

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: Стратегії розвитку кадрового потенціалу у цифровій економіці

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

Спеціальності 051 Економіка

(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

Управління персоналом та економіка праці

Галич О.А.

(прізвище та ініціали)

Керівник Соколов А.В.

(прізвище та ініціали)

Рецензент Морозов Д.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)

Галич Олег Анатолійович
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Стратегії розвитку кадрового потенціалу у цифровій економіці

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. Теоретичні аспекти вивчення управління кадровим потенціалом в умовах цифрової економіки.

2. Дослідження сучасного стану системи використання кадрового потенціалу підприємства ТОВ "Запорізький ливарно-механічний завод".

3. Розробка рекомендацій з вдосконалення системи розвитку кадрового потенціалу ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод».

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	Галан О.Є., 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)

Галич О.А.

(прізвище та ініціали)

Керівник проєкту (роботи)

(підпис)

Соколов А.В.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота містить 89 с., 12 табл., 10 рис., 64 джерела.

Об'єкт дослідження – кадровий потенціал підприємства.

Предмет дослідження – сукупність організаційно-управлінських відносин, пов'язаних із використанням та розвитком кадрового потенціалу в умовах цифрової економіки.

Мета роботи – розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи управління кадровим потенціалом на підприємстві в умовах цифрової економіки.

Методи дослідження – історичний, теоретичного узагальнення, системний, порівняльний, ситуаційний та графічний методи.

Актуальність дослідження обумовлена стрімким розвитком цифрових технологій, що кардинально змінюють підходи до управління персоналом і вимагають нових стратегій розвитку кадрового потенціалу. У сучасних умовах підприємства повинні адаптуватися до змін, використовуючи цифрові інструменти для підвищення ефективності управління, розвитку та мотивації працівників. Це особливо важливо в умовах цифрової економіки, де конкуренція зростає, а рівень кваліфікації та адаптивності персоналу стає визначальним фактором успіху компаній.

В роботі викладені:

а) теоретичні аспекти управління кадровим потенціалом у цифровій економіці;

б) сучасний стан використання кадрового потенціалу на ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод»;

в) рекомендації щодо вдосконалення системи управління кадровим потенціалом підприємства на основі впровадження цифрових технологій.

КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ, ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА, ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРАЦІ

ЗМІСТ

Завдання на дипломну роботу.....	2
Реферат.....	4
Вступ.....	6
1 Теоретичні аспекти вивчення управління кадровим потенціалом в умовах цифрової економіки.....	11
1.1 Кадровий потенціал: сутність та основний зміст	11
1.2 Система управління кадровим потенціалом в епоху цифрової економіки	17
1.3 Кадровий потенціал: навчання та розвиток персоналу із застосуванням цифрових технологій.....	24
Висновки до розділу 1	29
2 Дослідження сучасного стану системи використання кадрового потенціалу підприємства ТОВ "Запорізький ливарно-механічний завод"	31
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	31
2.2 Аналіз стану та особливостей розвитку кадрового потенціалу в сучасних умовах	35
2.3 Оцінка кадрового потенціалу організації	43
Висновки до розділу 2	51
3 Розробка рекомендацій з вдосконалення системи розвитку кадрового потенціалу ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод».....	53
3.1. Заходи щодо вдосконалення системи управління кадровим потенціалом підприємства на основі впровадження цифрових технологій.....	53
3.2 Оцінка соціально-економічної ефективності запропонованих заходів.....	64
3.3 Зарубіжний досвід розвитку кадрового потенціалу та його застосування на підприємстві.....	68
Висновки до розділу 3	78
Висновки	80
Перелік посилань.....	85

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах швидких змін технологій і впровадження новітніх цифрових рішень, підприємства стикаються з необхідністю адаптації своїх бізнес-процесів для забезпечення конкурентних переваг. Це вимагає постійного розвитку навичок та компетенцій співробітників, що стає критичним фактором успіху. Тому вдосконалення системи управління потенціалом персоналу є ключовим завданням для сучасних організацій. Важливим аспектом є інтеграція цифрових інструментів в управлінські процеси, що дозволяє підвищити ефективність оцінки, розвитку та мотивації співробітників, відповідаючи на виклики цифрової трансформації.

У період цифрової трансформації економіки ефективна діяльність підприємства залежить не лише від високого рівня конкурентоспроможності, стійких фінансових показників, а й від професійної компетентності персоналу. Кількісний та якісний склад кадрів значною мірою визначає можливості розвитку та вдосконалення всієї компанії в цілому, тому процес ефективного використання кадрового потенціалу організації має відповідати сучасним поглядам, відповідати вимогам виробництва, служити основою для соціально-економічного розвитку. У зв'язку з цим велике значення набуває питання вивчення нових підходів у системі управління потенціалом співробітників в умовах цифрової економіки.

Дослідженням стратегії розвитку кадрового потенціалу в умовах цифрової економіки займалися українські та зарубіжні вчені, серед яких О. М. Грішнова, А. А. Колот, О. С. Білан, Т. В. Васильєва, К. Мальцев, Е. Едмондсон, М. Еффрон. Їхні праці присвячені вивченню питань ефективного використання людського капіталу, розвитку компетенцій працівників та підвищення їхньої адаптивності до нових викликів цифрової економіки. Сучасні світові тенденції в галузі управління кадровим потенціалом в умовах цифрової трансформації активно висвітлюються в аналітичних оглядах таких вчених-економістів, як О. О. Амоша, Л. Г. Черчик, В. В. Зубенко, а також у

працях таких дослідників, як С. М. Писаренко та І. І. Мазур. Незважаючи на існування великої кількості досліджень, тема стратегічного розвитку кадрового потенціалу в контексті цифрової економіки вимагає подальшого вивчення, особливо в частині адаптації існуючих методів управління до швидко змінюваних технологічних умов.

Водночас існують конкретні теоретичні, методологічні та організаційні елементи, що лежать в основі розробки стратегій розвитку кадрового потенціалу в умовах цифрової економіки, які потребують подальшого всебічного дослідження. Цей аналіз повинен враховувати швидкі зміни в технологічному середовищі, нові вимоги до кваліфікації співробітників, а також еволюцію їхніх очікувань і мотивацій. Вивчення цих аспектів допоможе створити адаптивні стратегії, спрямовані на підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств у цифрову епоху.

Саме цим зумовлений вибір і актуальність теми дипломної роботи.

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. Мета дипломної роботи полягає у розробці рекомендацій та напрямів щодо вдосконалення системи розвитку кадрового потенціалу підприємства в умовах цифрової економіки.

Для досягнення мети дослідження у роботі поставлені такі завдання:

- визначити сутність та основний зміст поняття «кадровий потенціал»;
- розглянути систему управління кадровим потенціалом на основі використання інструментів цифрової економіки;
- вивчити процес застосування цифрових технологій у галузі навчання та розвитку персоналу;
- дослідити організаційно-економічну характеристику ТОВ "Запорізький ливарно-механічний завод";

- проаналізувати сучасний стан та особливості розвитку кадрового потенціалу досліджуваного підприємства;
- провести оцінку потенціалу працівників товариства;
- запропонувати заходи щодо вдосконалення системи управління кадровим потенціалом підприємства на основі впровадження цифрових технологій;
- оцінити соціальний та економічний ефект від запропонованих заходів;
- розглянути досвід розвитку кадрового потенціалу у закордонних компаніях та виділити ключові аспекти його застосування у ТОВ "Запорізький ливарно-механічний завод".

Об'єктом дослідження є кадровий потенціал та оцінка його сучасного стану.

Предметом дослідження є сукупність існуючих організаційно-управлінських відносин, пов'язаних з використанням та розвитком потенціалу співробітників в умовах цифрової економіки .

Методи дослідження. Для виконання поставлених у роботі завдань було застосовано поєднання загальнонаукових та спеціалізованих методів дослідження. Історичний метод використовувався для аналізу умов розвитку та еволюції різних підходів до управління кадровим потенціалом в умовах цифрової економіки, що дозволило простежити зміни у процесах управління кадрами на різних етапах розвитку технологій. Метод теоретичного узагальнення допоміг виявити загальні ознаки та принципи, які характеризують стратегії розвитку кадрового потенціалу в сучасних умовах цифрової трансформації. За допомогою системного підходу та порівняльного аналізу було обґрунтовано основні підходи до розвитку кадрового потенціалу в різних країнах, що сприяло глибшому розумінню сучасних вимог до кваліфікації працівників та їхньої адаптації до цифрових технологій. Для аналізу окремих аспектів розвитку систем управління персоналом в умовах цифрової економіки був застосований ситуаційний підхід, що дозволив врахувати специфіку кожного етапу цифрової трансформації підприємств.

Нарешті, графічний метод використовувався для представлення результатів дослідження у вигляді схем і діаграм, що сприяло чіткій візуалізації отриманих даних.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних та закордонних економістів, дослідження сучасних тенденцій управління кадровим потенціалом, а також статистичні дані щодо впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси. Також використовувалися матеріали звітності ТОВ "Запорізький ливарно-механічний завод".

Практична значимість результатів виконаного дослідження полягає в тому, що розроблені управлінські рішення щодо розвитку кадрового потенціалу ТОВ "Запорізький ливарно-механічний завод" та рекомендації щодо їх реалізації дозволять підвищити результативність роботи персоналу досліджуваної організації.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає в розширенні сучасних знань і створенні нових науково-теоретичних концепцій щодо розвитку кадрового потенціалу в умовах цифрової економіки, що відображено у наступних положеннях:

удосконалено:

- теоретичні підходи до розвитку кадрового потенціалу в умовах цифрової трансформації, зокрема методи впровадження цифрових технологій для підвищення ефективності управління персоналом;
- виявлено нові фактори впливу на розвиток компетенцій працівників, такі як цифрова грамотність та адаптивність до нових технологій, що мають критичне значення для підвищення конкурентоспроможності організації;
- методики оцінки кадрового потенціалу та ефективності використання цифрових компетенцій, які дозволяють більш точно вимірювати та прогнозувати результати діяльності персоналу.

Дістали подальшого розвитку:

- використання інноваційних технологій, зокрема штучного інтелекту та машинного навчання, для створення більш ефективних систем

моніторингу та розвитку персоналу;

- поглиблено розуміння індивідуальних відмінностей у цифровій компетентності працівників та розроблено персоналізовані стратегії навчання та розвитку;

- вивчення впливу соціокультурних факторів, таких як різноманіття поколінь і готовність до впровадження цифрових технологій, на ефективність функціонування колективів в умовах цифровізації.

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 дипломної роботи обумовлена метою та завданнями дослідження та включає вступ, три розділи, висновок та список використаних джерел. Загальний обсяг дипломної роботи – 89 сторінок, 12 таблиць, 10 рисунки. Список використаних джерел нараховує 64 найменування.

1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИВЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

1.1 Кадровий потенціал: сутність та основний зміст

У сучасних соціально-економічних умовах найважливішою динамічною характеристикою діяльності будь-якого підприємства, що одночасно відображає його стан щодо вимог зовнішнього та внутрішнього середовища та використовується для оцінки його роботи, є кадровий потенціал.

Дана категорія поєднує в собі ділові та особисті якості, а також можливості працівників, які можуть бути приведені в дію і використані для вирішення безпосередніх завдань і досягнення поставлених цілей. Ступінь розуміння значущості кадрового потенціалу у розвиток організації має визначальний вплив на результати її діяльності.

Розглядаючи сутність поняття «кадровий потенціал», слід звернутися до трактування терміна «потенціал». Сучасна наукова література свідчить про існування відмінних підходів для її розуміння. Поняття "потенціал" походить від латинського слова "potentia" і етимологічно означає приховані можливості, потужність, силу. Часто поняття «потенціал» ототожнюють із терміном «ресурси», які необхідно використовувати для вирішення завдань та спрямовувати на досягнення цілей. Його також прийнято розглядати як економічну категорію, яка поєднує кількісні показники ресурсу та їх конкретні потенційні характеристики [11].

Прихильники іншого підходу розглядають поняття «потенціал» у контексті його взаємозв'язку зі здібностями та можливостями особистості. Так, дослідник Дейнека А. В. розглядає потенціал як можливість окремої людини зробити щось у майбутньому, реалізувати свої інтереси, досягти своїх цілей за умови активності особистості [19].

Таким чином, «потенціал» слід розглядати як здатну до саморозвитку

систему ресурсів особистості, що включає здібності та можливості, необхідні для досягнення певної мети.

Під кадрами в теорії та практиці менеджменту розуміють штатних, кваліфікованих працівників, які мають попередню професійну підготовку та мають спеціальні знання, трудові навички або досвід роботи у певній сфері діяльності. Слід зазначити, що поняття «кадри» враховує як сукупність показників і здібностей до праці, а й кваліфікацію і професіоналізм, якими володіє особовий склад працівників [19].

На основі поєднання цих термінів було сформовано безліч визначень поняття «кадровий потенціал» як визначального фактору впливу на ефективність функціонування організації (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Основні визначення поняття «кадровий потенціал»

Автори	Трактування поняття
Грішнова О. М.	Кадровий потенціал – це сукупність фізичних, інтелектуальних та моральних якостей працівників, що дозволяють їм виконувати свої трудові функції з максимальною ефективністю.
Колот А. М.	Кадровий потенціал – це сукупність трудових, кваліфікаційних і особистісних характеристик працівників, які забезпечують досягнення цілей організації.
Мітрофанова Є. А.	Кадровий потенціал – це можливості, здібності та ресурси, якими володіють працівники і які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей організації.
Едмондсон А. С.	Кадровий потенціал охоплює індивідуальні таланти та здібності працівників, які можуть бути мобілізовані для досягнення колективних результатів.
Баланюк А. М.	Це сукупність потенційних можливостей і здібностей працівників, які можуть бути задіяні для реалізації стратегічних цілей підприємства.
Effron M.	Кадровий потенціал – це здатність працівників адаптуватися до змін і розвивати свої навички для підвищення ефективності організації.
Амоша О. О.	Це сукупність інтелектуальних, фізичних та моральних ресурсів, які працівники можуть використати для підвищення продуктивності.

Враховуючи думки вчених, під *кадровим потенціалом* розумітимемо сукупну здатність персоналу до виконання покладених на нього функцій та можливість досягнення стратегічних цілей організації.

Важливо уточнити, що термін «кадровий потенціал» помилково

ототожнюють із поняттями «трудові ресурси», «трудовий потенціал» та «людський потенціал». Для усунення подібної невідповідності наведемо їх вихідні визначення [12]:

Трудові ресурси – частина населення країни (зайняті та потенційні працівники), яка за своїм фізичним інтелектуальним станом, здобутою освітою та професійно-кваліфікаційним рівнем має здатність здійснювати суспільно корисну діяльність.

Трудовий потенціал – трудові можливості підприємства, які є у наявності та/або прогнозуються у майбутньому. Трудовий потенціал визначається кількістю працездатного населення.

Людський потенціал – запас морального та фізичного здоров'я, накопичений населенням, а також відображений у професійній та загальнокультурній компетентності, громадянській та творчій активності, який реалізується в соціальній, виробничій, культурній та інших сферах діяльності.

Отже, кожен із розглянутих термінів має свою сферу застосування, і дані поняття не можуть замінювати чи дублювати один одного.

Для уточнення змісту категорії "кадровий потенціал" важливо виділити його ключові елементи (рисунок 1.1).

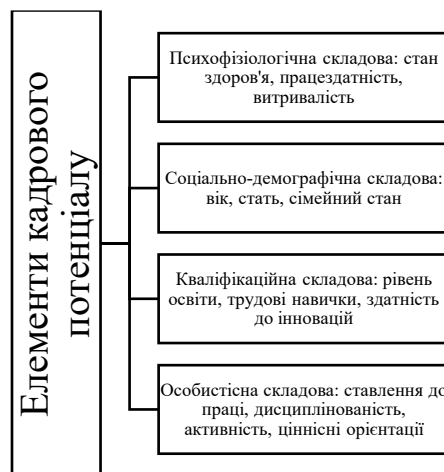


Рисунок 1.1 – Елементи кадрового потенціалу підприємства.

Основними параметрами психофізіологічних властивостей працівника є стан здоров'я, рівень працездатності та внутрішні спонукання (мотиви) до трудової діяльності. Управління зазначеними параметрами трудового потенціалу передбачає використання технологій, що зберігають здоров'я (охорона праці, техніка безпеки, ергономіка робочого місця), розробку та реалізацію мотиваційних програм, спрямованих на задоволення ключових потреб працівника.

Соціально-демографічні показники включають стать, вік, соціальний статус. Дані характери необхідно враховувати при розробці та реалізації програм професійного розвитку та кар'єрного зростання в організації, а також для створення умов використання трудового потенціалу працівників.

Третій елемент кадрового потенціалу включає кваліфікаційні характеристики, що набуваються і використовуються в процесі трудової діяльності. На рівень кваліфікації впливають освіта, досвід роботи, сформовані навички та вміння. Основними напрямками розвитку цього елемента кадрового потенціалу є програми підвищення кваліфікації та індивідуальні кар'єрні плани.

Особистісно-мотиваційна складова включає інноваційну та творчу активність, пізнавальну активність, емоційно-вольові якості, задоволеність працею, здатність працювати в команді.

Сукупність зазначених показників кадрового потенціалу визначає можливості соціально-економічного розвитку організації. Створення умов для реалізації індивідуальних здібностей працівника відповідно до цілей підприємства дозволяє ефективно організовувати поточну господарську діяльність, виявляти та використовувати інтелектуальні, часові, фізичні ресурси колективу.

Те, наскільки повно використовується кадровий потенціал підприємства, багато в чому визначає конкурентоспроможність його працівників, тобто їх «вартість» на ринку праці. Підвищення кадрового потенціалу підвищує і його конкурентоспроможність, тобто ступінь

відповідності наявних якісних характеристик умовам конкретного виробництва та підприємства, існуючої кон'юнктури попиту та пропозиції на трудові ресурси, які мають певні якості. Розвиток кадрового потенціалу базується на навчанні та перепідготовці кадрів та їх професійній кар'єрі, системі безперервної освіти, вдосконалення організаційних структур та стилю управління. Високий рівень наявного кадрового потенціалу є показником економічної стійкості компанії, якості продукції, що нею виробляється, або послуг, що надаються, умовою ділової активності [8].

В рамках аналізу кадрового потенціалу в економічній теорії зазвичай оцінюються кількісні та якісні показники (рисунок 1.2). Кадровий потенціал організації не постійний, оскільки його характеристики постійно змінюються під впливом об'єктивних чинників, і управлінських рішень.

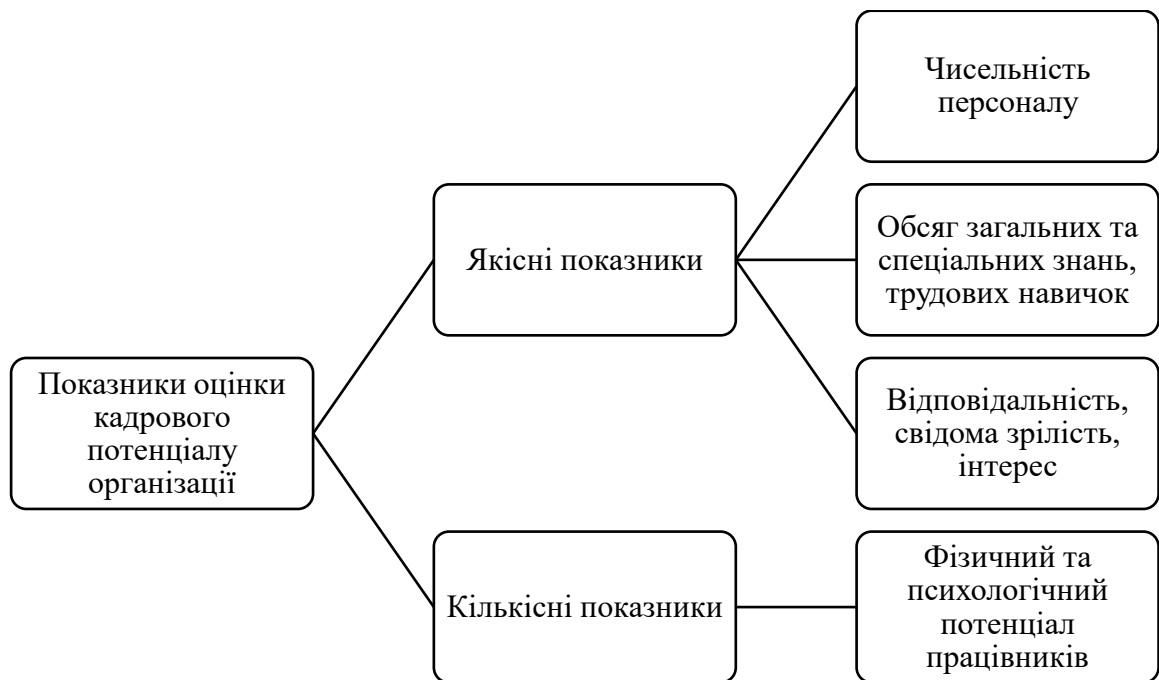


Рисунок 1.2 – Показники оцінки кадрового потенціалу.

Аналіз якісної сторони кадрового потенціалу організації проводиться на основі показників, що характеризують умови та вплив соціологічних та соціально-психологічних факторів на задоволеність персоналу окремими аспектами праці та взаємин у колективі.

Для оцінки кадрового потенціалу на основі перелічених вище показників найчастіше використовується коефіцієнтний метод, який передбачає розрахунок коефіцієнтів по обороту і прийому, вибуття, плинності, динаміки і сталості кадрів. Деякі автори використовують загальнонауковий підхід та проводять оцінку кадрового потенціалу у формі висновків, зроблених за результатами аналізу структури та динаміки кількісних та якісних характеристик кадрового складу підприємства (динаміка чисельності, рівень освіти, вікова структура та ін.). В окремих роботах зустрічається використання інтегрального показника оцінки кадрового потенціалу, який розраховується на основі оцінки окремих кількісних та якісних показників (чисельність та кваліфікація персоналу, вік, стаж роботи на підприємстві продуктивність праці та ін.) [17].

Варто зазначити, що кадровий потенціал має будь-яка організація, але не кожна використовує його ефективно. Ефективне використання кадрового потенціалу характеризується таким станом організаційної системи, при якому досягаються організаційні цілі з мінімальними витратами всіх видів ресурсів.

Необхідність розвитку кадрового потенціалу визначається, насамперед, тим, що певні якості, здібності та можливості працівників можуть бути як задіяні, так і не задіяні в трудовій діяльності, тобто є гнучкими утвореннями, що мають здатність розвиватися і змінюватися. Управління цим розвитком має здійснюватися постійно з урахуванням динаміки розвитку організації, як у етапі формування, так і у процесі використання кадрового потенціалу.

Значення розвитку кадрового потенціалу для підприємства визначається такими параметрами:

- високий кадровий потенціал забезпечує необхідний рівень якості робіт (надання послуг) – це пов'язано з наявністю у співробітників організації освіти, знань, навичок, умінь, а також здатності постійно підвищувати професійний рівень;
- створення умов для розвитку кадрового потенціалу підвищує

лояльність співробітників та стійкість кадрового складу, що сприяє формуванню внутрішньоорганізаційних зв'язків, необхідних для оперативного та якісного вирішення поточних завдань;

- у процесі розвитку кадрового потенціалу розробляються та реалізуються програми професійного розвитку, кар'єрного зростання, завдяки чому підвищується зацікавленість та залученість працівників у трудовій діяльності саме на даному підприємстві;

- розвиток кадрового потенціалу сприяє розкриттю здібностей співробітників, що дозволяють застосовувати нові, ефективніші технології та методи трудової діяльності, що позитивно позначається на результатах роботи підприємства;

- для того, щоб розвивати кадровий потенціал, необхідно володіти певними знаннями та навичками, аналітичними та управлінськими здібностями, тому реалізація заходів щодо розвитку кадрового потенціалу на підприємстві сприяє також удосконаленню системи управління.

Розвиток кадрового потенціалу полягає у підвищенні професійно-кваліфікаційного рівня працівників, постійному оновленні їх знань, умінь, навичок за рахунок стимулювання та оцінки вкладу кожного працівника у кінцевий результат діяльності, а це у свою чергу сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства та підвищенню його конкурентних позицій в економічному просторі.

Отже, в сучасних умовах головним показником успішної діяльності фірм є те, наскільки повно використовується їхній кадровий потенціал у процесі досягнення запланованих показників.

1.2 Система управління кадровим потенціалом в епоху цифрової економіки

На початку XXI століття відбувається проривний розвиток цифрових технологій, революція у просторі інформації та прискорення процесів

глобалізації економіки. Інформація та її новий стан набуває характеристики найціннішого ресурсу у соціальних, економічних, політичних та господарських процесах. Її застосування перетворюється на актуальні знання, що вимірюються підвищенням рівня продуктивності, а економічні соціальні відносини все більше переходять у мережевий простір. Основною умовою цифрової трансформації у процесах функціонування суб'єктів господарювання ринкової економіки є розвиток цифрових кадрів. Саме від рівня володіння цифровими знаннями та навичками персоналу сучасних організацій багато в чому визначатиметься і рівень розвитку цифрової економіки країни загалом.

Для повного усвідомлення та глибокого розуміння процесів перетворення економіки на цифровий сегмент, перш за все, слід дати визначення поняття «цифрова економіка». Розробка та використання даного терміну належить відомому американському вченому в галузі інформаційних технологій Ніколасу Негропonte, який у своїй праці «Бути цифровим» дав прогноз формування цифрової економіки та злиття інформаційного, інтерактивного та світу розваг у єдину цифрову мережу, а також описав та дав прогнози процесу наступної цифровізації життя людини та господарської діяльності [41].

У зв'язку з цим під «цифровою економікою» прийнято розуміти сукупність суспільних відносин, що складаються при використанні електронних технологій, електронної інфраструктури та послуг, технологій аналізу великих обсягів даних та прогнозування з метою оптимізації виробництва, розподілу, обміну, споживання та підвищення рівня соціально-економічного розвитку суб'єктів господарювання.

Перехід до цифрової економіки потребує перегляду парадигми управління у сфері людських ресурсів. В епоху індустрії 4.0 змінюється ставлення підприємств до забезпечення економічної безпеки, кадрової безпеки – вибору співробітників, управління їх діяльністю та утримання в організації. У зв'язку з цим актуальним стає вивчення системи управління

потенціалом працівників у цифрову епоху.

Управління кадрами – одна з найважливіших функцій будь-якої організації незалежно від обраної форми власності. Від ефективності виконання кадрової політики керуючими залежить мотивація працівників, ефективність праці, і навіть економічні показники підприємства.

Система управління кадровим потенціалом – це комплекс всіх підсистем, які використовуються у процесі управління персоналом підприємства, що відповідає за розвиток та організацію, а також застосування потенціалу кожного із співробітників для досягнення цілей та завдань підприємства [2].

При формуванні системи управління кадровим потенціалом потрібно враховувати вплив факторів, які представлені на рисунку 1.3.



Рисунок 1.3 – Чинники, що впливають формування системи управління кадровим потенціалом.

Зазначені фактори можуть як позитивно, і негативно проводити формування системи управління кадровим потенціалом підприємства. Тому слід детально вивчати стан та серйозність факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, їх взаємозв'язок та

взаємообумовленість.

Варто звернути увагу, що в умовах розвитку цифрової економіки змінюється якісна складова внутрішніх факторів організацій, де на перший план виступає готовність до цифровізації діяльності суб'єктів цифрової економіки. Так, внутрішні чинники процесу менеджменту включають: застосування сучасних ІТ для аналізу даних; оперативність, швидкість, точність розробки управлінських рішень за допомогою ІКТ; своєчасність, реалізація та контроль управлінських рішень за допомогою ІС та ін.

Зовнішні фактори розвитку сучасних організацій в умовах цифрової економіки обумовлені зміною законодавства, політичними змінами, соціалізацією суспільства і т. д. Цифровізація економіки також змушує застосовувати сучасні ІКТ у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств та залучати ІТ-фахівців, які володіють знанням у цій предметній галузі [35].

Отже, нині цифровізація економіки одна із чинників формування кадрового потенціалу організації, що стає передумовою вибору сучасних інструментів управління персоналом організацією. Дані методи представлені трьома групами, більш детально описані в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Сучасні методи керування персоналом [Коваленко О. М.].

Назва	Характеристика
Адміністративні методи	Вимагають більш ретельного опрацювання завдань, що видаються з боку керівника, їх формалізації в локальний акт, що в умовах застосування відповідного ПЗ дає можливість оперативного контролю виконання роботи.
Економічні методи	Розкривають можливість моделювання економічної оцінки роботи персоналу, що підвищує точність ухвалення відповідних управлінських рішень.

Соціально-психологічні методи	Спрямовані на вдосконалення управління бізнес-комунікаціями та психологічної адаптації персоналу до «прийняття» нових технологій.
-------------------------------	---

Реалізація груп методів управління кадрами за умов цифрової економіки ставить перед керівництвом організації завдання готовності реалізувати методи на новому якісному рівні: потрібно переглянути процеси у системі управління персоналом з погляду необхідності їх цифровізації.

Якщо класичний підхід до управління працівниками організації полягає у вдосконаленні системи управління персоналом у частині функцій, що реалізуються: маркетингу, планування, найму, оцінки, адаптації, розвитку персоналу та ін., то в сучасних умовах йде інтенсивна диджиталізація HR-практик і процедур у формі розробки інструментів, що застосовуються в цифровізації системи управління розвитком персоналу

Подібні проблеми розглядаються в роботах таких вітчизняних учених, як Лопушняк Г., і Милян Р. Вони представляють розв'язання задачі відповідності людських ресурсів організації необхідного рівня кадрового потенціалу за допомогою системи управління конкурентоспроможністю персоналу на основі машинного навчання, а також пропонують шляхи цифровізації функцій системи управління персоналом у розрізі реалізації основних етапів становлення людських ресурсів в організації: формування, використання та їх розвиток (рисунок 1.4).



Рисунок 1.4. – Управління конкурентоспроможністю персоналу на основі машинного навчання (складено автором за: [57])

Основна мета програми управління кадровим потенціалом в умовах цифрової економіки полягає у забезпеченні успішної роботи підприємства за рахунок залучення кваліфікованих фахівців та забезпечення їх поступального розвитку у цифровому середовищі. Так, замість формування заявки та розміщення реклами на job-порталах, для пошуку потенційних кандидатів та виявлення відповідності вимог вакансії їх реальним навичкам, у систему завантажується вакансія довільного формату. Протягом кількох хвилин спеціальні алгоритми її обробляють та представляють на вибір кілька кандидатів, які найбільше відповідають зазначеним параметрам вакансії. Подальшу співбесіду допомагають провести чат-боти, які аналізують відповіді кандидатів (їхня грамотність, володіння мовою, рівень компетенцій, досвід). Зіставляючи характеристики потенційних кандидатів та співробітників підрозділу, можна отримати прогноз його адаптації та розробити системи превентивних заходів мотивації персоналу.

Наступним етапом є використання машинного навчання для створення індивідуальної освітньої траєкторії особистості. Зіставляючи динаміку зміни особистісних характеристик співробітників та нових вимог, запитів організації, викликаних змінами зовнішнього та внутрішнього середовища,

алгоритми ML дозволяють розробити комплексні рішення для підвищення кваліфікації персоналу та його просування кар'єрними сходами, розширення статусу та зони відповідальності [37].

Таким чином, спеціальні алгоритми комплексної діагностики компетенцій, психологічних особливостей, ціннісних установок особистості та їх відповідності корпоративній культурі, засновані на формальних та неформальних інформаційних джерелах, скорочують витрати часу та ресурсів, пов'язані з формуванням, розвитком та використанням людських ресурсів. Системи управління персоналом на основі машинного навчання, будучи динамічними та адаптивними, дозволяють відслідковувати відхилення конкурентоспроможності персоналу від заданих параметрів та пропонувати заходи в галузі підвищення кваліфікації, кар'єрного зростання та розвитку, корекції емоційного фону особистості та покращення психологічного клімату колективу співробітників.

У межах системи управління кадровим потенціалом має ґрунтуватися на наступних принципах [3]:

- об'єктивний розподіл обсягу роботи, оплати, згідно з проведеним аналізом результатів виконаної роботи кожним із співробітників;
- вибір ефективного підходу до найму, відбору та підбору кадрів на підприємство;
- стимулювання праці та підвищення професіоналізму та кваліфікації персоналу;
- можливість кар'єрного просування, відповідно до обсягу та якості виконаної роботи, рівня кваліфікації та професійних можливостей, персональних інтересів, а також з потребами та вимогами самих співробітників.

Від ефективності розробленої системи управління кадровим потенціалом залежить підвищення або зниження продуктивності праці в конкретних умовах, зниження або збільшення простоїв і конфліктів, рівень трудової мотивації персоналу і відданість працівників підприємству, на

якому вони працюють. Формування системи управління кадровим потенціалом здійснюється шляхом вивчення та аналізу структури мотивації, розробку та використання на практиці матеріальних та нематеріальних елементів мотивації та стимулювання, де система мотивації персоналу розробляється у точній узгодженості зі стратегією розвитку підприємства. Таким чином, за чітко продуманої та розробленої системи управління кадровим потенціалом підприємства цілі керівництва збігатимуться з цілями персоналу, що підвищить конкурентоспроможність підприємства та забезпечить виконання поставлених завдань у повному обсязі.

1.3 Кадровий потенціал: навчання та розвиток персоналу із застосуванням цифрових технологій

На сьогоднішній день людський капітал стає одним із домінуючих факторів інноваційного розвитку, від якості якого залежить ефективність діяльності та конкурентоспроможність компаній. Виходячи з цього, увага сучасних керівників має бути сконцентрована на збільшенні вартості цього капіталу за допомогою розвитку та навчання персоналу. Четверта технологічна революція призводить до поступового перегляду базової парадигми та моделей освіти співробітників: отримувати нові знання та обмінюватися досвідом тепер можна дистанційно з використанням мережі Інтернет. Таким чином, швидке зростання online-освіти за останні кілька років робить аналіз нових стратегій та технологій цифрової освіти особливо актуальним.

На думку одного з провідних світових дослідників у галузі управління кадрами, Джоша Берсіна, на сьогоднішній день навчання персоналу переходить у цифрове середовище. Відмінною особливістю «Digital learning» від стандартних форм навчання є те, що процес здобуття знань будується на застосуванні інноваційних платформ з використанням автоматизованих процесів. Це дозволяє співробітникам мати швидкий доступ до нової

інформації у специфіці своєї діяльності та миттєво застосовувати отримані знання на практиці [27].

Наразі відбувається перехід від традиційних форм навчання, де основою освітнього процесу виступає аудиторне спілкування, а носіями інформації – переважно друковані видання, до електронної та дистанційної форм. Таке навчання має на увазі індивідуальний процес отримання компетенцій та способів пізнавальної діяльності здобувача, який відбувається при опосередкованій взаємодії учасників освітнього процесу у віртуальному середовищі, що функціонує на основі сучасних комунікаційних технологій.

Технологічні нововведення в інформаційному середовищі (розвиток мобільних мереж, штучний інтелект, автоматизація, просунута аналітика даних тощо) дозволяють розширювати можливості навчання за рахунок поєднання традиційних методів навчання та сучасних технологій. Розглянемо ключові підходи до організації навчання персоналу епоху цифровізації.

Мікронавчання (microlearning) – процес вивчення освітнього контенту у стислій формі, орієнтованої на конкретний запит.

Передбачається, що протягом робочої зміни працівники повинні виділити 3-5 хвилин для вивчення нового матеріалу, який може бути представлений у вигляді гри, ситуаційного завдання або тесту на певній цифровій платформі. Така система надає миттєвий фідбек та зберігає персональні результати співробітників для виявлення проблемних моментів та їх подальшого усунення. Однак не варто забувати, що мікроленінг не є альтернативою повноцінному курсу, це лише додаткові ланка освітнього процесу [9].

Штучний інтелект і чат-боти активно використовуються у придбанні нових знань та підходять як для мікронавчання, так і для більш тривалої перепідготовки фахівців. Штучний інтелект, вбудований у певну цифрову платформу, симулює поведінку викладача і виконує функції автоматизованого контролю за виконаними завданнями з допомогою чат-

бота.

Принцип роботи простий: чат-бот ставить питання щодо специфіки діяльності працівника, а штучний інтелект дозволяє на основі отриманих відповідей швидко оцінити рівень підготовки людини та її професійні якості, а потім побудувати персональну програму навчання. Це допомагає адаптувати освітній контент під конкретну людину, скорочує терміни отримання цифрових навичок, допомагає досягти бажаних результатів продуктивності, а саме спонукати людей до розвитку та досягти помітних результатів для компанії [10].

Гейміфікація (Gamification). Даний підхід спрямований на впровадження елементів гри в процес навчання, що дозволить зробити його більш цікавим та пізнавальним для всіх співробітників компанії. Враховуючи той факт, що сучасне покоління з дитинства знайоме з комп'ютерами та легко адаптується до правил гри, гейміфікація набирає популярності серед представників бізнесу як інноваційний метод навчання персоналу.

Використання сценаріїв, що включають підрахунок очок, рівні складності та майстерності, нагороди, статуси, рейтинги та індикатори виконання змагань між учасниками, допоможе відтворити дух гри та згуртувати колектив, сформувати команду, яка може надати підтримку та допомогу всім учасникам. А після проходження певного раунду гри на співробітника чекає заохочення, що суттєво підвищує залученість учня [21].

Віртуальна та доповнена реальність. Завданням VR-технологій є створення ефекту занурення співробітника в тривимірний простір, де він взаємодіє з правдоподібними аватарами та об'єктами, а не з плоскими фотографіями на екрані. Безпрецедентний рівень занурення допомагає забезпечити швидке засвоєння матеріалу і нейтралізує зовнішні відволікаючі фактори.

У більшості випадків технології VR/AR використовуються для навчання навичкам у областях, де експлуатація реальних пристроїв та механізмів пов'язана з підвищеним ризиком або великими витратами (пілот

літака, машиніст, диспетчер, шахтар, рятувальник і т.д.). Крім того, віртуальні технології знаходять своє застосування у процесах формування навичок дій в аварійних та інших непередбачених ситуаціях (дії під час пожежі на складі); допомагають навчитися зняти психологічні бар'єри (подолання страху та розвиток навички публічних виступів); підтримують спільну роботу учасників тренінгу за допомогою спільного виконання завдань у віртуальній реальності [27].

Поруч із революційними змінами у сфері розвитку та навчання персоналу відбулися зміни у складі затребуваних компетенцій. Відповідно до цього виникають нові, відмінні від попереднього досвіду, цифрові компетенції, якими повинен мати сучасний співробітник.

Під цифровими компетенціями (digital competencies) прийнято розуміти рішення різноманітних завдань із застосуванням інформаційно - комунікаційних технологій (ІКТ): створення контенту за допомогою апаратного забезпечення, включаючи пошук та обмін інформацією, відповіді на питання в режимі online , взаємодія з іншими людьми у віртуальній реальності, а також комп'ютерне програмування [18].

До ключових компетенцій на сьогоднішній день слід віднести аналітику великих даних, уміння зберігати, обробляти та використовувати інформацію з метою оптимізації процесів та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Виходячи з цього, доцільно систематизувати навички фахівця в цифровій економіці в чотири групи: Hard-skills, Soft-skills, Digital-skills, Power-skills. Докладна характеристика яких представлена у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Компетенції персоналу за доби цифрової економіки

Найменування групи навичок	Ключові компетенції
----------------------------	---------------------

Hard-skills (жорсткі навички)	Знання іноземних мов, навички роботи за комп'ютером, уміння керувати автомобілем чи літаком.
Soft-skills (гнучкі навички)	Готовність брати відповідальність за проект та інших людей, здатність навчатися та перенавчати, уміння співпрацювати, креативні навички, комунікативні навички, уміння підтримувати ефективну взаємодію, адаптивність, емоційний інтелект, критичне мислення, когнітивні здібності.
Digital-skills (цифрові навички)	Інформаційна грамотність, програмування чи розуміння програмного коду, дизайн-мислення, володіння інструментами кібербезпеки.
Power-skills (силові навички)	Оптимізм, цікавість, стійкість, порядність, робота в команді, емпатія, тайм-менеджмент.

Представлене групування навичок сучасного працівника дозволяє застосовувати компетентнісний підхід на етапах найму, адаптації, ділової оцінки персоналу, що реалізують функції управління персоналом та підвищують кадровий потенціал організації у світі.

Таким чином, кадровий потенціал є характеристикою здібностей і можливостей персоналу організації, які сприяють досягненню організаційних цілей та реалізації стратегії підприємства. Ключовими елементами кадрового потенціалу є психофізіологічні, соціально-демографічні, кваліфікаційні та індивідуальні характеристики, оцінку яким можна дати за допомогою кількісних та якісних методів. Високий рівень наявного кадрового потенціалу є показником економічної стійкості компанії, якості виробленої їй продукції чи послуг, умовою її ділової активності.

На сьогоднішній день цифрова революція XXI століття дивує своєю швидкістю розвитку та стрімко набирає обертів у всіх сферах та процесах виробничої діяльності, у тому числі й у сфері HR. Впровадження цифрових, інтелектуальних, роботизованих, аналітичних та хмарних інструментів у управління персоналом організацій змінюють тактику та стратегію роботи з кадрами, зумовлюючи появу нової цифрової концепції управління людським потенціалом. Нова система побудована на основі машинного навчання, що

скорочує витрати часу та ресурсів, пов'язаних з формуванням, розвитком та використанням кадрового потенціалу. Така трансформація бізнес-процесів у цифрове середовище ставить перед керівниками організацій завдання навчання персоналу нових цифрових навичок. Адаптація технології «Digital learning», що включає методи мікронавчання, гейміфікації, штучного інтелекту, чат-ботів та віртуальної реальності, дозволить підвищити рівень якості навчання співробітників, що надалі призведе до підвищення ефективності використання кадрового потенціалу компанії.

Висновки до розділу 1

Таким чином, у цьому розділі визначено основні теоретичні підходи до управління кадровим потенціалом підприємства в умовах цифрової економіки. Кадровий потенціал розглядається як сукупність ділових, особистих якостей та можливостей працівників, що можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей організації. Слід відзначити важливість розмежування понять «кадровий потенціал», «трудові ресурси», «трудовий потенціал» та «людський потенціал», що дозволяє уникнути термінологічних непорозумінь у процесі аналізу.

Одним із ключових висновків є те, що високий рівень кадрового потенціалу прямо впливає на ефективність діяльності організації, її конкурентоспроможність на ринку праці та якість виконуваної роботи. Управління кадровим потенціалом потребує використання технологій, що дозволяють зберігати здоров'я працівників, мотивувати їх до трудової діяльності та забезпечувати професійний розвиток. Особливо важливим у цьому контексті є впровадження програм навчання і розвитку персоналу.

В результаті дослідження встановлено, що розвиток кадрового потенціалу базується на підвищенні кваліфікації працівників, стимулюванні їх професійного зростання та впровадженні систем безперервної освіти. Крім того, підвищення конкурентоспроможності персоналу напряму залежить від ступеня відповідності їхніх навичок вимогам сучасного виробництва та ринку праці. Успішне використання кадрового потенціалу дозволяє досягти

організаційних цілей з мінімальними витратами та забезпечити стійкий розвиток компанії.

Цифровізація економіки стає вирішальним фактором у процесі трансформації системи управління кадрами. Впровадження цифрових інструментів, таких як штучний інтелект, машинне навчання, VR/AR рішення, забезпечує ефективніше використання людських ресурсів та адаптацію до нових умов ринку. У дослідженні також підкреслено важливість нових методів підбору та адаптації персоналу на основі технологій машинного навчання, що дозволяють покращити процес прийняття рішень щодо працевлаштування та навчання.

Отже, розвиток кадрового потенціалу в умовах цифрової економіки є ключовим фактором для досягнення стратегічних цілей підприємства, забезпечення його стійкого зростання та підвищення ефективності управлінських рішень.

2 ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ СИСТЕМИ ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ "ЗАПОРІЗЬКИЙ ЛИВАРНО-МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД"

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод» (ЗЛМЗ) є одним з провідних підприємств Запорізького регіону, яке спеціалізується на виробництві запасних частин для металургійної, гірничої та будівельної галузей. Підприємство здійснює свою діяльність з 2016 року, коли було створено на базі ремонтних цехів ПАТ «Запоріжсталь» та продовжує розвиток як окрема юридична особа.

Місце знаходження ТОВ «ЗЛМЗ»: Україна, Запорізька область, місто Запоріжжя, вулиця Південне шосе.

Основною метою діяльності підприємства є забезпечення якісного виробництва та ремонту металевих конструкцій і механічних деталей для промислових потреб, що сприяє розвитку металургійного сектору регіону [42].

ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод» засновано 1 серпня 2016 року на базі виробничих потужностей механічного, ливарного цехів і цеху металоконструкцій комбінату «Запоріжсталь».

Завод використовує унікальне сучасне обладнання, на якому працюють висококласні фахівці. Це дозволяє випускати конкурентоспроможну на світовому ринку продукцію, а також в стислі строки виконувати замовлення будь-якої складності. Продукція Запорізького ливарно-механічного заводу успішно експлуатується на технологічному обладнанні багатьох підприємств гірничо-металургійної, машинобудівної та інших галузей промисловості.

Основні види діяльності ТОВ «ЗЛМЗ» включають:

- виробництво механічно оброблених металевих виробів (КВЕД 25.62);

- лиття чавуну та сталі;
- ремонт та технічне обслуговування промислового обладнання;
- виробництво будівельних металевих конструкцій;
- виробництво машин та обладнання для металургійної промисловості.

Запорізький ливарно-механічний завод має значний досвід виконання великих відповідальних замовлень для металургійного виробництва ПАТ «Запоріжсталь». Передусім, це змінне обладнання для розливання сталі — виливниці, а також великогабаритні металоконструкції для газоочисток агломашин і доменних печей, для унікальної НТА-4.

Колектив заводу — кваліфіковані професіонали, фахівці, орієнтовані на виробництво високоякісної і конкурентоспроможної продукції, що відповідає вимогам найвибагливіших клієнтів.

Основні напрямки розвитку підприємства — збільшення обсягів всіх видів лиття та механічної обробки для забезпечення потреб в запасних частинах і змінному обладнанні ПАТ «Запоріжсталь», підприємств Метінвесту та інших потенційних партнерів.

Підприємство є корпоративною юридичною особою, яка функціонує на основі українського законодавства. ЗЛМЗ зареєстроване як товариство з обмеженою відповідальністю з початковим статутним капіталом 176,9 млн грн, що є індикатором його значущості на ринку

Підприємство активно інвестує в модернізацію виробничих потужностей та впроваджує сучасні технології, зокрема для підвищення ефективності виробничих процесів і забезпечення якості продукції. Однією з важливих цілей заводу є розширення асортименту продукції та вихід на нові ринки, зокрема за рахунок співпраці з міжнародними партнерами.

Організаційна структура товариства побудована за лінійно-функціональним типом. За окремими функціями сформовані відділи (служби), керівники та фахівці яких мають знання і навички в даній галузі і самі приймають виробничі рішення, готують проекти планів і звітів, несуть відповідальність перед вищою ланкою керівництва.

Одноосібним виконавчим органом є генеральний директор ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод», який здійснює оперативне керівництво поточною діяльністю підприємства відповідно до Статуту підприємства, трудового договору та внутрішніх документів товариства. Генеральний директор виконує рішення Загальних зборів акціонерів та Ради директорів з метою забезпечення прибутковості підприємства, його фінансово-економічної стійкості. Директор несе в межах своїх повноважень повну відповідальність за забезпечення збереження товарно-матеріальних цінностей, коштів та іншого майна. Видає накази та розпорядження, обов'язкові для виконання всіма працівниками.

Функціональні обов'язки у межах своїх повноважень виконують заступники генерального директора, у підпорядкуванні яких перебувають начальники відповідних відділів і служб. Так, наприклад, відділ кадрів ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод» здійснює відбір та набір персоналу, формує програми адаптації та розвитку кадрів, займається кадровим документообігом та надає звітність заступнику генерального директора з управління персоналом та загальним питанням.

Структура товариства також включає 3 філії, які мають у своєму складі 9 виробничо-експлуатаційних баз. Підрозділи товариства діють на території Запорізької та Дніпропетровської областей [42].

Чітка взаємодія між філією та головною компанією можлива завдяки новітнім системам забезпечення виробничої діяльності. Тут запроваджено геоінформаційну систему, систему телеметрії та корпоративну інформаційну систему. Поряд із використанням традиційних технологій, впроваджені та вдосконалюються передові.

Для підвищення рівня обслуговування, спрощення документообігу та скорочення термінів виконання всього спектра послуг у компанії існує система «Єдиного вікна».

Для підготовки нових робітників, навчання суміжним професіям та підвищення кваліфікації співробітників у компанії. було створено

«Навчально-експертний центр». Щорічно на базі центру підвищують кваліфікацію та проходять перепідготовку понад 200 чол., або кожен п'ятий співробітник компанії.

На сьогоднішній день у центрі реалізуються 32 професійні програми. Наприкінці 2020 р. тут введено в експлуатацію навчально-тренувальний майданчик, який оснащений найсучаснішим обладнанням, що дозволяє проводити практичні заняття з усіх основних видів робіт, що зустрічаються в господарстві [42].

Середньооблікова чисельність працівників товариства за 2023 р. – 1004 чоловік.

Як надійний виробник металевих виробів, чавуну та сталі, величезну увагу ТОВ «ЗЛМЗ» приділяє пропаганді безпеки під час виробництва, лиття та експлуатації; попередження аварій та нещасних випадків.

Як відповідальна компанія, ТОВ «ЗЛМЗ» дбає про екологію. І до своїх пріоритетів ставить прагнення мінімізувати впливом геть довкілля у всіх аспектах своєї діяльності, використовуючи при цьому передові технічні рішення. Компанія, суворо дотримуючись природоохоронного законодавства, проводить комплексні заходи у галузі охорони навколишнього середовища.

У перелік першочергових завдань соціальної сфери керівництво включає популяризацію фізкультури та спорту. За останні роки у всіх філіях акціонерного товариства набула розвитку фізкультурно-масова робота. Систематично проводяться комплексні Спартакіади [42].

Добиваючись динамічного розвитку та підвищення ефективності виробництва, компанія інвестує значні кошти у вирішення соціальних завдань, бере участь у реалізації державних та регіональних проектів.

Своїми високими виробничими та фінансовими показниками, своїм ставленням до суспільства, до екології та партнерів компанія здобула хорошу репутацію в суспільстві, і ось уже протягом півстоліття спрямовує свою діяльність на підтримку стабільності та зміцнення соціально-економічного

потенціалу Запорізької та Дніпропетровської областей.

2.2 Аналіз стану та особливостей розвитку кадрового потенціалу в сучасних умовах

Основною метою кадрової політики ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод» є забезпечення виконання завдань, що стоять перед товариством, шляхом підбору персоналу та створення умов максимального розкриття потенціалу та розвитку професійних якостей співробітників. Високопрофесійний колектив – головна цінність та важлива конкурентна перевага цієї організації у газовій галузі.

Кадрова політика підприємство покликана зміцнити впевненість працівників у довгостроковому економічному потенціалі товариства. Реалізація цього завдання базується насамперед на системах внутрішньокорпоративних відносин та продуманої соціальної політики. Суспільство забезпечує умови для постійного професійного розвитку та високий рівень соціальної захищеності.

Склад персоналу неоднорідний, оскільки люди, які працюють у товаристві, відрізняються один від одного за багатьма параметрами: стать, вік, освіта.

Облікова чисельність працівників газорозподілу у 2023 р. становила 1004 особи, з яких 904 робітників, 70 спеціалістів та 30 керівників. Кількісні та якісні показники забезпеченості персоналом за категоріями представлені у таблиці 2.1.

Аналізуючи кадрову ситуацію на ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод» у контексті зменшення кількості персоналу за 2021-2023 роки, необхідно враховувати вплив зовнішніх факторів, зокрема війну та її наслідки для економіки та промисловості України, особливо в регіонах, близьких до зони бойових дій, таких як Запоріжжя.

Під час війни багато підприємств стикаються з логістичними

труднощами, обмеженим доступом до ресурсів, а також мобілізацією робітників до лав Збройних Сил України. Це частково пояснює зниження

Таблиця 2.1 – Склад персоналу ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод» за категоріями 2021–2023 рр., осіб.

Категорія персоналу	Роки			Відхилення 2022 р. від 2021 р.		Відхилення 2023 р. від 2022 р.	
	2021	2022	2023	чол.	%	чол.	%
Робітники	992	910	904	-82	-8,27	-6	-0,659
Фахівці	73	70	70	-3	-4,11	0	0
Керівники	35	30	30	-5	-14,29	0	0
Усього	1100	1010	1004	-90	-8,18	-6	-0,594

кількості робітників на заводі: у 2022 році їх чисельність зменшилася на 82 особи (8,27%), а у 2023 — на 6 осіб (0,659%). Постійна загроза бойових дій поблизу Запоріжжя, а також міграція населення з небезпечних регіонів могли додатково вплинути на доступність робочої сили.

У категорії фахівців і керівників також спостерігається зменшення. Число фахівців у 2022 році зменшилося на 3 особи (4,11%), що може свідчити про проблеми з залученням та утриманням кваліфікованих кадрів через загальну економічну нестабільність та необхідність адаптації до нових умов роботи під час війни. Керівники, які становлять найменшу частку персоналу, також скоротилися на 14,29% у 2022 році, що може бути пов'язано з реорганізацією управлінських процесів у зв'язку з кризовою ситуацією.

Важливо зазначити, що, незважаючи на загальне скорочення чисельності персоналу, підприємство намагається підтримувати стабільну кількість фахівців, що свідчить про прагнення зберегти ключові компетенції та управлінський потенціал, необхідний для забезпечення операційної діяльності навіть у складних умовах війни.

Тепер звернемо увагу на віковий склад персоналу ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод» (таблиця 2.2).

Аналізуючи дані таблиці щодо вікової структури персоналу ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод» за 2021-2023 роки, можна зробити кілька важливих висновків.

Таблиця 2.2 – Структура працівників ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод» за віком за 2021–2023 рр., осіб.

Вікова категорія персоналу	Роки			Відхилення 2022 р. від 2021 р.		Відхилення 2023 р. від 2022 р.	
	2021	2022	2023	чол.	%	чол.	%
до 30 років	72	69	70	-3	-4,17	1	1,45
від 30 до 40 років	213	210	200	-3	-1,41	-10	-4,76
від 40 до 50 років	715	690	684	-25	-3,5	-6	-1,87
50 років і старше	100	41	50	-59	-59	9	21,95
Усього	1100	1010	1004	-90	-8,18	-6	-0,594

Насамперед варто зазначити, що найбільша кількість працівників підприємства припадає на вікову категорію від 40 до 50 років. Хоча ця група зазнала незначного скорочення на 25 осіб у 2022 році (-3,5%) та на 6 осіб у 2023 році (-0,87%), вона продовжує залишатися основною складовою трудового колективу. Це може свідчити про те, що підприємству потрібні працівники з досвідом та глибокими знаннями технологічних процесів, що є критично важливим для роботи в умовах нестабільності, спричиненої війною.

Що стосується категорії працівників віком від 30 до 40 років, то вона також є вагомою частиною персоналу, але спостерігається тенденція до її скорочення. У 2022 році кількість працівників цієї категорії зменшилася на 3 особи (-1,41%), а у 2023 році – ще на 10 осіб (-4,76%). Це може бути наслідком мобілізації працівників цього віку до лав Збройних Сил України, адже люди цього віку вважаються працездатними та такими, що підходять для військової служби.

Категорія працівників віком до 30 років зазнала найменших коливань. У 2022 році кількість молодих працівників зменшилася на 3 особи (-4,17%),

але у 2023 році відбулося незначне збільшення на 1 особу (1,45%). Це може свідчити про намагання підприємства зберегти молоді кадри або залучати нових спеціалістів навіть в умовах війни, однак складність залучення молодих працівників може бути пов'язана з високим рівнем міграції з регіону, який знаходиться у зоні підвищеного ризику через бойові дії. Найбільш критичним є скорочення категорії працівників віком 50 років і старше. У 2022 році відбулося значне зменшення цієї групи на 59 осіб (-59%), що може бути пов'язано з виходом працівників на пенсію, а також небажанням старшого покоління залишатися у зоні підвищеного ризику. Однак у 2023 році кількість працівників цієї категорії збільшилася на 9 осіб (21,95%), що може бути наслідком повернення деяких працівників або залучення нових фахівців.

Загалом, структура персоналу за віковими категоріями свідчить про поступове зменшення кількості працівників у всіх групах, що є наслідком як зовнішніх факторів, таких як війна та мобілізація, так і внутрішніх, зокрема старіння працівників.

Як зазначалося раніше, цінність товариства становлять кадри, і особливе значення тут має освітній рівень. Аналіз структури персоналу за рівнем освіти подано у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Структура працівників за освітою в ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод» за 2021–2023 рр., осіб.

Рівень освіти персоналу	Роки			Відхилення 2022 р. від 2021 р.		Відхилення 2023 р. від 2022 р.	
	2021	2022	2023	чол.	%	чол.	%
Середня	127	94	76	-33	-25,98	-18	-19,15
Професійно-технічна	683	591	567	-92	-13,47	-24	-4,06
Вища	290	325	361	35	12,07	36	11,08
Усього	1100	1010	1004	-90	-8,18	-6	-0,594

Виходячи з даних, поданих у таблиці 2.3, можна сказати, що на підприємстві переважають працівники з професійною-технічною освітою.

Працівники із середньою та вищою освітою також мають високий показник. Отже, на підприємстві працюють грамотні дипломовані фахівці, що свідчить про високу якість роботи компанії. Найменший показник показують співробітник із середньою освітою.

Чисельність працівників із середньою освітою демонструє стійке зниження. У 2022 році кількість таких працівників скоротилася на 33 особи (-25,98%) порівняно з 2021 роком, а в 2023 році зменшилася ще на 18 осіб (-19,15%). Це свідчить про те, що підприємство поступово переходить до залучення фахівців з вищою або професійно-технічною освітою, надаючи перевагу кваліфікованішим кадрам.

Чисельність працівників із професійно-технічною освітою також зменшується, хоча темпи зниження не настільки різкі, як у категорії із середньою освітою. У 2022 році кількість працівників із професійно-технічною освітою зменшилася на 92 особи (-13,47%), а у 2023 році – ще на 24 особи (-4,06%). Це свідчить про скорочення залучення фахівців цієї категорії або про можливу оптимізацію робочої сили у сфері, де потрібні працівники з більш вузькими кваліфікаціями.

Натомість категорія працівників із вищою освітою демонструє стійке зростання. У 2022 році кількість працівників з вищою освітою збільшилася на 35 осіб (12,07%), а у 2023 році — ще на 36 осіб (11,08%). Це позитивна тенденція, яка вказує на зростання інтересу підприємства до залучення висококваліфікованих спеціалістів. Таке зростання кількості працівників із вищою освітою може свідчити про збільшення складності виробничих процесів або про адаптацію підприємства до сучасних вимог ринку, де потрібні фахівці з більш глибокими знаннями та навичками.

Загалом, структура персоналу підприємства свідчить про тенденцію до поступового зменшення кількості працівників із середньою та професійно-технічною освітою, на тлі зростання частки працівників із вищою освітою. Це може бути результатом модернізації підприємства та необхідності адаптації до нових умов роботи, що зумовлені змінами у технологіях та

вимогах до кваліфікації працівників.

Далі розглянемо такі індикатори якості системи управління персоналом, як рух та використання кадрів. Рух персоналу характеризується системою відносних показників та коефіцієнтів обороту, коефіцієнта плинності кадрів.

Коефіцієнт обороту – це відношення кількості змін (втрата або прийняття) у чисельності працівників до загальної кількості працівників за попередній рік. Для 2022 року коефіцієнт обороту склав:

Для робітників: $\frac{82}{992} \approx 0,083$ або 8.3%.

Для фахівців: $\frac{3}{73} \approx 0,041$ або 4.1%.

Для керівників: $\frac{5}{35} \approx 0,143$ або 14.3%.

Загалом: $\frac{90}{1100} \approx 0,080$ або 8.2%.

Коефіцієнт плинності кадрів для 2023 року:

Для робітників: $\frac{6}{910} \approx 0,007$ або 0.7%.

Для фахівців: 0 (немає змін).

Для керівників: 0 (немає змін).

Загалом: $\frac{6}{1010} \approx 0,006$ або 0.6%.

Ці коефіцієнти дозволяють оцінити стабільність кадрів та інтенсивність руху працівників на підприємств.

Провівши аналіз руху робочої сили на ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод» за період 2021-2023 років, можна зробити наступні висновки.

Коефіцієнт обороту вказує на зниження прийому нових працівників. У 2022 році цей коефіцієнт для робітників склав 8,3%, а у 2023 році знизився до 0,7%. Це свідчить про значне скорочення прийому нових робітників на підприємство, що може бути пов'язано з наслідками війни, економічною нестабільністю та міграцією населення з регіонів, що знаходяться під загрозою бойових дій. Для фахівців та керівників у 2023 році не

спостерігалось змін, що може свідчити про стабільність цих категорій персоналу.

Коефіцієнт плинності кадрів демонструє загальну тенденцію до скорочення кількості звільнень. Для робітників коефіцієнт у 2022 році становив 8,3%, а у 2023 році – лише 0,7%, що вказує на те, що підприємство намагається утримати існуючий персонал у складних умовах. Для фахівців і керівників у 2022 та 2023 роках цей коефіцієнт залишався стабільним і незначним, що свідчить про менший рух кадрів у цих категоріях.

Загалом можна помітити, що основним фактором, який вплинув на зменшення прийому та плинності кадрів у 2023 році, є воєнні дії та загроза безпеці в Запоріжжі. Це створює певні труднощі з залученням нових фахівців, а також утриманням вже існуючого персоналу. Підприємство стикається з потребою у збереженні робочих місць і мінімізації втрат кадрів, особливо у критичних виробничих процесах.

Однак, слід також звернути увагу на негативні моменти, зокрема на зростання коефіцієнта плинності у 2022 році. Для робітників цей показник складав 8,3%, що свідчить про значне зменшення робочої сили. Це може бути наслідком мобілізації, міграції, а також незадоволення працівників умовами праці та безпекою у регіоні. Подібна ситуація вказує на труднощі у сфері утримання кадрів та можливі прогалини в політиці управління персоналом.

Загалом, збільшення плинності кадрів, особливо серед робітників, вказує на зниження стійкості кадрового складу підприємства. Це може бути пов'язане з високим рівнем стресу та складними умовами роботи в умовах війни. Низька ефективність політики в галузі персоналу, яка не завжди відповідає потребам працівників, також могла стати причиною цього негативного тренду.

Згідно з сучасними міжнародними дослідженнями, на підприємстві, зайнятому у виробничій сфері, норма коефіцієнта плинності кадрів становить 10-15%, отже, значення даного коефіцієнта в ТОВ «Запорізький ливарно-

механічний завод» знаходиться поблизу норми. У майбутньому підприємству необхідно знижувати цей показник, оскільки постійне оновлення персоналу мало сприяє ефективній роботі, а навпаки, знижує її темп за рахунок постійного навчання. Також висока плинність кадрів є фінансово витратною для підприємства внаслідок значної вартості проведення заходів щодо пошуку та найму співробітників [34].

Розглянемо такий показник як продуктивність праці співробітників ТОВ «ЗЛМЗ». Продуктивність праці є індикатором доцільності вкладення коштів у трудові ресурси підприємства. До показників продуктивності праці відносять середньорічний, середньоденний і середньогодинний виробіток одного робітника.

Таблиця 2.4 – Продуктивність праці співробітників ТОВ «ЗЛМЗ».

№ п/п	Найменування показника	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р.	
		2021	2022	2023	Абсолютне	Відносне
1	Обсяг виробництва, тис. грн.	41353	35378	60989	19,636	47,4%
2	Середньооблікова чисельність, осіб	1100	1010	1004	-96	-8,73%
3	Загальна кількість днів, відпрацьованих усіма працівниками, люд.-днів	1178,7	1278,9	1375,6	196,9	16,7%
4	Загальна кількість годин, відпрацьованих усіма працівниками, люд.-год.	9429,7	10231	11005,2	1575,5	16,71%
5	Середньорічний виробіток на одного працівника, тис. грн. (п.1/п.2)	37,6	35,03	60,75	23,15	61,6%
6	Середньоденний виробіток одного працівника, грн. (п.1/п.3)	35,08	27,66	44,34	9,26	26,4
7	Середньогодинний виробіток одного працівника, грн. (п.1/п.4)	4,4	3,5	5,54	1,14	26,0%

На підставі отриманих розрахунків, середньорічний виробіток одного працівника на ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод» за період з 2021 по 2023 роки суттєво зріс. У 2023 році показник виробітку збільшився на

23,15 тис. грн у порівнянні з 2021 роком, що свідчить про підвищення продуктивності праці на підприємстві. Темп приросту середньорічного виробітку склав значні 61,6%, що є важливим показником ефективності роботи в умовах післявоєнної економічної кризи та викликів, пов'язаних із війною.

Подібна тенденція спостерігається і в середньоденному виробітку на одного працівника. У 2023 році середньоденний виробіток збільшився на 9,26 грн, що в процентному вираженні становить 26,4%. Це вказує на те, що підприємство змогло забезпечити ефективніше використання робочого часу, навіть при деякому скороченні чисельності персоналу.

Зростання середньогодинного виробітку на 26% свідчить про покращення організації робочого процесу та оптимізацію робочих годин, що дозволило підвищити ефективність виробництва без значного збільшення кількості працівників.

Факторний аналіз показав, що основним чинником зростання продуктивності праці є збільшення кількості відпрацьованих годин і днів. Це підтверджує важливість правильної організації робочого процесу, особливо в умовах економічних викликів, що стоять перед підприємством через війну та пов'язану з нею нестабільність в регіоні.

Таким чином, проведений аналіз складу, структури та використання персоналу ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод», а також оцінка продуктивності праці виявили ключові проблеми в управлінні кадрами: щорічне зменшення чисельності працівників, особливо серед робітників; недостатній рівень залучення молодих фахівців; стабільна плінність кадрів; а також помітне зростання продуктивності праці на тлі скорочення персоналу. Для подальшого розвитку підприємства необхідно зосередитися на оптимізації кадрової політики, залученні нових працівників і підвищенні рівня кваліфікації існуючого персоналу.

2.3 Оцінка кадрового потенціалу організації

Для визначення якості та ефективності системи управління кадровим потенціалом у ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод», а також з метою достовірності отриманих результатів у ході проведення аналізу необхідно сформулювати систему об'єктивних показників. І тому розглянемо основні напрями кадрової політики підприємства.

У товаристві щорічно затверджується Програма професійного навчання персоналу, метою якої є задоволення потреб у працівниках певних професій, спеціальностей та відповідного рівня кваліфікації. Використані підходи розвитку кадрів дозволяють керувати знаннями співробітників та формувати кадровий резерв [42].

Для підвищення професійного рівня фахівців у товаристві здійснюється співпраця навчальними закладами вищої та середньої професійної освіти, центрами додаткової освіти.

Більшість персоналу проходить курси підвищення кваліфікації у «Запорізькому експертно-технічному центрі», на базі якого у 2023 р. підвищили кваліфікацію та пройшли перепідготовку 57 робітників та 28 керівників та фахівців. Система професійної підготовки персоналу з робітничих професій передбачає підготовку нових робітників або їх перепідготовку, а також навчання другим (суміжним) професіям.

Особлива увага у товаристві приділяється роботі з молодими фахівцями, створено та функціонують семінари, тренінги для керівників і кадрового резерву для розвитку управлінських навичок і компетенцій. У 2023 році на роботу було прийнято 13 випускників освітніх організацій вищої та середньої професійної освіти. На сьогоднішній день навчаються без відриву від виробництва у ВНЗ – 19 працівників, у коледжах – 47 працівників. Виробничу та переддипломну практику в підрозділах товариства пройшли 204 студенти вузів, технікумів та коледжів.

Одним із найважливіших компонентів кадрової політики товариства є мотивація персоналу. Діючі системи оплати праці (тимчасово-індивідуальна

та погодинно-преміальна) та матеріального стимулювання передбачає встановлення посадових окладів, тарифних ставок з урахуванням кваліфікації та ділових якостей, поточне преміювання за результати виробничої діяльності, доплати та надбавки залежно від умов праці та обсягу виконуваних робіт, винагорода за підсумками роботи за рік та одноразове преміювання.

Керівництвом товариства багато уваги приділяється моральному стимулюванню праці працівників. За сумлінне виконання трудових обов'язків та високі виробничі показники працівники нагороджуються Почесними грамотами, їм оголошується подяка.

ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод» – соціально відповідальне підприємство, звідси випливає один із найважливіших принципів діяльності – уважно ставитися до інтересів колективу та суспільства. Щороку в товаристві реалізується велика кількість соціальних проектів у галузі культури та спорту. Суспільство бере участь у реалізації державних та регіональних проектів, щорічно стає спонсором різних громадських заходів та займається благодійністю.

Підприємство надає працівникам пільги та компенсації, передбачені законодавством та Угодою між адміністрацією та профспілкою працівників на 2021-2023 роки.

Усього протягом 2023 р. на виплати соціального характеру направлено 72 545 тис. грн., розподіл яких представлено на рисунку 2.1.



Рисунок 2. – Структура соціальних виплат у 2023 році (тис. грн.).

Так, більшість коштів пішла на одноразові допомоги та заохочувальні виплати працівникам (47 586 тис. грн.). Підприємство виділило по 6489 тис. грн. на подарунки дітям до Нового року та на організацію спортивних заходів та утримання баз відпочинку. Також 8542 тис. грн. пішли на допомогу інвалідам та учасникам бойових дій, а інші витрати склали 1 760 тис. грн. Найменші витрати припали на організацію відпочинку працівників та їх дітей (721 тис. грн.).

Популяризація фізкультури та спорту відноситься до першочергових завдань соціальної сфери. У товаристві спільно з колективом керуючої організації регулярно проводяться різні спортивно-масові заходи та спартакіади, головними цілями яких є формування здорового способу життя, фізичного та морального загартування працівників та членів їх сімей, збереження спортивних традицій [42].

У 2021 р. через поширення пандемії коронавірусної інфекції проведення всіх масових спортивних заходів було припинено.

ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод», як один із роботодавців у Запорізькій області, приділяє велику увагу створенню безпечних та комфортних умов праці для своїх співробітників. На підприємстві діє Цільове навчання, яке встановлює підготовку співробітників із питань охорони праці, положень нормативно-правових актів тощо.

За всіма професіями та видами робіт, які виконують працівники ТОВ «ЗЛМЗ», розроблено інструкції з охорони праці. Підготовлено їх на основі типових та галузевих документів, кваліфікаційних довідників з урахуванням накопиченого досвіду роботи в газовій галузі.

За підсумками 20231 значення показника частоти виробничого травматизму склав 0,33, що нижче планового значення - 0,35. Витрати на охорону праці та забезпечення промислової безпеки у 2023 р. склали 1,6 млн. грн. Витрати підприємства забезпечення пожежної безпеки об'єктів у 2023 р. - 4,7 млн. грн., що дозволило знизити кількість пожеж через порушення технологічного процесу.

Крім усього іншого, на підприємстві здійснюється модернізація об'єктів виробничо-соціальної сфери, що включає заходи щодо будівництва, реконструкції та відновлення матеріально-технічної бази.

Аналіз системи управління кадровим потенціалом ТОВ «ЗЛМЗ» проведемо на основі результатів соціологічного опитування, яке представлено у річному звіті в рамках стратегії цифрової трансформації на 2022-2026 рр. У товаристві щорічно проводять опитування співробітників, метою яких є оцінка кадрового потенціалу підприємства за факторами, що не піддаються виміру.

Соціологічне дослідження ґрунтувалося на анонімному анкетуванні працівників. У дослідженні взяло участь 790 осіб, серед яких керівники вищої ланки, менеджери середньої ланки, а також виробничий персонал.

Респондентам було поставлено наступне питання: «Чи задоволені Ви своєю працею?». Отримані відповіді (рисунки 2.4), свідчать про те, що повністю задоволені 42% співробітників, ще 45% висловили часткову задоволеність своєю працею на підприємстві, і тільки 13,0% опитаних робота не приносить задоволення ніколи.

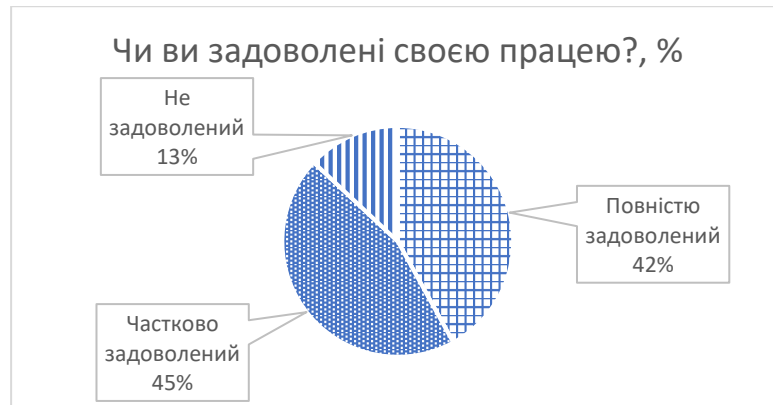


Рисунок 2.2 – Розподіл відповідей на запитання: «Чи ви задоволені своєю працею?», %

При вивченні основних факторів, що знижують ступінь зацікавленості працею, було отримано такі результати (рисунок 2.3).

Виходячи з відповідей, найбільша частина працівників висловила незадоволеність через відсутність можливості просування по службі (40,4%), виконання одноманітної та монотонної роботи (20,8%), низького рівня заробітних плат (20,5%). На задоволеність у меншій мірі впливають такі чинники, як санітарно-гігієнічні умови, режим роботи, а також відносини в колективі.

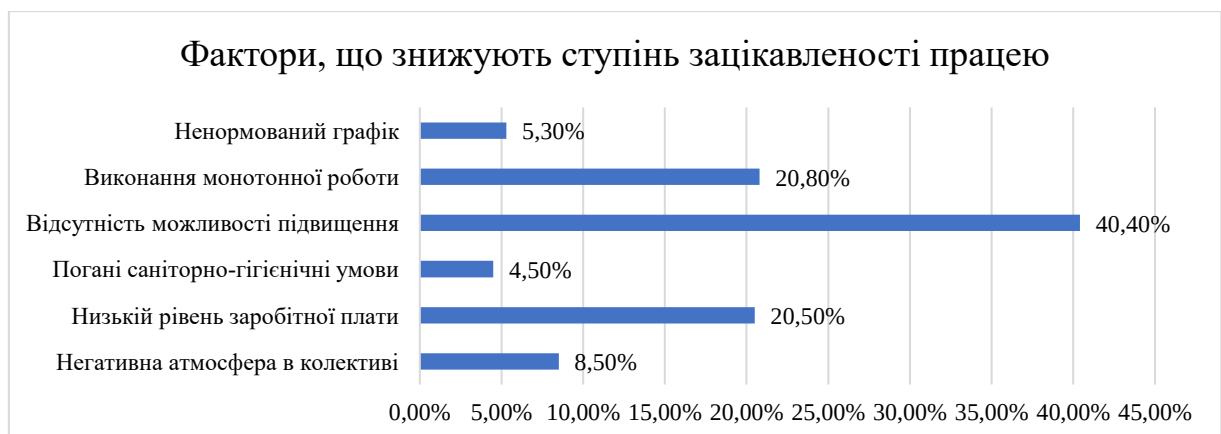


Рисунок 2.3 – Фактори, що знижують ступінь зацікавленості працею.

Важливим напрямом дослідження було встановлення пріоритетних

цінностей працівників. З можливих відповідей працівники могли обрати до трьох найважливіших (рисунок 2.4).

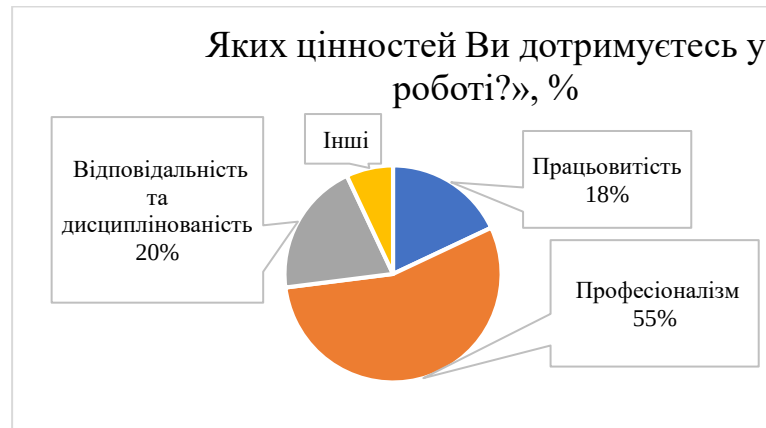


Рисунок 2.4 – Розподіл відповідей питанням: «Яких цінностей Ви дотримуетесь у роботі?», %.

При встановленні пріоритетних цінностей працівники віддають перевагу: працьовитості (18%), професіоналізму (55%), відповідальності та дисциплінованості (20%). Частка опитаних, які віддали перевагу самореалізації, щирості та відкритості, рішучості та наполегливості, лідерству та першості є незначною.

Отже, для більшості працівників ТОВ «ЗЛМЗ» моральні показники та соціально-психологічна атмосфера в колективі посідають друге місце, натомість активність щодо діяльності підприємства є першочерговою цінністю, що пов'язано з високими вимогами до знання справ у галузі металургії та машинобудування.

Негативно можна оцінити відповіді на питання щодо подальшого навчання та підвищення кваліфікації, адже 48,3% опитаних респондентів стверджують, що на даний момент це для них не актуально, а 20,2%, хоч і мають таке бажання, але не роблять жодних кроків для його реалізації. Це свідчить про пасивність працівників щодо підвищення трудового потенціалу щодо компонентів освіти та професіоналізму. І лише 5% опитаних не лише

хочуть підвищувати кваліфікацію та продовжувати навчання, а й хочуть втілити це у життя. Серед опитаних респондентів 26,5% проходили курси підвищення кваліфікації та інші заходи щодо покращення освітнього рівня, але надалі не бачать у цьому сенсу.

Особлива увага в ході анкетування приділяється трудовій активності працівників у сучасних умовах. На запитання: «Наскільки і як на Вашу трудову активність впровадження сучасних інформаційно-комп'ютерних технологій у компанії?», респонденти відповіли так: 15% вважають, що нововведення знижують трудову активність; 65% вважають, що трудова активність зростає; 20%, що залишилися, переконані, що нововведення зовсім не діють на трудову активність.

При цьому, якщо враховувати результати відповідей на питання, що показує фактичне володіння цифровими навичками співробітників, можна побачити наступну картину: більшість співробітників мають середній (41%) або базовий (29%) ступінь володіння цифровими компетенціями.

Наступним питанням в опитуванні було запропоновано виділити проблеми під час освоєння інформаційно-комп'ютерних технологій. Головними серед них стали: відсутність курсів – 28%, відсутність досвіду – 25% та відсутність матеріального заохочення – 22%.

Також важливо було визначити, чи вважають працівники необхідним удосконалювати свої цифрові компетенції, на що 48% відповіли ствердно; 23% або вважають, що вдосконалювати цифрові компетенції не треба, або треба, але в інших фахівців; всього для 6% це питання здалося скрутним.

Виходячи з вищевикладеного аналізу кадрового потенціалу, необхідно приділити увагу негативним і позитивним факторам управління персоналом у ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод».

До позитивних аспектів роботи з кадрами належить:

- грамотне проведення ефективної мотиваційної політики з метою підвищення продуктивності праці та активності;
- формування позитивної атмосфери у колективі, скорочення кількості

конфліктних ситуацій;

- збільшення трудової активності з допомогою застосування нововведень.

Негативні моменти у кадровій політиці Товариства:

- відсутність нових та перспективних методів навчання, за рахунок чого відбувається демотивація персоналу в отриманні нових знань та навичок;

- відсутність можливості просування кар'єрними сходами;

- висока плинність кадрів через незадоволеність працею; відсутність кадрового резерву.

Висновки до розділу 2

На основі проведеного дослідження кадрового потенціалу ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод» можна зробити наступні висновки. Підприємство демонструє тенденцію до зменшення чисельності працівників, що пов'язано із зовнішніми факторами, такими як війна, мобілізація робочої сили, а також загальна економічна нестабільність. Незважаючи на скорочення кількості персоналу, підприємство змогло підвищити продуктивність праці, що свідчить про ефективність організації робочого процесу та оптимізацію використання трудових ресурсів.

Основними викликами для кадрової політики є низький рівень залучення молодих спеціалістів, зниження кількості працівників із середньою та професійно-технічною освітою, а також необхідність покращення системи мотивації та можливостей для кар'єрного зростання. Позитивним є стійке зростання кількості працівників із вищою освітою, що свідчить про прагнення підприємства до залучення висококваліфікованих фахівців для виконання більш складних виробничих завдань.

Коефіцієнти плинності кадрів залишаються стабільними, однак зростання цього показника в 2022 році свідчить про певні труднощі в

утриманні персоналу, що може бути пов'язано з умовами праці та безпеки. Підприємству необхідно зосередитися на подальшому вдосконаленні кадрової політики, особливо у сфері підвищення кваліфікації працівників, забезпечення мотивації та розвитку кар'єрних можливостей.

Варто зазначити, що впровадження новітніх технологій та нововведень позитивно впливає на підвищення трудової активності працівників, проте існують проблеми з освоєнням інформаційно-комп'ютерних технологій. Зважаючи на стратегічні цілі підприємства, важливо продовжувати інвестувати у навчання та розвиток персоналу, щоб підтримувати конкурентоспроможність підприємства та забезпечувати його сталий розвиток в умовах сучасних викликів.

3 РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ З ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ЛИВАРНО-МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД»

3.1. Заходи щодо вдосконалення системи управління кадровим потенціалом підприємства на основі впровадження цифрових технологій

Проведений аналіз стану кадрового потенціалу ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод» дозволяє зробити висновок, що на підприємстві задіяний висококваліфікований та конкурентоспроможний персонал, що сприяє досягненню поточних та довгострокових цілей товариства. Підприємство піклується про своїх співробітників і прагне різними способами підвищити їхню продуктивність, проте протягом трьох років у системі управління персоналом не спостерігалось жодних структурних зрушень через відсутність зв'язку зі змінами у зовнішньому середовищі.

Інтенсивна цифровізація HR-практик, що відбувається в сучасних умовах, тягне за собою трансформацію базової парадигми управління людськими ресурсами. Перед керівництвом сучасних промислових організацій постає актуальне завдання оцифрування більшості робочих процесів за допомогою алгоритмів великих даних, що ґрунтуються на застосуванні штучного інтелекту.

Слід розуміти, що впровадження у робочий процес цифрових технологій вимагає від працівників все більших компетенцій та навичок у цій галузі. Так, враховуючи результати соціологічного опитування, можна констатувати, що більшість працівників Товариства виділили такі основні проблеми, як відсутність досвіду, цифрова некомпетентність та відсутність спеціальних курсів із цифрової грамотності.

Дані проблеми вирішуються за допомогою організаційного методу управління персоналом, який включає в себе організацію та проведення різноманітних курсів підвищення кваліфікації, спрямованих на підвищення

компетенцій персоналу, включаючи і цифрові компетенції [Мельник, Л., Маценко, о]. Весь потенціал цього на практиці не реалізується, це підтверджується і результатами опитування. Застосування цього обмежується встановленням у ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод» системи ротації кадрів, організацією кадрового резерву і делегуванням повноважень, тобто, інструментами, які так чи інакше впливають на поліпшення процесу організації та управління персоналом, але не стимулюють розвиток, тим паче у сфері цифрових компетенцій.

Крім того, організаційний метод передбачає використання коучингу – методу консалтингу, в процесі якого один з досвідченіших співробітників допомагає учню досягти професійної мети. Так співробітники, які підвищили цифрові навички, поділяться досвідом із колегами.

Також чимало опитаних виділили такі проблеми, як недостатнє матеріальне стимулювання та незацікавленість працівників у освоєнні цифрових компетенцій, у проходженні додаткового навчання. Незважаючи на те, що економічний метод управління людським капіталом є канонічним і незмінним, у багатьох великих компаніях застосовується модель системи мотивації на базі KPI, яка передбачає індивідуальну оцінку праці кожного працівника, виходячи з посади і виконуваних обов'язків. Насправді, весь потенціал економічного методу не реалізується і зводиться лише до встановлення виплат різним категоріям працівників як зарплати, премії та компенсацій. Але економічний спосіб передбачає також систему мотивації з урахуванням встановлення критеріїв ефективності кожного співробітника, відділів і підприємства. Ці критерії в результаті пов'язуються із системою оплати праці кожного співробітника.

Узагальнені дані представлені у таблиці 3.1.

Для усунення перелічених проблем доцільно розробити методичний підхід з управління цифровими компетенціями працівників на досліджуваному підприємстві нафтогазової галузі. Підхід містить блоки, зображені на рисунку 3.1.

Таблиця 3.1 – Проблеми в системі управління кадровим потенціалом ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод» та способи їх вирішення (складено автором).

Виявлена проблема	Загальноприйнятий метод управління	Способи вирішення зазначених проблем
Недостатня кількість кваліфікованих кадрів, здатних брати участь у розвитку Товариства на основі цифрових технологій та нових моделей управління	організаційний	Індивідуальне проходження курсів підвищення кваліфікації з метою набуття цифрових компетенцій.
Відсутність досвіду та цифрова некомпетентність		Створення цифрових внутрішньофірмових освітніх платформ
Відсутність спеціальних курсів підвищення професійних навичок		Коучинг та проведення тренінгів, що підвищують цифрові компетенції.
Відсутність єдиної системи оплати праці	економічний	Застосування системи мотивації з урахуванням KPI
Недостатнє матеріальне стимулювання		
Незацікавленість керівництва у освоєнні працівниками цифрових компетенцій		



Рисунок 3.1 – Основні блоки з управління цифровими компетенціями працівників ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод» (складено автором).

Оцінка цифрових компетенцій включає два розділи: тестування та

аналіз результатів.

Тестування необхідне визначення рівня цифрових компетенцій кожного співробітника. При проведенні тестування можна використовувати деякі питання з опитування, завдяки якому було виявлено які категорії працівників мають цифрові компетенції. За результатами проведення тестування необхідно прийняти рішення: відправляти працівників на курси, що підвищують, або розробляти систему грошового стимулювання [Опис рамки].

Наступний блок – розвиток цифрових компетенцій. Працівникам, які мають недостатньо розвинені цифрові компетенції, необхідно підвищити рівень кваліфікації з допомогою використання внутрішніх навчальних програм чи напрями спеціальні курси підвищення.

Головне завдання підвищення кваліфікації – задовольнити потреби працівників у отриманні необхідної інформації у сфері новітніх наукових досягнень, що сприяє розвитку підприємства та підвищенню результативності діяльності на ринку.

Зміст курсу повинен залежати від ступеня цифрових навичок, що вже володіють. Курс складається індивідуально для кожного працівника, слід також визначити тривалість курсу та спосіб занять, кількість лекцій, практичних, самостійних та інтерактивних занять. Прикладом можуть бути такі масові онлайн курси для працівників товариства: Coursera, edX, XueetangX, FutureLeam і Udacity.

Після тестування співробітників треба проаналізувати освоєння якихось цифрових компетенцій надалі допоможе співробітнику в роботі та скласти програму навчання.

У разі розвитку цифрової грамотності необхідно ознайомити працівника з основними поняттями та компетенціями, що лежать в основі цифрової грамотності. Навчити переглядати, шукати, фільтрувати, оцінювати та керувати інформацією та цифровим контентом.

Якщо при тестуванні результат показав слабку цифрову навичку в

комунікації в інтернеті, то необхідно торкнутися таких тем як соціальні мережі, месенджери, поштові сервіси, цифровий етикет, контентні загрози в інтернеті та кібербулінг.

Для вдосконалення досвіду у створенні цифрового контенту в рамках курсу необхідно буде розглянути принцип роботи віртуальної дійсності та сучасних ігрових технологій. Навчити користуватись сервісами для створення веб-сайтів [35].

Зміст програм курсів підвищення цифрових компетенцій для співробітників підприємства повинен включати блок безпечної роботи з інформацією. Розглянути комп'ютерні програмні засоби та онлайн-сервіси для роботи з текстовою, табличною та графічною інформацією. Навчити працювати з пошуковими системами, сервісами новин і перевіряти отриману інформацію на достовірність. Показати, як захистити цифрові пристрої, розповісти про принципи роботи комп'ютерних вірусів (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Зміст програм курсів підвищення цифрових компетенцій

Найменування цифрових компетенцій	Зразковий зміст курсу
Інформаційна грамотність	перегляд, пошук та фільтрація даних, інформації та цифрового контенту; оцінка даних, інформації та цифрового контенту; управління даними, інформацією та цифровим контентом.
Комунікація та співробітництво	взаємодія у вигляді цифрових технологій; обмін у вигляді цифрових технологій; співробітництво з використанням цифрових технологій; етикет у мережі.
Створення цифрового контенту	створення та розвиток цифрового контенту; інтеграція та переробка цифрового контенту; авторські права та ліцензії.
Безпека	захист пристроїв, персональних даних та забезпечення конфіденційності; захист здоров'я, благополуччя та навколишнього середовища.
Вирішення проблем	вирішення технічних проблем; визначення потреб та технологічних рішень; креативне застосування цифрових технологій; визначення прогалин у цифровій компетентності.

Після проведеного курсу варто провести контрольний модуль для

закріплення отриманої інформації та отримання зворотного зв'язку. Важливо також вести постконтроль ефективності застосування курсу підвищення рівня цифрових компетенцій і засвоєння матеріалу співробітниками.

Крім курсів підвищення кваліфікації виділяють такі інструменти внутрішніх навчальних програм, як:

- наставництво – спосіб, у якому співробітники навчаються одне в одного і навіть перебувають друг з одним на рівних. Застосуємо у разі, якщо у колективі є досвідчені працівники, здатні передати наявний досвід і цифрові компетенції у розвиток навичок колег;

- тренінги з повним зануренням. Застосовуються у тому, щоб закріпити отримані теоретичні знання, допомогти співробітникам застосувати їх у практиці. Якщо говорити про цифрові навички, то це можуть бути завдання по роботі з різного роду програмним забезпеченням;

- дистанційне навчання, яке не відриває співробітника від роботи. Має не таку ефективність, як зазначені вище інструменти, але в тривалій перспективі сприяє плавному освоєнню співробітником цифрових навичок, без відриву від виконання обов'язків. Створення, керування та надання онлайн-навчальних матеріалів можливе за допомогою LMS System , Adobe Captivate Prime , Moodle Claroline та ін [59].

Таким чином, від вищого керівного складу ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод» потрібно приділяти особливу увагу курсам підвищення цифрової грамотності співробітників, особливо тих, які належать до категорії фахівців у галузі управління персоналом. Важливо створити такі умови, за яких співробітники самі прагнутимуть підвищити свої цифрові навички, бачити необхідність їх освоєння, а також віддачу від їх застосування. Тільки у такому разі професійне навчання сприятливо позначиться розвитку кадрового потенціалу підприємства, підвищуючи його конкурентоспроможність.

Наступний блок присвячений залученості цифрових компетенцій працівників до діяльності підприємства, який побудований на зацікавленості

працівників передавати компетенції один одному. Це можна організувати двома способами: організацією командної роботи та обміном знань.

Обидва способи допомагають співробітникам з низьким рівнем цифрових компетенцій підвищити свої навички завдяки роботі зі співробітниками, які мають високий рівень цифрових компетенцій. У першому випадку, працівники обмінюються знаннями так як вони працюють над одним проектом, а в другому випадку обмін здійснюється за власною ініціативою, коли один співробітник бачить, що його колезі не вистачає певних знань і він допомагає правильно і швидко впоратися з тими чи іншими завданнями [20].

Заключним блоком виступає розробка матеріальної та нематеріальної системи мотивації.

Для того, щоб співробітники розвивали свої цифрові навички, допомагаючи підприємству розвиватися та залишатися конкурентоспроможним, необхідно грамотно стимулювати всі категорії персоналу до розвитку, а для цього вибудовувати систему мотивації, яка стимулює персонал до отримання нових навичок.

Пропонується застосувати в ТОВ «МЛМЗ» єдину систему оплати праці та грошового стимулювання персоналу на базі КР1 (ключовий показник ефективності), яка, на відміну від базової заробітної плати (окладу), орієнтована на досягнення довгострокових та короткострокових цілей компанії, що мотивує на виконання посадових обов'язків самого працівника. Система формування змінної частини грошової винагороди на базі КР1 стимулює співробітника до досягнення високих індивідуальних результатів, а також до збільшення його внеску в колективні результати та досягнення у виконання стратегічних цілей компанії [31].

Переходячи до проблеми, виявленої в ході аналізу соціологічного опитування працівників товариства (більшість виділила відсутність матеріального інтересу), слід розглянути модель мотиваційних виплат на базі оцінки ефективності КРІ, яка ґрунтується на наступних принципах:

- 100%-на орієнтація на результат – співробітник отримує винагороду за досягнення результату та за виконання робіт;
- керованість – дозволяє коригувати спрямовані зусилля співробітників без серйозної модифікації самої системи за зміни ситуації над ринком;
- справедливість – гідна оцінка вкладу співробітника у загальний успіх компанії та справедливий розподіл ризиків (між співробітником та компанією) у разі неуспіху;
- зрозумілість – співробітник розуміє, внаслідок чого компанія готова його винагороджувати; компанія розуміє, за які результати та скільки вона готова заплатити;
- незмінність – будь-який співробітник вибудовує свою роботу відповідно до системи мотивації.

Стимулюючі виплати мають проводитися в рамках прозорих та зрозумілих систем оцінки роботи та винагороди. Кожен співробітник повинен не тільки розуміти, чому і за що він отримав наприкінці року премію, але й погоджуватися з оцінкою та сумою. Це головне умови для успіху будь-яких економічних способів стимулювання співробітників, яким нерідко нехтують компаніями.

Застосування оцінки на базі KPI не лише дозволяє призначати персоналу різні оклади всередині однієї посади, а й точніше застосовувати заходи нематеріального стимулювання, підбирати команди до нових проектів та призначати співробітників на виконання відповідальних, розвиваючих чи мотивуючих завдань.

Найбільш поширені три варіанти виплат змінної частини зарплати: щомісяця, щокварталу та щорічно. Вона залежить від посади, цілей і завдань компанії. У загальному випадку, чим нижча посада співробітника, тим менш йому цікаві премії за довгострокові результати його праці, і тим менший вплив вони мають на його трудову поведінку. При цьому у керівного складу картина виглядає зовсім по-іншому. Не ефективно преміювати керівників від

чистого прибутку компанії щомісяця, оскільки фінансова результативність промислового підприємства може коливатися протягом року, багато в чому через зовнішні чинники. Добре компанія спрацювала чи погано можна буде сказати лише загалом протягом року, тому й премія має бути річний [31].

Розмір змінної частини грошової винагороди має становити щонайменше 30% від окладу, інакше премія за результатами виконання втрачає свою стимулюючу силу. Щомісячна виплата премії рекомендується співробітникам технічних підрозділів, служби маркетингу та логістики, а також співробітникам, робота яких безпосередньо пов'язана на результат роботи компанії. Інша періодичність виплат для таких працівників буде несвоєчасною та непривабливою. Періодичність та розмір виплат премій відображено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Рекомендована періодичність та розмір виплат премій різним категоріям працівників.

Категорія працівників	Розмір премії від окладу	Періодичність виплат
Робітники	10-30%	раз на місяць
Фахівці	30-50%	раз на квартал
Керівники	від 50%	раз на рік

Для того, щоб впровадити оцінку цифрових компетенцій працівників у існуючу базу, необхідно:

- затвердити показники використання цифрових компетенцій у роботі співробітників (топ менеджери разом із головним бухгалтером мають визначити дані показники конкретного підрозділу, співробітника);

- сформувати матрицю основних та цифрових показників системи (також цей процес називається плануванням, коли задаються нормативні значення на кожен заданий проміжок часу (місяць, квартал, рік). Тут важливо співвіднести показники використання цифрових компетенцій з індикаторами ефективності роботи працівників. Планові значення показників мають бути раціональними та обґрунтованими, для цього можна підключити керівників

підрозділів, щоб адекватно оцінити реальне виконання завдань);

- розробити систему мотивації співробітників щодо збільшення своїх цифрових навичок (на даному етапі складається програма стимулювання, що включає матеріальні (премії, бонуси) та нематеріальні (грамоти, безкоштовні корпоративні курси, додаткова відпустка або відгул) заохочення. А щоб процес мотивації став для працівників цікавим його можна створити в ігровій формі, що підвищить інтерес співробітників до роботи та збільшить здоровий конкурентний дух команди.

- пояснити нову систему оцінювання працівникам (тут важливо довести інформацію до співробітника, щоб він розумів, як працюватимуть нововведення і як аналізуватиметься його робоча діяльність. Також необхідно візуалізувати напрацювання та розмістити у загальному доступі);

- впровадити нову матрицю в діяльність товариства (розробити та випустити документ для керівників підрозділів, який регламентував би цифрові показники та шкали їх оцінювання . На цьому ж етапі можна сформувати фокус-групу та випробувати на них майбутні напрацювання в системі;

- скласти таблиць цифрових показників по кожному співробітнику (виконується після того, як усі показники затверджено та планові значення розраховані. У таблиць необхідно буде регулярно записувати результати аналізу роботи кожного співробітника);

- контроль (після впровадження нововведень проводити моніторинг функціонування нової системи KPI, стежити за досягненням планових показників, у цьому допоможуть такі сервіси як дошка Trello , системи CRM та інші, вносити коригування за наявності відхилень від планових показників).

Можна зробити висновок, що для ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод», що має на меті розвиток цифрових навичок персоналу, буде доречним застосування системи оцінки на базі KPI. Дана система дозволить також мотивувати тих співробітників, які готові розвивати себе і

підприємство.

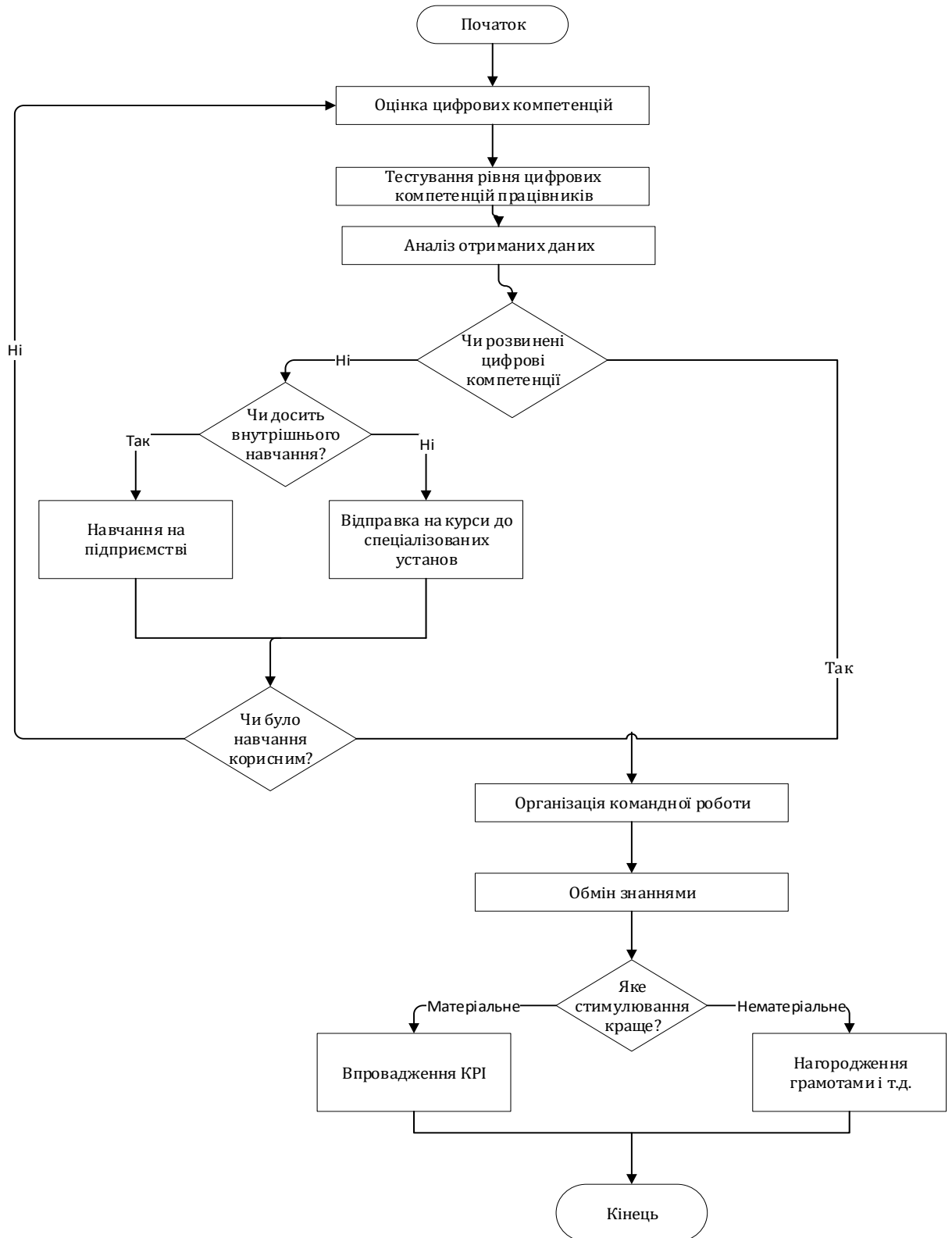


Рисунок 3.2 – Алгоритм з управління цифровими компетенціями працівників ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод».

Враховуючи вищесказане нами розроблено послідовність дій, яка показує, як правильно управляти цифровими компетенціями працівників промислових підприємств. Ця послідовність оформлена у вигляді алгоритму (рисунок 3.2), завдяки якому можна грамотно оцінити, навчити та зацікавити працівників товариства розвивати та вдосконалювати свої цифрові компетенції.

3.2 Оцінка соціально-економічної ефективності запропонованих заходів

Після розробки заходів щодо вдосконалення системи розвитку потенціалу співробітників ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод» доцільно обґрунтувати їхню соціально-економічну ефективність.

Визначимо економічний ефект від реалізації рекомендацій та заходів. Економічний ефект впроваджуваних основних заходів щодо вдосконалення системи навчання персоналу розраховуємо за формулою [Антошко Т. Р. Соціально].

$$E = P_{\pi} - Z, \quad (3.1)$$

де E – економічний ефект, грн.;

P_{π} – прибуток у запланованому періоді, грн.;

Z – витрати на реалізацію заходів.

Прибуток від заходів, що впроваджуються, в планованому періоді розраховується за формулою:

$$P_{\pi} = P_{\phi} \cdot K_e, \quad (3.2)$$

де P_{π} – прибуток у запланованому періоді, грн.;

P_{ϕ} – прибуток у базовому періоді, грн.;

K_e – коефіцієнт ефективності від програм навчання з набуття цифрових

навичок персоналу.

Виходячи з даних звітності, чистий прибуток товариства у базовому періоді (2023 р.) склала 356 767 тис. грн.

Далі, визначимо прибуток організації у запланованому періоді. Коефіцієнт ефективності прийнято приймати рівним 0,05, це його нормативне значення для характеристики рівня впливу запропонованої системи розвитку працівників організації на результативність її фінансової діяльності, отримаємо наступний результат:

$$П_{\pi} = 356767 \cdot 0,05 = 17838350$$

Отриманий результат говорить про те, що в запланованому періоді здійснюватиметься збільшення прибутку в результаті реалізації заходів щодо управління цифровими компетенціями працівників у ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод».

Для розрахунку економічного ефекту від впровадження заходів, необхідно знати затрати на їх впровадження. У таблиці 3.4 наведені етапи впровадження та необхідні кошти на їх реалізацію.

Таблиця 3.4 – Оцінка вартості реалізації програми з управління цифровими компетенціями працівників товариства.

№ п/п	Захід	Витрати, грн	Відповідальні
1	Оцінка цифрових компетенцій		
1.1	Розробка тестових завдань для оцінки цифрових компетенцій працівників і керівників	340000	Керівник відділу кадрів, спеціаліст з розвитку та оцінки персоналу відділу кадрів
1.2	Розробка методичних матеріалів і тестування результатів тестування працівників Товариства	220000	Керівник відділу кадрів
2	Розвиток цифрових компетенцій		
2.1	Підбір та закупівля електронних	1900000	Керівник відділу кадрів,

	навчально-методичних матеріалів, відео- та аудіоматеріалів		спеціалісти з розвитку та оцінки персоналу відділу кадрів
Продовження Таблиці 3.4.			
2.2	Створення технічних умов для функціонування цифрової платформи	23000	Відділ автоматизації
2.3	Розміщення навчально-методичних матеріалів на порталі	-	Відділ автоматизації
2.4	Підготовка навчально-методичних матеріалів для працівників кадрів з метою навчання цифровим компетенціям і розміщення на порталі підприємства	1700000	Керівник відділу кадрів, спеціалісти з розвитку та оцінки персоналу відділу кадрів
3	Організація командної роботи		
3.1	Організація командної роботи	-	Менеджер з персоналу
3.2	Ротація, обмін досвідом	-	
4	Введення системи KPI для матеріального стимулювання персоналу		
4.1	Затвердження профільних компетенцій і вимог до цифрових компетенцій персоналу	20000	Керівники профільних підрозділів, спеціалісти з розвитку персоналу
4.2	Формування матриці основних та цифрових показників системи KPI	77000	
4.3	Складання таблиця цифрових показників кожного співробітника	80000	
5	Внесення доповнень та змін до Положення про розвиток та оцінку персоналу з урахуванням запропонованих рекомендацій	10000	Керівник відділу кадрів
6	Внесення доповнень та змін до Положення про матеріальне стимулюванні співробітників на основі системи KPI	10000	Керівник відділу кадрів
7	Ознайомлення з нововведеннями в системі трудової діяльності	-	Керівники відділів і регіональних підрозділів
Разом		4380000	

Розрахуємо величину економічного ефекту за умови, що вартість заходів становить 4380000 грн.:

$$E = 17838350 - 4380000 = 13458350 \text{ грн.}$$

Величина економічного ефекту від запропонованих рекомендацій становить 13458350 грн.

Визначимо термін окупності заходів за формулою:

$$\text{Термін окупності} = \frac{\text{Витрати на реалізацію заходів}}{\text{Ефект від заходів}} \quad (3.3)$$

$$\text{Термін окупності} = \frac{4180000}{13658350} = 0,3 \approx 3,7 \text{ (міс)}$$

Тобто термін окупності заходів не перевищує одного року.

Далі у таблиці 3.5 відобразимо основні показники соціальної ефективності запропонованих заходів у галузі навчання персоналу цифровим навичкам у ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод».

Таблиця 3.5 - Показники соціальної ефективності запропонованих рекомендацій у ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод» (складено автором).

Показник	Фактичний рівень 2023 р.	Запланований рівень
Відсоток задоволених співробітників системою навчання у товаристві, %	48,3	75
Відсоток працівників, у яких спеціалізований рівень цифрових компетенцій, %	27	70
Відсоток працівників, які регулярно проходять оцінку з компетенцій з метою здійснення процедур, пов'язаних з навчанням персоналу, %	0	100
Коефіцієнт плинності кадрів, %	8,3	11,7

Соціальна ефективність заходів проявляється у можливості досягнення позитивних, а також уникнення негативних змін у розвитку кадрового потенціалу Товариства в умовах цифрової економіки.

До позитивних змін можна віднести наступне:

- забезпечення персоналу гідною заробітною платою, соціальним захистом, відповідними умовами праці тощо;
- формування професійних компетенцій працівників для роботи у цифровому середовищі;

- підвищення продуктивності праці;
- зниження плинності кадрів (через нездатність працівників відповідати пред'являються до них цифровим вимогам);
- впровадження інновацій у робочі процеси завдяки розвитку цифрових компетенцій персоналу.

До того ж, зважаючи на проходження курсів та впровадження оцінки ефективності навчання цифровим навичкам передбачається зростання задоволеності системою навчання та створенням умов для самонавчання на підприємстві, що загалом вплине на задоволеність співробітників власною працею, підвищення лояльності та прихильності до організації. Прогнозується також зниження коефіцієнта плинності персоналу за рахунок збільшення впливу на компоненти трудової діяльності, підвищення рівня професіоналізму та лояльності до організації.

Використання моделі компетенцій є надійною основою для побудови ефективної системи управління персоналом Товариства з метою максимально повного та результативного використання професійного потенціалу його співробітників, оскільки опис компетенцій та вимог до їх виразності з боку організації дозволяє визначити, які навчальні курси має пройти співробітник, щоб розвинути в собі необхідні підприємства цифрові компетенції, зокрема власними силами, з допомогою самоосвіти.

Таким чином, розвиток кадрового потенціалу товариства за рахунок придбання співробітниками цифрових компетенцій за допомогою спеціальних курсів, тренінгів та дистанційного навчання, а також використання системи КРІ як основного інструменту стимулювання персоналу дозволить зробити істотний внесок у формування іміджу, покращити показники діяльності та, тим самим, зміцнити становище товариства конкурентному середовищі.

3.3 Зарубіжний досвід розвитку кадрового потенціалу та його застосування на підприємстві

Досвід управління персоналом, накопичений провідними зарубіжними організаціями в металургійній галузі, дуже актуальний для сучасних українських підприємств з точки зору побудови моделі інноваційного розвитку кадрового потенціалу. Вивчення передового досвіду дозволяє визначити, що в цій діяльності застосовується у вітчизняній практиці і здатне дати реальний економічний ефект, а що є лише прерогативою закордонного менеджменту.

До того ж, останніми роками компанії активно впроваджують технології штучного інтелекту у процеси управління своїм персоналом. Віртуальна реальність і рішення віддаленого доступу дозволяють навчати працівників, зайнятих на виробничих об'єктах підвищеного класу небезпеки, обробляти нештатні ситуації, що виникають, дистанційно керувати обладнанням і т.д. Видається необхідним вивчити цей досвід для поліпшення якості робочої сили ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод» на основі використання цифрових технологій.

Загальновизнано, що найкращий світовий досвід інноваційного розвитку кадрового потенціалу накопичений у японських організаціях. Компанія Nippon Steel працює на засадах довгострокового розвитку та вдосконалення, віддаючи перевагу традиціям, командній роботі та інноваціям у виробничих процесах. Вона активно підтримує своїх працівників у підвищенні професійного рівня та зростанні в компанії. Особлива увага приділяється розвитку корпоративної культури, що сприяє підвищенню морального клімату та згуртованості колективу [30].

Існуючий японський стиль інноваційного розвитку кадрового потенціалу організації базується на переконанні, а не на примусі працівників. Управлінська діяльність керівника полягає у реалізації ним аналітико-конструктивних, діяльно-регулятивних, комунікативних та оціночно-коригувальних функцій, що забезпечують ефективний вплив на підлеглих та колективи для гарантованого виконання виробничих завдань, що стоять

перед ними. Сутність цієї діяльності полягає у створенні в колективі мотивованих відносин з метою найбільш успішного вирішення всіх видів завдань. При цьому керівник не виділяє себе з маси підлеглих, його завдання - не керувати роботою, яку виконують інші, а сприятиме взаємодії співробітників, надавати їм необхідну підтримку та допомогу, формувати гармонійні відносини між працівниками організації [45].

Працівника у цій організації оцінюють не за індивідуальним виробітком, а, по вкладу у роботу колективу й у сукупну продуктивність праці всієї організації. Важливими критеріями оцінки тут вважається ставлення до праці, акуратність і пунктуальність, взаємодія з колегами, вміння працювати в команді однодумців, націленість на виконання виробничих програм.

До основних специфічних особливостей розвитку кадрового потенціалу в Nippon Steel Corporation можна віднести довічне наймання, оплату праці відповідно до вислуги років, своєчасне навчання на робочому місці. Все це формує не лише потужне мотиваційне середовище, що дозволяє готувати високопрофесійні кадри, а й ефективно реалізовувати їхній творчий та інтелектуальний потенціал.

Ефективність інноваційного розвитку кадрового потенціалу тісно пов'язана з умінням керівників раціонально організувати, регулювати та контролювати всю діяльність конкретного колективу. У цій японській компанії виділяють вісім основних груп якостей фахівця, визначальних його значимість в організацію [25]:

- вміння спілкуватися на формальній та неформальній основах та ефективно взаємодіяти з колегами, рівними за посадою;
- вміння орієнтуватися у конфліктних ситуаціях та правильно їх вирішувати;
- вміння отримувати та обробляти потрібну інформацію, оцінювати, порівнювати та засвоювати її;
- вміння приймати рішення у невизначених ситуаціях;

- вміння розпоряджатися своїм часом, розподіляти роботу між підлеглими, надавати їм необхідні повноваження, оперативно приймати організаційні рішення;

- вміння виявляти ділові якості підприємця: ставити перспективні цілі, використовувати сприятливі можливості, своєчасно змінювати організаційну структуру підприємства;

- вміння практично оцінювати ймовірні наслідки своїх рішень, навчатися своїх помилок.

Тут слід зазначити, що в організації існує два рівні формування та реалізації моделей та інноваційного розвитку кадрового потенціалу – рівень організації та індивідуальний рівень.

Якщо говорити про цифровізацію процесу управління кадрами, вона перебуває на стадії розвитку. У березні 2021 р. корпорація уклала партнерську угоду з Microsoft, чийі цифрові технології будуть застосовуватися для оптимізації використання персоналу.

Однією з провідних американських компаній у галузі металургії, яка використовує схожі принципи кадрової політики, є Nucor Corporation. Це одна з найбільших сталеливарних компаній у США, яка також приділяє велику увагу розвитку талантів і кадрового потенціалу.

Nucor Corporation впроваджує систему управління кадрами, подібну до тієї, що використовує Halliburton. В компанії особлива увага приділяється внутрішньому розвитку співробітників, їхньому кар'єрному зростанню та призначенню на керівні посади з числа вже працюючих фахівців. Важливою складовою кадрової політики є довгострокове навчання та розвиток працівників, які здатні вирішувати складні виробничі завдання та займати ключові ролі у майбутньому. Nucor також має «закриту» кадрову політику щодо призначень на вищі посади, що забезпечує зростання всередині організації та збереження корпоративної культури.

Ця компанія є прикладом ефективного управління персоналом у галузі металургії, поєднуючи інноваційні методи управління з традиційними

підходами до розвитку кадрів.

Корпорація має можливість вибирати кращих фахівців, які є на ринку праці, завдяки іміджу кращого роботодавця, що пропонує комфортні умови для персоналу, який з великою увагою ставиться до кар'єрних та особистих потреб співробітників.

При оцінці потенціалу менеджерів визначальним чинником є цінності компанії, серед яких виділяються такі, як принципова порядність, прагнення до професіоналізму та неприйняття бюрократії, відкритість будь-яким інноваціям, прийняття змін як нових можливостей, постійне покращення якості роботи та зменшення витрат, впевненість у собі та своїх силах, наявність своєї позиції і здатність довести її до інших членів команди [29].

Оцінка персоналу компанії отримала назву "Сесія С". Співробітників оцінюють за двома важливими показниками: результати роботи та потенціал розвитку, тобто наявність необхідних навичок, компетенцій, відповідність цінностям компанії та ін.

Інформація про результати оцінки та кар'єрні можливості є відкритою та доступна кожному співробітнику.

Особлива увага в компанії приділяється такому напрямку управління кадровим потенціалом, як розвиток, який включає навчання, ротацію та менторинг.

Навчання в компанії – постійний та безперервний процес. Для цього у 1956 р. було створено Центр підготовки лідерів, який вважається одним із перших корпоративних університетів. Навчання нових працівників починається з їхньої адаптації та знайомства з корпоративними цінностями, структурою компанії, що випускається продукцією, клієнтами та споживачами.

У компанії для кращих співробітників організуються спеціальні програми навчання, розроблені за такими напрямками, як людські ресурси та управління ризиками, інженерний менеджмент, операційна діяльність, фінансовий менеджмент, комунікації та ін. Навчання в рамках цих програм

триває від півтора до трьох років і включає теоретичний та практичні модулі [14].

Ротація дозволяє талановитому співробітнику проявити себе в інших сферах діяльності: на вищому рівні управління або складних і проблемних ділянках і т.п. Ротація дає можливість співробітнику продемонструвати здатність працювати у різних ситуаціях та умовах.

Менторинг (наставництво) - обов'язковий елемент управління кадрами, причому наставниками можуть бути і молодші співробітники, які мають великий досвід, наприклад, у сфері використання інформаційних технологій. Наставництво дозволяє лідерам продемонструвати свої управлінські здібності, оскільки їх оцінюють за успіхами підопічних.

Щодо оптимізації роботи персоналу Nucor Corporation у рамках напряду цифровізації, то співробітників компанії оснащують високотехнологічними пристроями, які допомагають зробити роботи з пуско-налагодження, налаштування та ремонту обладнання безпечними та продуктивними. Ефект досягається за рахунок об'єднання даних про обладнання, робочі процеси та стан персоналу. Використання мобільних і носимих пристроїв, а також технологій доповненої та віртуальної реальності сприяють зниженню ризиків інцидентів, збільшенню ефективності роботи та зниженню витрат на навчання та підвищення кваліфікації працівників компанії [14].

Роботизація праці в компанії реалізована за допомогою роботів, дронів, машинного навчання та когнітивних технологій. Роботи використовуються в складних і небезпечних умовах, здатні працювати автономно та самонавчатися в процесі своєї діяльності. Когнітивні технології застосовуються для автоматизації рутинних процесів. Реалізація напряду роботизації дозволяє компанії оптимізувати чисельність співробітників, підвищити продуктивність праці та збільшити креативний потенціал персоналу.

Однією з провідних британських компаній у галузі металургії, яка

поділяє подібні принципи кадрової політики, є Tata Steel Europe. Хоча материнська компанія Tata Group має індійське коріння, її європейський підрозділ, зокрема у Великобританії, дотримується високих стандартів управління персоналом.

Tata Steel Europe приділяє значну увагу розвитку своїх співробітників і гармонізації індивідуальних цілей працівників з цілями компанії. Основна цінність компанії – це її люди, і тому особливий акцент ставиться на те, щоб кожен працівник розумів свій внесок у загальний успіх компанії. Крім того, велике значення має розвиток персоналу через систематичне навчання, планування кар'єри та прозорість у процесах управління. Tata Steel Europe, прагне створити умови, де особисті цілі співробітників співпадають з бізнес-цілями, що сприяє ефективній роботі та розвитку компанії [62].

До кожного співробітника корпорації розробляється план індивідуального розвитку, основою якого є модель компетенцій певної посади. План задає загальний напрям, а перелік та обсяг конкретних завдань на рік узгоджуються та коригуються з безпосереднім керівником.

Важливим чинником розвитку персоналу та результатом є перспектива кар'єрного зростання. При цьому співробітники компанії орієнтуються не так на вимоги поточної діяльності, як на перспективи свого майбутнього в компанії, що їх сильно мотивує. Індивідуальний план працівника передбачає різні варіанти розвитку його кар'єри і відповідно до кожного формулюються завдання навчання. Вибір (куди, у якому напрямі та якими темпами він рухатиметься) багато в чому залежить від самого співробітника, і навіть від наявних можливостей у компанії та її здібностей.

У компанії Tata Steel Europe зацікавлені в тому, щоб співробітник прийшов не на день чи рік, а залишився надовго. Керівництво розуміє, що справжня мотивація працівника можлива лише тоді, коли він безперервно розвиває та вдосконалює свої таланти, отримуючи задоволення від роботи та відчуваючи себе затребуваним.

Своїм глобальним завданням компанія бачить у забезпеченні компанії

перспективними співробітниками, тому там уважно ставляться до талановитих випускників, маючи на увазі, що вони можуть стати цінними фахівцями для концерну загалом та працювати у будь-яких її представництвах у всьому світі. За їх відборі дивляться, насамперед, не так на досвід роботи, але в потенціал, бажання і готовність розвиватися, зростати у професійному та особистісному плані [63].

При відборі молодих фахівців у кадровий резерв компанія використовує три основні критерії:

- готовність ставити перед собою складні завдання та досягати результату;
- здатність до інтелектуальної роботи та прийняття рішень;
- вміння вибудовувати взаємини із клієнтами, колегами.

Для випускників вузів у компанії також створено програму «Розвиток». Її головним завданням є розвиток майбутніх лідерів концерну за рахунок формування та вдосконалення професійних та лідерських компетенцій. Вона включає навчання на робочому місці, наставництво, тренінги, дистанційні курси тощо. Приділяючи велику увагу молодим фахівцям, концерн інвестує у своє майбутнє, забезпечуючи наступність при зміні управлінських поколінь.

Але не лише молоді фахівці можуть розвиватися у компанії. Компанія дотримується принципу поваги до особистості як такої, і в організації існує можливість розвивати «пізню кар'єру» у віці. Дані щодо компетенцій та розвитку кожного співробітника заносяться в єдину базу. Ці дані аналізуються за певними параметрами, і завжди можна на підставі порівняння сказати, наскільки просунувся той чи інший співробітник, які його особисті досягнення та внесок у загальну справу і завдяки змінам яких показників це було досягнуто [63].

У рамках процесу цифрової трансформації у січні 2022 р. нафтогазова компанія Tata Steel Europe почала використовувати штучний інтелект для управління командою з 8000 співробітників та для підбору персоналу на

вакантні місця за допомогою програми SAP Resume Matcher. Алгоритм вивчає досвід співробітників, відбирає найбільш підходящі варіанти та пропонує їм роботу – процес відбувається в один клік. Система не тільки приймає рішення, а й відстежує прогрес співробітників, що допомагає штучному інтелекту робити менше помилок надалі [62].

Резюмуючи, можна відзначити, що ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод», проводить схожі заходи в розрізі управління кадровим потенціалом і в основному застосовує такі ж практики у його розвитку. Однак у певних областях можна взяти корисний досвід, наприклад, у кожній зарубіжній компанії система навчання та оцінки персоналу спрямована на індивідуалізацію. Головне завдання у цій галузі полягає у здатності створити умови для реалізації кожним працівником своїх потенційних можливостей і знайти в кожному конкретному випадку необхідний інструмент впливу на людину з метою вирішення завдань. Тому керівництву товариства рекомендується персоналізувати деякі процеси управління персоналом, адже кожен співробітник є унікальним і має власну траєкторію розвитку.

До того ж аналіз американського, японського та європейського досвіду управління людським капіталом у металургійній галузі промисловості показав великий розвиток інструментів, що забезпечують розвиток внутрішньої мотивації працівника. Отже, ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод» слід узяти на озброєння фактори, що сприяють внутрішній мотивації: цікавий та інноваційний зміст праці; вагомий внесок у навчання та розвиток співробітників; економічна та соціальна значимість діяльності; комфортний морально-психологічний клімат у колективі.

Особливо цікавим є досвід з управління талановитими співробітниками. Так, американська модель ґрунтується на ексклюзивному підході і має на увазі, що в компанії виділяється певна кількість людей, які вважаються найбільш талановитими і перспективними співробітниками і в розвиток яких вкладаються кошти. Європейська модель базується на інклюзивному підході, який вважає, що кожна людина має талант, і завдання

HR-служби – створити умови для розкриття та розвитку цього таланту. Оскільки для ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод» головним активом є конкурентоспроможний персонал, то процес забезпечення підприємства перспективними співробітниками має ґрунтуватися на інклюзивному підході.

Як запозичення досвіду іноземних компаній у сфері цифровізації системи управління персоналом, можна запропонувати впровадити автоматизовану систему пошуку та підбору кадрів SAP Resume Matcher. За допомогою елементів штучного інтелекту можна вивчати інформацію, що стосується посадових обов'язків працівника, навичок, необхідних для певної посади, можна проводити аналіз інформації з величезної кількості резюме, що надійшли до компанії, вибір і ранжування відібраних кандидатур. Менеджерам з персоналу не треба читати велику кількість резюме, а потрібно вивчити тільки відібрані штучним інтелектом, які найбільшою мірою відповідають певним вимогам, що пред'являються компанією.

Таким чином, промисловим підприємствам доводиться пристосовуватися під мінливі реалії сучасного світу, впроваджуючи та розвиваючи інноваційні підходи, у тому числі й у галузі розвитку людського капіталу. У зв'язку з цим у пропонується реалізувати заходи щодо покращення системи управління кадровим потенціалом ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод» на основі розвитку цифрових компетенцій та знань у працівників.

Саме зараз зростає потреба у забезпеченні товариства у висококваліфікованих співробітниках, які працюватимуть з урахуванням останніх досягнень науки та вміють застосовувати новітні технології. Тому пропонується алгоритм набуття та розвитку цифрових компетенцій працівників, що включає чотири основних напрями:

- оцінка наявних цифрових компетенцій співробітників товариства за допомогою тестування та аналізу результатів;
- розвиток цифрових компетенцій з допомогою внутрішніх

навчальних програм підприємства, чи проходження спеціальних курсів;

- залучення цифрових компетенцій працівників у діяльність підприємства на основі організації командної роботи, обміну знаннями;
- розробка матеріальної та нематеріальної системи мотивації, удосконалення системи оплати та стимулювання праці на основі KPI (Key Performance Indicator).

Після застосування представленої раціональної системи розвитку персоналу в умовах цифрової економіки компанія матиме в своєму розпорядженні висококваліфіковані кадри, робота яких може вивести її на новий рівень. Ця система працюватиме ефективніше у разі, якщо товариство знизить коефіцієнт плинності кадрів, підвищить коефіцієнт рентабельності персоналу та збільшить витрати на навчання та підвищення кваліфікації працівників.

Висновки до розділу 3

Аналіз діяльності ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод» підкреслює необхідність впровадження заходів щодо вдосконалення системи розвитку кадрового потенціалу. Незважаючи на те, що на підприємстві працює висококваліфікований персонал, структура управління кадрами залишилася незмінною протягом останніх років. Відсутність адаптації до зовнішніх змін, зокрема інтенсивної цифровізації, гальмує розвиток кадрового потенціалу. Впровадження цифрових технологій вимагає нових компетенцій і навичок від працівників, однак підприємство стикається з проблемами в освоєнні цих нових підходів. Працівники відзначають нестачу досвіду та спеціальних курсів з цифрової грамотності.

Проблеми в кадровій системі включають відсутність структурованих програм навчання цифрових компетенцій та недостатнє матеріальне стимулювання співробітників. Рекомендовані заходи щодо вдосконалення системи включають організацію курсів підвищення кваліфікації, коучинг та

впровадження мотиваційної системи на основі KPI. Це дозволить підвищити ефективність праці та адаптуватися до сучасних вимог ринку.

Особлива увага приділяється впровадженню системи оцінки цифрових навичок, яка включає тестування та аналіз результатів для визначення необхідності подальшого навчання. Працівникам з низьким рівнем цифрових компетенцій рекомендується проходити курси або внутрішні тренінги. Успішне впровадження цих заходів повинно привести до підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів та збільшення задоволеності працівників.

Загалом, розвиток цифрових компетенцій і впровадження системи KPI допоможуть підприємству залишатися конкурентоспроможним на ринку та створити сприятливі умови для розвитку персоналу.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження в рамках дипломної роботи показало, що в цифровій економіці одним із ключових факторів підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств є наявність висококваліфікованого персоналу, який має певні здібності та можливості для досягнення організаційних цілей та реалізації обраної стратегії. Виходячи з цього формування кадрового потенціалу є головним пріоритетом у роботі підприємства для забезпечення його розвитку.

У теоретичній частині дано визначення поняття «кадровий потенціал», яке слід розглядати як характеристику умінь, знань професійних компетенцій, здібностей персоналу, що реалізуються у процесі виконання трудових функцій. Потенціал працівника формується у процесі життєдіяльності і включає його професійні характеристики; професійний досвід, що накопичується протягом багатьох років; соціально-психологічні властивості людини, що стосуються професійної діяльності; конкурентоспроможність працівника.

У рамках цього дослідження було вивчено нову цифрову концепцію управління персоналом із застосуванням штучного інтелекту, в якій шляхи цифровізації розглядаються в розрізі формування, розвитку та використання кадрового потенціалу. Така цифровізація функцій HR – служби пред'являє нові вимоги до співробітників – виникає необхідність безперервного навчання та набуття цифрових компетенцій. Адаптація технології « Digital learning », що включає методи мікронавчання, гейміфікації, штучного інтелекту, чат-ботів та віртуальної реальності, дозволить підвищити рівень якості навчання співробітників, що надалі призведе до підвищення ефективності використання кадрового потенціалу компанії.

В аналітичній частині роботи була наведена організаційно-економічна характеристика ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод», основною метою кадрової політики якого є забезпечення виконання завдань, що стоять

перед товариством, шляхом підбору, навчання, мотивації персоналу та створення умов максимального розкриття потенціалу та розвитку професійних якостей працівників.

Аналіз кадрових процесів ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод» показує, що за період 2021–2023 років підприємство зіткнулося з кількома викликами в управлінні персоналом. Протягом цього періоду відбулося поступове скорочення чисельності працівників, з 1100 осіб у 2021 році до 1004 осіб у 2023 році. Скорочення торкнулося як робітників, так і фахівців, що може бути наслідком мобілізації, економічної нестабільності та впливу війни на регіон, в якому знаходиться підприємство.

Середньооблікова чисельність працівників у 2023 році становила 1004 особи, з яких 904 — це робітники, 70 — фахівці, а 30 — керівники. Значне домінування робітників (90% від загальної чисельності) може вказувати на специфіку діяльності заводу, де більшість завдань потребують виконання на виробничому рівні. Проте важливо відзначити, що чисельність фахівців і керівників зменшилася, що може створити дисбаланс між керівництвом і виконавчим персоналом.

Аналіз плинності кадрів показує суттєві зміни. Коефіцієнт плинності для робітників у 2023 році становив 0,7%, що демонструє тенденцію до стабілізації, порівняно з 8,3% у 2022 році. Зниження плинності кадрів свідчить про те, що підприємство вдалося частково зберегти свій персонал, незважаючи на виклики, пов'язані з війною та економічними труднощами. Водночас, зниження прийому нових працівників також вказує на обмежені можливості для залучення нових кадрів.

Продуктивність праці суттєво зросла за аналізований період. Середньорічний виробіток одного працівника у 2023 році досяг 6075 тис. грн, що на 61,6% більше, ніж у 2021 році. Середньоденний виробіток також показав позитивну динаміку, збільшившись на 26,4%. Це свідчить про ефективне використання наявного персоналу, хоча підприємство й скоротило кількість працівників. Таке зростання продуктивності може бути наслідком

оптимізації робочих процесів або впровадження нових технологій.

Проте зниження рентабельності праці вказує на те, що зростання продуктивності не завжди призводить до пропорційного збільшення прибутковості. Це може бути пов'язано з відсутністю достатньої системи матеріального стимулювання, що базується на оцінці ефективності працівників через систему KPI. Незважаючи на те, що продуктивність підвищується, відсутність гнучкої системи мотивації та компенсацій може негативно впливати на довгострокову ефективність персоналу.

Загалом, для забезпечення стабільного розвитку ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод» необхідно зосередитися на вдосконаленні системи управління персоналом, впровадженні нових технологій та підвищенні мотивації співробітників.

Було здійснено оцінку кадрового потенціалу ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод» на підставі результатів соціологічного опитування, яке було проведено в рамках реалізації стратегії цифрової трансформації на 2022-2026 роки. Так, відсутність нових та перспективних методів навчання, незадоволеність працею через відсутність можливості просування кар'єрними сходами, низьких заробітних плат та виконання одноманітної роботи знижує мотивацію та зацікавленість працівників у досягненні довгострокових цілей підприємства. Також дослідження допомогло виявити низку проблем у освоєнні працівниками цифрових компетенцій, а саме потребу у розвитку своїх цифрових компетенцій, яку не завжди підприємство здатне задовольнити, а також відсутність грамотної системи матеріального стимулювання розвитку цифрових навичок.

На підставі отриманих даних можна зробити висновок, що в цілому підприємство має перспективний кадровий потенціал і різними способами прагне підвищити продуктивність праці персоналу, проте оцінка якісних і кількісних показників дала зрозуміти, що віддача від кадрової політики, що проводиться, перебуває на середньому рівні, а діяльність персоналу в рамках цифровізації робочих процесів вважається задовільною.

У зв'язку з цим у третьому розділі дипломної роботи пропонуються заходи щодо покращення системи управління кадровим потенціалом ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод» на основі розвитку цифрових компетенцій та знань у працівників, які можна використати з метою розробки стратегічних, тактичних планів щодо розвитку персоналу.

Було запропоновано алгоритм з управління цифровими компетенціями працівників Товариства, завдяки якому можна грамотно оцінити, навчити та зацікавити працівників промислових підприємств розвивати та вдосконалювати свої цифрові компетенції.

Даний алгоритм набуття та розвитку цифрових компетенцій працівників включає чотири основних напрями:

- оцінка наявних цифрових компетенцій співробітників Товариства за допомогою тестування та аналізу результатів;
- розвиток цифрових компетенцій з допомогою внутрішніх навчальних програм підприємства, чи проходження спеціальних курсів;
- залучення цифрових компетенцій працівників у діяльність підприємства на основі організації командної роботи, обміну знаннями;
- розробка матеріальної та нематеріальної системи мотивації, удосконалення системи оплати та стимулювання праці на основі KPI (Key Performance Indicator).

Після застосування представленої раціональної системи розвитку персоналу в умовах цифрової економіки компанія матиме в своєму розпорядженні висококваліфіковані кадри, робота яких може вивести її на новий рівень. Ця система працюватиме ефективніше у разі, якщо товариство знизить коефіцієнт плинності кадрів, підвищить коефіцієнт рентабельності персоналу та збільшить витрати на навчання та підвищення кваліфікації працівників.

Таким чином, кадровий потенціал підприємства є вміннями і навичками працівників, які можуть бути використані для підвищення його ефективності в досягненні цілей підприємства. Для того, щоб персонал

відповідав вимогам цифрової економіки, керівництву ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод» необхідно здійснювати постійний моніторинг та оцінку фактичного рівня можливостей співробітників, порівнювати його з необхідним рівнем, виявляти відхилення та проводити заходи щодо збільшення здібностей співробітників, такі як курси професійного навчання, курси підвищення кваліфікації, тренінги. Тільки при вкладеннях у правильних напрямках кадровий потенціал здатний зробити підприємство конкурентоспроможним та підвищити ефективність його діяльності.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Аверкина М., Лихошерстова Ю. Цифрові платформи в інтерактивному навчанні. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 1. С. 128–132. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-18> (дата звернення: 18.12.2023).
2. Амоша О. О., Білан О. С. Інвестиції в людський капітал як стратегічний напрям розвитку підприємств. *Економіка України*. 2022. № 5. С. 15–19.
3. Амоша О. О. Інноваційні процеси і управління людськими ресурсами : монографія. Донецьк : ІЕП НАН України, 2010. 289 с.
4. Амоша О. О. Цифрова трансформація та її вплив на ринок праці. *Наукові праці НДІ*. 2020. № 2. С. 36–72.
5. Антошко Т. Р. Соціально-економічний ефект оцінки персоналу організації. *Ефективна економіка*. 2013. № 1.
6. Білан О. С. Мотивація праці в умовах ринкової економіки : монографія. Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2016. 256 с.
7. Білан О. С. Цифровізація економіки та її вплив на ринок праці. *Економічний форум*. 2020. № 1. С. 44–49.
8. Білик М. Д. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства. *Економіка та управління*. 2020. № 4. С. 55–63.
9. Брюховецкая Н. Е. Цифрова економіка: виклики для промисловості та освіти. *Сфера зайнятості і доходів в умовах цифрової економіки: механізми регулювання, виклики та домінанти розвитку* : зб. тез доп. учасників Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 23–24 жовт. 2019 р. Київ, 2019. С. 328–331.
10. Булеев И. П., Брюховецкий Я. С., Иваненко Л. В. Моделирование підвищення рівня інтелектуалізації праці працівників підприємств. *Економіка промисловості*. 2017. № 2. URL: <https://doi.org/10.15407/econindustry2017.02.080>.

11. Васильєва Т. В. Інноваційні підходи до розвитку кадрового потенціалу в умовах цифровізації. *Економіка і держава*. 2021. № 4. С. 22–26.
12. Васильєва Т. В. Управління розвитком персоналу підприємства : навч. посіб. Київ : Кондор, 2017. 192 с.
13. Васильєва Т. В. Цифрові технології навчання персоналу: можливості та перспективи розвитку. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 4. С. 45–50.
14. Гончарук Т.В. Управління кадровим потенціалом у міжнародних корпораціях: аналіз та перспективи. *Науковий вісник НТУУ "КПІ"*. 2021. № 27(1). С. 112–120.
15. Горященко Ю. Г. Управління інноваційним розвитком підприємств в умовах цифровізації. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 17. С. 34–38. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/17.6> (дата звернення: 14.10.2024).
16. Грішнова О. М. Економіка праці та соціально-трудова віднос : підручник. Київ : Знання, 2011. 470 с.
17. Грішнова О. М. Управління людським капіталом в умовах економіки знань. *Економіка України*. 2018. № 3. С. 31–40.
18. Грішнова О. М. Цифрові компетенції працівників: сучасні виклики та можливості. *Науковий вісник ОНУ ім. І. І. Мечникова*. 2023. № 4. С. 31–40.
19. Дейнека А. В. Управління персоналом організації : підруч. для бакалаврів. Одеса : Юрайт, 2014. 431 с.
20. 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>.
21. Зікerman Г., Ліндер Д. Гейміфікація у бізнесі / пер. з англ. Айзятуповой. 2014. 248 с.

22. Зубенко В. В. Теоретичні основи розвитку кадрового потенціалу в умовах цифрової економіки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. № 3. С. 57–61.
23. Зубрицька Т., Сорока О. Управління персоналом в епоху цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. С. 120–128. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-20>.
24. Іваненко Д. І. Розробка заходів з управління конкурентоспроможністю підприємства : thesis. 2020. URL: <http://ir.stu.cn.ua/123456789/19962> (дата звернення: 14.10.2024).
25. Іваненко О.М. Світовий досвід ефективного управління кадровим потенціалом на прикладі міжнародних компаній. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. № 14(1). С. 85–98.
26. Капінос Г. І. Управління розвитком кадрового потенціалу в умовах цифрової трансформації. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 2. С. 52–56.
27. Капітанець О. В. Інтеграція цифрових навчальних технологій у HR-практики. *Економіка і управління*. 2020. № 5. С. 31–36.
28. Коваленко О. М. Вплив цифрових технологій на управління персоналом у сучасних умовах. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 3. С. 45–53.
29. Коваль Ю.В. Роль людського капіталу у забезпеченні конкурентоспроможності міжнародних компаній. *Журнал міжнародної економіки та управління*. 2019. № 13(4). С. 50–59.
30. Колісніченко Н.М. Сучасні зарубіжні практики управління розвитком кадрового потенціалу. *Науковий вісник: державне управління*. 2023. № 1. С. 42–53.
31. Колосок В. М., Дроботіна К. М. Методичний підхід до оцінки ефективності діяльності інтегрованих металургійних підприємств на основі крі. *Ефективна економіка*. 2013. № 10.

32. Колот А. М. Людський капітал і корпоративна соціальна відповідальність. *Вісник економічної науки України*. 2015. № 2. С. 48–53.
33. Колот А. М. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку : монографія. Київ : КНЕУ, 2014. 368 с.
34. Коцалап С.О, Уласевич В.Ю. Аналіз проблем плинності кадрів на підприємствах різних сфер діяльності. *Енергосбережение. Энергетика. Энергоаудит*. 2013. № 8. С. 67–71.
35. Кравченко Л. М. Цифрова трансформація управління людськими ресурсами в Україні. *Економічний часопис*. 2022. № 2. С. 35–42.
36. Лопушняк Г. Милянник Р. Вплив цифрових технологій на формування компетенцій управлінського персоналу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 24. С. 10–16.
37. Лопушняк Г. Милянник Р. Машинне навчання як інструмент підвищення конкурентоспроможності персоналу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 3. С. 45–50.
38. Манухіна М. Ю., Тацій І. В. Управління персоналом промислового підприємства на засадах компетентнісно-орієнтованого підходу. *ВІСНИК СХІДНОУКРАЇНСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ імені Володимира Даля*. 2020. № 6(262). С. 71–75. URL: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2020-262-6-71-75> (дата звернення: 14.10.2024).
39. Мельник Л. Маценко О. Півень В. Дериколенко О. Кириленко М. Формування людського капіталу в цифровій економіці. *Mechanism of an economic regulation*. 2020. № 4 (90). С. 19–35. URL: <https://doi.org/10.21272/mer.2020.90.02>.
40. Мінцифра оприлюднює Рамку цифрової компетентності для громадян. *Міністерство цифрової трансформації України*. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/mintsifra-oprilyudnyue-ramku-tsifrovoi-kompetentnosti-dlya-gromadyan> (дата звернення: 08.11.2022).

41. Негропонтє Н. Бути цифровим. Київ : Альпіна Паблішер, 2001. 256 с.
42. ООО «Запорожский литейно-механический завод». ООО «Запорожский литейно-механический завод». URL: <https://zlmz.com.ua/> (дата звернення: 14.10.2024).
43. Опис рамки цифрової компетентності для громадян. [hedigital.gov.ua/](https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/news_post/2021/3/mintsifra-opriilyudnyue-ramku-tsifrovoyi-kompetentnosti-dlya-gromadyan/OP%20ЦК.pdf). URL: https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/news_post/2021/3/mintsifra-opriilyudnyue-ramku-tsifrovoyi-kompetentnosti-dlya-gromadyan/OP%20ЦК.pdf.
44. Павликівська О. Галиняк Л. Розвиток кадрового потенціалу як елемент стратегії підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. № 1. С. 220–230.
45. Петренко В.І. Японський досвід інноваційного розвитку кадрового потенціалу: можливості для України. *Економічний вісник Національного університету*. 2021. № 12 (2). С. 45–58.
46. Проблеми та перспективи застосування стратегій управління персоналом міжнародних компаній в українській бізнес-практиці / О. Птащенко та ін. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2022. Т. 1, № 42. С. 406–414. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.42.2022.3661> (дата звернення: 14.10.2024).
47. П'ятницька Г.Т. Дуальність наслідків плинності кадрів у внутрішній торгівлі. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2016. № 4. С. 114–128.
48. Танасюк І. М. Кіршо С. М. Формування кадрового потенціалу підприємства через розвиток креативних здібностей персоналу. *Бізнес Інформ*. 2021. № 4. С. 310–315. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-4-310-315>.
49. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу / В. Куубіда та ін. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. 2019. № 1. С. 118–133.

URL: <https://doi.org/10.36030/2664-3618-2019-1-118-133> (дата звернення: 18.12.2023).

50. Чернявська Є. І., Маслош О. В. Розвиток трудового потенціалу та потенціалу підприємства як фактори конкурентоспроможності підприємства. *ВІСНИК СХІДНОУКРАЇНСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ імені Володимира Даля*. 2020. № 2 (258). С. 103–107. URL: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2020-258-2-103-107> (дата звернення: 14.10.2024).

51. Черчик Л. Г. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник. Львів : ЛНУ ім. Ів. Франка, 2013. 432 с.

52. Черчик Л. Г. Соціально-трудові відносини в умовах глобалізації та цифрової економіки. *Економічний простір*. 2021. № 5. С. 37–42.

53. Шевченко О. О. Управління розвитком кадрового потенціалу підприємства в умовах ринкових змін. *Науковий вісник Поліського університету*. 2022. № 3. С. 64–71.

54. Шира Т. Б. Вплив інноваційно-технологічного потенціалу підприємства на конкурентоспроможність інноваційного продукту. *Фінанси України*. 2006. № 1. С. 43–50.

55. Bondarouk T., Fisher S. Encyclopedia of electronic HRM. Oldenbourg : De Gruyter, 2020. 320 p.

56. Edmondson A. C. Teaming: how organizations learn, innovate, and compete in the knowledge economy. San Francisco : Jossey-Bass, 2010. 352 p.

57. Effron M. Machine learning in HR: transforming talent management. Harvard Business Review, 2020. 288 p.

58. Effron M., Ort M. One page talent management: eliminating complexity, adding value. Boston : Harvard Business Review Press, 2010. 288 p.

59. LMS платформа AcademyOcean. Онлайн LMS(ЛМС) платформа для навчання та освіти. *LMS платформа AcademyOcean. Онлайн LMS(ЛМС) платформа для навчання та освіти*. URL: <https://academyocean.com/ua> (дата звернення: 09.10.2024).

60. Maltse K. Human Capital in the Digital Economy. *Journal of Economic Perspectives*. 2019. Vol. 33, no. 4. P. 65–82.
61. Polyanska A. S., Kinash I. P., Savchuk S. V. Цифровізація як чинник розвитку персоналу підприємства. *The actual problems of regional economy development*. 2019. Т. 2, № 15. С. 94–106. URL: <https://doi.org/10.15330/apred.2.15.94-106> (дата звернення: 14.10.2024).
62. Smith J. Global Best Practices in Talent Management: A Case Study of Multinational Corporations. *International Journal of Human Resource Management*. 2020. No. 35(2). P. 112–130.
63. Tata Steel's Sustainability Reports. *myHRfuture*. URL: <https://www.myhrfuture.com/blog/2022/2/14/the-business-value-of-democratising-access-to-people-data-at-tata-steel> (date of access: 14.10.2024).
64. Waddill D. D. Digital HR: A Guide to Technology-Enabled Human Reso. SHRM Executive Network, 2020. 256 p.