

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

бізнес-технологій та економіки

(повне найменування факультету)

Менеджмент та адміністрування

(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

бакалавр

(ступінь вищої освіти)

на тему:

«Удосконалення управління персоналом машинобудівного підприємства»

(назва теми)

Виконав: студент 4 курсу, групи БТЕ-0811

Спеціальності 073 «Менеджмент»

Освітня програма (спеціалізація)

«Менеджмент організацій»

КОСАРЕНКО Марат Олександрович

(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник ПАНКОВА А.Ю.

(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент _____

(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес-технологій та економіки
Кафедра «Менеджмент та адміністрування»
Ступінь вищої освіти бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
(код і найменування)
Освітня програма (спеціалізація) «Менеджмент організацій»
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ
кафедри д.е.н., професор
Тетяна ПУЛІНА

« _____ » _____ 2025 року

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

КОСАРЕНКО Марат Олександрович
(ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) : «Удосконалення управління персоналом машинобудівного підприємства»

керівник проєкту (роботи) к.е.н., доцент ПАНКОВА Алла Юріївна
(науковий ступінь, вчене звання, ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «10» березня 2025 року № 86

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 30.05. 2025

3. Вихідні дані до проєкту (роботи):

наукові праці іноземних та Українських вчених з питань управління персоналом, кадрових технологій на підприємстві; матеріали конференцій, інформація інтернет-ресурсів, бухгалтерська звітність АТ «Мотор Січ»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні аспекти управління персоналом в організаціях. 2. аналіз особливостей управління персоналом машинобудівного підприємства (на прикладі АТ «Мотор Січ»). 3. Удосконалення управління персоналом машинобудівного підприємства (на прикладі АТ «Мотор Січ».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, кількість слайдів, плакатів)

14 рис., 13 табл., 17 формул, 44 джерела

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	ПРИЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання ви- дав	прийняв виконане завдання
I	Панкова А.Ю., к.е.н., доцент		
II	Панкова А.Ю., к.е.н., доцент		
III	Панкова А.Ю., к.е.н., доцент		
Нормоконт- роль	Пуліна Т.В, професор кафедри «Менедж- мент та адміністрування»	01.04.2025	30.05.2025

7. Дата видачі завдання « 01 » 04 2025 року.**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк вико- нання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання квалі- фікаційної роботи та методики її виконання	03.03.2025	
2	Вибір теми	14.03. 2025	
3	Затвердження переліку тем кваліфікаційних робіт на кафедрі	14.03. 2025	
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літера- тури з теми	постійно	
5	Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про за- твердження тем кваліфікаційних робіт	20.03. 2025	
6	Видача завдання до кваліфікаційної роботи	01.04. 2025	
7	Розробка робочого плану кваліфікаційної роботи за узгодженням з науковим керівником	07.04. 2025	
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедр- у в друкованому вигляді	15.04. 2025	
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедр- у в друкованому вигляді	01.05. 2025	
10	Написання 3 розділу та представлення їх на кафедрі в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	14.05.2025	
11	Нормоконтроль	20.05.2025	
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи	23.05.2025	
13	Подання роботи на кафедрі в остаточному чистовому оформленні	30.05.2025	
14	Захист кваліфікаційної роботи перед ЕК	16.06-27.06. 2025	

Студент(ка)

(підпис)

(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

Керівник проєкту (роботи)

(підпис)

(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Удосконалення управління персоналом машинобудівного підприємства» 113 стор., 14 рис., 13 табл., 17 форм., 44 джерела.

Об'єкт дослідження - механізм реалізації управління людськими ресурсами з використанням кадрових технологій на прикладі АТ «МОТОР СІЧ».

Предмет дослідження - концептуальні, методичні та прикладні аспекти організації ефективного управління персоналом на підприємстві.

Мета роботи - розробка напрямів удосконалення системи управління персоналом на прикладі машинобудівного підприємства. визначення шляхів удосконалення процесу управління персоналом машинобудівного підприємства.

Методи дослідження - логічний, теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу, групування, порівняння, табличний, графічний, системного підходу.

Результати і новизна роботи - підвищення ефективності управління персоналом за рахунок модернізації кадрових технологій шляхом автоматизації кадрових процесів та удосконалення кадрової структури в системі управління персоналом підприємства, що базується на розробці моделі менеджера кадрової служби

Основні положення роботи. В роботі розглянуто теоретичні аспекти управління персоналом в організаціях; проаналізовано особливості управління персоналом машинобудівного підприємства; теоретичні основи управління персоналом в організації; удосконалення управління персоналом машинобудівного підприємства (на прикладі АТ МОТОР СІЧ).

Значущість роботи і висновки. Проведено модернізацію кадрових технологій: обґрунтовано оптимальну кадрову структуру, сформовано заходи щодо підвищення ефективності системи управління персоналу.

Ключові слова: УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, КАДРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ, МОДЕРНІЗАЦІЯ КАДРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ,.

ABSTRACT

Qualification work: "Improving personnel management of a machine-building enterprise" 113 pages, 14 figures, 13 tables, 44 sources.

The object of the study is the mechanism for implementing human resources management using personnel technologies using the example of JSC "MOTOR SICH".

The subject of the study is conceptual, methodological and applied aspects of organizing effective personnel management at the enterprise.

The purpose of the work is to develop directions for improving the personnel management system using the example of a machine-building enterprise. Identifying ways to improve the personnel management process of a machine-building enterprise.

Research methods are logical, theoretical generalization, analysis and synthesis, grouping, comparison, tabular, graphical, system approach.

Results and novelty of the work - increasing the efficiency of personnel management by modernizing personnel technologies by automating personnel processes and improving the personnel structure in the personnel management system of the enterprise, which is based on the development of a model of a personnel service manager

Main provisions of the work. The work considers theoretical aspects of personnel management in organizations; analyzes the features of personnel management of a machine-building enterprise (using the example of JSC MOTOR SICH); theoretical foundations of personnel management in an organization; improving personnel management of a machine-building enterprise.

Significance of the work and conclusions. Modernization of personnel technologies was carried out: the optimal personnel structure was substantiated, measures were formed to increase the efficiency of the personnel management system.

Keywords: PERSONNEL MANAGEMENT, PERSONNEL TECHNOLOGIES, MODERNIZATION OF PERSONNEL TECHNOLOGIES,.

ЗМІСТ

Вступ	7
РОЗДІЛ 1 Теоретичні аспекти управління персоналом в організаціях	11
Теоретичні основи управління персоналом в організації	11
1.2. Методи діагностики персоналу на підприємстві	26
1.2. Особливості сучасного управління персоналом організації за допомогою кадрових технологій	40
Висновки до розділу 1	
РОЗДІЛ 2 Аналіз особливостей управління персоналом машинобудівного підприємства (на прикладі АТ Мотор Січ)	50
2.1. Діагностика стану внутрішнього середовища організації	50
2.2. Аналіз ефективності управління персоналом та використання кадрових технологій на підприємстві	59
2.3. Факторний аналіз впливу середовища на вибір і результат кадрових технологій в управлінні персоналом	78
Висновки до розділу 2	
РОЗДІЛ 3 Удосконалення управління персоналом машинобудівного підприємства (на прикладі АТ Мотор Січ)	92
3.1. Обґрунтування оптимальної кадрової структури в системі управління персоналом підприємства	92
3.2. Формування заходів щодо підвищення ефективності системи управління персоналу	98
Висновки до розділу 3	
Висновки	106
Список використаних джерел	109

ВСТУП

У сучасних умовах трансформації економічних відносин і впровадження ринкових принципів господарювання, підприємства змушені переосмислювати підходи до управління, адаптуючи їх до нових викликів. Це, зокрема, стосується опанування сучасних управлінських практик та впровадження інноваційних технологій. У такому випадку підвищується значущість внеску кожного працівника у загальний результат діяльності організації. Мотиваційна складова виступає одним із ключових факторів, що визначає ефективність роботи персоналу.

Актуальність теми дипломної роботи зумовлена зростаючим визнанням людського капіталу як основного ресурсу у системі соціально-економічних відносин. Саме мотивовані та професійно підготовлені працівники формують основу успішної діяльності підприємства, забезпечуючи не лише виконання стандартних завдань, а й здатність адаптуватися до динамічних змін середовища.

Управління людськими ресурсами є однією з найважливіших складових функціонування підприємств, адже воно значною мірою впливає на загальний рівень їх ефективності. Це поняття охоплює широкий спектр підходів – від економіко-статистичних до філософсько-психологічних аспектів. Функція управління персоналом займає стратегічне місце в системі менеджменту підприємства, забезпечуючи безперервне вдосконалення взаємодії з кадрами, впровадження сучасних наукових підходів та використання вітчизняного і зарубіжного досвіду.

У структурі кадрового менеджменту важливу роль відіграють такі технології, як відбір, комплектування штату, стимулювання працівників – усі ці інструменти становлять базу для формування конкурентоспроможного персоналу. Раціональне використання кадрових технологій безпосередньо впливає на результати діяльності організації та ефективність застосування

інших ресурсів.

Перехід до ринкових засад господарювання в Україні супроводжується численними викликами, що вимагають від підприємств переходу до нових моделей управлінської поведінки. У цих умовах роль кожного співробітника значно зростає, що актуалізує необхідність пошуку ефективних кадрових рішень, спрямованих на активізацію трудового потенціалу. Отже, дослідження в цьому напрямку має високу практичну й теоретичну значущість.

До кола науковців, які зробили значний внесок у вивчення проблематики управління персоналом, належать такі автори, як А. Череп, А. Сучков, Г. Гольдштейн, А. Колот, А. Тебекін, В. Пугачов. Ідеї та положення, що стосуються кадрового менеджменту, також висвітлювалися у працях зарубіжних фахівців, таких як М. Мескона, М. Едоуса, Д. Бауерсокса та інших. Однак, незважаючи на вагомість їхніх досліджень, окремі аспекти вдосконалення кадрового управління на рівні окремого підприємства залишаються недостатньо вивченими, що й обумовлює необхідність подальших розвідок у цьому напрямку.

Основною метою даної роботи є розробка напрямів удосконалення системи управління персоналом на прикладі машинобудівного підприємства. Для досягнення зазначеної мети передбачається вирішення таких наукових і практичних завдань:

- здійснити теоретичний аналіз основних засад управління людськими ресурсами з урахуванням аспектів розвитку персоналу;
- визначити сучасні методи оцінювання та діагностики персоналу на підприємстві;
- дослідити специфіку впровадження кадрових технологій в управлінську практику;
- оцінити стан внутрішнього середовища організації як середовища функціонування персоналу;
- провести аналіз ефективності функціонування системи управління кадрами та застосування відповідних технологій;

- здійснити факторний аналіз впливу зовнішніх і внутрішніх умов на обрану кадрову політику;
- обґрунтувати оптимальні підходи до формування кадрової структури підприємства;
- запропонувати конкретні заходи щодо підвищення результативності системи управління персоналом.

Об'єктом дослідження виступає механізм реалізації управління людськими ресурсами з використанням кадрових технологій на прикладі АТ «МОТОР СІЧ».

Предмет дослідження становлять концептуальні, методичні та прикладні аспекти організації ефективного управління персоналом на підприємстві.

Методологічною базою дослідження є наукові концепції і положення, сформульовані в роботах українських та іноземних вчених у сфері кадрового менеджменту, а також чинні законодавчі та нормативні акти. У процесі дослідження застосовувалися статистично-економічні методи – для оцінки внутрішнього середовища підприємства і виявлення факторів, що впливають на вибір та результативність кадрових технологій, впроваджених в АТ «МОТОР СІЧ».

Інформаційна база заснована на комплексному аналізі чинного законодавства та нормативно-правових актів України, що регулюють трудові відносини та управління персоналом. Теоретико-методологічну основу склали фундаментальні праці провідних вітчизняних та зарубіжних науковців, присвячені проблемам кадрового менеджменту. Окрім цього, було опрацьовано актуальні публікації у фахових наукових періодичних виданнях, матеріали науково-практичних конференцій та релевантні інформаційні ресурси мережі Інтернет. Емпіричною базою слугували офіційні статистичні дані Державної служби статистики України та її територіального органу в Запорізькій області, а також внутрішня звітно-статистична документація машинобудівного підприємства АТ «МОТОР СІЧ».

Наукова новизна проведеної роботи полягає в обґрунтуванні та розробці

конкретних напрямів оптимізації системи управління персоналом на машинобудівному підприємстві. Ключові інноваційні аспекти дослідження включають:

- удосконалення організаційної структури кадрової служби. Запропоновано та обґрунтовано модель компетенцій менеджера з персоналу, що слугує основою для оптимізації кадрової структури в системі управління персоналом підприємства;

- поглиблення теоретико-методичних засад підвищення ефективності управління персоналом;

- розроблено комплексну програму мотивації персоналу, яка інтегрує різноманітні інструменти стимулювання, зокрема: делегування повноважень співробітникам, надання додаткових соціальних гарантій та пільг, активне залучення працівників до процесів визначення цілей та вироблення управлінських рішень, а також використання негрошових форм винагороди, таких як надання додаткового вільного часу;

- обґрунтовано шляхи підвищення ефективності модернізації кадрових технологій через впровадження автоматизації процесів управління персоналом. Доведено, що автоматизація забезпечує оперативний доступ до актуальної інформації про динаміку кількісних та якісних характеристик персоналу, створює умови для своєчасного прийняття обґрунтованих управлінських рішень у кадровій сфері та дозволяє ідентифікувати й застосовувати найбільш адекватні сучасним викликам кадрові технології для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Апробація результатів роботи. За результатами проведеного дослідження опубліковано в виді тез на науково–практичній конференції «Тиждень науки».

Структура і обсяг роботи. Дипломна робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел. Повний обсяг роботи – 113 сторінок, включаючи 13 таблиць, 14 рисунків. Список використаних джерел (44 найменувань) – 3 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

1.1 Теоретичні основи управління персоналом в організації

Управління персоналом розглядається як система теоретичних засад і практичних дій, спрямованих на формування, розвиток і забезпечення ефективного функціонування кадрового потенціалу організації. Ця система охоплює принципи побудови кадрової служби, її завдання, роль у загальній структурі управління, а також особливості соціальної підтримки працівників і методи управління кар'єрним зростанням. Значна увага приділяється сучасним інструментам оцінювання ділових якостей працівників, їх адаптації, роботі з кадровим резервом, формуванню мотиваційного середовища та аналізу міжнародного досвіду в сфері управління людськими ресурсами [10, с. 102-103].

Управління персоналом можна визначити як цілеспрямовану діяльність організаційної системи, метою якої є ефективне використання людського потенціалу для досягнення як корпоративних, так і особистісних цілей. У цьому контексті поняття «управління персоналом» розглядається в межах двох основних вимірів: функціонального та організаційного.

Функціональний аспект охоплює такі ключові складові:

- формування загальної кадрової стратегії;
- планування чисельності та структури персоналу з урахуванням поточних потреб і наявного кадрового ресурсу;
- залучення, добір і оцінювання кандидатів;
- організація системи навчання, підвищення кваліфікації та професійної перепідготовки;
- управління кар'єрним зростанням працівників;
- процедура вивільнення кадрів;

- проектування робочих місць, визначення функціонального наповнення та взаємозв'язків між підрозділами;
- розробка політики оплати праці та соціального захисту;
- оптимізація витрат, пов'язаних з персоналом.

Поняття «персонал» означає сукупність працівників підприємства, які об'єднані за професійними характеристиками та виконують виробничі або управлінські функції.

Управління персоналом передбачає діяльність керівників і профільних фахівців, що відповідають за формування кадрової політики, впровадження управлінських концепцій і розробку ефективних методів взаємодії з трудовими ресурсами. Така діяльність охоплює стратегічне планування, моніторинг ринку праці, визначення потенціалу кадрового складу, а також розрахунок потреби організації в нових працівниках.

Кадрова діяльність реалізується за допомогою комплексу технологічних рішень, які охоплюють увесь життєвий цикл працівника в організації – від рекрутингу до звільнення. Вона базується на методичному, нормативному, інформаційному, правовому та технічному забезпеченні. Крім того, фахівці у сфері HR-менеджменту здійснюють оцінювання ефективності системи управління персоналом, включаючи економічні та соціальні показники.

Сфера управління не може існувати без відповідних технологій, які зумовлюються особливостями об'єкта управління. У контексті кадрової роботи ключову роль відіграють саме кадрові технології – інструментарій, що дозволяє реалізовувати стратегічні цілі через ефективне використання людського капіталу.

Кадрові технології – це сукупність методів управління чисельними та якісними характеристиками персоналу, які спрямовані на досягнення стратегічних завдань організації [23, с. 45].

Успішне функціонування організації залежить від наявності кваліфікованих працівників, здатних ефективно реалізовувати свої професійні навички й

досвід. Це передбачає необхідність ретельного підбору кадрів, їх оцінювання, інтеграції в корпоративну культуру та орієнтації на досягнення спільної мети.

Однак, навіть за наявності добре укомплектованого персоналу, високої продуктивності не завжди вдається досягти. Це зумовлює необхідність управління потенціалом працівників. Зокрема, організація повинна:

- регулярно оцінювати кваліфікацію персоналу;
- сприяти переміщенню працівників на посади, що краще відповідають їхнім здібностям;
- формувати мотиваційне середовище, що стимулює результативність і залучення.

У науковій літературі зустрічаються різні підходи до визначення сутності та класифікації кадрових технологій. Так, М. Круглов розглядає їх як сукупність методичних і організаційних інструментів, які сприяють оптимізації кадрових рішень [18, с. 87].

Згідно з З. Шершньовою, кадрові технології класифікуються за кількома ознаками:

- за типом: стратегічні, прогностні, інноваційні, універсальні;
- за видом: інформаційні (пов'язані з підготовкою кадрів), впроваджувальні (націлені на трансформацію управлінських структур), навчальні (орієнтовані на підвищення кваліфікації та перепрофілювання);
- за рівнем: національні, регіональні, галузеві, особистісно орієнтовані (самореалізація й розвиток творчого потенціалу), а також пріоритетні – які можуть реалізовуватись на всіх рівнях управління.

Зміст кадрових технологій охоплює послідовні дії, прийоми та процедури, спрямовані на отримання повної інформації про потенціал працівника – його здібності, професійні знання, навички й уміння – із метою їх подальшої реалізації або коригування умов для максимальної ефективності в організаційному середовищі.

Усі наявні кадрові технології доцільно поділяти на дві великі групи: модульні та індивідуальні. До модульних належать уніфіковані підходи, серед

яких особливу роль відіграє конкурсний підбір персоналу, що відповідає принципу рівного доступу до працевлаштування та включає, зокрема, процедуру атестації.

Інноваційною формою модульної технології є так званий «Центр оцінювання», у межах якого застосовується комплекс взаємодоповнюваних методів діагностики персоналу. Цей підхід дозволяє моделювати специфіку майбутньої професійної діяльності шляхом спеціально розроблених вправ, орієнтованих на оцінювання ключових компетенцій.

Кадрові технології, що використовуються в системі управління персоналом, можна класифікувати на три основні категорії:

- технології отримання персоніфікованої інформації. Ця група охоплює методики збору надійних даних про індивідуальні характеристики працівника. Вони мають бути нормативно обґрунтованими, легітимними і включати встановлені процедури використання результатів. До таких належать: професійна атестація, кваліфікаційні іспити, систематичний моніторинг стану персоналу тощо;

- технології кадрового забезпечення. Йдеться про підходи, що дозволяють формувати кількісний та якісний склад персоналу як для поточних, так і для перспективних потреб організації. До цієї категорії належать відбір кадрів, формування кадрового резерву, стратегічне планування людських ресурсів та системи професійного зростання;

- технології забезпечення високої ефективності трудової діяльності. Вони передбачають реалізацію рішень, спрямованих на раціональне використання людського потенціалу, синергію командної роботи та структурну оптимізацію трудових процесів;

- до цієї групи належать управління кар'єрою, стратегічний розвиток персоналу, ефективна організація праці.

Базові кадрові технології взаємопов'язані між собою: наприклад, отримання професійної інформації про співробітника базується на процедурі оцінювання; формування якісного складу персоналу – на методах добору;

управління реалізацією професійного потенціалу – на засобах планування кар'єри.

Працівник виконує у структурі організації певну соціальну роль, що зумовлена його професійними здібностями.

Загальна система професійних якостей, досвіду й навичок взаємодії працівників складає основу людського капіталу підприємства.

Ефективне управління цим капіталом потребує специфічних, цілеспрямованих управлінських інструментів, якими, власне, і виступають кадрові технології.

Вони відіграють низку специфічних функцій в управлінському процесі.

По-перше, забезпечують адресний вплив на систему соціальних відносин з урахуванням потреб організації в конкретних якостях персоналу.

По-друге, дозволяють оптимізувати використання професійного потенціалу шляхом його інтеграції в запропоновані соціальні ролі.

По-третє, формують механізм ефективного залучення людських здібностей до реалізації цілей організації.

Таким чином, кадрові технології є органічною складовою управлінської системи, яка має чітко визначену специфіку та спрямованість впливу.

Управління людськими ресурсами, як технологічний процес, включає цілісний комплекс процедур – від добору й оцінювання до мотивації, адаптації, розвитку, просування та соціального супроводу працівників.

Серед ключових елементів цього процесу виділяються кадрове планування, підбір і відбір, встановлення умов оплати праці та пільг, профорієнтація, навчання, оцінювання ефективності діяльності, формування кадрового резерву, планування кар'єри, прийняття рішень про просування, переведення чи звільнення, а також врегулювання соціально-трудова відносин і питань охорони праці.

Основні елементи кадрових технологій представлені на рис.1.1.

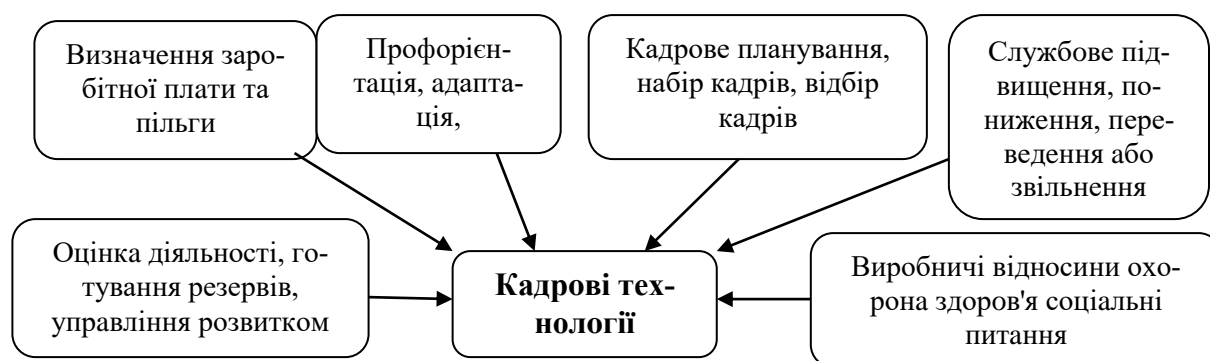


Рис. 1.1 Основні елементи кадрових технологій

Кадрові технології відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування організацій, адже саме через них реалізується процес залучення, розвитку та утримання людських ресурсів. У попередньому викладі було проаналізовано сутність, класифікацію та функціональне призначення кадрових технологій як елементів управлінської системи. Наступними абзацами ми спробуємо деталізувати зміст окремих складових кадрових технологій, розкриваючи їхню практичну реалізацію в межах підприємств та організацій, акцентуючи увагу на таких напрямках як найм, навчання, оплата праці, виробничі відносини, соціальна політика й функціональні обов'язки кадрового менеджменту.

Однією з базових складових кадрової політики є процес наймання персоналу. Він охоплює широке коло завдань, серед яких – стратегічне та оперативне планування чисельності й структури персоналу, взаємодія з державними установами зайнятості, а також з іншими джерелами пошуку кандидатів. Сюди входить регламентація умов працевлаштування, організація співбесід і попередніх співрозмов, оформлення розпорядчих документів про прийом, переведення або звільнення працівників. У рамках цієї діяльності також здійснюється ведення кадрової статистики, забезпечення правової підтримки процедур найму, дотримання вимог трудового законодавства, контроль за обліком робочого часу й понаднормової праці, а також взаємодія з установами, що координують трудові ресурси на регіональному рівні.

У сфері професійного навчання, підготовки кадрів і побудови кар'єри здійснюються такі кроки, як організація роботи наставників, розроблення й упровадження сучасних методів навчання, мотивація працівників до підвищення освітнього рівня та кваліфікації. Ця складова включає також програми розвитку управлінського персоналу, визначення посадових рівнів і перспектив професійного просування, а також моніторинг результатів навчання й управлінських рішень, що стосуються кар'єрного зростання.

Окрему ланку кадрових технологій становить система оплати праці. У цьому напрямі провадиться аналіз та вдосконалення структури заробітної плати в межах організації, впровадження механізмів диференційованої винагороди залежно від кваліфікації, складності виконуваної роботи чи досягнутих результатів, а також надання консультацій з питань заробітної політики на різних рівнях управління.

Кадрові технології у сфері виробничих відносин покликані забезпечити стабільний соціальний клімат у трудовому колективі. Вони передбачають налагодження конструктивного діалогу з профспілками, забезпечення інформаційної відкритості погоджувальних процедур, функціонування органів співуправління (зокрема рад трудових колективів), популяризацію кадрової політики підприємства, а також представлення інтересів організації у зовнішньому середовищі, включаючи ведення соціального діалогу й консультації з питань трудового права.

Суттєвою складовою соціально-орієнтованої кадрової стратегії є політика охорони здоров'я та вирішення соціальних питань персоналу. До неї належать заходи зі створення комфортних побутових і санітарно-гігієнічних умов, організація пунктів харчування й медичного обслуговування, підтримка працівників через пенсійні й страхові програми, забезпечення житлом, транспортом, розвиток внутрішньої інфраструктури підприємства, організація відпочинку і дозвілля, профілактика виробничого травматизму, а також функціонування служб безпеки праці.

Функціональні обов'язки керівника кадрової служби охоплюють широкий спектр завдань: забезпечення ефективності управління людськими ресурсами, розробка та координація реалізації кадрової політики, надання консультативної підтримки керівному складу щодо кадрових рішень, донесення кадрових стандартів до всіх підрозділів, планування чисельності персоналу, участь у переговорах як із внутрішніми структурами, так і на зовнішньому рівні. Управлінський персонал повинен забезпечити єдність дій у сфері управління персоналом, узгодження стратегії організації з її кадровим потенціалом. Структура кадрових технологій представлена на рис. 1.2 [40, с.67].

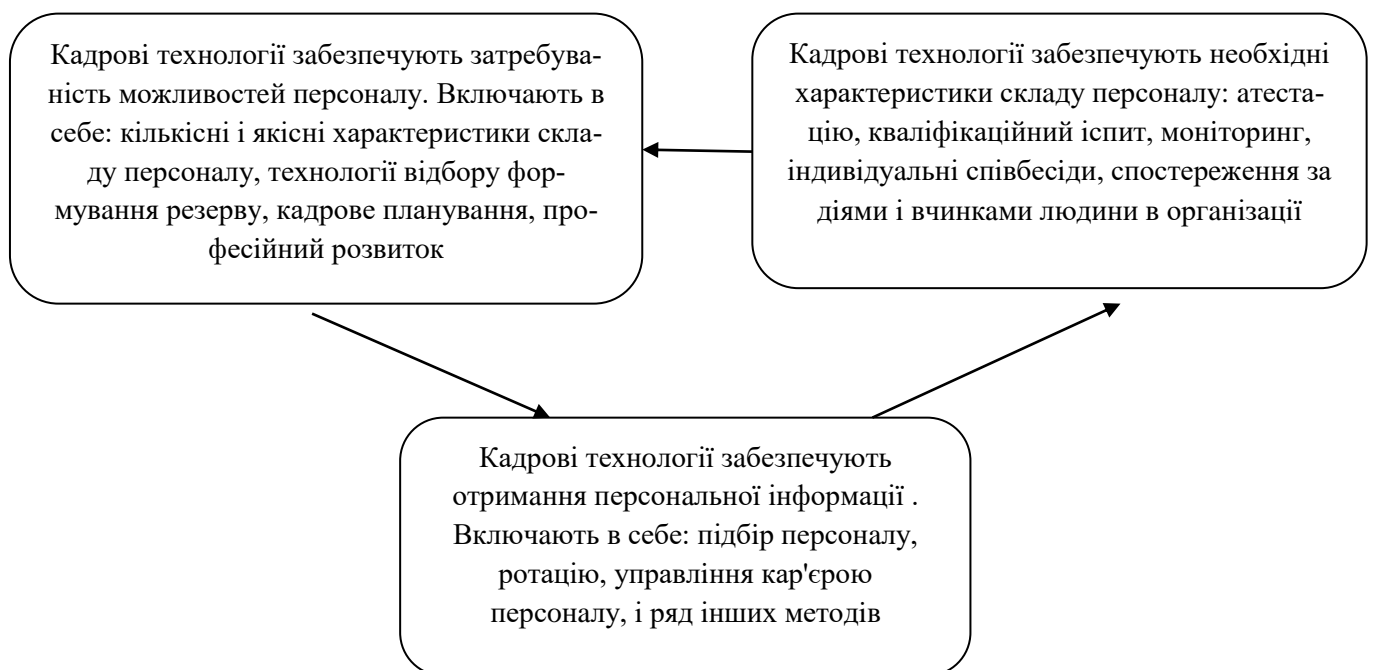


Рис. 1.2 Структура кадрових технологій

У сучасних умовах функціонування організацій ефективне управління персоналом передбачає впровадження комплексного підходу до використання кадрових технологій. Вони не лише забезпечують стратегічний добір фахівців, а й формують середовище для розкриття їхнього потенціалу, спрямованого на досягнення цілей організації. У подальшому викладі розглянуто трансформовану структуру кадрових технологій з акцентом на їх функціональний поділ і специфіку застосування в управлінській практиці.

Для досягнення стратегічних цілей організації першочерговим є залучення працівників, що відповідають професійним вимогам і володіють релевантними компетенціями. Кадрові технології в цьому контексті відіграють ключову роль: вони не тільки забезпечують відбір кваліфікованих кандидатів, а й створюють організаційно-психологічні умови для ефективної реалізації їхніх знань і навичок, що сприяє динамічному розвитку організації.

Умовно кадрові технології можна згрупувати за характером їх впливу на управлінську діяльність. До першої групи належать методики, спрямовані на отримання достовірної, структурованої та правомірно зібраної інформації про працівника. Серед інструментів, що використовуються у сфері муніципального управління, виділяють кваліфікаційні іспити та атестацію, які мають регламентований порядок проведення. Окрім цього, для забезпечення актуальності й повноти відомостей про персонал застосовуються регулярні моніторингові процедури. До них належать як стандартизовані форми оцінювання, так і неформальні методи, зокрема індивідуальні співбесіди, поведінкові спостереження та аналіз трудової активності.

Друга група кадрових технологій охоплює процеси формування якісного та кількісного складу персоналу, який відповідає як поточним, так і стратегічним потребам організації. Сюди включаються відбір кандидатів, формування кадрового резерву, планування людських ресурсів та організація професійного розвитку. Зазначені технології інтегруються в кадрову культуру як керівників, так і фахівців, що відповідають за управління персоналом [43, с.123].

Третя група зосереджена на технологіях, які сприяють підвищенню індивідуальної продуктивності працівників і забезпечують синергічну взаємодію всього колективу. У цьому випадку управлінські рішення характеризуються високим рівнем адаптивності до змін, ефективним використанням наявного кадрового потенціалу та раціональною організацією ресурсів. Прикладами таких технологій є внутрішній підбір, ротація кадрів, стратегічне управління кар'єрним розвитком тощо [38, с.167].

Попри наявність подібних характеристик, кожна з названих груп має власну функціональну основу [42, с.90]. Наприклад, технології, спрямовані на оцінку персоналу, мають діагностичний характер; ті, що забезпечують добір працівників – селекційний; а методи кар'єрного управління – мотиваційно-розвивальний. У практичному вимірі ці елементи часто функціонують у взаємозв'язку, створюючи єдину систему управління людськими ресурсами.

Базові кадрові технології тісно інтегровані з загальними управлінськими підходами, що впливають на формування організаційної поведінки, внутрішнього клімату, дисципліни та системи соціальних відносин у колективі. Такий інтегрований підхід сприяє побудові соціального капіталу організації – ресурсу, що поєднує професійну експертизу працівників із соціальною активністю та корпоративною ідентичністю.

У межах організаційної структури кожен співробітник виконує певну соціальну роль, яка обумовлюється наявністю в нього професійно значущих характеристик. У сукупності ці властивості становлять професійний капітал організації, тобто її людський потенціал. Ефективне управління цим капіталом потребує використання гнучких і диференційованих методів управлінського впливу.

Кадрові процеси управляються шляхом застосування усвідомленого регулятора – інструмента, який впливає на напрям і динаміку змін у складі персоналу [21, с.35]. Система таких інструментів, або методів управління, у своїй сукупності формує кадрову технологію, яка забезпечує досягнення бажаних результатів у межах організаційної стратегії.

До ключових типів кадрових технологій належать: стратегії вирішення довгострокових кадрових завдань; методики прогнозування і моделювання трудових ресурсів; інноваційні підходи, що базуються на знаннях і дослідженнях; а також універсальні управлінські технології, здатні адаптуватися до різних контекстів функціонування організації.

Кадрові технології виконують специфічні управлінські функції рис. 1.3.

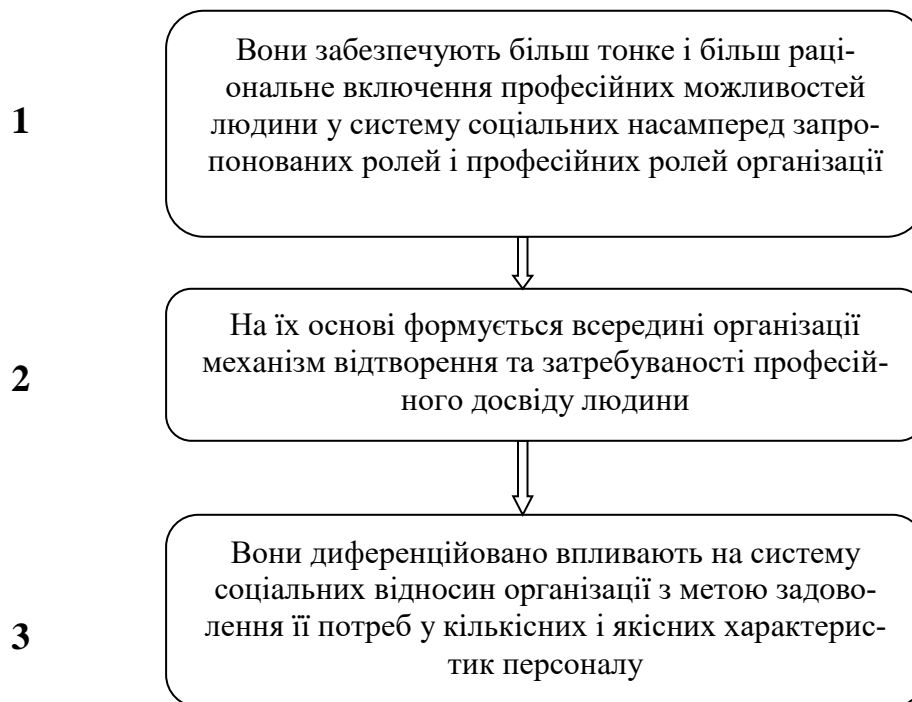


Рис. 1.3. Мета виконання управлінських функцій кадрових технологій

Сфера застосування кадрових технологій є значно ширшою, ніж просте визначення потреби організації в персоналі за кількісними, якісними та просторовими параметрами для виконання майбутніх завдань, хоча це і є одним із аспектів. Кадрові технології являють собою комплекс методів та процедур, спрямованих на оптимізацію роботи з людськими ресурсами.

Центральне місце у практиці управління персоналом та реалізації кадрової політики посідає процес відбору. Ця комплексна кадрова технологія, що має власну структуру та функціональне призначення, є критично важливою для будь-якої організації, оскільки необхідність комплектування штату є постійною. Ефективно налагоджений відбір не лише забезпечує стабільне функціонування компанії, але й формує основу для її майбутнього розвитку та конкурентоспроможності. Якість людських ресурсів організації, їхня спроможність досягати стратегічних цілей та забезпечувати високий рівень продукції чи послуг значною мірою залежать саме від результативності процедур відбору.

Кадрові технології виконують низку специфічних управлінських функцій, що вирізняють їх з-поміж інших інструментів менеджменту:

- цільовий вплив на соціальні відносини – вони дозволяють диференційовано впливати на систему соціальних взаємодій всередині організації з метою приведення кількісних та якісних характеристик персоналу у відповідність до актуальних та перспективних потреб;

- оптимізація інтеграції потенціалу – забезпечують більш точне та раціональне включення здібностей та можливостей працівників у систему соціальних (зокрема, формально приписаних статусів) та професійних ролей в організації;

- формування механізмів розвитку досвіду – створюють внутрішньо-організаційне середовище та механізми для відтворення, накопичення та ефективного використання професійного досвіду співробітників.

Основним об'єктом впливу кадрових технологій є професійні компетенції та потенціал людини. Їх застосування спрямоване на раціональне використання досвіду працівників та створення умов для повноцінної реалізації їхніх здібностей. У результаті впровадження ефективних кадрових технологій, як правило, зростає рівень поінформованості про можливості персоналу, що позитивно впливає на планування кар'єрного розвитку, зміну посадового статусу, ефективність реалізації потенціалу та забезпечення справедливої винагороди за працю.

Водночас, застосування кадрових технологій сприяє вирішенню завдань, характерних для загальноуправлінських процесів. Вони можуть стимулювати працівників до зміни ролей, сприяти формуванню клімату довіри та підвищенню рівня задоволеності працею. Таким чином, грамотне використання цих інструментів робить значний внесок у підвищення керованості організації, ефективності її діяльності та нарощування соціального капіталу.

Підсумовуючи, кадрові технології є органічно інтегрованою частиною системи управління персоналом, що мають специфічний об'єкт впливу та реалізують важливі управлінські функції, спрямовані на оптимізацію людських ресурсів організації.

В основі проектування та застосування кадрових технологій лежить концепція життєвого циклу. Ця модель описує послідовні стадії існування конкретної технології або комплексу засобів – від виникнення потреби в них та розробки до моменту їх повного виходу з використання через моральну чи функціональну дисфункцію. Розуміння життєвого циклу є важливим для своєчасного оновлення та адаптації інструментарію управління персоналом.

Про досвід створення і використання кадрових технологій, що дозволяє нам умовно виділити основні етапи їх життєвого циклу, розповість рис. 1.4.



Рис. 1.4 Життєвий цикл кадрових технологій

Процес створення та впровадження кадрових технологій є багатоетапним. Спочатку здійснюється аналіз та визначення вимог: чітке формулювання, які саме завдання та функції повинна виконувати майбутня технологія в системі управління персоналом. Наступним логічним кроком є проектування, що передбачає розробку концепції та архітектури технології – визначення того, як

саме вона буде реалізовувати поставлені завдання. Цей етап включає деталізацію підсистем, функціональних модулів та способів їхньої взаємодії [14, с.27].

Після проектування настає етап розробки, на якому відбувається безпосереднє створення окремих функціональних компонентів та підсистем із їх подальшою інтеграцією в єдину систему. Критично важливим є етап тестування, під час якого перевіряється функціональна та параметрична відповідність розробленої кадрової технології тим показникам та вимогам, що були визначені на етапі аналізу. Завершують цикл етапи впровадження (інсталяція, налаштування та запуск технології в експлуатацію на підприємстві замовника) та супроводу, що забезпечує її стабільне та ефективне функціонування в довгостроковій перспективі [25, с.145].

Фундаментальною передумовою використання кадрових технологій у будь-якій організації є їх легітимність, що забезпечується міцною нормативно-правовою основою. Застосування цих інструментів має відповідати низці ключових принципів:

- регламентованість. Дії керівників та фахівців кадрових служб щодо застосування технологій та інтерпретації їх результатів мають бути чітко врегульовані внутрішніми та зовнішніми нормативними актами;
- прозорість. Зміст, процедури та критерії оцінювання, що використовуються в рамках кадрових технологій, повинні бути доступними та зрозумілими для співробітників, стосовно яких вони застосовуються;
- дотримання прав та етичних норм. Кадрові технології не повинні порушувати права людини, принижувати її гідність, а також не можуть бути інструментом для отримання чи розголошення інформації, що не має прямого відношення до професійної діяльності та компетенцій працівника (включно з конфіденційною інформацією про стан здоров'я);
- компетентність виконавців. Право на використання специфічних кадрових технологій (особливо діагностичних та оціночних) та інтерпретацію їх результатів повинні мати лише ті фахівці, чиї посадові обов'язки це передбачають і хто володіє необхідною для цього кваліфікацією.

Нормативне закріплення порядку застосування кадрових технологій та використання їх результатів має значну практичну цінність. Воно сприяє впорядкуванню управлінських процедур, підвищує довіру персоналу до кадрових ініціатив, мінімізує ризики суб'єктивізму та волюнтаризму при прийнятті рішень, а також створює стимули для професійного розвитку та кар'єрного зростання співробітників [50, с.120].

Конвенційні ієрархічні моделі, що оптимізовані для стабільних умов, виявилися недостатніми для ефективного реагування на сучасні глобальні виклики. Ця тенденція поширюється і на сферу управління людськими ресурсами, зокрема на системи роботи з персоналом (рис. 1.5).

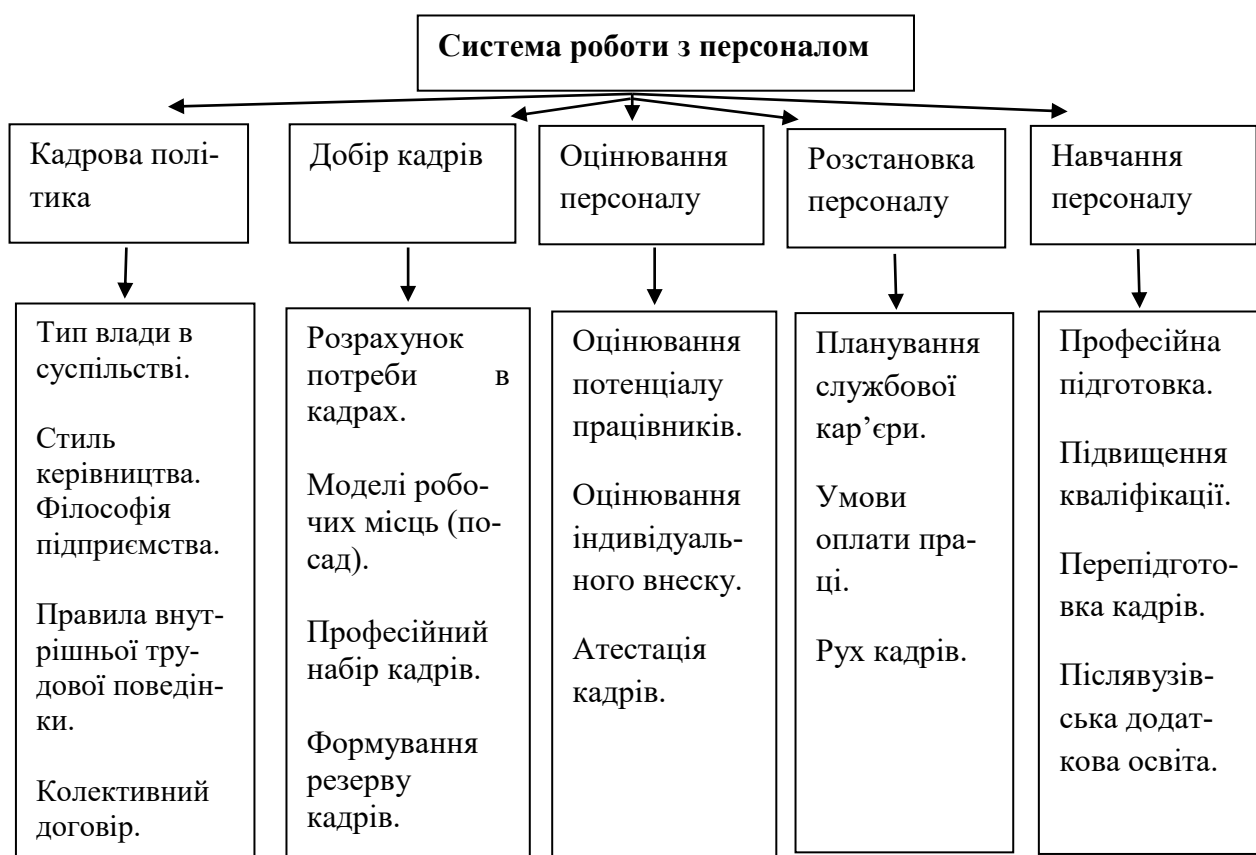


Рис. 1.5 Схема основних процесів роботи з персоналом

У практичній діяльності багатьох організацій результати кадрових технологій часто мають подвійний характер: частково імперативний (обов'язковий), частково рекомендаційний. Наприклад, рішення конкурсної комісії при замі-

щенні вакантних посад на державній службі є остаточним і слугує прямою підставою для видання наказу про призначення. Водночас, висновки атестаційної комісії (наприклад, щодо відповідності займаній посаді: «відповідає», «умовно відповідає», «не відповідає») можуть мати рекомендаційний характер щодо подальших дій: зміни посадового статусу, підвищення оплати праці, застосування заохочень чи потреби у додатковому навчанні. Така практика, як правило, фіксується у внутрішніх нормативних документах (положеннях про атестацію, конкурсний відбір тощо) підприємств та установ різних форм власності.

Отже, сутність кадрових технологій полягає в управлінні персоналом відповідно до стратегії розвитку організації. Це комплекс послідовних дій, методів та операцій, спрямованих або на збір даних про потенціал співробітників (їхні здібності, професійні знання та навички), або на формування компетенцій, необхідних для потреб організації, або ж на модифікацію умов їхнього використання.

Незважаючи на різноманітність кадрових технологій, що застосовуються в різних організаціях, усі вони мають спільну базову структуру. Ці технології виступають як інтегральна частина стратегічно спрямованої політики управління організації. Основною метою кадрових технологій є досягнення оптимального балансу між процесами оновлення та збереження кількісного і якісного складу персоналу, забезпечуючи його розвиток згідно з потребами самої організації. При цьому, їх впровадження має відповідати нормам чинного трудового законодавства та поточній ситуації на ринку праці.

1.2 Методи діагностики персоналу на підприємстві

Проведення діагностики персоналу із застосуванням кадрових технологій здійснюється як власниками, так і запрошеними незалежними оцінювачами. Її основна мета – виявлення шляхів оптимізації використання наявного потенціалу трудових ресурсів та сприяння його подальшому розвитку. Такий підхід зумовлює специфічні етапи проведення діагностики та відмінний від

вартісної оцінки набір показників.

Ключовим завданням діагностики є оцінка відносно сталих характеристик особистості, тобто її потенціалу. При цьому важливо визначити не тільки поточний стан цього потенціалу, але й закладені в ньому майбутні можливості. Це включає прогнозування поведінки співробітника в різних ситуаціях, наприклад, при розширенні повноважень чи свободи дій, необхідності суворого підпорядкування, в умовах кризи, невдач або, навпаки, успіху, зумовленого зовнішніми чинниками.

Оцінка персоналу як кадрова технологія передбачає вивчення та зіставлення певних характеристик (якостей) індивіда із заздалегідь визначеними критеріями. В управлінській діяльності оцінка персоналу зазвичай проводиться у таких випадках: при зайнятті нової посади, по завершенні випробувального строку, на регулярній основі (наприклад, атестація), при переведенні на посаду з кадрового резерву, а також під час скорочення штату.

Ділова оцінка результативності роботи персоналу полягає у визначенні відповідності кількісних та якісних показників праці вимогам встановлених виробничих або функціональних технологій.

До основних завдань діагностики та оцінки результативності діяльності співробітників організації належать: визначення їхнього потенціалу та оцінка рівня його фактичного використання; формування вимог до результативності для кожної посади чи робочого місця та відповідних критеріїв оцінки; розробка внутрішньої політики проведення оцінювання результативності; збір даних та безпосереднє оцінювання показників роботи; обговорення результатів оцінки з працівником; прийняття обґрунтованих рішень щодо подальшого залучення співробітника.

Оцінювання результативності роботи персоналу в організації відбувається на основі показників, що відображають специфіку діяльності на конкретному робочому місці. Серед таких показників можуть бути: рівень виконання норм виробітку; продуктивність праці; загальна ефективність трудової діяльності; якість виконаних завдань; трудомісткість (наприклад, у людино-днях); а також

інші додаткові індикатори.

Керівник проводить оцінку результативності роботи персоналу з різною періодичністю:

- щоденно або щотижня: наприкінці робочого дня чи тижня оцінюється фактична робота виконавців. Результати обговорюються з ними, наприклад, під час коротких нарад. Відзначаються досягнення та виявляються недоліки з метою корегування подальшої діяльності;

- періодично: зазвичай раз на півроку або рік. Проводяться зустрічі для обговорення загальних результатів за період, визначення подальших перспектив та спільного формулювання цілей на наступний етап. На основі цих оцінок може формуватися рейтинг успішності або проводиться ранжування співробітників за одним чи кількома критеріями для виявлення відмінностей між ними.Й

Перший рівень діагностики вимагає визначення показників, що комплексно характеризують кадровий потенціал підприємства. Це дає змогу виявити загальні відхилення структури персоналу від оптимальної норми як по підприємству в цілому, так і в окремих підрозділах чи виробництвах, що потребуватимуть поглибленого аналізу. На цьому рівні переважно аналізують структуру кадрів, застосовуючи методи порівняння досліджуваної структури з еталонними зразками, існуючими аналогами або типовими структурами, розробленими на основі нормативів (управління, обслуговування обладнання, укомплектованості робочих місць з урахуванням режиму роботи).

Метод еталонного порівняння, що спирається на статистичні дані успішних і стійких підприємств аналогічної галузі, типу та масштабу, є доцільним для використання в умовах стабільної економіки. Порівняння з аналогами, які демонструють подібну динаміку розвитку підприємства, застосовується в мінливих умовах, зокрема під час кризових періодів або етапів стрімкого зростання.

Другий рівень діагностики фокусується на кадровому потенціалі груп. Групи можуть формуватися за різними критеріями, включаючи характер

виробничої діяльності, належність до структурних підрозділів, соціально-демографічні чи професійні характеристики, а також за ознакою спільної діяльності в рамках технологічного процесу та досягнення колективного результату. При діагностиці на цьому рівні можуть розглядатися об'єкти різного ступеня структурованості: структуровані, слабо структуровані та неструктуровані.

Третій рівень передбачає діагностику кадрового потенціалу на рівні індивіда. Це включає етапи попереднього розподілу персоналу за групами, статистичну обробку зібраних даних та ідентифікацію «кадрового ядра» (співробітників із високим потенціалом) і «проблемних груп» (співробітників, які можуть покращити свої показники або, навпаки, демонструвати зниження). Кожен співробітник у цих категоріях потребує індивідуального підходу, планування заходів розвитку, оцінки необхідних інвестицій, а також прийняття рішень щодо можливого переміщення, надання підтримки або звільнення.

Методи діагностики кадрового та трудового потенціалу співробітників мають відображати ступінь відповідності їхніх можливостей актуальним вимогам. Для діагностичних цілей вартісна оцінка не є обов'язковою, оскільки сучасні дослідження в цій галузі переважно орієнтовані на аналіз якісних показників. Перелік методів діагностики кадрового потенціалу окремих співробітників представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Методи діагностики кадрового потенціалу окремих працівників

Назва методу	Коротка характеристика
1. Метод анкетування	Оцінювання кадрового потенціалу працівника здійснюється на підставі заповнених ним анкет, спеціально розроблених оцінювачем для фіксації всіх значущих позитивних та негативних характеристик особистості.
2. Описовий метод	Оцінювач самостійно ідентифікує та описує позитивні й негативні риси працівника, які вважає визначальними для формування його кадрового потенціалу.
3. Метод класифікації	Кадровий потенціал окремого працівника визначається шляхом ранжування всього персоналу підприємства за певним критерієм, після чого трудові характеристики найкращого співробітника встановлюються як еталонне значення для порівняння.

Продовження табл.1.1.

1	2
4. Метод порівняння парами	Визначення кадрового потенціалу окремого працівника відбувається через багатоетапне зіставлення його продуктивності, освітнього рівня, культурних та інших характеристик з аналогічними параметрами інших співробітників, що виконують схожі функціональні обов'язки.
5. Рейтинговий метод	Оцінка кадрового потенціалу працівника базується на визначенні рівня його ключових трудових якостей за допомогою оціночних шкал, які розробляються оцінювачем відповідно до конкретних критеріїв, що залежать від мети аналізу.
6. Метод визначеного розподілу	Кадровий потенціал працівника встановлюється експертом-оцінювачем у межах допустимих інтервалів, сукупність яких формує фіксований розподіл можливих оцінок.
7. Метод оцінки за вирішальною ситуацією	Визначення кадрового потенціалу працівника здійснюється на основі аналізу його поведінки або здатності розв'язувати типові виробничо-господарські ситуації, змодельовані чи запропоновані оцінювачем у контексті конкретної організації. Можливе також встановлення бажаних критеріїв поведінки чи результативності, що формують еталонне значення трудового потенціалу.
8. Метод шкали спостереження за поведінкою	Цей метод, схожий за принципами на попередній, акцентує увагу не на наявності бажаних характеристик, а на відсутності деструктивних дій, небажаної поведінки, негативної реакції на стресові навантаження тощо. Оцінка трудового потенціалу в цьому випадку відбувається за принципом «від зворотного» або «виключення негативного».
9. Метод інтерв'ю	Кадровий потенціал працівника визначається на підставі його усних відповідей на запитання кваліфікованих експертів-оцінювачів, які формують суб'єктивні судження щодо правильності чи відповідності наданих відповідей на вузькоспеціалізовані запити.
10. Метод «360 градусів»	Оцінка кадрового потенціалу базується на судженнях його професійного оточення, зокрема колег, які працювали з ним спільно.
11. Тестування	Кадровий потенціал визначається за результатами виконання різноманітних завдань (тестів), що охоплюють психологічні, фізіологічні аспекти та оцінюють кваліфікаційний і освітній рівень.
12. Метод ділових ігор	Кадровий потенціал працівника оцінюється на основі спостережень за його діяльністю та результатів участі в імітаційних чи ситуаційних іграх, розроблених з урахуванням специфіки конкретної організації.
13. Метод оцінки на базі моделей компетентності	Кадровий потенціал визначається за допомогою формалізованих (математичних) моделей компетентності, що забезпечують системну оцінку інтелектуальних, професійних та інших характеристик, які мають суттєве значення для конкретної організації.

Реалізація ефективного управління персоналом неможлива без використання відповідних технологій та інструментарію. Саме вони забезпечують здійснення таких комплексних процедур, як відбір кандидатів, проведення конкурсів, атестація працівників тощо. Ключову роль у цих процесах відіграють критерії, що застосовуються для оцінки та відбору персоналу.

Не існує універсальних критеріїв чи єдиної системи оцінювання, придатної для всіх категорій посад. Однак, беручи до уваги зміст критеріїв, зумовлених специфікою посад, можна сформувати подібні групи індикаторів оцінки та системи оцінювання, зокрема для категорій керівників та спеціалістів.

До таких груп критеріїв зазвичай відносять професійні, ділові, морально-психологічні та інтегральні.

Професійні критерії охоплюють характеристики професійних знань, навичок, досвіду, кваліфікації та результативності роботи співробітника. Ділові критерії відображають такі якості, як організованість, відповідальність, ініціативність, підприємливість та ефективність діяльності. Морально-психологічні критерії характеризують особистісні особливості працівника, зокрема його здатність до самооцінки, чесність, справедливість та психологічну стійкість. Інтегральні критерії є похідними характеристиками, що базуються на сукупності інших якостей особистості та ілюструють її авторитет, стан здоров'я, загальний рівень культури, включаючи культуру мислення та мовлення.

Важливо зазначити, що зміст кожної з цих груп критеріїв та їхній конкретний перелік мають адаптуватися залежно від займаної працівником посади та її спеціалізації. Приклади якостей, що підлягають оцінці для різних категорій персоналу – спеціалістів, менеджерів, керівників (як адміністративних, так і функціональних) – можна знайти в Додатках А1-А3.

Основними індикаторами, що використовуються при проведенні ділової оцінки співробітника, є:

- результативність праці;

- професійна поведінка;
- особистісні якості.

Результативність праці оцінюється за допомогою «жорстких» та «м'яких» показників. «Жорсткі» показники – це, як правило, кількісні дані звітів підрозділу. «М'які» показники застосовуються, коли можливість отримання конкретних кількісних результатів обмежена, і їх визначає сам оцінювач суб'єктивно.

Показники професійної поведінки умовно поділяються на ті, що стосуються ефективності виконання загальних управлінських функцій (як-от планування, організація, регулювання, облік та контроль діяльності), та індикатори безпосередньої професійної взаємодії (співробітництво, колективізм, самостійність у прийнятті рішень, готовність брати на себе додаткову відповідальність).

Особистісні якості співробітника характеризуються широким спектром і мають значну частку суб'єктивності, оскільки їх часто важко спостерігати та виміряти безпосередньо. Оцінку цих якостей зазвичай проводять інші особи – підлеглі, колеги або вище керівництво. Результати вимірювання особистісних якостей вимагають обережного підходу та обов'язкового врахування в комплексі з іншими групами показників.

Для визначення характеристик та потенціалу співробітників в управлінській практиці організації застосовується низка методів, зокрема: аналіз джерел інформації, програмований контроль рівня знань, соціологічні опитування, психологічне тестування, експертні оцінки, інтерв'ю, аналіз конкретних (кейс) ситуацій, а також спостереження. За потреби можуть залучатися лабораторні медичні дослідження. Ці методи дозволяють оцінити як індивідуальний потенціал та психометричні характеристики працівника, так і (у випадку деяких з них) загальний трудовий потенціал організації [26, с. 19].

Детальний перелік методів оцінки та діагностики персоналу представлено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Методи оцінки та діагностики персоналу

Назва методу	Короткий опис
Джерелознавчий (біографічний)	Вивчення наявних кадрових документів, таких як особові картки, заяви, свідоцтва про освіту, а також характеристики з попередніх місць роботи для отримання інформації про співробітника.
Інтерв'ю (співбесіда)	Проведення бесіди із співробітником у форматі запитань-відповідей за заздалегідь розробленим планом або у вільній формі з метою збору додаткових відомостей про особу.
Соціологічне опитування	Опитування у формі анкетування різних категорій співробітників, добре обізнаних з оцінюваною особою (включаючи керівників, колег, підлеглих), з подальшим формуванням діаграми, що відображає характеристики її особистості.
Спостереження	Спостереження за діяльністю співробітника як у неформальному, так і в робочому середовищі із застосуванням методів спостережень у моменті та фотографії робочого дня для оцінки його поведінки та ефективності.
Тестування	Визначення рівня професійних знань, умінь, здібностей, мотивації та психологічних особливостей особистості за допомогою стандартизованих тестів з подальшим розшифруванням отриманих результатів за допомогою відповідних «ключів».
Експертні оцінки	Формування групи експертів для визначення сукупності необхідних якостей та отримання їхніх професійних оцінок щодо потенціалу конкретного працівника.
Критичний інцидент	Штучне створення критичної або нестандартної ситуації та спостереження за поведінкою працівника та його діями в процесі пошуку рішення.
Ділова гра	Проведення організаційної (ділової) гри, що передбачає аналіз знань та вмінь учасників, їх ранжування за виконуваними ролями («генератор ідей», «організатор», «критик», «експерт», «спостерігач» тощо), а також оцінку їхньої здатності ефективно працювати у малій групі.
Аналіз конкретних ситуацій	Надання працівникові для аналізу конкретної виробничої ситуації чи проблеми з подальшим завданням підготувати пропозиції щодо її розв'язання.
Ранжування	Зіставлення оцінюваних працівників між собою на підставі результатів, отриманих іншими методами, та їх розташування (ранжування) за обраним критерієм у порядку зростання або зменшення.

Продовження табл.1.1.

1	2
Програмований контроль	Оцінка рівня професійних знань, умінь, інтелекту, досвіду та працездатності співробітника шляхом використання контрольних запитань.
Екзамен (залік)	Контроль рівня професійних знань та вмінь, що передбачає попередню підготовку оцінюваного з певної теми, дисципліни або комплексу проблем та подальший виступ перед екзаменаційною комісією.
Комплексна оцінка праці	Визначення сукупності показників для оцінки якості, складності та результативності трудової діяльності, а також їх зіставлення з даними попередніх періодів або встановленими нормативами із застосуванням вагових коефіцієнтів.
Атестація персоналу	Комплексний підхід до оцінювання персоналу, що інтегрує різні методи для визначення атестаційною комісією відповідності кандидата або чинного співробітника займаній чи вакантній посаді, з подальшим аналізом зібраної інформації для встановлення потенціалу працівника.

Методика розрахунку планової чисельності окремих категорій персоналу визначається значною мірою специфікою їхньої професійної діяльності та галузевими особливостями функціонування конкретного підприємства.

Однак, незалежно від обраної методики, вона обов'язково має базуватись на врахуванні потенційної економії трудовитрат, зумовленої різними факторами.

Для ілюстрації системи основних розрахунків розглянемо приклад промислового підприємства. Насамперед, для визначення орієнтовної загальної чисельності промислово-виробничого персоналу на плановий період застосовується метод корегування базової чисельності, який розраховується за формулою (1.1) [7, с. 81]:

$$Ч_{пл} = Ч_б \times \Delta V / 100 \pm \Delta Ч, \quad (1.1)$$

де $Ч_{пл}$ – чисельність промислово-виробничого персоналу, що необхідна для забезпечення планового обсягу виробництва, осіб;

$\text{Ч}_б$ – базова (очікувана) чисельність, осіб;

ΔV – плановий темп зростання обсягу виробництва продукції, %;

$\Delta \text{Ч}$ – сумарна зміна чисельності за пофакторним розрахунком можливого зростання продуктивності праці, осіб.

Більш точним підходом до розрахунку планової чисельності вважається метод, заснований на визначенні повної трудомісткості виготовлення продукції, що обчислюється за формулою (1.2) [7, с. 82].

$$\text{Ч}_{\text{пл}} = \Sigma_1 / T_{\text{рп}} \times K_{\text{вн}}, \quad (1.2)$$

де Σ_1 – повна трудомісткість виробничої програми планового року (включає технологічну трудомісткість, трудомісткість обслуговування та управління виробництвом), нормо-годин;

$T_{\text{рп}}$ – розрахунковий ефективний фонд часу одного працівника, годин;

$K_{\text{вн}}$ – очікуваний коефіцієнт виконання норм.

Чисельність робітників, що зайняті на роботах, які нормуються ($\text{Ч}_{\text{пл}}^{\text{рп}}$), розраховується за формулою (1.3) [7, 82]:

$$\text{Ч}_{\text{пл}}^{\text{рп}} = \frac{\sum_{i=1}^n T_{\text{рп}i} \cdot m_i}{t_{\text{еф}} \cdot K_{\text{вн}}}, \quad (1.3)$$

де t_i – планова трудомісткість одиниці n-го виду виробу, нормо-годин;

m_i – кількість виробів n-го виду, одиниць;

Чисельність основних робітників, які виконують ненормовані функції ($\text{Ч}_{\text{пл}}^{\text{ос}}$), такі як контроль технологічних процесів або управління обладнанням (апаратами, машинами тощо), визначається на основі норм обслуговування і розраховується за формулою (1.4) [7, с. 82]:

$$\mathcal{C}_{\text{пл}}^{\text{oc}} = m_0 \times \Pi_{\text{зм}} \times K_{\text{го}} / H_{\text{об}}, \quad (1.4)$$

де t_0 – кількість об'єктів, що обслуговуються (агрегатів і т. ін.);

$\Pi_{\text{зм}}$ – кількість змін роботи на добу;

$H_{\text{об}}$ – норма обслуговування – кількість об'єктів на одного робітника.

$K_{\text{го}}$ – коефіцієнт перенесення чисельності в облікову, який розраховується за формулою (1.5) [7, 83]:

$$K_{\text{го}} = 100 / (100 - f), \quad (1.5)$$

де f – плановий процент невиходів робітників на роботу.

Для категорій робітників (переважно допоміжних), щодо яких неможливо встановити норми обслуговування або розрахувати трудомісткість їхніх робіт ($\mathcal{C}_{\text{пл}}^{\text{d}}$), чисельність визначається за формулою (1.6) [7, с. 82]:

$$\mathcal{C}_{\text{пл}}^{\text{d}} = \Pi_{\text{рм}} \times \Pi_{\text{зм}} \times K_{\text{го}}, \quad (1.6)$$

де $\Pi_{\text{рм}}$ – кількість робочих місць.

Чисельність працівників управління, спеціалістів та службовців розраховується для кожної функції методом прямого нормування, якщо наявні дані про трудомісткість є достатньо достовірними. У випадку відсутності необхідної інформації або надмірної складності обчислень трудомісткості для цих категорій персоналу може бути застосований метод нормування чисельності з використанням кореляційної залежності, представленої типом (1.7) [7, с. 83].

$$\mathcal{C}_{\text{пл}}^{\text{c}} = a_0 x_1^{U_1} \times x_1^{U_1} \times \dots \times x_n^{U_n}, \text{ або} \quad (1.7)$$

$$\mathcal{C}_{\text{пл}}^{\text{c}} = a_0 + a_1 x_1 + a_2 x_2 + \dots + a_n x_n,$$

де $\mathcal{C}_{\text{пл}}^{\text{c}}$ – нормативна (планова) чисельність працівників управління за конкретною функцією;

x_1, x_2, \dots, x_n – значущість факторів, що визначають чисельність працівників за даною функцією;

U_1, U_2, \dots, U_n – показники ступеня за чисельного значення факторів;

a_0 – постійний коефіцієнт рівняння нормативної залежності;

a_1, a_2, \dots, a_3 , – коефіцієнти регресії (показники ступеня або коефіцієнти), що визначають міру впливу кожного фактору на чисельність працівників.

Визначення чисельності управлінського персоналу зазвичай базується на типових штатних розкладах (схемах, моделях), розроблених як наукою управління, так і практикою відповідної сфери діяльності.

Прогнозування додаткової потреби в персоналі на перспективний (плановий) період здійснюється шляхом зіставлення фактичної кількості наявних співробітників з плановою потребою за кожною професією та кваліфікацією. Ця додаткова кількість розраховується як очікуваний приріст, скоригований з урахуванням компенсації природного зменшення штату (наприклад, через вихід на пенсію, призов на військову службу тощо) та заміни менш кваліфікованих кадрів спеціалістами.

Досить поширеним інструментом оцінки кадрового потенціалу на рівні організації є коефіцієнтна методика. Вона являє собою синтез підходів, що базуються на оцінці витрат та порівнянні. Усі коефіцієнти в рамках цієї методики об'єднуються у такі групи:

- а) показники професійної компетентності;
- б) показники творчої активності;
- в) показники повноти, якості та оперативності виконання робіт;
- г) показники трудової дисципліни;
- д) показники ефективності колективної роботи тощо.

Система оцінки трудового потенціалу окремого працівника з використанням коефіцієнтної методики включає низку основних показників:

- коефіцієнт освіти ($K_{осв}$) (1.8):

$$K_{осв} = A / 60, \quad (1.8)$$

де A – тривалість роботи працівника за спеціальністю, визначеною в дипломі (за аналізований період), місяців;

60 – максимальна нормативна тривалість роботи за спеціальністю, визначеною у дипломі про вищу освіту, місяців.

- коефіцієнт посадового досвіду ($K_{\text{досв}}$) (1.9):

$$K_{\text{досв}} = B / 60, \quad (1.9)$$

де B – досвід роботи на певній посаді, місяців

60 – максимальна нормативна тривалість роботи на певній посаді, місяців.

- коефіцієнт підвищення кваліфікації ($K_{\text{квал}}$) (1.10):

$$K_{\text{квал}} = H / ПН, \quad (1.10)$$

де H – фактична тривалість навчання з підвищення кваліфікації за період роботи за спеціальністю, місяців;

ПН – нормативна тривалість навчання з підвищення кваліфікації (виходячи з припущення щодо необхідності щорічного навчання тривалістю 0,5 місяця), місяців.

- коефіцієнт повноти виконаних робіт (1.11):

$K_{\text{повн}} =$ кількість повністю виконаних робіт / кількість виконуваних робіт за період коефіцієнт оперативності виконання робіт; (1.11)

$K_{\text{опер}} =$ кількість робіт виконаних раніше строку / кількість повністю виконаних робіт; (1.11)

- коефіцієнт якості виконання робіт (1.12):

$K_{\text{якості}} =$ кількість реалізованих проектів / кількість повністю виконаних

робіт; (1.12)

- трудовий потенціал співробітника (1.13):

$$ТП = ІК_{\text{проф}} * 0,5 + ІК_{\text{робіт}} * 0,5 \quad (1.13)$$

Метод оцінки вартості кадрового потенціалу, запропонований у роботі В. Аллавердяна, може розглядатися як синтез витратного та дохідного підходів. Згідно з цим методом, вартість кадрового потенціалу обчислюється як добуток щомісячної заробітної плати працівника на коефіцієнт гудвілу його кадрового потенціалу [38, с. 61].

У рамках цього підходу вартість кадрового потенціалу фактично еквівалентна скоригованій вартості заміщення персоналу на підприємстві. При цьому коефіцієнт гудвілу має відображати реальну ринкову індивідуальну цінність працівника не просто як штатної одиниці, а як конкретної особистості, здатної виконувати певні функції та вирішувати поставлені завдання. До факторів, що впливають на формування гудвілу окремого працівника, можна віднести його професійний рівень та компетентність у розв'язанні завдань, соціально-психологічні якості, що прямо впливають на якість професійної діяльності, а також психологічний клімат у колективі. Склад факторів, які враховуються при розрахунку коефіцієнта гудвілу кадрового потенціалу, може варіюватися залежно від мети оцінювання та специфіки діяльності конкретного підприємства.

Таким чином, методи діагностики персоналу, що є кадровими технологіями на підприємстві, виступають як важливі інструменти управлінського впливу. Вони спрямовані на формування кількісних та якісних характеристик складу персоналу організації та мають на меті забезпечити ефективне використання професійних можливостей індивідів. Застосування цих методів дає змогу отримати: всебічну та достовірну інформацію для оцінки кожної особистості; поточні й прогнозні кількісні та якісні дані про склад

персоналу; досягнення високих результатів діяльності кожним фахівцем та загального синергетичного ефекту.

1.3 Особливості сучасного управління персоналом організації за допомогою кадрових технологій

Управління персоналом як окрема професійна діяльність базується на системному застосуванні кадрових технологій. У контексті загальних управлінських практик основним об'єктом впливу виступає працівник як учасник трудового процесу, носій соціальних ролей і цінностей, а також як індивід, інтегрований у певну організаційну спільноту. Завданням загальних управлінських технологій є формування комплексного впливу на поведінку співробітника через створення належного управлінського середовища – із чіткою структурою, високим рівнем дисципліни, довіри та організаційної взаємодії. Важливим результатом цих процесів є зміна трудової мотивації відповідно до стратегічних орієнтирів організації, а також накопичення соціального капіталу.

Разом із тим кожен працівник є носієм певного професійного потенціалу, що становить основу професійного капіталу організації – ресурсу, який має стратегічне значення. Ефективне управління цим видом капіталу потребує цілеспрямованого й гнучкого застосування спеціалізованих кадрових технологій, що дозволяють здійснювати тонкий вплив на розвиток персоналу.

Обґрунтоване оцінювання внеску окремого працівника, його фахових та особистісних характеристик є основою для прийняття кадрових рішень. Такі рішення можуть як стимулювати професійну активність і посилити довіру до управлінця, так і, навпаки, спричинити зниження мотивації, якщо вони будуть необ'єктивними.

Таким чином, кадрові технології орієнтовані на мобілізацію професійного потенціалу працівників і є ключовим інструментом впливу на структурні й якісні характеристики кадрового складу, що, у свою чергу, забезпечує досягнення організаційних цілей.

Сучасна практика управління персоналом включає широкий спектр кадрових технологій, які дають змогу:

- збирати й аналізувати комплексну інформацію про співробітників;
- формувати необхідні організації якісні й кількісні параметри персоналу;
- розробляти механізми ефективного використання набутих компетенцій у спосіб, що є вигідним як для працівника, так і для організації.

В умовах сучасної економіки, де пріоритетами є гнучкість, здатність до адаптації й оперативного реагування на зміни, на перший план виходять технології управління, що дозволяють ефективно впроваджувати адаптаційні процеси.

Поняття «адаптація», запозичене з біології, спочатку описувало здатність живих організмів пристосовуватись до змін зовнішнього середовища. Згодом воно набуло соціологічного змісту, вказуючи на процеси пристосування індивіда або групи до соціального контексту. Сучасне розуміння адаптації базується на двосторонньому впливі: з одного боку, працівник підлаштовується під цінності, правила та норми організації; з іншого – він сам справляє трансформуючий вплив на внутрішнє середовище через реалізацію своїх потреб, цілей і установок [40, с.62].

Процес адаптації нового співробітника в організації є складним і багатоаспектним явищем, що охоплює кілька ключових рівнів, які будуть описані нижче.

Соціальна адаптація передбачає ознайомлення з корпоративними цінностями, неформальними групами, лідерами думок та встановлення ділових і міжособистісних зв'язків. Ефективна соціальна інтеграція сприяє ідентифікації працівника з колективом або з його окремими підгрупами. У ширшому контексті – це процес осягнення внутрішньої логіки організації, розуміння її цілей, структур і неформальних норм.

Організаційна адаптація полягає в усвідомленні працівником власної ролі в системі виробничих відносин. Вона включає ознайомлення з функціонуван-

ням структурних підрозділів, особливостями управлінської моделі та внутрішніми комунікаційними механізмами.

Професійна адаптація охоплює оволодіння знаннями, навичками та вміннями, необхідними для виконання службових обов'язків, а також формування стійкої мотивації до продуктивної праці.

Психофізіологічна адаптація відображає здатність працівника пристосуватися до нових умов – ритму роботи, фізичних та емоційних навантажень, санітарно-гігієнічного середовища.

Таким чином, адаптація працівника – це не лише акт пристосування, а й процес взаємодії, у якому формуються нові моделі поведінки, соціальної взаємодії та професійної реалізації, що відповідають як особистим цілям, так і стратегічним інтересам організації.

У контексті професійної діяльності виокремлюють два основні типи адаптації персоналу: первинну та вторинну. Первинна адаптація стосується осіб, які вперше входять у трудову сферу та не мають попереднього досвіду роботи. Вторинна ж передбачає процес пристосування працівників, що вже володіють професійним досвідом, однак унаслідок змін умов зайнятості змушені опановувати нові посади або переходити до інших організацій.

Етапи трудової адаптації включають:

- первинне ознайомлення, під час якого працівник отримує базову інформацію щодо функціонування організації, критеріїв оцінки роботи та норм поведінки;
- пристосування, що полягає у поступовому прийнятті ключових організаційних цінностей за збереження особистих переконань;
- асиміляцію, яка відображає повну інтеграцію індивіда до колективу;
- ідентифікацію, що свідчить про ототожнення особистих цілей працівника з цілями організації.

Залежно від рівня ідентифікації, персонал поділяють на три групи: індивідуальних, частково ідентифікованих і повністю інтегрованих співробітників. Основу організаційного ядра формують саме останні.

Окремо розглядають типи поведінкових моделей при входженні особи в організаційне середовище, що залежать від її ставлення до норм та цінностей. До таких типів належать:

- повністю лояльний – сприймає як організаційні норми, так і цінності, діючи відповідно до інтересів компанії; ефективність його праці залежить від індивідуальних здібностей та чіткого визначення функціональних обов'язків.

- формально адаптований – не поділяє цінностей, але дотримується прийнятих норм поведінки; може виявитися ненадійним у критичних ситуаціях.

- ціннісно лояльний – поділяє ідеологію організації, проте має складнощі з дотриманням поведінкових норм, що призводить до конфліктів із колегами й керівництвом, однак у ліберальному середовищі здатен до ефективної роботи.

- деструктивний – не сприймає ні норм, ні цінностей, схильний створювати конфліктні ситуації, проте в окремих випадках може виконувати важливі функції.

Сучасний ринок праці змушує роботодавців шукати нові формати взаємодії з персоналом. До поширених підходів належать кадровий лізинг, аутсорсинг і аутстафінг. Ротація кадрів, зменшення чисельності працівників і цілеспрямоване інвестування у людський капітал стали типовими інструментами HR-менеджменту [11, с. 9].

У зв'язку з неможливістю забезпечення гарантованої зайнятості, організації стикаються з проблемою невідповідності між наявним кадровим потенціалом і поточними потребами. Одним із шляхів оптимізації ресурсів є залучення тимчасового персоналу шляхом лізингових механізмів. Такий підхід особливо ефективний у періоди сезонних піків, під час відпусток або для проєктів, що

потребують вузькопрофільних спеціалістів. Наприклад, у поліграфії спостерігається зростання потреб у працівниках наприкінці року.

Лізинг персоналу передбачає передачу працівників кадровим агентством замовнику на довгостроковий період – від кількох місяців до кількох років. Це спрощує юридичну взаємодію, даючи змогу уникнути трудових та податкових зобов'язань. Така схема активно використовується іноземними компаніями, що заходять на український ринок, а також вітчизняними підприємствами під час розширення. Втім, національний ринок кадрового лізингу становить менш ніж 10% загального обсягу HR-послуг, тоді як у світовій практиці ця частка сягає 20%.

Основні переваги лізингу полягають у швидкому доступі до кваліфікованих фахівців, мінімізації кадрового документообігу, скороченні витрат і можливості гнучкого управління складом персоналу. Проте компанії змушені сплачувати кадровим агентствам додаткову комісію – у середньому 12–18% від фонду оплати праці.

В Україні найбільш затребуваними у лізинговому форматі є офісні працівники, торгові представники, IT-фахівці та робітничий персонал. Доцільність такої форми зайнятості зростає для вузькоспеціалізованих працівників з високим рівнем кваліфікації. Вартість послуг залежить від посади й коливається в межах \$800–1200 на місяць [40].

Аутстафінг, інший сучасний інструмент HR-менеджменту, передбачає виведення працівників за штат компанії, залишаючи їх при цьому на робочому місці. У такому разі кадрове агентство стає формальним роботодавцем: воно оформлює договори, здійснює облік, виплати та звітність. Цей підхід дозволяє скоротити адміністративні витрати, зберегти статус малого підприємства або забезпечити гнучкість у реалізації тимчасових проєктів [1, с. 267].

Ще однією формою делегування функцій у сфері управління персоналом є аутсорсинг, який полягає у придбанні послуги (а не робочої сили) у зовнішньої компанії. У цьому випадку залучені фахівці можуть довгостроково працювати на підприємстві-замовнику, забезпечуючи безперервність виконання фун-

кцій навіть за умов нестабільного економічного середовища. Перевага аутсорсингу полягає у можливості гнучкого використання ресурсів, не змінюючи структуру штату. Зокрема, компанія може передати певні функції або навіть цілі підрозділи зовнішньому виконавцю.

Хоча на українському ринку подібні технології лише набирають обертів, потенціал їх застосування залишається високим. Для порівняння: у країнах Заходу за схемами лізингу одночасно працюють мільйони людей, тоді як в Україні – лише кілька тисяч. Водночас головною причиною стримування розвитку цього сегмента є не лише низька обізнаність, але й нормативно-правові обмеження.

Однією з актуальних технологій сучасного управління персоналом виступає методика оцінювання під назвою «центр оцінювання» або «асесмент-центр». Він являє собою інтегровану систему процедур, що дозволяє комплексно дослідити потенціал працівників, поєднуючи класичні підходи – психологічне тестування, структуроване інтерв'ю, анкетування – із моделюванням професійних ситуацій та міжособистісної взаємодії учасників.

Витоки цієї методики сягають періоду перед Другою світовою війною, коли вона була вперше застосована у вермахті для ідентифікації кандидатів з лідерським потенціалом та здатністю до ефективної командної роботи в умовах високої невизначеності. Згодом аналогічні підходи були адаптовані британськими військовими структурами, а після завершення війни – інтегровані у цивільну сферу, зокрема в процес відбору управлінських кадрів на державній службі.

Процедура проведення оцінювання передбачає формування групи з 6–10 працівників, які виконують завдання, пов'язані з моделюванням професійних ситуацій. Під керівництвом фасилітатора учасники залучаються до імітаційних ігор, проводять міні-презентації, беруть участь у дискусіях, демонструючи поведінкові моделі, що оцінюються експертами та безпосередніми керівниками [5, с. 67].

Типові завдання, які застосовуються в межах методики, імітують ключові аспекти професійної діяльності. Зокрема, учасники можуть бути залучені до проєктування бізнес-плану, симуляції процесів управління або оцінки командної ефективності. Основна мета – вивести учасників зі звичної зони комфорту, провокуючи спонтанну поведінку, яка найбільш повно відображає їхні справжні компетенції, а не соціально очікувані реакції.

Експерти детально фіксують дії кожного учасника в процесі проходження завдань, після чого здійснюють порівняльний аналіз результатів із іншими методами діагностики. Це дозволяє сформулювати цілісне уявлення про рівень розвитку окремих компетентностей, виявити потенційні вектори професійного зростання та окреслити індивідуальні зони для розвитку. Учасники отримують можливість побачити свою поведінку в контексті командної взаємодії, а керівники – оцінити, як працівник функціонує в різних соціальних ролях, що сприяє ухваленню обґрунтованих управлінських рішень.

Проте доцільність застосування центру оцінювання залежить від конкретної ситуації. Наприклад, його ефективно використовувати при формуванні кадрового резерву, доборі на керівні посади або в процесі планування програм розвитку персоналу. Водночас у випадках, коли організація не готова до змін, обмежена у ресурсах чи не планує використовувати отримані результати для управлінських рішень, проведення такої процедури може виявитися контрпродуктивним і навіть деструктивним для колективного клімату [39, с. 89].

Асесмент-центр реалізується у три етапи. На першому етапі формується «профіль успіху» – набір ключових компетенцій, які повинен мати ідеальний кандидат. Для цього проводяться експертні інтерв'ю з керівниками організації. Другий етап передбачає проведення оцінювання шляхом залучення учасників до ділових ігор, у яких відтворюються типові для їхньої професійної діяльності ситуації: ведення переговорів, комунікація з клієнтами, взаємодія з колегами. На завершальному, третьому етапі, відбувається інтерпретація зібраних даних: експерти здійснюють оцінку кожної компетенції, формуючи детальні індивідуальні профілі з якісними описами поведінки, які оформлюються у вигляді пи-

сьмового звіту. Такий документ є основою для ухвалення стратегічних рішень у сфері управління персоналом.

У межах сучасної парадигми управління людськими ресурсами акцент зміщується на формування ефективної команди, розвиток індивідуального потенціалу співробітників і посилення корпоративної культури. Завдання кадрових служб у цьому контексті полягає не лише в організаційній та аналітичній підтримці, а й у супроводі лінійних керівників під час процесу адаптації персоналу до умов організації.

Концепція HR-менеджменту передбачає розв'язання стратегічних, довгострокових завдань, які спрямовані на підвищення економічної продуктивності, соціальної стабільності та ефективної взаємодії організації з її зовнішнім середовищем.

Сучасна система управління персоналом охоплює такі ключові напрями:

- забезпечення організації висококваліфікованими кадрами;
- створення сприятливих умов для максимальної реалізації знань, навичок і досвіду працівників;
- удосконалення механізмів мотивації та оплати праці;
- підвищення рівня задоволеності працею;
- підтримка професійного зростання та ініціативи;
- формування здорового психологічного клімату в колективі;
- розробка ефективних методів оцінювання персоналу;
- управління кар'єрним розвитком працівників;
- участь у стратегічному плануванні діяльності організації.

Принципи, що лежать в основі функціонування сучасної HR-системи, включають:

- обґрунтований підбір і раціональне розміщення кадрів;
- справедливий підхід до винагороди, врахування як індивідуальних, так і колективних результатів;
- кар'єрне зростання відповідно до досягнень, компетенцій і потреб організації;

- оперативне реагування на індивідуальні запити співробітників.

Таким чином, у межах новітніх підходів до кадрової роботи акцент зміщується з механістичного трактування працівника як елемента структури на розуміння його як стратегічного ресурсу. Унаслідок цього поступово формується нова система – управління людськими ресурсами – що приходить на зміну традиційним моделям управління кадрами.

Перехід до моделі HR-менеджменту передбачає:

- розширення функціоналу кадрових підрозділів у напрямку стратегічного планування;
- активну підтримку лінійних керівників у реалізації політики персоналу;
- професіоналізацію сфери управління персоналом;
- зосередження уваги на розвитку людського капіталу відповідно до стратегічних пріоритетів організації.

Висновки до розділу 1

У сучасній парадигмі управління персоналом співробітники розглядаються не просто як штатні одиниці чи "кадри", а як "людські ресурси", цінність яких як ключового фактора успіху організації постійно зростає. Цей концептуальний зсув сприяв поступовому формуванню системи управління людськими ресурсами на зміну традиційній системі управління кадрами. Перехід від кадрового адміністрування до управління людськими ресурсами характеризується такими аспектами:

- зміщення фокусу з виключно підбору та розстановки кадрів на активну участь у розробці бізнес-стратегії та організаційних трансформаціях;
- розширення ролі HR-фахівців, які поряд із виконанням класичних функцій надають консультативну підтримку лінійним керівникам;
- підвищення рівня професіоналізації HR-сфери зі зменшенням

частки суто технічних виконавців, завдання яких обмежувалося обліком кадрів;

- орієнтація на всебічний розвиток потенціалу співробітників у нерозривному зв'язку з цілями організації, що включає не лише підвищення кваліфікації та тренінги, але й формування висококваліфікованого, всебічно розвинутого та освіченого штату.

Слід зазначити, що оцінка персоналу являє собою кадрову технологію, сутність якої полягає у вивченні та зіставленні конкретних характеристик (якостей) індивіда із заздалегідь визначеними стандартами. Ключовими індикаторами ділової оцінки співробітника в організації є результативність його праці, професійна поведінка та особистісні якості.

Таким чином, кадрові технології є невід'ємною частиною стратегічно орієнтованої політики управління організацією. Їхня мета полягає у забезпеченні оптимального балансування процесів оновлення та збереження кількісного і якісного складу персоналу, сприяючи його розвитку відповідно до актуальних потреб організації. При цьому функціонування кадрових технологій має відповідати вимогам чинного трудового законодавства та реаліям ринку праці.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ АТ МОТОР СІЧ)

2.1. Діагностика стану внутрішнього середовища організації

Історія діяльності підприємства розпочалася ще у 1907 році, що свідчить про понад столітній досвід у галузі машинобудування. За цей час компанія утвердилася як надійний виробник авіаційних двигунів та газотурбінного обладнання, що успішно конкурує на міжнародних ринках. Продукція підприємства встановлюється на літаках і вертольотах різного призначення, які експлуатуються у понад 120 державах. Ключовими чинниками стабільного розвитку виступають: впровадження високотехнологічних інновацій, орієнтація на науково-технічний прогрес, професіоналізм та згуртованість трудового колективу, наявність сучасної виробничої інфраструктури, ефективна система управління.

Відповідно до офіційних звітів, акціонерне товариство «МОТОР СІЧ» залишається єдиним в Україні і входить до переліку провідних світових підприємств, що спеціалізуються на проектуванні, виготовленні, технічному обслуговуванні та модернізації авіаційних двигунів. Випускається низка серійних моделей, серед яких AI-322, Д-436-148, AI-450МС, ТВ3-117ВМА-СБМ1В, що застосовуються на повітряних суднах типу Ан-148, Ан-158, а також на вертольотах Мі-24, Мі-17, Мі-171. Окрему увагу приділено підготовці виробництва нового двигуна MS-500, призначеного для літальних апаратів різного класу.

Продукція АТ «МОТОР СІЧ» відповідає вимогам міжнародних стандартів, про що свідчить сертифікація Авіаційним Регістром Міждержавного авіаційного комітету та Державною авіаційною адміністрацією України. Компанія активно взаємодіє з розробниками авіаційної техніки й партнерами, що сприяє створенню інноваційних рішень для повітряного транспорту майбутнього.

У сфері вертолітобудування підприємство пропонує комплексні послуги, зокрема: капітальний ремонт вертольотів Мі-8, Мі-17, Мі-2; модернізацію моделей (наприклад, переобладнання Мі-8Т у конфігурацію 8МСБ із сучасними двигунами); адаптацію вертольотів для різних цілей (транспортних, пасажирських, медичних, VIP, аграрних); оснащення авіонікою; виробництво та ремонт головних редукторів типів ВР-8А, ВР-14; технічне обслуговування продукції, у тому числі післягарантійне.

Наразі здійснюються дослідно-конструкторські роботи щодо створення нових моделей головних редукторів – ВР-442 (для МСБ-2) та ВР-17МС (для гелікоптерів Мі-8/Мі-17). Їх впровадження дозволить оснастити повітряні машини новітніми, ефективнішими силовими установками, що суттєво покращить їх експлуатаційні характеристики. Проєктування ведеться із застосуванням комп'ютерного моделювання.

Основні вимоги до розроблюваних редукторів включають:

- забезпечення високого рівня надійності;
- зменшення масогабаритних показників;
- спрощення конструкції з метою підвищення технологічності;
- досягнення довготривалих ресурсних параметрів;
- підвищення ремонтпридатності.

Окрім авіаційного напрямку, підприємство займається виготовленням техніки наземного застосування, зокрема газотурбінних приводів для нафтогазової промисловості, електростанцій на базі ГТД, а також обладнання для вітроенергетики. Виробництво товарів широкого споживання – ще один сегмент діяльності, орієнтований на задоволення потреб населення, фермерських господарств та малого бізнесу.

Значну частину виробництва складають вироби медичного призначення, які підприємство випускає вже понад два десятиліття. Зокрема, розроблено низку ендопротезів кульшового і колінного суглобів, з-поміж яких – перший вітчизняний ендопротез «МОТОР СІЧ ЕПК-2», активно впроваджений у вітчизняній хірургічній практиці.

У межах стратегії диверсифікації та розширення ринку АТ «МОТОР СІЧ» активно розвиває власну програму у сфері вертолітобудування, що передбачає модернізацію, ремонт та виробництво вертольотів.

Підприємство функціонує відповідно до таких основних напрямів економічної діяльності (за КВЕД): виробництво авіаційної та космічної техніки; виготовлення металевих виробів; створення електротехнічної продукції (двигуни, трансформатори); виробництво медичних пристроїв; обслуговування інфраструктури авіатранспорту.

Місія компанії полягає у прагненні забезпечити лідерство в галузях авіадвигунобудування та вертолітної техніки. Якість продукції та послуг підприємства підтверджена сертифікатом міжнародного зразка ISO 9001, виданим Bureau Veritas Certification.

Розвиток компанії ґрунтується на концепції інтенсивного зростання шляхом диверсифікації, посилення ринкових позицій та розширення номенклатури продукції.

Управління підприємством здійснюється відповідно до корпоративної моделі: вищим органом є загальні збори акціонерів, які обирають Наглядову раду, голову правління та голову ревізійної комісії. Операційне управління покладено на Генерального директора, що координує роботу 10 функціональних дирекцій і трьох окремих управлінь. Стратегічні рішення ухвалюються Радою правління, до складу якої входять п'ять осіб.

Організаційна структура передбачає чіткий розподіл повноважень і відповідальності по вертикалі, що сприяє ефективності управлінських рішень. До компетенції ревізійної комісії належить фінансово-господарський контроль, який здійснюється шляхом перевірок і розслідувань. Консультативну роль відіграє наглядовий комітет, що готує рекомендації для Ради наглядової ради з профільних питань. Схематичне зображення структури управління АТ «МОТОР СІЧ» надано на рис. 2.1.



Рис. 2.1 Структура управління в АТ «Мотор Січ» [38]

АТ «Мотор Січ» використовує функціональний тип організаційної структури, що сприяє розподілу управлінських обов'язків та закріпленню відповідальності за керівниками відповідних сфер діяльності підприємства.

Генеральний директор здійснює загальну координацію всіх напрямів діяльності підприємства, забезпечує стратегічне управління відповідно до рішень загальних зборів акціонерів, організовує роботу структурних підрозділів і контролює дотримання працівниками службових обов'язків. Його ключове завдання – забезпечити рентабельність функціонування підприємства.

Керівники функціональних підрозділів здійснюють управління підпорядкованими структурами згідно з положеннями про ці підрозділи, організовують їх діяльність та контролюють виконання поставлених завдань працівниками.

Головний інженер несе відповідальність за формування та реалізацію технічної політики підприємства, запровадження інноваційних рішень, а також за нагляд і координацію діяльності інженерно-технічних підрозділів.

Директор з комунікацій та соціального розвитку відповідає за налагодження як зовнішніх, так і внутрішніх комунікацій, а також за реалізацію соціальних ініціатив компанії. У той же час, фінансовий директор здійснює стратегічне управління фінансовими потоками підприємства, забезпечуючи контроль за бюджетуванням, оптимізацію витрат та достовірність фінансової звітності.

Функції директора з виробництва охоплюють організацію та безперервний контроль виробничих процесів, спрямованих на забезпечення їхньої максимальної ефективності та відповідності стандартам якості.

Своєю чергою, директор з продажів відповідає за успішну реалізацію виробленої продукції, підтримання взаємодії з клієнтами та посилення ринкових позицій компанії.

Директор з якості є відповідальним за впровадження та підтримку стандартів якості продукції на всіх етапах виробничого циклу, а також за забезпечення відповідності міжнародним вимогам.

Комерційний директор фокусується на управлінні всією комерційною діяльністю, пошуку та розвитку стратегічних партнерств, а також на оптимізації ключових бізнес-процесів.

Директор з правових питань здійснює моніторинг юридичної діяльності підприємства, забезпечуючи захист його інтересів у правовому полі.

Директор з управління персоналом відповідає за стратегічний розвиток кадрової політики підприємства, включаючи підбір, навчання та мотивацію співробітників.

До складу дирекції з персоналу входять: управління організації та оплати праці, управління добору й розвитку кадрів, управління соціальної сфери, а також відділ, відповідальний за економіку праці, організаційне планування й бюджетування. Основною функцією дирекції є впровадження ефективної кадрової політики, організація та нормування праці, розробка системи мотивації, удо-

сконалення організаційної структури, планування чисельності персоналу й витрат на нього.

Директор з безпеки відповідає за розбудову та адміністрування системи безпеки на підприємстві, забезпечення захисту активів і безперебійного функціонування усіх об'єктів, що входять до складу заводу.

Отже, функціональна структура управління АТ «МОТОР СІЧ» забезпечує результативну координацію між підрозділами, чітко розмежовує їхні функції та орієнтована на реалізацію стратегічних завдань компанії.

Для відстеження ефективності функціонування підприємства та динаміки змін у його фінансовому стані необхідно здійснити аналіз ключових техніко-економічних показників діяльності АТ «МОТОР СІЧ». Ці дані представлені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Основні техніко-економічні показники діяльності АТ «МОТОР СІЧ»
протягом 2021-2023 років**

Показник	Рік			Абсол. відхил., грн.		Віднос. відхил., %	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Власний капітал, тис. грн.	20360938	20505689	20803227	144751	297538	1	1
Виручка від реалізації валової продукції, тис. грн.	13755471	10466608	8554789	-3288863	-1911819	-24	-18
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	9226248	6821107	5090429	-2405141	-1730678	-26	-25
Валовий прибуток, тис. грн.	4529223	3645501	3464360	-883722	-181141	-20	-5
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	307079	-10835	254067	-317914	264902	-104	-2445
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	16408	15956	14525	-452	-1431	-3	-9
Фонд оплати праці, тис. грн.	3126673	2914331	2914052	-212342	-279	-7	0

Продовження табл.2.1.

1	2	3	4	5	6	7	8
Фондовіддача, грн	2,1	1,7	1,5	-0,4	-0,2	-18	-13
Середньомісячна заробітна плата працівника, грн	15880	15221	16719	-659	1498	-4	10
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	6614553	6102488	5702419	-512065	-400069	-8	-7
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн.	12839848	13467906	13863128	628058	395222	5	3
Продуктивність праці, тис. грн. /особу	838	656	589	-182	-67	-22	-10
Рентабельність власного капіталу, %	1,5	-0,1	1,2	-1,6	1,3	–	–
Рентабельність діяльності, %	3,3	-0,2	5,0	-3,5	5,1	–	–
Рентабельність підприємства, %	2,2	-0,1	3,0	-2,3	3,1	–	–
Дебіторська заборгованість, тис. грн	3248903	3118830	3651089	-130073	532259	-4	17
Кредиторська заборгованість, тис. грн	9206072	9287667	10785094	81595	1497427	1	16

Аналіз фінансових показників дозволяє виявити як позитивні, так і негативні тенденції, зумовлені впливом як внутрішніх факторів, так і зовнішніх викликів.

Власний капітал АТ «МОТОР СІЧ» демонструє стабільне зростання протягом 2021-2023 років. У 2022 році його обсяг збільшився на 144 751 тис. грн, що становить приріст на 1% порівняно з попереднім періодом. У 2023 році абсолютне зростання сягнуло 297 538 тис. грн. Ця позитивна динаміка власного капіталу свідчить про спроможність підприємства зберігати фінансову стійкість навіть за умов значних коливань інших економічних показників.

Динаміка власного капіталу, дебіторської та кредиторської заборгованості АТ «МОТОР СІЧ» за період 2021-2023 років, що ґрунтується на даних табл. 2.1, надано на рис. 2.2.

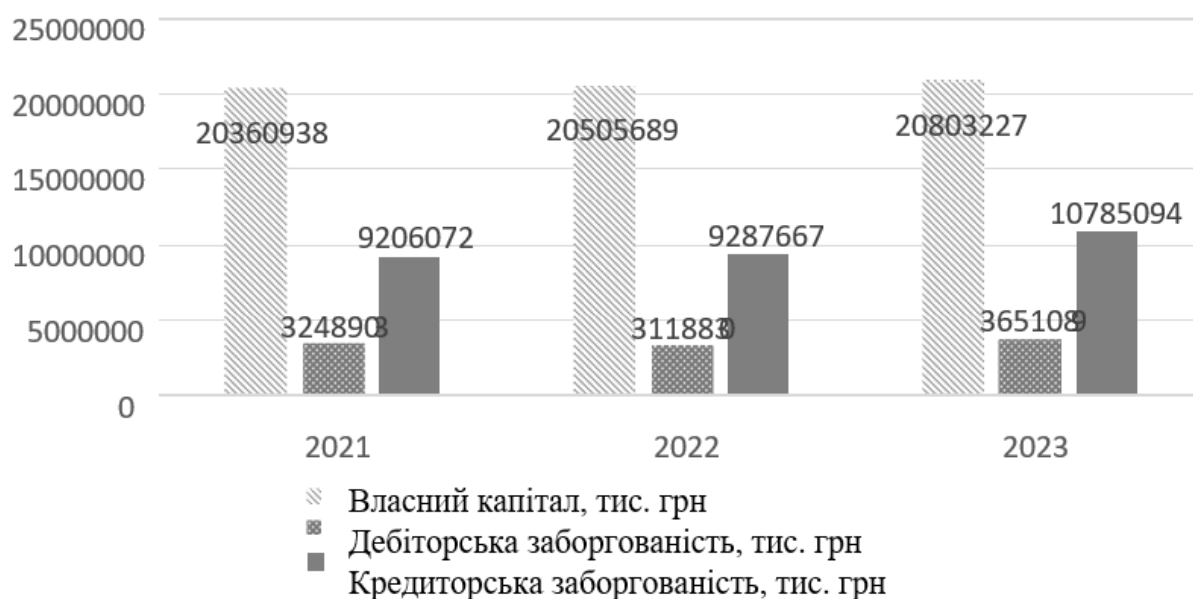


Рис. 2.2 Динаміка показників АТ «МОТОР СІЧ» за 2021-2023 рр.

Динаміка дебіторської та кредиторської заборгованості АТ «МОТОР СІЧ» демонструє неоднозначні тенденції. Зокрема, дебіторська заборгованість у 2022 році зменшилася на 130 073 тис. грн (на 4%), тоді як у 2023 році вона зросла на 532 259 тис. грн, що становить приріст у 17%. Водночас, кредиторська заборгованість характеризується стабільним зростанням: у 2022 році її збільшення склало 81 595 тис. грн (1%), а у 2023 році цей показник значно зріс – на 1 497 427 тис. грн (16%).

На відміну від висхідної динаміки власного капіталу, виручка від реалізації валової продукції АТ «МОТОР СІЧ» у 2022 році зазнала суттєвого скорочення на 3 288 863 тис. грн, що еквівалентно падінню на 24%. Аналогічна ситуація спостерігалася і у 2023 році, коли обсяг виручки знизився ще на 1 911 819 тис. грн, або на 18%. Це зменшення виручки є прямим наслідком падіння обсягів виробництва та продажів, а також впливу несприятливих ринкових

умов. Паралельно зі зменшенням виручки відбулося і скорочення собівартості реалізованої продукції: у 2022 році вона зменшилася на 2 405 141 тис. грн (на 26%), а у 2023 році – ще на 1 730 678 тис. грн (на 25%). Така динаміка собівартості безпосередньо зумовлена зменшенням виробничих обсягів та заходами з оптимізації витрат підприємства.

Важливим індикатором ефективності функціонування АТ «МОТОР СІЧ» є фондovіддача, яка протягом аналізованого періоду демонструвала тенденцію до зниження. У 2022 році цей показник зменшився на 0,4 грн, або на 18%, а у 2023 році падіння продовжилося ще на 0,2 грн, що відповідає зниженню на 13%. Це свідчить про менш раціональне використання основних засобів підприємства. Середньорічна вартість основних засобів також демонструє спадну тенденцію: у 2022 році вона знизилася на 512 065 тис. грн (8%), а у 2023 році – ще на 400 069 тис. грн (7%).

Продуктивність праці персоналу АТ «МОТОР СІЧ» також має тенденцію до зниження, що є прямим наслідком скорочення обсягів виробництва. У 2022 році продуктивність праці зменшилася на 182 тис. грн/особу (на 22%), а у 2023 році подальше падіння склало 67 тис. грн/особу (на 10%).

Динаміка середньооблікової чисельності працівників АТ «МОТОР СІЧ» вказує на скорочення трудових ресурсів. У 2022 році чисельність персоналу зменшилася на 452 особи (на 3%), а у 2023 році відбулося подальше зменшення на 1431 особу, або на 9%. Це явище пояснюється як скороченням виробничих обсягів, так і структурною оптимізацією на підприємстві. Паралельно зі зменшенням чисельності працівників спостерігалось і скорочення фонду оплати праці, який у 2022 році знизився на 212 342 тис. грн, що становить 7% порівняно з даними 2021 року. У 2023 році цей показник залишився майже незмінним, що свідчить про стабілізацію витрат на заробітну плату. Попри загальне скорочення чисельності персоналу, середньомісячна заробітна плата зросла у 2023 році на 1498 грн (на 10%) порівняно з 2022 роком, досягнувши значення 16 719 грн.

Таким чином, комплексний аналіз основних техніко-економічних показників діяльності АТ «МОТОР СІЧ» свідчить про значні виклики, з якими зіткнулося підприємство у 2022 році. Проте у 2023 році відзначається позитивна динаміка у фінансових результатах. Хоча основними проблемами залишаються зменшення обсягів реалізації продукції, скорочення чисельності персоналу та зниження продуктивності праці, підприємство водночас демонструє поступове відновлення прибутковості та фінансової стабільності.

2.2. Аналіз ефективності управління персоналом та використання кадрових технологій на підприємстві

Належне забезпечення підприємства необхідними трудовими ресурсами, їх раціональне використання та досягнення високого рівня продуктивності праці мають вирішальне значення для зростання ефективності виробничої діяльності. Зокрема, рівень забезпеченості трудовими ресурсами та ефективність їх залучення прямо впливають на обсяг і своєчасність виконання робіт, ефективність експлуатації обладнання, машин та механізмів, і, як наслідок, визначають обсяг виробленої продукції, її собівартість, розмір прибутку та низку інших ключових економічних показників.

Якість обслуговування клієнтів підприємства безпосередньо залежить від його персоналу. Вирішальне значення тут мають професійна майстерність, особиста культура, терпіння та такт працівника, а також його зацікавленість у результатах власної праці.

Кадрова політика АТ «МОТОР СІЧ» спрямована на збереження та додаткове залучення висококваліфікованих фахівців. Для досягнення цієї мети перед кадровою політикою стоять наступні завдання:

- надання співробітникам реальних можливостей для професійного розвитку;
- гарантування конкурентоспроможного рівня оплати праці;
- створення умов для кар'єрного зростання;

- забезпечення сприятливих та безпечних умов праці;
- надання соціального захисту працівникам, включно з періодом після виходу на пенсію.

Трудовий колектив АТ «МОТОР СІЧ» об'єднує всіх громадян, які беруть участь у його діяльності на підставі трудового договору (контракту, угоди) або інших форм, що регулюють трудові відносини між працівником та підприємством.

Ефективне функціонування АТ «МОТОР СІЧ» забезпечується наявністю персоналу у достатній кількості та з відповідним рівнем кваліфікації. Згідно з чинним законодавством, підприємства самостійно визначають чисельність своїх працівників, а також їхній професійний та кваліфікаційний склад.

На АТ «МОТОР СІЧ» рівень кваліфікації керівників, спеціалістів та службовців оцінюється за рівнем освіти та досвідом роботи на певній посаді. Вирізняють спеціалістів найвищої кваліфікації, спеціалістів вищої кваліфікації, спеціалістів середньої кваліфікації та спеціалістів-практиків.

За рівнем кваліфікації робітники поділяються на три групи: висококваліфіковані, кваліфіковані та малокваліфіковані. Ці групи виконують роботи різної складності та мають відмінну професійну підготовку.

Структуру персоналу АТ «МОТОР СІЧ» за рівнем кваліфікації розглянуто у табл. 2.3

Таблиця 2.3

Структура персоналу АТ «МОТОР СІЧ» за рівнем кваліфікації

Категорії працівників	Висококваліфіковані	Кваліфіковані	Мало-кваліфіковані
Управлінський персонал	+		
Фахівці		+	
Робітники		+	

Аналіз кваліфікаційної структури персоналу АТ «МОТОР СІЧ» дозволяє дійти висновку, що підприємство переважно залучає кваліфікованих спеціалістів. При цьому, малокваліфікований персонал на підприємстві відсутній.

У ситуаціях, коли керівники нижчої ланки не володіють глибоким розумінням специфіки, механізмів, потенційних можливостей та обмежень в управлінні трудовими ресурсами, вони не можуть повною мірою скористатися експертизою фахівців з кадрового менеджменту.

Структура персоналу ПАТ «Мотор Січ» за освітою наведена на рис. 2.3.

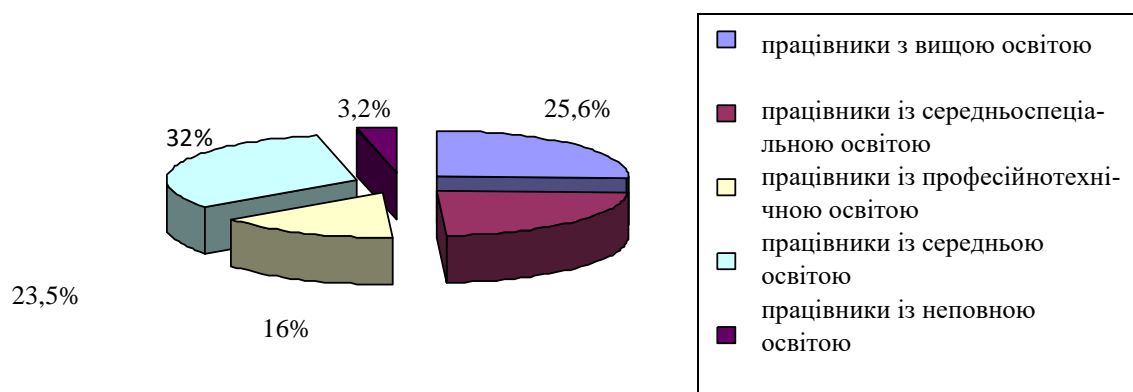


Рис. 2.3 Структура персоналу АТ «МОТОР СІЧ» за освітою

Як показують дані, найбільша частка персоналу підприємства за освітнім рівнем припадає на співробітників із середньою освітою (32%) та вищою освітою (25,6%). Найменшу ж частку складають працівники з неповною освітою (3,2%).

Розподіл персоналу підприємства за віковими категоріями надано на рис. 2.4.

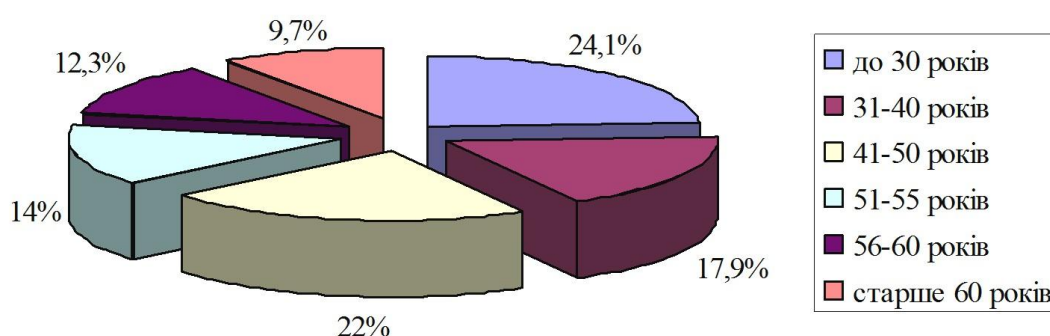


Рис. 2.4 Структура персоналу АТ «МОТОР СІЧ» за віком

Отже, аналіз вікової структури персоналу підприємства показує, що найбільші групи становлять працівники віком до 30 років (24,1%) та від 41 до 50 років (22%). Найменшу частку займає категорія співробітників віком від 51 до 55 років (14,0%).

Для подальшої ілюстрації проведемо аналіз стану забезпеченості кадрами безпосередньо Дирекції з персоналу АТ «МОТОР СІЧ».

Система управління персоналом є невід'ємною складовою загальної управлінської структури АТ «МОТОР СІЧ». Її ефективне функціонування сприяє підвищенню професійного рівня працівників, зростанню конкурентоспроможності компанії та її позиціонуванню на ринку. Функціонально система охоплює такі напрями: кадрове планування, добір персоналу, ведення кадрової документації та адміністрування внутрішніх процедур. На рис.2.5 нижче представлена організаційна структура відділу кадрів.



Рис.2.5 Організаційна структура відділу кадрів АТ «МОТОР СІЧ»

Організаційна структура системи управління персоналом акціонерного товариства «МОТОР СІЧ» передбачає чіткий розподіл функцій між посадовими особами, кожна з яких відповідає за окремі напрями кадрової роботи.

Начальник відділу кадрів виконує ключову координаційну функцію – спільно з керівниками підрозділів визначає актуальну потребу в персоналі та бере участь у формуванні загальної кадрової політики підприємства. Він очолює процеси добору, оцінювання та розстановки працівників на підставі аналізу їх професійної підготовки, ділових якостей та особистісних характеристик.

Заступник начальника, відповідальний за інженерно-технічний персонал (далі – ІТП), безпосередньо здійснює підбір і розміщення фахівців цієї категорії. До його обов'язків також належить організація прийому та адаптації молодих спеціалістів, їх стажування у співпраці з керівниками структурних одиниць.

Заступник начальника з роботи з робітничим персоналом відповідає за аналогічні завдання, що стосуються робітничого контингенту. Він також займається організацією інтеграції новоприйнятих працівників у виробниче середовище.

Бюро з роботи з ІТП, до складу якого входять чотири працівники, виконує аналітичну функцію – здійснює регулярну оцінку стану кадрової роботи на підприємстві та готує пропозиції щодо її вдосконалення. Крім того, бюро формує необхідну звітність щодо чисельності персоналу та дій у межах кадрової діяльності.

Директор з управління персоналом відповідає за реалізацію системи атестації працівників, забезпечуючи її методичну підтримку та інформаційне супроводження. Він аналізує результати атестацій, бере участь у формуванні рішень атестаційних комісій, а також визначає перелік співробітників, які підлягають повторному оцінюванню.

Бюро табельного обліку, яке налічує чотири працівники, веде облік фактичного робочого часу, контролює присутність працівників, фіксує запізнення, неявки та їх причини, а також щоденно складає відповідні звіти. Воно також

оперативно вносить дані про прийняття, переведення, звільнення та відпустки працівників.

Соціолог, залучений до структури управління персоналом, виконує дослідження соціального клімату в колективі та розробляє рекомендації для покращення соціально-психологічних умов праці, що сприяють підвищенню мотивації та продуктивності.

Бюро пенсійного забезпечення (три працівники) займається підготовкою електронної звітності до Пенсійного фонду України, оформленням документів, необхідних для виходу на пенсію, та супроводом договорів щодо державного пенсійного забезпечення працівників підприємства.

Бюро з обліку персоналу забезпечує своєчасне складання обов'язкової звітності щодо чисельного та якісного складу персоналу, контролює відповідність документації чинним нормативам.

Архів (дві особи) забезпечує належну організацію зберігання документів, відповідає за їх приймання, реєстрацію, класифікацію, а також надає консультації структурним підрозділам щодо правил передачі документів на зберігання. Крім того, архів готує опис справ для подальшої передачі до державного архіву та акти на знищення документації з вичерпаним терміном зберігання.

Кадрова політика компанії орієнтована на створення умов для професійного розвитку персоналу, формування справедливої системи оплати праці з урахуванням рівня кваліфікації, трудового навантаження та результативності діяльності. Політика також передбачає посилення виробничої дисципліни, заохочення до саморозвитку та підвищення кваліфікації, що загалом спрямоване на зростання продуктивності праці [7, с. 40].

Одним із ключових завдань кадрової служби є забезпечення підприємства кваліфікованими працівниками, оптимізація структури персоналу, досягнення збалансованого співвідношення між основними робітниками, ІТП та допоміжним персоналом. Такий підхід забезпечує ефективніше використання робочого часу, раціональне навантаження обладнання та оптимізацію матеріальних ресурсів згідно з актуальними потребами виробництва.

Отже, аналіз структури управління персоналом у межах АТ «МОТОР СІЧ» дозволяє виявити застосовувану модель управління бізнес-процесами, оцінити інформаційно-технологічне забезпечення, визначити організаційно-управлінський потенціал підприємства, виявити слабкі місця та окреслити напрями організаційної трансформації.

Аналіз забезпеченості підрозділу трудовими ресурсами розпочинається з оцінки відповідності фактичної чисельності та складу співробітників плановим показникам. Цей етап включає: а) оцінку виконання плану чисельності в розрізі груп та категорій працівників; б) визначення питомої ваги промислово-виробничого та непромислового персоналу в загальній чисельності (при цьому вища частка промислово-виробничого персоналу є позитивним фактором, оскільки саме він безпосередньо створює продукцію, тоді як непромисловий персонал виконує допоміжні функції); в) розрахунок абсолютного та відносного надлишку або нестачі трудових ресурсів за групами та категоріями працюючих.

У випадку невиконання або перевиконання планових показників чисельності для підрозділу з персоналу необхідно здійснити розрахунок відносного відхилення, як це показано на прикладі в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз планових показників чисельності для підрозділу

Групи та категорії працівників	Чисельність працівників		Відхилення, +,-
	Заплановано	Фактично	
Промисловий персонал загалом	160	170	+10
Робітники	102	103	+1
Студенти	-	-	-
ІТП	40	48	+8
Службовці	10	12	+2
МОП	2	-	-2
Охорона	6	7	+1
Непромисловий персонал	37	30	-7
Всього	197	200	+3

Абсолютне відхилення визначається як різниця між фактичною та плановою чисельністю для кожної категорії промислово-виробничого персоналу. Оскільки планування чисельності підприємства пов'язане з певним обсягом випуску товарної продукції, і зміни в цьому обсязі спричиняють відповідні коливання кількості працівників, виникає необхідність обчислення також і відносного відхилення.

Відносне відхилення підлягає коригуванню на відсоток виконання плану за обсягом випущеної продукції. Розрахунок відносного відхилення виконується виключно для категорії робітників, оскільки саме вони беруть безпосередню участь у виробничому процесі. Воно обчислюється як різниця між фактичною чисельністю та скоригованою плановою чисельністю за формулою (2.1):

$$\text{Скоригована планова чисельність} = \frac{\text{План} \times \% \text{ виконання плану}}{100} \quad (2.1)$$

Важливо зазначити, що абсолютне відхилення є достовірним показником виконання плану чисельності тільки в тому випадку, коли план з випуску продукції виконано на 100%.

Наступним кроком аналізу є оцінка співвідношення між промисловим та непромисловим персоналом, а саме – визначення їх питомої ваги у загальній чисельності працівників (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз чисельності працюючих

Групи	Чисельність за планом		Чисельність по факту		Відхилення від плану +,- %
	Загалом	% до підсумку	Загалом	% до підсумку	
Промисловий персонал	160	81,22	170	85,00	+3,78
Непромисловий	37	18,78	30	15,00	-3,78
Всього	197	100	200	100	-

Згідно з даними табл. 2.5, спостерігається зростання питомої ваги промислового персоналу на 3,78% за аналізований період, тоді як частка непромислового персоналу відповідно зменшилася на 3,78%. Це може свідчити про пріоритетність набору робітничих кадрів, які безпосередньо впливають на обсяги виробництва. Однак, ці показники не дають уявлення про абсолютну нестачу працівників за конкретними категоріями.

Для визначення такої нестачі необхідно проаналізувати відхилення чисельності персоналу в розрізі кожної категорії. Це передбачає оцінку виконання плану чисельності та розрахунок абсолютного відхилення для кожної групи. Результати виконання плану чисельності працівників представлені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Виконання плану чисельності працюючих

Групи та категорії працюючих	Чисельність		Виконання плану, %	Абсолютне відхилення, +,-
	План	Факт		
1	2	3	4=3:2*100	5=3-2
Промисловий персонал в тому числі	160	170	106,25	+10
Робітники	102	103	100,98	+1
Студенти	-	-	-	-
ІТП	40	48	120,00	+8
Службовці	10	12	120,00	+2
МОП	2	-	-	-2
Охорона	6	7	116,67	+1
Непромисловий персонал	37	30	81,08	-7
Всього	197	200	101,52	+3

Аналіз табл. 2.6 показує нерівномірність забезпеченості персоналом у різних групах та категоріях. Зокрема, по промислово-виробничому персоналу спостерігається забезпеченість на рівні 106,25% (надлишок 10 осіб), тоді як по непромислового персоналу – лише 81,08% (нестача 7 осіб).

У контексті оцінки ефективності функціонування Дирекції з персоналу,

вища забезпеченість промислово-виробничим персоналом порівняно з непромисловим може розглядатися як фактор, що потребує уваги, оскільки ефективність роботи самої Дирекції значною мірою залежить від наявності та кваліфікації допоміжного (непромислового) персоналу.

Далі доцільно провести детальніший аналіз забезпеченості Дирекції з персоналу робочою силою в розрізі окремих професій, особливо тих, які є критично важливими для виконання виробничої програми та планових завдань. Шляхом зіставлення фактичної кількості працівників за кожною професією з плановими показниками проводиться відповідний аналіз. Джерелами інформації для нього слугують дані, надані відділом кадрів, а також відомості з пояснювальної записки до річного звіту підприємства. При цьому особливе значення має встановлення рівня забезпеченості Дирекції з персоналу кваліфікованими робітниками.

Традиційно, кваліфікаційний рівень робітників оцінюється за допомогою показника середнього тарифного розряду (СТР). Цей показник є середньозваженою арифметичною величиною, що розраховується за формулою (2.2):

$$P_{сер} = \frac{\sum \text{розряд} \times \text{кількість робітників}}{\sum \text{кількість робітників}}, \quad (2.2.)$$

У таблиці нижче (табл.2.7.) наведено вихідні дані для аналізу кваліфікації робітників дирекції з персоналу.

Таблиця 2.7

Вихідні дані для аналізу кваліфікації робітників

Показник	Кількість основних робітників за розрядом						
	I	II	III	IV	V	VI	Всього
За планом	2	10	25	22	18	25	102
Фактично	3	10	30	20	20	20	103

Необхідно визначити середній тарифний розряд.

$$P_{сер.пл.} = \frac{2 \times 1 + 10 \times 2 + 25 \times 3 + 22 \times 4 + 18 \times 5 + 25 \times 6}{102} = \frac{425}{102} = 4,17$$

$$P_{сер.факт.} = \frac{3 \times 1 + 10 \times 2 + 30 \times 3 + 20 \times 4 + 20 \times 5 + 20 \times 6}{103} = \frac{413}{103} = 4,01$$

Дані Таблиці 2.7 відображають питому вагу промислового персоналу. За результатами попереднього аналізу (щодо кваліфікаційного складу) було виявлено неповну забезпеченість підприємства кваліфікованими кадрами, що свідчить про недостатній рівень кваліфікації у новоприйнятих працівників.

У рамках аналізу структури персоналу також досліджуються показники віку та стажу роботи співробітників. Метою є оцінка стабільності кадрів, яка визначається часткою працівників з безперервним стажем роботи у загальній чисельності персоналу (табл. 2.8). З даних табл.2.8 видно, що 47,5% персоналу мають стаж роботи від 5 до 25 років, а 27,5% – понад 20 років. При цьому, питома вага нових працівників, прийнятих на підприємство, становить 34%.

Таблиця 2.8

Аналіз структури кадрів за віком і стажем в дирекції з персоналу

Стаж неперервної роботи	Число працівників	Питома вага, %
1	2	$3=2:200*100$
До 1 року	68	34
Від 1-5	12	6
Від 5-10	14	7
Від 10-15	26	13
Від 15-20	25	12,5
Від 20-25	30	15
Більше 25 років	25	12,5
Разом	200	100

Динаміка наявності, використання та руху трудових ресурсів у Дирекції з персоналу АТ «МОТОР СІЧ» детально представлена в табл. 2.9, яка має назву

«Показники наявності, використання та руху трудових ресурсів». За аналізований період чисельність робітників щорічно зростала в середньому на 13 осіб (або 8,5%). Водночас спостерігалось скорочення адміністративно-управлінського персоналу в середньому на 7% щороку, тоді як кількість працівників інших категорій – загальновиробничого персоналу, співробітників збуту, водіїв та обслуговуючого персоналу – щорічно збільшувалася приблизно на 10%.

Однак, спираючись на щомісячні рішення правління за 2021-2022 роки, можна припустити, що загальна забезпеченість Дирекції з персоналу трудовими ресурсами є достатньою. Про це опосередковано свідчать регулярні нарахування доплат за перевиконання плану реалізації продукції в цей період.

Аналіз трудових ресурсів Дирекції з персоналу також включає обчислення показників руху робочої сили, що відображають інтенсивність зміни чисельності персоналу протягом досліджуваного періоду. Оцінка рівня цієї інтенсивності здійснюється за допомогою певних коефіцієнтів, серед яких: коефіцієнт обороту з прийому, коефіцієнт обороту з вибуття, коефіцієнт загального обороту, коефіцієнт плинності кадрів та коефіцієнт стабільності кадрів. Розрахунок цих показників було проведено за період 2021-2023 років, а отримані значення наведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Показники наявності, використання та руху трудових ресурсів

Показники	Роки			Відхилення	
	2021	2022	2023	Середній абсолютний приріст	Середній темп приросту, %
Середньооблікова кількість усіх працівників, чол.	153	162	180	13,5	8,5
В тому числі: адміністративно-управлінський персонал;	15	14	13	-1	-6,9
загальновиробничий персонал;	91	107	110	9,5	9,9
працівники збуту та водії;	37	40	45	4	10,3
обслуговуючий персонал.	10	11	12	1	9,5

Продовження табл.2.9

1	2	3	4	5	6
Прийнято працівників, чол.	26	34	33	3,5	12,7
Вибуло працівників, чол.	24	22	23	-0,5	-2,1
У тому числі: за власним бажанням	20	18	20	0,0	0,0
Коефіцієнт обороту по прийому	0,170	0,210	0,183	-	-
Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,157	0,136	0,128	-	-
Коефіцієнт загального обороту	0,327	0,346	0,311	-	-
Коефіцієнт плинності кадрів	0,131	0,111	0,111	-	-

Аналіз даних, представлених у табл. 2.9, дає змогу зробити певні висновки щодо руху персоналу. Найвищий показник коефіцієнта обороту з прийому на роботу був зафіксований у 2023 році, досягнувши 21%. Найнижче значення цього коефіцієнта спостерігалось у 2021 році – 17%. Така динаміка може пояснюватися прагненням підприємства в останні роки залучати виключно кваліфікованих фахівців. Тенденція до зниження обороту з вибуття персоналу спостерігається, незважаючи на складні умови праці (зокрема, нічні зміни та високі температури у виробничих цехах). Це пов'язано зі зростанням рівня середньомісячної заробітної плати.

Згідно з Галузевою угодою, встановлено надбавки за високі досягнення в роботі та виконання особливо важливих завдань у розмірі до 50% тарифної ставки (окладу) в межах економії фонду оплати праці. Інформація про розміри винагороди працівникам Дирекції з персоналу за вислугу років представлена в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Розміри винагороди за вислугу років працівникам

Стаж роботи, що дає право на одержання винагороди за вислугу років	Розмір надбавки від тарифної ставки, окладу (%)
до 3 років	не виплачується
від 3 до 5 років	20%

Продовження табл.2.10

1	2
від 5 до 10 років	25%
від 10 до 15 років	30%
від 15 до 20 років	35%
від 20 років і більше	40%

Аналіз динаміки фонду оплати праці доцільно доповнити кількісною оцінкою основних факторів, що спричинили зміну його розміру. До найважливіших факторів, вплив яких підлягає кількісному вимірюванню, належать:

- зміна чисельності персоналу Дирекції з персоналу;
- зміна рівня середньої заробітної плати;
- інфляційні процеси;
- зміни у якісному та структурному складі персоналу Дирекції з персоналу.

Оцінка факторів, що впливають на зміну фонду заробітної плати, зокрема змін рівня середньої заробітної плати та середньооблікової чисельності персоналу, здійснюється методом ланцюгових підстановок. Підсумки цього пофакторного аналізу представлено у табл. 2.11, яка має заголовок «Пофакторний аналіз фонду заробітної плати».

Таблиця 2.11

Пофакторний аналіз фонду заробітної плати

Абсолютні зміни	Коефіцієнт
Загалом	
$\Delta\Phi = \Phi_1 - \Phi_0 = 305,021 - 233,3 = 71,721(\text{тис.грн.})$	$\Delta'\Phi = i_\Phi - 1 = 0,307$
За рахунок зміни середньої заробітної плати	
$\Delta\Phi(Z) = (Z_1 - Z_0) \cdot T_1 = (1694,54 - 1440,10) \cdot 180 = 45799,2(\text{грн.})$	$\Delta'\Phi(Z) = i_\Phi - i_T = 0,196$
За рахунок змін у середньообліковій чисельності працівників підприємства	
$\Delta\Phi(T) = (T_1 - T_0) \cdot Z_0 = (180 - 162) \cdot 1440,10 = 25921,8(\text{грн.})$	$\Delta'\Phi(T) = i_T - 1 = 0,111$
$\Delta'\Phi(T) = i_T - 1 = 0,111$	

Для цього використаємо формулу (2.3.):

$$\Phi = Z \cdot T, \quad (2.3.)$$

де Φ – місячний фонд заробітної плати,

Z – середня заробітна плата,

T – середньоспискова кількість працівників.

За результатами проведених розрахунків встановлено, що основним фактором, який найбільше впливає на зміну розміру місячного фонду оплати праці на підприємстві, є коливання середньої заробітної плати. Як ілюстрація, якщо загальна зміна фонду оплати праці у 2022 році порівняно з попереднім 2021 роком становила 30,7%, то 19,6% цієї зміни було зумовлено зростанням середньої заробітної плати, тоді як лише 11,1% – зміною середньооблікової кількості працівників.

Оцінка ефективності витрат на оплату праці персоналу може здійснюватися шляхом розрахунку відношення створеного продукту (або отриманого результату/ефекту) до суми заробітної плати, виплаченої за його виробництво. Такий підхід дає змогу оцінити ступінь раціональності використання коштів фонду оплати праці у процесі створення суспільного продукту та визначити, наскільки ефективно він виконує свою стимулюючу функцію. Однак, у сучасній господарській практиці частіше використовується зворотний показник – коефіцієнт витрат на оплату праці відносно обсягу випущеної продукції. Загальну методику розрахунку показників ефективності використання коштів, спрямованих на заробітну плату персоналу, викладено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Показники ефективності використання засобів на заробітну плату

№ з/п	Показники	Алгоритм розрахунку	Умовні позначення
1	Зарплатовіддача	$ZB = Q / ZP$	ZB – зарплатовіддача, грн; Q – об'єм товарної продукції; ZP – фонд оплати праці працівників.

Продовження табл.2.12

1	2	3	4
2	Питома вага заробітної плати в загальній сумі витрат виробництва	$ПЗВ = (ЗП / В) * 100\%$	ПЗВ – питома вага заробітної плати у загальній сумі витрат виробництва, %; В – витрати виробництва.
3	Питома вага заробітної плати в об'ємі товарної продукції	$ПЗТ = (ЗП/Q)*100\%$	ПЗТ – питома вага заробітної плати в об'ємі товарної продукції, %.
4	Рівень рентабельності оплати праці	$РЗП = (Р/ ЗП)*100\%$	РЗП – рівень рентабельності заробітної плати, %; Р – кінцевий результат діяльності (чистий прибуток).

Підрахуємо ці показники на АТ «МОТОР СІЧ» у 2022 році.

1. Зарплатовіддача:

$$ЗВ = \frac{11982,7}{3660,2} = 3,27$$

У підсумку виходить, що на 1 грн. заробітної плати припадає 3,27 грн обсягу виробництва.

2. Питома вага заробітної плати в загальній сумі витрат виробництва:

$$ПЗВ = \frac{3660,2}{6770} \cdot 100\% = 54,1\% \quad (\text{відповідає європейським стандартам}).$$

3. Питома вага заробітної плати в об'ємі товарної продукції:

$$ПЗТ = \frac{3660,2}{11982,7} \cdot 100\% = 30,5\%$$

4. Рівень рентабельності оплати праці:

$$РЗП = \frac{398}{3660,2} \cdot 100\% = 10,9\%$$

На підприємстві АТ «МОТОР СІЧ» частка витрат на оплату праці перевищує 50% від загальних виробничих витрат, попри те, що обсяги виробництва та рівень заробітної плати зростають зі співставними темпами. Ця значна частка фонду оплати праці обмежує фінансові можливості підприємства для здійснення інвестицій у модернізацію основних засобів, маркетингові активності, розширення виробничих потужностей тощо. Підтримка конкурентного рівня заробітної плати, що відповідає середньогалузевим показникам, ускладнюється умовами державного регулювання цін на продукцію першої необхідності, що не дозволяє підприємству вільно підвищувати ціни.

Провідним індикатором ефективності залучення трудових ресурсів виступає продуктивність праці. Існує тісний взаємозв'язок між заробітною платою та продуктивністю праці: зростання продуктивності об'єктивно створює підґрунтя для підвищення її оплати, тоді як вищий рівень оплати праці, мотивуючи співробітників, сприяє подальшому зростанню продуктивності. Натомість, неефективна система організації оплати праці може призвести до високої плинності кадрів. Це, своєю чергою, зумовлює суттєві додаткові витрати, зокрема через спад виробництва під час заміщення вакансій та необхідності адаптації нових співробітників, а також прямі фінансові витрати, пов'язані зі звільненням персоналу.

Продуктивність праці є ключовим показником ефективності використання робочої сили. Її рівень визначається або кількістю виробленої продукції (у фізичних чи вартісних одиницях) за одиницю робочого часу (що відображає виробіток), або кількістю робочого часу, необхідного для виробництва одиниці продукції (що відображає трудомісткість). Показники виробітку мають більш узагальнений, універсальний характер, тоді як показники трудомісткості можуть розраховуватися для конкретних видів продукції та категорій працівників, дозволяючи виявити цільові резерви для зростання продуктивності праці.

Оцінювання продуктивності праці може здійснюватися із застосуванням трьох основних категорій вимірників: натуральних, трудових і вартісних. Натуральні показники забезпечують найточніше відображення динаміки продуктив-

ності, проте їх використання обмежене підприємствами, що випускають однорідну продукцію. Трудові показники вимагають ретельно налагодженої системи нормування та обліку і є доцільними, зокрема, на виробничих ділянках зі значними обсягами незавершеного виробництва, яке важко виміряти у натуральному чи вартісному еквіваленті. Вартісні показники є найбільш універсальними і знаходять широке застосування для визначення як рівня, так і динаміки продуктивності праці.

Аналіз як рівня середньої заробітної плати, так і темпів її зростання має неодмінно проводитись у зіставленні з темпами зростання продуктивності праці. Для кількісної оцінки цього співвідношення зазвичай розраховують низку показників. До них належать: коефіцієнт випередження темпів зростання продуктивності праці над темпами зростання середньої заробітної плати; приріст середньої заробітної плати на кожен відсоток приросту продуктивності праці; або приріст продуктивності праці на кожен відсоток приросту середньої заробітної плати. Коефіцієнт випередження обчислюється як відношення індексів продуктивності праці до індексів середньої заробітної плати. Показники приросту на кожен 1% розраховуються на основі співвідношення відповідних темпів приросту.

Зміна співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та середньої заробітної плати є причиною виникнення відносної економії або перевитрат фонду оплати праці. Цей показник визначається за формулою (2.4):

$$\Delta \text{ФОП} = \text{ФОП} \cdot \frac{I_{zn} - I_{np}}{I_{zn}}, \quad (2.4)$$

де I_{zn} і I_{np} - індекси зростання середньої заробітної платні і продуктивності праці працівників.

Пам'ятаючи про об'єкт дослідження, відносні перевитрати оплати праці по роках становлять:

у 2021 році

$$\Delta\Phi ОП = 1964,4 \cdot \frac{1,346 - 1,063}{1,346} = 413,02(\text{тис.грн.})$$

у 2022 році

$$\Delta\Phi ОП = 2799,6 \cdot \frac{1,177 - 0,961}{1,177} = 513,78(\text{тис.грн.})$$

Обґрунтованість зростання заробітної плати (зокрема, в контексті Дирекції з персоналу) та міра виконання нею стимулюючої функції оцінюється через співвідношення динаміки середньої заробітної плати та продуктивності праці співробітників. Аналіз такого співвідношення дає можливість виявити потенціал для підвищення ефективності витрат на оплату праці. Ідеальним є стан, коли збільшення заробітної плати одного працівника супроводжується пропорційним зростанням виробітку продукції на одного працівника, причому темпи зростання продуктивності праці мають випереджати темпи зростання заробітної плати.

Однак, на об'єкті дослідження спостерігається зворотна ситуація: темпи зростання продуктивності праці становлять лише 1%, тоді як темпи зростання середньомісячної заробітної плати досягають 25,9%. Співвідношення середньогодинної заробітної плати та продуктивності праці на АТ «МОТОР СІЧ» за роками становило: 0,127 у 2021 році, 0,160 у 2022 році та 0,196 у 2023 році.

Тенденція до зростання цього співвідношення вказує на те, що підвищення заробітної плати не забезпечує відповідного стимулювання зростання продуктивності праці і, таким чином, може вважатися невиправданим з точки зору ефективності.

Отже, на ефективність використання персоналу в АТ «МОТОР СІЧ» впливає низка факторів. Хоча зростання продуктивності праці створює передумови для підвищення оплати, а вища оплата потенційно посилює мотивацію, низька ефективність системи оплати праці обмежує її вплив на кінцеві результати діяльності підприємства. Тому пошук резервів для зростання продуктивності праці слід вести як у напрямку вдосконалення організаційної структури Дирекції з персоналу та оптимізації кадрової роботи, так і шляхом покращення

економічних аспектів діяльності та посилення стимулюючої ролі заробітної плати. Підвищення ефективності оплати праці для посилення матеріальної зацікавленості працівників у досягненні кінцевих результатів вимагає використання більш прогресивних або, за необхідності, нетрадиційних систем оплати праці та методів нарахування заробітної плати.

2.3. Факторний аналіз впливу середовища на вибір і результат кадрових технологій в управлінні персоналом

Процес виявлення впливових чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на вибір та ефективність використання кадрових технологій управління персоналом в АТ «МОТОР СІЧ» становить складну й тривалу діяльність, що передбачає послідовне формування, удосконалення та цілеспрямоване застосування знань, умінь і практичних навичок працівників. Ефективність цього процесу значною мірою залежить від індивідуального потенціалу працівника, який розглядається як сукупність особистісних рис, що визначають можливості його участі в трудовій діяльності.

Формування та впровадження кадрових технологій передбачає попередній аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього характеру, що впливають на кадрову політику підприємства.

До макрорівневих чинників зовнішнього середовища належать:

а) економічні умови, зокрема взаємозв'язок між темпами зростання виробництва та рівнем задоволення базових потреб працівників, мінімальний прожитковий рівень, що визначає обсяг необхідних ресурсів для підтримки життєдіяльності, а також рівень розвитку освітньої сфери, включаючи доступ до вищої освіти, можливості для бюджетного навчання та підвищення кваліфікації за межами країни;

б) податкова політика держави, зокрема динаміка податкового навантаження на бізнес, що безпосередньо впливає на фінансову спроможність підприємства інвестувати в навчання персоналу;

в) державне регулювання трудових відносин, включаючи нормативну базу, що захищає права працівників, системи соціального захисту в разі втрати роботи та політику щодо регулювання рівня безробіття;

г) науково-технічний прогрес, який вимагає постійного оновлення технічного оснащення, впровадження нових технологій і відповідно – зростання рівня компетентності персоналу;

г) техніко-економічні чинники, що визначають ефективність використання людських ресурсів та їх вплив на організаційну діяльність підприємства;

д) соціально-економічні умови, що стимулюють підвищення інтенсивності праці, сприяючи розвитку творчого підходу до виконання службових обов'язків;

е) демографічна ситуація, яка характеризує процеси відтворення населення, є визначальною в контексті формування національної безпеки та забезпечення стабільного розвитку держави;

є) національні, культурні та освітні особливості, які формують загальний рівень трудової активності та професійної культури населення.

Серед мікрорівневих зовнішніх факторів, що впливають на кадрову політику, слід виокремити:

ж) кадрову політику підприємств-конкурентів;

з) територіальні особливості, включаючи природно-кліматичні умови та мобільність трудових ресурсів;

і) екологічні умови регіону;

ї) загальний рівень конкурентоспроможності аналогічних підприємств галузі;

й) наявність фахівців високої кваліфікації в інших компаніях.

До чинників внутрішнього середовища, які безпосередньо впливають на кадрову політику підприємства, належать:

а) цілі та стратегічні орієнтири підприємства, що включають наявність довгострокових планів розвитку та кадрових програм, а також стратегії реалізації цінової політики;

б) кадрова стратегія компанії, яка визначає принципи та довгострокові орієнтири у роботі з персоналом з метою збереження та розвитку кадрового потенціалу;

в) імідж підприємства, який формує ставлення працівників до нього як до потенційного роботодавця, з урахуванням перспектив професійного зростання;

г) рівень технічного оснащення, організації виробництва і праці, що безпосередньо впливають на продуктивність і ефективність використання кадрових ресурсів;

д) фінансово-економічний стан підприємства, що визначає можливість матеріального стимулювання персоналу та задоволення колективних економічних інтересів;

е) маркетингова політика, яка за результатами досліджень і прогнозування ринку визначає потребу в персоналі та спрямована на забезпечення відповідності між професіоналізмом працівників і запитами споживачів;

є) наявний кадровий склад, включаючи як кількісні, так і якісні його характеристики, та потенціал до майбутніх змін;

ж) освітній і кваліфікаційний рівень персоналу, динаміка його розвитку та потреби у підвищенні кваліфікації;

з) джерела задоволення кадрової потреби, які охоплюють планування трудової кар'єри, підготовку та формування резерву управлінських кадрів;

і) організаційна культура, яка проявляється в усвідомленій відповідальності працівників, мотиваційній системі, рівні дисципліни та корпоративної етики;

ї) соціально-психологічний клімат, що формується через якість міжособистісної взаємодії в колективі, рівень поінформованості та особисті характеристики працівників;

к) психофізіологічні особливості персоналу, включаючи вік, здоров'я, темперамент та інші індивідуальні риси, які можуть істотно впливати на трудову продуктивність;

л) етико-моральна атмосфера в колективі, яка є визначальним чинником ефективності спільної роботи та загальної трудової дисципліни.

Формування ефективної системи кадрових технологій на АТ «МОТОР СІЧ» значною мірою зумовлюється впливом різноманітних зовнішніх і внутрішніх факторів. Це особливо актуально в умовах інтенсивного розвитку науково-технічного прогресу, що вимагає від персоналу швидкого оновлення професійних знань, навичок та умінь, а також здатності до постійного навчання та адаптації до нових умов праці.

Сучасний працівник повинен вирізнятися не лише високим рівнем освіти, а й культурною обізнаністю, стратегічним баченням і широким світоглядом. У цьому контексті важливу роль відіграє впровадження сучасних кадрових технологій, серед яких центральне місце посідає система професійного розвитку персоналу. На АТ «МОТОР СІЧ» ця функція реалізується переважно через діяльність спеціалізованого підрозділу, відповідального за розвиток кадрів.

Професійний розвиток розглядається як процес здобуття нових професійних компетенцій, що охоплює навчання, перекваліфікацію, підвищення кваліфікації та освоєння нових трудових функцій, які відповідають актуальним чи перспективним потребам виробництва. Важливість цього напрямку підтверджується практикою провідних міжнародних компаній, які спрямовують до 10% фонду оплати праці на заходи з розвитку персоналу.

Інвестиції у людський капітал на підприємстві мають стратегічне значення – вони охоплюють витрати на професійне навчання, заходи з охорони здоров'я, підтримку мобільності робочої сили, її перенаправлення з менш ефективних на більш продуктивні робочі місця. Такі вкладення сприяють формуванню позитивного морально-психологічного клімату в колективі, підвищують рівень мотивації співробітників і зміцнюють їхню лояльність до організації.

Навчання, організоване відділом розвитку персоналу, дає змогу реалізувати цілі як підприємства – підвищення продуктивності праці, так і працівника – зростання якості життя, розширення можливостей для особистісного розвитку та професійного самоствердження. Здобутий рівень освіти впливає на загальний індекс людського розвитку, що також враховує тривалість життя та рівень доходів на душу населення.

Професійний розвиток персоналу – це постійний, багатокомпонентний процес, який охоплює навчання, формування кар'єрної траєкторії та вдосконалення професійних навичок. Ефективне управління цим процесом вимагає створення гнучкої системи професійного навчання, яка повинна відповідати стратегічним цілям підприємства. У цьому контексті освіта виступає не лише інструментом, а й об'єднувальним чинником для досягнення організаційних завдань.

Особливу роль у забезпеченні професійного розвитку відіграють лінійні керівники, які безпосередньо взаємодіють із працівниками і володіють інформацією про рівень їх підготовки, здібності та потенціал. У співпраці з фахівцями кадрової служби вони формують індивідуальні програми розвитку.

Основні завдання, які стоять перед системою професійного розвитку на АТ «МОТОР СІЧ», полягають у:

- а) забезпеченні відповідності професійної підготовки працівників вимогам конкретних робочих місць;
- б) створенні умов для підвищення мобільності персоналу, що сприяє раціональному використанню трудових ресурсів;
- в) наданні можливостей для кар'єрного зростання як у професійній, так і в управлінській сфері.

Запровадження системи безперервного навчання дозволяє досягати оптимальної відповідності між структурою персоналу та вимогами посад, з урахуванням змін у зовнішньому середовищі. Наразі підготовка кадрів на АТ «МОТОР СІЧ» здійснюється переважно внутрішніми силами підприємства, що має як переваги (оперативність, гнучкість), так і певні обмеження (відсутність зовнішніх джерел знань, необхідність у додаткових ресурсах).

У ринкових умовах роль підприємств у сфері розвитку трудового потенціалу суттєво розширилася. Система підготовки і перепідготовки повинна не лише відповідати поточним запитам виробництва, а й забезпечувати реалізацію особистих цілей працівника, зокрема прагнення до професійного зростання.

Ключовим завданням діяльності відділу розвитку персоналу є організація взаємопов'язаних заходів, спрямованих на формування конкурентоспроможної особистості працівника. Це включає професійне навчання, консультаційний супровід, соціальну адаптацію та виховні заходи. Такий підхід сприяє як інтелектуальному, так і професійному зростанню особи, зміцнює впевненість у власних силах і стимулює до самореалізації в межах організації. Структуру управління розвитком персоналу АТ «МОТОР СІЧ» надано на рис 2.3.



Рис. 2.3 Структура управління розвитком персоналу АТ «МОТОР СІЧ»

На підприємстві АТ «МОТОР СІЧ» система навчання персоналу спрямована на підвищення якісних характеристик співробітників. Вона має на меті формування у них високого рівня професіоналізму, майстерності, розвитку сучасного економічного мислення, здатності ефективно працювати в умовах ринкової економіки та забезпечення на цій основі високої продуктивності праці.

Організацію професійного навчання персоналу здійснює Відділ розвитку персоналу (ВРП), який виконує низку функцій:

- а) визначає потреби підрозділів у підготовці та підвищенні кваліфікації співробітників;
- б) створює та підтримує навчально-виробничу інфраструктуру;
- в) організує безпосередньо навчальний процес;

г) здійснює підбір викладачів та забезпечує їхній професійно-кваліфікаційний розвиток;

г) контролює організацію, зміст та якість навчального процесу за всіма формами навчання;

д) забезпечує матеріально-технічну підтримку навчального процесу;

е) веде облік навчальної роботи згідно з чинними нормативно-правовими актами та інструктивно-методичними документами;

є) здійснює статистичний облік професійного навчання кадрів;

ж) проводить аналітичну роботу щодо ефективності навчання персоналу;

з) виконує інші повноваження, передбачені законодавством.

До обов'язків ВРП належить:

а) на основі заявок структурних підрозділів розраховувати річну потребу в навчанні персоналу (підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації);

б) готувати проекти наказів щодо навчання персоналу за поданням підрозділів;

в) надавати методичну допомогу керівникам та спеціалістам підрозділів у розробці та перегляді робочих навчальних програм за професіями з урахуванням кваліфікаційних вимог, представляти їх на затвердження технічному директору;

г) погоджувати з керівниками підрозділів терміни, графіки та місця проведення навчання;

г) видавати необхідну навчальну документацію викладачам теоретичного і інструкторам виробничого навчання;

д) здійснювати контроль за навчальним процесом спільно з керівниками підрозділів;

е) оформляти та видавати посвідчення або свідоцтва після завершення навчання;

є) укладати договори з навчальними центрами в Україні та за кордоном для організації навчання працівників підприємства;

ж) оформляти договори з освітніми закладами на проходження всіх видів практики студентами та учнями в організації;

з) за погодженням з Відділом кадрів здійснювати розподіл студентів та учнів на практику між структурними підрозділами;

і) видавати направлення для оформлення тимчасових перепусток на підприємство студентам та учням;

ї) готувати проекти розпоряджень про проходження всіх видів практики студентами та учнями навчальних закладів.

Відділ розвитку персоналу очолює начальник, відповідальний за виконання покладених на підрозділ функцій.

До структури Відділу розвитку персоналу входять такі бюро:

а) Бюро з організації навчання робітників: здійснює організацію професійної підготовки робітничих кадрів (з видачею відповідних посвідчень або свідоцтв) для підрозділів підприємства за такими напрямками, як первинна підготовка, перепідготовка, навчання другим професіям та підвищення кваліфікації. Це бюро також відповідає за підвищення кваліфікації керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців відповідно до розроблених планів та заявок підрозділів.

б) Бюро з організації навчання КПФС (керівники, професіонали, фахівці і службовці): займається організацією підвищення кваліфікації керівного складу, професіоналів, фахівців та службовців, підготовкою кадрового резерву на керівні посади, організацією практики студентів вищих навчальних закладів та коледжів, стажування молодих спеціалістів, взаємодією з вишами, а також проф-орієнтаційною роботою зі старшокласниками, випускниками коледжів та учнями ліцеїв.

Підвищення кваліфікації та оволодіння суміжними професіями для робітників організовується відповідно до типових та робочих навчальних програм, розроблених фахівцями структурних підрозділів за більш ніж 400 професіями. Таким чином, підприємство забезпечує можливості для професійного та

кар'єрного зростання своїх співробітників, що є важливим мотиваційним фактором [7].

Професійне навчання робітничих кадрів на підприємстві проводиться у таких формах:

- а) первинна підготовка;
- б) перепідготовка або оволодіння суміжними професіями;
- в) підвищення кваліфікації.

Підвищення кваліфікації робітників здійснюється на:

- а) виробничо-технічних курсах;
- б) курсах цільового призначення;
- в) курсах бригадирів та резерву бригадирів.

Підвищення кваліфікації КПФС (керівників, професіоналів, фахівців і службовців) спрямоване на вдосконалення знань за спеціальністю, розвиток навичок управління сучасним виробництвом, освоєння методів раціональної та ефективної організації праці, вивчення питань економіки, менеджменту, технологій, систем управління якістю, інформаційних технологій, а також опанування основ маркетингу.

Дане положення про Відділ розвитку персоналу АТ «МОТОР СІЧ» встановлює засади для створення системи безперервного навчання кадрів протягом усієї їхньої трудової діяльності на підприємстві. Неперервність навчального процесу забезпечується шляхом інтеграції всіх видів і форм навчання, що проводяться як у структурних підрозділах та Відділі розвитку персоналу, так і в навчальних центрах в Україні та за кордоном. Персональна відповідальність за організацію та проведення навчання, підтримку високого професійного рівня працівників та їхню своєчасну підготовку до нових функціональних обов'язків покладається:

- а) в цілому – на директора з кадрів та соціальних питань;
- б) у структурних підрозділах – на їхніх начальників.

Організаційна функція навчання персоналу, що здійснюється за заявками структурних підрозділів, централізовано покладена на Відділ розвитку персоналу (ВРП).

Навчально-виробничий процес складається з таких компонентів:

а) теоретичне навчання, стандартна тривалість заняття якого становить 45 хвилин з перервою 5 хвилин;

б) виробниче навчання, що проводиться безпосередньо на виробничих ділянках та в навчально-виробничих підрозділах структурних підрозділів на робочих місцях.

Професійне навчання робітників усіх видів може проводитись як з повним або частковим звільненням від основної роботи (із відривом від виробництва), так і без звільнення від основної роботи (без відриву від виробництва). Навчання у групах при ВРП проводиться на підставі заявок структурних підрозділів. Зарахування до групи можливе за наявності у співробітника розпорядження від структурного підрозділу про його направлення на навчання до ВРП. При навчанні робітників з відривом від виробництва заняття тривають 8 годин на день. Заняття без відриву від виробництва (теоретичні) проводяться по 2 години на день, але не більше 6 годин на тиждень. Проведення занять у структурному підрозділі під час робочого часу тривалістю понад 2 години на день допускається лише за розпорядженням начальника підрозділу та у зв'язку з виробничою необхідністю.

Процедура підготовки та проведення кваліфікаційної атестації передбачає створення відповідних кваліфікаційних комісій. Ці комісії формуються:

а) для загальнозаводських заходів при ВРП (курсозна форма) – наказом по заводу;

б) для атестації в структурних підрозділах – розпорядженням по відповідному підрозділу.

Головою цехової кваліфікаційної комісії призначається керівник структурного підрозділу або його заступник. До складу комісії входять: організатор ви-

робничо-технічного навчання кадрів цеху, викладач, представник служби охорони праці, а також інженер, відповідальний за виробничо-технічний контроль.

Кваліфікаційна атестація вважається нескладеною у таких випадках:

а) виявлення кваліфікаційною комісією відсутності у претендента знань, передбачених кваліфікаційною характеристикою, під час виконання пробної роботи або перевірки знань;

б) невиконання встановлених норм виробітку (часу) для кваліфікаційної пробної роботи з вини працівника;

в) допущення браку при виконанні кваліфікаційної пробної роботи з вини особи, яка проходить атестацію;

г) незнання або порушення вимог правил охорони праці.

Результати проведеної кваліфікаційної атестації та рішення комісії щодо присвоєння (підвищення) кваліфікаційних розрядів екзаменованим за відповідною професією фіксуються у протоколі. Цей протокол підписується головою та всіма членами кваліфікаційної комісії. На підставі затвердженого протоколу засідання кваліфікаційної комісії працівнику видається свідоцтво (посвідчення) встановленого зразка. При цьому в протоколі засідання, свідоцтві (посвідченні) та інших офіційних документах назва професії повинна бути записана в суворій відповідності до найменування, зазначеного у класифікаторі професій [9].

Контроль за навчальним процесом має чітко визначені цілі та завдання:

а) систематичний контроль виступає як один із найбільш ефективних інструментів підвищення якості підготовки кадрів;

б) контроль застосовується до всіх видів і форм навчання, що проводяться в межах навчального центру/кабінету, та сприяє досягненню таких завдань;

в) підвищення відповідальності викладачів теоретичного та інструкторів виробничого навчання за якість підготовки до занять, процес навчання слухачів, а також за виконання навчальних планів і програм;

г) покращення теоретичного рівня викладання та ефективності виробничого навчання;

г) запобігання помилкам при оформленні навчальної документації та надання методичної допомоги викладачам/інструкторам у процесі проведення занять;

д) виявлення та узагальнення передового досвіду у сфері професійного навчання робітників з метою його подальшого поширення.

Здійснення контролю за навчальним процесом покладається на працівників ВРП. Право на проведення контролю також мають члени кваліфікаційних комісій, начальники структурних підрозділів та їхні заступники, цехові організатори виробничо-технічного навчання кадрів, а також інші керівники та фахівці відповідного підрозділу.

Таким чином, на основі факторного аналізу впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на вибір та результативність кадрових технологій управління персоналом АТ «МОТОР СІЧ», можна зробити висновок: досягнення високих результатів функціонування організації можливе лише за умови, що персонал володіє необхідними знаннями, вміннями та відповідним ставленням. Це підкреслює, що освіта та навчання персоналу мають бути безперервними та забезпечувати його постійний професійний розвиток.

Висновки до розділу 2

Організаційна структура управління АТ «МОТОР СІЧ» має лінійно-функціональний тип. Фундаментальний принцип цієї системи полягає у розмежуванні повноважень та відповідальності за функціональними напрямками та ухваленні рішень переважно за вертикаллю. Управління базується на лінійній схемі, при цьому функціональні підрозділи надають підтримку лінійним керівникам у виконанні відповідних управлінських завдань. Така структура вважається ефективною для умов масового виробництва зі стабільним асортиментом продукції та мінімальними технологічними змінами.

На рівень ефективності використання персоналу на АТ «МОТОР СІЧ»

впливає сукупність чинників. Центральним серед них є взаємозв'язок між зростанням продуктивності праці, що створює необхідні передумови для підвищення її оплати, та, у відповідь, впливом вищого рівня оплати на мотивацію персоналу і подальше зростання продуктивності. Вкрай необхідним є розробка та впровадження по-справжньому ефективної системи організації оплати праці. Наявна система демонструє недостатній вплив на досягнення загальних кінцевих результатів діяльності підприємства. Відповідно, виявлення резервів для підвищення продуктивності праці вимагає застосування комплексного підходу. Цей підхід має включати як оптимізацію організаційної структури Дирекції з персоналу та вдосконалення кадрових процедур, так і посилення економічних важелів, зокрема шляхом зміцнення стимулюючої ролі заробітної плати. Підвищення її ефективності з метою зростання матеріальної зацікавленості співробітників у фінальних результатах їхньої роботи вимагає використання прогресивніших або, де це виправдано, нетрадиційних систем і методів нарахування заробітної плати.

Наразі розвиток кадрів на АТ «МОТОР СІЧ» здійснюється автономно, незалежно від зовнішніх організацій. Обрана лінійно-функціональна структура управління, хоч і є ефективною для умов стабільного масового виробництва, може створювати певні виклики для забезпечення необхідної гнучкості кадрових процесів та швидкої адаптації персоналу до інновацій, що є критично важливим для зростання продуктивності в сучасному динамічному середовищі. В умовах ринкової економіки система підготовки, підвищення кваліфікації та перепідготовки працівників підприємства має, з одного боку, оперативно реагувати на мінливі потреби виробництва у робочій силі, а з іншого – надавати співробітникам можливості для підвищення їхнього професійного рівня відповідно до власних інтересів. Таким чином, проведений факторний аналіз впливу середовища на вибір та результативність кадрових технологій управління персоналом на АТ «МОТОР СІЧ» підтверджує: високі показники діяльності організації досяжні лише за умови, що її персонал володіє необхідним обсягом знань, вмінь та має відповідну налаштованість.

Це свідчить про життєво важливу необхідність безперервної освіти та навчання персоналу для забезпечення його постійного професійного розвитку.

Автономне здійснення функцій розвитку персоналу, дозволяючи точно адаптувати навчальні програми до специфічних потреб підприємства, водночас вимагає значних внутрішніх ресурсів та може обмежувати доступ до широкого спектру передових зовнішніх освітніх практик та галузевого бенчмаркінгу.

З огляду на значну частку оплати праці у структурі виробничих витрат та обмеження, пов'язані з державним регулюванням цін на ключову продукцію, стратегічний розвиток людських ресурсів та послідовне підвищення продуктивності праці стають основними важелями для зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Необхідність вдосконалення системи оплати праці та забезпечення безперервного професійного розвитку персоналу прямо корелює з потребою подолання потенційної інерційності організаційної структури та оптимізацією витрат з метою стимулювання загальної ефективності діяльності АТ «МОТОР СІЧ» в умовах ринкових викликів.

РОЗДІЛ 3

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ АТ МОТОР СІЧ)

3.1 Обґрунтування оптимальної кадрової структури в системі управління персоналом підприємства

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки значення кадрової служби в управлінській структурі акціонерного товариства «МОТОР СІЧ» постійно зростає. Формування ефективної кадрової політики потребує не лише раціонального добору персоналу, але й організації системного навчання, підвищення кваліфікації, об'єктивної оцінки трудових якостей та формування лояльності до корпоративної культури. Особлива увага приділяється залученню молодих фахівців – випускників закладів вищої та фахової передвищої освіти, які володіють знаннями в сферах маркетингу, управління, економіки підприємства, ціноутворення та інших актуальних дисциплін.

У зв'язку з цим доцільним є формування окремого підрозділу з управління персоналом (див. рис. 3.1), який функціонуватиме як самостійна структурна одиниця підприємства. Керівництво цим підрозділом зазвичай здійснює директор із персоналу, у підпорядкуванні якого можуть перебувати відділи та сектори, сформовані відповідно до функціонального поділу праці (наприклад, відділ кадрів, сектор розвитку персоналу, група з мотивації та оплати праці, спеціаліст з внутрішніх комунікацій, фахівець з охорони праці тощо).

Функціональні напрями кадрової служби формуються відповідно до загальної стратегії підприємства. Основними завданнями підрозділу є:

- стратегічне планування кадрової політики та забезпечення підприємства необхідними трудовими ресурсами;
- організація процесів найму, адаптації, розвитку та професійного зростання персоналу;

- вивчення індивідуальних і професійних характеристик працівників;
- ведення кадрового документообігу;
- атестація і комплексна оцінка діяльності працівників;
- створення системи безперервного навчання та підвищення кваліфікації;
- формування кадрового резерву, розвиток управлінських компетенцій;
- впровадження соціальних програм і оптимізація умов праці;
- розробка механізмів кар'єрного зростання та мотивації.

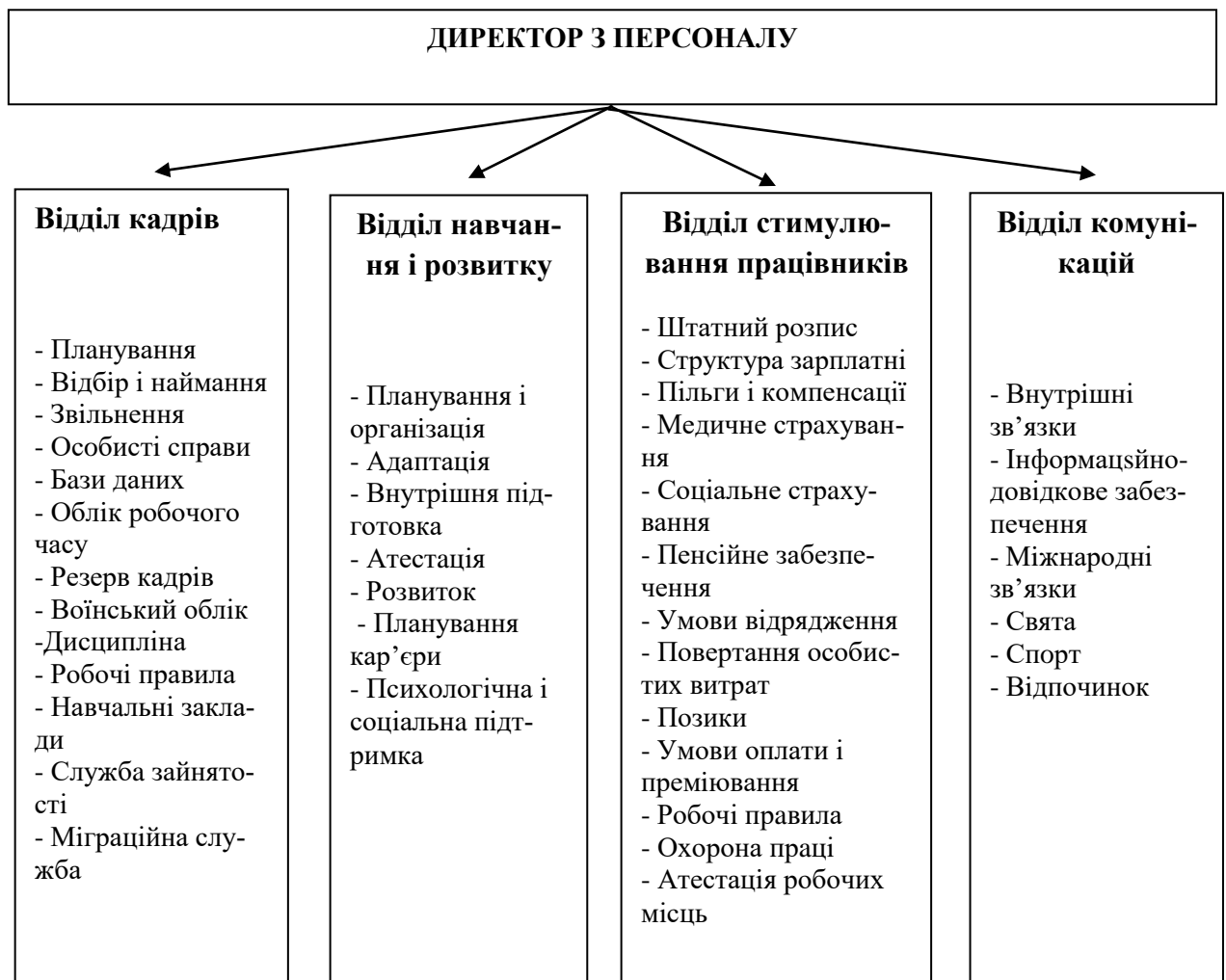


Рис.3.1 Організаційна структура служби управління персоналом на АТ «МОТОР СІЧ»

Управління персоналом має реалізовуватись в рамках загальної кадрової стратегії, яка передбачає впровадження взаємопов'язаних форм і методів роботи з працівниками. Особливості діяльності кадрової служби безпосередньо зумовлені специфікою самого підприємства, зокрема його промисловим профілем та організаційною структурою.

Керівник кадрової служби – директор з персоналу або заступник генерального директора – виконує функції, що охоплюють стратегічні, організаційні та правові аспекти:

- формування концептуальних засад політики у сфері персоналу;
- участь у розробці організаційної структури підприємства;
- ведення обов'язкової звітності та аналітичної документації;
- забезпечення дотримання вимог трудового законодавства;
- взаємодія з профспілками, професійними об'єднаннями та державними структурами.

Діяльність служби регламентується внутрішнім нормативним документом – Положенням про кадрову службу. У ньому визначаються її статус, структура, завдання та функції. До ключових завдань належать забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, зменшення плинності персоналу, посилення трудової дисципліни та розвиток корпоративної культури.

Функції кадрового підрозділу охоплюють:

- розробку та реалізацію кадрової політики згідно з внутрішніми стандартами та сучасними підходами HR-менеджменту;
- формування інформаційно-аналітичної бази для прийняття управлінських рішень;
- створення безпечних умов праці, систем матеріального та нематеріального стимулювання;
- прогнозування потреби в персоналі та покращення якісного складу трудових ресурсів;
- створення системи планування кар'єри та управління ротацією кадрів;

- організацію навчання, тестування, підвищення кваліфікації відповідно до вимог ринку;
- забезпечення позитивного соціально-психологічного клімату в колективі, проведення психологічної діагностики та заходів із соціальної адаптації;
- підвищення продуктивності праці через удосконалення структури управління та контролю за дотриманням трудової дисципліни;
- модернізацію системи оплати праці, розробку компенсаційних пакетів, оцінку ефективності роботи працівників;
- контроль дотримання трудового законодавства;
- впровадження сучасних інформаційних технологій у сферу HR-документообігу;
- консультування керівництва щодо правового захисту інтересів підприємства;
- організацію заходів щодо охорони праці, протипожежної безпеки та захисту майна;
- здійснення зовнішньої комунікації та представлення підприємства в офіційних структурах і ЗМІ.

Подальше удосконалення кадрової роботи передбачає розробку моделі компетентного менеджера з персоналу, який зможе ефективно інтегрувати стратегічне бачення управління людськими ресурсами у загальну систему корпоративного управління (див. рис. 3.2).

Правовий статус кадрового відділу визначається через посадові інструкції його працівників, затверджені керівництвом. В межах своїх повноважень кадрова служба має право:

- надавати пропозиції з удосконалення роботи підприємства;
- залучати зовнішніх фахівців та консультантів у межах виділеного бюджету;
- запитувати необхідну інформацію та офіційну документацію;

- здійснювати контроль за ефективністю використання трудових ресурсів;
- ініціювати заохочення або дисциплінарні заходи щодо працівників відповідно до чинного законодавства та внутрішніх регламентів.



Рис.3.2 Модель менеджера кадрової служби

Відповідальність працівників та керівника відділу кадрів, а також відділу в цілому, визначається відповідно до їхніх посадових функцій.

Втім, у вітчизняній управлінській практиці формально закріплені взаємозв'язки між кадровим підрозділом та іншими структурними одиницями підприємства трапляються порівняно рідко. Водночас, чимало сучасних компаній активно налагоджують такі зв'язки, оскільки їх формалізація є ефективним інструментом для запобігання конфліктним ситуаціям між різними підрозділами.

Один із варіантів формалізації цих взаємодій може бути представлений наступним чином.

Взаємодія підрозділу з управління людськими ресурсами з іншими службами підприємства охоплює декілька ключових напрямків:

- у співпраці з керівниками інших структурних підрозділів розробляються кадрова політика та плани її реалізації з урахуванням специфіки діяльності в майбутньому періоді. Підготовлені пропозиції надаються для розгляду вищим керівництвом підприємства;
- регулярно (зазвичай щороку або за спеціальним запитом) для керівництва підприємства готуються та надаються аналітичні звіти щодо стану кадрової ситуації, які містять виявлені проблеми та пропоновані шляхи їх вирішення;
- спільно з фінансовою службою проводиться аналіз ефективності матеріальних та соціальних стимулів з метою забезпечення максимально можливої реалізації потенціалу кожного співробітника;
- підтримується контакт з адміністративно-господарською службою для координації питань, пов'язаних із забезпеченням соціально-побутових потреб персоналу (включаючи оперативне медичне обслуговування, організацію харчування, постачання промисловими та продовольчими товарами, транспортне забезпечення тощо);
- у партнерстві зі службою безпеки розробляються заходи для запобігання несанкціонованому розголошенню конфіденційної та комерційної інформації підприємства, здійснюється оцінка лояльності персоналу, забезпечуються безпечні умови праці, а також відпрацьовуються алгоритми дій у екстремальних ситуаціях.

3.2 Формування заходів щодо підвищення ефективності системи управління персоналу

Успіх організації значною мірою залежить від того, наскільки індивідуальні цілі працівників узгоджуються з корпоративними стратегічними пріоритетами. Тому підвищення ефективності управління персоналом має здійснюватися на основі комплексного підходу, що охоплює мотиваційні механізми, преміювання, кадровий добір та адаптацію до сучасних вимог. Ефективне вирішення цього завдання потребує впровадження системи мотиваційного впливу, яка б сприяла зростанню продуктивності праці. Така система передбачає комплекс інструментів управлінського впливу, спрямованих на стимулювання працівників до бажаної поведінки в трудовому процесі, що, в свою чергу, забезпечує досягнення організаційних цілей через задоволення індивідуальних потреб персоналу.

Спираючись на результати аналізу діяльності підприємства, доцільно сформулювати програму мотиваційних заходів, орієнтовану на посилення задоволення потреб у визнанні, що притаманні більшості працівників. Ця програма може передбачати:

- доручення співробітнику завдань, результати яких мають безпосередній вплив на фінансове становище організації, що підвищує значущість його внеску;
- залучення працівника до процесу визначення цілей і ухвалення управлінських рішень;
- розширення повноважень через делегування додаткових обов'язків та прав.

Водночас виявлена незадоволеність базових фізіологічних потреб та потреб у безпеці вимагає реалізації наступних заходів:

- забезпечення гідного рівня оплати праці з чіткою прив'язкою до трудових результатів, що підсилює стимулюючу функцію винагороди;

- надання соціального пакету, який може включати медичне страхування, пільги тощо;
- впровадження системи знижок на продукцію або послуги підприємства для його працівників;
- організація програм відпочинку та дозвілля (оплата путівок, надання кредитів на придбання житла, транспортних засобів, земельних ділянок тощо);
- створення комфортних умов праці, що охоплюють ергономічне облаштування робочого місця;
- використання гнучкого графіка як форми нематеріального стимулювання, яка дозволяє працівнику ефективно розподіляти час між роботою та особистим життям;
- впровадження системи відзначення досягнень працівників через нагородження матеріальними подарунками або туристичними поїздками, що має найбільший ефект у разі публічного вручення.

Загалом результати дослідження засвідчують, що універсального підходу до мотивації персоналу не існує. Усі мотиваційні заходи повинні бути інтегровані в загальну концепцію управління людськими ресурсами, і саме вона має визначати доцільність використання конкретних методів стимулювання.

Одним із важливих кроків у системі нематеріального та матеріального стимулювання є розробка положення про преміювання, що передбачає комплекс організаційних рішень (див. Додаток Б). Відповідний нормативний документ повинен містити:

- визначення критеріїв і показників, за якими нараховується премія;
- перелік категорій працівників, що мають право на преміювання;
- детальний опис умов, за яких можливе отримання премії, із урахуванням особистої участі працівника в досягненні цільових показників.

Сукупність внутрішніх регламентів щодо преміювання формує систему преміювання організації. У практичній площині існує велика варіативність таких систем, які розробляються з урахуванням принципу справедливості, потре-

би у підвищенні продуктивності та специфіки діяльності підприємства за умов обмежених фінансових ресурсів.

Формування адаптивної преміальної системи ґрунтується на використанні диференційованих критеріїв оцінки праці. Зокрема, для керівного складу ключовими можуть бути фінансові показники, тоді як для працівників виробничого сектора – показники якості продукції, продуктивності або економії ресурсів. Умови преміювання повинні охоплювати дотримання виробничої дисципліни, правил техніки безпеки, стандартів виробничої культури, а також участь у внутрішньоорганізаційних ініціативах.

Доцільно класифікувати системи преміювання за такими критеріями:

За категоріями працівників:

- преміювання окремих груп (робітників, керівників, фахівців, службовців);
- загальне преміювання (наприклад, за стаж роботи або колективні досягнення).

За періодичністю виплат:

- щомісячні;
- щоквартальні;
- щорічні.

За регулярністю:

- систематичні (регулярні);
- одноразові (разові стимули).

За джерелами фінансування:

- з фонду оплати праці;
- з фонду споживання індивідуального характеру.

За податковим статусом:

- з урахуванням оподаткування;
- без оподаткування.

За формою нарахування:

- фіксована сума;

- у вигляді відсотка від конкретного показника (прибутку, обсягу тощо).

Ще одним важливим етапом кадрової роботи є заповнення вакантних посад. Зіставивши існуючий кадровий резерв із запланованими потребами у трудових ресурсах, підрозділ з управління персоналом визначає наявність вакантних позицій. У разі потреби відбувається запуск процедури найму, яка охоплює кілька послідовних етапів: уточнення вимог до посади, підбір потенційних кандидатів, проведення відбору та остаточне прийняття на роботу.

Відповідно до затвердженого на підприємстві Положення про процедуру добору персоналу (див. додаток В), система відбору кандидатів на посади в АТ «МОТОР СІЧ» передбачає двоетапну модель: попередній (базовий) відбір і професійну оцінку.

Початковий етап спрямований на ідентифікацію осіб, які відповідають основним (мінімальним) кваліфікаційним вимогам, встановленим для конкретної вакансії. Цей етап слугує фільтром для подальшої персоналізованої оцінки. Професійний добір, у свою чергу, є процесом диференціації кандидатів за рівнем відповідності посадовим обов'язкам. Він передбачає виявлення придатності претендентів шляхом поглибленого інтерв'ювання, в межах якого аналізуються:

- наявність медичних та психофізіологічних обмежень, що унеможливають ефективне виконання функціоналу;
- відповідність особистісних та професійних характеристик специфікації посади.

Ключовою метою добору персоналу є верифікація компетентності кандидатів щодо вимог, які висуваються до конкретного робочого місця. Участь у конкурсному відборі можуть брати як зовнішні претенденти, так і внутрішні працівники компанії. Оцінювання потенційних співробітників базується на відповідності їхніх якостей вимогам до вакансії.

Відбір на керівні чи спеціалізовані посади здійснюється шляхом оцінки ділових та особистісних характеристик за допомогою спеціальних методичних

інструментів. Ці характеристики систематизуються за такими основними категоріями:

- громадянська зрілість і соціальна відповідальність;
- ставлення до праці та рівень трудової мотивації;
- професійна підготовка і набутий досвід;
- організаторські здібності;
- навички взаємодії в колективі;
- вміння працювати з документацією та інформаційними ресурсами;
- здатність до прийняття рішень в обмежених часових рамках;
- інноваційне мислення;
- морально-етичні риси.

На підставі експертної оцінки для кожної посади визначається релевантний набір характеристик, доповнений специфічними вимогами. Надалі здійснюється індивідуальне оцінювання кожного претендента за кожним критерієм. Претендент, який виявляє найвищий ступінь відповідності, отримує перевагу в процесі працевлаштування.

Процедура добору персоналу здійснюється кадровою службою підприємства, зокрема менеджерами з управління персоналом. До їхніх функціональних обов'язків входить:

- формування та затвердження критеріїв добору;
- попереднє інтерв'ювання;
- аналіз анкет та заяв;
- організація співбесід;
- проведення тестування;
- прийняття остаточного рішення.

У міжнародній практиці склалася типова структура процедури добору, яка включає наступні етапи:

- Первинний аналіз анкетних та резюме-даних;
- Перевірка інформації шляхом контактів з попередніми роботодавцями;

- Індивідуальне інтерв'ю;
- Висновок експертної комісії.

У контексті АТ «МОТОР СІЧ» цей процес детально регламентований у Положенні про добір персоналу. На етапі попереднього добору здійснюється так званий «конкурс резюме», що включає заповнення трьох форм: стандартного бланку-резюме, анкети ціннісних орієнтацій при виборі місця роботи, а також тесту для визначення рівня комунікативності та адаптаційних здібностей.

Процедура добору реалізується у три послідовні стадії:

- інформування про вакансії через ЗМІ;
- пошук кандидатів у межах PR-активностей компанії;
- безпосередній добір, що передбачає анкетування, тестування та співбесіду.

Усі документи, заповнені претендентом, без попередньої взаємодії з представниками підприємства, потрапляють на розгляд керівника відповідного підрозділу. На основі їх аналізу здійснюється запрошення найбільш релевантних кандидатів до наступного етапу – співбесіди з керівництвом. До моменту зустрічі керівник уже володіє інформацією про кандидата, зібраною за результатами анкетування і тестування. Окрім того, ним заповнюється форма індивідуальної специфікації, яка містить оцінку відповідності претендента вимогам вакансії. Це дозволяє керівництву підприємства підійти до співбесіди з чітким розумінням потенціалу кандидата.

Прийняття остаточного рішення щодо найму відбувається безпосередньо після співбесіди, на підставі узагальненої оцінки, в якій враховуються всі результати попередніх етапів добору.

Із метою вдосконалення кадрової політики доцільно впроваджувати низку рекомендацій, що ґрунтуються на принципах гнучкого управління:

- визнавати неминучість помилок в умовах невизначеного середовища, формуючи культуру відкритості та самоаналізу;
- підтримувати плюралізм думок, стимулювати конструктивні дискусії для перегляду стратегічних цілей;

- відмовлятися від директивного нав'язування організаційних структур – цілі повинні формуватися знизу, у процесі діяльності;
- створювати структури та процеси, які відповідають гуманістичному підходу до управління, де працівник розглядається як носій цінностей і частина організаційної культури.

Практика багатьох промислових підприємств підтверджує: ефективність діяльності та конкурентоспроможність продукції значною мірою залежать від якісного формування трудових колективів.

Для підвищення мотивації персоналу АТ «МОТОР СІЧ» доцільно реалізувати програму, яка враховує задоволення як вищих, так і базових потреб:

Щодо потреб у самоповазі:

- залучення до процесів постановки цілей і прийняття рішень;
- розширення повноважень;
- надання змістовнішої роботи.

Щодо фізіологічних і безпекових потреб:

- забезпечення конкурентного рівня оплати праці;
- впровадження програм соціального захисту;
- надання пільг на продукцію компанії;
- організація дозвілля та відпочинку;
- заохочення у формі додаткового вільного часу.

Таким чином, підвищення ефективності системи управління персоналом АТ «МОТОР СІЧ» потребує комплексного підходу, який охоплює як стратегічні, так і операційні аспекти роботи з кадрами. Основою для формування дієвої системи управління персоналом є гармонізація інтересів працівника та організації, що досягається через системну реалізацію мотиваційних заходів, спрямованих на задоволення як базових, так і вищих потреб співробітників.

Висновки до розділу 3

Пріоритетним напрямом удосконалення кадрової політики підприємства є впровадження комплексної системи мотивації, що поєднує матеріальне та не-

матеріальне стимулювання. Окрім цього, особливу увагу слід приділити формуванню соціального пакету, забезпеченню належних умов праці, запровадженню гнучкого графіку та підтримці балансу між професійним та особистим життям працівників.

У перспективі доцільно розвивати механізми участі працівників у стратегічному плануванні, ухваленні рішень та управлінні процесами, що сприятиме формуванню культури відповідальності та залученості. Це особливо актуально в умовах постійних змін та необхідності адаптації до зовнішніх викликів, де роль людського капіталу набуває визначального значення.

Загалом, ефективне управління персоналом має базуватись на сучасних концепціях гнучкого, гуманістичного менеджменту, який визнає цінність працівника не лише як виконавця функціональних обов'язків, а як активного учасника інноваційного розвитку підприємства. Успішна реалізація запропонованих заходів дозволить АТ «МОТОР СІЧ» не лише підвищити продуктивність праці та конкурентоспроможність, а й створити сприятливе внутрішнє середовище, яке сприяє довгостроковому розвитку компанії в цілому.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання роботи було здійснено всебічне дослідження підходів до вдосконалення системи управління персоналом в організаціях із фокусом на застосуванні сучасних кадрових технологій. Основний акцент зроблено на теоретичне обґрунтування концептуальних засад ефективної кадрової політики та аналіз практичної реалізації управлінських рішень, орієнтованих на розвиток людського потенціалу.

1. У теоретичному аспекті управління персоналом розглянуто як складову частину загальної системи управління організацією, що функціонує на перетині соціальних, економічних та психологічних факторів. Обґрунтовано, що працівник відіграє роль не лише виконавця операційних завдань, а й носія цінностей, компетенцій і досвіду, що в сукупності утворюють людський капітал – стратегічний актив підприємства. Для ефективного використання цього активу необхідне запровадження інноваційних інструментів управління, зокрема кадрових технологій, які забезпечують якісне формування персоналу відповідно до цілей розвитку організації.

2. Встановлено, що кадрова діагностика є критично важливою для системного аналізу особистісного та професійного потенціалу працівників. Її функціональне призначення полягає не лише в оцінці наявного рівня компетенцій, а й у виявленні перспектив розвитку персоналу відповідно до стратегічних орієнтирів підприємства. У процесі дослідження ідентифіковано методи та критерії, які дозволяють зіставляти індивідуальні характеристики працівника з очікуваними результатами діяльності.

3. Аналіз сучасних тенденцій у сфері менеджменту персоналу засвідчив, що динамічність зовнішнього середовища зумовлює необхідність оперативної адаптації управлінських підходів. Гнучкість, швидкість реагування та інноваційність у сфері управління людськими ресурсами стають визначальними характеристиками успішних організацій. У цьому контексті кадрові технології набувають значення ключового важеля впливу на формування продуктивного се-

редовища праці, забезпечуючи гармонізацію інтересів підприємства та працівників.

4. У рамках емпіричного аналізу детально досліджено організаційну структуру АТ «МОТОР СІЧ», яка характеризується лінійно-функціональною моделлю управління. Встановлено, що така модель забезпечує чіткий розподіл функцій, що, у свою чергу, сприяє підвищенню управлінської дисципліни та відповідальності. Водночас виявлено певні структурні дисбаланси, пов'язані з кадровим забезпеченням окремих функціональних блоків, що потребує управлінських рішень щодо оптимізації кадрової структури.

Фактичні дані щодо динаміки чисельності персоналу свідчать про акцент на посилення виробничого потенціалу, проте виявлений дефіцит у непромислових підрозділах може обмежувати загальну ефективність управління. Аналіз тарифного складу персоналу виявив недостатній рівень кваліфікації новоприйнятих працівників, що, своєю чергою, акцентує увагу на необхідності системного підходу до професійного розвитку та підвищення кваліфікації.

5. Проведений факторний аналіз умов функціонування підприємства дозволив визначити, що ефективність застосування кадрових технологій значною мірою залежить від інтеграції зовнішніх і внутрішніх впливів у систему управлінських рішень. Найважливішим чинником успішної реалізації кадрової стратегії виступає інвестування в людський капітал, яке проявляється у підтримці професійного зростання, охороні здоров'я, мотиваційних програмах і соціальному забезпеченні працівників. Такі дії сприяють формуванню позитивного внутрішнього клімату, зростанню лояльності персоналу та його зацікавленості в досягненні організаційних цілей.

6. Також обґрунтовано ефективність існуючої моделі кадрової служби АТ «МОТОР СІЧ», що поєднує централізоване управління з функціональною спеціалізацією. Її структура охоплює широкий спектр напрямів роботи – від добору персоналу до реалізації заходів соціального характеру. Це забезпечує всебічний контроль і координацію дій у сфері управління персоналом, що відповідає сучасним підходам до стратегічного менеджменту.

7. У заключній частині роботи запропоновано низку практичних рекомендацій для підвищення ефективності системи управління персоналом. Зокрема, розроблено мотиваційну програму, спрямовану на задоволення ключових потреб працівників. У межах роботи запропоновано практичні заходи, реалізація яких сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом. Рекомендації охоплюють:

- впровадження мотиваційної програми, яка базується на ієрархії потреб працівників і включає як матеріальні (премії, соціальні гарантії), так і нематеріальні стимули (визнання, залучення до прийняття рішень);
- посилення функцій кадрового резерву шляхом розширення системи наставництва, створення індивідуальних траєкторій розвитку та регулярного оцінювання компетентностей;
- оптимізацію кадрової структури з урахуванням виробничих потреб та навантаження, що дозволить досягти збалансованості між різними категоріями персоналу;
- впровадження цифрових HR-рішень, зокрема автоматизованих систем обліку, аналітики даних і онлайн-платформ для навчання, що забезпечить підвищення прозорості й оперативності управлінських процесів.

8. У підсумку слід зазначити, що системне застосування сучасних кадрових технологій сприяє підвищенню адаптивності організації, оптимізації структури персоналу та розвитку внутрішнього потенціалу працівників. Результати дослідження підтверджують необхідність переходу від адміністративно-наказових методів до гнучких, персонал-орієнтованих стратегій управління, які враховують як інтереси підприємства, так і потреби його людського капіталу.

Список використаних джерел

1. Базові конкурентні стратегії підприємства. 2011. URL: <http://ubooks.com.ua/books/000251/inx21.php> (дата звернення 20.03.2025).
2. Біла С.О. «Індустрія 4.0» як глобальний тренд конкурентоспроможності країн у XXI ст. NEW ECONOMICS: матеріали Міжнар. наук. форуму, м. м.Київ, 14 листоп. 2019 р. С. 20–25.
3. Белікова О.Ю., Бурцева О.Є., Хороших В.В. Вплив життєвого циклу товару промислового підприємства на формування його інноваційної стратегії. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 3 (61). С. 131-138.
4. Білорус Т.В. Практикум з менеджменту: навч. посіб. Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка, 2020. 185 с.
5. Векслер Д.М. Види конкурентних стратегій і шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва Серія „Економічні науки”*. 2019. Т. 1. С. 165–175.
6. Висоцька М.П. Аналіз і перспективи розвитку цивільної авіації України. *Стратегія розвитку України: наук. журн.* К.: НАУ, 2019. № 1. С. 94- 99.
7. Висоцька М.П. Тенденції та перспективи розвитку світового ринку цивільних повітряних суден. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Зб. наук. пр. № 5/73. К.: НАУ. С. 14–22
8. Головчук Ю.О., Пчелянська Г.О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 6670.
9. Гуржій Н.М., Маценко А.В. Аналіз конкурентоспроможності продукції пат «Мотор Січ» на ринку авіадвигунів. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 20. С. 301–304.
10. Гораль Л., Брич Б., Клименко К. Стратегічне управління інноваційними процесами підприємств енергетики. *Економічний аналіз*. 2021. Т. 31, №1. С. 271-278.

11. Савченко С.М., Нікітін В.Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8656> (дата звернення 04.04.2025)
12. Дунська А.Р., Глущенко Г.Ю. Підходи до управління організаційним розвитком підприємств в умовах сучасних динамічних змін. *Economics and Finance*. 2019. № 7. С. 19-35.
13. Буняк Н.М. Менеджмент організацій: конспект лекцій. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі України, 2022. 80 с.
14. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: «Крок», 2019. 368 с.
15. Забродська Л.Д., Пічугіна Т.С. Управління організаційним розвитком підприємства : курс лекцій. Харків : ХДУХТ, 2019. 128 с.
16. Закон України «Про затв. Держ. ціл. науково-техн. програми розвитку авіац. пром-сті на 2021-2030 роки» від 01.09.2021 р. № 951.
17. Кібук Т.М. Особливості впровадження управління стратегічним потенціалом в процес розробки та реалізації стратегії підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 7. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_7_32 (дата звернення 15.03.2025)
18. Клименко С.М., Омеляненко Т.В., Барабась Д.О, Вакуленко А.В, Управління конкурентоспроможністю підприємства. навч. посіб. К.: КНЕУ. 2006. 109. С.527.
19. Кузнецова І.О., Горбатюк В.В. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*: зб. наук. праць. Одеса. Одеський національний економічний університет. 2020. № 3- 4(74-75). С. 109–120.
20. Кунаєв А. Ю., Гудзь П. В. Компетентнісна складова забезпечення ефективності менеджменту авіабудівного підприємства. *Економічний вісник Запорізького національного технічного університету*. 2018. №2. С.72-80.

21. Лихачевська А. Обґрунтування типу конкурентної стратегії торгівельного підприємства. *Молодий вчений*. 2020. № 12 (88). С. 146–149.
22. Лищенко М. О. Аналіз фінансової стійкості підприємства як елементу забезпечення фінансової стабільності роботи підприємства. *Вісник Черкаського університету*. 2018. № 2. С. 49–56.
23. Немашкало К.Р., Хахалев Д.О., Мануйлов О.В. Методологічні підходи до управління сталим розвитком підприємства в умовах нестабільності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9. № 1. С. 365–371. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-62>. URL : http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/06/ujae_2024_r01_a62.pdf (дата звернення 24.04.2025)
24. Олійник І. Підвищення стійкості організаційного розвитку вітчизняних підприємств в умовах цифровізації економіки. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Економіка. 2022. №14. С. 37-42.
25. Офіційний сайт China Aviation Industry Corporation. URL: <http://www.avic1.com> (дата звернення 26.03.2025).
26. Офіційний сайт Державної авіаційної служби України. URL: <http://avia.gov.ua> (дата звернення 25.03.2025).
27. Офіційний сайт Державного підприємства «Антонов». URL: <https://www.antonov.com> (дата звернення 17.04.2025).
28. Офіційний сайт Державного підприємства «Івченко-Прогрес». URL: <https://ivchenko-progress.com/?lang=ua> (дата звернення 17.04.2025).
29. Офіційний сайт Державного підприємства «Харківське державне авіаційне виробниче підприємство». URL: <https://ksamc.com.ua> (дата звернення 17.04.2025).
30. Офіційний сайт Державного концерну Укроборонпром. URL: <https://ukroboronprom.com.ua> (дата звернення 17.04.2025)
31. Офіційний сайт Міжнародної асоціації повітряного транспорту (IATA). URL: <https://www.iata.org> (дата звернення 26.03.2025).

32. Офіційний сайт Міжнародної організації цивільної авіації (ІКАО). URL: <https://www.icao.int> (дата звернення 26.05.2025).
33. Офіційний сайт АТ «Мотор Січ». URL: <https://motorsich.com> (дата звернення 12.04.2025).
34. Перспективи виробництва вертолітної техніки в Україні. URL: <http://ua.industryall.biz/news/ukraine/199/prospects-production-helicopters-ukraine> (дата звернення 28.05.2024).
35. Індекс інфляції в Україні 2024. Міністерство фінансів України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/> (дата звернення 22.04.2025).
36. Прохорова Ю.В. Підходи до формування моделі стратегічного управління потенціалом підприємства. Вісник ХПІ. 2010. № 58. С. 78-82. URL : <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/e543d921-627b-4181-91d3-23b9cc44fe8a/content> (дата звернення 14.04.2025)
37. Кібук Т.М. Особливості впровадження управління стратегічним потенціалом в процес розробки та реалізації стратегії підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 7. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_7_32 (дата звернення 15.04.202)
38. Тесленок І.М., Павлішина Н.М., Железняк Ю.А. Стратегія сталого розвитку : концептуальні засади. *Економічний простір*. 2024, №196, С 111-116 <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/01/196-111-116-teslenok.pdf>
39. Нечаєва І.А., Панкова А.Ю. Ризикорієнтований підхід до управління змінами. *Управління змінами та інновації*, 2023. №8. С. 23-27. doi: 10.32782/СМІ/2023-8-4
40. Gudz P., Gudz M., Pankova A. Transformation of the classical model of the economy in the conditions of digitalization. International Scientific Conference Modern Economic Science Development in the Context of Digitalisation : Conference Proceedings (September 22–23, 2023). Riga, Latvia : Baltija Publishing, 148 pages. P.24-29 DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-352-1-5>

41. Effective Management in the Remote Work Environment Valentyna Chychun¹ , Natalia Chaplynska² , Oksana Shpatakova³ , Alla Pankova⁴ , Volodymyr Saienko⁵ Journal of System and Management Sciences Vol. 13 (2023) No. 3, pp. 244-257 DOI:10.33168/JSMS.2023.0317 <http://www.aasmr.org/jsms/Vol13/No.3/Vol.13.3.17.pdf>
42. Modernization of public administration in Eastern Europe in the context of implementation of digitalization. Maryna Shashyna ; Petro Gudz ; Alla Pankova ; Olesia Benchak ; Oksana Nemyrovska Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, Vol 4, Iss 13 (124), Pp 57-65 (2023) URL: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2023.285746>; DOI: 10.15587/1729-4061.2023.285746
43. Нечаєва, І., Панкова, А. Управління підприємствами в умовах невідзначеності: інтеграція сучасних підходів менеджменту та принципів VUCA-світу. *Сталий розвиток економіки*, 3(50). 2024. С.452-457. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-68>
44. Панкова А.Ю, Панков Д.О. Обґрунтування доцільності впровадження змін на підприємстві. *«Економічний простір»*.- 2024. №194. С.177-182- Режим доступу: DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.194.177-182>
45. Пуліна Т.В. Генезис кластерних об'єднань підприємств. Проблеми економіки. 2013. № 3. С. 134-142.
46. Пуліна Т.В. Методичні підходи до створення та розвитку кластерних об'єднань підприємств харчової промисловості : монографія. Запоріжжя : Акцент, 2013. 408 с.
47. Пуліна Т. В., Тесленок І. М., Носов М. П. Проблеми та перспективи розвитку бізнес-інкубаторів в Україні як інноваційної організаційної структури. *Ефективна економіка*. 2019. URL: <http://tempus.nung.edu.ua/uk/news>. <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7471>.
48. Пуліна Т.В. Визначення конкурентної позиції підприємства на світовому ринку металургійної продукції. *Науковий вісник Національного лісо-технічного університету*. 2015. Вип. 25.1. С. 230–239.

49. Belinska, Y., Matvejiuk, L., Shmygol, N., Pulina, T., & Antoniuk, D. (2021). EU agricultural policy and its role in smoothing the sustainable development of the EU's agricultural areas. In IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. Vol. 628, No. 1, p. 012030). IOP Publishing.