

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес-технологій та економіки

(повне найменування інституту, факультету)

Економіка та митна справа

(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка
до дипломного проєкту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему: Механізми підготовки управлінського персоналу

Виконав: студент(ка) II курсу,
групи БТЕз-0213м

Спеціальності 051 Економіка
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)
Управління персоналом та економіка праці

Шпаков В.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник Соколов А.В.

(прізвище та ініціали)

Рецензент Цвілій С.М.

(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
 (повне найменування закладу вищої освіти)

Факультет Бізнес-технологій та економіки
 Кафедра Економіка та митна справа
 Ступінь вищої освіти магістр
 Спеціальність 051 Економіка _____
 (код і найменування)
 Освітня програма (спеціалізація) Управління персоналом та економіка праці _____
 (назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____
Соколов А.В.
«14» жовтня 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Шпаков Віктор Вікторович
 (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Механізми підготовки управлінського персоналу _____
 керівник проєкту (роботи) Соколов Андрій Васильович, к.держ. упр., доцент
 (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
 затверджені наказом закладу вищої освіти від «04» листопада 2024 року № 451
2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 11.12.2024 р.
3. Вихідні дані до проєкту (роботи) праці українських і зарубіжних вчених, матеріали періодичних видань, статистичні матеріали, законодавчі акти, внутрішня документація підприємства _____
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) _____
1. Теоретико-методичні основи використання функціональної підготовки управлінського персоналу в системі менеджменту підприємства.
2. Динамічні зміни потреб в управлінських кадрах та розвиток систем функціональної підготовки менеджерського персоналу
3. Інструменти та підходи до функціональної підготовки управлінського персоналу в системі управління підприємством.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
1	Соколов А.В., доцент кафедри ЕМС	14.10.24	05.11.24
2	Соколов А.В., доцент кафедри ЕМС	14.10.24	12.11.24
3	Соколов А.В., доцент кафедри ЕМС	05.11.24	19.11.24
Нормоконтроль	Лісніченко М.О., доцент кафедри ЕМС	30.11.24	06.12.24

7. Дата видачі завдання «14» жовтня 2024 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	02.09.24-11.09.24	
2	Вивчення літературних джерел	15.09.24-23.10.24	
3	Збір матеріалу на дипломну роботу	15.09.24-05.11.24	
4	Групування та аналіз зібраного матеріалу	14.10.24-05.11.24	
5	Виконання першого розділу	14.10.24-05.11.24	
6	Виконання другого розділу	16.10.24-12.11.24	
7	Виконання третього розділу	05.11.24-19.11.24	
8	Формування висновків та рекомендацій	20.11.24-26.11.24	
9	Оформлення дипломної роботи	05.11.24-26.11.24	
10	Перевірка роботи керівником	27.11.24-30.11.24	
11	Одержання відгуку та рецензії	08.12.24	
12	Попередній захист дипломної роботи	04.12.24-08.12.24	
13	Подання роботи на кафедру	11.12.24	
14	Захист дипломної роботи	19.12.24-24.12.24	

Студент(ка)

(підпис)

Шпаков В.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник проєкту (роботи)

(підпис)

Соколов А.В.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота містить 125 с., 11 табл., 8 рис., 66 джерел.

Об'єкт дослідження – процеси становлення, функціонування, розвитку механізмів функціональної підготовки управлінського персоналу в рамках управління підприємством.

Предмет дослідження – теоретичний, методологічний і практичний виміри, пов'язані з формуванням, функціонуванням, розвитком і механізмами, спрямованими на функціональну підготовку в управлінні підприємствами (організаціями).

Мета роботи – розробка теоретико-методичних завдань, а також практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності управління компанією шляхом підвищення кваліфікації управлінського персоналу та підвищення його функціональної підготовки.

Методи дослідження – діалектичний метод, системний і функціональний підходи, когнітивне моделювання.

Проблеми, пов'язані з організацією та фінансуванням функціонального навчання для управлінської команди, стають дедалі актуальнішими у світлі цілей, з якими стикається керівництво на підприємствах чи організаціях. Традиційний метод управління персоналом зазвичай спирається на досить вузьке коло інструментів і прийомів. Для посилення потенційного впливу на якість підготовки управлінських кадрів доцільно задіяти відповідні функціональні та функціонально-структурні засоби..

В роботі викладені:

- а) теоретико-методичні основи використання функціональної підготовки управлінського персоналу в системі менеджменту підприємства;
- б) динамічні зміни потреб в управлінських кадрах та розвиток систем функціональної підготовки менеджерського персоналу;
- в) інструменти та підходи до функціональної підготовки управлінського персоналу в системі управління підприємством.

УПРАВЛІНСЬКІ КАДРИ, ФУНКЦІОНАЛЬНА ПІДГОТОВКА, УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ, ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ, КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ

ЗМІСТ

Завдання на дипломну роботу.....	2
Реферат.....	4
Вступ.....	6
1 Теоретико-методичні основи використання функціональної підготовки управлінського персоналу в системі менеджменту підприємства.....	11
1.1. Змістовно-сутнісні характеристики функціональної підготовки управлінського персоналу в системі менеджменту.	11
1.2 Огляд практичних інструментів підготовки управлінського персоналу організаційному менеджменту	24
1.3 Підвищення ефективності менеджменту персоналу на підприємствах: багатокритеріальний підхід та інструменти реалізації	31
Висновки до розділу 1	41
2 Динамічні зміни потреб в управлінських кадрах та розвиток систем функціональної підготовки менеджерського персоналу	43
2.1 Організаційно-економічне забезпечення ефективності управління персоналом в умовах сучасних викликів.....	43
2.2 Аналіз впливу зовнішніх факторів на ефективність менеджменту персоналу промислових підприємств України	57
2.3 Сучасні методи оцінки ефективності кадрової політики.....	71
Висновки до розділу 2	81
3 Інструменти та підходи до функціональної підготовки управлінського персоналу в системі управління підприємством	83
3.1 Організаційно-економічний механізм забезпечення ефективності управління персоналом.....	83
3.2 Основні аспекти та детермінанти функціональної підготовки управлінських кадрів	95
3.3 Організаційно-інструментальне впровадження функціональної підготовки та розвитку управлінського персоналу в системі менеджменту	107
Висновки до розділу 3	116
Висновки	118
Перелік посилань.....	120

ВСТУП

Актуальність теми. Одним із важливих обов'язків ефективного управління персоналом є акцент на застосуванні персоналу, його підготовці та пов'язаному з цим формуванні витрат на визначені заходи. Зрозуміло, що вища ефективність досягається, коли є менша швидкість потоку в поєднанні з більшими результатами. Таким чином, існує пряма залежність між скороченням витрат і ефективністю управління персоналом. І навпаки, скорочення витрат, пов'язаних із продажами, може негативно вплинути на загальну ефективність щоденних операцій компанії, що призведе до зниження мотивації та зацікавленості в досягненні високих результатів. У зв'язку з цим проблеми, пов'язані з організацією та фінансуванням функціонального навчання для управлінської команди, стають дедалі актуальнішими у світлі цілей, з якими стикається керівництво на підприємствах чи організаціях. Традиційний метод управління персоналом зазвичай спирається на досить вузьке коло інструментів і прийомів. Для посилення потенційного впливу на якість підготовки управлінських кадрів доцільно задіяти відповідні функціональні та функціонально-структурні засоби. Розгляд міждисциплінарного підходу дозволяє розглядати психологічні, організаційні, особистісні та економічні фактори в рамках завдань управління організацією. Інтегруючи ці фактори з витратами на технічне обслуговування та розвиток, можна створити комплексну архітектурну структуру для компанії чи організації.

Провідними діячами в дослідженні менеджменту продажів є перш за все визнані американські та англійські вчені, в тому числі M. Armtpong, J. Gibson, G. Decler, N. Korneliu, J. Cole, P. Mylc, P.M app, D. Toppington, C. Тейлоп, Л. Холл. Їхні внески отримали значну підтримку та визнання в Україні, що призвело до прогресу в місцевих дослідженнях щодо менеджменту продажів. Крім того, питанням ефективного менеджменту в промисловому секторі займалися вітчизнянні дослідники, серед цих спеціалістів варто відзначити

О. Амокова, Л. Балабанову, Н. Василенка, Н. Хавкалову, І. Зінов'єва, Л. Ніколаєнко, В. Нікіфопенка, О. Капдак, Г. Чепевко.

Невирішені питання, що стосуються підготовки, перепідготовки та розвитку персоналу, стали підставою для вибору теми дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Обраний напрямок досліджень збігається з фундаментальними науковими дослідженнями кафедри економіки та митної справи: «Дослідження формування та функціонування бізнес-екосистем в умовах сталого розвитку».

Мета і задачі дослідження. Метою даної роботи є розробка теоретико-методичних завдань, а також практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності управління компанією шляхом підвищення кваліфікації управлінського персоналу та підвищення його функціональної підготовки.

Для досягнення поставленої цілі в роботі вирішено наступні задачі:

- визначити змістовні прийоми, що використовуються у функціональному навчанні управлінського персоналу в контексті управління;
- зосередитися на теоретичних аспектах створення інструменту функціональної підготовки управлінського персоналу в організаційному менеджменті;
- встановити методичні завдання щодо організації та оцінки ефективності впровадження функціонального навчання управління персоналом на підприємствах;
- визначити організаційні завдання щодо інтеграції засобів функціонального навчання в управління персоналом підприємств;
- визначити основні напрями розвитку функціональної підготовки керівного персоналу;
- розділити позитивні та інноваційні організаційні характеристики на етапі реалізації функціонального навчання управлінського персоналу та підвищення його професійних навичок.

Об'єктом дослідження є процеси становлення, функціонування, розвитку механізмів функціональної підготовки управлінського персоналу в рамках управління підприємством.

Предметом дослідження є теоретичний, методологічний і практичний виміри, пов'язані з формуванням, функціонуванням, розвитком і механізмами, спрямованими на функціональну підготовку в управлінні підприємствами (організаціями).

Методи дослідження. Поставлені цілі та завдання дослідження вирішуються за допомогою різноманітних загальнонаукових та спеціальних методів. До них належать діалектичний метод, який допомагає зрозуміти еволюцію підходів до вивчення категорій і понять, що мають відношення до дослідження; статистичний аналіз, який допомагає виявити тенденції в управлінні персоналом і функціональному навчанні. Для аналізу та моніторингу ефективності управління персоналом та завдань його функціональної підготовки використовуються системний і функціональний підходи. Експертними оцінками визначено цільові значення показників, що визначають функціональні процеси в рамках моделі ефективного управління каналом збуту та його нових функціональних підготовок. Нарешті, когнітивне моделювання використовується для тестування сценаріїв щодо змін у структурній ефективності управління персоналом та цілей його функціонального навчання на робочому місці.

Інформаційною базою дослідження послужили праці відомих вітчизняних та зарубіжних вчених, присвячені питанням ефективності управління персоналом, чинні законодавчі та нормативні документи Кабінету Міністрів України, офіційні матеріали Національної служби статистики України, регіональних статистичних організацій, а також інформаційно-аналітичні ресурси, статистичні та фінансові звіти підприємств.

Практичне значення одержаних результатів впливають із комплексного вивчення теоретичних і методологічних принципів, розроблених для забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. Це сприятиме

ефективній стратегії його вдосконалення, оптимізації використання інтелектуального, соціального та людського капіталу підприємства та, зрештою, покращить організаційну та економічну основу для ефективного управління.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає в розробці теоретико-методологічних завдань з управлінської точки зору, а також практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління підприємством, після затвердження їх функціональної підготовки, що відображено у наступних положеннях:

удосконалено:

- систематичний метод визначення організаційних завдань для інтеграції засобів функціонального навчання в управління підприємством, спираючись на дані щодо функціонального навантаження співробітників у кожному відділі та вищого керівництва, відповідального за управління персоналом;

- оцінка тенденцій розвитку та оцінка систем та інструментів для функціонального навчання персоналу, посилення зростання та розвитку персоналу організації та створення умов для підвищення кваліфікації, навчання та підготовки разом з очікуваннями керівництва.

дістали подальшого розвитку:

- теоретичні основи використання інструментарію функціональної підготовки управлінського персоналу в менеджменті організації, що базуються на його типології з розподілом на зовнішні та внутрішні, превентивні, адаптивні, активні та пасивні інструменти для досягнення професійного зростання керівників і спеціалістів, а також інтеграції відповідних інструментів у загальну систему менеджменту підприємства шляхом впровадження правил і процедур управління кар'єрою, формування систем мотивації та стимулювання управлінського персоналу.

- пріоритетні напрями розвитку функціональної підготовки управлінського персоналу передбачають включення економічно обґрунтованих рішень і процедур підготовки та перепідготовки кадрів, підвищення їх

кваліфікації, а також спрощення систем менеджменту за рахунок розширеного використання аутсорсингу в управлінні основною діяльністю або її окремими фрагментами з урахуванням важливості останніх для збереження контролю над організацією.

Апробація результатів дипломної роботи. Основні результати дипломної роботи були викладені і ухвалені на щорічній науково-практичній конференції викладачів, науковців, молодих учених, аспірантів та студентів «Тиждень науки 2024» (Запоріжжя, 2024 р.).

Структура і обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг дипломної роботи – 125 сторінок, 11 таблиць, 8 рисунки. Список використаних джерел нараховує 66 найменувань.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ПІДГОТОВКИ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Змістовно-сутнісні характеристики функціональної підготовки управлінського персоналу в системі менеджменту.

Ключовими факторами, що впливають на кадровий потенціал будь-якої організації, є якість і компетентність її керівного персоналу. Ці елементи необхідні для успішного впровадження, розвитку та загальної гнучкості в адитивних і адаптивних системах управління. Індивідуальний потенціал співробітників виступає як функціональний аспект економічного потенціалу організації, який лежить в основі ефективної діяльності. З формальної точки зору, підприємство не обов'язково зосереджується на посиленні цього структурного потенціалу, досягаючи успіху. Однак для цього він повинен мати певну майбутню конкурентну перевагу, яка може виникнути в результаті приватизації, потенційно збільшуючи ризик неефективного управління в повсякденній діяльності або підтримці найвищого рівня зайнятості з необмеженою кількістю висококваліфікованого та мотивованого персоналу для навчання внутрішнього, допоміжного персоналу. У той час як перша умова може бути складною для компаній, що діють в умовах природних або штучних монополій, друга умова, як правило, недосяжна через об'єктивні реалії масової міграції та труднощі у створенні концентрованої робочої сили, здатної задовольнити такі високі вимоги, особливо коли керівництву потрібно адаптуватися до конкретних умов даної галузі.

Ефективність мобілізації економічного потенціалу суттєво підвищується, коли підприємство (організація) має можливість добровільно здійснювати заходи на власну користь, незалежно від обставин. Це, у свою чергу, дозволяє помітно підвищити економічну ефективність і конкурентоспроможність. У цьому відношенні вкрай важливо враховувати конкретні аспекти, такі як

спеціалізація компанії та галузі, масштаб, розмір і повна капіталізація, які є життєво важливими для формування та виконання кадрової політики організації. Крім того, методи, які використовуються в цьому контексті, є важливими для визначення та конкуренції в методах, заходах, інструментах і процедурах, необхідних для створення професійної структури та сприяння розвитку персоналу.

Загальновідомо, що в теорії управління персоналом існують різні категорії щодо класифікації кадрової політики підприємства (або організації). Ці класифікації включають підхід до персоналу на роботі, розрізняючи відкриту та закриту кадрову політику; ступінь впливу керівництва на кадрову ситуацію, який можна класифікувати як пасивну, активну, превентивну або активну кадрову політику; і очікування щодо компетентності персоналу разом із рівнем діагностичних процедур, класифікованих як терпляча або авантюрна кадрова політика [1]. Відкрита кадрова політика характеризується готовністю організації взаємодіяти з потенційними діловими партнерами на будь-якому рівні, що дозволяє співпрацювати, починаючи від нижчих рівнів до вищих бізнес-рівнів. Організація готова прийняти на роботу будь-якого кваліфікованого спеціаліста, незалежно від попереднього досвіду роботи в подібних організаціях. Цей тип кадрової політики, як правило, приймається новими організаціями, які прагнуть до агресивного позиціонування, прагнучи швидкого визнання та швидкого просування у відповідних галузях. Закрита кадрова політика має місце, коли організація вирішує заповнити нові посади виключно співробітниками нижчого рівня, а вакантні посади заповнюються лише наявними співробітниками. Цей підхід підходить для організацій, які надають пріоритет розвитку специфічної культури співпраці та забезпечують безпечну діяльність своїх співробітників.

Пасивна політика щодо талантів існує, коли керівництво організації не має чітко визначеного плану дій для свого персоналу, що призводить до зосередження уваги лише на пом'якшенні негативних результатів шляхом особистої оцінки та загальної діагностики ситуації. Навпаки, підприємництво

часто працює в рамках інтенсивного моніторингу конфліктних ситуацій, намагаючись вирішити ці проблеми будь-якими доступними засобами, часто без ретельного аналізу їх глибинних причин або потенційних наслідків. Активна кадрова політика реалізується, коли керівництво активно спостерігає ознаки негативних обставин, пов'язаних з персоналом, досліджує джерела конфліктів, усуває відсутність мотивації до високої продуктивності, розпізнає кризові ситуації. Організація вживає заходів для вирішення цих криз, наголошуючи на аналізі факторів, які призвели до кожної проблеми. Як правило, служби персоналу в таких організаціях мають інструменти для оцінки поточної ситуації та надання відповідної екстреної підтримки. Превентивна кадрова політика приймається, коли компанія має реалістичні прогнози щодо розвитку ситуації. Роль таких організацій у сфері обслуговування людей виходить за межі простого діагностування проблем; це також передбачає передбачення поточних людських обставин. Їхні прикладні програми включають негайні та короткострокові прогнози попиту, що стосуються як якості, так і кількості, разом із встановленими завданнями щодо застосування персоналу. Динамічна кадрова політика виникає тоді, коли організація має не тільки прогнози, а й стратегії впливу на ситуацію. Служба людських ресурсів оснащена для подолання цільової антипіз для кожної програми, забезпечуючи постійний моніторинг обставин і координуючи виконання програми, враховуючи як зовнішні, так і внутрішні впливи.

Раціональна кадрова політика організації передбачає наявність у керівництва якісного діагнозу та обґрунтованого прогнозу розвитку ситуації. Для цього необхідно забезпечити доступ до інструментів діагностики персоналу та прогнозування кадрової ситуації на середньострокову перспективу. Програми розвитку організації мають включати якісні та кількісні прогнози потреб у кадрах на різні часові періоди.

У разі авантюристичної кадрової політики організація зазвичай позбавлена якісного аналізу та обґрунтованих прогнозів. Однак намагається впливати на ситуацію, спираючись на недостатньо аргументовані дані. Кадрова

служба в таких умовах зазвичай не володіє необхідними ресурсами для прогнозування та діагностики, а кадрові плани часто орієнтовані виключно на досягнення стратегічних цілей організації без належного аналізу змін у кадровій ситуації. Робота з персоналом у таких умовах часто базується на суб'єктивних уявленнях про цілі та завдання.

На сучасному етапі управління персоналом є одним із ключових чинників успішної діяльності підприємств. Керівники дедалі більше усвідомлюють, що людський ресурс є невід'ємною частиною організації, яка потребує системного та відповідального підходу до управління. Основне завдання керівника з персоналу полягає у формуванні кадрової політики, яка відповідатиме стратегічним цілям підприємства. Розробка кадрової політики є важливим елементом стратегічного планування, адже вона передбачає відповіді на всі ключові питання, пов'язані з управлінням персоналом.

Система управління персоналом є основоположною складовою розвитку будь-якої організації. Вона виникає разом із появою підприємства і впливає на його успішність. Щоб розвиток управління персоналом мав системний та регульований характер і забезпечував якісні зміни, він повинен базуватися на наукових принципах.

Проблема пошуку висококваліфікованих працівників є однією з найактуальніших для сучасних підприємств в умовах ринкової економіки. Грамотно організований процес підбору персоналу здатний значно підвищити ефективність діяльності організації. Система відбору кадрів повинна базуватися на постійному вдосконаленні методів роботи з персоналом, а також на використанні інноваційних досягнень як вітчизняної, так і зарубіжної науки.

Для забезпечення ефективного функціонування підприємства кадрова політика має постійно вдосконалюватися. Це передбачає систематичне впровадження інноваційних методів управління, аналіз актуальних проблем і формування кадрової політики як ключового інструменту стратегічного управління. На основі вивчення існуючих викликів у сфері кадрової політики можна виділити кілька напрямів для її удосконалення, зокрема: оптимізація

управління кадровим складом, покращення системи мотивації, розвиток інформаційного забезпечення, удосконалення соціальних відносин і впровадження контролінгу персоналу.

Інноваційні підходи до управління персоналом мають враховувати специфіку людських ресурсів, що зумовлює необхідність акценту на таких аспектах [2]:

- інтелектуальний розвиток працівників передбачає наявність емоційно-смыслові реакції на зовнішні впливи, що робить взаємодію між співробітником і підприємством двосторонньою;
- здатність до постійного розвитку є одним із найважливіших і довготривалих ресурсів, що сприяють підвищенню ефективності підприємства;
- збільшення тривалості трудового життя сучасних працівників (30–50 років) створює умови для формування довгострокових відносин між співробітником і організацією;
- усвідомлення працівниками своїх цілей у межах займаної посади є важливим чинником. Люди приходять на підприємство з очікуванням реалізації своїх життєвих планів, що зумовлює необхідність взаємного задоволення цілей обох сторін — працівника і підприємства.

Критичний аналіз сучасних наукових досліджень у сфері менеджменту персоналу та спостереження за діяльністю вітчизняних підприємств свідчать, що для забезпечення економічного зростання і сталого розвитку доцільним є впровадження активної та превентивної кадрової політики за умови її раціонального характеру. З урахуванням вимог безпеки діяльності організацій набуває актуальності впровадження закритого типу кадрової політики. Це створює певні обмеження для формування гнучкої системи управління, зокрема у сфері добору персоналу [3].

Таким чином, особливого значення набуває розвиток управлінського персоналу. Це включає підвищення рівня компетентності, здатності сприймати інноваційні рішення та забезпечувати узгодженість між професійними цілями працівників і стратегічними завданнями організації.

Сучасні підходи до підготовки управлінських кадрів здебільшого залишаються традиційними за своєю сутністю. Більшість організацій орієнтується на заходи з підвищення кваліфікації та формальне дотримання кваліфікаційних вимог, що часто призводить до відсутності продуктивного зв'язку між теоретичними знаннями та практичним досвідом. Це, своєю чергою, зумовлює недостатній рівень професійності управлінського персоналу та вимагає впровадження нових підходів до його підготовки, спрямованих на вдосконалення професійної компетенції відповідно до завдань розвитку організації.

Професійний розвиток управлінських кадрів являє собою багатоступеневий і складний процес, спрямований на набуття необхідних знань, навичок і умінь, що формують професіоналізм керівників. Для забезпечення прогресивного розвитку суб'єктів економічної діяльності необхідно створення ефективної системи управління, укомплектованої висококваліфікованими управлінськими кадрами. Досягнення цієї мети потребує розробки дієвих програм формування кадрового потенціалу управлінців, а також впровадження єдиного професійно-компетентнісного підходу до підготовки кадрів нового покоління, що відповідає сучасним викликам, пов'язаним із впровадженням інновацій у виробничу та управлінську діяльність організацій.

На сучасному етапі суспільного розвитку людина розглядається як ключовий фактор економічного зростання. Кількісний та якісний склад населення значною мірою визначає потенціал розвитку та вдосконалення всіх сфер життя суспільства. Сучасні тенденції характеризуються модернізацією економіки, впровадженням новітніх технологічних процесів у виробництво та пошуком шляхів інтенсивного використання трудового потенціалу. Крім того, економічні умови дедалі більше інтегрують процес удосконалення матеріально-речових і людських ресурсів виробництва.

Одним із визначальних чинників ефективності як окремого підприємства, так і цілої галузі економіки, є кадрове забезпечення. Перед розробкою

стратегічних планів та оцінкою ресурсних можливостей необхідно насамперед сформувати професійну команду, здатну досягати поставлених цілей. Кадрове забезпечення повинно відповідати сучасним вимогам виробництва, слугувати базою для всієї діяльності організації та сприяти її успішному функціонуванню. Таким чином, діяльність із кадрового забезпечення має враховувати актуальні підходи, відповідати специфіці виробництва та створювати умови для реалізації стратегічних завдань організації [4].

У науковій літературі відсутнє чітке визначення поняття кадрового забезпечення. У загальному розумінні кадрове забезпечення є одним із напрямів кадрової політики, що відображає результат формування персонального складу, який за своїми характеристиками відповідає стратегічним і тактичним цілям організації. Основною метою кадрового забезпечення є розвиток кадрового потенціалу організації.

Під формуванням кадрового складу розуміють низку процесів, що варіюються залежно від етапу роботи з персоналом. Це може включати «пошук–відбір–підбір» співробітників, тобто первинне формування кадрового складу. Також важливим є подальший розвиток персоналу, що передбачає навчання, підвищення мотивації, розвиток компетенцій і управління кар'єрою, спрямоване на максимальне розкриття потенціалу працівників.

Важливо враховувати відповідність кількісних і якісних характеристик персоналу поточним потребам організації та її перспективним цілям. Удосконалення кадрового потенціалу має орієнтуватися не лише на залучення нових фахівців, але й на розвиток можливостей уже наявних працівників. Таким чином, кадрове забезпечення слід розглядати як систему, процес і механізм, ключовою складовою яких є розвиток і підготовка персоналу.

Основою кадрового забезпечення будь-якої організації виступає кадрове планування, оскільки саме в процесі планування визначаються кількісні та якісні потреби в персоналі. Як зазначає Ганслі Теренс, кадрове планування — це «процес визначення кількісної та якісної потреби організації в персоналі в майбутньому і оцінки того, якою мірою ця потреба може бути задоволена» [5].

Проте, на наш погляд, таке визначення потребує уточнення. У рамках кадрового планування важливо не лише визначити потребу та рівень її задоволення, але й встановити цілі, сформулювати завдання та затвердити заходи, спрямовані на своєчасне задоволення потреби, створення умов для адаптації, закріплення, розвитку персоналу та підвищення ефективності його праці.

Кадрове планування передбачає досягнення таких цілей:

- забезпечення організації персоналом необхідної якості та в потрібній кількості;
- оптимальне використання кадрового потенціалу організації;
- прогнозування та запобігання проблемам, що виникають через дисбаланс кадрового складу.

З огляду на зазначене, кадрове забезпечення є важливим елементом загальної системи управління персоналом, що спрямоване на реалізацію стратегічних і тактичних завдань організації.

Результати кадрового планування мають безпосередній вплив на інші елементи системи кадрового забезпечення. Воно виступає необхідним інструментом для вдосконалення процесів найму персоналу, організації заходів із розвитку працівників, а також визначення джерел задоволення потреби в персоналі.

Кадрове планування тісно пов'язане з підсистемою кадрового маркетингу. Найбільш вдалим є визначення В. С. Дієсперова, згідно з яким «маркетинг персоналу – це вид управлінської діяльності, спрямований на довгострокове забезпечення організації людськими ресурсами, які формують її стратегічний потенціал і дозволяють більш продуктивно вирішувати поставлені перед нею цілі та завдання» [6]. Основною метою кадрового маркетингу є досягнення оптимального балансу між попитом і пропозицією для задоволення потреб у праці.

Наступним важливим елементом системи кадрового забезпечення є набір персоналу, який, з одного боку, розглядається як складова кадрового

маркетингу, а з іншого – як самостійний системоутворюючий елемент кадрового забезпечення, адже цей процес є складним і багатограним.

У вузькому сенсі набір персоналу є завершальною фазою формального комплектування штату, тобто встановлення трудових відносин відповідно до трудового законодавства України. У ширшому контексті це низка заходів, спрямованих на залучення кандидатів, які відповідають вимогам організації та здатні досягати її цілей. Набір персоналу охоплює такі етапи, як набір, відбір і підбір кандидатів, які супроводжуються процедурами оцінки.

Однак процес найму не гарантує формування стабільного кадрового складу з потенціалом до розвитку. Для цього необхідно забезпечити закріплення працівників на робочих місцях шляхом мінімізації чинників, що спричиняють реальну чи потенційну плинність кадрів, а також створення умов для підвищення мотивації та задоволеності працею.

Як правило, закріплення персоналу тісно пов'язане із системою мотивації та стимулювання праці, що часто призводить до недооцінки цього процесу як самостійного явища. У зв'язку з цим у літературі відсутній цілісний підхід до розуміння та реалізації заходів із закріплення персоналу, а також саме визначення цього поняття. Для формування понятійного апарату пропонується таке визначення: закріплення персоналу – це система заходів, спрямована на довгострокове утримання працівників у межах організації, зниження рівня плинності кадрів, мінімізацію конфліктів між інтересами працівників і можливостями організації щодо їх задоволення.

Основою закріплення персоналу є принцип поєднання взаємодії між людиною та організацією. Ця взаємодія має двосторонній характер: як організація оцінює працівника, так і працівник оцінює організацію.

Розвиток персоналу є ще одним важливим елементом системи кадрового забезпечення, який дозволяє реалізувати стратегічні цілі організації. Крім того, розвиток персоналу сприяє закріпленню кадрів, оскільки надає можливості для задоволення потреб вищого рівня, таких як самореалізація, визнання, досягнення успіху та саморозвиток.

У науковій літературі представлено чимало визначень розвитку персоналу. На нашу думку, розвиток персоналу – це постійний процес вдосконалення працівників, спрямований на їх підготовку до виконання нових функцій, обіймання нових посад і виконання завдань на більш високому та продуктивному рівні.

Для формування основ дослідження кадрового забезпечення необхідно розглянути його як процес та як механізм. На рисунку 1.1 представлений взаємозв'язок системи, процесів і механізмів кадрового забезпечення.

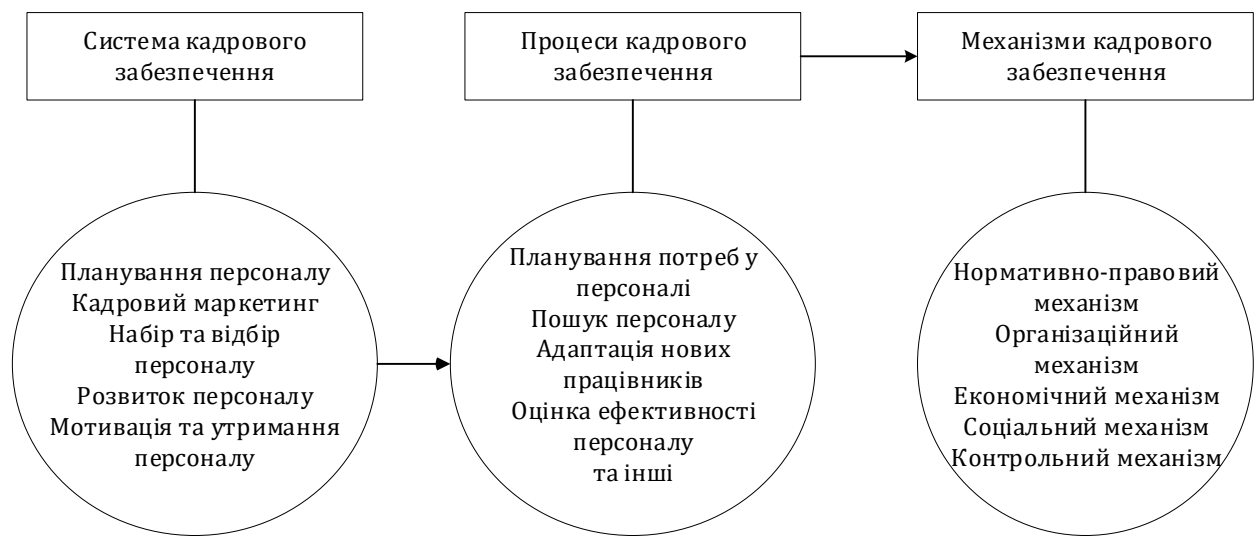


Рисунок 1.1 - Взаємозв'язок системи, процесів і механізмів кадрового забезпечення.

Елементи системи кадрового забезпечення, розподіляючись на окремі операції та дії, трансформуються у конкретні кадрові процеси. До таких процесів належать, наприклад, процеси набору персоналу, планування персоналу, адаптації, навчання тощо. Вони представляють собою систематичні та безперервні заходи, спрямовані на формування кадрового складу організації та підтримання його в необхідному стані.

Механізм кадрового забезпечення являє собою сукупність форм та методів, що використовуються для реалізації процесів системи кадрового

забезпечення. Його особливістю є деталізованість та фрагментованість, які дозволяють вибрати оптимальний набір інструментів для вирішення завдань з формування та розвитку кадрового складу організації.

Слід підкреслити, що підвищення професіоналізму та компетентності управлінського персоналу значно впливає на рівень розвитку інтелектуального капіталу підприємств та організацій. Інтелектуальний капітал організації включає три основні компоненти: людський, структурний і ринковий. Зокрема, саме людський капітал є ключовою складовою, яка визначає можливості здійснення організаційно-управлінських процесів, стратегічного розвитку підприємств і формування конкурентних переваг.

Людський капітал є особливою цінністю підприємства, оскільки він включає знання, освіту, практичні навички, творчі та інтелектуальні здібності працівників, їхні моральні цінності, мотивацію, культурний рівень. Саме ці характеристики визначають здатність працівника генерувати ефективні рішення та брати участь у виробничих процесах.

Важливо зазначити, що людський капітал не є тотожним інтелектуальному капіталу. Людський капітал має більш персоніфікований характер і належить конкретній особистості. У той час, як носіями інтелектуального капіталу можуть бути не лише індивіди, а й групи, підприємства чи навіть суспільство в цілому. Таким чином, людський капітал є основою інтелектуального капіталу, виконуючи системоутворюючу роль і слугуючи джерелом формування всіх інших його складових.

За характером корисності інтелектуальний капітал поділяється на негативний, пасивний і позитивний [7].

Негативний інтелектуальний капітал індивіда являє собою накопичення специфічних знань, псевдознань, навичок, а також моральних і психологічних відхилень, які дозволяють людині отримувати дохід або інші блага через протиправну, аморальну, шахрайську чи некомпетентну діяльність. Така поведінка перешкоджає творчій діяльності інших людей. Особи з негативним інтелектуальним капіталом виступають лише споживачами й руйнівниками, які

привласнюють частину національного багатства без внесення власного внеску в його створення.

Корпоративний негативний інтелектуальний капітал формується за рахунок накопичення співробітниками підприємства негативного індивідуального інтелектуального капіталу. До його складових належать застарілі технології, зношене обладнання, неефективний менеджмент, неліквідна продукція, невиправдана організаційна структура, які роблять підприємство неефективним і збитковим. До таких суб'єктів господарювання можна віднести підприємства-одноденки, «фінансові піраміди», рейдерські організації або інші структури зі злочинними чи фальшивими цілями, а також нерентабельні та неконкурентоспроможні підприємства із застарілою продукцією або послугами, що не користуються попитом.

Національний негативний інтелектуальний капітал – це сукупність негативного індивідуального та корпоративного інтелектуального капіталу. Він включає корумповані державні інститути, некомпетентних і безвідповідальних чиновників, неефективні управлінські технології, низьку якість систем освіти, науки, охорони здоров'я, а також низький рівень життя населення. Такий капітал формується на основі егоцентричного й байдужого до долі країни менталітету, низького рівня культури, включаючи етику праці та підприємництва. Додатково цьому сприяють застарілі традиції державного устрою, функціонування бюрократичних інститутів у контексті несвободи та нерозвиненості громадянського суспільства, а також інвестиції в псевдовиховання, псевдоосвіту, псевдознання, псевдонауку та псевдокультуру. Особливий вплив на зростання негативного інтелектуального капіталу здійснює активна частина нації — її еліта, яка визначає політику та стратегію розвитку країни.

Пасивний інтелектуальний капітал характеризується некреативним підходом і низьким рівнем конкурентоспроможності. Основною його метою є виживання та самовідтворення, без участі у процесах науково-технічного розвитку.

Позитивний інтелектуальний капітал представляє собою творчий та креативний ресурс, який забезпечує корисну віддачу від інвестицій у процеси розвитку та зростання. Цей тип капіталу є основою інноваційної діяльності та виступає її ключовим ресурсом.

У системі розвитку управлінського персоналу сучасні реалії висувають на перший план не лише питання професійної підготовки кадрів, але й їхньої функціональної підготовки. Це пояснюється тим, що в умовах прагнення підприємств та організацій до сталого економічного зростання характер і склад функцій керівників змінюються. Тому доцільним є розвиток нового напрямку, орієнтованого на вдосконалення компетентностей і кваліфікації управлінського персоналу саме в аспекті функціональної підготовки.

В рамках дослідження було запропоновано наукове визначення економічного та управлінського змісту поняття «функціональна підготовка управлінського персоналу». Це поняття визначено як впорядковану сукупність засобів, інструментів і дій, що застосовуються організацією та її персоналом, спрямованих на досягнення балансу між цілями та інтересами розвитку. Функціональна підготовка передбачає формування компетентностей і здібностей, що відповідають викликам зовнішнього та внутрішнього середовища.

Такий розвиток досягається за рахунок:

- здобуття працівниками нових знань, умінь і навичок як у межах організації, так і шляхом залучення зовнішніх послуг із підготовки та перепідготовки;
- використання інших інструментів і засобів для залучення необхідного персоналу, що сприяє прогресивному розвитку організації.

Таким чином, функціональна підготовка управлінського персоналу є комплексним процесом, спрямованим на формування здатності адаптуватися до змін, приймати ефективні рішення та забезпечувати поступальний розвиток організації.

1.2 Огляд практичних інструментів підготовки управлінського персоналу організаційному менеджменту

Успіх будь-якої організації в основному залежить від її персоналу. На ефективність бізнесу істотно впливає рівень освіти, професійні навички, досвід і мотивація його співробітників. Початковий крок у створенні міцної основи для успіху організації передбачає ретельний відбір і найм персоналу. Основні обов'язки керівництва включають сприяння безперервному розвитку персоналу, заохочення до самовдосконалення та підвищення лояльності співробітників до організації шляхом розкриття прихованого потенціалу через професійне навчання, підвищення кваліфікації, стажування та онлайн-навчання. У сьогоденнішньому дедалі складнішому та глобалізованому соціальному та трудовому ландшафті важливість розвитку персоналу стала особливо виразною. Вже недостатньо просто залучати висококваліфікованих спеціалістів; організації також повинні зосередитися на утриманні, мотивації та заохоченні своїх співробітників до ефективної роботи, що, у свою чергу, підвищить конкурентоспроможність бізнесу.

Ринок праці нині відзначається зростанням рівня безробіття, зменшенням кількості зайнятих, проблемами для молодих людей, які шукають свою першу роботу, та перешкодами, з якими стикаються ті, хто втратив свої посади, у пошуку нової роботи. Оскільки конкуренція в ринковому середовищі посилюється, важливо прийняти нові стратегії. Очікування вищого керівництва та власників бізнесу щодо персоналу стають дедалі суворішими. Від співробітників тепер вимагається відповідати вимогам ринку, розвивати і збільшувати клієнтську базу, а також демонструвати здатність швидко й адаптивно реагувати на зміни у виробничих процесах і посадових обов'язках. Крім того, важливими стали стресостійкість, мобільність та ініціативність кадрів. Цей сценарій вимагає, щоб кожен працівник постійно зосереджувався на власному професійному зростанні та розвитку.

В даний час зростання організаційного персоналу можна розділити на три основні сфери: соціальну, професійну та особисту. За словами Ю. І. Плагіна, професійне просування залежить від кваліфікації, психофізіологічних факторів та індивідуального потенціалу [8]. Крім того, навчання визнано одним із найефективніших методів покращення розвитку персоналу в будь-якій організації.

Поряд із звичайними методами розвитку персоналу все більшої популярності набувають нові методи, які широко використовуються в європейських країнах і тільки починають застосовуватися в Україні. Сучасні підходи до підготовки персоналу полягають у наступному [9; 10]:

- кейс-метод навчання зосереджується на дослідженні практичних ситуацій, пов'язаних з діяльністю різних підприємств, після чого проводяться групові обговорення фактичних або теоретичних питань. Такий підхід сприяє розвитку аналітичних навичок, діагностичних здібностей і здатності приймати обґрунтовані рішення. Це виявляється корисним для менеджерів різних рівнів;

- виховна підготовка. Цей метод насамперед акцентує увагу на вдосконаленні практичних навичок, при цьому зменшуючи акцент на теоретичних аспектах. Тренінги розроблені таким чином, щоб якомога точніше відтворювати сценарії реального життя, сприяючи набуттю практичних навичок, створенню нових моделей поведінки та зміні уявлень щодо виконання завдань. Інструменти, які використовуються в цьому підході, включають ділові ігри, рольові вправи, симуляційні дії, дискусії, дебати тощо;

- ділова гра зосереджена на розгляді навчальних тем через сценарії, які імітують різні аспекти професійних ролей слухачів. Ця симуляційна гра розроблена, щоб розвивати нові навички, змінювати поведінкові установки та вирішувати нестандартні ситуації, використовуючи метафоричні виклики, відкриваючи рішення та застосовуючи їх на практиці. Рольова гра відтворює реальні або типові сценарії, у яких учасники беруть на себе певні ролі, допомагаючи знайти ефективні рішення. Цей підхід є особливо корисним для

вдосконалення навичок міжособистісного спілкування, особливо для осіб, які займають керівні посади;

- метод поведінкового моделювання. Цей метод спрямований на розробку конкретної моделі поведінки для співробітників, яка виявляється ефективною як у типових, так і в нетипових ситуаціях. Метод ґрунтується на аналізі «поведінкової моделі» для наслідування з подальшим практичним впровадженням. Завдяки великій схожості моделі з реальними умовами співробітники можуть оперативно використовувати отримані знання в роботі;

- сторітелінг (спонукальна розповідь). Цей підхід направлений на допомогу новим працівникам адаптуватися, ознайомивши їх з організаційною структурою, корпоративною культурою та відповідними місцевими правилами. Процес навчання починається на етапі найму і триває до тих пір, поки працівник не буде повністю інтегрований. Безпосередній керівник або наставник контролює цей процес, ділячись думками про специфіку організації та скеровуючи працівника протягом випробувального терміну;

- дія-навчання. Цей метод зосереджений на навчанні співробітників через вирішення реальних проблем, з якими стикаються на їхніх посадах. Ключовим елементом є формування робочої групи, присвяченої виконанню конкретного завдання. Період навчання може становити від кількох тижнів до цілого року. Діяльне навчання покращує навички стратегічного планування, прийняття обґрунтованих рішень і вирішення конкретних виробничих завдань;

- метод кошика. Цей підхід імітує сценарії управління, призначаючи працівнику роль менеджера. Метод кошика використовується для навчання працівників, які шукають керівні посади, і дає можливість оцінити їх здатність приймати обґрунтовані рішення в ситуаціях реального часу;

- затінення («стеження»). Цей метод дозволяє співробітнику, який проходить перенавчання, ротацію або готується до підвищення, «слідувати» за колегою на аналогічній посаді протягом двох або більше днів. Роблячи це, працівник отримує глибше розуміння специфіки роботи, досягає її ключові елементи та визначає компетенції, необхідні для підвищення кваліфікації;

- коучинг. Цей метод передбачає індивідуальне керівництво, коли коуч допомагає клієнту досягти професійної мети, ділячись своїм досвідом через спостереження та навчання;
- майстер-клас. Цей підхід передбачає активний професійний розвиток, де експерт або визнаний фахівець демонструє практичне використання нових технологій чи методик.

Щоб методи навчання персоналу служили ефективними інструментами функціонального навчання управлінського персоналу, вони повинні бути адаптовані до унікальних завдань і вимог організації. Кожен із передових методів слід модифікувати, щоб узгодити його з конкретними умовами та рисами організації.

Керівний персонал може проходити функціональне навчання як всередині, так і за межами організації. При виборі методу проведення цього навчання важливо враховувати можливості організації, наміри та мету підвищення кадрового потенціалу. Крім того, при трансформації методів навчання необхідно враховувати унікальні характеристики управлінського персоналу, зокрема його професійні компетенції, творчі здібності та організаторські здібності.

Управлінська компетентність професіоналів розглядається як основа, що містить теоретичні та методологічні знання, нормативні вказівки та специфічні навички, необхідні для виконання посадових обов'язків. На розвиток процесів функціонального навчання впливає технологія управління, яка використовується в організації, і її включення в систему управління персоналом. Ця технологія відіграє вирішальну роль у полегшенні виконання планів, пов'язаних із професійним зростанням, перепідготовкою та отриманням нових знань і навичок.

У загальному вигляді складові технології розвитку персоналу наведено на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 – Складові технології розвитку персоналу у загальному вигляді.

Єдиним ресурсом підприємства, який може постійно розвиватися, є його персонал. Це вказує на те, що працівники мають можливість отримати нові навички та підвищити свої поточні знання та компетенції, що допомагає досягти довгострокових цілей організації.

При виборі форм і методів навчання персоналу доцільно не обмежуватися лише одним підходом, оскільки всі методи мають свої переваги й недоліки. Найбільш ефективними є сучасні програми, які дозволяють комбінувати різні методи подання матеріалу. Вибір форм і методів навчання залежить від особливостей підприємства, його потреб, технічного оснащення робочих місць та інших факторів. Головне — збалансувати програму навчання, забезпечуючи наявність теоретичних, практичних і контрольних компонентів.

Як свідчить світова практика, для забезпечення ефективної діяльності підприємства недостатньо просто підбирати персонал — важливо здійснювати інвестиції в людський капітал. Згідно з дослідженнями американського вченого Е. Денісона, інвестиції в людський капітал приносять у 5-6 разів більший дохід, ніж у виробництво. Аналітики США зазначають, що збільшення інвестицій у навчання на 10% підвищує продуктивність праці на 8%, тоді як аналогічне збільшення вкладень у виробництво сприяє зростанню продуктивності лише на 4%. У США на кожен долар, вкладений у розвиток виробництва, 85 центів витрачається на розвиток трудових ресурсів. У Німеччині щорічні витрати підприємств на навчання персоналу сягають 9 млрд євро, а у Франції середні витрати на підвищення кваліфікації працівників становлять близько 3% фонду оплати праці й продовжують зростати [11]. Водночас в Україні роботодавці все ще не поспішають інвестувати у розвиток персоналу.

Серед актуальних проблем у системі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів, які є критично важливими для стабільного й ефективного розвитку економіки, варто виокремити:

- удосконалення структури та змісту освіти з орієнтацією на реальні потреби ринку праці;
- створення та впровадження нових організаційно-управлінських і фінансових механізмів, які забезпечують стабільне фінансування та розвиток навчальних закладів.

Знання є невичерпним ресурсом, який прогресивно збільшується в міру його використання. Тому основними стратегіями діяльності підприємства стають стратегія управління персоналом і стратегія безперервного навчання. Ефективна реалізація цих стратегій забезпечує підприємству високі економічні результати, підвищення конкурентоспроможності та динамічний розвиток.

Розвиток персоналу визначається як системно організований процес безперервного здобуття та вдосконалення знань, умінь, навичок і досвіду через сукупність організаційно-економічних заходів. Сюди входять професійне навчання, перепідготовка, підвищення кваліфікації, адаптація та планування

трудової кар'єри персоналу. Ці заходи спрямовані на забезпечення ефективного функціонування підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та збагачення інтелектуального, творчого і культурного потенціалу працівників. Важливо, щоб розвиток персоналу приносив вигоду як підприємству, так і його співробітникам. Підвищення рівня розвитку працівників сприяє їхній конкурентоспроможності, що, у свою чергу, підвищує конкурентоспроможність підприємства і держави загалом.

Якщо розглядати розвиток персоналу як процес, можна виокремити такі його ключові складові:

- професійне навчання співробітників організації;
- виробнича адаптація персоналу;
- оцінювання та атестація працівників;
- планування та розвиток трудової кар'єри;
- формування кадрового резерву;
- професійно-кваліфікаційне просування працівників і службово-професійне просування керівників;
- розкриття потенціалу співробітників у всіх сферах, що дозволяє максимально ефективно використовувати їхні здібності, знання та навички.

За розвиток персоналу на підприємстві відповідає відповідна служба. Перед прийняттям інвестиційних рішень щодо персоналу необхідна оцінка:

- кадрові потреби компанії у відповідності з її поставленими цілями, завданнями та стратегією розвитку;
- наявні знання, вміння та практичні навички його працівників;
- реальний трудовий потенціал організації щодо її потреб.

Після ретельної оцінки компанія визначає:

- кількість працівників відповідно до обраної стратегії розвитку, які не потребують підвищення кваліфікації та підвищення кваліфікації;
- кількість працівників, які потребують професійної перепідготовки, підвищення кваліфікації або підвищення кваліфікації у зв'язку зі зміною стратегічного напрямку компанії;

- кількість співробітників, яких необхідно найняти, навчити або звільнити для ефективного виконання обраної стратегії [12].

Управління розвитком персоналу слід розглядати не тільки через призму потреб підприємства, а й з точки зору інтересів співробітників. Працівник оцінюватиме свої власні здібності щодо вимог роботи та прагнучиме підвищити свої навички, знання та практичні здібності. Це, у свою чергу, сприятиме їхньому просуванню по службі, розширить їхні обов'язки, підвищить їхні заробітки, сприятиме самовдосконаленню та підвищить їх конкурентоспроможність на ринку праці.

Дослідники, які займаються питаннями розвитку персоналу, незмінно наголошують, що стрімка модернізація виробництва значно скорочує термін життя раніше отриманих знань, навичок і кваліфікації. Це вимагає постійного оновлення цих компетенцій.

Ця ситуація служить передумовою для підтримки конкурентоспроможності співробітника, а також є вирішальним елементом для послідовного зростання бізнесу. Проблема актуальна як на макрорівні, так і на мікрорівні. Без інвестицій у розвиток робочої сили трудові ресурси можуть вичерпатися швидше, ніж природні, що створює серйозні ризики для сталого розвитку як компаній, так і економіки в цілому.

Заохочення безперервного навчання та підвищення кваліфікації серед працівників має вирішальне значення для підтримки довгострокової конкурентоспроможності як організації, так і її робочої сили.

1.3 Підвищення ефективності менеджменту персоналу на підприємствах: багатокритеріальний підхід та інструменти реалізації

У сучасному динамічному світовому господарстві соціально-економічна результативність підприємницької діяльності постає визначальним чинником забезпечення конкурентних переваг як на локальному, так і на міжнародному рівнях [13, 14].

Менеджмент персоналу набуває стратегічного значення в контексті підвищення загальної продуктивності організації. Він виступає складним багатогранним механізмом формування, акумуляції та оптимального використання інтелектуального, соціального та людського потенціалу підприємства.

З лінгвістичної перспективи термін "ефективність" має глибоке етимологічне коріння, що бере початок від латинського слова "effectus", яке традиційно позначає результат або наслідок певної діяльності. Категорія "ефекту" розглядається науковцями як абсолютне вираження підсумкового стану системи, що відображає сукупність якісних та кількісних трансформацій після завершення процесу взаємодії [13].

Принципова відмінність між "ефектом" та "ефективністю" полягає в їхній природі та спрямованості. Якщо ефект є статичною характеристикою досягнутого результату, то ефективність становить динамічну оцінку ступеня реалізації визначених цільових орієнтирів, притаманну виключно цілеспрямованим процесам [14].

У контексті управління персоналом ця концепція набуває особливої ваги, оскільки дозволяє комплексно оцінювати результативність кадрової стратегії підприємства, його здатність адаптуватися до мінливих ринкових умов та забезпечувати стійкі конкурентні переваги в глобальному економічному просторі. У науковій літературі виділено кілька підходів до визначення ефективності діяльності підприємств, кожен з яких відображає різні аспекти цього поняття. Ці підходи ґрунтуються на принципах економічної доцільності, досягнення цілей, системного бачення, багатокритеріальної оцінки та Парето-оптимальності, дозволяючи комплексно аналізувати результати діяльності організацій.

Ефективність вибору товарів для виробництва визначається як вибір такого асортименту (або номенклатури) товарів, зміна якого покращує споживання певної категорії споживачів без одночасного погіршення споживання інших категорій.

Таблиця 1.1 – Порівняльна таблиця підходів до визначення ефективності

Підхід	Автори	Коротка характеристика
Економічна доцільність	Е. Долан, Д. Ліндсей	Ефективність розглядається як норма економічної діяльності з фокусом на мінімізації витрат для досягнення результатів.
Цільовий підхід	Невизначені автори (узагальнено)	Ефективність визначається через ступінь досягнення поставлених цілей і виконання завдань. Основний недолік — відсутність уваги до методів.
Системний підхід	Узагальнений підхід	Підприємство розглядається як система із взаємозалежними елементами (входи, виходи, процеси), ефективність оцінюється в контексті цілей.
Багатокритеріальний підхід	Узагальнений підхід	Враховує інтереси зацікавлених сторін, як-от споживачів, постачальників, інвесторів, через балансування їхніх інтересів.
Парето-ефективність	В. Парето	Ефективність визначається як досягнення результатів без погіршення параметрів інших елементів системи (оптимальність розподілу ресурсів).

Ринкова економіка розвинених країн із державним регулюванням демонструє можливість поєднання економічних і соціальних цілей. Однак існування дотаційних галузей, наприклад, сільського господарства, свідчить про неможливість досягнення Парето-оптимальності в цих умовах.

Еволюція концепцій визначення ефективності менеджменту підприємства протягом минулого століття простежується в межах наукових шкіл, представлених у таблиці 1.1. Кожна школа по-своєму трактувала й обґрунтовувала підходи до забезпечення ефективності управління. Розвиток наукової думки почався з усвідомлення необхідності поділу праці та виділення управлінських функцій, що згодом призвело до системного підходу й розуміння підприємства як взаємопов'язаної структури елементів, які спільно забезпечують ефективність управління.

Аналіз існуючих підходів до розуміння ефективності дозволяє виявити певні суперечності. Поряд із категорією «ефективність» часто використовуються терміни «результативність», «віддача» та «продуктивність». Віддача визначається як міра задоволення вимог зацікавлених сторін, а

результативність оцінюється з точки зору економічного використання ресурсів підприємства для досягнення такого рівня задоволення.

Ефективність, у цьому контексті, розглядається як кількісне вираження результативності та віддачі. Порівняно з підходом, де ефективність визначається відношенням результату до витрат, у цьому випадку акцент робиться на задоволенні вимог зацікавлених сторін.

Ми погоджуємося з твердженням С. Сінка, що «результативність» є загальною категорією з багатьма властивостями та елементами, тоді як «продуктивність» — конкретна характеристика, яка відображає співвідношення кількості виробленої продукції до спожитих ресурсів за певний період. Продуктивність є одним із критеріїв результативності, поряд із такими аспектами, як дієвість, економічність, якість, прибутковість і якість трудового життя [15].

Таким чином, продуктивність відповідає розумінню ефективності в першому підході. Водночас багатокритеріальний підхід до розуміння результативності дозволяє враховувати всі аспекти діяльності підприємства. Отже, саме багатокритеріальний підхід є найбільш перспективним для оцінки ефективності діяльності.

З точки зору Х. Рамперсада, результативність визначається як міра досягнення встановлених цілей, тоді як ефективність пов'язується з керованістю процесів управління підприємством, зокрема з використанням ресурсів у виробничих процесах та операційними витратами. Для покращення результативності необхідно зосередитися на досягненні поставлених результатів, а для підвищення ефективності — оптимізувати витрати, збільшити швидкість виконання завдань та покращити керованість. Ефективність трактується як процес вдосконалення («як робити речі правильно»), тоді як результативність стосується створення нового («як робити правильні речі») [16].

Таке багатогранне науково-теоретичне розуміння категорій залишає простір для подальших досліджень. У рамках цієї роботи пропонується

розглядати категорію «ефективність» як багатокритеріальну, яка відображає рівень віддачі від понесених витрат, ступінь досягнення цілей, задоволення потреб зацікавлених сторін, здатність підприємства функціонувати у довгостроковій перспективі та забезпечувати високу якість продукції.

Для глибшого розуміння ефективності менеджменту персоналу важливо визначити його місце як підсистеми підприємства. Дослідженням цієї галузі та її ефективності займаються провідні закордонні вчені, такі як М. Армстронг, Дж. Гібсон, Г. Десслер, Н. Корнеліус, Р. Майлс, а також представники російської школи: В. Веснін, А. Кібанов, Ю. Одегов. Українські науковці, такі як Н. Гавкалова, Л. Балабанова, також зробили значний внесок у цю сферу. Системний підхід, що широко використовується, дозволяє розглядати підприємство як складну ієрархічну систему, де кожний елемент вважається підсистемою. Ці підсистеми функціонують на основі цілей, принципів, функцій, методів та засобів [17].

Менеджмент персоналу розглядається як одна з таких підсистем. Наприклад, до подібних систем належать TQM (загальна система управління якістю) та СППР (системи підтримки прийняття рішень). Ефективність менеджменту персоналу базується на економічній та соціальній складових, що демонструють взаємозв'язок між суспільними витратами праці та отриманими результатами у вигляді матеріальних благ і послуг, які є підсумковим якісним показником розвитку економіки.

Таким чином, ефективність менеджменту персоналу є багатогранною категорією, що поєднує економічний та соціальний аспекти, а також взаємозв'язок із загальною системою управління підприємством. Це дозволяє забезпечити якісне функціонування як окремих елементів, так і всієї організаційної системи в цілому.

Ефективною вважається діяльність, яка максимально сприяє вирішенню економічних і соціальних завдань, поставлених перед суспільством. Для оцінювання рівня економічної та соціальної ефективності застосовуються кількісні показники, що дозволяють визначити величину отриманого ефекту та

обрати найоптимальніші варіанти вирішення економічних проблем. Ці показники поділяються на вартісні та натуральні.

Вартісні показники використовуються для визначення загальних обсягів отриманого ефекту, а також для порівняння різних видів витрат та результатів. Водночас натуральні показники застосовуються у випадках, коли певні види ефекту неможливо повністю виміряти за допомогою вартісних показників. Це особливо актуально для оцінки соціальної ефективності в таких сферах, як освіта, охорона здоров'я та культура.

Особливого значення набуває коректна оцінка соціальної ефективності. Вона проявляється у позитивних змінах, які забезпечуються інвестиціями у соціальну сферу, таких як підвищення рівня знань і культури населення, покращення стану здоров'я громадян, а також збільшення обсягу вільного часу. Соціальна ефективність також виражається через позитивний вплив соціальних інвестицій на діяльність підприємств, сприяючи їх успішному функціонуванню та розвитку [18].

Ефективність менеджменту персоналу розглядається через різні підходи та критерії. Дослідники акцентують увагу як на економічних, так і на соціальних аспектах управління персоналом, підкреслюючи значення досягнення організаційних цілей та задоволення потреб працівників. У представлених підходах виділено економічну, соціальну та функціональну складові ефективності. В таблиці наведені різні підходи до розуміння ефективності менеджменту персоналу, які відображають їх специфіку та основні критерії оцінки.

Економічна ефективність у межах менеджменту персоналу відображає досягнення економічних цілей підприємства (виробництво якісної продукції, конкурентоспроможність) шляхом раціонального використання навичок і знань працівників за принципом економічного використання обмежених ресурсів. Вона характеризується показниками, що відображають результати діяльності підприємства: собівартість, рентабельність, продуктивність праці, частка нової

продукції у загальному обсязі виробництва тощо, а також рівнем технічної озброєності управлінців і автоматизації їхніх робочих місць [19].

Таблиця 1.2 – Порівняльна таблиця підходів до визначення ефективності менеджменту персоналу

Автор	Визначення ефективності	Коротка характеристика
Е. Долан, Д. Ліндсей	Ефективність менеджменту персоналу визначається ступенем і строками виконання специфічних завдань, поставлених структурами управління персоналом.	Підхід базується на досягненні організаційних і власних цілей працівників через ефективне використання трудових ресурсів.
І. Нікітіна	Ефективність менеджменту персоналу визначається через успішність організації в цілому, конкурентоспроможність продукції, організації та роботи в ній.	Акцент на конкурентоспроможності організації та її продукту як ключових критеріїв ефективності.
І. Касаткін	Ефективність визначається через обсяги, якість, повноту та своєчасність виконання функцій, а також через соціально-економічний аспект: економічну та соціальну ефективність.	Включає оцінку економічної ефективності (досягнення організаційних цілей) і соціальної (задоволення очікувань працівників).
Ю. Одегов	Виділяє економічну, соціальну та функціональну складові ефективності.	Акцент на балансі між економічними та соціальними цілями через функціональну організацію управління персоналом.

Соціальна ефективність реалізується у досягненні підприємством соціальних цілей розвитку: задоволення очікувань працівників, створення належних умов праці, можливості для розвитку. Вона також відображає вплив менеджменту на формування професійних характеристик працівників, корпоративного духу, відповідного психологічного клімату, а також розвиток соціальних інститутів. Оцінюється за рівнем трудової дисципліни, стабільності кадрів, умов праці, соціально-психологічного клімату тощо [19].

Взаємодія економічної та соціальної складових часто супроводжується конфліктом цілей: досягнення соціальних стандартів, як-от гідна оплата чи комфортні умови праці, може знижувати економічні показники. Для вирішення цього протиріччя пропонується розглядати економічну ефективність як

головний показник, а соціальну – як обмеження. Інший підхід передбачає пріоритетність цілей залежно від контексту. Основне завдання – забезпечення такого стану трудового потенціалу, який гарантує економічний і соціальний ефект, а не максимальну економію витрат [19].

Організаційна ефективність менеджменту характеризує якість організаційної структури, системи управління, ієрархії та прийняття рішень. Її показники включають рівень централізації управлінських функцій, співвідношення управлінського персоналу між рівнями управління, швидкість прийняття рішень, зарплатовіддачу, рівень задоволення споживачів тощо [19].

У сучасній літературі підхід до ефективності менеджменту персоналу розвивався через різні концепції. Наприклад, Н. Гавкалова розглядає ефективність менеджменту персоналу як сукупність економічної, соціальної, інноваційно-інвестиційної, інтелектуальної та організаційної складових. Економічна включає фінансову, виробничу та маркетингову ефективність; соціальна – групову взаємодію та соціальну політику; інноваційно-інвестиційна – запровадження нових технологій; організаційна – планування та контроль [20]. Її системний підхід акцентує на взаємозв'язках між цими складовими, що дозволяє розглядати ефективність як базис для управлінських рішень.

Інший підхід, запропонований О. Шубалієм та В. Лукашевичем, базується на ефективності понесених витрат. Їхні методики оцінки, зокрема розрахунок чистого дисконтованого доходу та періоду окупності, адаптовані для менеджменту персоналу. Однак вони мають недоліки, такі як відсутність чітких показників корисного ефекту роботи персоналу [21].

Серед дослідників системного підходу виділяють таких авторів, як О. Єгоршин, Н. Маркова та С. Шекшня, які розглядають менеджмент персоналу як підсистему підприємства, що включає елементи кадрової політики, адаптації, навчання, оцінки, мотивації та організаційної культури. М. Армстронг та Г. Десслер додають до цих елементів планування потреби в персоналі, соціалізацію, розвиток кар'єри та соціальне партнерство [22].

З іншого боку, А. Кібанов та В. Коновалова розрізняють лінійні та функціональні підсистеми управління персоналом. Лінійні займаються загальним керівництвом підприємством, а функціональні охоплюють планування, маркетинг, мотивацію, соціальний розвиток, правове та інформаційне забезпечення [13].

Таким чином, ефективність менеджменту персоналу інтегрує економічні, соціальні, організаційні та інноваційні аспекти, що дозволяє не лише визначати ефективність, а й адаптувати підходи для вдосконалення систем управління.

Синергійний ефект взаємодії підсистем управління персоналом забезпечує досягнення цілей, які охоплюють складові ефективності менеджменту персоналу. Можна стверджувати, що такі підсистеми, як планування потреби в кадрах, відбір і найм працівників, оцінювання та адаптація співробітників, розвиток і мотивація, спрямовані безпосередньо на реалізацію одного з ключових завдань управління персоналом – забезпечення підприємства висококваліфікованими кадрами.

Водночас інші підсистеми, такі як соціалізація, організаційна культура, соціальне партнерство, формування інтелектуального та соціального капіталу, орієнтовані на досягнення соціальних цілей підприємства, включаючи створення сприятливого мікроклімату в колективі та залучення співробітників до реалізації корпоративних завдань. У цьому контексті «ефективність менеджменту персоналу» можна розглядати як багатогранну категорію, що є підсистемою загальної ефективності діяльності підприємства. Вона відображає ступінь віддачі від понесених витрат на персонал, рівень досягнення поставлених цілей, а також здатність підприємства розвиватися, забезпечуючи високу якість продукції та якість життя персоналу як однієї із зацікавлених сторін у його функціонуванні.

Ефективність менеджменту персоналу формується сукупністю різних складових і реалізується через підсистеми управління персоналом. Для забезпечення ефективності менеджменту персоналу в рамках економічної

ефективності діяльності підприємства шляхом розвитку цих підсистем доцільно запропонувати такі заходи.

У межах кадрової політики доцільно розробити універсальні стандартизовані документи для оптимізації документообігу, зокрема комп'ютерну мережу документообігу. Важливо сформулювати концепцію філософії підприємства з чітким викладенням принципів та постулатів, які необхідно донести до всіх працівників.

При плануванні потреби в персоналі необхідно використовувати програми розрахунку оптимальної кількості кадрів відповідно до стратегічного розвитку. Процедура відбору персоналу має передбачати чітку спеціалізацію вимог до кандидатів, зокрема щодо знань, умінь, кваліфікації, досвіду та творчих здібностей. Оцінювання персоналу, зокрема атестації, слід проводити для встановлення відповідності займаним посадам. Необхідно також розробити "дерево цілей", яке забезпечує належне виконання обов'язків.

Адаптація нових працівників є важливим процесом, що потребує підтримки рівня соціалізації та взаємодії. Підтримання організаційної культури, зокрема через неформальні комунікації, сприяє формуванню соціального капіталу, що позитивно впливає на згуртованість колективу та командну роботу.

Розвиток персоналу є ключовою підсистемою менеджменту, що забезпечує накопичення знань і формування інтелектуального капіталу. Це створює передумови для впровадження інновацій та професійної реалізації працівників. Серед методів розвитку персоналу виділяють традиційне підвищення кваліфікації, коучинг та модерацію. Вибір конкретних засобів залежить від бажаних результатів та фінансових можливостей підприємства.

Кар'єрний ріст і мотивація персоналу залишаються важливими інструментами впливу на ефективність роботи. Розробка системи оплати праці та моделей кар'єрного зростання повинна враховувати рівень життя, вік, соціальний статус працівників та специфіку галузі. Ці фактори сприяють досягненню конкурентних переваг підприємства.

Системний підхід у менеджменті персоналу має забезпечити ефективність не лише у кількісних показниках (зростання обсягу виробництва, освоєння нових ринків), а й у якісних (формування згуртованої команди, розвиток інтелектуального капіталу).

Одним із напрямів підвищення ефективності є регулювання витрат у сфері персоналу. Традиційні витрати зводяться до поточних і капітальних у межах проєктів розвитку. У контексті економічної теорії витрати розглядаються через альтернативні напрями їхнього використання, що включає категорію транзакційних витрат. Їхній аналіз є важливим для вдосконалення менеджменту персоналу та регулювання витрат.

Висновки до розділу 1

У першому розділі підкреслено значущість ефективного управління персоналом як однієї з ключових складових успішної діяльності підприємства. Розглянуто основні елементи кадрової політики, серед яких планування потреб у персоналі, розвиток і мотивація співробітників, соціалізація, формування організаційної культури, а також соціальне партнерство. Зазначено, що ці елементи забезпечують досягнення як економічних, так і соціальних цілей організації.

Основну увагу приділено синергетичному ефекту, що виникає у процесі взаємодії підсистем управління персоналом. Акцент зроблено на двох напрямках: економічному (забезпечення кваліфікованих кадрів для досягнення стратегічних цілей підприємства) та соціальному (формування сприятливого мікроклімату в колективі й створення умов для особистісного розвитку працівників).

Зазначено, що сучасний підхід до менеджменту персоналу повинен інтегрувати економічні, соціальні, організаційні та інноваційні аспекти. Це дозволяє створювати багатогранну систему управління, яка забезпечує не лише адаптацію до змін, а й проактивний підхід до викликів ринку.

Окремо підкреслено значення професійного розвитку управлінських кадрів, яке включає вдосконалення теоретичних знань, практичних навичок і здатності приймати ефективні рішення. Для досягнення цього запропоновано використовувати інноваційні підходи до навчання, серед яких кейс-методи, ділові ігри, коучинг та інші інтерактивні методи.

Також обґрунтовано, що ефективність менеджменту персоналу є багатокритеріальною категорією, яка включає економічні показники, соціальні досягнення та рівень організаційного розвитку. Цей підхід забезпечує гнучкість і стабільність функціонування підприємства, підвищуючи його конкурентоспроможність та здатність до інноваційного розвитку.

2 ДИНАМІЧНІ ЗМІНИ ПОТРЕБ В УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРАХ ТА РОЗВИТОК СИСТЕМ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ПІДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ

2.1 Організаційно-економічне забезпечення ефективності управління персоналом в умовах сучасних викликів

Питання сутності організаційно-економічного забезпечення на сучасному етапі розвитку економічної науки розглядається у різних аспектах. Зокрема, на макро- та мезоекономічному рівнях воно аналізується як організаційно-економічний механізм розвитку окремих галузей національної економіки або як забезпечення ефективного функціонування виробництва певних видів продукції. На мікрорівні досліджується організаційно-економічне забезпечення діяльності підприємств (організацій), управління ресурсами на підприємствах відповідних галузей, а також функціонування окремих підприємств. Таким чином, для поглибленого розуміння предмета дослідження доцільно розглянути існуючі підходи до визначення цих категорій.

Сукупність документів у сфері управління персоналом розглядається різними дослідниками. Так, Павлиш В. А., Гліненко Л. К., Шаховська Н. Б [23] визначають її як набір документів, що регламентують діяльність персоналу в умовах функціонування організації. Карий О. І. Гальків Л. І. [24] розширюють це визначення, наголошуючи на тому, що ці документи встановлюють організаційну структуру, права й обов'язки користувачів та експлуатаційного персоналу автоматизованої системи в умовах її функціонування, перевірки та забезпечення працездатності. Інші автори вважають, що такі документи, як положення, інструкції, накази та кваліфікаційні вимоги, регламентують організаційну структуру роботи системи та її взаємодію із комплексом засобів [19].

Сукупність заходів і методів також є важливою складовою управління персоналом – це як сукупність заходів, які здійснюються суб'єктом управління

відповідно до чинного законодавства, враховуючи оперативну обстановку, яка склалася. Такі заходи організовані у відповідності до чинного законодавства для реалізації прийнятих управлінських рішень. Також можна додати до цього сукупність методів і засобів, які регламентують взаємодію працівників між собою та з технічними засобами під час розробки та експлуатації системи.

Організаційна структура управління персоналом розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів. Наприклад, Т. О. Погорелова [25] описує це як сукупність взаємопов'язаних підрозділів і посадових осіб. Г. І. Базецька [26] акцентує увагу на внутрішніх структурних службах і підрозділах, які відповідають за розробку і прийняття управлінських рішень у фінансовій діяльності, несучи відповідальність за їх результати. А. Сопелана та Х. Волберда [27] розглядають організаційну структуру як сукупність структурних і динамічних взаємин всередині суб'єкта і поза його межами, включаючи субординаційні та функціональні зв'язки. Г. О. Колесніков [28] додає, що це складний комплекс стійких зв'язків та взаємодії елементів виробничо-управлінської системи, які виникають у процесі функціонування підприємства.

Умови для ефективного управління також мають суттєве значення. М. М. Єрмошенко [29] акцентує увагу на створенні умов для нормального функціонування організації, зокрема кадрових, фінансових, матеріально-технічних ресурсів. І. В. Больботенко [30] наголошує на необхідності узгодження функціонування виконавців, колективів і технічних засобів за місцем, часом і метою, регульованих правовими та моральними нормами.

Інтегральний підхід до забезпечення управління передбачає створення ефективної команди та упорядкування елементів і процесів. Наприклад, В. С. Кубарева [31] акцентує увагу на формуванні високоефективної команди, яка об'єднує фахівців різних областей. Г. В. Демченко [32] підкреслює важливість системи упорядкування елементів і процесів через організацію взаємозв'язків між підрозділами підприємства. Г. В. Островерхова [33] додає, що комплекс структур і правил забезпечує сталість управлінських процесів,

реалізацію планів і підтримку функціонування системи. В. І. Гладкий вказує на організацію робіт і заходів для забезпечення нормальної експлуатації системи, а В. В. Лакіза та К. Я. Качмар [34] зазначають, що організаційні можливості менеджменту дозволяють ефективно налагоджувати зв'язки між операційною діяльністю, зовнішніми контрагентами та ресурсами підприємства. Ю. Д. Малярєвський, О. В. Фартушняк і Д. І. Цибулько [35] розглядають організаційне забезпечення технічного переозброєння підприємств, включаючи фінансову, технічну, кадрову та нормативно-правову складові.

Можна стверджувати, що організаційно-економічне забезпечення розробляється відносно широкого кола об'єктів дослідження, а уточнення його сутності відповідно ефективності менеджменту персоналу залишається відкритим питанням. В ряді досліджень акцент ставиться окремо на організаційному забезпеченні, в інших – на економічному.

Г. В. Островерха у своїх дослідженнях виділяє три основні підходи до визначення сутності поняття «організаційне забезпечення»: структурний, нормативний і процесний [33]. У свою чергу, Г. В. Демченко запропонувала доповнити їх четвертим підходом – системним [32]. Варто зазначити, що виокремлення цих підходів є певною мірою умовним, однак їх аналіз та структуризація на основі змісту, мети та умов дозволяє сформулювати узагальнений підхід до організаційного забезпечення.

По-перше, організаційне забезпечення являє собою комплексну систему регламентуючої документації, яка визначає структурні параметри, функціональні обов'язки та взаємодію співробітників з технічними компонентами підприємства.

По-друге, воно може трактуватися як набір методів і засобів, які визначають взаємодію працівників між собою та з технічними ресурсами для реалізації управлінських рішень.

По-третє, це забезпечення необхідних умов для нормального функціонування шляхом надання відповідних ресурсів.

По-четверте, організаційне забезпечення охоплює як внутрішні функції управління та завдання, так і зовнішні зв'язки, що включають стійкі відносини й взаємодії як у межах підприємства, так і з його зовнішнім середовищем.

Нарешті, інтегральний підхід до організаційного забезпечення являє собою комплексну методологію формування цілісної системи управління підприємством. У межах цього підходу організаційне забезпечення охоплює створення раціональної структури, формування ефективних команд, налагодження комунікативних зв'язків та координацію взаємодії між внутрішніми підрозділами, зовнішніми партнерами та наявним потенціалом організації.

Організаційне забезпечення постає цілісною управлінською підсистемою, що має на меті створення умов для стабільного функціонування підприємства через реалізацію управлінських рішень [36].

У контексті інтегрального підходу організаційне забезпечення являє собою комплекс, який включає організаційну структуру, внутрішньоорганізаційні взаємозв'язки, сукупність регламентуючих документів та кваліфікаційних вимог, спрямованих на ефективне досягнення поставлених цілей.

Економічне забезпечення розглядається як система економічних відносин, що виникають у процесі виробництва та реалізації благ між різними суб'єктами ринку, підприємством, трудовим колективом, власниками капіталу [37]. Воно являє собою сукупність методів, способів та інструментів управлінського впливу, спрямованих на аналіз та оцінку економічної ефективності [38, 39].

Принципова відмінність полягає в тому, що організаційне забезпечення має вужчу спрямованість - безпосередньо на внутрішні процеси організації, тоді як економічне забезпечення охоплює ширший спектр зовнішніх та внутрішніх економічних взаємодій.

Ключова мета такого забезпечення - створення оптимальних умов для ефективної діяльності, формування економічних стимулів розвитку та досягнення стратегічних цілей підприємства.

У сучасних дослідженнях організаційно-економічне забезпечення набуває дедалі ширшого висвітлення. Г. О. Пономарьова запропонувала концепцію організаційно-економічного забезпечення випереджувального управління, яка враховує тенденції розвитку підприємства, науково-технічний рівень, соціальні, правові та психологічні аспекти колективної взаємодії [40].

Науковці розглядають це поняття як систему формування цілей і стимулів, що трансформує рух матеріальних та духовних потреб членів суспільства в рух засобів виробництва та кінцевих результатів, орієнтованих на задоволення платоспроможного попиту споживачів. В. О. Грицишин пропонує розуміти організаційно-економічне забезпечення як сукупність підсистем ринкового середовища, включаючи фінансову, організаційну, кадрову, інформаційну та правову складові [41].

Заслуговує на увагу структурно-логічна схема А. В. Вдовиченко, яка розкриває механізм забезпечення ефективності виробництва органічної сільськогосподарської продукції, враховуючи зовнішні та внутрішні чинники [42]. У контексті функціонування готельних підприємств малої місткості дослідники виділяють організаційну складову (правову та управлінську) та економічну (регульовальну та тарифну).

Організаційно-економічне забезпечення розглядається як системна реакція на зовнішні та внутрішні впливи, що включає механізми, важелі, інструменти та заходи планування, фінансування й управління. Це дозволяє не лише узгоджувати інтереси підприємства, але й досягати синергетичного ефекту від розширення його функціональних можливостей [43].

У мікроекономічному дискурсі концепт організаційно-економічного забезпечення функціонування підприємства репрезентує багатокомпонентну систему динамічних управлінських процедур, спрямованих на формування та реалізацію стратегічних заходів [34]. Науковці пропонують розглядати його

вдосконалення через призму взаємопов'язаних елементів: організаційної структури, бізнес-трансформацій, інноваційних механізмів та параметрів продуктивності.

Сучасна наукова парадигма презентує диференційовані підходи до інтерпретації структурних компонентів організаційно-економічного забезпечення. Дослідницькі концепції передбачають виокремлення організаційних та економічних складників, що включають детальну діагностику виробничих процесів, інфраструктурних характеристик, критеріїв якості продукції, трудового потенціалу та комерційної динаміки [44].

Альтернативні методологічні підходи трактують досліджуваний феномен як управлінський інструмент досягнення стратегічних цільових орієнтирів через оптимізацію наявних ресурсних можливостей. Відповідно, управлінські технології охоплюють організаційні, планувальні, контрольні, діагностичні та мотиваційні складники [45].

А. А. Садеков і В. В. Цурик акцентують увагу на інтерпретації організаційно-економічного забезпечення як адаптаційної системи підприємства, спроможної трансформуватися відповідно до динамічних зовнішньоекономічних викликів.

Підсумовуючи, організаційно-економічне забезпечення постає складним, поліструктурним механізмом управління розвитком підприємницьких систем.

У контексті диференційованих підсистем підприємницької діяльності організаційно-економічне забезпечення, зокрема в інноваційній сфері, постає комплексним механізмом управління взаємопов'язаними процесами та комунікативними інтеракціями учасників внутрішньоорганізаційного середовища [39].

В аспекті зовнішньоекономічної діяльності досліджуваний феномен репрезентує цілісний інтеграційний процес організаційного та економічного впливу, що реалізується через раціональний розподіл ресурсів під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників. Організаційна складова відповідає за

формування структурних взаємозв'язків, економічна – за оптимізацію ресурсного потенціалу [46].

У контексті управління трансформаційними процесами організаційно-економічне забезпечення розглядається як сукупність методологічних інструментів взаємодії промислового підприємства з господарюючими суб'єктами та внутрішніми підрозділами.

Щодо параметрів прибутковості, досліджуваний механізм спрямований на комплексне забезпечення функціонування підприємства, інтегруючи результативні компоненти, учасників, технологічні засоби та ресурсні взаємодії [47].

У контексті технічного переоснащення підприємства організаційно-економічне забезпечення інтегрує багатокомпонентну структуру, що включає кадрову, технічну, нормативно-правову та фінансову складові. Науковці акцентують увагу на комплексній оцінці технічного стану, аналізі економічної ефективності та діагностиці потенційних джерел фінансування.

Т. В. Голощапова пропонує інтегративний підхід до розуміння досліджуваного феномену крізь призму макро-, мікро- та мезоекономічних рівнів. Методологія базується на системній взаємодії організаційних та економічних компонентів, об'єднаних єдиною стратегічною метою.

Р. Д. Якубов репрезентує ґрунтовний методологічний підхід, інтерпретуючи організаційно-економічне забезпечення як динамічну систему взаємопов'язаних факторів HR-менеджменту. Дослідник виокремлює методичне, інформаційне та моніторингове забезпечення, критерії оцінки ефективності та науково-теоретичні концепти управління [48].

Таким чином, організаційно-економічне забезпечення постає багатовекторним інструментом оптимізації підприємницьких процесів.

Г. О. Дудукало в межах функціонально-структурної схеми забезпечення ефективності управління персоналом підприємств виділяє три основні типи забезпечення: організаційне, інформаційне та мотиваційне. Ці складові виступають функціональними підсистемами механізму, взаємопов'язаними з

критеріями ефективності діяльності персоналу, а також із впливом механізму забезпечення ефективності на діяльність персоналу. Усі три компоненти аналізуються у контексті стратегії підприємства, враховуючи зовнішнє та внутрішнє середовище, що формує загальний результат – підвищення продуктивності праці, досягнення економічного та соціального ефекту, а також пошук оптимальних шляхів забезпечення діяльності персоналу [49].

На основі аналізу зазначених визначень організаційно-економічного забезпечення можна запропонувати такі ключові аспекти досліджуваного поняття:

Ієрархічна спрямованість. Організаційно-економічне забезпечення не є системою формування цілей, але направлене на сприяння їх досягненню та реалізації стратегії об'єкта чи процесу, для якого воно розробляється.

Сукупність заходів. Воно передбачає низку запланованих і реалізованих дій, які спрямовані на досягнення цілей функціонування об'єкта. Найчастіше це реалізується у формі проєкту, програми чи портфеля дій.

Методологічна основа. Базисом для реалізації заходів є набір управлінських процедур, форм, методів та інструментів, які можуть бути узагальнені під поняттям «інструментарій».

Ресурсозатратність. Реалізація заходів організаційно-економічного забезпечення потребує відповідних витрат ресурсів, залучення яких має оцінюватися з використанням відповідних економічних інструментів для визначення доцільності.

Контекстуальна залежність. Зміст і склад заходів залежать від стану об'єкта чи процесу, на який вони спрямовані, з урахуванням впливу внутрішніх і зовнішніх факторів.

Складові забезпечення. Складові (кадрова, технічна, нормативно-правова, фінансова, інформаційна, інвестиційна тощо) можуть бути виділені залежно від специфіки об'єкта чи процесу дослідження.

Таким чином, організаційно-економічне забезпечення виступає комплексним механізмом, що спрямований на підтримку ефективності діяльності персоналу з урахуванням багатофакторного середовища.

На основі узагальнення сутності організаційно-економічного забезпечення та розуміння ефективності управління персоналом, представленого в попередньому розділі, пропонується окреслити особливості такого забезпечення відносно предмету дослідження.

Розглядаючи управління персоналом як систему, що включає низку підсистем, функції управління (планування, організація, аналіз, контроль та мотивація) виступають інструментами управлінського впливу на ці підсистеми, доводячи їх до необхідного стану. Ефективність управління персоналом, яка разом із функціонуванням цих підсистем характеризується як ефективність управлінського впливу, досягається через реалізацію організаційно-економічних заходів, що формують сутність забезпечення. Організаційні заходи, з точки зору управління, набувають форми дій, узгоджених за часом, вартістю, ризиками та параметрами якості в межах проєктного підходу. Економічне забезпечення передбачає використання відповідних інструментів для обґрунтування доцільності впровадження цих заходів та вибору найоптимальнішої альтернативи.

Організаційно-економічне забезпечення, спрямоване на досягнення цілей, включає розробку та впровадження механізмів ідентифікації та гармонізації цілей підсистеми управління персоналом відповідно до потреб підприємства. Це також передбачає їх декомпозицію на окремі підсистеми, такі як планування, мотивація, адаптація, розвиток, кадровий рух тощо. Наприклад, при необхідності диверсифікації діяльності підприємства чи розширення його географічної присутності на внутрішніх або зовнішніх ринках, виникає потреба не лише у збільшенні штату, а й у зміні та підвищенні кваліфікації співробітників. У цьому контексті для HR-відділу формулюються завдання щодо планування, комплектації штату та організації навчання персоналу, узгоджені з усіма підрозділами, які залучені до змін. Лінійні менеджери, своєю

чергою, мають забезпечити формування нових профілів компетентностей для посад, реалізацію яких необхідно інтегрувати у процес підвищення кваліфікації.

Організаційно-економічне забезпечення передбачає пошук можливостей для навчання всередині підприємства чи поза ним. Це може включати створення власного підрозділу розвитку кадрів або економічно обґрунтоване фінансування зовнішнього навчання. Вибір між цими альтернативами залежить від економічної доцільності, що включає оцінку витрат на створення підрозділу (штат, обладнання, методичне забезпечення тощо) або фінансування зовнішніх програм навчання.

Реалізація цих цілей неможлива без інформаційно-комунікаційної складової, яка забезпечує доступ до інформації про вартість навчання та необхідність підготовки кадрів у майбутньому. Комунікація слугує головним інструментом для узгодження інтересів усіх сторін. Залучені сторони мають чітко розуміти свою роль, внесок і очікувані результати, що досягається впровадженням комунікаційної мережі, яка забезпечує узгодження цілей, внесків та вигід.

Окрім інформаційно-комунікаційної складової, важливо виділити фінансовий аспект, який включає аналіз існуючих джерел фінансування організаційно-економічних заходів та можливостей залучення кредитних ресурсів для їх реалізації.

Організаційно-економічне забезпечення ефективності управління персоналом передбачає випереджальний темп зростання продуктивності праці порівняно з темпами підвищення оплати праці, а також збільшення рентабельності витрат на персонал. Саме цей аспект ефективності менеджменту персоналу зосереджується на розробці процедур збору, класифікації та збереження необхідної для аналізу інформації, визначенні порогових значень та формуванні системи показників оцінки ефективності управління персоналом конкретного підприємства.

Таким чином, організаційно-економічне забезпечення, на нашу думку, включає три ключові складові: заходи, спрямовані на підвищення ефективності діяльності менеджменту персоналу; економічне забезпечення, що об'єднує методичні та ресурсні компоненти; а також організаційне забезпечення, яке включає внутрішньо-нормативну та інформаційно-комунікаційну складові (рисунок 2.1). Особливу роль у забезпеченні ефективності управління персоналом відіграє синтезований капітал особи, що охоплює інтелектуальний, соціальний та людський капітали.



Рисунок 2.1 – Система організаційно-економічного забезпечення ефективності управління персоналом.

Незважаючи на відносно новий характер поняття "синтезований капітал" в економічній науці, низка фундаментальних досліджень уже розглядає його сутність, структуру та особливості вимірювання. Н. Л. Гавкалова підкреслює, що людина є носієм цих капіталів, формуючи основу соціально-економічного механізму ефективного управління персоналом через інтеграцію управління та самоуправління. Автор доводить, що розвиток інтелектуального капіталу

підприємства є необхідним для підвищення ефективності управління персоналом. Зокрема, запропоновані напрями покращення менеджменту персоналу включають організаційні, інтелектуально-значущі та інноваційно-інвестиційні заходи, спрямовані на нарощення й ефективне використання трьох складових інтелектуального капіталу: персонального, технологічного та клієнтського.

У структурі синтезованого капіталу лише окремі елементи не стосуються персоналу безпосередньо та можуть розглядатися як окремий об'єкт управління, наприклад, об'єкти інтелектуальної власності, інформаційні мережі, інфраструктурні активи або нематеріальні активи. Водночас усі інші активи або належать людині, або перебувають у спільній власності з підприємством. Таким чином, формування, накопичення й використання синтезованого капіталу тісно пов'язані з професійною діяльністю працівників, переважно інтелектуально-місткого характеру.

Персонал підприємства виконує три ключові функції щодо синтезованого капіталу. По-перше, він є його джерелом через розробку інновацій, отримання авторських прав та формування позитивного іміджу підприємства за допомогою ефективних зовнішніх комунікацій. По-друге, персонал виступає носієм капіталу, що виявляється у знаннях, вміннях, навичках і компетенціях, які використовуються у трудовій діяльності. Це забезпечує якісне виконання обов'язків, виготовлення конкурентоспроможної продукції та дотримання термінів контрактів. По-третє, персонал є розповсюджувачем капіталу, формуючи унікальні компетенції, які створюють базу знань підприємства, сприяють їхньому трансферу всередині організації та забезпечують стійкі конкурентні переваги.

Відповідно до запропонованої схеми організаційно-економічного забезпечення (рисунок 2.1), синтезований капітал займає проміжне положення між ресурсним та інформаційно-комунікаційним елементами, що визначається його ключовою роллю. Синтезований капітал виступає додатковим, практично невичерпним ресурсом, використання якого сприяє підвищенню ефективності

управління персоналом. Його інформаційно-комунікаційні аспекти, зокрема забезпечення трансферу внутрішніх знань та ефективних комунікацій між співробітниками підприємства, доцільно віднести до організаційного компоненту розробленого забезпечення. Застосування активів синтезованого капіталу в підсистемах управління персоналом, а також для вдосконалення управлінських функцій згідно із запропонованою моделлю оцінки ефективності управління персоналом, представленою у попередньому розділі, дозволяє покращити відповідні показники, підвищити рівень управління та загалом сприяти зростанню ефективності діяльності підприємства.

Окремі підсистеми управління персоналом при їх належному функціонуванні забезпечують реалізацію конкретних управлінських підходів. Водночас кожна підсистема виконує свою специфічну функцію у цьому процесі. Окрім основних підсистем, як зазначено вище, існують допоміжні: соціалізації, комунікації та соціального партнерства. Соціалізація, як процес освоєння поведінкових моделей, відіграє допоміжну роль як у період адаптації працівників, так і під час оцінювання та руху кадрів. Це сприяє накопиченню соціального капіталу співробітників підприємства, що дозволяє зберігати та поширювати унікальні знання, формуючи при цьому конкурентні переваги, які важко відтворити конкурентами.

Таке комплексне використання організаційно-економічного забезпечення в контексті управління персоналом підсилює стійкість підприємства на ринку та сприяє реалізації стратегічних завдань.

Соціальне партнерство, яке виступає як метод ефективного діалогу між працівниками, керівництвом і іншими зацікавленими сторонами (зокрема, профспілками), сприяє налаштуванню продуктивної взаємодії, що, своєю чергою, підвищує результативність як управління персоналом, так і функціонування всього підприємства.

HR-стратегія відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності управління персоналом. Вона, насамперед через узгодження із загальною стратегією підприємства, визначає місце управління персоналом у

внутрішньому середовищі організації та надає йому відповідну вагу. Традиційно розрізняють три основні підходи до формування HR-стратегії: ситуаційний, заснований на принципах «кращих практик», і специфічний, спрямований на створення конкурентних переваг. Розробка власної, унікальної HR-стратегії для конкретного підприємства є основою високої ефективності всієї системи управління персоналом. Така стратегія відображає загальні принципи її функціонування, визначає напрями розвитку, розставляє пріоритети та формує структуру цілей.

Серед основних теорій, які застосовуються для оцінки ефективності, найпоширенішими є: цільовий підхід, системний підхід, багатокритеріальний (з позиції зацікавлених сторін), алокативний (розподіл ресурсів за принципом Парето) і витратний підхід.

Комунікації та інформаційне забезпечення виконують допоміжну функцію в системі управління ефективністю персоналу. Реалізація всіх функцій управління передбачає здійснення комунікаційних процесів і обміну інформацією. Таким чином, впровадження комунікаційних каналів і управління інформаційними потоками має відбуватися в межах обраної кадрової політики.

Крім того, управління персоналом як форма управлінського впливу на відповідні процеси вимагає оцінки його ефективності, яка має включати не лише оцінку ефективності підсистем управління персоналом, але й оцінку управлінського впливу. Як зазначалося вище, ефективність управлінського впливу у контексті системи управління персоналом слід розглядати окремо від загального управлінського впливу, який здійснюється керівництвом підприємства на всі процеси з метою досягнення оптимального функціонального стану (Рисунок 2.2).

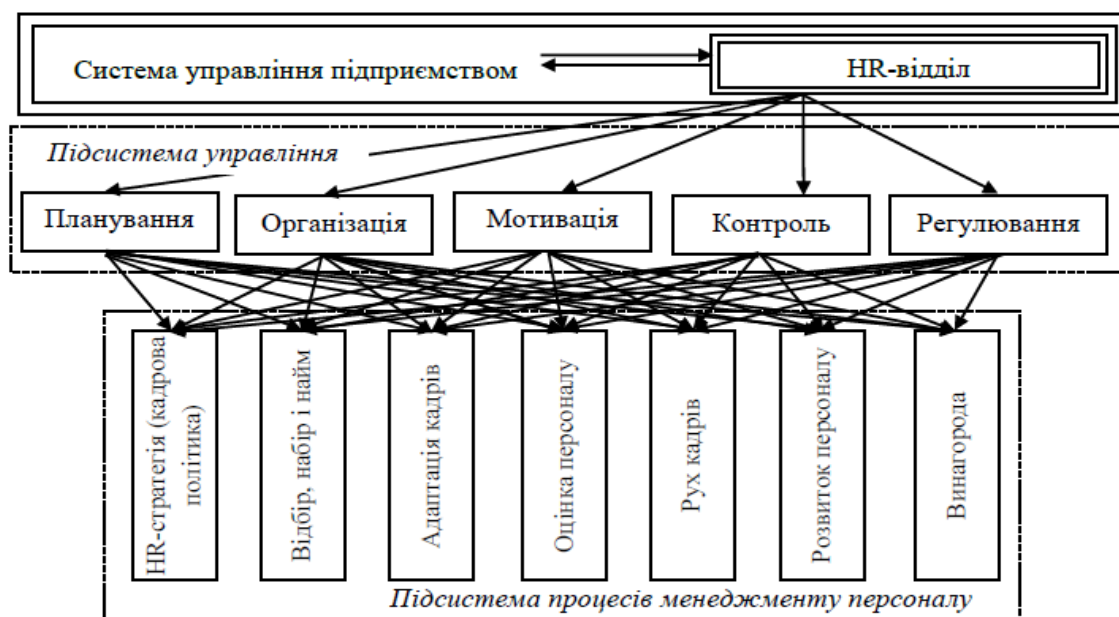


Рисунок 2.2 – Загальний вигляд моделі оцінки ефективності управління персоналом.

Таким чином, на основі проведеного дослідження та узагальнення найпоширеніших підходів до оцінювання ефективності управління персоналом, нами була розроблена авторська модель оцінки. Ця модель передбачає всебічний аналіз процесів, які відбуваються у межах підсистем управління персоналом, а також оцінку рівня управлінського впливу, який HR-відділ здійснює на відповідні підсистеми. Вона орієнтована на досягнення цілей функціонування та розвитку підприємства, забезпечуючи ефективне використання ресурсів та підвищення загальної результативності управлінських рішень.

2.2 Аналіз впливу зовнішніх факторів на ефективність менеджменту персоналу промислових підприємств України

У контексті стрімкої глобалізації та швидкого розвитку інноваційної складової економіки особливу значущість набувають питання забезпечення ефективного управління персоналом на промислових підприємствах.

Раціональне використання та розвиток інтелектуального і творчого потенціалу працівників з метою створення та впровадження інновацій є фундаментальним чинником успіху як у забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності підприємства, так і у сприянні економічному розвитку регіону та країни загалом.

Аналіз методологічних та практичних аспектів ефективного управління персоналом є предметом численних наукових досліджень як зарубіжних, так і вітчизняних учених. Серед них варто відзначити праці М. Армстронга, Л. Балабанової, В. Весніна, Н. Гавкалової, Б. Генкіна, Г. Десслера, О. Єгоршина, А. Кібанова, Дж. Коула, Ю. Одегова, О. Сардака, Д. Торрінгтона, С. Тейлора та інших. Попри значну кількість досліджень, які стосуються аналізу впливу зовнішнього середовища, залишається відсутньою чітка система факторів, що впливають на ефективне управління персоналом на промислових підприємствах.

Ця проблема набуває особливої актуальності в умовах активного розвитку соціально-економічних процесів в Україні у період з 2019 по 2024 роки. Оновлення підходів до оцінювання ефективності управління персоналом, визначення необхідних передумов для її забезпечення є важливим завданням, зважаючи на швидкі зміни економічного середовища. Це вимагає адаптації управлінських рішень і стратегій до нових умов, сприяючи покращенню якості функціонування підприємств та зміцненню їх конкурентних позицій.

Якісне забезпечення ефективності управління персоналом значною мірою залежить від комплексного аналізу впливу факторів зовнішнього середовища на цей процес. Для виявлення політичних, економічних, соціальних і технологічних аспектів макросередовища, які впливають на ефективність управління персоналом на промислових підприємствах, було використано методику PEST-аналізу. Такий підхід сприяє розробці збалансованих рішень керівництва щодо підвищення ефективності менеджменту персоналу.

Ефективне управління персоналом базується на положеннях Конституції України [50] та низці нормативно-правових актів, зокрема Кодексу законів про працю [51], Господарському кодексі [52], Цивільному кодексі [53], Законах України «Про зайнятість населення» [54], «Про оплату праці» [55], «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій» [56], «Про авторське право і суміжні права» [57], а також «Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії» [58].

Питання забезпечення ефективності управління персоналом залишається актуальним у межах реалізації Державної кадрової стратегії. Поряд із державними програмами та стратегіями, важливу роль відіграють і регіональні ініціативи, спрямовані на створення умов, що забезпечують гідний рівень життя та розвиток кожної особистості. У період з 2019 по 2024 роки це завдання стало ще більш важливим у контексті посилення соціально-економічних викликів і швидких змін у зовнішньому середовищі.

Зважаючи на складну політичну та економічну ситуацію в Україні, ефективне забезпечення менеджменту персоналу в контексті державних програм вимагає врахування низки чинників. Нестабільність економіки, обмеженість ресурсів, недостатнє фінансування та ефективність використання державних коштів значно ускладнюють реалізацію системних завдань і заходів. Важливо також брати до уваги негативний вплив демографічної ситуації, що ускладнюється матеріальною розшарованістю домогосподарств та низькою інноваційною готовністю частини освітянського середовища.

Ключовим економічним фактором, що впливає на ефективність менеджменту персоналу, є рівень заробітної плати. Висока заробітна плата виступає основним мотиваційним чинником, стимулюючи працівників підвищувати кваліфікацію та розвивати творчий потенціал. У період 2019–2024 років в економіці України спостерігалася стабільна тенденція до зростання середньомісячної заробітної плати (див. табл. 2.1), що позитивно вплинуло на залучення та утримання кваліфікованих кадрів у різних галузях.

Таблиця 2.1 – Динаміка середньомісячної заробітної плати (за даними Державної служби статистики України)

Рік	Середня зп за місяць працівнику, грн	У % до відповідного періоду попереднього року	За оплачувану годину, грн
2019	10,497	-	63,8
2020	11,591	110,4	70,4
2021	14,014	120,9	84,6
2022	14,847	106,0	89,6
2023	15,917	107,2	95,8
2024	16,500 (оцінка)	103,7	99,0

Станом на кінець 2024 року середня заробітна плата в Україні демонструє стійке зростання порівняно з попередніми роками, хоча міжгалузева та регіональна диференціація залишаються значним викликом. Найвищий рівень заробітних плат зафіксовано у сферах інформації та телекомунікацій, фінансів і страхування, а також авіаційного транспорту. Наприклад, працівники інформаційно-телекомунікаційної галузі отримують у середньому 49 473 гривні на місяць, що на 35,6% більше порівняно з аналогічним періодом минулого року. У фінансовій сфері середня заробітна плата досягає 39 116 гривень, що також демонструє зростання, тоді як в авіації вона складає 34 699 гривень.

Водночас у таких галузях, як освіта, заробітна плата залишається значно нижчою, зокрема середній показник становить 12 649 гривень. Подібна різниця між галузями вказує на структурні особливості економіки України, де певні види діяльності залишаються більш пріоритетними й економічно розвиненими, ніж інші.

Регіональна диференціація також є помітною. Найвищі заробітні плати спостерігаються в Києві, де середній показник досягає 22 500 гривень, що значно перевищує середні показники в країні. Водночас найнижчі показники фіксуються у регіонах із менш розвинутою економікою, таких як Суми, Чернігів, Кривий Ріг, Кропивницький та Запоріжжя, де середня заробітна

плата становить від 15 000 до 17 000 гривень. Такі відмінності пояснюються концентрацією промислових і науково-виробничих підприємств у більш економічно активних регіонах.

Незважаючи на загальне зростання заробітної плати, міжгалузеві та регіональні диспропорції залишаються важливим питанням для вирішення. Це підкреслює необхідність впровадження більш збалансованої економічної політики, спрямованої на вирівнювання умов оплати праці в різних галузях і регіонах, що може сприяти підвищенню соціально-економічної стабільності в країні.

У період з 2019 по 2024 роки в Україні спостерігалася тенденція зростання середньої заробітної плати населення, однак цей позитивний розвиток супроводжувався ще більшим зростанням індексу споживчих цін. Зокрема, протягом зазначеного періоду більшість товарів і послуг суттєво подорожчали, що стало наслідком інфляційних процесів у країні. У 2024 році індекс споживчих цін склав близько 114%, що перевищує темпи зростання заробітних плат у деяких галузях, особливо в регіонах із нижчим рівнем оплати праці.

На сьогоднішній день заборгованість із виплат заробітної плати залишається одним із ключових індикаторів соціальної напруги серед зайнятого населення України. У період з 2019 по 2024 роки спостерігалися як періоди скорочення, так і значного зростання цього показника, причини якого варіювалися від економічних наслідків пандемії COVID-19 до впливу повномасштабного вторгнення Росії в Україну у 2022 році. Війна суттєво загострила ситуацію, спричинивши масові руйнування інфраструктури, релокацію підприємств, втрату робочих місць та поглиблення кризи в окремих галузях.

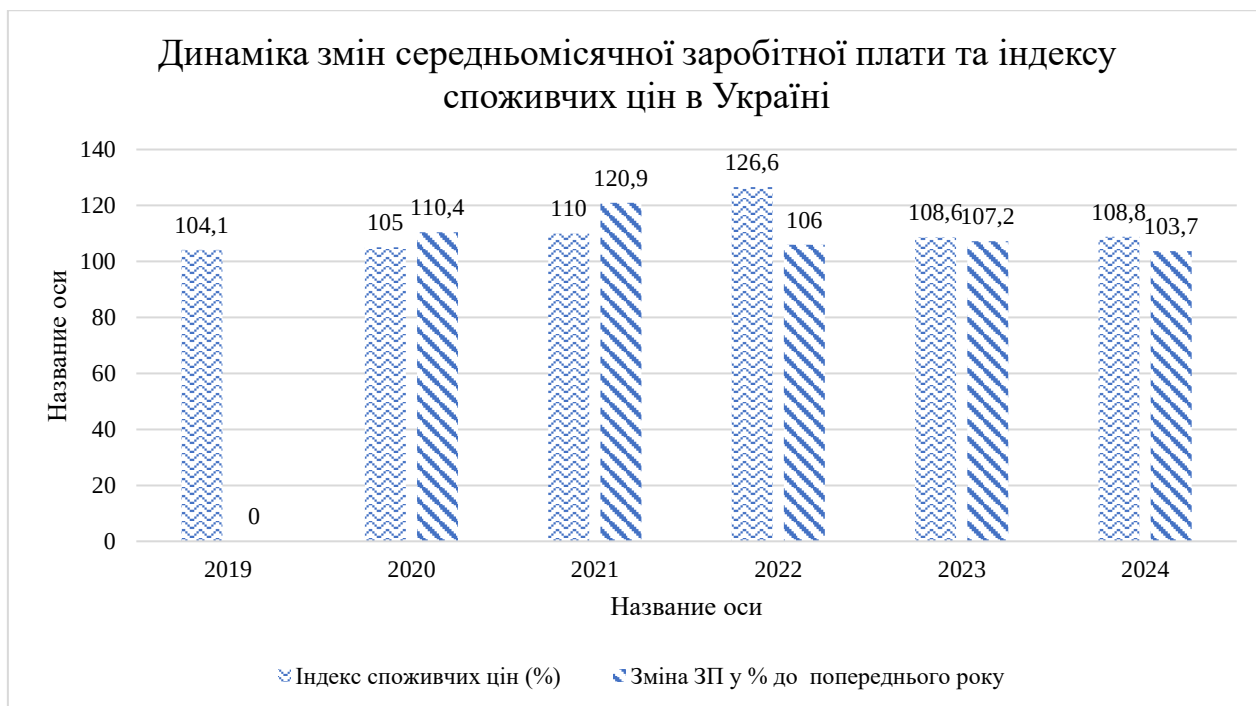


Рисунок 2.3 – Динаміка змін середньомісячної заробітної плати та індексу споживчих цін в Україні (за даними Державної служби статистики України)

З 2022 року багато підприємств, особливо в зоні активних бойових дій, були змушені зупинити діяльність або скоротити персонал, що призвело до значного зростання заборгованості із заробітної плати. До кінця 2024 року обсяги цих боргів залишаються високими, що свідчить про тривалі труднощі в економічному відновленні країни. Заборгованість найбільш характерна для галузей, які постраждали від війни, зокрема промисловості, будівництва та транспорту.

Крім того, війна зумовила зростання частки працівників, переведених на неповний робочий день або тиждень з економічних причин. У 2023–2024 роках цей показник залишався значним, особливо серед працівників промисловості, де кожен четвертий опинився у такій ситуації. Військові дії та мобілізація також спричинили нестачу кваліфікованих кадрів, що ускладнює відновлення нормального функціонування ринку праці.

Водночас певні позитивні зміни спостерігаються у відносно стабільних

регіонах країни, де підприємства змогли адаптуватися до нових умов, перенести виробництво та поступово відновлювати економічну діяльність. Однак загальна ситуація залишається складною, адже дисбаланс між регіонами та галузями продовжує впливати на рівень доходів населення.

Війна не лише погіршила економічну ситуацію, але й загострила нерівномірність економічного відновлення. Подолання заборгованості із заробітної плати та стабілізація ринку праці є важливими викликами, які вимагають системних заходів, включно з підтримкою підприємств у постраждалих регіонах, розвитком програм для переселенців та відновленням економічної активності.

Освітньо-кваліфікаційний потенціал зайнятого населення України за 2019–2024 роки демонструє поступове підвищення рівня освіти. У 2024 році 57% зайнятих мають вищу освіту, зокрема 38% – повну вищу. Серед жінок цей показник сягає 63%, з яких 40% мають повну вищу освіту, тоді як серед чоловіків частка з вищою освітою становить 51%, з них 35% – повною.

Частка осіб із рівнем освіти нижче повної загальної середньої залишається на низькому рівні – 4,7%, що свідчить про високу освіченість населення. Проте наслідки війни, яка триває з 2022 року, вплинули на втрату кваліфікованих кадрів у регіонах бойових дій і серед переміщеного населення, що підвищує актуальність перекваліфікації та адаптації освітніх програм.

Науковці зазначають, що більшість учасників регіонального ринку праці демонструють низький рівень сформованих мотивацій до розвитку, таких як самовдосконалення, кар'єрний ріст чи творчість. Це особливо характерно для молоді, що обмежує їхні перспективи та спрощує трудовий шлях. Така ситуація може стати передумовою особистісних дисфункцій, іноді навіть із соціально небезпечними наслідками.

Аналіз даних Держстату показує, що найнижчий рівень зайнятості спостерігається саме серед молоді віком 15–24 роки, яка має стати основою мобільної та продуктивної робочої сили країни. Відсутність досвіду, що

часто є ключовим критерієм відбору роботодавців, ускладнює ситуацію на молодіжному ринку праці та знижує його стабільність.

Аналіз факторів економічного та соціального середовища свідчить про певні позитивні зміни на ринку праці. Зокрема, спостерігається призупинення масових звільнень, поступове зростання рівня заробітної плати та збільшення зайнятості в галузях, пов'язаних із сільським, лісовим і рибним господарством. Розвиток цих секторів зумовлює переробку й експорт сільськогосподарської продукції. Також відмічається збільшення кількості зайнятих у будівництві та на проектах із відновлення інфраструктури, а в промисловості поступово відновлюється кількість працівників.

Однак, попри ці позитивні тенденції, існує низка невирішених проблем. Серед них посилення дисбалансу в професійно-кваліфікаційному складі, що зумовлено повільною адаптацією системи освіти до змін ринку праці. Крім того, спостерігається значна плинність кадрів у пріоритетних галузях економіки, а також відтік населення із сільської місцевості через низький рівень оплати праці. Значна частина висококваліфікованих фахівців, особливо молодь, мігрує за кордон, обираючи вищі рівні заробітку, доступні в інших країнах. Ситуація ускладнюється скороченням персоналу через модернізацію технологічних процесів, що часто відбувається без створення умов для зайнятості звільнених працівників.

Забезпечення ефективності менеджменту персоналу є важливим чинником успішного впровадження інноваційної політики в Україні. Впровадження сучасних технологій у виробничі процеси значно підвищує вимоги підприємств до рівня знань, навичок і кваліфікації працівників. Ця тенденція робить вплив факторів технологічного середовища на менеджмент персоналу одним із найвагоміших аспектів у розвитку підприємств. Підвищення освітнього рівня працівників і розвиток їхніх професійних компетенцій стає невід'ємною умовою підвищення продуктивності та інноваційної активності.

Аналізуючи період 2019–2024 років, помітно, що частка підприємств, які займаються інноваційною діяльністю у промисловості, залишається невисокою. За даними Державної служби статистики України, лише 16,2% промислових підприємств виявляли активність у цій сфері. Водночас, питома вага інноваційної продукції в загальному обсязі промислового виробництва демонструє тенденцію до скорочення, що є негативним сигналом для впровадження інновацій. Це явище підкреслює необхідність посилення роботи з інтелектуальним капіталом підприємств, що має стати основою для підвищення конкурентоспроможності як окремих галузей, так і економіки країни загалом.

На жаль, через зміну періодичності проведення державного статистичного спостереження щодо інноваційної діяльності промислових підприємств з "річної" на "один раз на два роки" починаючи з 2015 року, а також у зв'язку з перенесенням публікацій статистичних даних через військову агресію проти України, повні дані за 2019–2024 роки можуть бути недоступними. Останні доступні дані охоплюють період до 2019 року.

Інноваційна діяльність промислових підприємств України зазнала значних змін у період 2019–2024 років. Згідно з даними Державної служби статистики України, спостерігалася тенденція до зниження частки інноваційно активних підприємств. У 2019 році цей показник становив 13,3%, а в 2020 році знизився до 12,8%.

Витрати на інновації також демонстрували коливання. У 2019 році обсяг витрат на інноваційну діяльність промислових підприємств становив 14,2 млрд грн, що свідчило про зростання порівняно з попередніми роками. Однак у 2020 році цей показник знизився до 12,5 млрд грн.

Щодо обсягу реалізованої інноваційної продукції, у 2019 році він становив 2,3% від загального обсягу промислової продукції, а в 2020 році цей показник знизився до 1,8%.

Варто зазначити, що в 2023 році Україна покращила свій рейтинг у Глобальному інноваційному індексі, посівши 55-те місце серед 133 країн,

тоді як у 2022 році займала 57-му позицію. Однак у 2024 році відбулося погіршення, і Україна опустилася на 60-те місце.

Загалом, інноваційна активність промислових підприємств України в період 2019–2024 років характеризувалася нестабільністю, що зумовлено як внутрішніми економічними факторами, так і зовнішніми викликами, зокрема військовою агресією, яка вплинула на економічну ситуацію в країні.

В умовах сучасної економіки, впровадження інновацій на промислових підприємствах України демонструє повільні темпи розвитку. Питома вага реалізованої інноваційної продукції в обсязі промисловості поступово зменшується, починаючи з початку 2000-х років. Ця негативна тенденція суттєво впливає на якість функціонування підприємств, посилюючи необхідність розробки стратегій для збереження та нарощування інтелектуального капіталу.

Аналіз ситуації за 2019–2024 роки показує, що основними напрямками, які забезпечують якісне функціонування підприємств, стали заходи зі створення сприятливої робочої атмосфери, яка сприяє зменшенню кількості конфліктів та покращенню комунікації між працівниками. Важливою складовою цих змін став постійний обмін знаннями та досвідом серед персоналу, що сприяє зростанню їхньої кваліфікації та формуванню нових компетенцій.

Особливу увагу приділяється забезпеченню інформаційної безпеки підприємств, яка спрямована на захист важливих ресурсів та прав в інформаційній сфері. Крім того, було посилено правовий захист розробок через систему патентування, що дає можливість закріпити конкурентні переваги підприємств.

Інтеграція технічних і організаційних удосконалень стала ключовою складовою комунікаційних процесів. Підприємства активно працюють над оптимізацією документообігу, посиленням ефективності внутрішніх та зовнішніх інформаційних потоків і покращенням зворотного зв'язку між різними рівнями управління. У той же час, увага приділяється створенню

умов для професійної реалізації працівників через чітке планування кар'єрного розвитку, що підвищує їхню лояльність і продуктивність праці.

Підтримка інноваційних процесів стала важливим фактором для підвищення якості виробничих процесів. Актуальність інформаційного забезпечення працівників, відповідно до їхніх функціональних обов'язків, сприяє ефективному використанню інтелектуального потенціалу підприємств. Систематичний моніторинг інновацій дозволяє своєчасно виявляти можливості для поліпшення функціонування підприємств та забезпечує стабільний розвиток усіх аспектів їх діяльності.

У результаті, заходи, спрямовані на розвиток інтелектуального капіталу, стають ключовим елементом стратегій підприємств, формуючи основу для забезпечення їх конкурентоспроможності в умовах динамічних економічних змін.

У період 2019–2024 років підприємства України зосередилися на придбанні готових інновацій, що склало 85% загальних витрат на інноваційну діяльність. Такий підхід забезпечує швидке впровадження нових рішень, однак обмежує розвиток внутрішнього інтелектуального капіталу. Витрати на дослідження, розробки, навчання персоналу та підтримку творчої діяльності скоротилися до 10%, що послаблює здатність підприємств створювати унікальні конкурентні переваги.

Витрати на придбання зовнішніх знань, таких як нові технології, залишалися низькими, не перевищуючи 1%, що свідчить про обмежену інтеграцію українських підприємств у глобальні інноваційні процеси. Така ситуація вимагає зміни стратегій, орієнтованих на розвиток власних дослідницьких потужностей, навчання кадрів та підтримку творчої діяльності для забезпечення сталого розвитку.

Протягом 2019–2024 років значна частина підприємств проводила навчання та підготовку персоналу для розробки та впровадження нових або значно вдосконалених продуктів і процесів. Водночас реалізовувалися заходи з ринкового впровадження інноваційних продуктів і послуг,

включаючи дослідження ринку та рекламні кампанії, а також виконувались науково-дослідні роботи (НДР) і технічна підготовка до впровадження нових рішень. Ці процеси демонструють поступове формування та капіталізацію синтезованого капіталу, що створює сприятливі умови для підвищення ефективності управління персоналом і підкреслює актуальність цієї тематики.

Варто зазначити, що близько 25% підприємств із технологічними інноваціями співпрацюють із державними науково-дослідними інститутами, університетами та іншими організаціями, що посилює зв'язки між бізнесом, державним сектором і сектором вищої освіти. Водночас інноваційна активність підприємств значною мірою залежить від їхніх ресурсів. Для того щоб підтримувати статус інноваційно активного, підприємство повинно забезпечити достатню кількість спеціалізованих працівників, які виконують НДР. Як наслідок, розмір підприємства залишається одним із визначальних факторів, що впливає на рівень його інноваційної діяльності.

Аналіз зовнішнього середовища в Україні за період 2019–2024 років показує, що економічні, політико-правові та частково соціокультурні фактори не сприяють створенню сприятливих умов для забезпечення ефективності менеджменту персоналу. Статистичні дані свідчать про те, що більшість працівників орієнтовані більше на отримання доходу для виживання, ніж на інтелектуальну та інноваційну працю. Це обумовлює необхідність впровадження низки ключових змін у різних сферах.

У політичній сфері нагальною є розробка законодавчих механізмів для формування й використання синтезованого капіталу. Слід також створити правове поле, здатне захистити інтереси як працівників, так і підприємств. Вирішення політичних суперечностей повинно базуватися на науково обґрунтованих підходах для досягнення сталого консенсусу.

В економічній площині важливими є заходи для забезпечення ефективної зайнятості населення, зменшення регіональної нерівності у доходах, а також посилення системи соціального захисту працюючих.

Зокрема, необхідно впроваджувати інструменти, які сприятимуть покращенню умов праці, особливо у віддалених регіонах.

У соціальній сфері слід звернути увагу на модернізацію освітньої системи та реформування професійного навчання. Це включає посилення зв'язків між навчальними закладами, державними установами та роботодавцями для підготовки кваліфікованих кадрів. Крім того, потрібно підвищити відповідальність підприємств за своєчасну виплату заробітної плати та впроваджувати заходи з покращення організаційної культури на робочих місцях.

Щодо технологічного виміру, необхідним є впровадження нових технологій та інноваційних процесів, які сприятимуть раціональному використанню синтезованого капіталу. Це дозволить покращити ефективність управління персоналом та підвищити конкурентоспроможність підприємств.

Аналіз факторів зовнішнього середовища вказує на складний вплив цих умов на забезпечення ефективності менеджменту персоналу, що потребує системного підходу до розробки комплексних рішень (Таблиця 2.2).

Проведене дослідження соціально-економічних передумов забезпечення ефективності менеджменту персоналу в контексті аналізу впливу зовнішніх факторів на макрорівні виявило значно негативні тенденції. Ці фактори створюють серйозні перешкоди для формування сприятливих умов управління людським капіталом. Аналіз показав, що існуюча інформаційна база для оцінки рівня організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу є розрізненою та обмеженою. Це ускладнює системний підхід до вивчення даної проблеми та вимагає впровадження нових підходів.

Таблиця 2.2 – Особливості впливу зовнішніх факторів на ефективність управління персоналом

Група факторів	Фактор	Вплив на ефективність менеджменту персоналу
Політико-правові	Недосконала законодавча база	Позитивний вплив: потенціал для вдосконалення нормативних актів. Негативний вплив: слабкі механізми захисту прав працівників.
	Нерегламентованість механізмів державного управління	Позитивний вплив: можливості для формування нових підходів. Негативний вплив: відсутність координації між органами влади.
Економічні	Політична нестабільність	Позитивний вплив: необхідність адаптації до нестабільності. Негативний вплив: обмеження інвестиційної привабливості.
	Нестабільна економічна ситуація	Позитивний вплив: стимулювання пошуку нових підходів. Негативний вплив: скорочення ресурсної бази підприємств.
	Нерівномірність розвитку регіонів	Позитивний вплив: фокусування ресурсів на стратегічно важливих напрямках. Негативний вплив: посилення міграції кваліфікованих кадрів.
	Відтік капіталу та людських ресурсів	Позитивний вплив: залучення міжнародного досвіду. Негативний вплив: зменшення кількості кваліфікованих працівників у критичних галузях.
Соціальні	Демографічні зміни	Позитивний вплив: необхідність розвитку механізмів соціального захисту. Негативний вплив: зменшення активного населення.
	Низький рівень професійної підготовки кадрів	Позитивний вплив: стимулювання інновацій у навчанні. Негативний вплив: недостатня якість виконання робочих процесів.
Технологічні	Розвиток інформаційних технологій	Позитивний вплив: підвищення продуктивності через автоматизацію. Негативний вплив: ризики кібератак та втрати даних.
	Низький рівень впровадження інновацій	Позитивний вплив: можливості для активізації наукових досліджень. Негативний вплив: відставання у технологічній конкурентоспроможності.

У сучасних умовах, зокрема у період з 2019 до 2024 року, виникла нагальна потреба у створенні прогресивних інструментів для оцінки

організаційної та економічної складових забезпечення менеджменту персоналу на підприємствах. Ці інструменти повинні враховувати динамічні зміни зовнішнього середовища, а також бути адаптованими до викликів, пов'язаних із трансформацією ринку праці, цифровізацією бізнес-процесів та підвищенням конкурентності підприємств. Розробка таких методів оцінки дозволить підвищити якість управління персоналом і забезпечити стійкий розвиток підприємств, відповідаючи на вимоги сучасної економіки.

2.3 Сучасні методи оцінки ефективності кадрової політики

Ефективне використання персоналу сьогодні є ключовим елементом, який забезпечує конкурентну перевагу підприємств, сприяючи досягненню їх стратегічних цілей. Незважаючи на активне вивчення ефективності менеджменту персоналу в наукових колах, питання єдиного підходу до її оцінювання залишається відкритим. Ця проблема зумовлена труднощами вибору уніфікованої системи показників оцінки ефективності та складністю збору статистичних даних через їх конфіденційний характер. У зв'язку з цим застосування сучасних методів об'єктивного оцінювання ефективності менеджменту персоналу стає не лише актуальною, але й необхідною процедурою для кожного підприємства.

Дослідження сучасних економічних праць за період 2019–2024 років демонструє широкий спектр підходів до оцінки ефективності менеджменту персоналу промислових підприємств. Відсутність єдиного розуміння та стандартизованих характеристик цього поняття вказує на його багатовимірність. Аналізуючи категорію «ефективність», можна дійти висновку, що всі існуючі підходи базуються на виокремленні напрямків функціонування системи управління підприємством. Таким чином, доцільним є розгляд різних аспектів ефективності менеджменту персоналу, включаючи економічну, соціальну, організаційну та управлінську складові.

Економічна ефективність визначає раціональність використання ресурсів

підприємства та залежить від рівня продуктивності праці персоналу. Соціальна ефективність відображає рівень задоволеності працівників умовами праці, можливістю професійного розвитку та рівнем заробітної плати. Організаційна ефективність пов'язана з оптимізацією внутрішніх процесів і сприяє гармонізації робочих відносин. Управлінська ефективність оцінює якість прийнятих управлінських рішень та їх вплив на загальну діяльність підприємства.

З огляду на динамічний розвиток економіки України протягом 2019–2024 років, впровадження сучасних інструментів для оцінки ефективності менеджменту персоналу стає невід'ємною умовою забезпечення успішної діяльності підприємств у довгостроковій перспективі. Такий підхід дозволяє не лише підвищити якість управління, а й забезпечити стабільний розвиток усього підприємства.

На сьогодні проблема оцінки ефективності менеджменту персоналу залишається складним завданням через відсутність однозначного теоретичного та практичного вирішення. Це ускладнюється тим, що в процесі аналізу ефективності менеджменту персоналу майже неможливо врахувати значні резерви інтенсивності роботи кожного окремого працівника. Ці резерви змінюються залежно від бажань, натхнення, настрою та задоволеності умовами праці. У світлі цього та з урахуванням необхідності створення ефективного механізму організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу на промислових підприємствах, було запропоновано методичний підхід для оцінювання ефективності процесів менеджменту персоналу підприємства.

У зв'язку з тим, що відсутній єдиний універсальний інструмент для визначення рівня ефективності менеджменту персоналу, була розроблена модель оцінювання, яка включає методичний підхід для аналізу процесів ефективності менеджменту персоналу. Ця модель дозволяє враховувати як кількісні, так і якісні показники, орієнтуючись на сучасні тенденції в розвитку економіки України в період 2019–2024 років. Вона акцентує увагу на

необхідності поєднання об'єктивних даних із суб'єктивними чинниками, що впливають на продуктивність і залученість працівників. Відповідно до цього підходу, ефективність процесів менеджменту персоналу розглядається як комплексна категорія, яка включає не лише оцінку результатів діяльності персоналу, а й аналіз факторів, що впливають на ці результати.

Запропонований підхід базується на системному підході до аналізу даних, враховуючи специфіку діяльності промислових підприємств та їх організаційну структуру. Його впровадження дозволяє підприємствам розробляти стратегії оптимізації управлінських процесів, підвищуючи загальний рівень ефективності менеджменту персоналу.

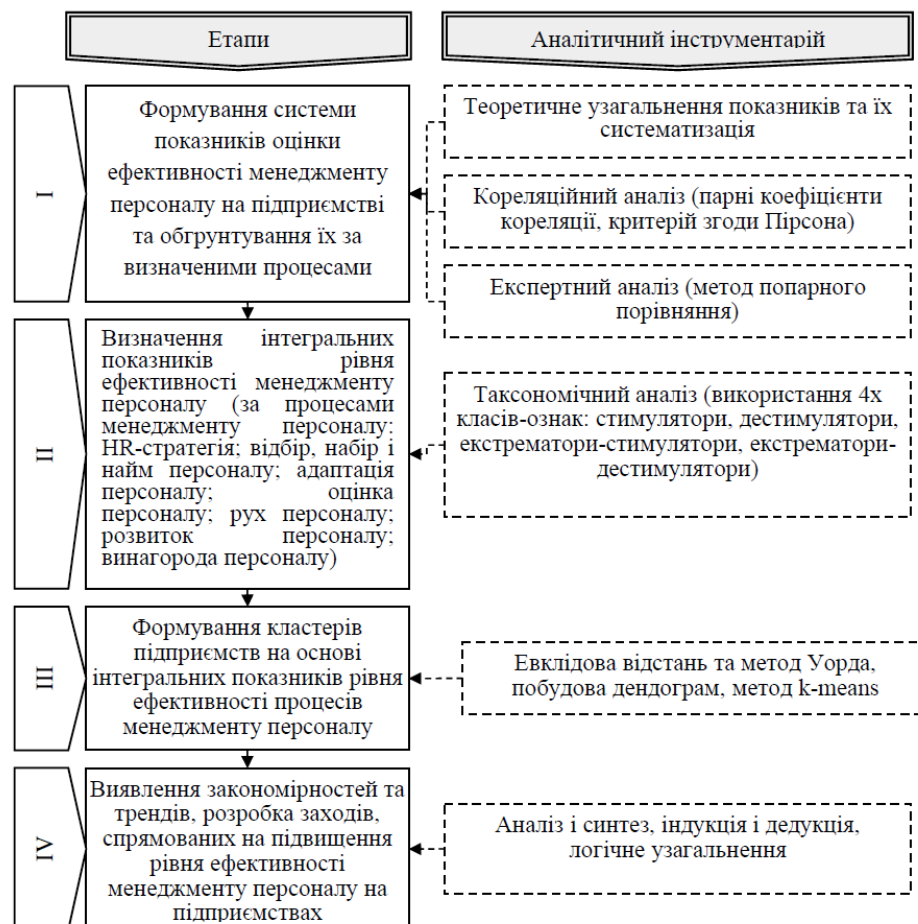


Рисунок 2.4 – Модель оцінювання ефективності процесів управління персоналом підприємства

Зазначимо, що для кожного етапу розробленого підходу було визначено аналітичний інструментарій, що включає набір методів для проведення досліджень та отримання якісних і коректних результатів. Використання такого підходу до оцінки ефективності управління персоналом дозволяє не лише виявити основні закономірності та тенденції, які існують на сучасних промислових підприємствах України, але й застосувати отримані результати для вдосконалення забезпечення ефективного управління персоналом як на стратегічному, так і на тактичному рівнях.

Перший етап запропонованої схеми включає формування системи показників для оцінки ефективності управління персоналом на підприємстві. У цьому контексті важливо зазначити, що дослідження ефективності управління персоналом отримали широке висвітлення в сучасній науковій літературі. Так, у своїй роботі Г. Дудукало [59] пропонує визначати ефективність управління персоналом через аналіз дев'яти функцій управління, кожна з яких оцінюється за відповідними індикаторами. До таких функцій належать: аналіз та планування персоналу, набір та відбір працівників, атестація і оцінка кадрів, організація трудових відносин, мотивація персоналу, створення умов праці, інформаційне забезпечення, а також розвиток і навчання персоналу. Запропонований підхід дозволяє комплексно оцінити ефективність управління персоналом, враховуючи різні аспекти його діяльності.

Л. Ніколаєнко [60] також досліджує ефективність управління персоналом, використовуючи широкий спектр методів та статистичну оцінку. Вона акцентує увагу на можливості прогнозування продуктивності праці на одного працівника та аналізу плинності кадрів залежно від значень факторних показників. До останніх належать характеристики складу персоналу, розвиток працівників, організаційно-структурні й соціальні показники, що дозволяє не лише оцінити поточний стан, але й побудувати прогнози для подальшого розвитку.

Таким чином, аналітичний інструментарій, запропонований дослідниками, має важливе значення для розробки ефективних управлінських рішень щодо вдосконалення процесів управління персоналом на підприємствах

у сучасних умовах.

Н. Гавкалова у своєму дослідженні пропонує визначити ключові рушійні сили, які впливають на рівень ефективності менеджменту персоналу, а також дослідити величини цих чинників на підприємствах. Це створює можливість прогнозування структурних змін ефективності управління персоналом і визначення необхідності інвестування в розвиток інтелектуального капіталу.

Водночас В. Лук'янихін запропонував систему показників, яка комплексно відображає ефективність менеджменту персоналу в економічному, організаційному та соціальному аспектах [61]. А. Крамаренко, у свою чергу, адаптувала традиційну систему збалансованих показників до завдань стратегічного управління персоналом у вітчизняних підприємствах. Її модель акцентує увагу на економічних і мотиваційних складових, ефективності управлінських процесів і розвитку або навчанні. Вона також вказує на необхідність усунення основних недоліків існуючих підходів до оцінки ефективності менеджменту персоналу, таких як відсутність механізму вибору релевантних показників для оцінки. Авторка підкреслює важливість обґрунтованого добору показників для кожної складової системи управління.

А. Дейнеко в системі управління персоналом надає особливого значення оцінці результативності праці. Для підвищення об'єктивності, достовірності та точності вихідних даних він пропонує реалізувати комплексний підхід до визначення стандартів результативності праці та критеріїв оцінки кожного робочого місця. Це передбачає розробку чітких процедур атестації, які встановлюють відповідальних осіб, терміни та методи її проведення. Збір необхідної інформації про результативність праці працівників, розрахунок ключових показників і обґрунтування оцінок повинні стати базою для подальшого обговорення результатів з працівниками та прийняття рішень щодо підсумків атестації [62].

І. Зинов'єв, застосовуючи сценарний підхід, досліджує ефективність використання потенціалу економічних кадрів. Його методологія передбачає врахування таких факторів, як індикатори, цільові та управлінські фактори. Це

дозволяє провести експертну оцінку взаємодії елементів системи "ефективність використання потенціалу економічних кадрів сільським господарством" та "елементи внутрішнього і зовнішнього середовища соціально-економічного розвитку аграрного виробництва". Також запропонована методика включає побудову матриць прискорення і гальмування впливу факторів, створення когнітивної моделі, визначення матриць суміжності та знаковоорієнтованого графа, а також моделювання імпульсного процесу на основі сценарного підходу.

На основі узагальненого аналізу показників оцінки ефективності менеджменту персоналу можна зробити певні висновки. Важливо розуміти, що кількість показників у сформованій системі має бути оптимальною: з одного боку, це дозволяє забезпечити достовірність результатів оцінки, а з іншого – уникнути надмірних витрат на вимірювання та обчислення. Збалансований підхід до вибору показників є ключовим для формування ефективної системи оцінки.

Ефективність менеджменту персоналу не може бути визначена виключно на основі кількісних економічних показників. Як зазначає Д. Кендрик, сам факт вимірювання ефективності не збільшує її автоматично. Необхідним є комплексний підхід із застосуванням чітких критеріїв, які дозволяють оцінити функціональність системи менеджменту персоналу. М. Армстронг підкреслює, що процес вимірювання результатів, який полягає у порівнянні досягнутого рівня ефективності з очікуваним, зосереджується на таких аспектах, як цілі, стандарти, критерії та показники ефективності.

Критерії ефективності, запропоновані С. Олійником [63], мають специфічний склад і включають такі показники, як термін окупності витрат, обсяги приросту доходів, мінімізація поточних витрат, максимізація прибутку та скорочення витрат на виробництво продукції за рахунок оптимізації витрат на робочу силу. Ці критерії підкреслюють важливість економічних показників у контексті управління персоналом.

Ефективна система менеджменту персоналу має охоплювати всі етапи

взаємодії між адміністрацією та співробітниками, починаючи від формування основних принципів і стратегій роботи з персоналом та закінчуючи процедурою звільнення працівників. У цьому контексті важливим елементом дослідження є розробка обґрунтованих показників для оцінки ефективності менеджменту персоналу за ключовими процесами.

Таким чином, узагальнена характеристика ефективності процесів менеджменту персоналу, а також показники, за допомогою яких здійснюється їх оцінка, представлені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Систематизована характеристика ефективності процесів управління персоналом з відповідними показниками

Елемент	Характеристика	Показники
Ефективність HR-стратегії	Оцінка якості функцій, пов'язаних із кадровою політикою, аналіз потенціалу персоналу та ринку праці.	Темп зростання продуктивності праці, коефіцієнт трудової дисципліни, відповідність чисельності відділу управління персоналом.
Ефективність відбору персоналу	Оцінка організації планування, підбору та набору нових кадрів.	Рівень забезпеченості кадрами, темп зростання частки незакритих вакансій.
Ефективність адаптації	Оцінка швидкості пристосування нових співробітників до корпоративної культури.	Коефіцієнт адаптації, частка новачків, що працюють більше року.
Ефективність оцінки персоналу	Аналіз відповідності кваліфікації посаді, оцінка трудових відносин та матеріально-технічного забезпечення системи управління персоналом.	Рівень виконання плану атестації, питома вага атестованих співробітників.
Ефективність руху персоналу	Оцінка розподілу персоналу, управління зайнятістю, аналіз кадрового резерву та кар'єрного зростання.	Коефіцієнт плинності кадрів, частка посад, закритих внутрішніми кандидатами.
Ефективність розвитку персоналу	Аналіз процесів підвищення кваліфікації, професійного навчання, збагачення інтелектуального капіталу.	Коефіцієнт розвитку персоналу, частка працівників, які пройшли навчання, частка витрат на підвищення кваліфікації.
Ефективність винагороди	Оцінка рівня стимулювання, організація морального заохочення та забезпечення соціальної захищеності працівників.	Співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати, частка витрат на соціальне обслуговування персоналу.

У теорії таксономії показники оцінки ефективності управління

персоналом поділяються на стимулятори та дестимулятори. Стимулятори характеризуються тим, що їх максимальні значення свідчать про покращення ситуації, тоді як дестимулятори демонструють бажаність мінімальних значень, адже вони зазвичай пов'язані із гальмуванням розвитку. Як зазначено в дослідженнях [108], цей поділ є надзвичайно важливим для досягнення інформаційної узгодженості показників, особливо у процесі оцінювання ефективності управління персоналом.

Зокрема, є показники, які можуть змінювати свій вплив залежно від числового значення, переходячи від стимуляторів до дестимуляторів і навпаки. Наприклад, недостатня кількість працівників у відділі управління персоналом може ускладнити виконання необхідних завдань в обсягах та з якістю, які забезпечують ефективність менеджменту. У такому випадку підвищення цього показника є бажаним, і його варто класифікувати як стимулятор. Проте, якщо чисельність персоналу відділу буде надмірною, це може призвести до надмірних витрат на його утримання. У такому разі оптимізація витрат вимагатиме зменшення числового значення цього показника, переводячи його до категорії дестимуляторів. Таким чином, один і той самий показник може залежно від контексту виконувати функції стимулятора чи дестимулятора.

Зважаючи на ці аспекти, стає очевидним, що традиційний таксономічний аналіз має певні недоліки. Для їх нівелювання важливо забезпечити математичну коректність і простоту використання методу, враховуючи можливість неоднозначності бажаних змін показників. Це особливо актуально при формуванні інтегрованого таксономічного показника рівня ефективності управління персоналом. Урахування подібної динамічної природи показників дозволяє більш точно й адекватно оцінювати ефективність менеджменту персоналу, що сприяє підвищенню загальної результативності організації.

Для забезпечення комплексного підходу до оцінки ефективності управління персоналом підприємства запропоновано використання таксономічного аналізу з модифікованим алгоритмом. Цей підхід дозволяє коректно диференціювати ознаки матриці спостережень і виводити інтегральні

показники за процесами управління персоналом, що є важливим для комплексного аналізу діяльності підприємства.

Модифікований алгоритм таксономічного аналізу забезпечує точність у визначенні впливу окремих факторів, створюючи умови для зменшення кількості змінних без втрати інформативності. Завдяки цьому можливо об'єднати різноманітні показники в єдиний інтегральний індекс, що відображає ефективність роботи з персоналом на підприємстві.

Сукупність показників-індикаторів, які використовуються для оцінки ефективності управління персоналом, із зазначенням їх характеру впливу на процеси, наведено в таблиці 2.4. Такий підхід сприяє формуванню об'єктивної системи оцінки, яка є ключовим елементом для ухвалення стратегічних і тактичних управлінських рішень.

Таблиця 2.4 – Інтегральні показники оцінки ефективності управління персоналом підприємства

Процеси МП	Показники-індикатори	Ознака
Ефективність HR-стратегії (кадрова політика)	Темпи підвищення продуктивності праці; коефіцієнт трудової дисципліни; відповідність нормативній чисельності персоналу у відділі управління; узагальнений показник ефективності виробництва.	Стимулятор-екстрематор
Ефективність відбору, набору і найму персоналу	Коефіцієнт укомплектованості кадрами; рівень забезпечення кадрами; частка закриття посад зовнішніми кандидатами; темпи зниження частки незаповнених вакансій.	Стимулятор-екстрематор
Ефективність адаптації персоналу	Коефіцієнт адаптації; коефіцієнт проходження випробувального терміну; частка новачків, які залишаються після першого року роботи.	Стимулятор-дестимулятор
Ефективність оцінки персоналу	Рівень виконання планів оцінювання персоналу; коефіцієнт дублювання функцій працівників; питома вага атестованих співробітників.	Стимулятор-дестимулятор
Ефективність руху персоналу	Рівень організації робочих місць; коефіцієнт плинності кадрів; частка внутрішніх переміщень персоналу; темпи скорочення відтоку працівників.	Дестимулятор
Ефективність розвитку персоналу	Коефіцієнт розвитку працівників; коефіцієнт підвищення кваліфікації; частка витрат на навчання персоналу.	Стимулятор
Ефективність винагороди персоналу	Відношення середньої зарплати працівників до галузевих стандартів; співвідношення темпів зростання продуктивності праці та зарплати; частка витрат на соціальне забезпечення.	Стимулятор-екстрематор

Запропонований підхід до оцінки ефективності управління персоналом на промислових підприємствах передбачає використання комплексного алгоритму, що охоплює ключові етапи аналізу. Цей підхід дозволяє отримати інтегральні показники ефективності, класифікувати підприємства за рівнем управління персоналом і розробляти заходи для підвищення цього рівня. Застосування такого методу створює основу для адекватного прийняття управлінських рішень, а також забезпечує можливість прогнозування роботи кадрових служб.

Третій етап методики полягає у формуванні кластерів підприємств на основі інтегральних показників рівня управління персоналом. Це дозволяє виявляти основні закономірності та тенденції, а також розробляти ефективні заходи для оптимізації управління. Поділ на кластери може здійснюватися за допомогою ієрархічних або ітеративних процедур. Наприклад, агломеративний підхід дозволяє об'єднувати найсхожіші елементи системи та відображати їх у вигляді дендрограми, яка демонструє ієрархічну структуру кластерів. Відстань між елементами може вимірюватися за допомогою Евклідової, Манхеттенської або інших метрик. Ітеративні підходи є більш ефективними для роботи з великими обсягами даних, забезпечуючи високий ступінь точності класифікації.

Методика оцінки управлінських процесів передбачає чотири основних кроки. Спочатку формуються ключові показники ефективності управління персоналом з урахуванням особливостей кожного процесу, таких як стратегічне планування, відбір, адаптація, оцінка, розвиток та винагорода персоналу. Потім здійснюється інтеграція цих показників у єдину систему оцінки, що дозволяє узагальнити та проаналізувати отримані дані. Наступним кроком є кластеризація підприємств, яка сприяє визначенню загальних тенденцій та пріоритетів у кадровій політиці. Завершальним етапом є розробка заходів, спрямованих на вдосконалення управління персоналом, що базується на виявлених закономірностях і результатах аналізу.

Цей методичний підхід є дієвим інструментом, який дозволяє зводити

безліч показників до єдиної інтегральної оцінки. Це, у свою чергу, надає можливість приймати обґрунтовані рішення у сфері кадрової політики, сприяючи підвищенню ефективності управління персоналом. Використання цього підходу допомагає враховувати специфіку кожного підприємства, визначати пріоритети розвитку та оптимізувати управлінські процеси для досягнення стратегічних цілей.

Висновки до розділу 2

У проведеному дослідженні здійснено комплексний аналіз динамічних змін у потребах управлінських кадрів та розвитку систем функціональної підготовки менеджерського персоналу, зокрема в умовах сучасних соціально-економічних викликів. Визначено, що організаційно-економічне забезпечення ефективності управління персоналом є багатофакторним механізмом, який включає інтеграцію організаційних, фінансових, інформаційних та нормативних інструментів.

Результати дослідження підтвердили важливість комплексного підходу до управління персоналом, який охоплює ключові підсистеми, такі як підбір, адаптація, розвиток, оцінка та мотивація працівників. Це дозволяє створювати умови для підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Запропоновано моделі оцінки ефективності кадрової політики, які враховують економічну, соціальну та організаційну складові.

Аналіз впливу зовнішніх факторів показав, що нестабільність економічного середовища, нерівномірний розвиток регіонів та демографічні виклики залишаються ключовими бар'єрами для забезпечення ефективного управління персоналом. Разом із цим, було визначено перспективні напрями адаптації кадрової політики до зовнішніх викликів через впровадження сучасних технологій, розвиток програм навчання та підвищення кваліфікації працівників.

На основі отриманих результатів рекомендовано вдосконалити HR-стратегії підприємств, орієнтуючись на розвиток синтезованого капіталу, який включає інтелектуальний, соціальний та людський компоненти. Особливу увагу приділено створенню ефективних комунікаційних мереж, які забезпечують взаємодію між підрозділами та підтримують інноваційну активність.

Таким чином, проведене дослідження є основою для подальшого розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності управління персоналом у контексті сучасних викликів і створення умов для сталого розвитку підприємств.

З ІНСТРУМЕНТИ ТА ПІДХОДИ ДО ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ПІДГОТОВКИ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

3.1 Організаційно-економічний механізм забезпечення ефективності управління персоналом

На сучасному етапі розвитку інформаційної економіки питання підвищення ефективності управління персоналом набуває дедалі більшої уваги. Це пов'язано з тим, що в умовах глобальної конкуренції саме людський ресурс може стати ключовим чинником досягнення стратегічних цілей підприємства та отримання конкурентних переваг. Персонал розглядається як основний резерв для зростання продуктивності як окремого підприємства, так і економіки регіону чи країни загалом. Значущість цього питання посилюється потребою сучасних організацій у постійному пошуку шляхів оптимізації діяльності та покращення використання людського потенціалу.

Одним із найважливіших завдань цього процесу є розробка ефективного механізму управління персоналом, здатного забезпечити досягнення високих результатів. Формування такого механізму базується на створенні відповідної організаційно-економічної структури, яка дозволить оптимізувати використання кадрового потенціалу. Основною метою цих заходів є підвищення ефективності управління персоналом шляхом раціонального підходу до організації кадрових процесів і впровадження інноваційних управлінських рішень.

Незважаючи на накопичений науковий і практичний досвід у цій сфері, залишаються актуальними питання щодо уточнення змісту, етапів формування та реалізації організаційно-економічного механізму забезпечення ефективного управління персоналом. Вирішення цих питань сприятиме підвищенню результативності діяльності підприємств у сучасних умовах.

У зв'язку з цим основною метою дослідження є розробка та обґрунтування структури організаційно-економічного механізму, який би забезпечував ефективне управління персоналом. Це включає аналіз чинників, які впливають на функціонування такого механізму, визначення його складових елементів, а також

розробку методологічних підходів до його впровадження. Такий підхід дозволить досягти не лише короткострокових результатів, а й забезпечити стійкий розвиток підприємства в умовах зростаючої конкуренції та економічних викликів.

Перед тим як перейти до визначення сутності організаційно-економічного механізму забезпечення ефективності управління персоналом, варто уточнити зміст категорії «механізм». Багато дослідників підкреслюють системний і комплексний характер цього поняття. Так, В. Пономаренко визначає механізм як сукупність станів і процесів, що формують певне явище. Механізм, який забезпечує процеси розвитку, зазвичай розглядають як складову управлінського механізму, що, відповідно до теорії управління, охоплює цілі, критерії, фактори та методи управління.

Щодо категорії «організаційно-економічний механізм», то її найчастіше використовують у наукових дослідженнях у межах теорії управління. Наприклад, А. Сухоруков описує цей механізм як специфічну багатофункціональну та багатокомпонентну систему. Вона складається з комплексу взаємозалежних блоків (елементів системи), які піддаються впливу як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. Ці блоки утворюють цілісність, спрямовану на досягнення конкретних цілей функціонування [64]. Таким чином, елементами такої системи є конкретні організаційні, економічні та техніко-технологічні заходи, які взаємопов'язані між собою, а також методи, прийоми та напрями діяльності, які формують основні блоки механізму.

Структура організаційно-економічного механізму повинна охоплювати такі управлінські інструменти, як цілі, функції, методи, форми управління, важелі, регулятори, функціональні підсистеми та підсистеми забезпечення. Використання цих елементів дозволяє підтримувати взаємодію механізму із зовнішнім середовищем, а також ефективно застосовувати наявні ресурси. Включення суб'єкта до структури механізму є необхідним для здійснення управлінського впливу на об'єкт управління. Саме суб'єкт управління реалізує процес прийняття рішень, які впливають на ефективність функціонування системи в цілому.

Таким чином, організаційно-економічний механізм забезпечення ефективності управління персоналом виступає як інтегративна система, здатна адаптуватися до умов середовища і забезпечувати стратегічний розвиток

підприємства, використовуючи при цьому комплексний підхід до управління ресурсами.

Організаційно-економічний механізм не можна розглядати як замкнену систему, адже він є динамічною відкритою структурою, яка враховує вплив безлічі зовнішніх і внутрішніх факторів. Саме ці фактори можуть суттєво гальмувати або обмежувати забезпечення ефективності функціонування промислового підприємства. Водночас необхідно наголосити, що ефективність управління персоналом є складовою загальної ефективності підприємства. Як саме працівники виконують свої обов'язки, наскільки ефективно відбувається формування та використання інтелектуального і соціального капіталу на підприємстві, безпосередньо впливає на рівень соціально-економічної ефективності управління персоналом.

На думку А. Крамаренка, ефективність у сфері управління персоналом визначається досягненням цілей підприємства шляхом оптимального використання трудових ресурсів, з урахуванням принципу економічної витрати обмежених ресурсів. Це досягається за умови найбільш вигідного співвідношення між результатами праці і масштабами їх використання, що визначається через продуктивність праці, а також за умов найсприятливішого співвідношення між досягнутими результатами і витратами на персонал, що характеризується економічністю праці [65].

Таким чином, для оцінки ефективності управління персоналом дослідник пропонує використовувати два ключові показники: продуктивність праці та її економічність. Однак у процесі аналізу слід враховувати, що за певних умов зростання одного показника може супроводжуватися скороченням іншого, і навпаки. Це підкреслює необхідність комплексного підходу до оцінки ефективності, що дозволяє врахувати взаємозв'язок між різними аспектами управління трудовими ресурсами.

У сучасних умовах забезпечення ефективності управління персоналом потребує детального вивчення основних підходів до цього процесу. Зокрема, В. Маслова визначає, що ефективність менеджменту персоналу базується на досягненні певного результату діяльності через підбір, навчання та мотивацію працівників, сформованих у межах реалізації обраної кадрової політики.

Важливим аспектом є також досягнення поставлених цілей із мінімальними витратами ресурсів, що забезпечується вибором найбільш дієвих методів управління. Ці методи сприяють підвищенню результативності самого процесу управління.

Практичне застосування оцінки окремих напрямів роботи з персоналом дозволяє не лише аналізувати витрати на кадри, але й точно визначати показники ефективності. Для оцінювання результативності системи управління персоналом необхідні певні критерії, що дають змогу провести всебічний аналіз. Вибір таких критеріїв залежить від низки факторів, зокрема управлінського, колективного чи індивідуального характеру. Наприклад, Б. Татулов, аналізуючи роботи різних економістів, виокремлює дві групи критеріїв оцінки ефективності управління кадрами: соціально-психологічні та економічні. До перших належать такі показники, як задоволеність працівників, самооцінка колективу, мотивація персоналу та авторитет керівника. До економічних критеріїв відносять дійовість, якість, інноваційність, економічність, продуктивність і прибутковість.

Таким чином, економічні критерії, зокрема економічність, продуктивність і прибутковість, відіграють важливу роль у загальному оцінюванні ефективності витрат на персонал. Вони безпосередньо пов'язані з результатами діяльності підприємства та визначають рівень оптимального використання трудових ресурсів. Це підтверджує необхідність комплексного підходу до оцінки управління персоналом, враховуючи як економічні, так і соціально-психологічні аспекти.

Організаційно-економічний механізм забезпечення ефективності менеджменту персоналу на підприємстві, як і будь-яка система управління, охоплює керуючу та керовану підсистеми. У ролі керуючих виступають лінійні та функціональні керівники всіх рівнів управління, а також працівники виробничих і функціональних підрозділів, які надають необхідну інформацію для управління персоналом. Водночас об'єктами управління є наймані працівники, трудові колективи, структурні підрозділи та підприємство загалом.

Головною метою такого механізму є забезпечення ефективної кадрової політики, створення системи мотивації працівників, що включає як моральні, так і матеріальні стимули, а також орієнтація підприємства на інтелектуальний

розвиток персоналу. Окрему увагу приділено соціально орієнтованому управлінню, що передбачає формування чітких кадрових документів та розвиток інноваційних підходів до роботи з персоналом. Реалізація цих завдань спрямована на підвищення ефективності діяльності підприємства.

Для досягнення вищезазначених цілей необхідно дотримуватися певних принципів. Ці принципи є базовими нормами та положеннями, які повинні враховуватися під час розробки та впровадження механізму управління персоналом. Серед ключових принципів можна виділити ефективність, стабільність, комплексність, системність, оптимальність, збалансованість, оперативність і гнучкість. Їх реалізація забезпечує економічну результативність завдяки усуненню неефективних функціональних процесів, використанню різних методів управління персоналом, економічних важелів та інструментів.

Крім того, ці принципи дозволяють зберігати баланс між ресурсами та інтересами підприємства, а також забезпечують здатність оперативно реагувати на зміни та адаптуватися до зовнішніх впливів. Впровадження організаційно-економічного механізму, що базується на цих засадах, сприяє підвищенню якості управління персоналом, його ефективності та конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного середовища.

Функціонування механізму забезпечення ефективності менеджменту персоналу здійснюється за рахунок використання важелів та інструментів мотивації і стимулювання працівників. До основних важелів належать зрозумілість мотиваційних заходів, створення здорових та комфортних умов праці, соціальна орієнтація мотивів, а також розробка продуманої системи дисциплінарних заходів, які можуть бути додатковим мотивуючим фактором. Інструменти мотивації включають анкетування для виявлення мотивів, оцінку та впровадження мотиваційних заходів, аналіз ділових якостей персоналу, визначення коефіцієнтів співвідношення мотивів за рівнем інноваційності та значущості професій. Результатом таких заходів стає підвищення продуктивності роботи персоналу, що сприяє підвищенню ефективності управління персоналом у цілому.

Формування механізму забезпечення ефективності менеджменту персоналу є поетапним процесом, що включає визначення цілей і завдань кадрової політики

підприємства, формування стратегії управління персоналом, яка повинна узгоджуватися із загальною стратегією підприємства, а також вибір і впровадження необхідних інструментів мотивації та стимулювання працівників. Окрім цього, важливо забезпечити нормативно-правове, ресурсне, інформаційне, організаційне та фінансово-економічне забезпечення механізму, визначити систему повноважень суб'єктів регулювання та розробити сценарії розвитку персоналу.

Особливу увагу слід приділити формуванню політики навчання, яка повинна враховувати специфіку професійного розвитку різних категорій працівників. За умов обмежених ресурсів і необхідності оптимізації витрат, поділ персоналу на категорії дозволяє чіткіше визначити пріоритети відповідно до бізнес-цілей. Для робітничих професій основним завданням навчання є забезпечення безперервності виробничого процесу та суміщення професій. Найефективнішою формою навчання в довгостроковій перспективі є навчання на робочому місці та освоєння нових професій, тоді як у короткостроковій — це інструктажі, курси підвищення кваліфікації та стажування.

Щодо фахівців підприємства, основними завданнями їхнього навчання є впровадження новітніх технологій, удосконалення професійних навичок, розширення зон відповідальності та формування кадрового резерву. Для довгострокового навчання доцільно використовувати програми підвищення кваліфікації, отримання другої вищої освіти або сертифікаційні курси, а для короткострокового — стажування, лекції, семінари, тренінги та участь у конференціях. Таким чином, інтегрований підхід до навчання персоналу сприяє забезпеченню необхідного рівня професійної підготовки та ефективності роботи підприємства.

Беручи до уваги розглянуті підходи до визначення сутності поняття «механізм» і змісту організаційно-економічного механізму, можна зазначити, що механізм організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу має обов'язково включати керуючу та керовану підсистеми. Керуюча підсистема представлена HR-відділом, лінійними та функціональними керівниками, які узгоджують прийняття рішень із вищим керівництвом і профспілками. Керована підсистема охоплює процеси менеджменту персоналу,

які забезпечують безперервний процес залучення на підприємство кваліфікованих кадрів у необхідній кількості для ефективного функціонування виробничих процесів і досягнення цілей підприємства.

Ці процеси охоплюють створення належних умов праці, адаптацію працівників, організацію їхнього руху, професійного розвитку та винагороди. Управлінський вплив у межах цього механізму включає обґрунтування відповідних заходів у формі проєктів, програм і дій, які є змістом організаційно-економічного забезпечення. Ці заходи мають бути реалізовані через прийняття управлінських рішень, які базуються на відповідній методологічній основі й процедурах оцінки ефективності менеджменту персоналу (Рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 – Система функціонального забезпечення ефективності розвитку управління персоналом.

Процес оцінки ефективності передбачає діагностику функціонування процесів менеджменту персоналу, а також рівня управління цими процесами. У рамках механізму здійснюється співставлення результатів оцінки ефективності процесів із рівнем їхнього управління для обґрунтування необхідних організаційно-економічних заходів. Це дозволяє не лише оптимізувати діяльність із менеджменту персоналу, але й підвищити загальну ефективність функціонування підприємства.

Якщо рівень управління певним процесом перевищує рівень його ефективності, необхідно звернути увагу на фактори, що обумовлюють низькі показники. Це пов'язано з роботою керованої підсистеми, яка, у свою чергу, залежить від функціонування інших підсистем діяльності підприємства. У протилежному випадку, коли рівень управління відстає від ефективності відповідного процесу, необхідно зосередитися на вдосконаленні діяльності керуючої підсистеми. У разі відповідності між зазначеними рівнями доцільно реалізувати комплекс заходів, спрямованих як на вдосконалення управлінського впливу керуючої системи, так і на оптимізацію функціонування процесів менеджменту персоналу.

З урахуванням розглянутого організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу, зазначено, що процедури оцінювання ефективності є важливими елементами цього механізму. Вони охоплюють процеси оцінювання управлінських функцій і визначення рівня ефективності менеджменту персоналу, а також збір і збереження інформації для проведення таких оцінок. Елементи економічного забезпечення тісно переплітаються з організаційними складовими, утворюючи їхню сутність.

Підвищення рівня оплати праці працівників, що розглядається як необхідний захід для підвищення ефективності менеджменту персоналу, може призводити до зростання собівартості продукції на всіх досліджуваних підприємствах. Це, своєю чергою, вимагатиме або підвищення ціни реалізації, або скорочення обсягу прибутку. З іншого боку, підвищення якості продукції може слугувати аргументом для збільшення її ціни. У розвинених країнах частка оплати праці у собівартості продукції значно вища, ніж в Україні. Це сприяє забезпеченню високого рівня життя та ефективного платоспроможного попиту,

навіть за умови високих цін на продукцію порівняно з країнами, що розвиваються.

Таким чином, питання збільшення оплати праці повинно супроводжуватися підвищенням продуктивності, що можливо через впровадження інновацій. Основою таких змін пропонується вважати використання синтезованого капіталу, який включає інтелектуальний, соціальний та людський капітал. Вони можуть бути залучені та використані на підприємстві різними шляхами. Аналіз альтернатив, наприклад, формування й використання об'єктів інтелектуальної власності, їхнє поширення або придбання прав на такі об'єкти, дозволяє оцінити витратність, складність, швидкість і дохідність кожного з варіантів. Використання такого підходу варто розглядати як один із видів економічного забезпечення для оцінювання та вибору оптимальних шляхів реалізації відповідних заходів.

Покращення соціального забезпечення та культурно-побутового обслуговування працівників вимагає додаткових фінансових вкладень, що підкреслює необхідність впровадження механізмів акумуляції внутрішніх ресурсів та обґрунтованого залучення зовнішніх фінансів. Це постає важливим елементом економічного забезпечення підприємств. У багатьох випадках підприємствам рекомендується приділяти увагу вдосконаленню HR-стратегії, коригуванню цілей управління персоналом та розробці або оновленню етичного кодексу. Реалізація таких заходів потребує модернізації існуючих комунікаційних мереж, розвитку корпоративних соціальних мереж та формування чітких правил і норм спілкування, які сприятимуть підвищенню довіри працівників до організації.

Окрім того, створення ефективної організаційної культури, яка є важливим нематеріальним активом, дозволить забезпечити загальноорганізаційні цілі та їх прийняття кадрами. Групова ефективність, підвищення рівня координації та співпраці, які ґрунтуються на закономірностях, визначених у межах методологічної бази, також стануть значущим чинником розвитку організаційної культури. З огляду на те, що значну частину часу керівництво проводить у процесі комунікацій, оптимізація каналів інформаційного обміну, розробка графіків взаємодії, уточнення форм і методів передачі інформації виступає

важливим організаційним забезпеченням ефективного управління персоналом. Такий підхід доцільно реалізувати на кожному з досліджуваних підприємств.

Для покращення діяльності HR-відділу, зокрема у розподілі відповідальності за окремі функції та визначенні кількісного складу персоналу, ключовим елементом стає розробка та уточнення професійно-кваліфікаційних вимог до співробітників HR-відділу. Додатково варто переглянути та актуалізувати існуючі положення про функціонування HR-відділу з метою підвищення його ефективності.

Однією з головних причин недостатньої ефективності управління персоналом є дублювання управлінських функцій, що часто зумовлене недосконалістю організаційної структури підприємства. Вирішення цієї проблеми вимагає проведення функціонально-вартісного аналізу діяльності співробітників на окремих посадах у структурних підрозділах управління. У ході такого аналізу визначаються обсяги відповідальності за кожну функцію, закріплену за працівниками, та витрати часу на її виконання. На основі отриманих результатів формується або вдосконалюється матриця відповідальності, яка уточнює управлінські функції для кожної сфери діяльності, закріплені за конкретними співробітниками.

Перегляд функціональних обов'язків керівників, разом із покращенням роботи HR-відділу та впровадженням сучасних моделей оцінки, таких як метод 360°, дозволяє створити кадровий резерв із найбільш перспективних працівників. Це також сприяє розробці плану кар'єрного розвитку для всіх управлінських посад та впровадженню системи ротації кадрів. Усі ці заходи становлять важливі рекомендації щодо підвищення ефективності управління персоналом досліджуваних підприємств.

Таким чином, організаційно-економічний механізм забезпечення ефективності управління персоналом охоплює сукупність взаємопов'язаних форм, методів та засобів впливу на процеси в системі управління персоналом. Метою такого впливу є здійснення підтримуючої та регулюючої діяльності з боку керівництва, спрямованої на забезпечення ефективного функціонування підприємства. Стабільність роботи та розвиток цього механізму є критичними для повної реалізації загальної стратегії підприємства.

На основі дослідження [66] можна виокремити основні якісні характеристики сучасного механізму управління, які дозволяють охарактеризувати його зміст. Зокрема, управління розглядається як відокремлена функція у системі виробничих відносин, що забезпечує ефективність господарювання. Особливістю є оптимальне поєднання різних форм і методів, які застосовуються суб'єктами для цілеспрямованого впливу на виробничі процеси, що сприяє досягненню поставлених цілей.

Важливою рисою такого механізму є раціональне об'єднання економічних, соціальних, організаційних, правових, фінансових і культурних форм і методів управління, що діють у межах єдиної системи. Ця єдність дозволяє використовувати визначені правила та норми для стимулювання персоналу до продуктивної праці, забезпечуючи високий рівень залученості та мотивації.

Беручи це до уваги, була розроблена концептуальна схема організаційно-економічного механізму управління витратами на утримання та розвиток персоналу підприємств. У цій схемі відображено основні складові механізму, які спрямовані на раціональне використання ресурсів, формування відповідної політики стимулювання працівників і підвищення ефективності їхньої роботи. У такий спосіб забезпечується баланс між витратами на утримання персоналу та його внеском у досягнення стратегічних цілей підприємства. Ця схема детально представлена на рисунку 3.2.

Обґрунтування вибору чинників внутрішнього та зовнішнього середовища базується на використанні матричного аналізу складання профілю середовища за методикою Дж. Вільсона, що враховує оцінку відносної значущості окремих чинників для підприємства. Напрями використання витрат на утримання та розвиток персоналу відповідають визначеному складу витрат. Пріоритет дії механізму передбачає комплексну оцінку ефективності їх застосування.

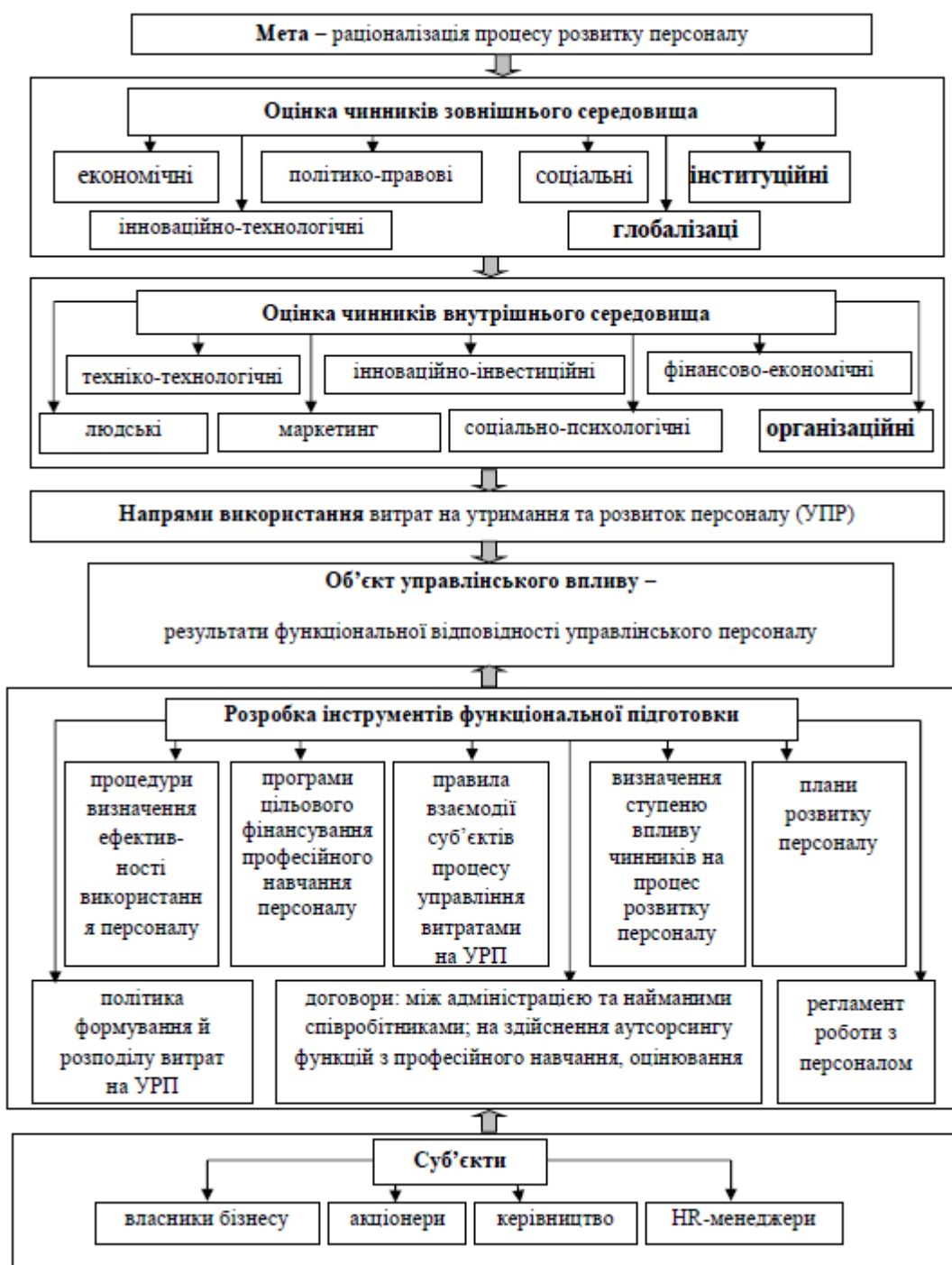


Рисунок 3.2 - Модель організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу

Інструментальне забезпечення процесу управління витратами на утримання та розвиток персоналу дає змогу використовувати на практиці ті з інструментів, які найбільшою мірою відповідають критерію оптимальності розподілу суми витрат між визначеними видами. Це, зокрема, витрати на утримання, які охоплюють забезпечення спецодягом, взуттям та іншими засобами захисту працівників, оплату житла, надання соціальних пільг, оплату праці, соціальні виплати та збори

на обов'язкове державне пенсійне та соціальне страхування, а також витрати, пов'язані з невідпрацьованим часом. Щодо розвитку, витрати включають професійне навчання, адаптацію, оцінювання, рух персоналу та формування дієвої організаційної культури підприємства.

Регуляторний аспект дії механізму полягає у визначенні складу інструментів управління витратами на утримання та розвиток персоналу. Особливу увагу приділяється опису процедур, які характеризують дії, що необхідно виконати менеджеру в конкретній ситуації. У концептуальній схемі механізму передбачається реалізація оцінки ефективності управління витратами, спрямованими на утримання та розвиток персоналу. Правила визначають порядок дій менеджера у конкретних умовах, які не можна порушувати. У контексті дослідження правила взаємодії суб'єктів процесу управління витратами на утримання та розвиток персоналу включають власників бізнесу та/або акціонерів, керівництво всіх рівнів управління та HR-менеджерів.

3.2 Основні аспекти та детермінанти функціональної підготовки управлінських кадрів

Чинники, які перебувають під впливом господарюючого суб'єкта, визначають якість менеджменту, своєчасність і цілеспрямованість управлінської діяльності. У той же час, вплив зовнішнього середовища є менш прогнозованим, практично не регулюється підприємством і задає напрямок його діяльності, підпорядковуючи внутрішні процеси тенденціям розвитку. Враховуючи це, моделювання функціональної підготовки управлінського персоналу у системі менеджменту слід досліджувати з урахуванням ступеня впливу чинників внутрішнього і зовнішнього середовища. Для цього варто провести аналіз літературних джерел із визначенням впливових чинників.

На думку Гавкалової Н. Л., до внутрішньо-організаційних факторів системи управління знаннями слід віднести кваліфікаційно-професійний рівень персоналу, підтримку інноваційного розвитку управління персоналом, соціальний фактор, рівень розвитку системи менеджменту персоналу, стимулювання розвитку системи управління знаннями [38]. Водночас, Михайлова Л. І. серед

чинників макросередовища при формуванні людського капіталу виділяє правові, економічні, соціальні та демографічні фактори.

Спираючись на дослідження вітчизняних і зарубіжних науковців, до чинників макроекономічного характеру відносять економічні, інноваційно-технологічні, соціальні, політико-правові, глобалізаційні та інституційні. Кваліфікований аналіз їхньої структури та впливу на функціональну підготовку управлінського персоналу є необхідним для практичної реалізації таких висновків. Щодо чинників внутрішнього середовища, то реальна оцінка їхньої значущості, заснована на напрацюваннях авторитетних дослідників, передбачає структурування в розрізі таких аспектів: техніко-технологічного, інноваційно-інвестиційного, маркетингового, фінансово-економічного, соціально-психологічного, організаційного та кадрового. У рамках цих напрямів найбільш кваліфіковані експерти можуть визначити роль і значущість кожного чинника у процесі оцінювання функціональної підготовки управлінського персоналу в системі його менеджменту.

Автор пропонує розглянути визначений склад чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на функціональну підготовку управлінського персоналу у системі його менеджменту. Оцінювання цих чинників здійснюється із застосуванням матричного аналізу складання профілю середовища за методом Дж. Вільсона, який базується на визначенні відносної значущості окремих факторів для підприємства.

Чинники зовнішнього середовища оцінюються експертами за кількома шкалами: важливість для галузі (висока – 3, помірна – 2, слабка – 1), вплив на підприємство (сильний – 3, помірний – 2, слабкий – 1, відсутній – 0), а також спрямованість впливу (позитивна – +1, негативна – -1). Щодо внутрішніх чинників, їхня оцінка здійснюється за впливом на підприємство (сильний – 3, помірний – 2, слабкий – 1, відсутній – 0) та спрямованістю впливу (позитивна – +1, негативна – -1).

Особливої уваги заслуговує спрямованість впливу, яка може змінюватися залежно від обставин. Автор зазначає, що незалежно від умов для всіх чинників необхідно дотримуватися позитивної спрямованості їхнього впливу на управління витратами на утримання і розвиток персоналу.

Інтегральна оцінка ступеня важливості кожного чинника зовнішнього середовища для підприємства визначається шляхом множення трьох експертних оцінок, тоді як для внутрішніх чинників враховуються дві оцінки. Ці дослідження слугують основою для виділення найважливіших факторів, які мають істотне значення для функціональної підготовки управлінського персоналу в системі менеджменту підприємства і вимагають особливої уваги.

Оцінювання здійснюється за допомогою експертного методу. До складу експертів залучено фахівців і керівників таких підприємств Запорізької та Дніпропетровської областей, як ТОВ «Енергосистеми Запоріжжя», ТОВ «Дніпротрансагро», ТОВ «Електропромсервіс-Дніпро», ТОВ «Запоріжспецмаш», ТОВ «АгроДніпро», ПрАТ «Запорізький комбікормовий завод», ТОВ «Дніпровський машинобудівний центр», ТОВ «Запорізька промислова компанія», ТОВ «Дніпромехтех» і ПП «Агропродсервіс-Запоріжжя».

Компетентність експертів перевірено шляхом аналітичного визначення їхньої професійної кваліфікації з урахуванням результатів попередньої діяльності. Визначення кількості експертів залежить від низки факторів і умов, зокрема складності та важливості поставлених завдань, а також наявності можливостей для їхнього виконання та розвитку.

Обробка результатів проводилася із застосуванням методу безпосереднього оцінювання (бального методу), що полягає в ранжуванні показників залежно від їхньої важливості шляхом присвоєння кожному з них певної кількості балів за прийнятою шкалою. При цьому найбільш значущий об'єкт отримує максимальну кількість балів.

Думки експертів повинні бути оброблені не лише кількісно, а й якісно, оскільки їхні судження часто не повністю співпадають. Це вимагає кількісного аналізу ступеня узгодженості експертів та визначення причин розбіжностей у судженнях, що ілюструється у відповідних таблицях (табл. 3.1–3.3).

Для аналізу ступеня узгодженості думок експертів доцільно використовувати коефіцієнт конкордації, що обчислюється за визначеною формулою.

$$W = \frac{12 \sum_{j=1}^n (\sum_{j=1}^k A_j - K(\frac{H+1}{2}))^2}{k^2(H^3 - H)}$$

де W – коефіцієнт конкордації;

$\sum_{j=1}^k A_j$ – сума рангів, виставлених експертами;

k – кількість експертів;

H – кількість об'єктів ранжирування.

Таблиця 3.1 – Ранги значущості зовнішніх чинників, що впливають на функціональну підготовку управлінського персоналу в системі менеджменту підприємства (за шкалою «Важливість для галузі»)

№	Експерти Фактор	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	$\sum_{j=1}^k A_j$	$K(\frac{H+1}{2})$	$\sum_{j=1}^k A_j - K(\frac{H+1}{2})$	$(\sum_{j=1}^k A_j - K(\frac{H+1}{2}))^2$
1	Економічні	2	3	2	2	1	2	3	1	2	2	1	3	2	3	2	2	1	2	2	3	2	3	3	3	3	55	87,5	32,5	1056,3
2	Інноваційно-технологічні	3	3	3	3	4	4	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	75	87,5	12,5	156,25
3	Соціальні	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	44	87,5	43,5	1892,3
4	Політико-правові	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	5	4	4	3	4	4	3	4	100	87,5	-12,5	156,25
5	Глобалізаційні	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	110	87,5	-22,5	506,25
6	Інституційні	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	5	6	5	6	4	6	5	5	6	6	6	6	6	6	143	87,5	-55,5	3080,3
																										S	82170			
																										W	0,6261			

Таблиця 3.2 – Оцінка впливу чинників зовнішнього середовища підприємства на функціональну підготовку управлінського персоналу в системі його менеджменту (за шкалою «Вплив на підприємство»)

№	Експерти Фактор																										$\sum_{j=1}^k A_j$	$K(\frac{H+1}{2})$	$\sum_{j=1}^k A_j - K(\frac{H+1}{2})$	$(\sum_{j=1}^k A_j - K(\frac{H+1}{2}))^2$
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25				
1	Економічні	2	1	2	2	4	2	3	1	2	2	1	3	2	3	2	2	1	2	2	3	2	3	3	3	3	56	87,5	31,5	992,25
2	Інноваційно-технологічні	4	5	3	6	4	4	4	4	3	5	3	6	3	5	4	4	5	6	5	4	4	4	3	3	3	104	87,5	-16,5	272,25
3	Соціальні	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	43	87,5	44,5	1980,3
4	Політико-правові	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	1	3	1	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	76	87,5	11,5	132,25
5	Глобалізаційні	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	6	5	5	6	3	4	4	4	5	4	4	113	87,5	-25,5	650,25
6	Інституційні	5	5	5	5	4	6	6	6	6	5	6	5	6	5	6	4	6	5	5	6	6	6	6	6	6	137	87,5	-49,5	2450,3
																													S	77730
																													W	0,5922

Таблиця 3.3 – Оцінка рангів чинників внутрішнього середовища підприємства, що впливають на функціональну підготовку управлінського персоналу в системі його менеджменту.

№	Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	$\sum_{j=1}^k A_j$	$K(\frac{H+1}{2})$	$\sum_{j=1}^k A_j - K(\frac{H+1}{2})$	$(\sum_{j=1}^k A_j - K(\frac{H+1}{2}))^2$
	Фактор																													
1	Техніко-технологічні	1	2	2	3	4	2	3	1	2	2	4	3	2	3	1	3	2	2	3	4	2	3	3	3	3	63	100	37	1369
2	Інноваційно-інвестиційні	6	7	5	5	6	7	7	6	7	7	7	6	7	7	5	7	4	6	7	7	7	5	5	5	5	155	100	-55	3025
3	Маркетинг та збут	4	4	3	4	4	4	7	6	5	6	6	5	5	4	4	4	6	5	6	4	5	6	6	6	6	125	100	-25	625
4	Фінансово-економічні	2	1	2	2	2	2	3	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	38	100	62	3844
5	Персонал	4	4	1	1	2	3	1	2	3	1	2	3	3	2	2	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	70	100	30	900
6	Соціально-психологічні	5	4	5	4	4	3	3	5	5	5	3	5	4	3	3	4	3	5	5	3	3	3	3	6	6	102	100	-2	4
7	Організаційні	5	5	5	7	7	5	5	7	5	6	7	5	6	5	7	5	6	5	6	5	6	5	7	7	5	144	100	-44	1936
																												S	140436	
																												W	0,6687	

Коефіцієнт конкордації змінюється в межах від 0 до 1. У разі значення $W = 0$ узгодженість думок експертів відсутня, а при $W = 1$ досягається абсолютна узгодженість. При значенні $W \geq 0,5$ узгодженість вважається достатньою. На підставі цього можна стверджувати, що думки експертів щодо оцінки впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на управління витратами на утримання і розвиток персоналу, є узгодженими. Це підтверджується розрахунковими значеннями коефіцієнта конкордації, які становлять $W = 0,6261$, $W = 0,5922$ та $W = 0,6687$.

Таким чином, автором було доведено узгодженість думок експертів, що створює підґрунтя для використання результатів експертного опитування в подальших дослідженнях. Спрямованість впливу визначає прямий чи опосередкований характер впливу фактора на досліджуваний процес. Виходячи зі змісту предметної області, встановлено, що фактори зовнішнього та внутрішнього середовища мають прямий вплив.

Серед чинників внутрішнього середовища підприємства найбільший вплив мають техніко-технологічні, фінансово-економічні та кадрові аспекти. Чинники маркетингу, збуту, соціально-психологічні й організаційні виявляють середній рівень впливу, тоді як інноваційно-інвестиційні чинники відіграють менш суттєву роль.

Зважаючи на мету дослідження, при створенні матриці впливу чинників на функціональну підготовку управлінського персоналу в системі його менеджменту підприємства доцільно обмежитися трьома градаціями за шкалою Харрінгтона. Ці градації відповідають лінгвістичним оцінкам: «високий», «середній» і «низький» рівень впливу. Для визначення інтервальних значень оцінок внутрішніх і зовнішніх чинників було враховано різні значення, отримані під час підрахунків балів.

Для внутрішніх чинників мінімально можливе значення становить 0, а максимально можливе — 1296. За цієї шкали вплив оцінюється таким чином: «високий» рівень відповідає інтервалу від 1296 до 613,53; «середній» — від 396,44 до 613,53; «низький» — від 0 до 396,45.

Для зовнішніх чинників мінімальне значення також дорівнює 0, а максимальне — 51. За цієї шкали значення розподіляються так: «високий» рівень впливу відповідає інтервалу від 51 до 24,1434; «середній» — від 15,6009 до 24,1434; «низький» — від 0 до 15,6009.

Отриманий розподіл чинників має універсальний характер, а дані щодо впливу зовнішнього та внутрішнього середовища можуть використовуватися в аналітичній діяльності, що стосується витрат усіх досліджуваних підприємств. Результати є основою для моделювання напрямів вдосконалення функціональної підготовки управлінського персоналу в системі менеджменту підприємств. Важливим першим кроком у цьому напрямі є аналіз умов і тенденцій, пов'язаних із процесами, які охоплюють кадрову політику підприємства.

При оцінці розподілу впливу чинників слід звернути увагу на такі показники, як ВВ (високий вплив і висока ймовірність посилення), ВС (високий вплив і середня ймовірність посилення) та СВ (середній вплив і висока ймовірність посилення). Їх необхідно враховувати під час розробки програм розвитку персоналу. До таких чинників належать соціальні, соціально-психологічні, економічні, техніко-технологічні, фінансово-економічні, людські та інноваційно-технологічні.

Враховуючи специфіку менеджменту досліджуваних підприємств, яка полягає у високому рівні конкуренції за ринки збуту та необхідності постійного нарощування техніко-технологічного й інноваційного потенціалу, особливої уваги заслуговує аналіз чинників внутрішнього середовища. Цю тезу підтверджує вибір експертів, які виділили чотири з семи чинників, що мають високий або середній рівень впливу. Тому важливо акцентувати на тих складових цих чинників, які найбільше визначають специфіку функціональної підготовки управлінського персоналу в системі його менеджменту підприємства.

Особливу увагу при врахуванні соціально-психологічних чинників варто приділити таким аспектам, як соціально-психологічний клімат у колективі,

психометричні характеристики працівників, специфіка організаційної культури підприємства, надання соціальних пільг персоналу, наявність об'єктів соціального й культурно-побутового обслуговування, надійність роботи працівників, рівень довіри до підприємства та їхня лояльність.

Щодо техніко-технологічних чинників, значний вплив мають такі складові, як забезпеченість підприємства основними засобами, рівень фондомісткості основних виробничих фондів, фондоозброєність праці працівників, фондоозброєність активною частиною основних фондів, ступінь зношеності основних фондів, співвідношення між оновленням і вибуттям основних фондів, рівень впровадження раціоналізаторських пропозицій у виробництво, рівень автоматизації виробничих процесів, відповідність кваліфікації працівників складності технології, наявність автономних і мережевих засобів захисту інформації в інформаційних системах підприємства, а також використання лінійних програмних продуктів у виробничому процесі.

Фінансово-економічні чинники в найбільшій мірі зумовлені такими елементами, як автономність і ліквідність підприємства, потреба в кредитуванні, обсяг реалізованої та товарної продукції, собівартість товарної й реалізованої продукції, витрати на оплату праці, чистий прибуток, рентабельність, витрати на 1 гривню товарної продукції, продуктивність праці персоналу, трудомісткість продукції, співвідношення темпів зростання продуктивності праці й заробітної плати, а також темпи зростання середньої заробітної плати.

Серед компонентів людського чинника найбільший вплив мають такі складові, як структура персоналу за професійно-кваліфікаційними групами та статеві-віковими ознаками, система оплати праці й стимулювання персоналу, система професійного навчання, специфіка підбору, звільнення й оцінювання працівників, методи управління персоналом, компетентність працівників, а також рівень плинності персоналу.

Чинники зовнішнього середовища, через їхню неконтрольованість або малоконтрольованість з боку окремих суб'єктів господарювання, відіграють

важливу роль, особливо коли вони характеризуються високим або середнім радіусом дії. Серед економічних чинників суттєвий вплив мають такі показники, як валовий внутрішній продукт на душу населення, динаміка та рівень цін, інвестиції в економіку, купівельна спроможність населення, пропорції розподілу доходів у країні, а також інвестиційна політика.

Соціальні чинники включають вплив таких аспектів, як рівень зайнятості, співвідношення попиту та пропозиції на робочу силу, структура населення, рівень соціальної напруженості, баланс між доходами та витратами населення, наявна система професійно-технічної та вищої освіти, соціальна мобільність, демографічні характеристики та ментальні особливості населення окремих регіонів.

Інноваційно-технологічні чинники визначаються такими складовими, як державні витрати на наукові дослідження та розробки, частка високотехнологічного експорту в загальному експорті країни, обсяг виконаних наукових і технічних робіт, джерела фінансування інноваційних проектів, розвиток високотехнологічного промислового виробництва, інвестиції держави в інформаційні та комунікаційні технології, податкові та фінансові пільги для досліджень і розробок, участь держави в міжнародних програмах науково-технологічного спрямування, а також рівень захисту інтелектуальної власності.

Процес дослідження впливу чинників на визначений процес враховує також ті, які характеризуються високим впливом за низької ймовірності посилення (ВН), низьким впливом за високої ймовірності посилення (НВ) та середнім впливом і середньою ймовірністю посилення (СС). До таких чинників належать політико-правові, чинники маркетингу та збуту, а також інноваційно-інвестиційні. Незважаючи на їхню другорядну роль у визначенні рівня значущості, дія цих чинників супроводжується високими значеннями експертної оцінки.

Що стосується організаційних, глобалізаційних та інституційних чинників, то при розробці програми їх можна не враховувати через низькі

експертні значення їхнього впливу на процес функціональної підготовки управлінського персоналу в системі його менеджменту підприємства.

Таким чином, результати дослідження впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища свідчать про неоднорідність їхнього групування, наявність контрольованих і неконтрольованих процесів їхньої дії, а також прояви прямого та опосередкованого впливу. Це супроводжується їхньою діалектичною взаємодією. Виділено чинники, дія яких повинна враховуватися насамперед при розробці програми розвитку персоналу для своєчасного діагностування сигналів негативного впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

3.3 Організаційно-інструментальне впровадження функціональної підготовки та розвитку управлінського персоналу в системі менеджменту

Сучасні тенденції у сфері управління персоналом передбачають застосування ефективних та прогресивних підходів, що стає обов'язковою умовою розвитку підприємств. Початковим етапом цього процесу є створення технології управління персоналом, спрямованої на забезпечення якісного кадрового менеджменту на вітчизняних підприємствах. З огляду на значну залежність ефективності такої технології від її впровадження, процес її розробки було представлено поетапно.

На першому етапі важливо обґрунтувати необхідність розробки технології ефективного розвитку персоналу. Для цього необхідно зібрати та проаналізувати всі наявні документи, які стосуються системи управління персоналом, включаючи стратегії, бізнес-плани, звіти, накази та стандарти. Особливу увагу приділяють аналізу інформації про загальну стратегію підприємства та чинну систему управління персоналом, щоб виявити основні проблеми та резерви підвищення ефективності. На цьому етапі також ухвалюється рішення про створення технології управління персоналом і формулюється відповідне технічне завдання.

Другий етап передбачає проєктування технології, кінцевою метою якого є розробка пілотного проєкту. Цей етап включає поєднання теоретичних підходів із практичним аналізом дослідної бази, а також необхідну деталізацію та перевірку розроблених положень.

На третьому етапі проводиться тестування технології. Основна мета цього етапу – апробація технології для її подальшого вдосконалення. Це дозволяє перевірити універсальність та відтворюваність результатів, визначити умови та особливості її застосування.

Завершальним етапом є впровадження розробленої технології в систему управління персоналом. На цьому етапі узагальнюються всі отримані результати, а сама технологія оформлюється у вигляді цілісної системи. Її інтеграція в управління персоналом підприємства сприяє досягненню стратегічних цілей і підвищенню ефективності кадрових процесів.

На першому етапі обґрунтування необхідності розробки технології ефективного розвитку персоналу передбачає визначення своєчасності та доцільності цієї розробки, формулювання завдань, на які буде спрямована технологія, прийняття рішення про її створення, формування проєктної команди, а також встановлення вимог до майбутньої технології. Необхідність розробки визначається впливом внутрішніх та зовнішніх факторів, які формують контекст функціонування підприємства. Інформація щодо управління персоналом забезпечує об'єктивну оцінку цих факторів, що є важливою основою для аналізу.

Деталізація підсистем управління персоналом дозволяє не лише визначити основні складові технології, а й виявити існуючі проблеми у кадровій роботі підприємства. У кожній складовій управління персоналом можна виокремити перелік невирішених питань, які пізніше трансформуються у стратегічні та тактичні цілі. Досягнення цих цілей підтверджуватиме прогрес у створенні ефективної технології управління персоналом. Таким чином, логічним підсумком цього етапу є формулювання завдань, на які буде спрямована технологія, враховуючи кожну підсистему

управління персоналом.

Однією з важливих дій є ухвалення рішення про розробку технології ефективного розвитку персоналу, що включає формування бюджету витрат. Цей процес має ключове значення, оскільки визначає обсяг фінансових ресурсів, які підприємство може інвестувати у вдосконалення управління персоналом. Формування бюджету не лише встановлює межі витрат, а й сприяє раціональному використанню коштів для покращення кадрових процесів.

Формування проєктної команди є ключовим етапом у процесі розробки та впровадження технології ефективного розвитку персоналу, що потребує активної участі керівництва. Цей процес не лише сприяє встановленню відкритої та конструктивної комунікації між учасниками, але й забезпечує чітке розуміння рівня відповідальності кожного члена команди. Позитивний мікроклімат у команді стає запорукою якісної взаємодії та комфортної спільної роботи, що впливає на успіх усього проєкту.

Однак для досягнення максимального результату важливо чітко окреслити функції, ролі та підпорядкованість різних груп у межах проєктної команди. У структурі проєкту ключову роль відіграють кілька взаємодоповнювальних груп, кожна з яких має свої завдання та зони відповідальності.

Керуючо-впроваджувальна група, що включає акціонерів та представників вищого керівництва, відповідає за стратегічні рішення, затвердження архітектури технології, її впровадження та контроль процесу. На рівні організації роботи над проєктом та інтеграції технології у систему управління персоналом працює керівництво проєкту, яке також займається контролем термінів виконання і відповідності змісту та якості технології. До складу цієї групи входять керівники відділів та провідні спеціалісти.

Відповідальні за управління персоналом забезпечують якість збору даних, складання звітів та інтеграцію технології у загальну управлінську систему підприємства. Цю функцію виконують представники відділу кадрів.

Робоча група, до якої входить персонал підприємства, займається генерацією ідей, розробкою стратегії, наповненням технології конкретним змістом і підготовкою звітів. Таким чином, гармонійна взаємодія цих груп дозволяє забезпечити комплексний підхід до впровадження технології, створюючи умови для досягнення поставлених цілей та успіху проєкту.

Технологія менеджменту персоналу розглядається як сукупність методів, прийомів, засобів, способів та інструментів, застосування яких спрямоване на досягнення очікуваного результату. На етапі проєктування технології ефективного управління персоналом основні процеси включають обґрунтування та вибір принципів, методів і напрямів діяльності, уточнення процедур управління персоналом, забезпечення організаційних умов впровадження технологій, створення сприятливого клімату для змін та розробку пілотного проєкту.

Обґрунтування та вибір принципів, методів і напрямів управління включають аналіз та адаптацію процедур планування, реалізації й контролю. Особлива увага приділяється створенню умов, необхідних для впровадження технологій, таких як визначення операцій, відповідальних осіб та розподіл функцій. Водночас важливим залишається формування сприятливого клімату для змін, адже це сприяє подоланню опору, що часто супроводжує інноваційні процеси.

Пілотний проєкт є важливою складовою, що включає визначення й обґрунтування ключових елементів технологій управління персоналом. Серед них варто виділити технології планування, відбору, найму, розвитку, оцінки, мотивації та контролю персоналу. У процесі розробки і впровадження проєкту аналізуються найвпливовіші та значимі аспекти, визначаються показники та критерії аналізу.

Цей етап характеризується чітким визначенням і вибором принципів, які забезпечують системність, об'єктивність, достовірність, комплексність, надійність, прозорість, гнучкість та ефективність управління персоналом. Водночас аналіз інструментарію технологій менеджменту персоналу в

контексті їх складових дозволяє забезпечити інтеграцію цих принципів у загальну систему управління. Деталізована структура інструментів наведена в таблиці 3.4, яка включає як традиційні, так і інноваційні підходи до реалізації технологій менеджменту.

Технологія менеджменту персоналу виступає ефективним інструментом, що сприяє реалізації функціональних процесів системи управління персоналом на підприємстві. Реалізація наступного етапу, що передбачає визначення вагомості складових цієї технології, дозволяє виявити найбільш перспективні напрями управління персоналом і усунути неефективні процеси. Створення необхідних організаційних умов для впровадження технології ефективного розвитку персоналу включає визначення її архітектури, формування проєктної групи, організацію робіт над реалізацією проєкту, а також забезпечення належної комунікації, інформаційного супроводу та активної участі співробітників.

Таблиця 3.4 - Методи, напрями та інструменти управління персоналом у сучасних організаціях

Технологія	Напрями	Методи	Інструменти
Планування персоналу	Пошук персоналу	Залучення знайомих, співробітників, оголошення в ЗМІ, використання агентств, Інтернету	Лізинг персоналу, аутстафінг, кадрові агенції
Відбір та найм персоналу	Проведення інтерв'ю, адаптація	Інтерв'ю, використання тестів, ігрових та письмових завдань	Ситуаційні завдання, рольові ігри, оцінка досвіду
Розвиток персоналу	Навчання, наставництво	Лекції, моделювання ситуацій, навчання на робочому місці	Коучинг, формування потенціалу співробітників
Оцінка персоналу	Атестація	Співбесіди, тестування, ділові ігри, оцінка результатів	HR-тести, професійний аналіз, ранжування
Мотивація персоналу	Стимулювання	Грошові виплати, адміністративні та соціально-психологічні методи	Заохочення, соціальні програми
Контроль персоналу	Регулювання	Спостереження, оцінка якості роботи	«Таємний покупець», аналіз роботи клієнтів

Розробка пілотного проєкту орієнтована на визначення стратегічних цілей, створення стратегічної карти, вибір ключових показників і встановлення цільових значень, а також формулювання стратегічних заходів. Цей процес базується на результатах аналітичного розгляду діяльності підприємств та аналізі актуальних проблем у системі управління персоналом. Зокрема, для обґрунтування стратегічних цілей у стратегічній карті враховуються як виявлені недоліки, так і потенційні можливості.

Проблеми, що стосуються управління персоналом на досліджуваних підприємствах, були узагальнені та згруповані для подальшого їх аналізу та розробки відповідних рішень. Згадане групування наведено у таблиці 3.5, де представлені основні аспекти для вдосконалення системи менеджменту персоналу. 3.5.

Таблиця 3.5 - Проблеми управління персоналом та заходи їх вирішення на підприємствах Запорізького та Дніпропетровського регіонів

Підприємство	Проблеми управління персоналом	Запропоновані заходи
ТОВ «Металінвест-Запоріжжя»	- Відсутність системи адаптації нових працівників. - Неефективність оцінки результативності. - Низький рівень кваліфікації працівників.	- Розробка системи адаптації нових працівників. - Впровадження ефективних методів оцінки результативності. - Організація тренінгів.
ПП «Агропром-Дніпро»	- Недостатня мотивація персоналу. - Невідповідність кадрових ресурсів потребам підприємства. - Потреба у підвищенні кваліфікації.	- Створення мотиваційної програми з гнучкою системою винагород. - Аудит кадрових ресурсів. - Проведення курсів підвищення кваліфікації.
ТОВ «Енерготех-Дніпро»	- Відсутність регулярного оцінювання працівників. - Потреба у розвитку компетенцій у сфері інновацій. - Низький баланс роботи і життя.	- Організація регулярного оцінювання. - Впровадження навчальних програм у сфері інновацій. - Підтримка балансу роботи та особистого життя.

Продовження Таблиці 3.5

ТОВ «Агрофуд-Запоріжжя»	- Відсутність системи наставництва. - Неефективне управління персоналом. - Невідповідність політики підприємства потребам працівників.	- Створення системи наставництва. - Впровадження цифрових інструментів управління персоналом. - Адаптація політики до потреб працівників.
СП «Інвестбуд-Запоріжжя»	- Ручна обробка кадрових завдань. - Низький рівень управлінських компетенцій лінійних керівників. - Відсутність стратегії розвитку персоналу.	- Автоматизація рутинних кадрових завдань. - Семінари для лінійних керівників. - Розробка довгострокової стратегії розвитку персоналу.

Практика впровадження технологій менеджменту персоналу на підприємствах часто характеризується несистемністю, нерегулярністю та орієнтацією на точкове вирішення окремих завдань. У зв'язку з цим доцільно представити розробку пілотного проєкту технології ефективного менеджменту персоналу (ТЕМП) у вигляді стратегічної карти, яка включає показники досягнення стратегічних цілей та перелік заходів для реалізації плану дій.

У системі роботи з персоналом виправданим є застосування проєктного підходу, який забезпечує створення ефективних методів управління процесами у сфері підготовки та розвитку персоналу. Етап розробки проєкту включає визначення стратегічних цілей, формування причинно-наслідкових зв'язків, вибір показників для оцінки досягнення цілей, встановлення цільових значень показників та розробку стратегічних заходів.

Вибір стратегічних цілей супроводжується уточненням пріоритетів із великого переліку можливих завдань. Після цього деталізується кадрова стратегія, а стратегічні цілі розподіляються за складовими технології менеджменту. Важливим аспектом є визначення причинно-наслідкових зв'язків між стратегічними цілями, що дозволяє гармонізувати інструменти реалізації кадрової стратегії та забезпечує інтеграцію їх у стратегічну карту. Усі стратегічні цілі взаємопов'язані, що підкреслює їх взаємну залежність і вплив.

Показники, які використовуються у процесі, дозволяють чітко окреслити зміст стратегічних цілей і забезпечити об'єктивну оцінку їх досягнення. Для кожної цілі доцільно застосовувати 3–5 показників, які детально описуються, перевіряються на придатність і лише після цього використовуються для оцінки ефективності технології менеджменту персоналу. Лише після встановлення цільових значень показників стратегічну ціль можна вважати повністю сформованою. При цьому цільові значення повинні бути амбітними, але реальними для досягнення.

Оцінювання технології ефективного розвитку персоналу базується на аналізі динаміки показників, визначенні причин втрат робочого часу та розробці заходів для їх усунення. Зокрема, враховуються прямі й приховані втрати часу, причини неефективного використання трудових ресурсів, відхилення від планових показників та перспективи економії. Групування причин нераціонального використання часу персоналом дозволяє визначити резерви підвищення ефективності роботи та створити дієві заходи для їх реалізації.

Тестування технології ефективного менеджменту персоналу є наступним важливим етапом. Цей процес включає визначення бази для апробації, реалізацію пілотного проєкту, аналіз результатів та подальше коригування технології. Апробація дозволяє оцінити ефективність запропонованих рішень, визначити їх універсальність і адаптувати до особливостей підприємства.

Завершальним етапом є реалізація технології менеджменту персоналу шляхом її інтеграції в систему управління персоналом підприємства. Цей процес передбачає постійний моніторинг впровадження, усунення виявлених недоліків та розробку коригуючих заходів для досягнення оптимальних результатів. Враховуючи стратегічний характер цього проєкту, важливим є планування з урахуванням фактору часу, що дозволяє чітко координувати дії та ефективно розподіляти ресурси для досягнення поставлених цілей:

– визначення необхідності розробки ТМПП та формулювання завдань –

2 тижні;

- прийняття рішення про розробку ТМПП та створення проектної команди – 1 тиждень;

- встановлення вимог до ТМПП, обґрунтування принципів і методів – 2 тижні;

- аналіз важливості складових ТМПП – 3 тижні;

- організація умов для впровадження змін та формування сприятливого клімату – 2 місяці;

- розробка пілотного проекту ТМПП – 2 місяці;

- реалізація пілотного проекту – 3 місяці;

- аналіз результатів та внесення коригувань у ТМПП – 2 тижні;

- інтеграція ТМПП у систему управління персоналом – 3 місяці;

- моніторинг впровадження ТМПП та усунення недоліків – 4 місяці;

- розробка програми коригувальних дій – 3 тижні.

Реалізація проекту з розробки технології ефективного менеджменту персоналу передбачає завершення протягом 12 місяців. Створення сприятливих організаційних умов для впровадження технології та позитивного клімату для змін розпочинається вже з другого місяця проекту. Це є необхідним для забезпечення успішної розробки пілотного проекту та його подальшої реалізації.

Технологія ефективного менеджменту персоналу покликана не лише оптимізувати управлінські процеси завдяки раціональному вибору методів, процедур та операцій, але й виявити та використати приховані резерви підприємства. Вона сприяє позитивним змінам у поведінці персоналу, підвищує його мотивацію та формує сприятливе управлінське середовище, що підсилює соціальний капітал підприємства. Впровадження цієї технології дозволяє підприємству ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища, вдосконалювати організаційну культуру, задовольняти актуальні та майбутні кадрові потреби, передбачати потенційні проблеми та створювати клімат довіри й задоволення працею.

Тісний зв'язок технології менеджменту персоналу із процесом оптимізації управлінських функцій підкреслює важливість детального аналізу та оцінки наявних функціональних процесів. Для ефективної організації кожної підсистеми управління персоналом необхідно визначити логіку та характер процесів, обрати відповідний інструментарій та обґрунтувати оптимальні умови функціонування. Впровадження технології спрямоване на удосконалення бізнес-процесів управління, забезпечуючи підвищення їх ефективності.

Висновки до розділу 3

Встановлено, що програма розвитку персоналу повинна включати кілька ключових структурних елементів, серед яких загальна інформація про програму, механізми забезпечення її реалізації, зміст складових програми, строки дії та принципи її впровадження. Реалізація програми передбачає дотримання таких принципів, як комплексність, системність, урахування інтересів учасників, інтеграція програми зі стратегією підприємства, безперервність і поступовість здійснення. Це сприятиме забезпеченню реалізації тільки тих елементів системи розвитку персоналу, які відповідають завданням підприємства та дозволяють ефективно використовувати ресурси, спрямовані на утримання і розвиток кадрів.

Розроблено інформаційно-методичну основу для виявлення резервів підвищення ефективності менеджменту персоналу на промислових підприємствах. Визначено пріоритетні напрями розвитку функціональної підготовки управлінського персоналу шляхом впровадження економічно обґрунтованих рішень і процедур, що стосуються підготовки, перепідготовки кадрів та підвищення їх кваліфікації. У цьому контексті запропоновано спрощення систем менеджменту за рахунок ширшого використання аутсорсингу в управлінні основною діяльністю або її окремими частинами з одночасним збереженням контролю над ключовими процесами.

Запропоновано методологічний підхід до оцінки впливу зовнішніх і внутрішніх факторів при управлінні витратами на утримання та розвиток персоналу. Цей підхід ґрунтується на матричному аналізі профілю середовища та експертній оцінці значущості окремих факторів для підприємства. На основі отриманих даних розроблено матрицю впливу факторів на управління витратами. Серед них особливу увагу приділено соціальним, соціально-психологічним, економічним, техніко-технологічним, фінансово-економічним, людським і інноваційно-технологічним факторам, для яких сформульовано рекомендації у рамках організаційно-економічного механізму.

Ідентифіковано організаційні рішення у сфері впровадження функціональної підготовки управлінського персоналу та розвитку його професійної компетентності. Це здійснено шляхом формалізації процедур вибору методів підготовки і перепідготовки наявного управлінського складу, що дозволяє підвищити ефективність роботи з кадрами і сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства.

ВИСНОВКИ

У ході виконання дипломної роботи на тему впровадження та розвитку системи функціональної підготовки управлінського персоналу в умовах цифрової трансформації підприємств було досягнуто основної мети – розроблено науково-методичні рекомендації щодо вдосконалення кадрових процесів на основі сучасних технологій менеджменту. Проведені дослідження дозволили отримати наступні результати.

По-перше, встановлено, що технології менеджменту персоналу є багатофункціональним інструментом, який включає методи, прийоми, способи й засоби, спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства. Аналіз існуючих методик дозволив ідентифікувати ключові недоліки, такі як нерегулярність застосування, обмеженість інструментарію та слабка інтеграція з бізнес-стратегією підприємства.

По-друге, було розроблено етапи проектування та впровадження технології ефективного управління персоналом. Зокрема, в ході дослідження визначено, що формування проєктної команди, деталізація процедур, а також створення сприятливого організаційного клімату є критично важливими факторами успішної реалізації кадрових змін. Запропонований підхід дозволяє мінімізувати опір змін та забезпечити ефективну інтеграцію технологій у всі рівні управління підприємства.

По-третє, в рамках роботи проведено аналіз впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища на систему управління персоналом. На основі експертних оцінок побудовано матрицю впливу ключових факторів, таких як соціально-психологічні, економічні, фінансово-економічні, техніко-технологічні та інноваційно-технологічні. Це дозволило не лише визначити найвпливовіші чинники, але й сформулювати рекомендації щодо їх врахування у процесі прийняття управлінських рішень.

По-четверте, у рамках проєкту запропоновано розробку пілотного проєкту технології управління персоналом, що включає стратегічну карту

цілей, систему показників ефективності, а також інструменти моніторингу результатів. Такий підхід дозволяє оцінити вплив реалізованих заходів, виявити резерви підвищення продуктивності та забезпечити довготривалий ефект від впровадження технології.

Загалом, результати дослідження дозволяють стверджувати, що запропоновані рекомендації забезпечують підвищення ефективності системи управління персоналом у контексті сучасних викликів цифрової економіки. Вони спрямовані на адаптацію підприємств до змін зовнішнього середовища, забезпечення конкурентоспроможності та формування стійкого соціального капіталу. Практична цінність роботи полягає у можливості використання розроблених рекомендацій для вдосконалення кадрової політики на промислових підприємствах.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Васильєва Т. В. Управління розвитком персоналу підприємства: навч. посіб. Київ : Кондор, 2017. 192 с.
2. Погребняк А., Лінник І. Інноваційні методи вдосконалення кадрової політики на підприємстві. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2017. Т. 20. С. 108–114. URL: <http://sb-keip.kpi.ua/article/view/118220/118752>.
3. Кузнецов Е. Проблеми структурно-функціональної підготовки управлінського персоналу. *Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики* : міжвід. наук. збірн., м. Київ. Київ, 2001. С. 556–560.
4. Вовканич С. Людський та інтелектуальний капітали в економіці знань. *Вісник Національної академії наук України*. 2008. № 3. С. 13–22.
5. Ганслі Т. Соціальна політика та соціальне забезпечення за ринкової економіки. Київ : Основи, 1995. 237 с.
6. Дієсперов В. Реформа як засіб активізації трудового потенціалу. *Економіка АПК*. 2006. № 6. С. 130–135.
7. Васильєва Т. В. Інноваційні підходи до розвитку кадрового потенціалу в умовах цифровізації. *Економіка і держава*. 2021. № 4. С. 22–26.
8. Плугіна Ю. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 42. С. 323–327.
9. Мартиненко І. Місце професійного навчання у процесі розвитку персоналу. *Бізнес Інформ*. 2013. № 4. С. 418–422.
10. Ткаченко А. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення. *Економічний вісник Донбасу*. 2014. № 1. С. 194–197.
11. Зелінська А., Тарасович Л., Лавриненко С. Цифрові компетенції як основа трансформації професійної освіти майбутніх менеджерів. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-51>.
12. Швед В., Адамовська В. Адаптація зарубіжного досвіду управління розвитком персоналу до умов вітчизняної економіки. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Т. 4. С. 644–649.

13. Управління персоналом у ХХІ столітті: кадрова політика, мотивація, оплата праці: монографія / Т. Костишина та ін. Полтава : Полтав. Літератор, 2010. 498 с.
14. Криворучко А. Теоретичні основи управління витратами на персонал. *Управління розвитком*. 2011. № 3 (78). С. 86–88.
15. Скотт Синк Д. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. Харьков : Прогресс, 1989. 522 с.
16. Ноша М. Облік використання коштів на оплату праці та шляхи його удосконалення. *Вісник молодих науковців*. 2010. № 2. С. 103–106.
17. Іваненко Д. Розробка заходів з управління конкурентоспроможністю підприємства: thesis. URL: <http://ir.stu.cn.ua/123456789/19962>.
18. Мочерний С. Економічна енциклопедія. Акад., 2000. Т. 1.
19. Даниленко О. Методичні підходи до оцінки ефективності управління персоналом організації. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 6 (120). С. 382–388.
20. Гавкалова Н. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу : методологія та концепція формування : наукове видання. Харків : Вид. ХНЕУ, 2007. 400 с.
21. Шубалий О., Рудь Н. Управління персоналом : підручник / ред. О. Шубалий. Луцьк : ІВВ Луц. НТУ, 2018. 404 с.
22. Desler H. Human Resource Management, Global Edition. Longman (Pearson Education), 2019. 1492 p.
23. Павлиш В., Гліненко Л., Шаховська Н. Основи інформаційних технологій і систем. Львів : Львів. політехніка, 2018. 318 с.
24. Карий О., Гальків Л. Технології як фактор економічного зростання. Харків : Харків. нац. екон. ун-т ім. С. Кузнеця, 2022. 264 с.
25. Погорелова Т., Ігнатська Ю. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2013.

№ 21 (994). С. 127–134. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/7347/1/vestnik_HPI_2013_21_Pohorelova_Systema.pdf.

26. Базецька Г., Федорова В. Конспект лекцій з дисципліни «Фінансовий менеджмент» (для слухачів другої вищої освіти спеціальності 7.03050401 – Економіка підприємства (за видами діяльності)). Харків : ХНАМГ, 2012. 259 с.

27. Sopelana A., Kunc M., Rivera Hernáez O. Organizational flexibility: a dynamic evaluation of Volberda's theory. *28th International Conference of the System Dynamics Society*. 2010. P. 1191–1218.

28. Колесніков Г. Міжнародний словник. URL: http://ebooktime.net/book_294_glava_18_Об'єкти_впливу_.htm.

29. Розвиток промисловості на інвестиційно-інноваційних засадах / М. Єрмошенко та ін. *Організаційно-економічні аспекти інноваційного оновлення національної економіки* / ред.: М. Єрмошенко, С. Єрохін. Київ, 2008. С. 60–77.

30. Ботьботенко І. Організація заходів з технічного переозброєння виробництва в сучасних умовах господарювання. *Коммунальное хозяйство городов : научно-технический сборник*. 2003. № 50. С. 90–94.

31. Кубарева В. Методологічні аспекти визначення місії та цілей підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2013. № 3(2). С. 224–227.

32. Демченко Г. Організаційне забезпечення активізації інноваційної діяльності підприємств : Дисертація кандидата економічних наук. Харків, 2016. 284 с.

33. Островерхова Г. Сутність та структура організаційного забезпечення інноваційної діяльності. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/29738/1/45.pdf>.

34. Лакіза В., Качмар К. Організаційно-економічне забезпечення функціонування підприємства. *Збірник науково-технічних праць. Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Т. 21.8. С. 224–229.

35. Малярєвський Ю., Фартушняк О., Цибулько Д. Організаційно-економічне забезпечення технічного переозброєння промислових підприємств. Харків : ФОП Александр. К.М., 2016. 256 с.
36. Льовочкін С. Фінансовий механізм макроекономічного регулювання. *Фінанси України*. 2000. № 12. С. 23–28.
37. Шкарлет С. Економічне управління інноваційною підприємницькою діяльністю в області створення програмного забезпечення : Дисертація кандидата економічних наук. 2000. 22 с.
38. Малярєвський Ю., Фартушняк О., Цибулько Д. Організаційно-економічне забезпечення технічного переозброєння промислових підприємств : монографія. Харків : ФОП Александр. К.М., 2016. 256 с.
39. Божанова О. Організаційно-економічне забезпечення управління змінами на промисловому підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_10\(1\)10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_10(1)10).
40. Пономарьова Г. Організаційно-економічне забезпечення випереджувального управління підприємством : Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Луганськ, 2004. 25 с.
41. Грицишин В. Організаційно-економічне забезпечення управління підприємствами соціально-економічної інфраструктури міста : Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Луганськ, 2004. 23 с.
42. Вдовиченко А. Організаційно-економічне забезпечення ефективного функціонування виробництва органічної сільськогосподарської продукції. *Збалансоване природокористування*. 2015. № 4. С. 59–63.
43. Семенов В., Галацюк С., Шикіна О. Поняття і зміст організаційно-економічного забезпечення функціонування готельних підприємств малої місткості. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. Т. 10(172). С. 202–212.

44. Молла М. Формування системи показників оцінки організаційних складових конкурентоспроможності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень ОДЕУ*. 2012. № 44. С. 252–257.
45. Шилова О. Організаційно-економічне забезпечення розвитку підприємства : Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Донецьк, 2009. 24 с.
46. Топольницька Т. Теоретичні засади організаційно-економічного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Інноваційна економіка*. 2013. № 2. С. 84–88.
47. Дзюбенко Л. Організаційно-економічне забезпечення прибутковості підприємств (за матеріалами деревообробних комбінатів України). Київ, 2007. 20 с.
48. Якубів Р. Організаційно-економічне забезпечення управління персоналом сільськогосподарських підприємств : Дисертація кандидата економічних наук. Львів, 2016. 190 с.
49. Дудукало Г. Механізм забезпечення ефективності управління персоналом машинобудівних підприємств : Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Київ, 2015. 20 с.
50. Конституція України : ЗАКОН УКРАЇНИ. *Відомості верховної ради україни*. 1996. 1 січ. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>.
51. Кодекс законів про працю : Кодекс. *Відомості верховної ради україни*. 1971. 1 січ. С. 375. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.
52. Господарський кодекс України : Кодекс. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. 1 січ. С. 144. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
53. Цивільний кодекс України. 2003. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/435-15>.
54. Про зайнятість населення : Закон України. 2013. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>.
55. Про оплату праці : Закон України. 1995. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр>.

56. Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій: Закон України. 2006. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3792-12>.
57. Про авторське право і суміжні права : Закон України від 26.04.2017 № 3792-12. 2017. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3792-12>.
58. Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії: Закон України. 2000. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2017-14>.
59. Дудукало Г. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. № 3.
60. Ніколаєнко Л. Формування персоналу регіональних структур. Харків : Друк. Харків. ун-ту Повітр. сил ім. Ів. Кожедуба, 2007. 328 с.
61. Лук'янихін В. Менеджмент персоналу: підручник. Суми : Унів. кн., 2004. 592 с.
62. Демченко Г. Організаційне забезпечення активізації інноваційної діяльності підприємств. Харків, 2012. 284 с.
63. Олійник С. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Харків : Вид-во НУА, 2013. 376 с.
64. Сухоруков А., Остапчук Д. Синергетичний механізм формування системи економічної безпеки держави. *Економічний часопис - XXI*. 2014. № 1–2 (1). С. 19–22.
65. Крамаренко А. Оцінка ефективності управління персоналом на промисловому підприємстві: Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Дніпро, 2014. 20 с.
66. Довгань Л., Дудукало О. Формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2012.