

ДИПЛОМНА РОБОТА

Вдосконалення формування персоналу підприємства на
засадах застосування Soft Skills та Hard Skills
(на прикладі ПП «Приватна друкарня», м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма Управління персоналом та економіка праці

ДРУПЕП. 018065.01.07.00

Виконала
студент 2 курсу
група УПЕПм-22-1

Максим КОЗЛІТІН

Керівник
к.е.н., доцент

Наталя БАЗАЛІЙСЬКА

Нормоконтролер
к.е.н.

Олена МАНТУР-ЧУБАТА

До захисту допускаю:
Завідувач кафедри
HR-інжиніринг у бізнес-
економіці
д-р екон. наук, професор

Михайло ВЕДЕРНІКОВ

_____ 2023 р.

Хмельницький 2023

Handwritten notes in the left margin:
Чує
Чалеф
Монт

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет _____ економіки і управління _____
Кафедра _____ HR-інжиніринг у бізнес-економіці _____
Рівень вищої освіти _____ другий (магістерський) _____
Галузь знань _____ 05 Соціальні та поведінкові науки _____
Спеціальність _____ 051 Економіка _____
Освітня програма _____ Управління персоналом та економіка праці _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Михайло ВЕДЕРНИКОВ

« 15 » _____ серпня _____ 2023 року

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ**

Козлітін Максим Миколайович

1 Тема роботи: Вдосконалення формування персоналу підприємства на засадах застосування Soft Skills та Hard Skills (на прикладі ПП «Приватна друкарня», м. Хмельницький)

керівник роботи Базалійська Наталія Петрівна, к.е.н., доцент

Затверджено наказом ректора університету від «15» серпня 2023 р. № 30

2 Строк подання студентом роботи на кафедру «01» грудня 2023 р.

3 Вихідні дані до роботи інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові документи України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, тематичні збірники й довідники, матеріали науково-практичних конференцій, періодичних видань.

4 Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): У першому розділі розглянуто теоретичні аспекти формування персоналу на підприємстві. У другому розділі наведено аналіз виробничо- господарської діяльності ПП «Приватна друкарня». У третьому розділі запропоновано рекомендації формування персоналу підприємства на засадах застосування soft skills та hard skills.

5 Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень) Рисунок - Національна рамка кваліфікації України; Таблиця - Визначення поняття «hard skills»; Рисунок - Хард скіли для фахівця сфери HR; Таблиця - Основні особливості soft skills; Рисунок - Soft скіли для фахівця сфери HR; Таблиця - Характеристика показників інтенсифікації виробництва ПП «Приватна друкарня» за 2020-2022 рр; Рисунок - Організаційна структура ПП «Приватна друкарня»; Таблиця - Аналіз руху робочої сили на підприємстві; Рисунок - Матриця підбору спеціалістів для ПП «Приватна друкарня» за рівнями soft skills та hard skills; Рисунок - Методика перевірки soft skills та hard skills працівників на ПП «Приватна друкарня»; Рисунок - Кар'єрограма для HR спеціаліста ПП «Приватна друкарня».

6 Консультанти розділів дипломної роботи

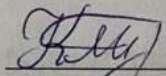
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7 Дата видачі завдання: «15» серпня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

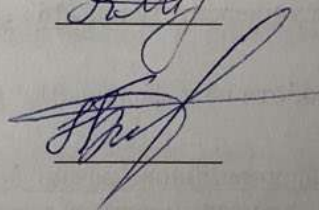
Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1 Теоретична частина	31.10.2023 - 10.11.2023	Виконано
2 Аналітична частина	11.11.2023 - 20.11.2023	Виконано
3 Проектно-рекомендаційна частина	21.11.2023 - 30.11.2023	Виконано
4 Підготовка роботи до захисту (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	01.12.2023 - 05.12.2023	Виконано
5 Захист дипломної роботи	06.12.2023 - 10.12.2023	Виконано

Студент



Максим КОЗЛІТІН

Керівник роботи



Наталія БАЗАЛІЙСЬКА

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота «Вдосконалення формування персоналу підприємства на засадах застосування Soft Skills та Hard Skills» (на прикладі ПП «Приватна друкарня», м. Хмельницький).

Виконав студент гр. УПЕПм-22-1 Козлітін М.О, керівник Базалійська Н.П. к.е.н., доц.

Обсяг – 95 с., 15 рис., 23 табл., 4 додатки, 39 джерел.

Ключові слова: hard skills, soft skills, хард скілс, софт скілс, система HR-інжинірингу, компетентісний підхід, знання, уміння,

Мета дипломної роботи полягає в дослідженні питання формування системи HR-інжинірингу в аспекті «hard skills» та «soft skills».

Об'єктом дослідження є система вдосконалення формування персоналу підприємства в аспекті «hard skills» та «soft skills».

У першому розділі розглянуто теоретичні аспекти формування персоналу на підприємстві.

У другому розділі наведено аналіз виробничо- господарської діяльності ПП «Приватна друкарня».

У третьому розділі запропоновано рекомендації формування персоналу підприємства на засадах застосування soft skills та hard skills; запропоновано застосування методики перевірки компетентностей soft skills та hard skills працівників.

06.12.2025

Дата

Клиш
Підпис

Anti-Plagiarism v-15.257

Максимальне співпадіння з одним документом 11.0%

Словники перевірки: en_US, ru_RU, ua_UA. Помилко в документах: 12%

ID: 123225 Назва: Вдосконалення формування персоналу підприємства на засадах застосування Soft Skills та Hard Skills (на прикладі ПП «Приватна друкарня», м. Хмельницький) Додано в БД: 2023-12-14 Автора: Козлітін Максим Миколайович Керівники: к.е.н., доц. Базалійська Н. П. Консультанти: Опоненти:	Документ		Сумарний збіг по Базі Даних	
	Символи	Лексеми	Символи	Лексеми
	130726	942	28136 (22%)	228 (24%)

Джерело плагіату

ID	Опис	Наявність плагіату в документі	
		Символи	Лексеми
123207	Назва: Провідна роль керівника у формуванні корпоративного іміджу підприємства (на прикладі ПП «Приватна друкарня», м. Хмельницький) Додано в БД: 2023-12-14 Автора: Хмелюк Людмила Миколаївна Керівники: ст. викл. Глушко Т. В. Консультанти: Опоненти:	14530 (11.0%)	132 (14.0%)
122632	Назва: Управління психологічною стійкістю керівника підприємства в умовах в умовах нестабільної економіки (на прикладі ПП «Приватна друкарня», м. Хмельницький) Додано в БД: 2023-12-12 Автора: Антонюк Анастасія Миколаївна Керівники: ст. викл. Глушко Т. В. Консультанти: Опоненти:	13560 (10.0%)	119 (13.0%)

Ім'я користувача:
Кафедра_УПЕП Волянська_Савчук

Дата перевірки:
13.12.2023 20:19:22 EET

Дата звіту:
18.12.2023 20:36:15 EET

ID перевірки:
1016003056

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

ID користувача:
100008309

Назва документа: Диплом Козлітін

Кількість сторінок: 98 Кількість слів: 19766 Кількість символів: 147254 Розмір файлу: 10.95 MB ID файлу: 1015686849

15.6% Схожість

Найбільша схожість: 1.44% з Інтернет-джерелом (<http://elar.khmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/13462/1/%d0%a3>).

14.7% Джерела з Інтернету 732

Сторінка 100

4.02% Джерела з Бібліотеки 49

Сторінка 107

0.12% Цитат

Цитати 3

Сторінка 108

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

18.5% Вилучень

Деякі джерела вилучено автоматично (фільтри вилучення: кількість знайдених слів є меншою за 8 слів та 0%)

9.29% Вилучення з Інтернету 166

Сторінка 109

18.2% Вилученого тексту з Бібліотеки 29

Сторінка 110

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи 14

ЗМІСТ

Вступ.....	5
1 Теоретичні аспекти формування персоналу на підприємстві.....	8
1.1 Характеристика формування персоналу на основі компетентісного підходу.....	8
1.2 Сутність та основна характеристика поняття hard skills	18
1.3 Особливості soft skills як головної складової розвитку персоналу.....	25
Висновки до розділу 1	34
2 Аналіз виробничо- господарської діяльності ПП «Приватна друкарня».....	35
2.1 Загальна характеристика діяльності ПП «Приватна друкарня».....	35
2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників підприємства... ..	43
2.3 Аналіз особливостей формування персоналу підприємства.....	50
Висновки до розділу 2.....	59
3 Формування персоналу підприємства на засадах застосування soft skills та hard skills.....	61
3.1 Soft skills та hard skills у формуванні персоналу підприємства ПП «Приватна друкарня».....	61
3.2 Застосування методики перевірки компетентностей soft skills та hard skills працівників.....	67
3.3 Використання кар'єрограми для HR-спеціаліста на підприємстві ПП «Приватна друкарня».....	78
Висновки до розділу 3.....	84
Висновки.....	86
Перелік джерел посилання	92
Додатки	96

ВСТУП

У турбулентних умовах ринкового функціонування українських підприємств персонал є стрижневою компонентною, який адаптує бізнес-середовище під вплив змін. Стратегія розвитку світової та національної економік показує, що з кожним роком все більше необхідні працівники, які готові постійно вчитися, розвиватися, швидко адаптуватися до змін, перекваліфіковуватися.

За результатами аналізу Всесвітнього економічного форуму приблизно 2025 року половині усього працюючого населення потрібно буде пройти перепідготовку набути нові компетенції. Український бізнес дуже швидко прискорив темпи розвитку та впровадження технологій, змінив тактику ведення бізнесу під впливом COVID 19 та війни. Багато висококваліфікованого населення виїхало за кордон, а більшість з тих, хто залишилися опановують нові навички та компетенції.

Світові економічні аналітики прогнозують, що 85 мільйонів робочих місць можуть бути витіснені машинною технікою та роботизацією. Але на ринку праці можуть з'явитися приблизно 97 млн робіт, адаптованих до нових умов розвитку [1]. Тобто на українському ринку праці є потреба в підготовці нових кадрів та розвитку персоналу згідно сучасних вимог, змін та потреб ринку праці.

Останні десятиліття система HR- інжинірингу все частіше опирається на компетентісний підхід. Компетентісний підхід в системі HR- інжинірингу набуває особливого значення, тому що інтегрує широкий спектр питань швидкої адаптації та підлаштування працівника до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, врахувавши при цьому особистий фактор в побудові системи HR- інжинірингу підприємства.

В умовах перманентної трансформації економіки вже недостатньо для формування якісного складу персоналу: вікового складу, рівня освіти, практичного досвіду роботи, творчого потенціалу, стану здоров'я, мотивації.

Тому що, цього уже не достатньо для забезпечення сучасних вимог та потреб ринку праці. Щоб бути конкурентоспроможним для персоналу уже стало необхідністю постійно навчатися, поновлювати свої знання, підвищувати кваліфікацію для того, щоб розширювати свої компетентності. Підприємство повинне забезпечувати всі умови для розвитку колективу, мотивувати та заохочувати.

Розвиток компетентностей за рахунок набуття нових знань, вмінь, навичок, отримання досвіду, в результаті забезпечить розвиток трудового потенціалу та сприятиме успішній діяльності підприємства.

Ведення успішного бізнесу не можливе без застосування компетентісного підходу в розвитку та управлінні персоналом. Такий підхід спрямований на застосування фахівцем всіх своїх потенційних можливостей: вроджених та набутих (знання, уміння, навички, цінності, індивідуальні та психологічні особливості) для отримання намічених результатів.

Ключові компетентності представлені як необхідна умова сьогодення, зумовлена впливом технологій на формування особистості, соціальне життя в цілому та ринок праці.

Питання компетентісного підходу вивчали А.Михайлова, І.Волобоєва, І.Данилова, Т.Ветошкіна, О.Чуланова, Н.Коваленко, та в зв'язку з тим, що дане питання тільки набирає актуальності, то потребує подальшого вивчення.

Питаннями застосування компетентностей *soft skills* та *hard skills*, займаються такі науковці: Ведерніков М.Д., Волянська-Савчук Л.В., Глушко.Т.В., та інші.

Саме тому, особливої актуальності та необхідності набуває застосування в системі HR- інжинірингу підприємства компетентісного підходу на засадах *soft skills* та *hard skills*.

Метою роботи є дослідження питання формування системи HR-інжинірингу в аспекті «*hard skills*» та «*soft skills*».

Для досягнення поставленої мети були поставлені наступні завдання дослідження:

- розглянути загальну характеристику компетентнісних інструментів в управлінні персоналом;
- розкрити сутність та основну характеристику поняття «Hard skills»;
- розглянути особливості «soft skills» як головної складової розвитку персоналу;
- зробити аналіз виробничо- господарської діяльності ПП «Приватна друкарня»;
- запропонувати шляхи вдосконалення формування персоналу підприємства на засадах застосування soft skills та hard skills.

Об'єктом дослідження виступає система вдосконалення формування персоналу підприємства в аспекті «hard skills» та «soft skills».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів удосконалення формування персоналу на засадах компетентностей.

Методами дослідження було використано: абстрактно – логічний для окреслення мети і завдань дослідження; комплексно – системний підхід для дослідження сутності системи HR-інжинірингу; методи порівняння та групування; табличний і графічний методи; методи кількісного та якісного аналізу, метод оцінки.

Практична значущість одержаних результатів полягає у дослідженні питання процесу формування системи HR-інжинірингу в аспекті «hard skills» та «soft skills».

Інформаційною базою роботи слугували законодавчі та нормативні акти України, монографії, наукова література, інформація з Інтернетвидань та веб-сайтів.

Робота складається із вступу, трьох розділів, що містять 23 таблиці і 15 рисунків, 1 формулу, висновки, перелік джерел посилань з 39 найменування, додатків.

1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Характеристика формування персоналу на основі компетентісного підходу

Система HR- інжинірингу це сукупність взаємопов'язаних елементів, які в результаті інтеграції забезпечують конкурентоспроможність підприємства сприяють покращенні продуктивності та якості праці, об'єднують колектив в одне ціле.

В умовах перманентної трансформації економіки вже недостатньо для формування якісного складу персоналу: вікового складу, рівня освіти, практичного досвіду роботи, творчого потенціалу, стану здоров'я, мотивації. Тому що, цього уже не достатньо для забезпечення сучасних вимог та потреб ринку праці. Щоб бути конкурентоспроможним для персоналу уже стало необхідністю постійно навчатися, поновлювати свої знання, підвищувати кваліфікацію для того, щоб розширювати свої компетентності. Підприємство повинне забезпечувати всі умови для розвитку колективу, мотивувати та заохочувати [1].

Розвиток компетентностей за рахунок набуття нових знань, вмінь, навичок, отримання досвіду, в результаті забезпечить розвиток трудового потенціалу та сприятиме успішній діяльності підприємства.

Ведення успішного бізнесу не можливе без застосування компетентісного підходу в розвитку та управлінні HR-інжинірингом. Такий підхід спрямований на застосування фахівцем всіх своїх потенційних можливостей: вроджених та набутих (знання, уміння, навички, цінності, індивідуальні та психологічні особливості) для отримання намічених результатів [2].

Із зміною парадигми професійної підготовки та посилення динамічності ринку праці актуальним стало питання поняття компетентності. Наразі

відбуваються дискусії, щодо базових понять національної системи кваліфікацій таких як :«професія», «кваліфікація», «результати навчання», «компетентності», «професійний стандарт», залишаються мінливими та контрверсійними.

В прикладної точки зору, потреб ринку праці користь від здобутих знань проявляється з умінням їх застосовувати. Хоча для професійних кваліфікацій корисними можуть бути певні знання на рівні розуміння та запам'ятовування, а от для кваліфікацій високого рівня (з 7-го рівня Національної рамки кваліфікацій) до компетентностей уже відносять ширший спектр знань, зокрема, аналіз, синтез, оцінювання [3].

Згідно Європейської рамки кваліфікацій (ЄРК) дескрипторами кваліфікаційних рівнів є:

- знання (теоретичні та фактологічні);
- навички (когнітивні та практичні);
- відповідальність;
- автономність (здатність застосовувати знання відповідально та автономно) [4].

В 2020 році була оновлена Національна рамка кваліфікацій (НРК), що стала максимально наближеною до ЄРК. (02.07.2020 р. набрала чинності постанова КМУ від 25.06.2020 р. № 519 «Про внесення змін у додаток до постанови Кабінету Міністрів України від 23.11.2011 р. № 1341») (рис.1.1.).

Дескрипторами кваліфікаційних рівнів НРК України виділено:

- знання;
- вміння;
- навички;
- комунікації;
- відповідальність та автономія.

Досить прості та зрозумілі терміни «вміння» та «навички» викликають дискусію у законодавстві та дослідженнях [5].

НАЦІОНАЛЬНА РАМКА КВАЛІФІКАЦІЙ УКРАЇНИ
в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 25 червня 2020 р. № 519
затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 23 листопада 2011 р. № 1341

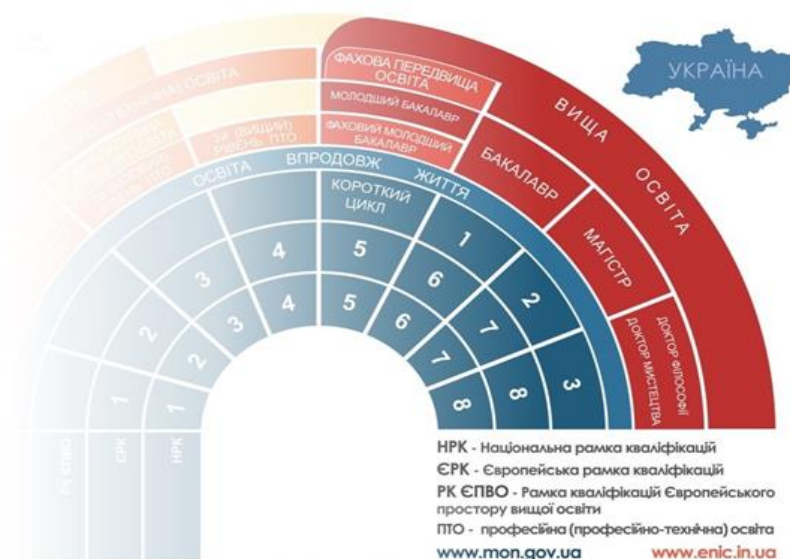


Рисунок 1.1 – Національна рамка кваліфікації України

Наприклад, згідно з законодавством Європейського Союзу «вміння» трактують як «здатність застосовувати знання та використовувати ноу-хау для виконання завдань та вирішальних проблем. Спираючись на твердження ЄРК вміння – це як когнітивні (пов’язані з використанням логічного, інтуїтивного та творчого мислення) або практичні (передбачають ручну моторику та використання методів, матеріалів, знарядь та інструментів)» (Council of EU, 2017) [6].

Кембріджський словник англійської мови визначає термін «уміння» (skill) – це здатність добре виконувати вид діяльності чи роботу, особливо тому, що особа вже це практикувала. Американська версія трактування терміну «вміння» - це спеціальна здатність робити що-небудь (Cambridge Dictionary, 2020).

При перекладі з англійської skill подається як «вміння», «здатність», «знання» і т.п., а skills – як «навички» (translate.google.com) [5].

Згідно Національної рамки кваліфікацій «Знання» - це осмислена та засвоєна суб’єктом інформація, що є основою його усвідомленої, цілеспрямованої діяльності. Знання поділяються на емпіричні (знання фактів

та уявлення) і теоретичні (концептуальні, методологічні); уміння/навички – здатність застосовувати знання для виконання завдань та розв’язання проблем. Уміння/навички поділяються на когнітивні (що включають логічне, інтуїтивне та творче мислення) і практичні (що включають ручну вправність, застосування практичних способів (методів), матеріалів, знарядь та інструментів, комунікацію) [5].

Поняття компетентність запровадив американський психолог Роберт Уайт (White, 1959). На той час дослідження проводилося з метою вивчення мотивації працівників [6].

Варто зауважити, що в українській мові є два однокореневі слова: компетенція та компетентність. У перекладі на англійську вони означають «competency». Опираючись на словники англійської мови є два значення цього слова: 1. обсяг правових повноважень органу влади чи посадової особи; 2. синонім до слова уміння (Merriam Webster, 2020) [6].

В українській мові склалася практика, коли перше значення перекладається як компетентність (знання, вміння, навички), а друге – компетенція (обсяг правових повноважень органу влади чи посадової особи).

Компетенція - сукупність утверджених повноважень, прав і обов’язків конкретної посадової особи чи органу. Якщо це стосується органів місцевого самоврядування, то вона окреслює його місце в системі державних органів.

Компетенція визначається певною організацією, установою, державою як наперед задана вимога до знань, умінь, навичок, якими повинна володіти особистість, для успішної діяльності в межах тієї сфери, де ця діяльність буде здійснюватися.

В Законі України «Про освіту» та Національній рамці кваліфікацій термін « компетентність» також є визначено [7].

Компетентність – динамічна комбінація знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей, що визначає здатність особи успішно соціалізуватися, провадити професійну та/або подальшу навчальну діяльність [6].

Компетентність, в свою чергу, є надбанням самої особистості, визначає якісний рівень, засвоєння в наслідок навчання, знань, умінь навичок та здатності застосувати їх, на основі власного досвіду, в процесі здійснення певної діяльності[6].

Згідно Національного стандарту ДСТУ ISO/IEC TS 17027: 2018, який є перекладом міжнародного стандарту ISO/IEC TS 17027: 2014, визначає «компетентність» лаконічно, як «здатність застосовувати знання та навички для досягнення бажаних результатів» [5].

Згідно Європейської рамки кваліфікацій наведено більш розгорнуте визначення поняття «компетентність» - підтверджена здатність використовувати знання, навички та особисті, соціальні та/або методологічні здібності у роботі чи навчанні та в професійному та особистісному розвитку. Дане визначення робить наголос на потребі оцінити, підтвердити, перевірити на практиці певну здатність.

17 січня 2018 року схвалено оновлену редакцію ключових компетентностей для навчання впродовж життя - рекомендація 2018/0008 (NLE) Європейського Парламенту та Ради (ЄС) [8]:

- Грамотність (Literacy competence).
- Мовна компетентність (Languages competence).
- Математична компетентність та компетентність у науках, технологіях та інженерії (Mathematical competence and competence in science, technology and engineering).
- Цифрова компетентність (Digital competence).
- Особиста, соціальна та навчальна компетентність (Personal, social and learning competence).
- Громадянська компетентність (Civic competence).
- Підприємницька компетентність (Entrepreneurship competence)
- Компетентність культурної обізнаності та самовираження (Cultural awareness and expression competence) [5].

Європейська класифікація умінь, компетентностей, кваліфікацій та

професій (ESCO) розрізняє універсальні компетентності (ті, що не залежать від предметної області) і професійні компетентності (ті, що актуальні для конкретної предметної області). Професійні компетентності формуються як очікування від працівників.

Сучасне поняття компетентність включає такі складові, як здатність особи до використання знань умінь, навичок, інших особистих якостей, використання певних здатностей до широкого кола цілей пов'язаних з навчальною професійною діяльністю та власним розвитком, потреба у підтвердженні здатностей використовувати на практиці.

Терміни «навички», «компетентність» і «можливості» використовуються як взаємозамінні, але між ними є важливі відмінності [8].

Компетенція описується як ширше поняття, що охоплює вміння, навички, знання, поведінку та ставлення. Хоча може бути вказана конкретна технічна навичка, компетенція також враховує, що потрібно від співробітника для ефективного та результативного виконання завдання.

Розгляд компетенцій, а не окремих навичок є ціліснішим підходом до оцінки кандидатів та співробітників.

Підхід, що ґрунтується на можливостях, визнає потенціал працівника. Співробітник може ще не мати навички або досвіду для виконання завдання на високому рівні. Але це не означає, що він не навчиться це робити при правильному відношенні, навчанні та підтримці керівництва.

З технічної точки зору, підхід до управління персоналом, заснований на навичках або компетенціях, перевагу надає навичкам, які вже є у співробітників, що мало корисно в поточному бізнес-середовищі. Щоб протистояти впливу зовнішніх чинників, збоїв, мінливого бізнес-середовища та турбулентних ринкових умов, необхідно шукати людей, які можуть навчатися та рости разом із бізнесом [1].

Найкоротше і, мабуть, найзрозуміліше визначення результатів навчання є таким: це те, що здобувач освіти знає, розуміє, уміє і може продемонструвати після закінчення навчання або вивчення певного модуля.

Знання – це теоретично узагальнений суспільно-історичний досвід, результат оволодіння людиною дійсності, її пізнання. Знання підіймають діяльність на вищий рівень усвідомленості, підвищують впевненість людини в правильності її виконання. Виконання діяльності неможливе без знань [9].

Уміння – це готовність людини успішно виконувати певну діяльність, яка ґрунтується на знаннях і навичках. Уміння формується у процесі виконання учнями різноманітних завдань. Формування умінь залежить від умов навчання, організації навчального процесу, від індивідуальних особливостей здобувачів освіти [9].

Навички розглядають як дію, доведену внаслідок багаторазових вправ до досконалості виконання. Ознакою сформованості навички є якість дії, а не її автоматизація [9].

Таким чином, компетентнісно-орієнтований підхід можна визначити як, професійну поведінку працівника, що дозволяє йому бути компетентним у певному виді професійної діяльності чи подальшому навчанні. Тому в такому контексті міркувань пропонується використовувати компетентнісний підхід як сучасну парадигму HR-інжинірингу.

Суть компетентнісного підходу закладена в професійній поведінці людини, яка в свою чергу включає знання, вміння, що в синергії дає ефективні результати діяльності працівника. Що дає можливість оцінити позитивні результати трудової діяльності або промахи. Компетентнісний підхід заключається в тому, що людина не лише здійснює інертно професійну діяльність, але й несе відповідальність за свої професійні дії з метою отримання необхідних результатів [10].

Головне із завдань такого підходу це, щоб працівник навчився керувати особистими компетентностями та прагнув самонавчатися і саморозвиватися. Тому що максимально відкрити в собі свої індивідуальні здібності, компетентності та потенціал може людина, сама того, свідомо захотівши.

Система HR-інжинірингу, яка побудована на компетентнісному підході сприяє реалізації бізнес-стратегії розвитку підприємства та активізує

саморозвиток, самовдосконалення та самоорганізацію персоналу [11].

Компетентність функціональне поняття, яке визначає реалізацію компетентностей працівника. Компетентності є індивідуальними характеристиками людини, а не посади, тому переносяться з одного робочого місця на інше разом зі працівником.

Суть компетентнісного підходу з точки зору оцінювання трудових ресурсів підприємства зводиться до порівняння якості, рівня складності та ефективності праці з існуючими еталонними характеристиками компетентностями конкретної посади. Тому дуже важливо, щоб у підприємства був сформований набір таких компетенцій, який може досить точно описати вимоги до знань, умінь, навичок, здібностей і поведінки в рамках конкретної посади або групи споріднених посад [12].

Основним завданням компетентнісного підходу це допомагати працівникам проявляти свої hard та soft навички та уміння, застосовувати знання. Розкриваючи потенціал працівників зростатиме їх задоволення від процесу праці та виникатиме потреба в постійному розвитку та удосконаленні знань, вмінь та компетентностей.

Сучасні успішні підприємства все частіше застосовують концепцію HR-інжинірингу на основі компетентнісного підходу. При цьому модель компетенцій стає основною ланкою, навколо якої зосереджені конкретні функціональні напрямки HR-інжинірингу. Можна сказати, що концепція компетентнісного підходу об'єднує всі основні принципи HR-інжинірингу сучасного підприємства [13].

Компетентнісний підхід описує не стільки знання і навички людини, скільки модель професійної поведінки, за допомогою якої встановлюється прямий зв'язок застосовуваних знань, умінь і навичок з конкретними, вимірюваними результатами трудової діяльності працівника, узгодженими з загальною стратегією розвитку підприємства.

Грамотне застосування моделей компетенцій при всіх перерахованих процедурах дозволить не просто провести їх, а прийняти ефективне

управлінське рішення, яке надалі сприяє зростанню продуктивності праці й підвищенню прибутковості підприємства [2].

Компетентності поєднують в собі всі особисті здатності працівника, його вмотивованість та показують його модель поведінки. Це не лише, те, що працівник знає, а й те як він може ці знання, вміння застосувати в практичній професійній діяльності. Наприклад керівник, щоб вирішити управлінську проблему, повинен вирішити ряд задач: збирає та аналізує інформацію, визначає в чому проблема, пропонує альтернативні рішення та вказує напрямки дій, крім того йому необхідно правильно донести цю інформацію подолати бар'єри і опір підлеглих та співробітників, тобто знайти підхід до того з ким комунікує.

І так на кожній посаді є свій набір компетентностей. На сьогоднішній день важливо їх розвивати і застосовувати. Кожна посада має базовий перелік компетентностей, що можна назвати- модель компетентностей. Кожна компетенція повинна бути детально описана, а сама модель компетентностей має відповідати стандартам певного підприємства та нормам поведінки персоналу.

Модель компетентностей можна формувати багатьма способами. Наприклад: використовувати посадові моделі компетентностей в результаті досліджень управлінського досвіду успішних лідируючих підприємств, або розробляти модель самостійно власними зусиллями в залежності від матеріальних та нематеріальних ресурсів [15].

Компетентності мають цінність, тільки тоді, коли вони застосовуються, а не просто їх наявність. Тому що вони допомагають працівникам досягати певних результатів у відповідності з поставленими перед ними завданнями. Щоб досягати кращих результатів потрібно синхронізувати компетентності працівників і компетенції підприємства, які доцільно сфокусувати на вирішенні завдань, спрямованих на оптимізацію управління персоналом.

Для того, щоб компетентна модель була ефективною можна порекомендувати дотримуватися певних принципів при її

формуванні (рис.1.2).

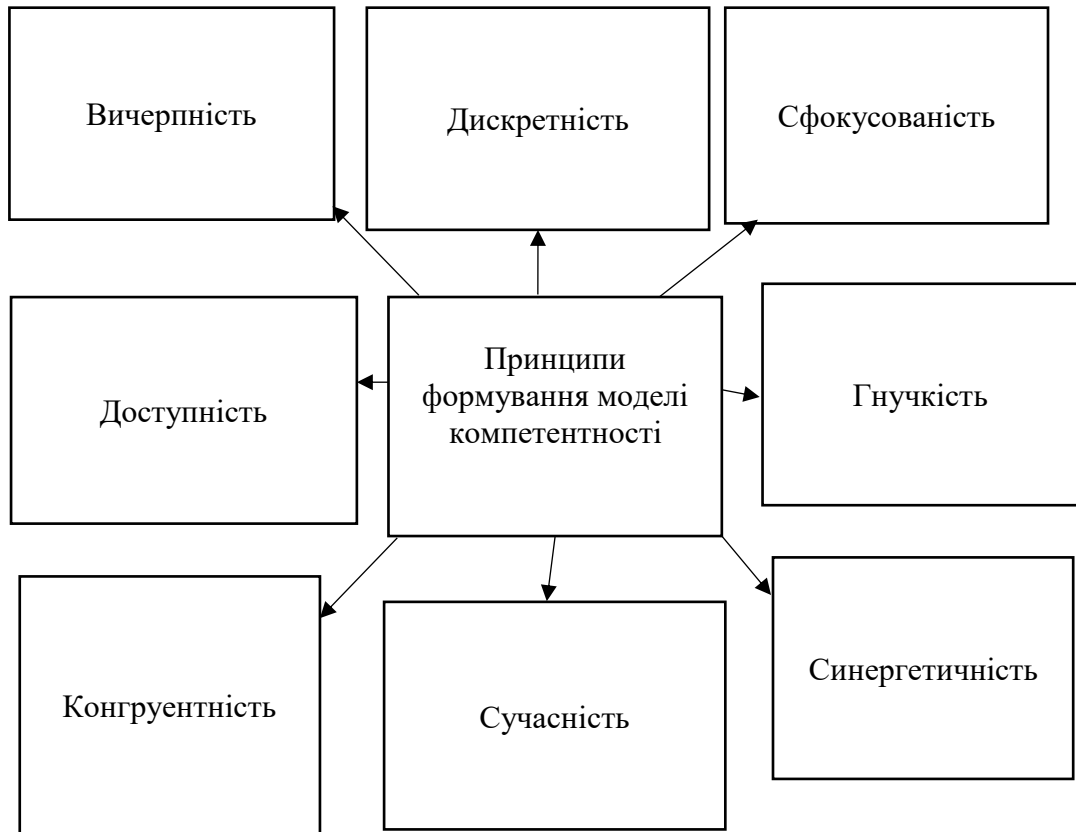


Рисунок 1.2 - Рекомендовані принципи формування моделі компетентності

1 Вичерпність. Кількість компетентностей має бути не дуже великою (до 15), але охоплювати всі посадові обов'язки та функції [16].

2. Дискретність. Кожна компетентність має чітко відрізнятися від іншої та не накладатися, щоб не виникало ситуацій, коли важко оцінити роботу чи поведінку працівника.

3. Сфокусованість. Кожна компетентність повинна мати свою ділянку, за яку вона відповідає, щоб не було такого, що за рахунок однієї компетентності потрібно охопити багато функцій.

4. Доступність. Необхідно, щоб компетентність була зрозумілою і доступною в її осягненні.

5. Конгруентність. Компетентності повинні бути спрямовані на довгострокову перспективу розвитку підприємства та зміцнення

організаційної структури підприємства.

6. Сучасність. У зв'язку з турбулентними змінами економічного середовища, компетентності повинні постійно оновлюватися.

7. Гнучкість. Компетентності повинні бути легко змінними та гнучко-прилаштованими до змін потреб ринку.

8. Синергетичність. Всі компетентності повинні підсилювати дію одна одної, що сумарно показує кращі результати.[16].

Компетентності покликані забезпечити врахування та поєднання як «твердих (hard skills)» навичок, що забезпечують працівника виконувати своїх функції, так і «м'яких (soft skills)» навичок які роблять процес реалізації твердих навичок більш ефективним. Таке поєднання дозволяє використовувати набуті знання, вміння, навички для виконання конкретних професійних завдань.

Ще починаючи з 1959 року в США під час навчання офіцерів, було визначено такі поняття як «хард скілс», які потрібні для роботи з машинами, та «софт скілс» - для роботи з людьми. Спочатку ці поняття використовували у військовій сфері, потім у психології, а лише згодом вони стали популярні в бізнес-середовищі та системі HR- інжинірингу [17].

1.2 Сутність та основна характеристика поняття hard skills

Знання та вміння потрібні кожній професії для того, щоб займати управлінську посаду, чи посаду високого рівня та щоб рухатися кар'єрними сходами.

Крім того, в повсякденному житті будуть потрібні різні здібності та вміння: комунікація з незнайомими людьми, вміння поводити себе у великій компанії, знаходити спільну мову з людьми, які оточують, без шкоди для здоров'я реагувати на стресові ситуації, правильно розподіляти вільний час,

планувати тайм менеджмент. Всі навички, які притаманні людині можна розділити на дві групи: професійні вміння та особисті якості. Навички можна розвинути протягом життя або набути шляхом цілеспрямованого навчання. Сьогодні їх називають hard skills («жорсткі» навички) та soft skills («м'які», «гнучкі» навички). Це дослівний переклад. Але за змістом більше підходять «професійні навички» (hard skills) та «особисті якості» (soft skills) [18].

Більше дефініцій поняття hard skills розглянуто в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Визначення поняття «hard skills»

Автор	Визначення
Центр зайнятості [19]	Hard skills - (англ. «Жорсткі» навички) професійні навички, яким можна навчити і які можна виміряти. Для навчання hard skills необхідно засвоїти знання та інструкції, якість навчання можна перевірити за допомогою іспиту.
Освітній хаб міста Києва [17]	Hard skills (англ. "Жорсткі" навички) – те, що можна вивчити і що можна протестувати. Прикладами є вміння швидко друкувати, володіння іноземними мовами, знання мов програмування, математичні обчислення. Тобто будь-яку навичку можна оцінити об'єктивно.
GlobalLogic Ukraine [18]	це спеціалізовані знання та технічні навички, такі як розробка програмного забезпечення, тестування, дизайн та ін. Їх часто простіше визначити й виміряти, бо це і є ті практичні навички, які ми отримуємо з часом та досвідом.
https://stsaltiv.gov.ua/ [20]	Hard skills («хардскілз», англ. hard skills – «тверді навички») – технічні навички, пов'язані з діяльністю, яка виконується, в області формалізованих технологій: діловодство, логістика, метод сліпого друку, керування автомобілем, програмування тощо.
В. Давидова [21]	це все навички, які пов'язані безпосередньо з ремеслом і тією діяльністю, якою займається людина
A. DuBrin [22]	це будь-які навички, пов'язані з конкретним завданням або ситуацією, що включають розуміння і знання конкретної діяльності
David Finegold та Lawrence H. Summers[23]	є конкретними, вимірюваними індикаторами, які виражають технічні чи професійні знання і вміння. Це може включати кваліфікації, ступені, сертифікати, вміння програмування, знання мов програмування та інші конкретні компетенції.
James Heckman[24]	hard skills" є вимірюваними властивостями особистості, які можна виміряти, і які спрямовані на досягнення певної мети чи завдання. Вони можуть бути конкретними та ізольованими навичками або знаннями, необхідними для виконання конкретної роботи.
Ю. Портланд [25]	це знання і вміння, які безпосередньо потрібні вам для роботи в компанії і безпосередньо відповідають її діяльності

Навички - це сукупна наявність знань, умінь і здібностей, необхідні виконання поставлених завдань.

Hard skills - це комплекс професійних знань і вмінь, які потрібні для вирішення конкретних завдань у щоденній поточній роботі в залежності від посади.

Hard skills або «жорсткі», «тверді» навички – це професійні компетенції, знання інструменти та технології, якими може володіти людина для виконання своїх прямих обов'язків.

Такі навички можна наочно продемонструвати, доказати їх наявність, перевірити, об'єктивно оцінити чи виміряти. Тверді навички в більшій мірі є стійкими, тобто, якщо працівник їх набуває, то вони залишаються з ним протягом всієї професійної кар'єри. Але без практики вони можуть втрачатися і навпаки – постійно застосовуючи вони будуть лише удосконалюватися. Їх можна втрати лише по стану здоров'я [25].

Ті результати, яких професіонал досягнув в процесі професійної діяльності і будуть показниками ефективності hard skills.

Для кожної посади перелік hard skills можна знайти в посадових інструкціях тому що вони висуваються керівництвом. Характерною особливістю твердих навичок є те, що їх можна перевірити та оцінити за допомогою тестування, іспиту, чи в процесі виконання професійних операцій. Прикладами hard skills можуть бути: володіння іноземними мовами, навичка 3D-моделювання, професійне володіння спеціальними комп'ютерними програмами, навичка швидкого набору та корегування тексту, навичка водіння автомобілем та іншими транспортними засобами, професійні знання культури та менталітету іншої країни, вміння вирішувати складні математичні та фізичні задачі [24].

Отже, тверді навички набуваються через знання та набуття досвіду і підкріплюються документом: сертифікати, дипломи, атестати.

Тверді навички залежить від конкретної роботи. Ніхто не народжується із ними. Оскільки тверді навички це інтеграція технічних, фахових чи освітніх

навичок, вони набуваються шляхом спеціалізованого навчання. Таке навчання може тривати протягом багатьох років трудового досвіду або в міру проходження різних рівнів освіти. Більшість посад у різних галузях потребують унікального набору складних навичок. Деякі приклади складних навичок можуть включати навички роботи з комп'ютером, розробку програмного забезпечення, фінансову грамотність, двомовність або багатомовність або керування кампаніями, програмування, складання бюджету та змішування напоїв [20].

Hard skills часто є пріоритетними для роботодавців та співробітників та вони повинні відрізнятися залежно від посади. Наприклад, якщо це керівна посада, то важливими будуть навички міжособистісного спілкування, такі як лідерство чи здатність делегувати повноваження та вирішувати завдання, проблеми.

Для бухгалтера – це володіння основами бухгалтерського обліку та відповідними комп'ютерними програмами, для рекрутера вміння користуватися інтернетом, програмами пошуку кандидатів, проводити співбесіди, для кадровика – знання кадрового діловодства, для перекладача – володіння іноземною мовою.

Такі навички зазвичай підтверджені сертифікатами, дипломи, перевірити їх можна за допомогою професійних тестів. Hard skills є необхідною вимогою прийому на роботу, їх прописують у посадових інструкціях і трудовому договорі. Без професійних знань та умінь (hard skills) фахівець не зможе виконувати покладені на нього трудові обов'язки [20].

Характерними особливостями твердих навичок є:

1. Вимірюваність.
2. Легко визначаються.
3. Конкретна посада
4. Підтверджуються документом

До базових hard skills можна віднести наступні навички (табл.1.2) :

Таблиця 1.2 –Базові навички hard skills

№п/п	Базові навички hard skills
1	Вхідний маркетинг
2	Мови програмування
3	Управління базами даних
4	Мережева безпека
5	Створення контенту
6	Дизайн інтерфейсу користувача
7	Аналіз даних
8	Управління проектом
9	Машинні операції
10	Набір персоналу
11	Управління талантами
12	Володіння іноземними мовами

Hard skills для фахівця сфери HR можна виділити наступні навички (рис.1.3):



Рисунок 1.3 - Хард скіли для фахівця сфери HR

Зазвичай такі hard skills компетенції очікують від управлінського персоналу.

Дослідження LinkedIn показали, які hard skills будуть затребувані у найближчі кілька років:

- розуміння основ блокчейну;
- хмарні обчислення;
- аналітичне мислення;
- штучний інтелект;
- розуміння принципів UX-дизайну;
- бізнес-аналіз;
- продажі;
- наукові обчислення;
- відеовиробництво.

Переважає більшість компаній та підприємств, як і раніше, роблять помилку, вважаючи, що найкращий або найдосвідченіший співробітник той, який виконує те чи інше завдання технічно краще, стане кращим співробітником серед інших, які виконують такі самі завдання. Тому що підприємства зосереджуються на технічних аспектах, так як тверді технічні навички зручніше визначити та кількісно оцінити [24].

Тим не менш, система управління за своєю суттю відштовхується від м'яких навичок. Належне управління ґрунтується на таких атрибутах, як розвиток лідерських якостей, спілкування, командна робота, гнучкість, чесність та співпереживання. Звичайно, управлінець повинен розуміти роботу своєї команди, але йому не обов'язково знати всі технічні моменти.

Помилка пошуку чи найму співробітників на основі технічних навичок, є однією з основних причин, через яку рівень залучення співробітників знаходиться на рекордно низькому рівні в більшості країн світу. Особливо це стосується пошук на керівну посаду: досить багато професіоналів, які виконавці, але мало хто вміє управляти [18].

Ось чому, коли співробітників запитують про недоліки їхніх керівників, вони в переважній більшості випадків говорять про м'які навички, такі як побудова команди, зворотний зв'язок та делегування повноважень, а не про жорсткі навички, які можна знайти в інших місцях у команді [19].

Це дедалі частіше розуміють управлінці та керівники. Наприклад, область номер один, в якій керівники хочуть розвиватися, - це вирішення конфліктів, за яким йдуть навички слухати та делегування повноважень. Це навички міжособистісного спілкування, але вони вплинуть на успіх компанії та задоволеність її співробітників, ніж генеральний директор, що підвищує рівень їх знань у галузі бухгалтерського обліку, кодування або мовних навичок.

Дослідження, проведені вченими Стенфорда і Гарварда, підтвердили, що soft skills забезпечують 85 % успіху співробітника у професії, тоді як hard skills дають лише 15 %. Тому, можна зробити прогноз припущення, що «м'які» навички мають більший вплив на розвиток кар'єри. Можна відточити до автоматизму технічну навичку та лише при правильній взаємодії з бізнес-середовищем можна спеціалісту стати професійним керівником.

Баланс hard skills - soft skills, залежить від ступеня кар'єри. На першому етапі важливими є конкретні технічні навички: розробка та організація тренінгів, кадрове адміністрування, знання системи SAP-HR або 1С, вміння проводити інтерв'ю [19].

Коли спеціаліст просувається на ступінь HR-бізнес-партнера, soft skills стають важливішими, тому що треба працювати з лінійними керівниками. Потрібно вміти переконувати та правильно презентувати свої ідеї. Для управління командою будуть потрібні лідерські якості, навички коучингу та вирішення конфліктів. На третьому етапі кар'єри HR директора soft skills виходять на перший план. Професіоналізм при цьому ніхто не скасовує. Він є необхідною, але не достатньою умовою [20].

1.3 Особливості soft skills як головної складової розвитку персоналу

Soft skills, які ще називають м'які, чи гнучкі навички – це особисті, соціально-психологічні характеристики людини, які впливають як і на особисте життя так і на кар'єру. М'які навички не зв'язані на пряму з професійною діяльністю, але можуть впливати на успішний, ефективний та професійний кар'єрний ріст. Щоб бути справжнім професіоналом в наші дні, недостатньо добре виконувати свою роботу, а також потрібні людські якості.

А в деяких професіях гнучкі навички не просто необхідні, а без них працювати просто не можливо. Наприклад в сфері продаж не так важливі професійні навички, як привабливість, прихильність, харизма, вміння продати себе [20].

Soft skills не так легко перевірити та оцінити, як hard skills. Якщо Тверді навички можна перевірити тестами, іспитами та підтвердити дипломами, то об'єктивно оцінити комунікабельність, дружелюбність - тут і зараз неможна ніяк. Та й освоїти їх значно важче. М'які навички залежать від характеру людини, його особистого досвіду, виховання, середовища, внутрішньої мотивації та бажання. Є така думка, що м'які навички – це особливості людини, що притаманні їй з народження. Якоюсь мірою це так і є, тому що більшість особистих навичок людину ніхто не вчив, але вони проявляються самі по собі в процесі саморозвитку та життя людини.

Та на справді практично кожен навичку можна розвинути, якщо задатися ціллю. В зв'язку з такою необхідністю в інтернеті з'являється безліч онлайн-курсів та тренінгів по особистому розвитку. Але щоб досконало розвинути навички на це потрібно досить тривалий період.

М'які навички - це навички міжособистісного спілкування або особисті якості, які часто пов'язані з тим, як працівник міг би працювати в команді з іншими або на робочому місці. Це навички, які важливі для того, щоб

визначити, чи впишетесь ви в культуру компанії або як ви доповнюватимете і зміцнюватимете своїх колег.

Деякі приклади м'яких навичок включають комунікативні навички, здатність вирішувати проблеми, управління часом, організаторські здібності і такі чесноти, як дисципліна або терпіння. М'які навички зазвичай оцінюються за допомогою питань на співбесіді, заснованих на особистості, щоб оцінити, як людина реагуватиме на різні ситуації. Три приклади м'яких навичок – це міжособистісні навички, спілкування та лідерство [17].

До основних особливостей soft skills можна віднести (табл 1.3.):

Таблиця 1.3 – Основні особливості soft skills

№ п/п	Основні особливості soft skills
1	М'які навички дуже важко (а інколи неможливо) об'єктивно оцінити, показати, доказати їх наявність тут і зараз, на відміну від hard skills. Тобто їх важко виміряти.
2	М'які навички не можна сертифікувати.
3	Розвиваються м'які навички досить повільно і не завжди можна зі 100% гарантією бути впевненим, що ними володієш.
4	Soft skills набуваються з особистим досвідом, засвоюються природнім шляхом або притаманні з народження. М'які навички, як правило, виникають з індивідуальних характеристик або особистісних рис, які розвиваються протягом усього вашого життя та виконують функцію на робочому місці.
5	Soft skills найбільше застосовують в роботі з людьми та паперами.

До найбільш затребуваних soft skills на сучасному підприємстві відносять:

1. Тайм-менеджмент.
2. Допитливість.
3. Ділова хватка.
4. Комунікабельність.
5. Емпатія.
6. Стресостійкість.

7. Лідерські якості.
8. Управлінські навички.
9. Прийняття рішень.
10. Емоційний інтелект.
11. Саморефлексія.
12. Клієнтоорієнтованість.
13. Дипломатичність.
14. Етикет.
15. Чесність.
16. Неупередженість.
17. Командна робота.
18. Відповідальність.
19. Багатозадачність.
20. Критичне мислення.
21. Навички самопрезентації.
22. Вміння працювати в команді.
23. Самоорганізація.
24. Самовмотивованість.
25. Вміння вирішувати конфлікти.
26. Здатність до пізнання та навчання.
27. Креативність.
28. Пунктуальність.
29. Адаптивність.
30. Почуття гумору.
31. Викладання.
32. Досягнення компромісів.
33. Концентрація на конкретну ціль.
34. Інноваційне мислення.
35. Позитивне відношення до людей.
36. Самодисципліна.

37. Стійкість [29].

На рисунку 1.4 зображено основні soft skills для фахівця сфери HR можна виділити наступні:

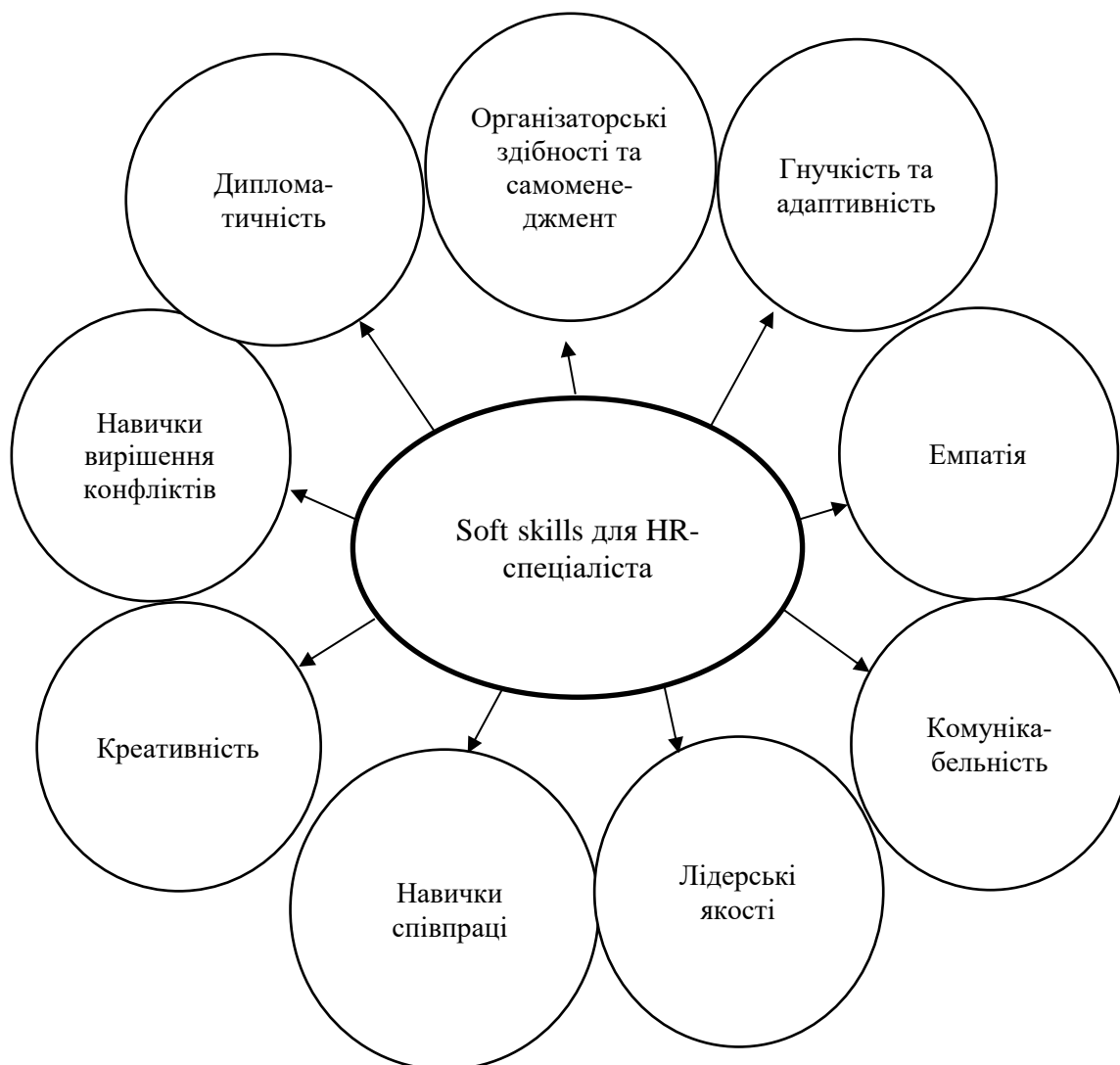


Рисунок 1.4 - Soft скіли для фахівця сфери HR

Soft skills називають компетенціями майбутнього. Справа в тому, що з розвитком штучного інтелекту, інформаційних технологій, діджиталізації та автоматизації процесів, зараз технічні завдання може зробити машина, що раніше це робили люди [17].

Розглянемо порівняльну характеристику «м'яких» та «твердих» компетенцій (табл.1.4.) [19].

Таблиця 1.4 - Порівняння Soft та Hard skills

Hard skills	Soft skills
Hard skills використовуються в роботі з технікою та машинами.	Soft skills найбільше застосовують в роботі з людьми та паперами
Для того, щоб отримати Hard skills потрібен інтелект, логіка та IQ, за що відповідає ліва півкуля мозку.	Для розвитку м'яких навичок потрібен емоційний інтелект (EQ), тобто активно задіяна права півкуля мозку.
Перелік твердих навичок необхідних для професійної діяльності можна знайти в посадовій інструкції. Вони є незмінними та не залежать від конкретного підприємства чи людей	М'які навички змінюються в залежності від місця роботи, конкретної людини, ситуації, чи середовища.
У Hard skills можуть мати рівні складності. Це означає, що працівник може поступово переходити від нижчого до вищого рівня набуваючи більше знань та вмінь.	Soft skills або є або їх немає. Неможна бути сильно або недостатньо креативним.
Тверді навички можна застосовувати по певному алгоритму, схемі чи шаблону.	М'які навички більш гнучкі та адаптивні. Володіючи ними, можна підлаштуватися під конкретну ситуацію або аудиторію.
Тверді навички пов'язані з конкретною діяльністю, можуть пересікатися чи співпадати з навичками професіоналів, які виконують однакову роботу.	М'які навички універсальні. Майже не можливо зустріти двох людей з однаковими характеристиками.
Hard skills не залежать від зовнішніх умов та оточення.	Soft skills при стресових ситуаціях чи інших специфічних умовах можуть втрачатися або погіршуватися.

Тверді навички можна вивчати, не виходячи з дому, читаючи книги та займаючись на комп'ютері. Існують деякі рівні компетенцій, які можна підвищувати, а потім перевіряти їх за допомогою тестів. Більшість же м'яких навичок потребують практики в реальному світі, спроб та помилок, а також розвиненої інтуїції. Це не той випадок, коли можна отримати покрокову інструкцію [22].

Після багаточисельних досліджень вчені прийшли до висновку, що професійний успіх лише на 15 % залежить від твердих навичок і в більшій мірі людина зобов'язана м'яким навичкам.

Ці компетенції нероздільні при підготовці до побудови успішної кар'єри та самореалізації та вимагають однакової уваги. Вони необхідні, щоб допомогти молодим та талановитим фахівцям проявити себе на роботі та виділитися у конкурентній боротьбі за престижну посаду [26].

Дослідження Фонду Карнегі - Меллона показало, що 75 % довгострокового успіху співробітників залежить від рівня розвитку soft skills. Дослідження проведене LinkedIn доводить, що 57 % роботодавців при прийомі на роботу враховують «м'які» навички більше, ніж «жорсткі», оскільки останні можна навчити на практиці.

Працівник може бути гуру у своїй галузі, але це може залишитися недооціненим, якщо він не вміє взаємодіяти зі своїми колегами та погано сприймає критику.

Але замінити живого працівника роботом з питань комунікації чи творчості поки є не можливим. Саме тому, м'які навички стають настільки важливими. Наприклад з двох співробітників, які займають одну і ту ж посаду, підвищать того, хто володіє лідерськими якостями і є харизматичною людиною, навіть при тому, якщо інших співробітник краще розбирається в технічних питаннях [22].

Дослідження компанії Google показали, що продуктивніше працює та команда, в якій soft skills розвинуті краще. В топі такі навички, як: комунікабельність, лідерство, емпатія. Soft skills в більшості випадків являються ключем до успіху та результативності. Крім того розвинуті м'які навички дуже стають в нагоді в повсякденному житті [26].

Хоча soft skills останнім часом в пріоритеті та без hard skills успішному професіоналу не обійтися. Тому що без hard skills людина не зможе не тільки розвиватися та реалізувати свій потенціал в роботі, а й взагалі отримати роботу. Яким би дружелюбним, відповідальним і креативним не був би працівник, без спеціальних знань HR-менеджером йому не стати.

Професійні компетенції обов'язкові для будь якої посади. Для того, щоб бути справжнім професіоналом та вирішувати завдання будь якої складності, необхідно поєднувати та вдало балансувати soft skills та hard skills [17].

Якоюсь мірою більше можуть переважати hard skills для професій технічного напрямку: фізик, хімік, бухгалтер інженер, токарь. Тому що в першу чергу цінність несуть професійні знання, а робота в команді, креативність та

емпатія переходять на другий план.

Професії, які потребують взаємодії чи комунікації з людьми потребують soft skills. Наприклад: бізнес, продажі, політика, шоу-бізнес, HR-інжиніринг, творчість. Впевнений в собі працівник, харизматичний, який грамотно спілкується, вміє виступати перед аудиторією, легко викликає довіру, точно застосовує soft skills.

Звичайно є професії, де тверді та м'які навички однаково пропорційні, а саме: юристи, проект-менеджери, викладачі, прикордонники, правоохоронні органи [17].

Якщо працівник хоче бути професіоналом і рухатися по кар'єрних сходинках, а його професія пов'язана з постійною взаємодією з іншими людьми, то для нього важливо розвивати soft skills. А soft skills ми набуваємо в процесі особистого досвіду, починаючи від народження та протягом життя. Чим старша людина, тим важче розвивати особисті якості, але для цього є спеціалізовані курси, тренінги, семінари, курси підвищення кваліфікації, майстер-класи, онлайн-програми, марафони, воркшопи, стажування, інтенсиви, конференції. Та це все ж залежить від бажання, прагнення та самоорганізованості людини [19].

Наприклад комунікабельність та навички ведення переговорів та ораторське мистецтво- ця навичка потрібна щодня для забезпечення повноцінного життя та для професійної сфери. Щоб її прокачувати необхідно якомога більше розмовляти з незнайомими людьми, виступати перед аудиторією, приймати участь у дискусіях, висловлювати свою точку зору, можна пройти курс по ораторському мистецтву.

Ця навичка стоїть окремо від загальних навичок спілкування саме тому, що публічний виступ вимагає свого власного унікального набору комунікативних здібностей. Виступаючи перед людьми, треба говорити впевнено та чітко, логічно формулювати думки, перебуваючи під тиском уваги аудиторії. Гарний оратор розуміє свою публіку і знає, як із нею розмовляти.

Навичка критичного мислення допомагає опрацьовувати великі об'єми

інформації та виділяти з них саме головне, тобто більшою мірою покладатися на особисту спостережливість та логіку. В цьому може допомогти спостереження за людьми, аналіз їх поведінки та дій [19].

Навичка клієнтоорієнтованості допомагає аналізувати потреби людей з різних сфер життя, поставити себе на їх місце, щоб найкраще зрозуміти їх бажання.

Управлінські навички на сьогодні є дуже цінними, тому що вони допомагають розподілити обов'язки між підлеглими, організувати їх роботу та проконтролювати успішне виконання та зробити це все в сприятливому та вмотивованому мікрокліматі [28].

Для того, щоб викладати та передавати досвід та знання необхідно для початку навчити чогось нового себе. Можна скласти план навчання, розписати кожен крок для освоєння нової навички, фіксувати результати. А тоді уже можна стати наставником для свого оточення: сім'я, друзі, студенти, колеги.

Приймати рішення необхідно на основі свідомого вибору, керуючись холодним розумом, тому необхідно вчитися проектувати зразу декілька варіантів рішення проблеми чи завдання (мати варіант плану А, В,С). Добре розвинута така навичка дає можливість не приймати поспішних рішень, а дозволяє зважити всі варіанти та продумати всі шляхи рішення ситуації.

Для того, щоб стати емпатом і добре зрозуміти емоції оточуючих людей, необхідно, для початку, навчитися управляти особистими емоціями. Важливо вивчити та пізнати себе, щоб зрозуміти від чого залежить прояв тієї чи іншої емоції, що стало причиною того. І уже при повторенні ситуації спробувати відреагувати по іншому [19].

Якщо людина вміє аналізувати власні вчинки, то вона буде нести за них відповідальність, визнавати свою провину, об'єктивно оцінювати свої дії та приймати правильні рішення. Для тренування такої навички потрібно аналізувати кожен свою дію.

Навичка швидко вчитися, засвоювати нову інформацію та використовувати її в своїх цілях корисна як в повсякденному житті, так і в

професійній діяльності.

Якщо людина володіє адаптивною навичкою та вміє швидко реагувати на зміни, то переносити стресові та нервові ситуації їй буде набагато легше. Щоб цю навичку розвивати потрібно самостійно та регулярно виходити із зони комфорту, передбачати можливі події та завжди мати запасний план.

Люди з добре розвиненими творчими здібностями займаються вирішенням неординарних проблем, що вперше виникли. Креативність тут дозволяє правильно зрозуміти поставлені завдання та знайти нестандартні рішення. Не діяти за готовою та вивіреною інструкцією, а створювати її. Це найдорогоцінніша навичка в сучасній освіті, яка дуже важлива на ринку праці.

Розвиток soft та hard skills необхідно розпочинати на рівні шкільної освіти [17].

Щоб розвивати hard skills, потрібно зрозуміти, які предмети найцікавіші учню, і відштовхуватися від його бажань та здібностей. Роботодавець не запросить на роботу кардіохірурга, який не має навичок проведення операцій на серці, або фахівця з проектування мостів, дуже комунікабельного, що має досвід роботи лише в роздрібній торгівлі.

Схожа ситуація із soft skills, щоб розвинути адаптивність чи лідерські якості, потрібно ще у школі вчитися працювати у команді, виконувати практичні завдання разом із однокласниками. У цьому випадку результат буде залежати не тільки від однієї людини, а від усієї групи, як це відбувається в робочому колективі [20].

Обидва типи навичок є досить важливими. В залежності від професії, деякі потребують конкретних і добре розвинених hard skills, а інші роблять акцент більше на soft skills.

Висновки до розділу 1

На робочому місці важливі як «жорсткі», так і «м'які» навички. Співвідношення яких залежить від посади. Hard skills підтверджуються дипломами та сертифікатами, а якщо працівник не матиме професійних навичок, він просто не зможе працювати. Але багато хто думає, що володіння hard skills - це головне, а до soft skills ставляться несерйозно.

Опанувавши soft і hard skills, дасть можливість добре виконувати свої обов'язки, грамотно вибудовувати комунікацію, працювати в команді і виявляти лідерські якості - тобто бути ефективним і продуктивним у будь-яких обставинах.

Для того, щоб бути компетентним професіоналом необхідно вдало поєднувати навички Soft та Hard skills. «М'які» навички важливі не менше за «тверді», і ті й інші краще розвивати вже в підлітковому віці. Тільки синергетично ці компетенції можуть дати максимально ефективний результат. Починати розвивати навички потрібно якомога раніше, але удосконалювати протягом всього життя.

Щоб удосконалювати професійні якості співробітників, використовують курси підвищення кваліфікації та спеціальні навчальні програми. Для таких навичок характерна сегментація на кілька рівнів складності. Після вивчення кожного рівня, співробітники складають іспит, проходять тестування та атестацію. Щоб довести hard skills до автоматизму, потрібна щоденна практика під час роботи. Soft skills купуються на особистому досвіді протягом усього життя. Основи навичок закладаються ще у дитинстві. Прискорити їх розвиток допомагають спеціальні тренінги, майстер-класи, спілкування та нетворкінг. Самонавчання та розвиток на роботі, корпоративні програми навчання приносять велику користь у формування soft skills.

2 АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО- ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «ПРИВАТНА ДРУКАРНЯ»

2.1 Загальна характеристика діяльності ПП «Приватна друкарня»

Поліграфічний бізнес є матеріально-технічною базою видавничої справи й інфраструктурним (допоміжним) для інших видів бізнесу – легкої промисловості, реклами, торгівлі тощо. Цей соціально вагомий сектор економіки, здебільшого, орієнтований на кінцевого споживача, які забезпечують приблизно 68 тис. робочих місць [29].

«Приватна друкарня» – поліграфічне підприємство повного технологічного циклу з вироблення картонної упаковки, коробок, боксів та іншої пакувальної продукції з картону.

Вже понад 30 років «Приватна друкарня» спеціалізується на виготовленні упаковки для клієнтів з різних галузей промисловості (рис.2.1)[29].

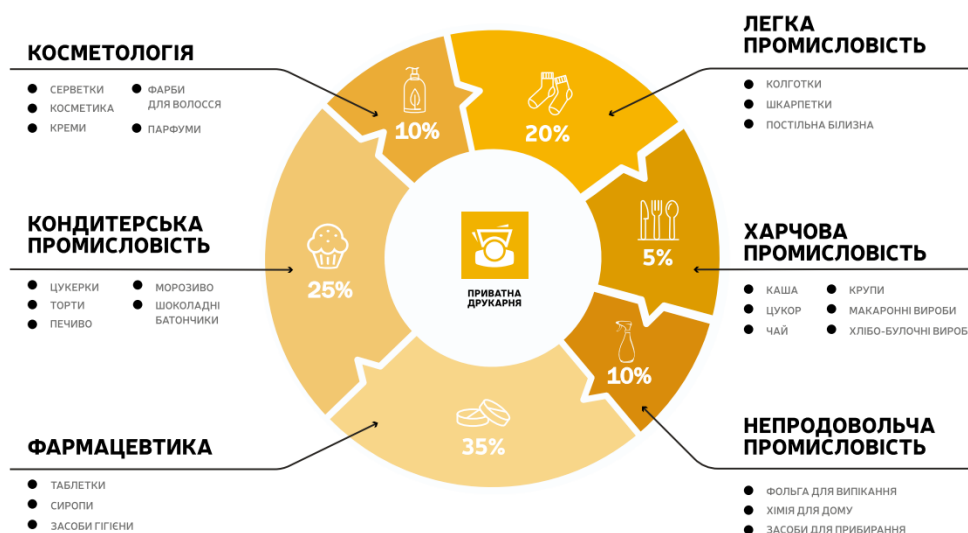


Рисунок 2.1 - Галузі у яких спеціалізується підприємство по виготовленні упаковки

Легка промисловість. Колготки, натільна білизна, шкарпетки, подарункової упаковки, святкові матеріали [29].

Непродовольчі товари - це особлива ніша, яка включає в себе широкий асортимент виробів для різних потреб. Картонна упаковка може вразити своєю фактурою, якістю матеріалу та конструкцією. Пакуючи певний вид товару, завжди варто цікавитися його характеристиками, фізичними властивостями та маркетинговим позиціонуванням, адже непродовольчого упакування досить важливо захистити свій вміст від механічних пошкоджень та гарно презентувати свого виробника [29].

Харчова промисловість. Бокси для їжі, крупи, чаї, фаст фуд, каші, макаронні вироби.

Харчова промисловість сповнена виробниками, які вдаються до маркетингу, щоб тільки вирізнитися від конкурентів та зачепити погляд споживача на своїй продукції, спонукаючи до наступного кроку – придбання продукту. Збільшити продажі допоможе оригінально оформлена упаковка для продуктів, яка буде виділяти виріб серед собі подібних на полицях магазину. Якісна продуктова упаковка завжди забезпечить первинний вигляд та довготривалий свіжий стан продукту за будь-яких умов [29].

Для харчового виробництва досить важливо, щоб продуктова упаковка не піддавалася негативному впливу таких зовнішніх чинників, як зміна кліматичних умов, підвищення вологості у приміщенні, збільшення рівня негативної мікрофлори за рахунок пилуки, грибку, цвілі та інших факторів.

Косметологія та Фармацевтика. Косметичні вироби, парфумерія, таблетки, сиропи та засоби гігієни.

Звертаючись до наших фахівців, ви зробите правильний вибір в найоптимальніших методах технологічного виготовлення картонних упаковок для своєї продукції. ми допоможемо в підборі картону, технологіях виготовлення упаковки та способах зменшення витрат на виробництво. Картонна упаковка для лікарських препаратів має особливе значення і має відповідати всім поставленим вимогам. Варто врахувати, що упаковка для таблеток має приваблювати погляди своїм дизайном та відповідати нормам зберігання компонентів медичних препаратів. Герметизація та стійкість до

зовнішніх та кліматичних факторів - основні характеристики для упаковки таблеток. Підприємство може запропонувати широкий вибір картонних упаковок, які будуть вабити своєю формою, гамою кольорів та текстурою.

Кондитерська промисловість. Торти, батончики, шоколад, печива та морозива [29].

Ласунчики завжди шукають смаколика очима. Упаковка для кондитерських виробів – це перше, що падає в очі. Тому оригінальність оформлення та яскрава гамма кольорів – це вірний шлях до формування бажання, привернення уваги до виробу та викликання апетиту серед споживачів, а також оригінальна візитівка серед кондитерських брендів [29].

Звертаючись за послугами до ПП «Приватна друкарня», можете розраховувати на оригінальний дизайн, якість друку та дивовижну палітру кольорової гамми упаковки для кондитерських виробів, навіть на новорічні подаруночки для маленьких поціновувачів солоденького.

Розпочавши свій шлях у 1992 році із друку бланків, листівок і брошур, підприємство розширило свої можливості та якість послуг з друку (рис. 2.2).

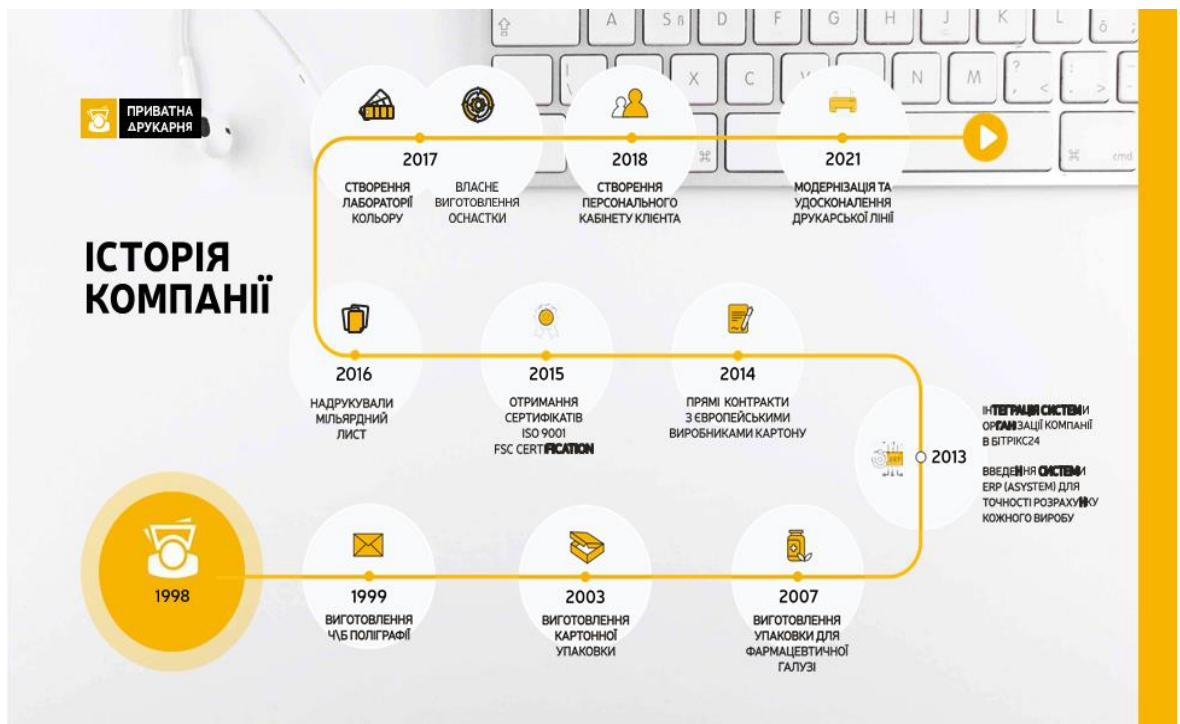


Рисунок 2.2 - Історія розвитку компанії

Історія змін реєстраційної інформації підприємства за останні декілька років зображена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Історія змін реєстраційної інформації ПП «Приватна друкарня»

Дата	Зміна	Було	Стало
03.09.2021	Змінилась адреса реєстрації бенефіціарного власника	Україна, Хмельницька обл., місто Хмельницький, провулок Чубинського, будинок 2/16	Україна, 29000, Хмельницька обл., місто Хмельницький, пров.Чубинського, будинок 2/16
	Змінилась частка в уставному капіталі засновника	29 000 000 грн	30 693 000 грн
22.02.2021	Змінилась частка в уставному капіталі засновника	24 000 000 грн	29 000 000 грн
14.12.2020	Видалений бенефіціарний власник	Кінцевий бенефіціарний власник (контролер) юридичної особи- Білик Олександр Миколайович, 12.08.1976р.н., Україна, Хмельницька обл., місто Хмельницький, провулок Чубинського, будинок 2/16	—
11.09.2019	Видалений бенефіціарний власник	Брусіловська Тетяна Олексіївна	—
	Видалений бенефіціарний власник	Білик Микола Васильович	—
26.04.2017	Змінився керівник	Брусіловська Тетяна Олексіївна	Верхняцький Євген Вікторович

Сьогодні ПП «Приватна друкарня» – це потужне поліграфічне виробництво, яке не зупиняється перед перешкодами, а знаходить нові рішення і першими пропонує інноваційні послуги [29].

Підприємство цінує кожного клієнта та піклується про налагодження партнерських відносин як з лідерами галузей, так і з компаніями-початківцями.

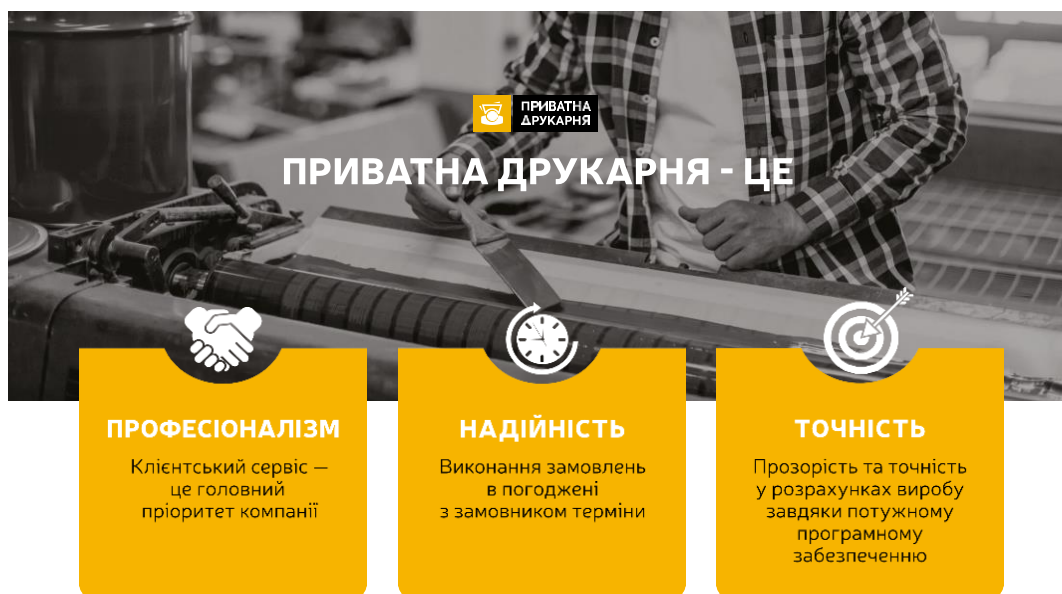


Рисунок 2.3 - Принципи діяльності друкарні

За рахунок співпраці з дизайн бюро, кінцевий клієнт отримує не тільки дизайн упаковки, але й гарантовану якість друку на партнерській типографії, із підібраними матеріалами та попередніми розрахунками [29].

ПП ««Приватна друкарня» пропонує:

Розробку індивідуальних конструктивів упаковки для клієнтів;

Тестування реальних дизайн-моделей, кольоропроби, плотерна порізка;

Спільну розробку післядрукових елементів та ефектів;

Підбір оптимальних матеріалів, кольорів та понтонів;

Адаптацію дизайну під офсетний друк.

Спеціалізовані упаковки для ресторанів, закладів швидкого харчування, косметичних засобів, ліків, усі види картонних виробів – від звичайних листівок до коробок для алкоголю преміум-класу [29].

Підприємство ПП «ПРИВАТНА ДРУКАРНЯ» зареєстроване 07.11.2001 за юридичною адресою Україна, 29018, Хмельницька обл., місто Хмельницький, вулиця Тернопільська, будинок 17/2 А. Власником якого є

Білик Олександр Миколайович: засновник та бенефіціар.

Керівником організації є Верхняцький Євген Вікторович. Розмір статутного капіталу складає 30 693 000,00 грн.

Підприємство постійно приймає участь у тендерах (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Участь підприємства у тендерній діяльності

Роки	2021	2022	2023
Продаж тендерів, грн	833 503 грн	571 850 грн	454 398 грн

ПП «Приватна друкарня» учасник тендерів - 387 тендерів [29].

Основна топова десятка замовників у підприємства представлена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Топ -10 найбільших замовників у ПП «Приватна друкарня»

Топ	Замовник	Сума
1	Казенне науково-виробниче об'єднання «Форт» МВС України	300 000 грн
2	Прокуратура Хмельницької області	241 581 грн
3	КУ Хмельницька центральна районна лікарня	140 243 грн
4	КЗ ОЗ «Хмельницький обласний центр медико-соціальної експертизи»	133 260 грн
5	Хмельницька міська лікарня	121 940 грн
6	Комунальне некомерційне підприємство «Хмельницький обласний серцево-судинний центр» Хмельницької обласної ради	111 211 грн
7	Хмельницька обласна територіальна виборча комісія	49 392 грн
8	ДЕРЖАВНА УСТАНОВА «ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ СЛІДЧИЙ ІЗОЛЯТОР»	47 196 грн
9	Комунальне некомерційне підприємство «Хмельницький обласний протитуберкульозний диспансер» Хмельницької обласної ради	46 575 грн
10	Комунальне некомерційне підприємство «Летичівська багатопрофільна лікарня» Летичівської селищної ради Хмельницького району Хмельницької області	45 549 грн

Здійснення зовнішньо-економічної діяльність із компанією,

zareєстрованої в офшорі може бути негативною (ризиковою) ознакою [29].

У 2023 році компанія «Приватна друкарня» завершила проєкт по масштабній екомодернізації виробництва.

Разом з компанією ISolar було завершено проєкт з встановлення 367 сонячних панелей на території виробництва. (рис.2.4).



Рисунок 2.4 – Сонячна електростанція підприємства

Загальна потужність 152 кВт, що дасть можливість розвантажити мережу країни. До кінця 2023 року компанія планує подвоїти ці потужності, кількість відновлюваної енергії та застосовувати їх у власному виробництві та зарядженні власного електротранспорту [29].

.Нововведення суттєво зменшать споживання електро енергії з мережі країни. Також компанія зможе бути більш автономною, та витратити меншу кількість ресурсів на виробництво.

Головою управління завжди є директор. Він керує приватним підприємством, організовує та координує роботу підрозділів компанії, забезпечує виконання планів виробництва та продажу, веде переговори, укладає контракти, укладає ділові та інші договори купівлі-продажу продукції, матеріалів тощо. необхідний інвентар. Обов'язки директора включають виконання контрактів та зобов'язань, покращення якості продукції, а також найм та звільнення працівників. Директор має право виступати від імені компанії від імені всієї організації [29].

Наступною ланкою управління є технічний директор, котрий впроваджує існуючу програму вдосконалення виробництва, реконструкції та технічного переоснащення та постійно вдосконалює технічну підготовку виробництва, його ефективність, матеріальні, фінансові та трудові витрати. забезпечує постійне підвищення рівня технічної підготовки виробництва, його ефективності, зменшення матеріальних, фінансових і трудових витрат для виробництва продукції, високу її якість, надійність і витривалість в роботі відповідно до державних стандартів, технічних умов і умов технічної естетики, раціональне використання основних виробничих фондів, організує метрологічне забезпечення виробництва і випробовувань продукції.

Технічний директор несе персональну відповідальність за виконання планів виробництва продукції, її якість, за ефективну роботу устаткування, його реконструкцію і модернізацію [29].

Комерційний директор є невід'ємною частиною діючого підприємства, оскільки відповідає за продаж продукції, логістику та транспортні послуги. Директор з продажу здійснює керівництво за вивчення та аналіз ринків збуту й планування товарної політики підприємства, контролює виконання планів по постачанню, укладає договори з постачальниками сировини, тари, матеріалів, контролює виробничі запаси сировини і матеріалів і організує їх своєчасне поповнення, організує забезпечення цехів розливу тарою, забезпечує раціональне використання транспортних засобів, здійснює контроль за додержанням термінів реалізації продукції, несе персональну відповідальність за насичення ринку продукцією власного виробництва, виконання затверджених планів реалізації продукції, стан фірмової торгівлі на підприємстві, допущення дебіторської заборгованості та своєчасне забезпечення підприємства матеріально-технічними ресурсами.

Директор, технічний директор, комерційний директор, їх заступники, генеральні спеціалісти та керівники відділів підприємства забезпечують виконання підлеглими працівниками завдань та обов'язків визначених посадовими інструкціями [29].

2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників підприємства

Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства зроблено на основі аналізу документів форма №1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати» та форма № 1-ПВ «Звіт з праці».

Рівень інтенсифікації виробництва на ПП «Приватна друкарня» за 2020-2022 рр. розраховано в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Характеристика показників інтенсифікації виробництва ПП «Приватна друкарня» за 2020-2022 рр.

Показники	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/ 2020 рр.	2022/2021
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	129595,2	154886,6	189235	119,5	122,2
Середня кількість працівників, осіб	134	126	117	94,0	92,9
Матеріальні витрати, тис. грн	118395,1	145574,6	175635	123,0	120,6
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	30614,35	51002,7	67151,9	166,6	131,7
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн	41172	42289,45	45985,2	102,7	108,7
Продуктивність праці, тис. грн/особу	967,1	1229,3	1617,4	127,1	131,6
Матеріаловіддача, грн	1,09	1,06	1,08	97,2	101,3
Матеріаломісткість, грн	0,91	0,94	0,93	102,9	98,7
Віддача основних засобів, грн	4,2	3,0	2,8	71,7	92,8
Оборотність оборотних засобів (кількість обертів, Коефіцієнт оборотності оборотних засобів)	3,1	3,7	4,1	116,4	112,4
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	8025,3	11036	10212,4	137,5	92,5

Аналізуючи таблицю 2.4, можна відмітити, що чистий дохід від реалізації продукції з кожним роком збільшувався: у 2021 р. порівняно з 2020р. на 19,5%, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. збільшився на 22,2 %. збільшення

чистого доходу показує позитивну тенденцію, оскільки збільшення обсягу реалізації продукції дає збільшення чистого доходу, а це забезпечує підприємству прибутковість [29].

Середня кількість працівників, за аналізом звітностей, протягом досліджуваного періоду мала тенденцію до спадання на 6 % в 2021 р., та на 7,1% в 2022 році в порівнянні з 2020 р.

Матеріальні витрати у 2021 р. порівняно з 2020 р. зросли на 23 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. зросли на 20,6 %. Основним фактором збільшення витрат виробництва, які залежать від підприємства, є: збільшення затрат на сировину, матеріали, паливо, електроенергію та збільшення затрат на управління.

Середньорічна вартість основних фондів розраховується на основі суми початкової та кінцевої вартості основних фондів на балансі підприємства розділеної на 2. Середньорічна вартість основних фондів у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилась на 66,6 %, а у 2022 р. зросла на 31,7 %. Дане підвищення відбулося за рахунок збільшення вартості обладнання та устаткування.

Продуктивність праці одного працівника у 2021 р. збільшилась на 27,1 % порівняно з 2020 р., а у 2022 р. збільшилась на 31,6 % порівняно з 2021р.(рис.2.5).

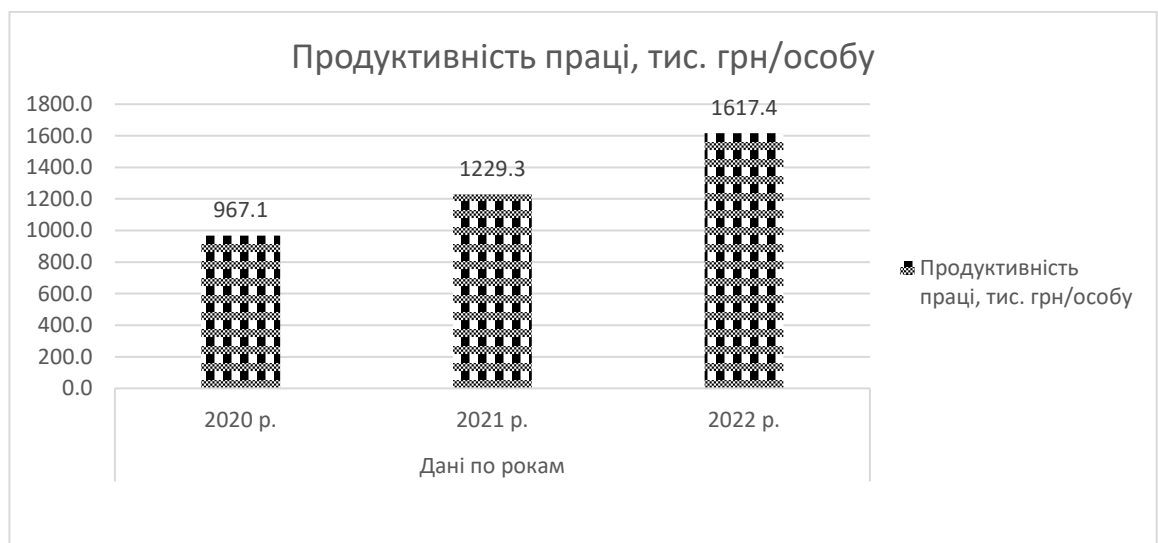


Рисунок 2.5 - Динаміка продуктивності праці персоналу ПП «Приватна друкарня» за 2020-2022 р.р.

Матеріаломісткість визначає суму матеріальних витрат: по підприємству 2021 році показник становив зростання на 2,9 %, це означає, що зростання матеріаломісткості збільшує суму матеріальних витрат, а в 2022 році цей показник зменшився на 7,2 %, що показує зменшення суми матеріальних витрат. Тобто динаміка матеріаломісткості в 2022 р. має тенденцію до зменшення, що говорить про зниження матеріальних затрат у вартості випущеної продукції та раціональніше і ефективніше використання матеріальних ресурсів (рис 2.6).

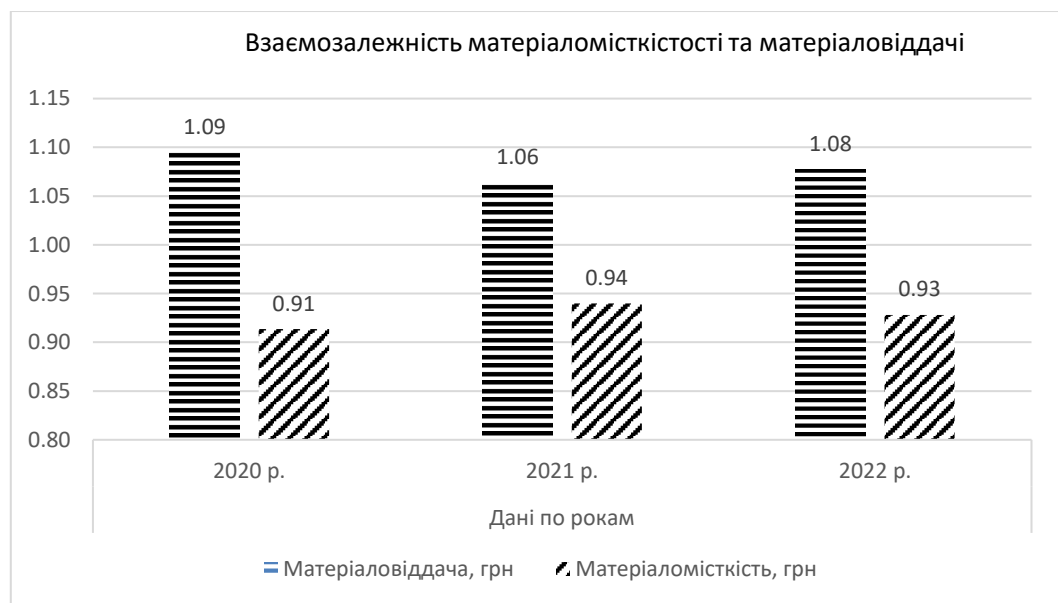


Рисунок 2.6 - Взаємозалежність матеріаломісткості та матеріаловіддачі на ПП «Приватна друкарня»

Показник матеріаловіддачі на ПП «Приватна друкарня» у 2021 р. порівняно з 2020 р. матеріаловіддача зменшилася на 2,8 %, а у 2022 р. зросла на 1,3 %. Динаміка матеріаловіддачі свідчить про зростання цього показника в 2022 р., що говорить про збільшення ефективності використання матеріальних ресурсів. Така ситуація відбувається у зв'язку з тим, що величина матеріальних витрат в 2022 році зменшилася внаслідок раціонального і ефективного використання матеріальних ресурсів [29].

Збільшення матеріаловіддачі може бути досягнуто за допомогою таких

заходів, як оптимізація виробничих процесів, контроль якості, переробка відходів та використання більш високоякісних матеріалів. У практиці це може сприяти зменшенню витрат та поліпшенню прибутковості підприємства.

Показник фондівдачі розраховується, як відношення виручки від реалізації до основних засобів. Використавши дані бухгалтерського звіту № 1 і № 2 ми провели розрахунки. Найбільш загальним показником, який характеризує ефективність використання основних засобів є фондівдача, що дозволяє зробити висновки про стан факторів виробництва [29].

Фондівдача показує загальну віддачу від використання кожної гривні, витраченої на основні виробничі фонди, тобто ефективність вкладення цих коштів. Віддача основних засобів (фондівдача) у 2021 р. зменшилась на 28,3 %, а у 2022 р. зменшилась на 7,2 %.

Головна причина зниження фондівдачі – неефективне використання ОФ (простої обладнання, недовикористання виробничих потужностей, низький коефіцієнт змінності, наявність невстановленого обладнання і тощо). Це говорить про не ефективне використання основних фондів, що веде до зменшення виробництва продукції, надання послуг.

Кількість обертів оборотних засобів у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилась на 16,4, а у 2022р. порівняно з 2021 р. збільшилась на 12,4 %. Отже, чим кращий цей показник, тим більша швидкість оборотності оборотних коштів і тим вища ефективність їх використання.

Тому, прискорення оборотності оборотних коштів означає зменшення потреби в них і тому є одним з найважливіших завдань підприємства.

Фонд заробітної плати працівників у 2021 р. збільшився в порівнянні з попереднім роком на 37,5 % та зменшився на 7,5 % в 2022 р. в порівнянні з 2020р. Однією з причин зменшення фонду заробітної плати може бути скорочення штату під час воєнного стану в 2022 році [29].

Розглянуто та зроблено аналіз ефективності діяльності підприємства, використовавши основні техніко – економічні показники» (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – Основні техніко-економічні показники діяльності ПП «Приватна друкарня» у 2020-2022 рр.

Показник		Одиниця виміру	Рік			Темп приросту, %	
			2020	2021	2022	2021р. / 2020р.	2022р. / 2021р.
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг	1	тис. грн	129595,2	154887	189235,4	119,52	122,18
Інші операційні доходи	2	тис. грн	1513,7	7493,2	8475,6	495,03	113,11
Інші доходи	3	тис. грн	18,5	12,6	24,5	68,11	194,44
Разом доходи (1+2+3)	4	тис. грн	131127,4	162392	197735,5	123,84	121,76
Собівартість реалізованої продукції	5	тис. грн	118395,1	145575	175634,7	122,96	120,65
Інші операційні витрати	6	тис. грн	10379,9	12881,4	14533,4	124,10	112,82
Інші витрати	7	тис. грн	1727,3	2329	1877,8	134,83	80,63
Разом витрати (5+6+7)	8	тис. грн	130502,3	160785	191045,9	123,20	118,82
Витрати на 1 грн реалізованої продукції (5/1)	9	грн/грн	0,91	0,94	0,93	102,88	98,75
Фінансовий результат до оподаткування (4-8):	10	тис. грн	625,1	1607,4	6689,6	257,14	416,18
Податок на прибуток	11	тис. грн	112,6	302,6	1325,7	268,74	438,10
Чистий фінансовий результат (Чистий прибуток (збиток))(10-11):	12	тис. грн	512,5	1304,8	5363,9	254,60	411,09
Рентабельність реалізованої продукції (12/1*100)	13	%	0,40	0,84	2,83	213,02	336,47
Вартість основних фондів на кінець звітного періоду	14	тис. грн	33333	68572,4	65631,3	205,72	95,71
Фондовіддача (1/14)	15	грн	3,89	2,26	2,88	58,10	127,65
Фондомісткість (14/1)	16	грн	0,26	0,44	0,35	172,13	78,34
Виробничі запаси	17	тис. грн	11419,3	12140,4	9748,2	106,31	80,30
Продуктивність праці одного працівника (робітника)	18	тис. грн осіб	967,1	1229,3	1617,4	127,10	131,57
Фонд оплати праці штатних працівників	19	тис. грн	8025,3	11036	10212,4	137,52	92,54

Кінець таблиці 2.5

Середня кількість працівників, осіб	20	осіб	134	126	117	94,03	92,86
Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника (19/12міс*1000грн)/20	21	грн/осіб	4990,86	7298,94	7273,79	146,25	99,66

Собівартість реалізованої продукції ПП «Приватна друкарня» в 2021 році збільшилася на 22,96 %, а в 2022 зросла на 20,65 %.

Рентабельність продажів по чистому прибутку в 2021 році зросла аж на 113,02 %, а в 2021 р. рентабельність зросла майже в 2,5 рази - 236,47 %. Це дуже високий ступінь ефективності, означає, що підприємство правильно обрало стратегію роботи та ефективно поводить з фінансами.

Показник чистого прибутку в 2021 році в порівнянні з 2020р., а в 2021р. зріс на 154,6%, а в 2022 р. до 2021 р. зріс на 311,09%. Цей показник важливий для оцінки прибутковості та фінансової стійкості підприємства. Чим вищий чистий прибуток, тим краще фінансово становище підприємства, що можна сказати про досліджуване підприємство. Виробничі запаси зросли в 2021 р на 6,31 %, та зменшилися в 2022 р. на 19,7 %.

Вартість основних фондів ПП «Приватна друкарня» в 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшились на 105,72 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. – зменшилися на 4,29 %.

Зростання фонду заробітної плати у 2021 р. на 37,52% - призвело і до зростання середньомісячної заробітної плати на 46,24 %. А в 2022 році фонд заробітної плати зменшився на 7,14, що призвело до зменшення середньомісячної заробітної плати на 0,34 % [29].

Для оцінки та визначення ефективності діяльності підприємства використано основні фінансові показники (доходи, витрати та прибуток або збиток); сукупний дохід; елементи операційних витрат; розрахунок показників прибутковості акцій (табл. 2.6).

Загальні доходи підприємства включають чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг, інші операційні доходи, інші доходи. Показник

щороку збільшувався в порівнянні з попереднім: в 2021 році на 23, 84 %, а в 2022 році 21,76 %.

Таблиця 2.6 - Динаміка основних показників ефективності управління на ПП «Приватна друкарня» у 2020-2022 рр.

Показник		Одиниця виміру	Рік			Темп приросту, %	
			2020	2021	2022	2021р. / 2020 р.	2022 р./ 2021р.
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг	1	тис. грн	129595,2	154887	189235,4	119,52	122,18
Інші операційні доходи	2	тис. грн	1513,7	7493,2	8475,6	495,03	113,11
Інші доходи	3	тис. грн	18,5	12,6	24,5	68,11	194,44
Разом доходи (1+2+3)	4	тис. грн	131127,4	162392	197735,5	123,84	121,76
Собівартість реалізованої продукції	5	тис. грн	118395,1	145575	175634,7	122,96	120,65
Інші операційні витрати	6	тис. грн	10379,9	12881,4	14533,4	124,10	112,82
Інші витрати	7	тис. грн	1727,3	2329	1877,8	134,83	80,63
Разом витрати (5+6+7)	8	тис. грн	130502,3	160785	191045,9	123,20	118,82
Фінансовий результат до оподаткування (4-8):	10	тис. грн	625,1	1607,4	6689,6	257,14	416,18
Податок на прибуток	11	тис. грн	112,6	302,6	1325,7	268,74	438,10
Чистий фінансовий результат (Чистий прибуток (збиток)) (10-11):	12	тис. грн	512,5	1304,8	5363,9	254,60	411,09

Загальні витрати підприємства включають в себе собівартість реалізованої продукції, інші операційні витрати, інші витрати. За 2020-2022 роки тенденція витрат на підприємстві була на збільшення з кожним роком : в 2021р. на 23,20 % , а в 2022 р. на 18,82 %.

Фінансовий результат до оподаткування визначається як різниця доходів та витрат підприємства. темп приросту даного показника в 2021 році склав збільшення на 157,14%, а в 2022 році – збільшення на 316,18 %

Чистий прибуток (збиток) на підприємстві розраховується як різниця

податну на прибуток від фінансового результату до оподаткування. За результатами аналізу на підприємстві чистий прибуток в 2021 році збільшився на 154,60 %, по відношенню до 2020 року, а в 2022 р. збільшився на 311,09 % по відношенні до 2021 року.

Для того щоб краще проаналізувати суть фінансово-господарської діяльності підприємства, проведено аналіз активів та пасивів на ПП «Приватна друкарня» за 2020-2022 рр. (рис.2.7) [29].

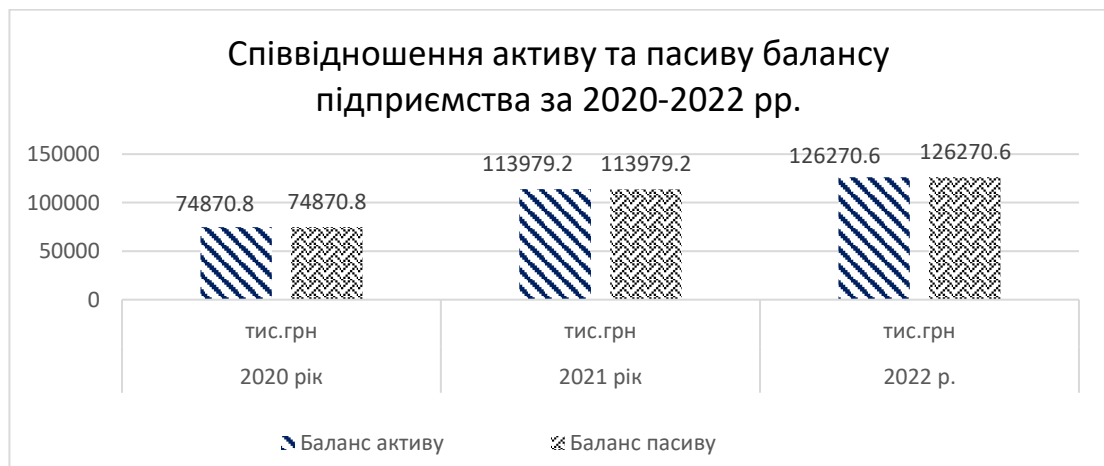


Рисунок 2. 7 - Графік активів та пасивів балансу підприємства

Рівність між активом та пасивом відображена на графіку, підтверджуючи збалансованість балансу. Щоб постійно покращувати господарську діяльність і забезпечувати зростання прибутковості, треба шукати невикористані можливості збільшення прибутку [29].

2.3 Аналіз особливостей формування персоналу підприємства

Відповідно до Статуту підприємства, працівники наймаються директором підприємства на підставі трудових договорів. При укладанні договору підприємство зобов'язується забезпечити нешкідливі та безпечні умови праці, її оплату, яка має бути не нижче встановленого мінімального

рівня в державі. А також надає соціальні гарантії, включаючи соціальне страхування та соціальне забезпечення, згідно чинного законодавства.

Станом на 01.01.2022 року організаційна структура ПП «Приватна друкарня» згідно штатного розпису має наступний вигляд (рис. 2.8) [29].

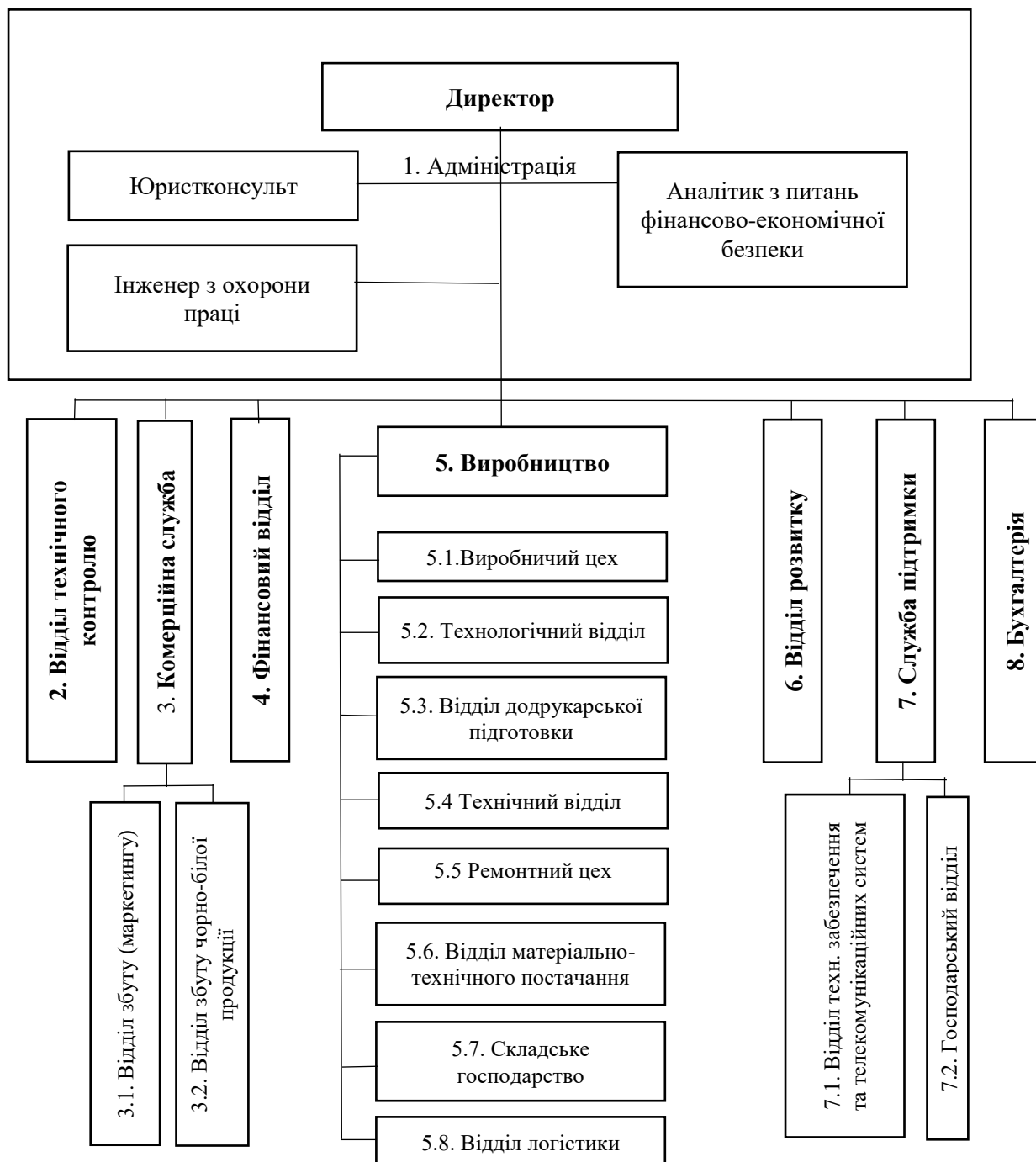


Рисунок 2.8 - Організаційна структура ПП «Приватна друкарня»

Згідно штатного розпису на підприємстві є 8 відділів, які забезпечують

успішну роботу підприємства. (табл. 2.6.) [29].

Таблиця 2.6 - Штатний розпис ПП «Приватна друкарня»

Посада	Кількість працівників		
	2020 р	2021 р	2022р.
1. Адміністрація			
Директор	1	1	1
Юристконсульт	1	1	1
Аналітик з питань фінансово-екон. безпеки	1	1	1
Інженер з охорони праці	1	1	1
ІТ-спеціаліст	1	1	1
2. Відділ технічного контролю			
Начальник відділу технічного контролю	1	1	1
Інженер з якості	1	-	1
Контролер у поліграфічному виробництві	3	3	2
3. Комерційна служба			
3.1. Відділ збуту (маркетингу)			
Начальник відділу збуту (маркетингу)	1	1	1
Менеджер (управитель) зі збуту	6	7	7
3.2. Відділ збуту чорно-білої продукції			
Начальник відділу збуту чорно-білої продукції	1	1	1
Менеджер (управитель) зі збуту	2	2	-
4. Фінансовий відділ			
Начальник фінансового відділу	1	1	1
Аналітик з питань фінансово-економічної безпеки	1	1	1
Економіст з фінансової роботи	1	1	1
Касир	1	1	1
5. Виробництво			
Начальник виробництва	1	1	1
5.1.Виробничий цех			
Начальник виробничого цеху	1	1	1
Майстер виробництва	3	3	1
Оператор друкарського устаткування	15	9	14
Вибірник	8	8	6
Клеїльник паперу, картону й виробів з них	9	10	8
Укладальник-пакувальник	5	5	7
Сортувальник паперового виробництва	3	2	1
Пресувальник відходів	1	1	1
5.2. Технологічний відділ			
Начальник технологічного відділу	1	1	1
Технолог (видавничо-поліграфічне виробництво)	2	2	1
5.3. Відділ додрукарської підготовки			
Начальник відділу додрукарської підготовки	1	1	1
Дизайнер пакування	3	3	1
Корректор (переддрукарські процеси)	3	4	2
Оператор електронного кольоророзподілення	3	2	3

Кінець таблиці 2.6

5.4 Технічний відділ			
Начальник технічного відділу	1	1	1
Колорист (поліграфічне виробництво)	2	3	2
Інженер-конструктор	1	1	1
Слюсар-складальник виробів (спец. виробництва)	3	3	1
5.5 Ремонтний цех			
Начальник ремонтного цеху	1	1	1
Налагоджувальник устаткування в паперовому виробництві	3	2	2
Електрик цеху	1	1	1
Інженер-електрик	1	1	1
5.6. Відділ матеріально-технічного постачання			
Начальник відділу МТП	1	1	1
Менеджер (управитель) з постачання	1	1	1
5.7. Складське господарство			
Завідувач складу	1	1	1
Обліковець з реєстрації бухгалтерських даних	1	1	1
Комірник	6	5	4
Водій електронавантажувача	1	1	1
5.8. Відділ логістики			
Начальник відділу логістики	1	1	1
Водії автотранспортних засобів	5	4	4
6. Відділ розвитку			
Начальник відділу розвитку	1	1	1
Аналітик операційного та прикладного програмного забезпечення	1	1	1
Програміст прикладний	2	2	3
7. Служба підтримки			
7.1. Відділ технічного забезпечення та телекомунікаційних систем			
Начальник відділу технічного забезпечення та телекомунікаційних систем	1	1	1
Інженер з комп'ютерних систем	1	1	1
7.2. Господарський відділ			
Начальник господарського відділу	1	1	1
Прибиральник виробничих приміщень	2	2	2
Прибиральник службових приміщень	1	1	1
Оператор котельні	5	5	5
8. Бухгалтерія			
Головний бухгалтер	1	1	1
Заступник головного бухгалтера	1	1	2
Заступник головного бухгалтера	1	1	-
Бухгалтер	3	3	3
Всього	126	117	126

Штатний розпис, його структура та кількість працівників, затверджується кожного року на рік та відповідає за дану роботу бухгалтер

Тимошкова С.М [29].

Оцінка динаміки, складу і структури штатного розпису на підприємстві потребує розрахунку абсолютних та відносних відхилень фактичної кількості працівників, а також порівняння ситуації поточного року з попереднім.

Аналіз стану використання персоналу в організації допомагає оцінити, як ефективно компанія використовує свій персонал і які можливості для оптимізації існують. Цей аналіз може бути корисним для планування розвитку персоналу та оптимізації робочих процесів.

Для того, щоб краще проаналізувати чисельність персоналу на ПП «Приватна друкарня» проаналізуємо рух персоналу на підприємстві (табл.2.7).

Таблиця 2.7 - Аналіз руху робочої сили на підприємстві

Показники	Дані по рокам			Абсолютне відхилення, од.	Відносне відхилення, %	Абсолютне відхилення, од.	Відносне відхилення, %
	2020 р	2021 р	2022 р.				
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	134	126	117	-8	94,03	-9	92,86
К-сть прийнятих штатних працівників	13	24	8	11	184,62	-16	33,33
К-сть звільнених штатних працівників	31	23	25	-8	74,19	2	108,70
Облікова к-сть штатних працівників, які знаходяться у відпустці по догляду за дитиною	5	5	4	0	100,00	-1	80,00

На таблиці 2.7 видно, що вибуло з підприємства на багато більше працівників, ніж було прийнято, про це свідчить зменшення облікової

кількості штатних працівників у проміжку за 2020-2022 роки.

З таблиці бачимо, що загальна кількість працівників з 2020-2022 роки мала тенденцію до зменшення (рис. 2.9) [29].

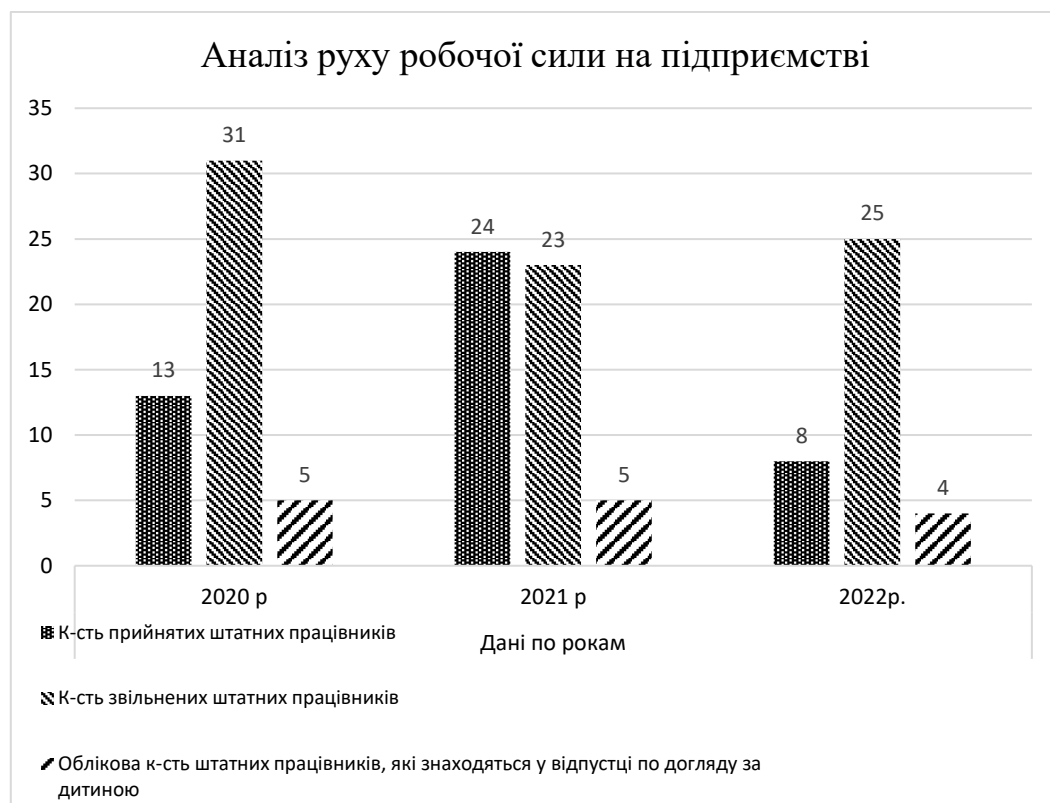


Рисунок 2.9 - Аналіз руху робочої сили на ПП «Приватна друкарня»

В 2022 році кількість працівників зменшилася на 9 осіб (скоротили: операторів друкарського устаткування, клеїльників паперу, картону й виробів).

Така тенденція пов'язана з нестабільною економічною ситуацією в Україні, з початку повномасштабної війни, що спричинила великі простой виробництва та надання поліграфічних послуг.

Аналіз динаміки працівників за якісним складом полягає в вивченні змін в структурі та якості персоналу в організації протягом певного періоду часу. Цей аналіз може бути корисним для визначення, як якісний склад персоналу впливає на результати та продуктивність організації.

Зроблено аналіз працівників підприємства за якісним та віковим

складом (табл.2.8) [29].

Таблиця 2.8 – Динаміка працівників за якісним та віковим складом ПП «Приватна друкарня» за 2020-2022 рр.

Показник	2020 р	2021 р	2022р.	Темп зростання, %	
				2021/2020	2022/2021
Облікова кількість штатних працівників на кінець року, усього	134	126	117	94,0	92,9
з них:					
а) прийняті на умовах неповного робочого дня (тижня)	–	–	–		
б) у віці 18–60 років	117	110	106	94,0	96,4
в) мають вищу освіту за освітніми рівнями:					
– неповна та базова вища освіта	35	33	31	94,3	93,9
– повна вища освіта	99	93	86	93,9	92,5
г) отримують пенсію, усього	17	16	11	94,1	68,8
у т. ч.:					
– за вислугу років	9	9	6	100,0	66,7
– за віком	7	5	4	71,4	80,0
– по інвалідності, усього:	1	2	1	200,0	50,0

Повну вищу освіту має більша частина працівників підприємства. Але у 2021 р. порівняно з 2020 р. чисельність людей які мають повну вищу освіту скоротилась на 8,1 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. скоротилась ще на 7,5 %.

На ПП «Приватна друкарня» переважають працівники у віці 18-60 років, більшість яких у віці 24-38 р., це говорить про те, що персонал на підприємстві досить молодий, працівників пенсійного віку зовсім мало. Чисельність працівників пенсійного віку у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилась на 5,9%, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. скоротилась ще на 31,2 %.

Аналіз чисельності персоналу на підприємстві дає зрозуміти на скільки ефективно працює підприємство чи установа і наскільки налагодженою і рівномірною є система управління персоналом на даному підприємстві, що відіграє важливу роль в роботі і розвитку підприємства [29].

Аналіз використання робочого часу є важливою складовою аналітичної роботи, оскільки показує ефективність роботи підприємства (табл.2.9).

Факторний аналіз впливу на обсяги виробництва є методом, що дозволяє визначити, як різні фактори впливають на кількість продукції, яку підприємство виробляє.

Таблиця 2.9 – Розрахунок впливу факторів на обсяги реалізації продукції на ПП «Приватна друкарня».

Показники	Рік		Відхилення	
	2021 р.	2022 р.	абсолютне	відносне
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	154886,6	189235,4	34348,8	22,2
Чисельність працівників, чол.	126	117	-9	-7,1
Кількість відпрацьованих днів у році	250	249	-1	-0,4
Середня тривалість робочого дня, год.	7,98	7,98	0	0,0
Середньогодинний виробіток на одного працівника, тис. грн/чол.	0,616	0,814	0,19781	32,1
Розрахунок впливу факторів на зміну обсягів реалізації продукції:				
- за рахунок зміни чисельності працівників, тис. грн	$(-9) * 250 * 7,98 * 0,616 = -11060,28$			
- за рахунок зміни кількості робочих днів	$117 * 7,98 * (-1) * 0,616 = -575,13$			
- за рахунок зміни тривалості робочого дня	$117 * 250 * 0 * 0,616 = 0$			
- за рахунок зміни середньогодинного виробітку	$117 * 249 * 7,98 * 0,2 = 46496,27$			
Разом, грн:	34860,85			

Як бачимо із таблиці 2.9, у 2022 році на зміну обсягу виробництва продукції вплинуло зменшення продуктивності праці: за рахунок зміни чисельності працівників обсяг продукції зменшився на 11060,28 грн. Зменшення на 1 робочий день в 2022 році принесло втрати в сумі 75,13 грн. Тільки за рахунок збільшення середньогодинного виробітку обсяг продукції збільшився на 46496,27 грн. Вищий середньогодинний виробіток вказує на більшу продуктивність праці, тоді як низький середньогодинний виробіток може свідчити про неефективність виробництва чи можливу потребу в

оптимізації процесів [29].

При формуванні персоналу на поліграфічному підприємстві важливо враховувати специфіку галузі та унікальні вимоги, які ставляться до працівників у цьому секторі.

Аналіз формування персоналу на ПП «Приватна друкарня» показав, що важливими аспектами при формуванні команди на поліграфічному підприємстві є: технічні навички, знання матеріалів і технологій, безпека та якість, графічний дизайн, ефективність в роботі в команді, технічна інноваційність, стресостійкість, управління проектами, розвиток креативності, робота з клієнтами, стаж та досвід, креативність та інновації етика праці, здатність до роботи у великих групах або на проектах [29].

Враховуючи ці аспекти, підприємство може сформувати команду, яка не лише володіє необхідними технічними навичками, але й здатна працювати в умовах динамічного та вимогливого ринку поліграфії. Збалансованість між твердими та м'якими навичками також сприятиме покращенню комунікації в команді та підвищенню загальної продуктивності.

На підприємстві ПП «Приватна друкарня» не застосовуються технології та методики формування персоналу згідно *hard skills* та *soft skills*. Відсутність уваги до твердих та м'яких навичок може свідчити про те, що керівництво не розуміє важливості цих аспектів для успішності бізнесу чи не має досвіду формування персоналу на засадах застосування *hard skills* та *soft skills*.

В цілому, відсутність уваги до твердих та м'яких навичок при формуванні персоналу може бути ознакою неефективного управління та може вплинути на довгостроковий успіх підприємства. Створення матриці підбору спеціалістів для ПП «Приватна друкарня» за рівнями *soft skills* та *hard skills* може бути корисним для систематизації процесу найму та відбору працівників. Для вирішення цих питань рекомендується розглядати інтегрований підхід чи особливу методику при формуванні команди, враховуючи як тверді, так і м'які навички [29].

Висновки до розділу 2

Поліграфічний бізнес є матеріально-технічною базою видавничої справи й інфраструктурним (допоміжним) для інших видів бізнесу – легкої промисловості, реклами, торгівлі тощо. Цей соціально вагомий сектор економіки, здебільшого, орієнтований на кінцевого споживача, які забезпечують приблизно 68 тис. робочих місць [29].

«Приватна друкарня» – поліграфічне підприємство повного технологічного циклу з вироблення картонної упаковки, коробок, боксів та іншої пакувальної продукції з картону.

Проаналізувавши основні показники господарської діяльності підприємства можна сказати, що підприємство прибуткове, стабільно працює на ринку вже багато років.

Чистий дохід від реалізації продукції з кожним роком збільшувався: у 2021 р. порівняно з 2020р. на 19,5 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. збільшився на 22,2 %. збільшення чистого доходу показує позитивну тенденцію, оскільки збільшення обсягу реалізації продукції дає збільшення чистого доходу, а це забезпечує підприємству прибутковість.

Середня кількість працівників, за аналізом звітностей, протягом досліджуваного періоду мала тенденцію до спадання на 6 % в 2021 р., та на 7,1 % в 2022 році в порівнянні з 2020 р.

Кількість відпрацьованих годин одним працівником у 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшилась на 7,98 год, тобто один робочий день. В 2022 році відпрацьовано менше людино-годин. Це спричинено зменшенням чисельності працівників в 2022 році та зменшенням на 1 робочий день.

В 2022 році кількість працівників зменшилася на 9 осіб (скоротили: операторів друкарського устаткування, клеїльників паперу, картону й виробів).

Така тенденція пов'язана з нестабільною економічною ситуацією в Україні, з початку повномасштабної війни, що спричинила великі простой виробництва та надання поліграфічних послуг.

Фонд оплати праці штатних працівників впродовж 2020-2022 рр. має змінний характер, в тому числі фонд основної заробітної плати у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшився на 50,79 %, а у 2022р. порівняно з 2021 р. зменшився на 7,46 %. Фонд додаткової заробітної плати в 2021 р. зменшився на 76,7 % а в 2022р. збільшився на 24,6 %.

В 2022 році середньомісячна зарплата одного працівника становила приблизно 7275 грн.

Для безперервного зросту на ПП «Приватна друкарня», досягнення бажаних прибуткових результатів та покращення інших показників, підприємство має вносити великий вклад в людей, які у нього працюють.

Так як на підприємстві ПП «Приватна друкарня» при формуванні персоналу не застосовуються технології та методики на засадах *hard skills* та *soft skills*. тому в подальшому рекомендуємо при формуванні персоналу звертати увагу на аспекти чи особливу методику, враховуючи як тверді, так і м'які навички [29].

3 ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ЗАСТОСУВАННЯ SOFT SKILLS ТА HARD SKILLS

3.1 Soft skills та hard skills у формуванні персоналу підприємства ПП «Приватна друкарня»

У 2022 році на робочих місцях відбувся зсув в бік більшої гнучкості та автономії співробітників. Віддалена робота стала нормою, і багато компаній перейшли на гібридну модель очної та віддаленої роботи. Такі зміни були наслідком пандемії COVID-19. Але в 2022 році світова економіка понесла ряд проблем, включаючи початок війни в Україні, порушення глобальних ланцюгів постачань і зростання інфляції [30].

З початком війни в Україні ПП «Приватна друкарня» стикнулася з перебоями у своїх ланцюгах постачань і зростанням витрат через тарифи та торгові обмеження. Це призвело до втрати робочих місць, оскільки підприємство намагалося вижити перед цими економічними проблемами. Крім того, війна призвела до масового переміщення людей і порушення їхнього життя, що ускладнило для багатьох пошук та збереження роботи. Інфляція, з іншого боку, призвела до зменшення купівельної спроможності, через що людям стало складніше дозволити собі предмети першої необхідності [31].

Економічна нестабільність, спричинена війною та інфляцією, призвела до відсутності інвестицій і невизначеності щодо майбутнього, що ще більше підірвало робочу силу. Багато тенденцій, які будуть визначати працю в найближчі декілька років (2023-2025рр.), будуть або наслідками, або реакцією на ці події.

Провівши аналіз ринкової ситуації нами запропоновано 7 прогнозів тенденцій у трудовій діяльності та формуванні персоналу, які потрібно врахувати ПП «Приватна друкарня» на найближчі декілька років (табл. 3.1.)

Таблиця 3.1 – Рекомендації формування персоналу на основі прогнозів у трудовій сфері на 2023-2025 рр.

№ п/п	Назва прогнозу	Характеристика
1.	Важливе значення надається Soft Skills	Зростаюча важливість Soft Skills стане необхідною у зв'язку з автоматизацією завдань, що виконується програмним забезпеченням та штучним інтелектом. Зокрема, креативність, адаптивність та комунікаційні навички стають ще більш популярними, оскільки вони важливі та недосяжні для роботів-помічників. Соціальна навичка займатиме особливу увагу, оскільки вона зазнала спаду через соціальну ізоляцію, викликану пандемією, і стане особливо цінною, коли світ повернеться до звичайного ритму.
2	Нелінійне кар'єрне сходження	Нелінійні кар'єрні шляхи, коли люди переходять між різними ролями та галузями протягом усього свого професійного життя, стають все більш звичайними. Технології та автоматизація змінюють попит на навички, тому для людей стає важливішим удосконалювати свої м'які навички, які дозволяють їм постійно вчитися та адаптуватися протягом усієї кар'єри. Це можливість для тих, хто бажає змінити свою кар'єру, але вагається через відсутність досвіду в певній області.
3	Штучний інтелект	Штучний інтелект та автоматизація, ймовірно, будуть впроваджені для підвищення ефективності та продуктивності. Ці технології можна використовувати для автоматизації повторюваних завдань, обробки великого обсягу даних та отримання точніших прогнозів. Це надасть додаткову перевагу, оскільки дозволить співробітникам ПП «Приватна друкарня» сконцентруватися на більш складних і творчих завданнях. Зокрема, ми прогнозуємо зростання використання штучного інтелекту для HR-спеціаліста в процесі найму, наприклад, при пошуку кандидатів та перевірці резюме.
4	Психічне здоров'я	Пандемія, а потім війна в країні створили соціальну ізоляцію підкреслили важливість психічного здоров'я та благополуччя на робочому місці. Тому ПП «Приватна друкарня» необхідно надавати додаткові ресурси, пов'язані з психічним здоров'ям, для підтримки більш здорових відносин між співробітниками та їх психічного здоров'я.

Кінець таблиці 3.1

		Однією з форм цього є надання безкоштовного доступу до фахівців з психічного здоров'я для проведення терапії та сеансів усвідомленості або в межах підприємства, або через програму допомоги співробітникам. Можна почати співпрацювати з зовнішніми організаціями для проведення навчань з питань освіти щодо психічного здоров'я та запобігання вигоранню. Підтримка психічного здоров'я повинна бути адаптована до конкретних потреб підприємства та персоналу і це повинна бути постійна робота, а не разова ініціатива.
5	Програми DEI	Програми DEI допомагають уникнути дискримінації, підтримують різноманіття робочого колективу та створюють інклюзивне середовище для всіх працівників. Так як підприємство прагне надавати кращі умови праці та підтримку для жінок на шляху до кар'єрного зростання- це буде актуальний прогноз.
6	Зниження рівня безробіття	На жаль, через війну, інфляцію та економічну невизначеність в Україні масові звільнення стають все більш поширеними, особливо у технологічному секторі. що можна прослідкувати в динаміці чисельності персоналу ПП «Приватна друкарня» за 2020-2022рр. З поступовим відновленням економіки підприємство зможе знову почати приймати на роботу нових працівників.
7	Гнучкі можливості роботи залишаться актуальними	Швидкий розвиток та успішне використання технологій на робочому місці та інструментів віртуальної спільної роботи створили необхідну базу для того, щоб віддалена робота залишалася тут на довгий час. Але для ПП «Приватна друкарня» не для всіх посад це актуально, тому що технічні та виробничі посади потребують трудову діяльність на робочому місці.

Для ПП «Приватна друкарня», що прагне здійснити великий кар'єрний ріст на найближчі декілька років, розвиток Soft Skills, зокрема соціальних, буде вирішальним для успішного ведення бізнесу.

В сучасних умовах на ПП «Приватна друкарня» soft skills не тільки доповнюють hard skills та створюють нові можливості, вони ще сприяють розвитку та формуванню професійності [32].

Роль soft skills та hard skills у формуванні персоналу ПП «Приватна

друкарня» полягає в тому, що вони допомагають досягнути балансу між професійним розвитком та особистим ростом співробітників, покращити результативність роботи та сприяти успішності підприємства [33].

Hard Skills притаманні персоналу ПП «Приватна друкарня»: професійні знання, технічні навички, аналітичні навички, проектний менеджмент, інформаційні технології. Soft Skills, які найбільше притаманні персоналу ПП «Приватна друкарня»: комунікація, лідерство, емоційний інтелект, співробітництво, мотивація [33].

М'які навички сприяють ефективному спілкуванню, командній роботі та психологічному комфорту на робочому місці. Тверді навички надають необхідні технічні знання та вміння для виконання робочих завдань. Комбінація цих двох типів навичок дозволяє працівникам ефективно розвивати свої професійні компетенції та здійснювати свій особистий розвиток.

Для полегшення роботи формування персоналу на підприємстві ПП «Приватна друкарня» розроблено матрицю з hard skills та soft skills. Матриця складається з високого, середнього та низького рівня м'яких та твердих скілів.

Рекомендуємо HR- відділу та керівництву підприємства при прийомі на роботу нових працівників підбирати залежно від рівня розвитку їх hard та soft skills за допомогою матриці soft skills та hard skills (рис. 3.1) [32].

Згідно господарської діяльності ПП «Приватна друкарня», на посаду з низьким рівнем твердих навичок та високим рівнем м'яких підійде - коуч або ментор, менеджер з взаємодії з клієнтами.

На посаду з середнім рівнем твердих навичок та високим рівнем м'яких підійде - управитель зі збуту, начальник виробництва, спеціаліст з відносин з громадськістю (pr).

На посаду з високим рівнем твердих навичок та високим рівнем м'яких підійде - аналітик з питань фінансової безпеки, керівник hr-відділу, начальник відділу збуту, юристконсульт, директор.

HARD SKILLS				
		Низький рівень	Середній рівень	Високий рівень
SOFT SKILLS	Високий рівень	Тип спеціаліста, що непогано виконує свою роботу, але, зазвичай його діяльність вимагає постійного самовдосконалення. Це посада з розвиненими соціальними та комунікаційними властивостями, але з обмеженими технічними або конкретними навичками. Коуч або Ментор Менеджер з взаємодії з клієнтами	Затребуваний спеціаліст на ринку праці, що має великий потенціал для розвитку та кар'єрного зростання, потребує вдосконалення особистісних умінь та навичок Управитель зі збуту Начальник виробництва Спеціаліст з відносин з громадськістю (PR)	Найбільш затребуваний фахівець на ринку праці, якого залучають до стратегічних ініціатив. Йому властиві швидке кар'єрне зростання, професійний і особистісний розвиток. Аналітик з питань фінансової безпеки. Керівник HR-відділу Начальник відділу збуту Юристконсульт Директор
	Середній рівень	Тип спеціаліста, який виконує роботу за алгоритмом. Такий фахівець свої навички та потенціал використовує не повністю, вимагає додаткового мотивування Координатор виробничої лінії Рекрутер	Тип спеціаліста, який може відповідати вимогам роботодавця, має потенціал для розвитку, але тверді та м'які навички необхідно вдосконалювати Інженер-технолог Дизайнер Бізнес-аналітик	Тип спеціаліста, який може відповідати на різні посади, особливо в тих галузях, де технічна експертиза має велике значення. Однак, йому також слід розвивати м'які навички для успішної комунікації та співпраці в команді Інженер-електрик Програміст
	Низький рівень	Тип спеціаліста із слабким рівнем навичок. Проте важливо вдосконалити навички, які потрібні в конкретній сфері, та здобути практичний досвід для подальшого кар'єрного зростання. Сортувальник Укладальник-пакувальник Клеїльник паперу Стажер	Тип спеціаліста, який може володіти базовими технічними навичками або знаннями в обраній галузі, але не є експертом. Оператор друкарського устаткування Технічний спеціаліст із сервісу та ремонту обладнання	Тип спеціаліста, який може визначитися як технічний експерт, але може виявлятися менш ефективним у соціальних та комунікаційних ситуаціях.. Колорист Коректор Системний адміністратор

Рисунок 3.1 - Матриця підбору спеціалістів для ПП «Приватна друкарня» за рівнями soft skills та hard skills

На посаду з низьким рівнем твердих навичок та середнім рівнем м'яких підійде - координатор виробничої лінії, рекрутер.

На посаду з середнім рівнем твердих навичок та середнім рівнем м'яких підійде - інженер-технолог, дизайнер, бізнес-аналітик.

На посаду з високим рівнем твердих навичок та середнім рівнем м'яких підійде - інженер-електрик, програміст.

На посаду з низьким рівнем твердих навичок та низьким рівнем м'яких може підійти - сортувальник, укладальник-пакувальник, клеїльник паперу, стажер.

На посаду з середнім рівнем твердих навичок та низьким рівнем м'яких може підійти - оператор друкарського устаткування, технічний спеціаліст із сервісу та ремонту обладнання.

На посаду з високим рівнем твердих навичок та низьким рівнем м'яких може підійти – колорист, коректор, системний адміністратор.

На ПП «Приватна друкарня» у формуванні персоналу важливі професійні навички і знання до яких належать переважно спеціалісти, розробники, проектувальники, інженери: майстер виробництва, оператор друкарського устаткування, вибірник, клеїльник паперу, картону й виробів з них, укладальник-пакувальник, сортувальник паперового виробництва, пресувальник відходів(виробництво целюлози, паперу, картону та виробів з них, коректор (переддрукарські процеси поліграфічного виробництва), оператор електронного кольоророзділення, колорист (поліграфічне виробництво), інженер-конструктор, слюсар-складальник виробів (спец. виробництва) програміст прикладний. Від фахових та професійних навичок таких спеціалістів часто залежить успіх роботи загалом.

Певні професії на ПП «Приватна друкарня» вимагають балансу hard і soft skills. Це юристконсульт, аналітик з питань фінансово-економічної безпеки, HR-спеціаліст, начальник відділу збуту (маркетингу), управитель зі збуту. Їхні особисті якості та навички взаємодії з оточенням важливо не менше за їх професійні компетенції [34].

3.2 Застосування методики перевірки компетентностей soft skills та hard skills працівників

В процесі формування персоналу на засадах застосування впровадження Soft Skills та Hard Skills ПП «Приватна друкарня» необхідно перевірити кваліфікацію та готовність працівників до проведення необхідних змін на підприємстві. Теоретичний і практичний аналіз проблеми дозволив підприємству удосконалити методику перевірки таких можливостей у процесі роботи (рис. 3.2).

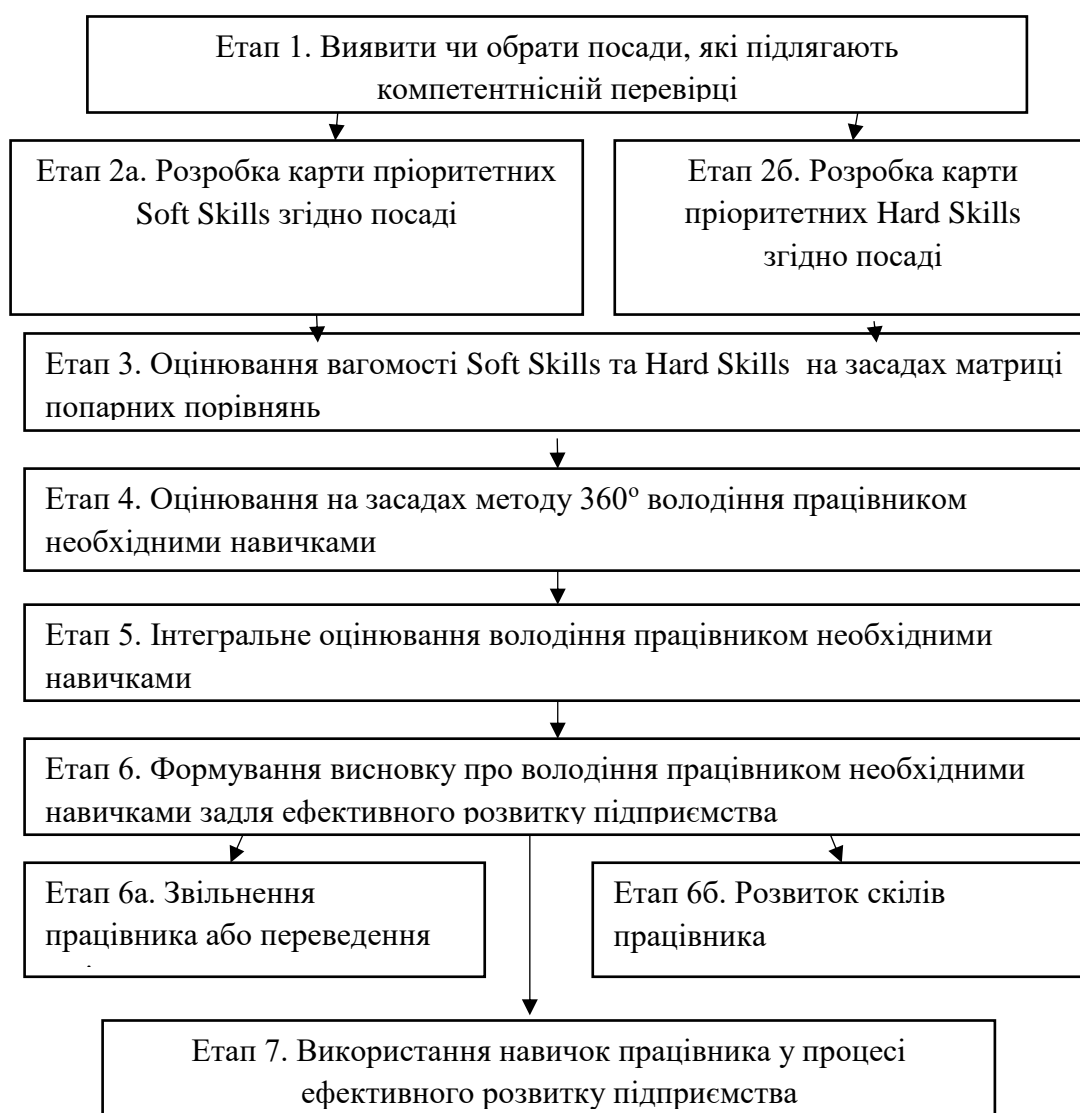


Рисунок 3.2 – Методика перевірки soft skills та hard skills працівників на ПП «Приватна друкарня»

Тобто, компетенції Soft Skills та Hard Skills працівників ПП «Приватна друкарня» необхідно перевіряти системно, якісно, повно та надійно [35].

На першому етапі необхідно виявити чи обрати посади, які підлягають перевірці на soft skills та hard skills. Це можуть бути посади різних працівників, фахівців та управлінців на різних рівнях.

Зазвичай це керівники різних рівнів управління, а також провідні експерти у функціональних сферах (виробництво, управління, фінанси, маркетинг, логістика, інновації тощо). Іншими словами, необхідно визначити посаду для перевірки та оцінки soft skills та hard skills. Для перевірки скілів на ПП «Приватна друкарня» було обрано посаду HR-спеціаліста [36].

Перевірка soft skills та hard skills працівників має проводитися із залученням спеціалізованих підрозділів, зацікавленого персоналу.

На другому етапі необхідно відобразити soft skills та hard skills обраних посадових осіб відповідно до їх посади, посади та ролі. Така карта містить перелік найважливіших soft skills та hard skills, які мають бути досить обмеженими [36].

У кожній групі soft skills та hard skills необхідно визначити до 10 ключових скілів, які найбільше потрібні в процесі професійної діяльності та організаційних змін, щоб підприємство могло ефективно розвиватися на ринку.

Третім етапом є оцінка вагомості soft skills та hard skills на засадах матриці попарних порівнянь. Для більшої достовірності результатів випробувань необхідно використовувати матрицю парного порівняння Турстона, що дозволяє аналітикам порівнювати важливість кожної навички в парах відповідно до посади та додатково оцінювати значущість кожної компетенції [36].

У таблиці 3.2 наведено приклад матриці парного порівняння для оцінки soft skills HR-спеціаліста ПП «Приватна друкарня».

Таблиця 3.2 – Матриця попарних порівнянь вагомості soft skills HR-спеціаліста ПП «Приватна друкарня»

Soft skills	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	i^2 – частота переваження параметра у рядку над параметрами у стовпцях
1. Аналітичне мислення		1	3	1	5	6	7	1	1	10	4
2. Стресостійкість	-		1	3	2	6	7	2	2	10	3
3. Навички вирішення конфліктів	-	-		3	3	6	7	3	3	10	4
4. Відповідальність	-	-	-		4	6	7	4	4	10	3
5. Адаптивність	-	-	-	-		6	6	7	5	10	1
6. Комунікабельність	-	-	-	-	-		6	6	6	10	3
7. Лідерські якості	-	-	-	-	-	-		7	7	7	3
8. Емпатія	-	-	-	-	-	-	-		8	10	1
9. Гнучкість	-	-	-	-	-	-	-	-		10	1
10. Організаторські здібності	-	-	-	-	-	-	-	-	-		0
i^1 – частота переважання параметра у стовпці над параметрами у рядках	0	0	1	0	1	5	4	0	0	8	

Для того, щоб досягнути результату було обрано 10 основних м'яких скілів, які найбільш відповідають посаді HR-спеціаліста. До основних віднесено: комунікабельність, аналітичне мислення, стресостійкість, навички вирішення конфліктів, відповідальність, адаптивність, лідерські якості, емпатія, гнучкість, організаторські здібності [37].

За допомогою табл. 3.2 сформовано рейтинг soft skills HR-спеціаліста ПП «Приватна друкарня», результати оцінювання якого перенесено в таблицю 3.3.

Таблиця 3.3 - Результати оцінювання вагомості soft skills HR-спеціаліста ПП «Приватна друкарня»

Soft skills	i^1 – частота переважання параметра у стовпці над параметрами у рядках	i^2 – частота переважання параметра у рядку над параметрами у стовпцях	i^c – сукупна частота переваг	q_j – вагомість показників, частка од.	Рейтинг показників
Комунікабельність	5	3	8	0,190	1
Організаторські здібності	8	0	8	0,190	2
Лідерські якості	4	3	7	0,167	3
Навички вирішення конфліктів	1	4	5	0,119	4
Аналітичне мислення	0	4	4	0,095	5
Стресостійкість	0	3	3	0,072	6
Відповідальність	0	3	3	0,072	7
Адаптивність	1	1	2	0,047	8
Емпатія	0	1	1	0,024	9
Гнучкість	0	1	1	0,024	10
Разом	19	23	42	1	-

За результатами видно, що ключовими м'якими навичками HR-спеціаліста TOP-5 soft skills є комунікабельність, організаторські здібності, лідерські якості, навички вирішення конфліктів та аналітичне мислення.

Останні позиції в рейтингу скілів зайняли емпатія та гнучкість.

За аналогією сформовано рейтинг hard skills HR-спеціаліста ПП «Приватна друкарня» (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 - Матриця попарних порівнянь вагомості hard skills HR-спеціаліста ПП «Приватна друкарня»

Hard skills	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	e^2 – частота переважання параметра у рядку над параметрами у стовпцях
1. Володіти навичками спілкування, як усно, так і письмово		1	1	4	5	6	7	8	9	1	3
2. Використовувати digital- технології	-		2	4	2	6	7	8	9	10	2
3. Вміти розробляти плани для розвитку персоналу	-	-		4	3	6	7	8	9	3	2
4. Володіти профільною законодавчою та нормативною базою	-	-	-		4	4	7	8	9	4	3
5. Вміти складати профільну документацію (контракти, листи тощо)	-	-	-	-		6	7	8	9	5	1
6 Організація і ведення кадрової документації	-	-	-	-	-		6	8	9	6	2
7. Володіти програмою для управління людьми	-	-	-	-	-	-		8	9	7	1
8. Здатність до побудови відносин із співробітниками на різних рівнях	-	-	-	-	-	-	-		9	8	1
9. Рекрутинг (здатність вдало підбирати персонал)	-	-	-	-	-	-	-	-		9	1
10. Вміти проводити оцінку працівників	-	-	-	-	-	-	-	-	-		0
e^1 – частота переважання параметра у стовпці над параметрами у рядках	0	0	0	3	1	4	5	7	8	1	

Для цього було виділено 10 hard skills, до яких увійшли: навички спілкування, як усно, так і письмово, робота в команді, розробка планів для розвитку персоналу, володіння профільною законодавчою та нормативною базою, вміння складати профільну документацію, організація і ведення кадрової документації, володіння програмою для управління людьми, здатність до побудови відносин із співробітниками на різних рівнях, рекрутинг (здатність вдало підбирати персонал, вміння складати оголошення про вакансію та проводити співбесіди, проводити оцінку кандидатів та вибір кандидатів), вміння проводити оцінку працівників, використовувати digital-технології

В результаті складання матриці попарних рівнянь вагомості hard skills HR-спеціаліста зроблено рейтинг цих скілів (табл. 3.5). Даний рейтинг складено від найважливішого критерію «1» до найменш важливого «10».

1. Рекрутинг (здатність вдало підбирати персонал).
2. Здатність до побудови відносин із співробітниками на різних рівнях.
3. Володіння профільною нормативно-правовою базою.
4. Організація і ведення кадрової документації.
5. Володіти програмою для управління людьми.
6. Володіти навичками спілкування, як усно, так і письмово.
7. Використовувати digital-технології.
8. Вміти розробляти плани для розвитку персоналу.
9. Вміти складати профільну документацію (контракти, листи).
10. Вміти проводити оцінку працівників.

Отже, серед soft skills у HR-спеціаліста найкраще вираженими є комунікабельність, організаторські здібності, лідерські якості навички, вирішення конфліктів та аналітичне мислення, а серед hard skills – рекрутинг (здатність вдало підбирати персонал), здатність до побудови відносин із співробітниками на різних рівнях (робота в команді на різних рівнях), володіння профільною нормативно-правовою базою, організація і ведення кадрової документації, володіння програмою для управління людьми [38].

Таблиця 3.5 - Результати оцінювання вагомості hard skills HR-спеціаліста ПП «Приватна друкарня»

Hard skills	e^1 – частота переважання параметра у стовпці над параметрами у рядках	e^2 – частота переважання параметра у рядку над параметрами у стовпцях	e^c – сукупна частота переваг	kl – вагомість показників, частка од.	Рейтинг показників
Рекрутинг (здатність вдало підбирати персонал)	8	1	9	0,200	1
Здатність до побудови відносин із співробітниками на різних рівнях	7	1	8	0,179	2
Володіння профільною нормативно-правовою базою	3	3	6	0,133	3
Організація і ведення кадрової документації	4	2	6	0,133	4
Володіти програмою для управління людьми	5	1	6	0,133	5
Володіти навичками спілкування, як усно, так і письмово	0	3	3	0,067	6
Використовувати digital-технології	0	2	2	0,044	7
Вміти розробляти плани для розвитку персоналу	0	2	2	0,044	8
Вміти складати профільну документацію (контракти, листи)	1	1	2	0,044	9
Вміти проводити оцінку працівників	1	0	1	0,023	10
Разом	29	16	45	1	-

Четвертим етапом запропонованої методики є проведення оцінки м'яких та твердих навичок на засадах методу 360°. Як показує практика, цей метод є доволі діючим та результативним, тому що потребує залучення зацікавленого персоналу на анонімній основі, який пов'язаний з ним професійною діяльністю (керівника, підлеглих) [36].

Наступним кроком є оцінка того, чи здобув працівник необхідні загальні та професійні навички за методом 360°. Цей метод досить ефективний, оскільки залучає до професійної діяльності співробітника анонімних зацікавлених осіб (керівника відділу, інших лінійних підрозділів, підлеглих).

Для того, щоб результат був об'єктивний та реалістичний необхідно залучити не менше ніж три працівника, які будуть експертами. Вони повинні бути чесними, мати досвід роботи на підприємстві та не бути у родинних стосунках з особою, яку оцінюють [39].

Фахівці отримують карту soft skills і hard skills та оцінюють кожен навичку за шкалою 0-5. Для експертів шкала пропонується наступним чином:

0 балів - навичка відсутня;

1 бал - навичка слабо розвинена та майже не застосовується співробітником;

2 бали - навичка розвинена частково, тобто лише окремі її елементи застосовується працівником;

3 бали - середній рівень розвитку навички, потрібно удосконалити скіл та підвищити рівень кваліфікації;

4 бали - працівник володіє навичкою та застосовує її не завжди;

5 балів - навичка чітко виражена та успішно використовуються працівником.

За такою 5-ти бальною шкалою обрані працівники - експерти оцінюють профіль навичок працівника, на основі якої формується середня оцінка. Нами було обрано три посади для експертів: директор, головний бухгалтер, керівник відділу збуту. Результати оцінювання м'яких навичок HR – спеціаліста висвітлені в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 - Результати оцінювання soft skills HR – спеціаліста ПП «Приватна друкарня» методом 360°

Soft skills	Директор	Керівник відділу збуту	Головний бухгалтер	Середньоарифметична оцінка, балів
Комунікабельність	4	5	4	4,7
Організаторські здібності	4	4	4	4
Лідерські якості	5	4	5	4,7
Навички вирішення конфліктів	4	5	4	4,3
Аналітичне мислення	3	4	3	3,3
Стресостійкість	4	4	4	4
Відповідальність	5	5	5	5
Адаптивність	4	4	4	4
Емпатія	4	4	3	3,7
Гнучкість	4	4	5	4,3

Найвищі оцінки по навичках: комунікабельність «4,7», лідерські якості «4,7» та організаторські здібності «4».

Середньозважену оцінку по твердих навичках розглянуто в таблиці 3.7.

Отримані висновки підтверджують, що серед м'яких навичок у HR – спеціаліста особливо виразними є відповідальність, комунікабельність та лідерські якості. За рейтингом найважливіші м'які навички були наступні: комунікабельність, організаторські здібності, лідерські якості, відповідно середньоарифметична оцінка по них «4,7», «4», «4,7».

Тому HR-спеціалісту необхідно попрацювати над удосконаленням удосконалити свої організаторські здібності.

Таблиця 3.7 - Результати оцінювання hard skills HR – спеціаліста ПП «Приватна друкарня» методом 360°

Hard skills	Директор	Керівник відділу збуту	Головний бухгалтер	Середньо-арифметична оцінка, балів
Рекрутинг	5	3	4	4
Здатність до побудови відносин із співробітниками на різних рівнях	4	5	3	4
Володіти нормативно-правовою базою	5	5	5	5
Організація і ведення кадрової документації	5	5	4	4,7
Володіти програмою для HR	4	4	4	4
Володіти навичками спілкування, як усно, так і письмово	5	5	5	5
Використовувати digital-технології	4	4	5	4,3
Вміти розробляти плани для розвитку персоналу	4	4	5	4,3
Вміти складати профільну документацію	4	4	3	3,6
Вміти проводити оцінку працівників	4	4	5	4,3

А серед твердих навичок у HR – спеціаліста найбільш виразними є – знати нормативно-правову базу, володіти навичками спілкування, як усно, так

і письмово та організація і ведення кадрової документації. За рейтингом найважливіші тверді навички були наступні: рекрутинг, здатність до побудови відносин із співробітниками на різних рівнях, знати нормативно-правову базу, відповідно середньоарифметична оцінка по них «4», «4», «5».

Тому HR-спеціалісту необхідно удосконалити свої навички в рекрутингу, а саме: розумінні процесів підбору персоналу, вмінні складати оголошення про роботу та проводити співбесіди, оцінювати кандидатів та вибирати найбільш підходящих кандидатів. а також удосконалити міжособистісні навички: здатність до побудови відносин із співробітниками на різних рівнях.

Оцінка відповідності працівника остаточно визначається шляхом врахування зважених середніх оцінок на основі їхніх вагових коефіцієнтів.

Враховуючи те, що тверді та м'які навички працівників є рівноцінними для забезпечення успішного розвитку підприємства, то для визначення інтегральної оцінки відповідності запропоновано застосувати середню геометричну, зокрема [36]:

$$I = \sqrt{I_f \cdot I_z}, \quad (3.1)$$

де I – інтегральний рівень відповідності HR-спеціаліста за усіма навичками, балів;

I_f – інтегральний рівень відповідності HR-спеціаліста за м'якими навичками, балів;

I_z - інтегральний рівень відповідності HR-спеціаліста за твердими навичками, балів.

Для інтерпретації отриманих значень інтегрального рівня відповідності працівника за усіма м'якими та твердими навичками запропоновано використовувати наступну шкалу:

- від 0 до 1,25 балів – навички або нерозвинені або відсутні;
- від 1,25 до 3,75 балів- розвинуті навички;
- більше 3,75 до 5 балів: гарно виражені та досить розвинуті навички;

Розрахувавши інтегральну оцінку рівня відповідності HR-спеціаліста за усіма м'якими та твердими навичками, результат наступний: показник за м'якими навичками $I_f = 4,2911$ бали, за твердими- $I_z=4,3088$ балів, за всіма навичками - $I = 4,142$ бали.

Наступним етапом є підбиття підсумків до формування висновку стосовно того, чи володіє HR –спеціаліст необхідними soft skills і hard skills. Згідно шкали даний результат свідчить про високий рівень відповідності за усіма навичками встановленим вимогам [36].

У випадку, якщо б м'які та тверді навички працівника повністю або переважно не відповідали встановленим вимогам, то йому б загрожувало звільнення або переведення на іншу посаду. У випадку, якщо б у працівника навички частково б не відповідали вимогам, то йому потрібно було б пройти навчання, стажування чи підвищення кваліфікації.

Методологія оцінки навичок soft skills і hard skills у HR –спеціаліста ПП «Приватна друкарня» показала, що всі навички в повній мірі відповідають встановленим вимогам. Можемо рекомендувати застосування цих навичок працівника у процесі ефективного розвитку підприємства.

3.3 Використання кар'єрограми для HR-спеціаліста на підприємстві ПП «Приватна друкарня»

Розвиток кадрового потенціалу підприємства пропонується здійснювати опираючись на soft skills і hard skills, систематично поглиблюючи та розширюючи компетенції, накопичуючи знання і досвід, удосконалюючи особисті якості через навчання, підготовку, перепідготовку, планування та просування трудової кар'єри, саморозвитку. Застосування soft skills і hard skills у кар'єрному зростанні є ключовим елементом успішної професійної кар'єри.

Кар'єрограма - це документ, який описує професійні цілі, шляхи

досягнення цих цілей, а також плани і дії для подальшого розвитку кар'єри.

Запропоновано загальний опис того, як можна створити кар'єрну програму [38]:

1. Визначення кар'єрних цілей: сформулюйте конкретні, вимірювані, досяжні, реалістичні та часові (SMART) цілі.
2. Аналіз поточного стану: визначте свої поточні навички, освіту, досвід роботи та інші фактори, що впливають на вашу кар'єру.
3. Визначення ключових компетентностей: ідентифікуйте технічні (hard skills) та м'які (soft skills) навички, необхідні для досягнення ваших цілей.
4. Вивчення можливостей розвитку: дослідіть можливості отримання нових знань та навичок, таких як курси, тренінги, сертифікати тощо.
5. Створення плану розвитку: розробіть конкретний план кроків для досягнення своїх цілей, включаючи навчання, досвід роботи та мережеві можливості.
6. Мережеві заходи: визначте можливості для мережевого зв'язку та будуйте відносини з іншими фахівцями у вашій галузі.
7. Оцінювання та адаптація: періодично оцінюйте свій прогрес, адаптуйте свій план відповідно до змін у вашому житті та кар'єрі.
8. Професійний розвиток: займайтеся постійним професійним розвитком, вивчайте нові тенденції та технології у вашій галузі.
9. Співпраця із менторами: розглядайте можливість співпраці із менторами або порадиниками для отримання конструктивного фідбеку.
10. Оцінка результатів: оцінюйте свої досягнення та зміни, які ви внесли в свою кар'єрну програму.

Ця програма може бути індивідуальною та адаптуватися відповідно до ваших унікальних цілей та обставин.

Далі в дослідженні пропонується розробити програму розвитку кадрового потенціалу підприємства. Ця програма включатиме визначення мети, завдань, напрямків і методів розвитку як окремого працівника, так і загального кадрового потенціалу підприємства (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Програма кар'єрного розвитку

№п/п	План	Завдання для працівника
1.	Ціль	Розвиток потенціалу особистості
2.	Завдання	Розвиток нових навичок; Розширення та удосконалення існуючих компетенцій; Акумулявання професійного досвіду; Особистісний зріст.
3.	Напрями	Освіта, тренінги та зміна профілю на основі професійних вмінь; Максимізація використання компетенцій працівників та підвищення рівня їхньої ефективності; Підтримка самостійного розвитку працівників; Розробка та реалізація кар'єрного плану та просування по службі відповідно до вимог до професійної компетентності.
4.	Методи	- Ознайомлення. - Способи розвитку працівників (тимчасове виконання обов'язків, постановка перед складними завданнями, ротація обов'язків, проведення перехресних тренінгів). - Консультування та коучинг. - Освіта (проходження курсів підготовки та перепідготовки працівників, підвищення кваліфікації, проходження стажування, проведення лекцій, участь у професійних семінарах, участь у конференціях, проведення майстер-класів, тренінги, групові дискусії, практичні ситуації, бізнес-симуляції, ділові та імітаційні ігри, реалізація розвиваючих проектів та завдань, індивідуальні плани розвитку, професійний інструктаж, демонстрація).

Чітке формулювання та досягнення цілей і завдань щодо розвитку кадрового потенціалу як окремого працівника, так і підприємства в цілому, становлять передумову для отримання вагомих та необхідних результатів.

Кар'єрний розвиток HR-спеціаліста можна розглядати як стратегічний план для досягнення особистих та професійних цілей у цій галузі. Запропоновано структуру дорожньої карти для розвитку HR-спеціаліста ПП «Приватна друкарня»:

- Оцінка поточного стану навичок, визначити, в яких областях спеціаліст

володієте досвідом та компетентністю.

- Визначити сильні та слабкі сторони. Розглянути, які посади або проекти цікавлять, і як їх можна досягти.

- Вибір навчальних програм, курсів або тренінгів, які допоможуть розвивати як *hard skills* (знання правових аспектів, управління персоналом) так і *soft skills* (комунікація, управління конфліктами).

- Додатково можна знайти ментора або консультанта може надати цінні поради та підтримку в розвитку.

- Регулярно здійснювати оцінку. При необхідності потрібно коригувати дорожню карту, виходячи з нових можливостей чи змін в кар'єрних цілях.

Зрозуміло, що кожний план розвитку має бути індивідуальною та адаптованою до конкретних потреб та амбіцій кожного HR-спеціаліста [39].

Кар'єрний ланцюжок у сфері HR розробляється відповідно до досвіду, освіти та особистих навичок. Відзначу, що конкретний шлях може відрізнятись в залежності від розміру підприємства, галузі та особистих кар'єрних цілей.

Під час просування вгору ланцюжком кар'єри, крім технічних знань і навичок, збільшуються інші вимоги, пов'язані з більш широким спектром компетенцій та навичок [36].

Кар'єрний ланцюжок для HR спеціаліста ПП «Приватна друкарня» складається з 4 – х сходинок (рис. 3.3):

1. Спеціаліст з найму (Recruitment Specialist):

- Проведення відбору та найму нових працівників та спеціалістів для поліграфічного виробництва.

- Ведення співбесід та оцінка потенційних кандидатів.

- Розвиток стратегій залучення та утримання талантів у сфері поліграфії, дизайну та інших функціональних відділів.

2. Спеціаліст з розвитку персоналу (Learning and Development Specialist):

- Загальна підтримка у всіх аспектах управління персоналом на поліграфічному підприємстві.

- Вирішення питань, специфічних для поліграфії, таких як управління графіком, особливості безпеки праці.
- Розробка та впровадження політик та процедур управління персоналом.
- Розробка та впровадження навчальних програм.
- Ведення тренінгів та семінарів для працівників.
- Оцінка потреб у розвитку та навчанні персоналу [37].

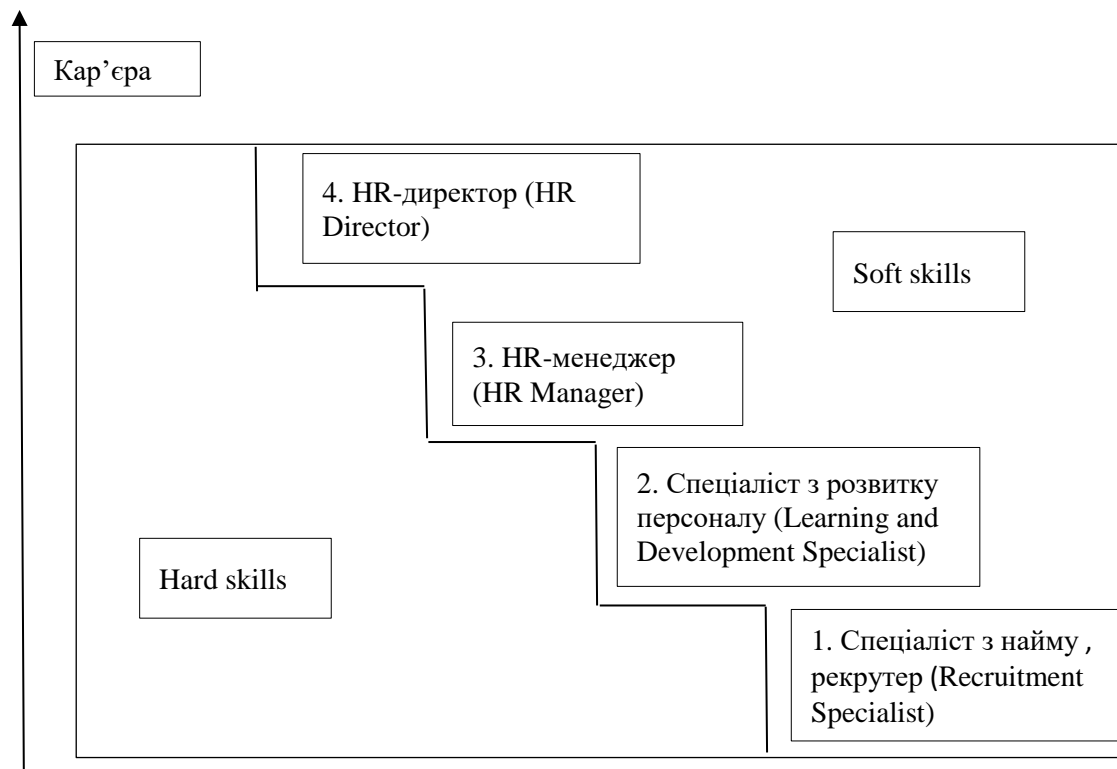


Рисунок 3.3 – Кар'єрограма для HR спеціаліста ПП «Приватна друкарня»

3. HR-менеджер (HR Manager):

- Управління відділом управління персоналом.
- Розробка стратегій управління та впровадження ініціатив у сфері HR.
- Взаємодія з вищим керівництвом для вирішення ключових питань управління персоналом.

4. HR-директор (HR Director) або Головний HR-менеджер:

- Загальне керівництво HR - відділом.
- Розробка та впровадження стратегічних ініціатив у сфері управління персоналом.
- Забезпечення відповідності HR-політики компанії вимогам законодавства.
- Участь у визначенні загальної стратегії підприємства.
- Проведення ключових переговорів та узгодження з вищим керівництвом.
- Генеральне управління всіма аспектами управління персоналом, специфічними для галузі поліграфії [38].

Основними *hard skills* для HR-спеціаліста у кар'єрному зростанні будуть: адміністративні навички, ефективне використання *digital*-технологій, оцінка та розвиток персоналу, знання законодавства та нормативів, бізнес-орієнтованість, розробка систем матеріальної і нематеріальної мотивації, знання *hr*-метрик та *hr*-аналітики, рекрутинг.

Soft skills, які необхідні для HR-спеціаліста для успішного кар'єрного зростання: організаторські здібності та самоменеджмент, гнучкість та адаптивність, емпатія, навички вирішення конфліктів, креативність, навички співпраці, дипломатичність, комунікабельність, лідерські якості.

Цей ланцюжок слугує загальним напрямком, і фахівці можуть розширювати свої знання та навички в різних областях HR, залежно від власних інтересів та потреб ПП «Приватна друкарня». На рисунку 3.3 представлені 4 рівні кар'єрного ланцюжка які необхідно пройти для просування по кар'єрних сходинках HR спеціалісту.

На кожному етапі кар'єри розподіл навичок визначається рівнем відповідальності. Під час росту в кар'єрних сходинках, важливість навичок зсувається від *hard skills* до *soft skills* (комунікативних, управлінських та стратегічних). Крім того, змінюється характер роботи: зменшується час, відведений на вирішення технічних завдань, і збільшується час, витрачений на комунікацію, прийняття рішень і т.д [39].

Висновки до розділу 3

Для створення успішної та ефективної команди на підприємстві та забезпечення її розвитку, рекомендується керівникам використовувати вдосконалений метод оцінки компетентностей працівників під час розвитку.

Цей метод відрізняється від існуючих тим, що ґрунтується на створенні картотеки потрібних *hard skills* та *soft skills* для кожного працівника. Також включає в себе визначення пріоритетів та вагомості компетентностей з використанням матриці попарних порівнянь, оцінювання працівників за методом 360 градусів щодо володіння необхідними компетентностями, розрахунок інтегрального рівня відповідності працівника за всіма компетентностями, інтерпретацію отриманих результатів та прийняття рішень щодо подальшої участі працівників у організаційних трансформаціях.

Отже, серед *soft skills* у HR-спеціаліста найкраще вираженими є комунікабельність, організаторські здібності, лідерські якості, а серед *hard skills* – фінансово-аналітичні здібності, рекрутинг, робота в команді на різних рівнях, володіння профільною нормативно-правовою базою

Серед серед м'яких навичок у HR – спеціаліста особливо виразними є відповідальність, комунікабельність та лідерські якості.

За рейтингом найважливіші м'які навички були наступні: комунікабельність, організаторські здібності, лідерські якості, відповідно середньоарифметична оцінка по них «4,7», «4», «4,7». Тому HR-спеціалісту необхідно попрацювати над удосконаленням удосконалити свої організаторські здібності.

А серед твердих навичок у HR – спеціаліста найбільш виразними є – знати нормативно-правову базу, володіти навичками спілкування, як усно, так і письмово та організація і ведення кадрової документації. За рейтингом найважливіші тверді навички були наступні: рекрутинг, здатність до побудови відносин із співробітниками на різних рівнях, знати нормативно-правову

базу, відповідно середньоарифметична оцінка по них «4», «4», «5».

Тому HR-спеціалісту необхідно удосконалити свої навички в рекрутингу, а саме: розумінні процесів підбору персоналу, вмінні складати оголошення про роботу та проводити співбесіди, оцінювати кандидатів та вибирати найбільш підходящих кандидатів. а також удосконалити міжособистісні навички: здатність до побудови відносин із співробітниками на різних рівнях.

Розрахувавши інтегральну оцінку рівня відповідності HR-спеціаліста за усіма м'якими та твердими навичками, результат показав $I = 4,142$ бали. Згідно шкали даний результат свідчить про високий рівень відповідності за усіма навичками встановленим вимогам.

У випадку, якщо б м'які та тверді навички працівника повністю або переважно не відповідали встановленим вимогам, то йому б загрожувало звільнення або переведення на іншу посаду. У випадку, якщо б у працівника навички частково б не відповідали вимогам, то йому потрібно було б пройти навчання, стажування чи підвищення кваліфікації.

Методологія оцінки навичок soft skills і hard skills у HR –спеціаліста ПП «Приватна друкарня» показала, що всі навички в повній мірі відповідають встановленим вимогам. Можемо рекомендувати застосування цих навичок працівника у процесі ефективного розвитку підприємства.

Запропоновано та розроблено кар'єрний ланцюжок для HR спеціаліста ПП «Приватна друкарня» складається з 4 – х сходинок: 1. Спеціаліст з найму, рекрутер; 2. Спеціаліст з розвитку персоналу; 3. HR-менеджер; 4. HR-директор або Головний HR-менеджер.

ВИСНОВКИ

На робочому місці важливі як «жорсткі», так і «м'які» навички. Співвідношення яких залежить від посади. Hard skills підтверджуються дипломами та сертифікатами, а якщо працівник не матиме професійних навичок, він просто не зможе працювати. Але багато хто думає, що володіння hard skills - це головне, а до soft skills ставляться несерйозно.

Опанувавши soft і hard skills, дасть можливість добре виконувати свої обов'язки, грамотно вибудовувати комунікацію, працювати в команді і виявляти лідерські якості - тобто бути ефективним і продуктивним у будь-яких обставинах.

Для того, щоб бути компетентним професіоналом необхідно вдало поєднувати навички Soft та Hard skills. «М'які» навички важливі не менше за «тверді», і ті й інші краще розвивати вже в підлітковому віці. Тільки синергетично ці компетенції можуть дати максимально ефективний результат. Починати розвивати навички потрібно якомога раніше, але удосконалювати протягом всього життя.

Щоб удосконалювати професійні якості співробітників, використовують курси підвищення кваліфікації та спеціальні навчальні програми. Для таких навичок характерна сегментація на кілька рівнів складності. Після вивчення кожного рівня, співробітники складають іспит, проходять тестування та атестацію. Щоб довести hard skills до автоматизму, потрібна щоденна практика під час роботи. Soft skills купуються на особистому досвіді протягом усього життя. Основи навичок закладаються ще у дитинстві. Прискорити їх розвиток допомагають спеціальні тренінги, майстер-класи, спілкування та нетворкінг. Самонавчання та розвиток на роботі, корпоративні програми навчання приносять велику користь у формування soft skills.

Хоч як суворо це звучало, кожен співробітник цінний рівно настільки, наскільки важливими є його «м'які» та «тверді» професійні навички.

Припустимо, у вас є співробітник, який процвітає в практичних або технічних аспектах своєї роботи, але його поведінка викликає дискомфорт у його колег і ваших клієнтів. І тут це не дуже позитивний імідж для вашого бізнесу. Крім того, це може створити дуже токсичне та нещасливе робоче середовище для всіх учасників.

Розвиток позитивної та продуктивної робочої культури має бути у центрі уваги кожного бізнес-лідера та менеджера. Співробітники, які мають гарне поєднання м'яких і жорстких навичок, з більшою ймовірністю досягнуть успіху в обраних ними областях. Вони не лише здатні демонструвати свої професійні навички, а й можуть добре працювати з іншими. Перший допомагає їм набути необхідні для роботи навички, а другий допомагає налагоджувати зв'язки та встановлювати міцні зв'язки з іншими однодумцями, які можуть допомогти їм досягти успіху.

Коли співробітники можуть працювати разом для досягнення загальної професійної мети чи завдання, це створює ідеальну гармонію на робочому місці та підвищує моральний дух, продуктивність та ефективність.

Щоб змусити світ обертатися, потрібні всі типи талантів та типів особистості. Публічний виступ дуже схоже навчання грі на музичному інструменті. Для деяких людей це відбувається природним чином. Іншим доводиться багато працювати над цим. Зрештою, чим більше часу та зусиль витратити на вдосконалення нової навички, тим краще вона виходитиме. Такий драйв та завзятість в особистому житті можна перенести і у професійне життя.

Поліграфічний бізнес є матеріально-технічною базою видавничої справи й інфраструктурним (допоміжним) для інших видів бізнесу – легкої промисловості, реклами, торгівлі тощо. Цей соціально вагомий сектор економіки, здебільшого, орієнтований на кінцевого споживача, які забезпечують приблизно 68 тис. робочих місць [16, с.103].

«Приватна друкарня» – поліграфічне підприємство повного технологічного циклу з вироблення картонної упаковки, коробок, боксів та

іншої пакувальної продукції з картону.

Проаналізувавши основні показники господарської діяльності підприємства можна сказати, що підприємство прибуткове, стабільно працює на ринку вже багато років.

Чистий дохід від реалізації продукції з кожним роком збільшувався: у 2021 р. порівняно з 2020р. на 19,5%, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. збільшився на 22,2 %. збільшення чистого доходу показує позитивну тенденцію, оскільки збільшення обсягу реалізації продукції дає збільшення чистого доходу, а це забезпечує підприємству прибутковість.

Середня кількість працівників, за аналізом звітностей, протягом досліджуваного періоду мала тенденцію до спадання на 6% в 2021 р., та на 7,1% в 2022 році в порівнянні з 2020 р.

Кількість відпрацьованих годин одним працівником у 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшилась на 7,98 год, тобто один робочий день. В 2022 році відпрацьовано менше людино-годин. Це спричинено зменшенням чисельності працівників в 2022 році та зменшенням на 1 робочий день.

В 2022 році кількість працівників зменшилася на 9 осіб (скоротили: операторів друкарського устаткування, клеїльників паперу, картону й виробів).

Така тенденція пов'язана з нестабільною економічною ситуацією в Україні, з початку повномасштабної війни, що спричинила великі простой виробництва та надання поліграфічних послуг.

Фонд оплати праці штатних працівників впродовж 2020-2022 рр. має змінний характер, в тому числі фонд основної заробітної плати у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшився на 50,79 %, а у 2022р. порівняно з 2021 р. зменшився на 7,46 %. Фонд додаткової заробітної плати в 2021 р. зменшився на 76,7 % а в 2022р. збільшився на 24,6 %.

В 2022 році середньомісячна зарплата одного працівника становила приблизно 7275 грн.

Для безперервного зросту на ПП «Приватна друкарня», досягнення

бажаних прибуткових результатів та покращення інших показників, підприємство має вносити великий вклад в людей, які у нього працюють.

Для безперервного зросту на ПП «Приватна друкарня», досягнення бажаних прибуткових результатів та покращення інших показників, підприємство має вносити великий вклад в людей, які у нього працюють.

Так як на підприємстві ПП «Приватна друкарня» при формуванні персоналу не застосовуються технології та методики на засадах hard skills та soft skills. тому в подальшому рекомендуємо при формуванні персоналу звертати увагу на аспекти чи особливу методику, враховуючи як тверді, так і м'які навички.

Зроблено аналіз прогнозів у трудовій сфері на 2023-2025 рр. і рекомендовано врахувати ПП «Приватна друкарня» при формування персоналу. Сформовано наступні прогнози: важливе значення надаватиметься Soft Skills, нелінійне кар'єрне сходження, штучний інтелект, психічне здоров'я, програми DEI, зниження рівня безробіття, гнучкі можливості роботи залишаться актуальними.

Для полегшення роботи для HR- відділу та керівництва підприємства запропоновано матрицю підбору спеціалістів за рівнями soft skills та hard skills та наведені конкретні фахові посади підприємства.

Розроблена методика перевірки soft skills та hard skills працівників на ПП «Приватна друкарня», яка включає в себе наступні етапи:

1. Виявити чи обрати посади, які підлягають компетентнісній перевірці.
2. Розробка карти пріоритетних soft skills та hard skills згідно посаді.
3. Оцінка агомості Soft Skills та Hard Skills на засадах матриці попарних порівнянь.
4. Оцінка на засадах методу 360о володіння працівником необхідними навичками.
5. Інтегральне оцінювання володіння працівником необхідними навичками.

6. Формування висновку про володіння працівником необхідними навичками задля ефективного розвитку підприємства (звільнення працівника, переведення або розвиток скілів).

7. Використання навичок працівника у процесі ефективного розвитку підприємства.

Для перевірки скілів на ПП «Приватна друкарня» було обрано посаду HR-спеціаліста. Складено карти, які містять перелік з 10-ти найважливіших soft skills та hard skills,

За результатами видно, що ключовими м'якими навичками HR-спеціаліста TOP-5 soft skills є комунікабельність, організаторські здібності, лідерські якості, навички вирішення конфліктів та аналітичне мислення.

Останні позиції в рейтингу скілів зайняли емпатія та гнучкість. В 5-ку найважливіших твердих навичок увійшли: обов'язки рекрутера, здатність до побудови відносин із співробітниками на різних рівнях, володіти нормативно-правовою базою, організація і ведення кадрової документації, володіти програмою для управління людьми.

Отже, серед soft skills у HR-спеціаліста найкраще вираженими є комунікабельність, організаторські здібності, лідерські якості, а серед hard skills – фінансово-аналітичні здібності, рекрутинг, робота в команді на різних рівнях, володіння профільною нормативно-правовою базою.

Проведено оцінку м'яких та твердих навичок на засадах методу 360°, для цього було обрано три посади для експертів: директор, головний бухгалтер, керівник відділу збуту. В результаті оцінювання серед м'яких навичок у HR – спеціаліста особливо виразними є відповідальність «5», комунікабельність «4,7» та лідерські якості «4,7». За рейтингом важливості визначено, що найважливіші м'які навички були наступні: комунікабельність, організаторські здібності, лідерські якості, відповідно середньоарифметична оцінка по них склала «4,7», «4», «4,7». Тому HR-спеціалісту необхідно попрацювати над удосконаленням навички організаторських здібностей.

А серед твердих навичок у HR – спеціаліста найбільш виразними є – знати нормативно-правову базу «5», володіти навичками спілкування, як усно, так і письмово «5» та організація і ведення кадрової документації «4,7». За рейтингом найважливіші тверді навички були визначені наступні: рекрутинг, здатність до побудови відносин із співробітниками на різних рівнях, знати нормативно-правову базу, відповідно середньоарифметична оцінка по них у HR- спеціаліста - «4», «4», «5». Тому HR-спеціалісту необхідно удосконалити свої навички в рекрутингу, а саме: розумінні процесів підбору персоналу, вмінні складати оголошення про роботу та проводити співбесіди, оцінювати кандидатів та вибирати найбільш підходящих кандидатів. а також удосконалити міжособистісні навички: здатність до побудови відносин із співробітниками на різних рівнях.

Розрахувавши інтегральну оцінку рівня відповідності HR-спеціаліста за усіма м'якими та твердими навичками, результат наступний: показник за м'якими навичками $I_f = 4,2911$ бали, за твердими- $I_z = 4,3088$ балів, за всіма навичками - $I = 4,142$ бали. Згідно шкали даний результат свідчить про високий рівень відповідності за усіма навичками встановленим вимогам.

У випадку, якщо б у працівника навички частково б не відповідали вимогам, то йому потрібно було б пройти навчання, стажування чи підвищення кваліфікації.

Методологія оцінки навичок *soft skills* і *hard skills* у HR –спеціаліста ПП «Приватна друкарня» показала, що всі навички в повній мірі відповідають встановленим вимогам. Можемо рекомендувати застосування цих навичок працівника у процесі ефективного розвитку підприємства.

Запропоновано та розроблено кар'єрний ланцюжок для HR спеціаліста ПП «Приватна друкарня» складається з 4 – х сходинок: 1. Спеціаліст з найму, рекрутер; 2. Спеціаліст з розвитку персоналу; 3. HR-менеджер; 4. HR-директор або Головний HR-менеджер.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1 Зоткін А. О., Натейкіна Ю. О. Компетентностний підхід в управлінні персоналом. URL: <https://research-journal.org/economical/kompetentnostnyj-podход-v-upravlenii-personalom>.

2 Вербовська Л. С. До вибору методу набуття компетенцій як головної складової розвитку персоналу. *Економічний простір* №151, 2019, с-123-133. DOI 10.32782/2224-6282/151-11

3 Державний стандартпочаткової освіти. (2018). Затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 21 лютого 2018 р. No 87. <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-derzhavnogo-standartu-pochatkovoyi-osviti>

4 Про затвердження Національної рамки кваліфікацій.(2011). URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-%D0%BF>

5 Рівні національної рамки кваліфікацій URL: <https://mon.gov.ua/ua/osvita/nacionalna-ramka-kvalifikacij/rivni-nacionalnoyi-ramki-kvalifikacij>

6 Ковтунець В. Поліщук Н. (2021). Кваліфікації, результати навчання та компетенції. Термінологічні проблеми. *Міжнародний науковий журнал університетів та лідерства*, (12), 53-65. URL: <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2021-12-2-53-65>

7 Закон України «Про освіту».(2017). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2145-1>.

8 Компетенція» та «компетентність». У чому різниця? URL: <http://metod.gi.edu.ua/resursy/navchayemos/item/21-kompetentsiia-ta-kompetentnist-u-chomu-riznytsia>

9 Знання, уміння, навички – в чому різниця? URL: <https://chk.dcz.gov.ua/publikaciya/znannya-uminnya-navychky-v-chomu-riznytsya>

10 Qualifications Framework for lifelong learning (2017/C 189/03). *Official*

Journal of the European Union Information and Notices. Volume 60 15 June 2017.
p.15-28.<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=OJ:C:2017:189:FULL&from=EN>

11 Gervais, J. (2016). The operational definition of competency-based education. *The Journal of Competency-based Assessments*, 1, 2, 98-106. URL: DOI: 10.1002/cbe2.1011

12 After The Promotion: Why HR Must Prioritise The Development of Soft Skills Over Hard Skills URL:<https://www.coachhub.com/en/blog/hr-must-prioritize-the-development-of-soft-skills-over-hard-skills/>

13 Hard Skills Vs. Soft Skills URL:
<https://www.looprecruiting.com/insights/loop-blog/hard-skills-vs-soft-skills>

14 Preston, J. (2017). *Competence Based Education and Training (CBET) and the End of Human Learning: The Existential Threat of Competency*. Springer, 119p.

15 Коваленко Н.Д. Аналіз людського капіталу підприємства як ключової компетенції / Н.Д. Коваленко, А.П. Должикова // *Економічний простір* - №75 – 2013 – С. 191-199.

16 Тимошик В. Компетентнісний підхід в оцінюванні трудових ресурсів підприємства. *Галицький економічний вісник*, № 6 (61) 2019
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.06

17 Що таке hard skills і soft skills: як нас оцінює роботодавець URL:
<https://eduhub.in.ua/news/shcho-take-hard-skills-i-soft-skills-yak-nas-ocinyuye-robotodavec>

18 Що таке Hard Skills та Soft Skills? URL:
<https://www.globallogic.com/ua/insights/blogs/soft-hard-skills-what-important/>

19 Що таке hard і soft skills? В чому різниця? Що важливіше? URL:
<https://zhy.dcz.gov.ua/publikaciya/shcho-take-hard-i-soft-skills-v-chomu-riznytsya-shcho-vazhlyvishe>

20 Сучасні назви Soft і Hard skills – що це? URL:
<https://stsaltiv.gov.ua/useful-info/suchasni-nazvi-soft-i-hard-skills--scho-tse>

- 21 Сучасні назви Soft і Hard skills – що це? URL: <https://stsaltiv.gov.ua/useful-info/suchasni-nazvi-soft-i-hard-skills--scho-tse>
- 22 DuBrin A. Essentials of Management. Mason, OH: South-Western Cengage Learning. 2008.
- 23 David Finegold 7Implications for Education and Training URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK4062/>
- 24 James Heckman The Hard Evidence on Soft Skills URL: <https://www.thedialogue.org/blogs/2012/01/the-hard-evidence-on-soft-skills/>
- 25 Портланд Ю. Що таке soft skills і чому вони такі важливі для кар'єри? URL: <https://dnevnykuspeha.com/rabota-i-karera/chto-takoe-soft-skills-i-pochemu-oni-tak-vazhnyi-dlyakareryi.html>
- 26 Синиченко А. В. Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом. Фінанси ,облік банки. 2016. № 1. С. 288–294.
- 27 Soft and Hard Skills: Що важливіше? Розповідь одного рекрутера URL: <https://www.globallogic.com/ua/insights/blogs/soft-hard-skills-what-important/>
- 28 Competency-based learning. The glossary of education reform. <https://www.edglossary.org/competency-based-learning>.
- 29 Приватна друкарня URL: <https://pryvatna.com.ua/uk/>
- 30 Clotilda, M. (2021). 10 things you need to know about Competency-based Assessments. Creatrixcampus. <http://www.creatrixcampus.com/blog/10-things-you-need-know-about-competency-based-assessments>
- 31 ISCED, UNESCO.(2011) International Standard Classification of Education (ISCED) 2011. <http://uis.unesco.org/en/topic/international-standard-classification-education-isced>.
- 32 Kennedy, D. (2007). Writing and Using Learning Outcomes A Practical Guide. Quality Promotion Unit, UCC, 2007.53 p. <https://cora.ucc.ie/handle/10468/1613>.
- 33 Наход С. А. Значущість “soft skills” для професійного становлення майбутніх фахівців соціономічних професій. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова*. Серія 5. Педагогічні

науки: реалії та перспективи, 2018. № 63. С. 131–135.

34 Коляда Н., Кравченко О. Практичний досвід формування “soft skills” в умовах закладу вищої освіти. *Актуальні питання гуманітарних наук*, 2020. № 3(27). С. 137–145.

35 Welldone. What is Soft Skills? What’s the difference between Soft and Hard Skills? 2017. URL: <https://www.welldone.org.ua/shho-take-soft-skills-v-chomu-riznitsya-soft-i-hard-skills/>.

36 Мельник О.Г. Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій: [монографія] / О.Г. Мельник. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2010. – 344 с.

37 Кушмар, Л., Колот, Л., & Дубініна, О. (2020) Формування SOFT SKILLS на основі Business Partner (Пірсон). *Сучасні дослідження з іноземної філології*. № 18, 309-320. URL: <http://respacoll.uzhnu.edu.ua/article/view/213963>

39 Морозова М. Розвиток soft skills у майбутніх фахівців економічних спеціальностей. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2021. Випуск 42. Том 2. С. 185–189. DOI <https://doi.org/10.24919/2308-4863/42-2-31>.