання щодо обліку молодих фахівців та їх наставників, а також аналіз виконання рішень, пов'язаних з управлінням персоналом. Крім того, автоматизація має включати формування статистичної звітності з кадрових питань та інших аспектів.

Інтеграція електронно-обчислювальних технологій відкриває нові горизонти для вдосконалення кадрових процесів, але вимагає підвищення вимог до організації документообігу та управлінської інформації. Це стосується, насамперед, створення формалізованих описів обчислювальних і логічних операцій, що забезпечують ефективну обробку даних у рамках системи.

Необхідність у розширенні облікових відомостей для покращення якості управління кадрами диктується розвитком інформаційних потреб підприємств.

Для цього планується включення нових даних, таких як оцінка результатів діяльності працівників, інформація про дисциплінарні порушення, медичний стан працівників та інші додаткові відомості, що дозволяють створити більш повну картину щодо кожного співробітника. При цьому важливим аспектом є забезпечення надходження даних з різних джерел, таких як відділи кадрів, підготовки кадрів, соціального розвитку, фінансові служби та медичні заклади, що в сукупності дозволяє побудувати комплексну систему кадрової інформації [1].

Враховуючи накопичений досвід інтеграції АСУ «Персонал», можна стверджувати, що розробка інформаційного забезпечення цієї системи базується на ряді важливих принципів. Серед них необхідно виділити єдність складу інформаційної основи, що забезпечує цілісність даних; системність і сумісність інформації, що дозволяє організувати її на різних рівнях управління; уніфікацію та структуризацію форм обміну персональними даними для забезпечення стандартів; а також однорідність процесу введення інформації, що дозволяє ефективно використовувати її багаторазово.

Особливе значення для підвищення ефективності кадрової роботи має впровадження уніфікованих процедур відбору, оцінки та найму персоналу. Вже перевірена на інших підприємствах методика, доповнена тестами, що базуються на реальних умовах діяльності організації, безперечно, сприятиме покращенню якості підбору кадрів. Такий підхід дозволяє знизити ймовірність помилок при виборі кандидатів і забезпечити більш відповідальний підхід до формування персоналу.

У той самий час важливою складовою для підприємства, яке перебуває на етапі розвитку, є реалізація організаційних заходів, спрямованих на покращення іміджу та зміцнення його позицій на ринку. Це допоможе не лише підвищити конкурентоспроможність підприємства, але й зміцнити довіру серед партнерів та клієнтів.

Інтеграція сучасних комп'ютерних технологій у систему управління персоналом є необхідною умовою для її ефективного функціонування.

Важливим елементом цього процесу є створення єдиної інформаційної бази даних, яка повинна об'єднати всю інформацію про персонал в рамках системи управління підприємством. Така база даних повинна формуватися не з нуля, а на основі існуючих інформаційних систем підприємства, що дозволить створити єдиний, узгоджений комплекс для роботи з персоналом.

При реалізації змін у підходах до управління організацією, зокрема при переході від пріоритету виробничого управління до акценту на управлінні персоналом, має відбутися й перерозподіл інформаційних потоків. З часом значно збільшиться частка інформації, що надходить від кадрових служб, у загальному обсязі корпоративних даних. Процес наповнення та впровадження інформаційної бази даних системи управління персоналом відбувається поступово, в міру впровадження нових підсистем управління та введення необхідних даних [1].

Зазначимо, що створення інформаційної бази даних системи управління персоналом на сьогоднішній день стало можливим завдяки кільком важливим чинникам. Серед них слід виділити наявність достатньої кількості комп'ютерної техніки, обсяг інформації у «паперовому» вигляді, необхідної для початкової роботи системи, а також повну підтримку з боку вищого керівництва підприємства в процесі формування цієї бази даних.

Автоматизація управління персоналом дозволяє значно знизити витрати організації на документообіг і кадрове управління, забезпечуючи одночасно точне і актуальне зберігання інформації про співробітників. Така система дозволяє детально фіксувати дані про посадові обов'язки, переміщення співробітників, заохочення та стягнення, відпрацьований час, нараховану зарплату, інші доходи, компенсації та пільги, а також результати навчання і кваліфікацію працівників. Крім того, автоматизація надає можливість збирати відгуки співробітників щодо різних службових питань, таких як умови роботи, ефективність навчання, а також їх побажання щодо подальшого професійного розвитку та кар'єрного зростання.

Серед основних цілей автоматизації виділяються наступні напрямки:

- зменшення трудомісткості ведення діловодства за рахунок скорочення паперового документообігу та впровадження довідково-пошукових систем для ефективної обробки документації, що циркулює в організації;
- вирішення проблеми одночасної обробки документів на декількох робочих місцях, що сприяє зниженню затримок і підвищенню ефективності роботи.

Впровадження автоматизованої системи документообігу та діловодства відкриває нові можливості для управління процесами, забезпечуючи швидке виконання аналітичних та інформаційно-довідкових завдань. Завдяки цьому поліпшується взаємодія між структурними підрозділами, а також досягається вища оперативність у роботі [1].

Стратегія створення сучасної підсистеми розвитку персоналу підприємства повинна базуватися на розробці ефективної інформаційної системи, але її впровадження потребує додаткових заходів для повної реалізації намічених завдань.

До основних етапів цього процесу слід віднести такі важливі роботи:

- залучення кваліфікованих фахівців з управління персоналом, які зможуть забезпечити професіоналізм на всіх етапах розробки і впровадження системи;
- розробка технічного завдання для створення інформаційної системи, що визначатиме основні вимоги та функціональні можливості;
- розробка технічного проєкту інформаційної системи, що міститиме конкретні рішення з побудови та налаштування системи;
- розробка робочого проєкту, який буде детально описувати всі етапи реалізації системи та включатиме план дій для подальшої інтеграції з існуючими процесами підприємства;
- безперервна експлуатація інформаційної системи, причому окремі її елементи повинні бути впроваджені паралельно з підготовкою технічного завдання та проєкту для забезпечення безперервного процесу роботи;

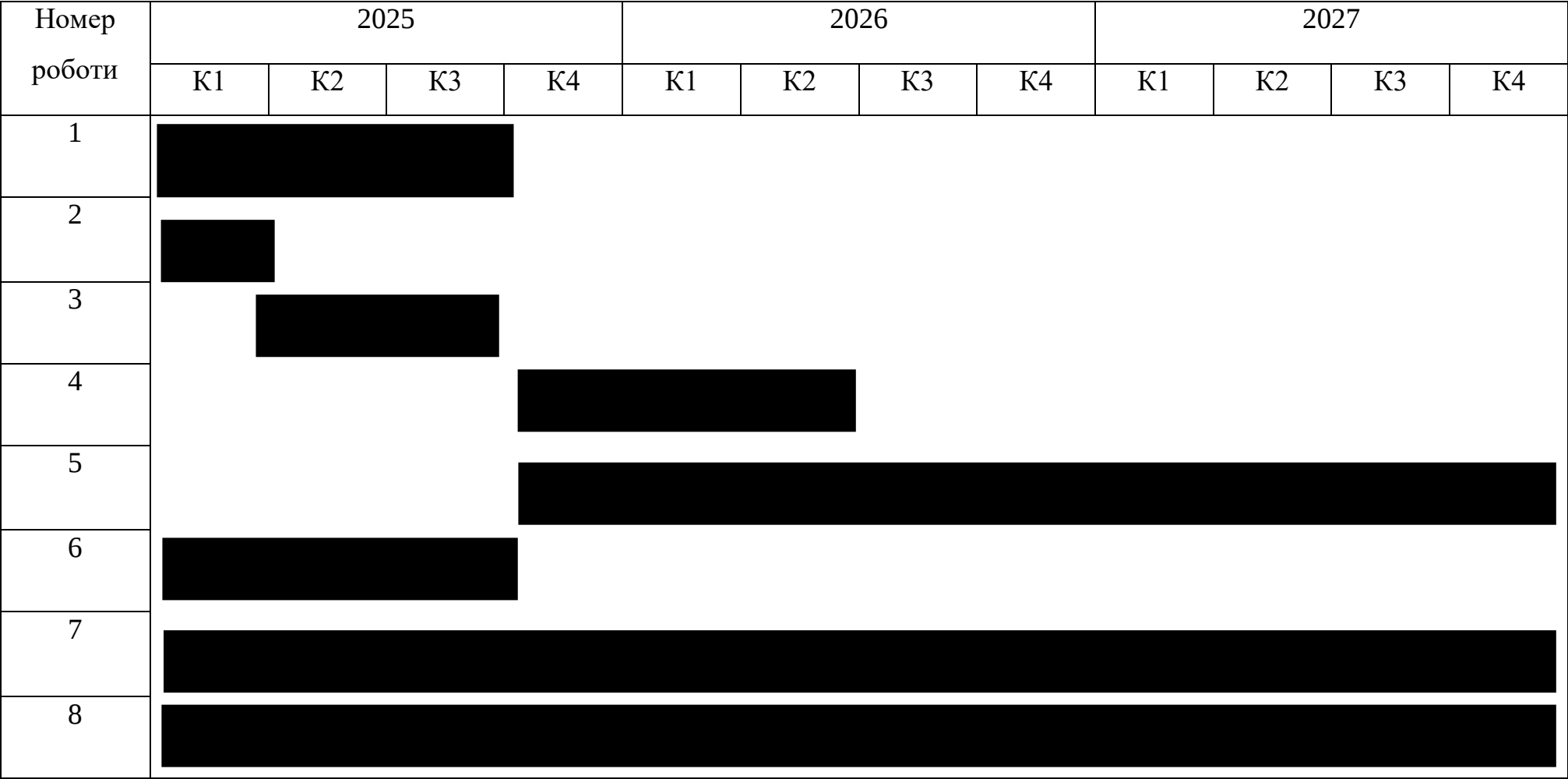
- удосконалення алгоритмів підвищення кваліфікації та компетентності персоналу, а також удосконалення процесу атестації фахівців, інженерно-технічних працівників і керівників;
- розвиток системи мотивації персоналу, зокрема через заохочення за участь у розробці, впровадженні та експлуатації інформаційної системи (АСУ «Персонал»). Важливим аспектом є також розробка комплексу мотиваційних заходів, спрямованих на подолання опору до змін;
- вдосконалення організаційної структури підприємства, що дозволить забезпечити більш ефективну взаємодію між підрозділами і підвищить оперативність прийняття рішень.

Стратегію переходу до сучасних принципів функціонування підсистеми розвитку персоналу ТОВ «ПРАВЕКС ГРУПП» можна представити у вигляді послідовності робіт, яка відображена на рис. 3.3. Тут номери робіт відповідають тієї ж нумерації, що наведена вище.

Детальний опис робіт під номерами 2, 3, 4, 5 буде розглянуто в даному підрозділі, тоді як роботи під номерами 1, 6, 7 і 8 були вже проаналізовані у підрозділі 3.1.

Впровадження автоматизованих систем управління персоналом, а також кадровими службами і підрозділами діловодства, зазвичай охоплює кілька ключових етапів. Розглянемо кожен з них більш детально.

Прийняття рішення про необхідність впровадження автоматизованої системи управління персоналом (АСУП) має бути усвідомленим і обґрунтованим. Перший етап, який передбачає використання базових інструментів, таких як текстові редактори, електронні таблиці та невеликі бази даних, може бути здійснений на стандартному комп'ютеризованому робочому місці з мінімальними зусиллями з боку фахівців.



K1,K2,...– квартали

Рис. 3.3 Послідовність реалізації робіт (стратегія переходу до сучасної підсистеми розвитку персоналу)

Вже на початковому етапі впровадження АСУП помітно підвищується ефективність роботи, оскільки зменшується час, витрачений на пошук документів. Це досягається шляхом перенесення інформації з паперових носіїв на електронні, що істотно оптимізує інформаційну логістику. Завдання з перенесення даних виконують працівники кадрового підрозділу.

Ключовим моментом є інтеграція електронної системи управління персоналом як автономного модуля або її впровадження у складі загальної автоматизованої системи управління підприємством. Важливо, що чим більшою мірою АСУП базується на реальних даних відділу кадрів, тим більша ймовірність, що вона буде інтегрована в єдину інформаційну систему управління підприємством.

Впровадження автоматизованої системи управління персоналом (АСУП) передбачає значний обсяг підготовчих робіт. Для належної організації цього процесу на підприємстві необхідно створити спеціалізований підрозділ, який буде укомплектований відповідними фахівцями. Його основними завданнями є організація навчання персоналу щодо роботи в умовах АСУП, контроль за розробкою та впровадженням системи, а також надання допомоги різним підрозділам і службам підприємства для ефективної експлуатації. Важливим є те, щоб до складу підрозділу входили не лише фахівці, які займаються розробкою АСУП, але й професіонали в галузі управління персоналом і працівники відділу кадрів.

З метою ефективної розробки АСУП на підприємстві ТОВ «ПРАВЕКС ГРУПП» доцільно реалізувати проект самостійно, залучаючи при цьому спеціалізовані організації для розробки окремих компонентів системи.

Процес створення АСУП поділяється на кілька етапів, серед яких можна виокремити передпроектну стадію, розробку технічного та робочого проєктів, а також етап впровадження. Передпроектна стадія включає в себе проведення обстеження підприємства та розробку технічного завдання на створення АСУП. На цьому етапі спеціалісти здійснюють детальний аналіз поточного стану системи управління виробничою діяльністю підприємства.

Зібрані дані дають змогу оцінити організаційну структуру підприємства, а також визначити функції, що виконуються кожним підрозділом та окремими працівниками в рамках підсистем. Оцінюється потік інформації, аналізуються документи та супровідні матеріали, вивчається рух матеріальних ресурсів та персоналу. Додатково здійснюється аналіз методів планування і обліку.

Підсумки проведеного аналізу дозволяють скласти характеристику підприємства, визначити заходи з удосконалення системи управління виробництвом, обрати об'єкти для автоматизації та скласти список автоматизованих функцій. Також на основі отриманих даних визначаються основні техніко-економічні показники АСУП та проводиться розрахунок її ефективності.

Наступним етапом після проведення обстеження є розробка технічного завдання на проектування та створення АСУП, що завершує передпроектну стадію. Технічне завдання містить загальні характеристики підприємства, основні принципи функціонування системи, склад підсистем та завдання, які повинні бути виконані в рамках АСУП на підприємстві. Також в ньому вказуються етапи розробки, орієнтовний перелік технічних засобів, планові витрати, а також розрахунок економічної ефективності впровадження системи. Технічне завдання розробляється протягом першого кварталу та затверджується керівником ТОВ «ПРАВЕКС ГРУПП».

На основі технічного завдання формується технічний проект, який є набором основних відомостей та вимог до АСУП. Цей документ дозволяє проаналізувати різні варіанти компонентів системи, вибрати найбільш ефективні варіанти та оцінити технічну, економічну й організаційну здійсненність вибраного рішення.

Через чітко визначену послідовність розробки та впровадження АСУП здійснюється ретельна підготовка підприємства до інтеграції окремих підсистем або комплексів завдань. Такий підхід сприяє високій якості підготовки до наступних етапів впровадження.

Технічний проєкт стає основним документом для реалізації та впровадження АСУП, оскільки він визначає організаційну структуру майбутньої системи управління та необхідне інформаційно-технічне забезпечення.

Проектування інформаційної бази АСУП базується на оптимальному формуванні, обробці та використанні інформаційних масивів. Це важливо, оскільки ці масиви об'єднують всі задачі та підсистеми, що реалізуються в рамках АСУП. Від правильної організації та структури інформаційних масивів залежить оперативність і точність прийнятих керівних рішень, а також ефективність роботи всієї системи.

Зберігання інформації в масивах АСУП є обґрунтованим через різні тимчасові характеристики елементів вхідних, проміжних і вихідних масивів. Це також пояснюється необхідністю багаторазового звертання до елементів вхідних і проміжних масивів для розв'язання різних задач і отримання певних елементів вихідних масивів на основі даних з попередніх масивів.

Проектування інформаційних масивів має на меті забезпечення довготривалого зберігання даних із можливістю багаторазового доступу до записів без ризику їхнього спотворення чи пошкодження, а також оптимізацію функціонування системи з урахуванням економічної ефективності. Крім того, необхідно досягти високої швидкості пошуку і відновлення інформації, підвищити щільність запису для зручності та ефективності використання масивів даних.

Вхідні масиви містять як вихідні, так і поточні дані, що використовуються для різних операцій у межах системи. Далі розглянемо основні функції програмного забезпечення, яке повинне автоматизувати управління персоналом на підприємстві:

1. Програма повинна підтримувати ведення структури організації, що включає створення штатного розкладу та оперативне внесення змін до нього, а також формування наказів про зміни в штатному складі.

2. Необхідно здійснювати повний облік персоналу, включаючи їх розміщення та всі зміни, що відбуваються.
3. Система має забезпечувати напівавтоматичне формування кадрових документів, зокрема наказів щодо персоналу, на основі вхідної інформації.
4. Повинна бути реалізована можливість виведення інформації про співробітників на печатку та друку інших документів відповідно до вимог.
5. Програма повинна автоматизувати ведення звітності відповідно до чинного законодавства України, забезпечуючи правильність і своєчасність надання необхідних документів.
6. Система має включати базу даних про здобувачів, яка містить інформацію як про кадровий резерв для внутрішнього просування, так і про здобувачів на основі їхніх резюме, результатів співбесід та тестувань.
7. Необхідно вести реєстрацію руху персоналу, включаючи тимчасове відволікання від виконання службових обов'язків.
8. Система повинна забезпечувати облік результатів атестацій співробітників, а також управління мотивацією праці.
9. Важливим є ведення архіву кадрової служби для зберігання всієї необхідної документації в електронному вигляді.
10. Необхідно вести точний облік фактично відпрацьованого часу, що дозволить автоматично здійснювати табельний облік.
11. Програма повинна забезпечувати правильні та своєчасні розрахунки з персоналом з питань оплати праці, включаючи врахування відпрацьованих годин і нарахувань.

Розробка робочого проєкту АСУП починається після затвердження технічного проєкту. Це етап включає обґрунтування додаткових проєктних рішень, уточнений розрахунок економічної ефективності та підготовку всіх необхідних документів, що стосуються інформаційного, технічного й математичного забезпечення системи. Робочий проєкт є основою для подальшої реалізації та впровадження системи в умовах підприємства, де

відображені всі деталі, що стосуються функціональності та технічного забезпечення АСУП.

Після завершення досвідченої перевірки та промислової експлуатації складається акт приймання системи, який підтверджує готовність машинних програм, документації та технічних засобів до довгострокової експлуатації в реальних виробничих умовах. Крім того, він свідчить про підготовленість підприємства та його підрозділів до ефективної роботи з впровадженою системою чи її підсистемами.

Початок експлуатації інформаційної системи доцільно здійснювати з інтеграції стандартних форм комп'ютерного обліку персоналу, які успішно використовуються на багатьох підприємствах України. Застосування таких форм дозволяє зменшити час адаптації персоналу до нових умов. Прикладні варіанти комп'ютерного обліку даних можна знайти в додатку В.

Впровадження нововведень завжди супроводжується певними труднощами для співробітників, оскільки вони вимушені одночасно виконувати звичні обов'язки та освоювати нові функції. Це призводить до значного збільшення навантаження на працівників відділів кадрів і діловодства, що фактично подвоює їхню завантаженість. Вирішення цієї проблеми залежить від кількох факторів:

1. Рівень завантаження працівників основними обов'язками. Якщо раніше ці обов'язки не перевищували 70% робочого часу, тоді вільний час для виконання нових завдань з'являється достатньо швидко.

2. Мотивація та інтерес працівників до впровадження АСУП. Вищий рівень зацікавленості працівників, коли вони бачать впровадження системи як можливість для власного професійного розвитку та кар'єрного росту, дозволяє їм ефективніше розподіляти робочий час між старими й новими завданнями. На цьому етапі особливо важливим є матеріальне заохочення працівників за виконання додаткових обов'язків.

3. Завершена завантаженість фахівців відділу кадрів і діловодства. Для вирішення цієї проблеми можна розглянути можливість найму нових

співробітників, які можуть працювати на тимчасовій чи постійній основі, що дозволить зменшити навантаження на існуючих працівників.

Однією з важливих умов успішного впровадження є забезпечення дотримання запланованих термінів виконання робіт та фінансування проєкту. На цьому етапі може виникнути проблема, якщо керівництво не розуміє або не підтримує необхідність автоматизації діяльності, що здатне стати значною перешкодою для виконання робіт у визначені строки.

Ретельна попередня робота над фінансовим аспектом, зокрема обґрунтування економічної ефективності впровадження АСУП, дозволяє керівнику проєкту мати на руках аргументи для обґрунтованого домагання дотримання строків фінансування та своєчасних платежів. Чим точніше і детальніше були визначені витрати на впровадження, тим більше шансів на успішне виконання плану.

Особливу увагу на етапі впровадження варто приділяти чіткій індивідуальній відповідальності за виконання кожного конкретного завдання. Недопустимою є ситуація, коли один із учасників робочої групи бере на себе надмірну відповідальність, порівняно з іншими. Ефективність досягається значно більшою мірою, коли кожен член команди покращує свою продуктивність на 10%, ніж коли це досягається лише одним працівником з більш значним прогресом.

Впровадження АСУП передбачає регулярні колективні збори, семінари та обговорення планів робіт, а також ознайомлення з регламентами їх виконання. Важливо також розробити індивідуальні плани діяльності для кожного учасника процесу та передбачити можливості для навчання. Програми навчання повинні бути розроблені або обрані на ранньому етапі впровадження системи, щоб забезпечити ефективну підготовку кадрів до роботи з новими технологіями.

Невдоволення змінами є природною реакцією на нововведення. Це особливо помітно серед старших працівників, які займають ключові посади в кадрових службах та підрозділах діловодства. Страх перед освоєнням нових

технологій, зокрема роботою з персональними комп'ютерами, а також звичка працювати традиційними методами, часто гальмують процес впровадження прогресивних технологій.

Задля подолання цієї перешкоди необхідно грамотно працювати з персоналом кадрових служб і діловодства, надаючи їм необхідну підтримку, роз'яснення щодо нових процесів і технологій. Це сприятиме їх кращому розумінню змін та зменшенню опору впровадженню нової інформаційної системи.

Висновки до розділу 3

Відповідно до основних функцій та завдань, що визначаються з предмета і цілей професійної діяльності працівників підрозділів, які займаються роботою з персоналом, окреслюються необхідні для ефективного виконання цих завдань знання, навички та уміння, а також професійно значущі якості особистості. На основі цього доцільно виокремити конкретні групи знань, необхідні для менеджера з персоналу, що включають техніко-технологічні, економічні, юридичні, соціологічні та психологічні знання, а також знання з організації діловодства. Така структура знань може бути корисною під час навчання, підвищення кваліфікації персоналу, а також при оцінці кандидатів на посаду менеджера з кадрів, зокрема при зовнішньому залученні фахівців.

До ключових підструктур професійно значимих якостей особистості організатора кадрової роботи належать: цивільна зрілість, соціально-психологічна орієнтація, висока комунікативна здатність, а також сформованість комплексу знань і умінь, необхідних для роботи з людьми, і здатність до ефективного спілкування. Таке формулювання підкреслює необхідність розвитку кожним працівником компетенцій на високому рівні для успішної взаємодії з людьми.

Рекомендується впроваджувати спеціалізовані семінари та тренінги для виявлення основних професійно важливих якостей особистості та знань, які повинні мати організатори кадрової роботи. Це сприятиме не тільки підвищенню ефективності праці, але й дозволить оптимізувати витрати підприємства, створюючи умови для значного зниження операційних витрат.

Одним з найбільш важливих аспектів морального стимулювання працівників є використання методу управління діловою кар'єрою. Цей метод передбачає комплекс заходів, що проводяться кадровою службою для планування, організації, мотивації і контролю службового зростання працівників на основі їхніх цілей, можливостей і здібностей, а також в контексті потреб і можливостей організації. Завдяки реалізації цього методу досягається значне підвищення ступеня відданості працівника інтересам організації, продуктивності праці, зменшення плинності кадрів і розкриття потенціалу співробітників.

У процесі мотивації також важливо залучати працівників до самоосвіти, що створює умови для їхнього кар'єрного зростання. Це є одним із видів моральної мотивації, що заохочує співробітників до постійного професійного розвитку та самовдосконалення.

Зважаючи на наявний тренд переходу до сучасних структур управління персоналом на підприємствах, пропонується на початкових етапах створення системи управління персоналом формувати як службу матеріальної мотивації, так і службу моральної мотивації. Дії останньої повинні включати як традиційні українські методи морального стимулювання, так і впровадження нових підходів, розробку інноваційних методів. Важливим є забезпечення максимального вибору мотивуючих засобів, що дозволить кожному працівнику обрати ті методи мотивації, які найбільше відповідають його потребам та цінностям.

Зміни у технологіях та методах роботи зазвичай супроводжуються опором з боку працівників. Особливо це стосується осіб старшого віку, які займають ключові посади в кадрових службах і підрозділах діловодства. Їхнє

небажання працювати з новими технологіями, а також звичка користуватися застарілими методами, зокрема у роботі на персональних комп'ютерах, є суттєвим бар'єром для впровадження інновацій.

З метою подолання цього опору необхідно здійснювати грамотну роботу з персоналом кадрових служб і діловодства, надаючи їм постійну підтримку та додаткові роз'яснення щодо нових технологій. Такий підхід дозволить забезпечити більш ефективне впровадження нових інформаційних систем і забезпечити прийняття змін всіма працівниками, що безпосередньо впливатиме на успіх проекту автоматизації.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Виходячи з завдань, визначених магістерською кваліфікаційною роботою, були розглянуті ключові аспекти діяльності ТОВ «ПРАВЕКС ГРУПП», серед яких: характеристика виробничо-господарської діяльності підприємства, організаційна структура управління, сучасні підходи до наукового управління персоналом, склад і призначення підсистем системи управління персоналом, а також аналіз забезпеченості підприємства трудовими ресурсами і їх ефективного використання. У результаті проведеного дослідження було здійснено аналіз реалізації стандартних функцій системи управління персоналом на підприємстві.

У відповідь на виявлені недоліки та на основі отриманих результатів, було розроблено низку рекомендацій, спрямованих на удосконалення організаційної структури системи управління персоналом. Основним завданням є перетворення служби управління персоналом на єдиний методичний, інформаційний та координуючий центр кадрової роботи в межах підприємства. Зокрема, було запропоновано ряд конкретних заходів для покращення функціонування підсистеми розвитку персоналу. Серед основних етапів роботи варто виділити:

1. Формування комплексної стратегії вдосконалення системи управління людськими ресурсами підприємства з оптимальними витратами та максимальним результатом. Важливим аспектом є оптимізація витрат на управління персоналом при забезпеченні високої ефективності діяльності. Для цього необхідно визначити пріоритетні напрями розвитку, враховуючи наявні ресурси та можливості підприємства. Впровадження стратегічного підходу дозволить знизити адміністративні витрати, при цьому підвищуючи рівень мотивації та кваліфікації працівників. Окрім цього, важливо враховувати зовнішні фактори, які можуть впливати на кадрову політику, такі як зміни в законодавстві чи соціально-економічному середовищі. Таким

чином, стратегія повинна забезпечувати баланс між економічною ефективністю та розвитком потенціалу персоналу.

2. Визначення ролі системи управління персоналом у загальній структурі управління підприємством з урахуванням сучасних вимог і тенденцій. Система управління персоналом повинна стати невід'ємною частиною загальної стратегії управління підприємством, зокрема в умовах швидких змін на ринку праці та постійних технологічних нововведень. Важливо не лише забезпечити управлінську підтримку, але й сприяти інтеграції кадрової політики з іншими стратегічними процесами підприємства, такими як маркетинг, фінанси та розвиток продукції. Це дозволить підприємству швидше адаптуватися до змін, ефективно використовувати ресурси та підвищити конкурентоспроможність. Визначення ролі цієї системи в управлінській структурі має базуватися на забезпеченні єдності цілей і методів між різними підрозділами підприємства.

3. Розробка принципів формування та підтримки інформаційної бази системи управління персоналом, що включає методи збору, обробки та аналізу кадрової інформації. Інформаційна база системи управління персоналом повинна бути побудована на принципах доступності, точності та актуальності даних. Для цього слід розробити стандарти збору та зберігання кадрової інформації, що дозволить ефективно використовувати її для прийняття управлінських рішень. Окрім цього, необхідно забезпечити захист персональних даних працівників, використовуючи сучасні технології шифрування та контроль доступу. Важливим є також впровадження аналітичних інструментів для обробки даних, що допоможе отримувати необхідну інформацію для оцінки ефективності роботи персоналу та розробки подальших стратегій.

4. Формулювання тимчасового графіку перетворень системи управління персоналом на найближчі три роки, що передбачає поступове вдосконалення та інтеграцію нових елементів у роботу підсистеми. Для успішної трансформації системи управління персоналом необхідно

розробити чіткий графік, що включатиме ключові етапи змін і визначатиме терміни їх реалізації. Це дозволить зберегти послідовність змін, мінімізувати ризики та забезпечити плавний перехід на нові методи роботи. Під час формулювання графіку важливо враховувати всі внутрішні та зовнішні чинники, які можуть вплинути на процес, такі як бюджетні обмеження або кадрові зміни. Крім того, необхідно передбачити механізми контролю за виконанням цього плану, щоб своєчасно коригувати його у разі потреби.

5. Розробка етапів створення та впровадження автоматизованої інформаційної підсистеми управління персоналом підприємства (АСУ «Персонал»), що дозволить підвищити ефективність управлінських процесів і забезпечить інтеграцію з іншими інформаційними системами підприємства. Першочерговим завданням є визначення функціональних вимог до автоматизованої системи, які відповідатимуть потребам підприємства та специфіці його діяльності. Розробка та впровадження АСУ «Персонал» має відбуватися поетапно, починаючи з тестування на окремих підрозділах і завершуючи масштабним впровадженням. Важливо забезпечити інтеграцію цієї системи з іншими існуючими інформаційними платформами підприємства для уніфікації даних і зменшення витрат на підтримку різних баз даних. Запровадження такої системи дозволить автоматизувати рутинні процеси управління персоналом, що значно зменшить час на обробку інформації та підвищить оперативність управлінських рішень.

Таким чином, пропоновані зміни спрямовані на інтеграцію сучасних підходів до управління персоналом, що дозволить значно покращити ефективність підприємства через удосконалення кадрової роботи. Особлива увага приділена оптимізації витрат, покращенню інформаційного обміну та забезпеченню оперативного управління кадровими процесами.

У результаті проведеного аналізу були виявлені потенційні напрямки для оптимізації витрат, а також досліджені можливі наслідки впровадження запропонованих заходів. Хоча кількісна оцінка економії є складною, основні напрямки зниження витрат є очевидними та значущими. Практичний досвід

підприємств, що успішно працюють на ринку, підтверджує високу ефективність переходу до сучасної структури системи управління персоналом.

Отже, впровадження запропонованих заходів сприятиме значному підвищенню ефективності діяльності підприємства. Варто зауважити, що основна частина інформації, необхідної для формування бази даних, вже наявна на підприємстві, що дозволяє мінімізувати витрати на її створення.

Основне завдання полягає в упорядкуванні інформаційних потоків та раціональному використанні комп'ютерної техніки, якої на підприємстві достатньо для реалізації цих цілей.

Застосування удосконалених методів атестації та підвищення кваліфікації персоналу, зокрема через використання реальних практичних тестів, дозволить значно підвищити професіоналізм кадрів. Водночас впровадження інформаційних технологій у систему формування кадрового резерву сприятиме підвищенню рівня мотивації персоналу, в тому числі з психологічної точки зору. Використання накопиченої інформації також дозволить удосконалити матеріальні стимули, що безпосередньо вплине на ефективність праці.

Зважаючи на те, що реалізація запропонованих заходів базується на використанні вже наявної інформації, витрати на їх впровадження будуть мінімальними. Водночас підвищення ефективності управлінських рішень знизить загальні витрати на їх реалізацію без необхідності змінювати сам механізм прийняття рішень. Важливо також зазначити, що впровадження організаційних змін значно покращить імідж підприємства та його конкурентоспроможність на ринку.

З огляду на отримані результати аналізу, а також склад розроблених заходів щодо удосконалення системи управління персоналом і підсистеми розвитку персоналу, можна впевнено стверджувати, що їх комплексне впровадження призведе до підвищення обґрунтованості та гнучкості кадрових рішень. Це, в свою чергу, відкриває нові можливості для отримання

економічного ефекту. Використання сучасних комп'ютерних технологій в процесі реалізації цих заходів стане важливим кроком до їх ефективної реалізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. URL: <http://www.twirpx.com/file/544700/> (дата звернення: 31.01.2025)
2. Балусьва О. В., Снопенко Г. В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. Ефективна економіка. 2020. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/12.pdf. (дата звернення: 02.01.2025).
3. Бей Г.В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. Modern Economics. 2018. № 8. С. 6–14.
4. Бей Г.В., Середя Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнеспроцесів. Економіка та організація управління. 2019. № 2 (34). С. 93–101.
5. Бикова А. Л., Лобза А. В., Пильгун А. Р. Розроблення антикризової програми управління персоналом як стратегія подолання бізнес-проблем підприємства. Держава та регіони. 2022. № 1 (124). С. 67–71. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2022-1-11>(дата звернення: 02.01.2025).
6. Бойда С. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом підприємств у нестабільних зовнішніх умовах. Економіка та суспільство. 2022. (46). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-4>. (дата звернення: 02.01.2025).
7. Болотова О. О. Науково-теоретичні засади організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2017. №2 (38). С. 25-30.
8. Борисьяк О. Діджиталізація у системі управління персоналом підприємств. Економічний і соціальний розвиток України в ХХІ столітті: національна візія та виклики глобалізації : зб. тез доп. XV Ювілейної

Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених (Тернопіль, 29-30 березня 2018 р.). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. С. 76–78.

9. Брич В. та ін. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія. Тернопіль : ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.

10. Брич В.Я., Гугул О.Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 5. Т. 2. С. 13–16.

11. Брінцева О.Г., Біловус О.С. Інформаційні технології в управлінні персоналом підприємства: сучасні тенденції. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2018. № 1. С. 264 – 271. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2018_1_28. (дата звернення: 02.01.2025).

12. Брюховецький Я. С. Мотивація розвитку цифрових навичок та компетенцій працівників підприємств. Економічний вісник Донбасу. 2021. № 2(64). С. 216-222. URL: [http://www.evdjournal.org/download/2021/2\(64\)/24-Briukhovetskii.pdf](http://www.evdjournal.org/download/2021/2(64)/24-Briukhovetskii.pdf). (дата звернення: 02.01.2025)

13. Василик А.В., Кушнір А.І. Компетенції HR-фахівця в епоху цифрових технологій. Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки. 2018. Вип. 28. Ч. 2. С.119-122

14. Вініченко І. І., Дьяченко Н. К., Лапа В. О. Інформаційне забезпечення управління кадровим потенціалом аграрних підприємств. Агросвіт. 2021. № 5–6. С. 34–41. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.5-6.34>. (дата звернення: 02.01.2025).

15. Гавкалова Н. Л., Болотова О. О. Організаційно-економічне забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємства : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. С. 7-8.

16. Голянич В.М., Кудрявцева Є.І. Інноваційні технології в кадровому менеджменті. Управлінське консультування. 2013. № 2(50). С. 34–48.

17. Гриценко Н. В. Роль управління персоналом у бізнесі. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2017. № 58 (спец. вип.). С. 210–211.

18. Грішнова О.А., Жорова Є.Р. Кадрове забезпечення ефективної системи антикризового корпоративного управління. Проблеми економіки. 2014. № 1. С. 193–198.
19. Грузіна І.А., Дериховська В.І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 250 с.
20. Джерелюк Ю. О., Зінов'єва І. С. Сучасні методи оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2020. № 1(2). С. 31-37.
21. Діденко Н.В. Система антикризового менеджменту персоналу в сучасних умовах. URL: [irbis-nbuv.gov.ua>cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis/](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis/) (дата звернення: 21.01.2025).
22. Дуднєва Ю.Е., Обиденнова Т.С., Васильєва М.О. Розвиток сучасної управлінської парадигми: актуальні тренди. Електронний журнал «Ефективна економіка».2025 № 2..DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.88>
23. Єлець О.П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. Вип. 2. С. 78-83.
24. Зось-Кіор М.В., Семенюта М.В. Система оцінки персоналу підприємства в конкурентних умовах ведення бізнесу. Ефективна економіка. 2020. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7648> (дата звернення: 02.01.2025).
25. Косолапова Е.В. Новий підхід до оцінки ефективності управління персоналом. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. 2008. Вип. 1(41). С. 117-124.
26. Костюченко Т.І. Роль менеджменту в сучасному управлінні персоналом у кризовий період. Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління. Серія 1: Економіка. 2013. Вип. 3. С. 67-72.

27. Куделя В. І., Мирошніченко Ю.В., Моцна І.В. Організація праці як фактор удосконалення менеджменту персоналу. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2020. № 3(1). С.107-111.
28. Кузьмін О.Є., Хілуха О.А., Ліпич Л.Г. Управління інтелектуальним капіталом машинобудівних підприємств : монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2014. 200 с.
29. Кустріч Л. О.Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. 2022. Вип. 100 (2). С. 250–262.
30. Лепейко Т.І., Миронова О.М. Управління персоналом підприємства в умовах невизначеності (поведінковий підхід) : монографія. Харків : ХНЕУ, 2010. 236 с.
31. Лисак В.Ю., Ткачук В.В., Олійник О.С. Менеджмент персоналу підприємств. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 6. С. 67-70
32. Лисенок О. В. Дослідження інноваційних методів управління персоналом банку. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 7–8. С. 56–61.
33. Лозова, О. В. Система управління персоналом як важлива складова ефективного функціонування підприємства в ринкових умовах господарювання. Український журнал прикладної економіки. 2017. Том 2. № 4. С. 37-45.
34. Луцик Т.Р., Ігнатенко С.П. Управління персоналом у системі операційного менеджменту. Економіка і регіон. 2012. № 3. С. 189-193.
35. Маркіна І.А., Вороніна В.Л., Хорошко Д.Р. Управління інноваційним потенціалом як фактор стратегічного розвитку та конкурентних переваг підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. № 3(26). С. 76–81.
36. Маркіна, І., Вороніна, В., & Філатова, К. (2021). Менеджмент персоналу в умовах стійкого інноваційного розвитку підприємства. Підприємництво та інновації, (17), 39-42.

37. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. Київ, 1992. 704 с.
38. Новікова М.М., Мажник Л.О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти : монографія. Харків : ХНАМГ, 2012. 215 с.
39. Обиденнова Т. С., Черноус І. О. Методи формування кадрового потенціалу підприємств. *Бізнес Інформ*. 2024. №6. С. 382–388. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-382-388>. (дата звернення: 02.01.2025).
40. Обиденнова Т.С., Васильєва М. О. Соціоніка як інструмент підвищення ефективності кадрового менеджменту організації. *Modern Economics*. 2021. № 26(2021). С. 116-120. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V26\(2021\)-17](https://doi.org/10.31521/modecon.V26(2021)-17) (дата звернення: 02.01.2025)..
41. Обиденнова, Т., & Васильєв, В. (2024). Актуальність HR-процесів у розвитку цифровізації на підприємствах. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 19(38). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-13](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-13) (дата звернення: 02.01.2025).
42. Обиденнова, Т., & Лещенко, А. (2024). Інноваційні методи мотивації професійного розвитку персоналу підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 18(36). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-14](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-14) (дата звернення: 02.01.2025).
43. Ольмезова І. К., Дергачова В. В. Управління персоналом як складова стратегії підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2021. № 17 (2). С. 35–37.
44. Павленко М. С., Мельник А.О. Менеджмент персоналу в системі ефективної діяльності підприємства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2020. Т. 31(70), № 2(2). С. 13-18.
45. Поліщук І.І., В. В. Швед В.В. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. Вінниця : Твори, 2019. 283 с.

46. Потьомкіна О. В., Гордійчук А. І. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. Економічні науки. Серія : Регіональна економіка. 2022. Вип. 19. С. 217–224.

47. Почтовюк А. Б., Семеніхіна В.В. HR-менеджмент та можливості його використання для професійного розвитку персоналу. Економічний простір. 2020. № 160. С. 103-107. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2020_160_21 (дата звернення: 14.01.2025).

48. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту : колективна монографія / М.В. Семикіна, С.В. Дудко, А.А. Орлова та ін. Кропивницький : Видавець Лисенко В.Ф., 2021. 440 с.

49. Садомський Д. О. Формування стратегії розвитку персоналу підприємства : кваліфікаційна робота магістра спеціальності 073 "Менеджмент" / наук. керівник Н. М. Гуржій. Запоріжжя : ЗНУ, 2022. 88 с.

50. Сазонова Т.О., Касян А.О. Інноваційні аспекти в стратегічному управлінні сучасним підприємством. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2014. № 2(64). С. 72–77.

51. Смолинець І. Б., Левків Г. Я. Управління персоналом в умовах діджиталізації. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Економічна. 2021. Вип. 101. С. 94–100.

52. Степанова О. В., Обидєннова Т. С., Степанова Н. С. Визначення системи цілей та оцінка рівня сталого розвитку промислових підприємств. *Бізнес Інформ.* 2024. №2. С. 166–175. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-166-175>

53. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності промислового підприємства / Л.О. Бившева та ін. Економічний вісник Донбасу. 2020. № 1(59). С. 137–144. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/170211/20-Byvshева.pdf?sequence=1> (дата звернення: 15.01.2025)

54. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства / О.А. Галич та ін. Агросвіт. 2019. № 6. С. 27–32. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/handle/123456789/4573> (дата звернення: 05.02.2025)
55. Технології управління персоналом : монографія / О.А. Гавриш та ін. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
56. Чобіток В. І., Волощенко А. В. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. № 50. С. 313-318.
57. Шаповал О. А., Іваній А.О., Гальченко А.О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. Вип. 5. С. 149-151.
58. Ягодзінський, С. М., & Козинець, А. О. (2023). Стратегія удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Підприємництво і торгівля*, (36), 44-50. <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-36-06> (дата звернення: 05.01.2025)
59. Язлюк Б. О., Вороніна В.Л., Гордієнко В.О. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління. Український журнал прикладної економіки. 2019. Т. 4. № 4. С. 191-198.
60. Obydiennova, T., Kharabara, V., Zabashtanskyi, M., Nazarko, S., & Havronskyi, A. (2024). THE IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATION ON THE INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ECONOMIC SYSTEMS. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 46(1), 63–70. <https://doi.org/10.15544/mts.2024.07> (дата звернення: 15.01.2025)
61. Shaulska L., Kovalenko S., Allayarov Sh., Sydorenko O., Sukhanova A. Strategic enterprise competitiveness management under global challenges. *Academy of Strategic Management Journal*. 2021. Vol. 20. Issue 4. P. 1–7.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А



Продовження додатку А

УДК 330.324:339.9

Р 64

Регістраційне посвідчення УкрІНТЕІ МОН України
(№ 542 від 10 жовтня 2024 р.)

Затверджено до розміщення в мережі Інтернет рішенням Вченої ради
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
(протокол № 22 від 11 грудня 2023 року)

Редакційна колегія:

д-р. пед. наук, проф. Д. В. Коваленко (головний редактор);

д-р. екон. наук, проф. В. І. Чобіток;

д-р. екон. наук, проф. Ю.Д. Костін;

к-т. екон. наук, доц. В.В. Євченко;

к-т. екон. наук, доц. І.П. Порсюрора;

к-т. екон. наук, проф. Ю.В. Ус;

к-т. техн. наук, доц. М.М. Чуйко.

Адреса редколегії:

61003, м. Харків, вул. Університетська, 16

Р 64 Розвиток економічних систем в умовах глобалізації : збірник тез доповідей
I Міжнародної науково-практичної конференції (Україна, м. Харків, 14-16 листопада
2024 р.). [Електронний ресурс]. – Харків : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2024. – 1 сл. опт.
диск (CD-ROM). – Систем. вимоги: Процесор Pentium-класа; ОС Windows 7/10 ;
дисковод CD-ROM ; Acrobat Reader 10. - 514 с.

ISBN 978-966-941-962-0

У збірнику представлені тези доповідей учасників I Міжнародної науково-практичної
конференції на загальну тему «Розвиток економічних систем в умовах глобалізації».
Для науковців, аспірантів і студентів вищих навчальних закладів. Матеріали подано в
авторській редакції. Відповідальність за зміст і оформлення матеріалів несуть автори.
Усі права застережено. Посилання на матеріали обов'язкові.
Конференція проводиться в рамках Проекту Erasmus+ : «Європейська концепція
динамічного регулювання та координації експертизи товарів у митній справі»
№ 101127747 — EDETMS — ERASMUS-JMO-2023-HEI-TCH-RSCH

УДК 330.324:339.9

URI: <http://mtp.uipa.edu.ua/category/naukova-robota/>

ISBN 978-966-941-962-0

© Харківський національний університет
імені В.Н. Каразіна, 2024



MINISTRY
OF EDUCATION AND SCIENCE
OF UKRAINE



Co-funded by
the European Union



Ministry of Education and Science of Ukraine
Educational and Research Institute «Ukrainian Engineering Pedagogics Academy»
V. N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, Ukraine
National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute», Kyiv,
Ukraine
Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
Polissia National University, Zhytomyr, Ukraine
Ukraine State University of Railway Transport, Kharkiv, Ukraine
State University of Infrastructure and Technologies, Kyiv, Ukraine
Kharkiv Regional
Entrepreneurship Support Fund of the Kharkiv Regional Military Administration
Grant Management Expert Centre
XLIM Research Institute of the University of Limoges, Limoges, French Republic
Ukrainian University in Europe, Krakow, Poland
Alma Mater Europaea University, Maribor, Slovenia
Polytechnic University of Cartagena, Cartagena, Spain

DEVELOPMENT OF ECONOMIC SYSTEMS IN THE CONTEXT OF GLOBALISATION

Abstracts of the
I International scientific and practical conference

November 14-16, 2024, Kharkiv

Kharkiv
2024

Registration certificate UkrINTEI
(№ 524 October 10, 2024)

Approved for posting on the Internet by the decision of the Academic Council
in V. N. Karazin Kharkiv National University
(protocol № 22 of December 2023)

Editorial board:

Dr. Pedagogical Sciences, Prof. D. V. Kovalenko (Editor in chief);
Dr. Economic Sciences, Prof. V. I. Chobitok;
Dr. Economic Sciences, Prof. Yu.D. Kostin;
Ph.D. Economic Sciences, Assoc. Prof. V.V. Yevchenko;
Ph.D. Economic Sciences, Assoc. Prof. I.P. Porsyurova;
Ph.D. Economic Sciences, Prof. Yu.V. Us;
Ph.D. Technical Sciences, Assoc. Prof. M.M. Chuyko.

Editorial board address:
61003, Kharkiv, 16 Universytetska St.

Development of economic systems in the context of globalization: collection of abstracts of the 1st International Scientific and Practical Conference (Ukraine, Kharkiv, November 14-16, 2024). [Electronic resource]. – Kharkiv: V.N. Karazin National University, 2024. – 1 electronic optical disk (CD-ROM). – System requirements: Pentium-class processor; Windows 7/10 operating system; CD-ROM drive; Acrobat Reader 10. – 514 p.

ISBN 978-966-941-962-0

The collection presents abstracts of reports of participants of the 1st International Scientific and Practical Conference on the general topic "Development of Economic Systems in the Conditions of Globalization". For scientists, postgraduates and students of higher educational institutions. The materials are submitted in the author's edition. Responsibility for the content and design of the materials lies with the authors. All rights reserved. Links to the materials are mandatory.

The conference is held within the framework of the Erasmus+ Project: "European Concept of Dynamic Regulation and Coordination of Examination of Goods in Customs" No. 101127747 — EDETMS — ERASMUS-JMO-2023-HEI-TCH-RSCH

UDC330.324:339.9

URI: <http://mtp.uipa.edu.ua/category/naukova-robota/>

ISBN 978-966-941-962-0

© V. N. Karazin Kharkiv National
University, 2023

Шепеленко С. М., Вільхівський К. А., Перцовський В. А. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	197
Шкурченко О. В., Письменчук М. М. ВПЛИВ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ НА РОЗВИТОК ТРАНСПОРТНОЇ ЛОГІСТИКИ	199
ПАНЕЛЬ 3. ІННОВАЦІЙНО-ІНТЕГРАЦІЙНІ ВЕКТОРИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ СИСТЕМАМИ.	
Novik I. O., Pavlik T. R. SCIENTIFIC SCHOOL OF METROLOGY NTU «KhPI»: DIRECTIONS OF DEVELOPMENT AND PROFITS	202
Obidenova T. S., Ageev V. V. THE PROCESS OF LABOR ADAPTATION: MECHANISMS, SUCCESS FACTORS AND CONSEQUENCES FOR THE ORGANIZATION	205
Андрющенко О. Б. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ЗМІН	208
Андрющенко О. Б., Бурлуцький Ю. П. ОСОБЛИВОСТІ ВЗАЄМОДІЇ КАНАЛІВ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ В МЕРЕЖІ ІНТЕРНЕТ	211
Бобринцев П. В. АКТУАЛЬНІСТЬ ПРОЦЕСУ ІННОВАЦІЙНОСТІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ	214
Ботін М. С. ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ЗМІНИ В ІННОВАЦІЙНОМУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	216
Будник В. А., Черниш Ю. Ю. ПЕРСПЕКТИВИ ПІСЛЯВОЄННОЇ РОЗБУДОВИ МОРСЬКИХ ПОРТОВИХ ТЕРМІНАЛІВ УКРАЇНИ	218
Бурикін О. М. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ЗНИЖЕННЯ ВПЛИВУ РИЗИКІВ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ В ТУРБУЛЕНТНИХ УМОВАХ	220
Веркуш Д. М. АКТУАЛЬНІСТЬ ШЕРІНГОВОЇ ЕКОНОМІКИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	223
Вовк О. М., Климович О. Р. ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА СЕРТИФІКОВАНИХ СТАНДАРТІВ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ	226

*Obydiennova T., PhD of Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Marketing and Trade Entrepreneurship,
Educational and Scientific Institute «Ukrainian Engineering Pedagogics Academy»,
V. N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv
Aheiev V., applicant for the second (master's) level of education of the Department
of Marketing and Trade Entrepreneurship,
Educational and Scientific Institute «Ukrainian Engineering Pedagogics Academy»,
V. N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv*

THE PROCESS OF LABOR ADAPTATION: MECHANISMS, SUCCESS FACTORS AND CONSEQUENCES FOR THE ORGANIZATION

One of the main problems of working with personnel in the organization when recruiting personnel is the management of labor adaptation. During the interaction of the employee and the organization, their mutual adjustment takes place, the basis of which is the gradual entry of employees into new professional and socio-economic working conditions.

Labor adaptation is a social process of a person's mastering a new work situation for him, in which the person and the work environment exert an active influence on each other and are adaptive to others. When starting work, a person is actively included in the system of professional and socio-psychological relations of a specific labor organization, learns unfamiliar to him early social fields, values, norms, and agrees on his personal position. prescriptions of this enterprise or organization.

Adaptation of the employee in the organization is a controlled process of integration of the individual into the professional environment of the organization and into its main functional, organizational and personnel processes. Adaptation is considered one of the main directions of personnel management practice in a modern organization. Adaptation is, on the one hand, a mechanism of employee interaction with the organizational environment and its environment, and on the other hand, it is one of the methods of developing the potential of the organization's human resources.

If we consider personnel adaptation as a process, then it is assumed that the organization as a system has some intentions, tools and takes a number of actions to

create certain conditions when a new employee enters the position, into the social climate, organizational structure.

The success of the adaptation process depends on a number of conditions, the main of which are:

- quality level of work on professional orientation of potential employees of the organization;
- impartiality of business assessment (both during selection and in the process of labor adaptation of employees);
- well-established organizational mechanism for managing the adaptation process;
- the prestige and attractiveness of the profession, work in a certain specialty in this organization;
- peculiarities of work organization, which realize the employee's motivational attitudes;
- the presence of a proven system of introducing news;
- flexibility of the personnel training system operating within the organization;
- features of the social and psychological climate that has developed in the team;
- personal qualities of an adapted employee, which are related to his psychological traits, age, family situation, etc.

A successful onboarding program has a positive effect on the creation of a workforce with higher abilities and strong motivation to accomplish the tasks facing the organization. Naturally, this should lead to increased labor productivity, which means an increase in the value of human resources in the organization.

Adaptation should not be considered as a separate, isolated process, not directly related to the personnel management system in the organization. A formalized adaptation procedure is built taking into account and is an integral part of the management structure of the organization in general. So, for example, when developing the adaptation process, it is necessary to have provisions on departments and job descriptions, because it is on their basis that adaptation standards and criteria

Продовження додатку А

for their assessment are developed. The process of mutual adaptation (habituation) of the employee and the organization, based on the acceptance or non-acceptance by the employee of new professional and organizational working conditions for him, should be connected both with strategic planning in the organization and with existing programs for employee motivation, evaluation and development personnel and, of course, with the corporate culture of the organization.

The fact that insufficient attention is paid by the personnel service to this function, the lack of clearly regulated procedures for the adaptation of new employees, entails a difficult entry of a new employee into the team, his departure or dismissal at the initiative of the administration. In this case, both the effectiveness of measures to staff the organization and the effectiveness of the organization's activities in general decreases.

The importance and significance of the adaptation process has greatly increased in recent years. The growing shortage of valuable personnel in the labor market, a decrease in employee loyalty, and a salary race – all this forces organizations to constantly search for new ways to attract and retain personnel. A lot is said and written about it. Despite all this, the adaptation process itself often remains in the shadows, although it is precisely this process that connects the processes of attracting and retaining personnel. As a result, many organizations, making huge efforts to find and select worthy candidates, lose most of the new employees due to the lack of a well-constructed onboarding process, and it all starts again.

References

1. Obydiennova T. S., Chernous I. O. Metody formuvannia kadrovoho potentsialu pidpryemstv. Biznes Inform. 2024. №6. С. 382–388.

Електронне наукове видання комбінованого використання. Можна використовувати в локальному та мережному режимах

РОЗВИТОК ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

DEVELOPMENT OF ECONOMIC SYSTEMS IN THE CONTEXT OF GLOBALISATION

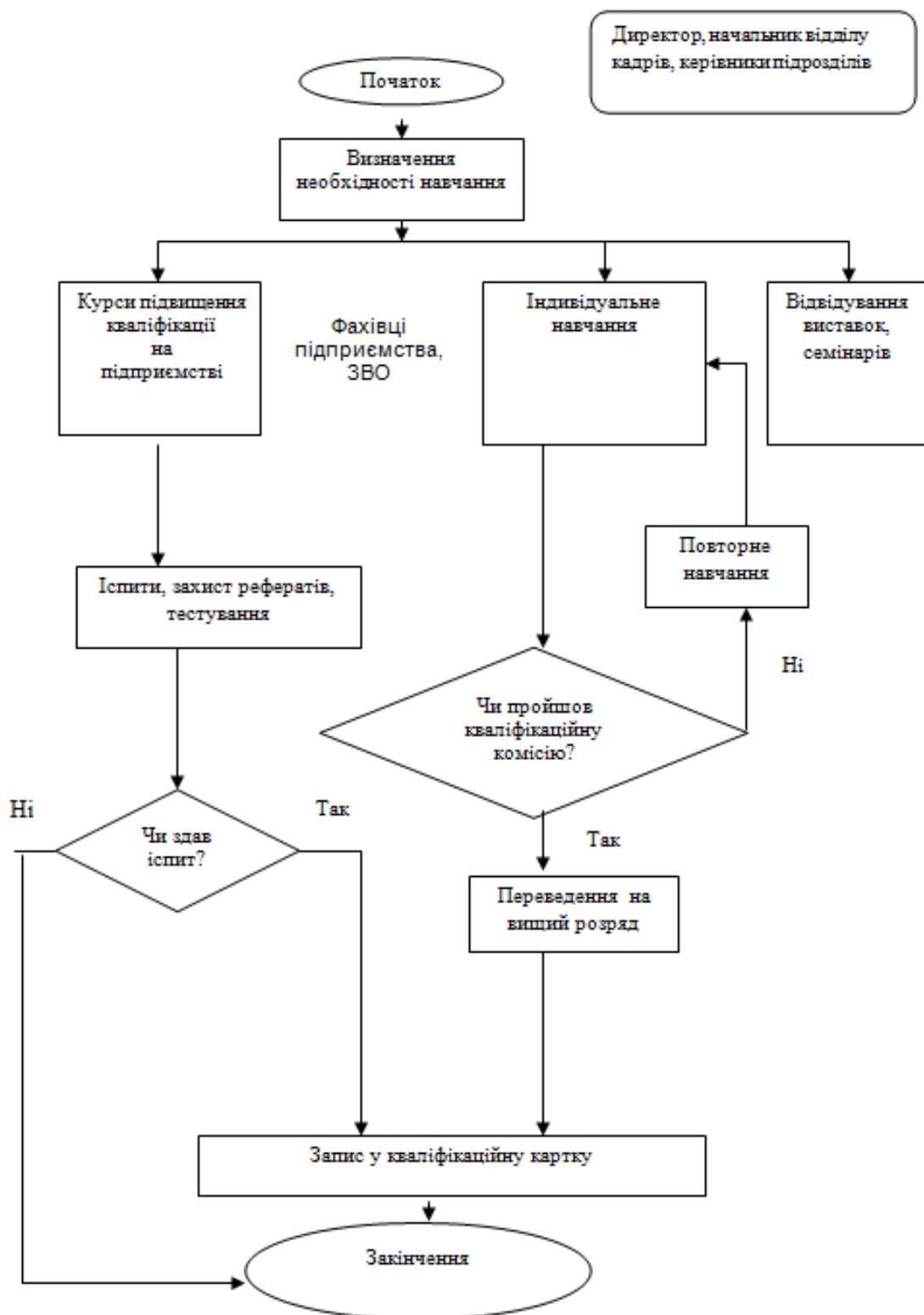
Збірник тез доповідей
І Міжнародної науково-практичної конференції
(14-16 листопада 2024 року, м. Харків, Україна)

Матеріали подаються в авторській редакції

Комп'ютерне верстання *Аліси Махінової*

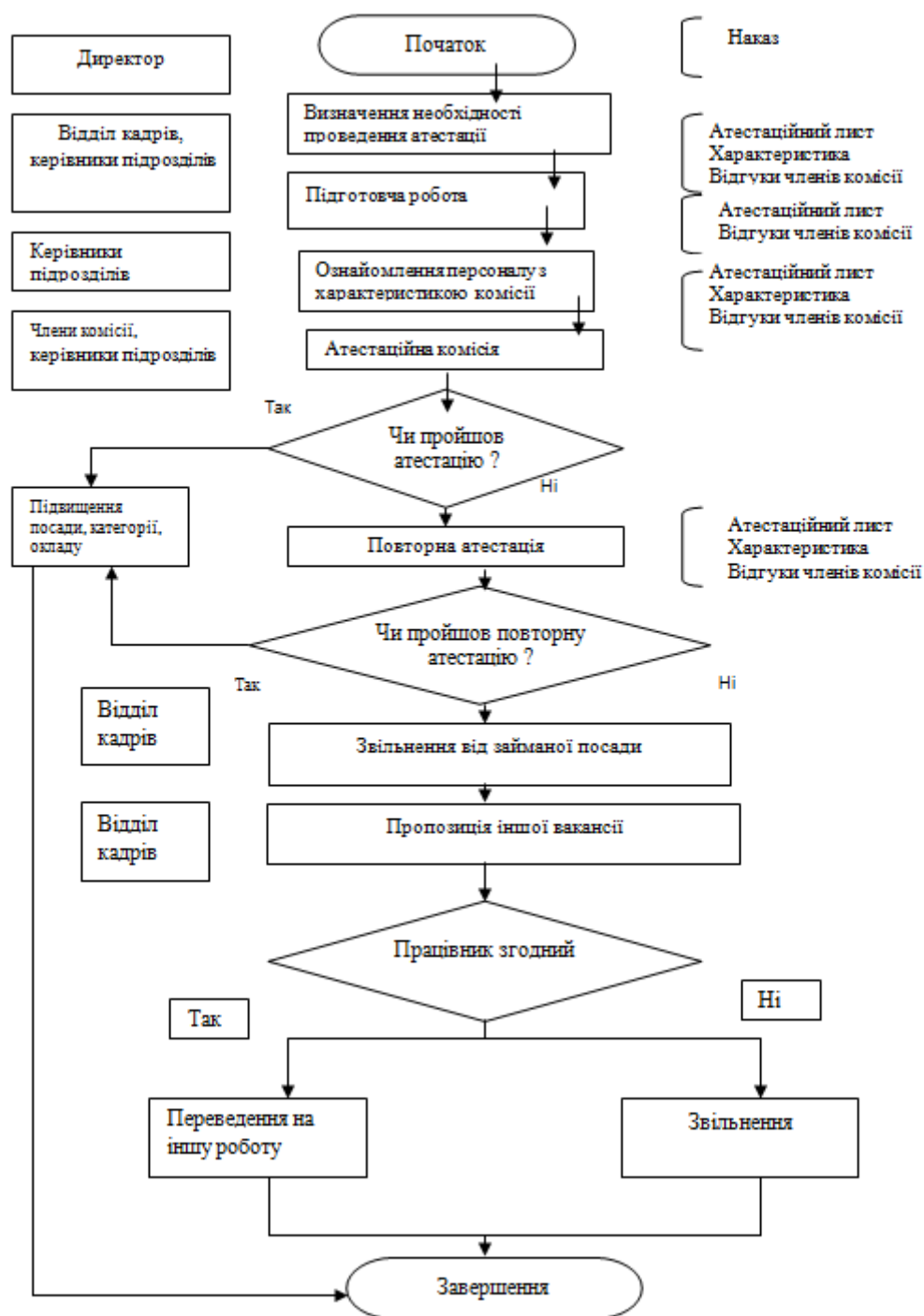
Режим доступу:
<http://mtp.uipa.edu.ua/category/naukova-robota/>

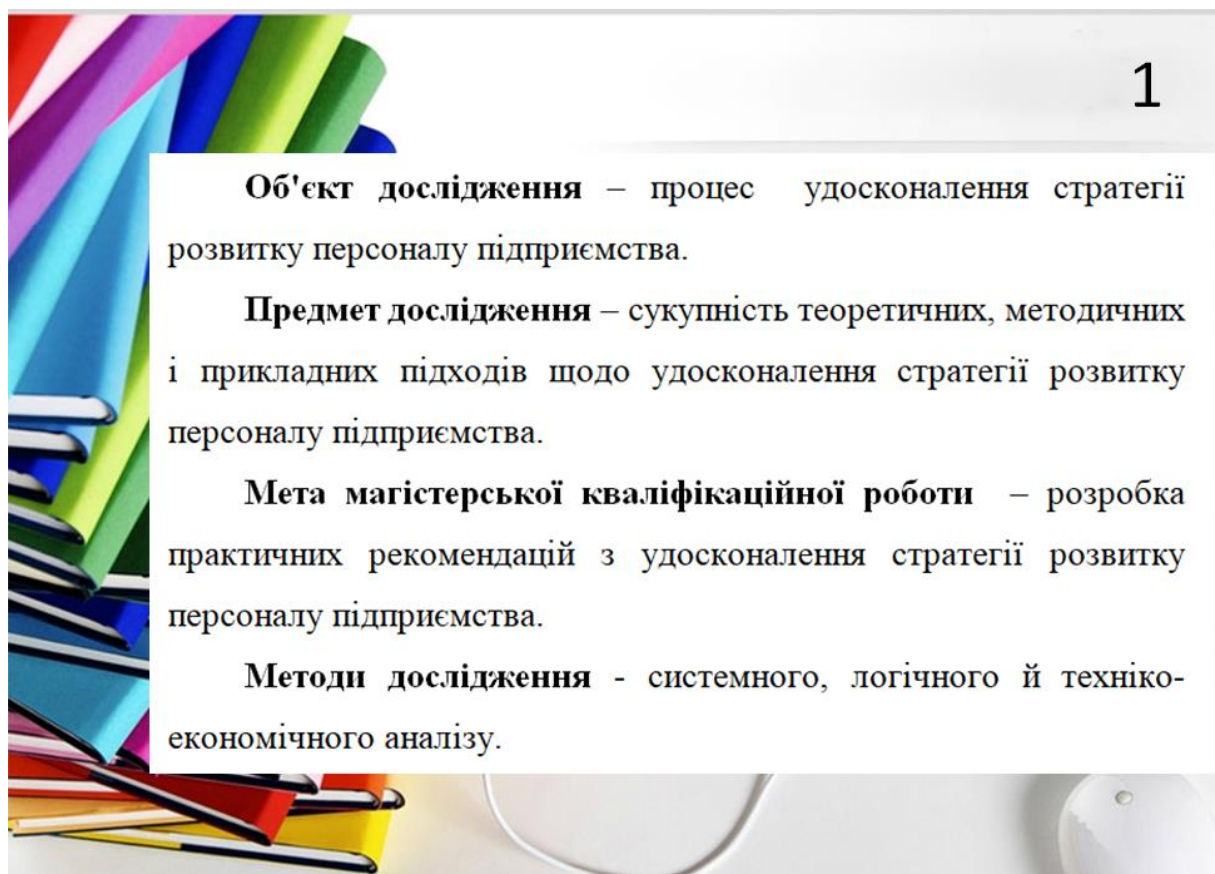
Блок - схема алгоритму підвищення компетентності й кваліфікації
персоналу



ДОДАТОК В

Блок-схема алгоритму атестації фахівців, інженерно-технічних робітників
і керівників



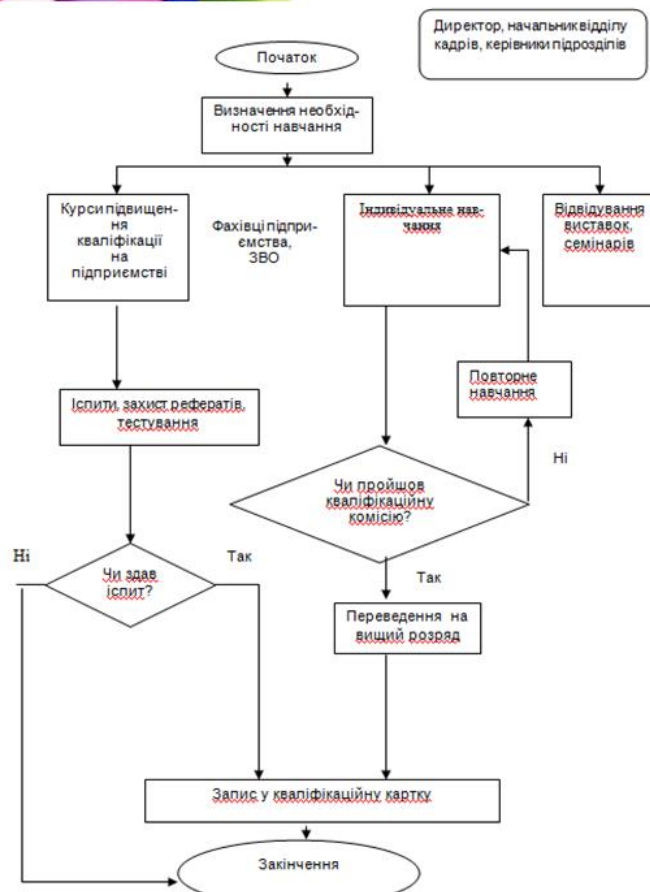


2

Функції підсистеми управління розвитком персоналу:

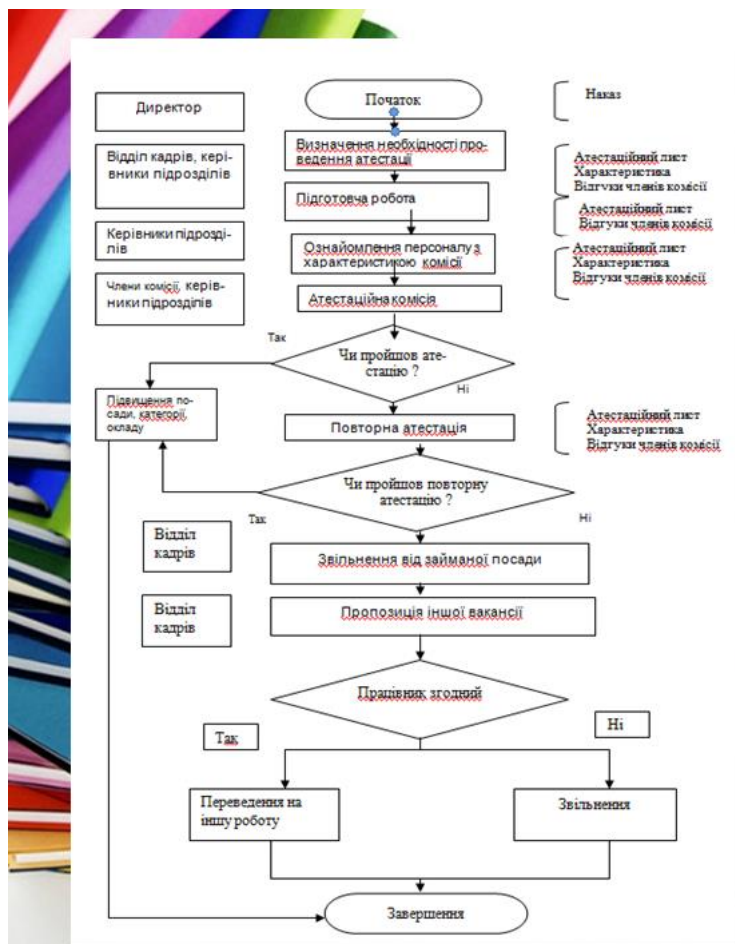
- навчання, перепідготовку й підвищення кваліфікації;
- призначення на посаду й адаптацію нових працівників;
- оцінка кандидатів на вакантну посаду;
- періодичну поточну оцінку кадрів;
- організація раціоналізаторської й винахідницької діяльності;
- реалізація ділової кар'єри й службово-професійного просування;
- організація роботи з кадровим резервом.

3



**Блок - схема алгоритму
підвищення
компетентності й
кваліфікації персоналу**

4

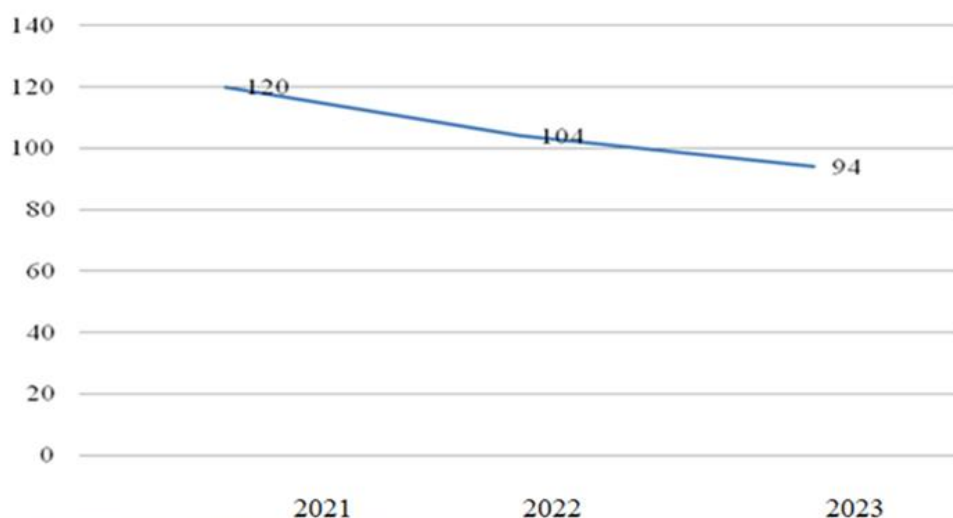


Блок-схема алгоритму атестації фахівців, інженерно-технічних робітників і керівників

5

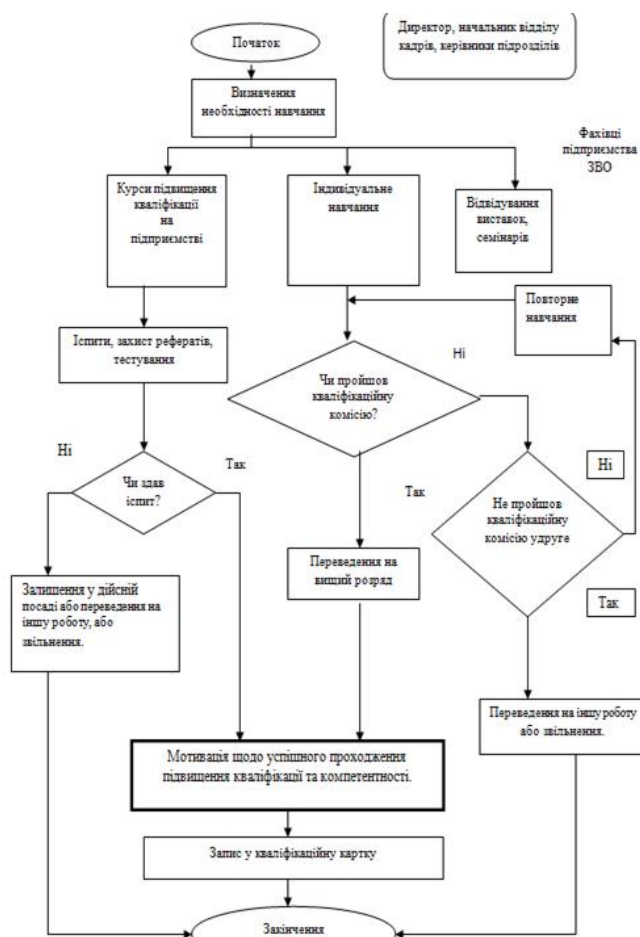
Динаміка чисельності персоналу за 2021-2023 р.р.

№ п/п	Роки	Облікова чисельність штатних працівників, чол.	Абсолютне відхилення, осіб	Відносне відхилення, %
1.	2021	120	-	-
2.	2022	104	-16	-13,3
3.	2023	94	-10	-9.6



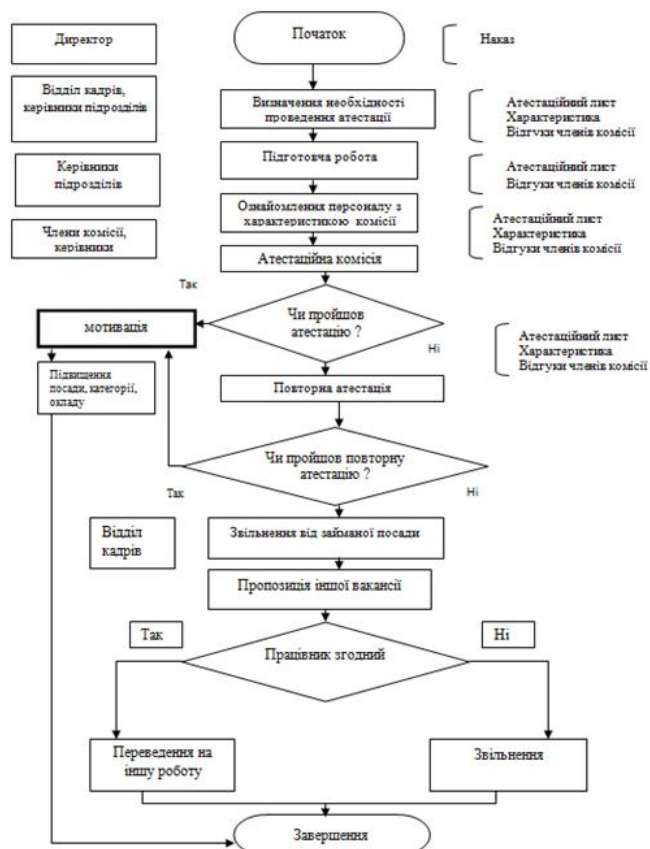
7

Удосконалена блок-схема алгоритму підвищення компетентності й кваліфікації персоналу



8

Удосконалена блок-схема алгоритму атестації фахівців, інженерно-технічних робітників і керівників



Послідовність реалізації робіт (стратегія переходу до сучасної підсистеми розвитку персоналу)												
Номер роботи	2025				2026				2027			
	К1	К2	К3	К4	К1	К2	К3	К4	К1	К2	К3	К4
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												

К1,К2,.....– квартали