

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Вдосконалення управлінської діяльності керівника у системі
стратегічного HR-інжинірингу організації
(на прикладі ПП «ПЛАСТ МОУЛД», м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма HR-інжиніринг у бізнес-економіці

КВБІНЕ. 023301.01.04.00

Виконала
студентка 2 курсу
група БІНЕМз-23-1



Дар'я КОВАЛЬ

Керівник
канд. екон. наук, доцент



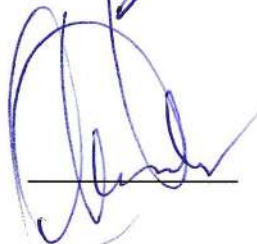
Оксана ЧЕРНУШКІНА

Нормоконтролер
канд. екон. наук



Олена МАНТУР-ЧУБАТА

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



Михайло ВЕДЕРНІКОВ

17 травня 2024 р.

Хмельницький 2024

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 _____ HR-інжиніринг у бізнес-економіці

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Михайло ВЕДЕРНІКОВ

26 серпня 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Коваль Дар'я Олегівна

1. Тема роботи: «Вдосконалення управлінської діяльності керівника у системі стратегічного HR-інжинірингу організації (на прикладі ПП «ПЛАСТ МОУЛД», м. Хмельницький)».

Керівник роботи Чернушкіна О. О., канд. екон. наук, доцент

Затверджено наказом ректора університету від «26» серпня 2024 р. № 60 .

2. Строк подання студентом роботи на кафедру: 06.12.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: монографії та фахові наукові публікації вітчизняних та зарубіжних науковців, які спеціалізуються на питаннях діяльності керівників у системі стратегічного HR-інжинірингу організації, дані фінансової та статистичної звітності ПП «ПЛАСТ МОУЛД», наукові джерела мережі Інтернет.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1. Теоретико-методичні основи управлінської діяльності керівника у системі стратегічного HR-інжинірингу організації. 2. Аналіз управлінської діяльності керівника у системі стратегічного HR-інжинірингу ПП «ПЛАСТ МОУЛД». 3. Напрями удосконалення управлінської діяльності керівника у системі стратегічного HR-інжинірингу ПП «ПЛАСТ МОУЛД»

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень)

1. Структурування морфологічних одиниць поняття «пріоритетне завдання управлінської діяльності». 2. Характерні риси управлінських рішень. 3. Вплив диджиталізації на управлінську діяльність. 4. Напрями диджиталізації HR-

інжинірингу. 5. Техніко- економічні показники діяльності ПП «ПЛАСТ МОУЛД» за 2021 - 2023 рр. 6. Обґрунтування розвитку управлінської компетентності керівників ПП «ПЛАСТ МОУЛД». 7. Профіль компетентності управлінської діяльності керівників ПП «ПЛАСТ МОУЛД». 8. Модель визначення стратегії організаційної підтримки управлінської діяльності керівників ПП «ПЛАСТ МОУЛД». 9. Аналіз діяльності заступника директора з економіки ПП «ПЛАСТ МОУЛД». 10. Результати оцінювання кадрового резерву на посаду керівника ПП «ПЛАСТ МОУЛД». 11. Результати оцінювання компетентності претендентів кадрового резерву на посаду керівника ПП «ПЛАСТ МОУЛД».

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

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

7. Дата видачі завдання «26» серпня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва розділу кваліфікаційної роботи	Строк виконання	Примітка
Теоретичний розділ	21.10.2024 р. - 10.11.2024 р.	Виконано
Аналітично-дослідницький розділ	11.11.2024 р. - 20.11.2024 р.	Виконано
Проектно-рекомендаційний розділ	21.11.2024 р. - 30.11.2024 р.	Виконано
Рецензування роботи	01.12.2024 р. - 05.12.2024 р.	Виконано
Підготовка роботи до захисту (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	06.12.2024 р. - 10.12.2024 р.	Виконано
Захист кваліфікаційної роботи	11.12.2024 р. - 27.12.2024 р.	

Студент


Підпис

Дар'я КОВАЛЬ

Керівник кваліфікаційної роботи


Підпис

Оксана ЧЕРНУШКІНА

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота «Вдосконалення управлінської діяльності керівника у системі стратегічного HR-інжинірингу організації (на прикладі ПП «ПЛАСТ МОУЛД», м. Хмельницький)».

Виконала студентка гр. БІНЕМз-23-1 Коваль Д.О., керівник Чернушкіна О. О., канд. екон. наук, доцент.

Обсяг – 67 с., 17 рис., 33 табл., 32 джерела.

Ключові слова: управлінська діяльність керівника організації, управлінські рішення, диджиталізація, стратегія організаційної підтримки управлінської діяльності, збалансована система показників, кадровий резерв керівників.

Мета кваліфікаційної роботи – дослідження та розробка підходів до вдосконалення управлінської діяльності керівника у системі стратегічного HR-інжинірингу організації для підвищення ефективності управлінських рішень, підвищення управлінської компетенції та забезпечення відповідності стратегічних цілей організації сучасним викликам і вимогам.

Об'єктом дослідження є процес управлінської діяльності керівника організації.

У першому розділі наведено теоретико-методичні основи управлінської діяльності керівника у системі стратегічного HR-інжинірингу організації.

У другому розділі здійснено аналіз управлінської діяльності керівника у системі стратегічного HR-інжинірингу ПП «ПЛАСТ МОУЛД».

Третій розділ присвячено напрямкам удосконалення управлінської діяльності керівника у системі стратегічного HR-інжинірингу ПП «ПЛАСТ МОУЛД», а саме: обґрунтовано стратегію організаційної підтримки управлінської діяльності керівника; рекомендовано застосування збалансованої системи показників для розроблення стратегії матеріального стимулювання керівників ПП «ПЛАСТ МОУЛД»; запропоновано формування кадрового резерву керівників ПП «ПЛАСТ МОУЛД» на засадах запровадження матриці парних порівнянь.

17.12.2024р.

Дата

Підпис

ЗМІСТ

	С.
Вступ	5
1 Теоретико-методичні основи управлінської діяльності керівника у системі стратегічного HR-інжинірингу організації	8
1.1 Теоретичні аспекти управлінської діяльності керівника організації	8
1.2 Новітні підходи до формування моделі прийняття управлінських рішень.....	14
1.3 Вплив диджиталізації на управлінську діяльність у системі стратегічного HR-інжинірингу організації	20
Висновки до розділу 1	26
2 Аналіз управлінської діяльності керівника у системі стратегічного HR-інжинірингу ПП «ПЛАСТ МОУЛД»	28
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників	28
2.2 Дослідження напрямів розвитку управлінської компетентності керівників ПП «ПЛАСТ МОУЛД»	33
2.3 Оцінювання інформаційної підтримки управлінської діяльності керівників ПП «ПЛАСТ МОУЛД»	38
Висновки до розділу 2	43
3 Напрями удосконалення управлінської діяльності керівника у системі стратегічного HR-інжинірингу ПП «ПЛАСТ МОУЛД»	45
3.1 Обґрунтування стратегії організаційної підтримки управлінської діяльності керівника	45
3.2 Застосування збалансованої системи показників для розроблення стратегії матеріального стимулювання керівників ПП «ПЛАСТ МОУЛД»	50
3.3 Формування кадрового резерву керівників ПП «ПЛАСТ МОУЛД» на засадах запровадження матриці парних порівнянь.....	57
Висновки до розділу 3	63
Висновки	65
Перелік джерел посилання	68
Додатки	72

ВСТУП

Ефективне управління вимагає, по-перше, правильного розуміння природи об'єкта управління і, по-друге, використання інструментів управління, що відповідають цій природі. На сьогоднішній день розуміння природи підприємства зазнало значного зсуву від механістичної моделі підприємства, через біологічну модель до соціокультурної моделі, яку можна назвати парадигмою. У сфері використання відповідних цій природі управлінських інструментів спостерігається тенденція до технологізації управління, що супроводжується широким застосуванням управлінських технологій. Ця тенденція стає все більш очевидною. Тому питання про зміст і призначення управлінської діяльності керівника у системі стратегічного HR-інжинірингу організації потребує уточнення, оскільки управлінські технології мають велике значення для трансформації управління організацією.

Процес глобалізації та інтеграції, як етап постіндустріального розвитку світу, характеризується прискореним темпом змін у всіх сферах суспільного життя. Економічна трансформація, що охоплює всі напрями економічної діяльності, проявляється через загострення конкуренції, глобалізацію виробництва, перехід до інноваційного розвитку та ринкові перетворення. Зміни, які відбуваються у сучасному виробництві, спричиняють переосмислення пріоритетних напрямів економічного розвитку. Іншими словами, ці зміни акцентують увагу на ролі людини в економічній системі.

З огляду на довгострокові інтереси розвитку підприємства, відповідний рівень компетентності керівників виводить управління людськими ресурсами на одне з ключових місць серед пріоритетних напрямів діяльності організації. У зв'язку з цим особливо важливим стає обґрунтування управлінської діяльності керівників.

Проблеми управлінської діяльності керівника досліджували багато вчених та теоретиків менеджменту, серед яких варто виділити таких ключових науковців:

Балановська Т., Варава Л., Вебер М., Друкер П., Левицький В., Мейо Е., Михайліченко М., Мінцберг Г., Олійниченко О., Подольчак Н., Савельєва В., Сардак О., Старовірець А., Тейлор Ф., Троян А., Файоль А., Ястремська О. Проте, молодослідженими залишаються питання вдосконалення управлінської діяльності керівника у системі стратегічного HR-інжинірингу організації, вирішення яких дозволить підвищити ефективність управлінських процесів, оптимізувати роботу з персоналом, забезпечити гармонізацію стратегічних цілей організації з індивідуальним розвитком працівників та створити умови для довгострокового зростання й конкурентоспроможності організації.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження та розробка підходів до вдосконалення управлінської діяльності керівника у системі стратегічного HR-інжинірингу організації для підвищення ефективності управлінських рішень, підвищення управлінської компетентності та забезпечення відповідності стратегічних цілей організації сучасним викликам і вимогам.

Для досягнення мети в роботі поставлені та вирішені такі завдання:

- теоретичні аспекти управлінської діяльності керівника організації;
- узагальнити новітні підходи до формування моделі прийняття управлінських рішень;
- обґрунтувати вплив диджиталізації на управлінську діяльність у системі стратегічного HR-інжинірингу організації;
- здійснити аналіз управлінської діяльності керівника у системі стратегічного HR-інжинірингу ПП «ПЛАСТ МОУЛД»;
- розробити практичні рекомендації щодо удосконалення управлінської діяльності керівника у системі стратегічного HR-інжинірингу ПП «ПЛАСТ МОУЛД».

Об'єктом дослідження є процес управлінської діяльності керівника організації.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та прикладні аспекти управлінської діяльності керівника у системі стратегічного HR-інжинірингу організації.

Теоретико-методологічною основою дослідження стали такі методи: системний аналіз – для вивчення теоретико-методичних основ управлінської діяльності керівника у системі стратегічного HR-інжинірингу організації; статистичний та економічний аналіз – для оцінки управлінської діяльності керівника у системі стратегічного HR-інжинірингу ПП «ПЛАСТ МОУЛД»; графічні методи – для онаочнення пояснення досліджуваних явищ; метод теорії нечітких множин – для обґрунтування стратегії організаційної підтримки управлінської діяльності керівника; збалансована система показників – для розроблення стратегії матеріального стимулювання керівників ПП «ПЛАСТ МОУЛД»; матриця парних порівнянь – для формування кадрового резерву керівників ПП «ПЛАСТ МОУЛД» на засадах запровадження.

Інформаційну базу дослідження становлять монографії та фахові наукові публікації вітчизняних та зарубіжних науковців, які спеціалізуються на питаннях діяльності керівників у системі стратегічного HR-інжинірингу організації, дані фінансової та статистичної звітності ПП «ПЛАСТ МОУЛД», наукові джерела мережі Інтернет тощо.

Практична цінність дослідження полягає в тому, що теоретико-методологічні напрацювання з удосконалення діяльності керівників у системі стратегічного HR-інжинірингу організації були трансформовані в конкретні прикладні рекомендації.

Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, переліку джерел посилання (32 найменування), містить 33 таблиці та 17 рисунків; обсяг основного тексту складає 67 сторінок.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО HR - ІНЖИНІРИНГУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Теоретичні аспекти управлінської діяльності керівника організації

Для визначення поняття «управлінська діяльність» необхідно здійснити його декомпозицію. Аналіз діяльності з управління персоналом варто розпочати з розгляду базового елемента – поняття «управління». Цей термін має широке застосування в різних сферах людського життя. В економічній літературі поняття «управління» трактується з різних точок зору, залежно від контексту та предмету дослідження (таблиця 1.1) [1].

Таблиця 1.1 - Характеристика змісту поняття «управління»

Контекст	Зміст поняття «управління»
Функціональна сфера діяльності	«Процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для формулювання та досягнення цілей організації». «Процес, який має цілеспрямований характер і здійснюється суб'єктом управління по відношенню до об'єкта управління, шляхом застосування методів і виконання певних функцій, які сприяють досягненню бажаних результатів». «Діяльність, спрямована на визначення, організацію, контроль і координацію об'єктів управління відповідно до поставлених цілей».
Вплив однієї системи на іншу	«Вироблення і реалізація цілеспрямованих і керуючих впливів на об'єкт (систему), включаючи збір, передачу і обробку необхідної інформації, а також прийняття і реалізацію відповідних рішень». «Здійснення впливу на керовану систему з метою забезпечення її необхідної поведінки». «Вплив на все, що суб'єкт прагне підпорядкувати своїй волі, змінити, перетворити, зорієнтувати для досягнення своїх цілей». «Систематичний і цілеспрямований вплив на об'єкт для забезпечення його життєдіяльності та досягнення кінцевих цілей (результатів)». «Безперервний процес впливу на колективи людей з метою організації та координації їхньої діяльності в процесі виробництва для досягнення найкращих результатів при найменших витратах».
Взаємодія між суб'єктами	«Взаємодія між суб'єктами, в якій один з них перебуває в позиції суб'єкта управління, а інший - в позиції об'єкта управління».
Керівний орган	«Великий підрозділ найвищих органів управління, департамент». «Цілеспрямована діяльність суб'єктів усіх рівнів, спрямована на організацію функціонування і розвитку системи».
Професійна діяльність суб'єкта	«Спеціалізована діяльність суб'єкта, яка є насамперед роботою над людьми, трудова діяльність яких є об'єктом управлінського впливу». «Спеціалізована діяльність з перетворення неорганізованого натовпу в ефективно злагоджену, цілеспрямовану і продуктивну групу».

Аналізуючи сутність поняття «управління», можна виділити кілька підходів до його визначення. Згідно з першим підходом, управління розглядається як процес, що включає основні функції: планування, організацію, координацію, мотивацію та контроль. Другий підхід трактує управління як вплив однієї системи на іншу. Третій акцентує увагу на взаємодії суб'єктів, де підкреслюється нерозривний зв'язок між прямими та зворотними впливами. Четвертий підхід визначає орган управління, який може охоплювати як окремого керівника, так і цілий підрозділ, що забезпечує діяльність підприємства. Таким чином, якщо управління здійснюється суб'єктом господарювання, його слід трактувати як професійну діяльність [2].

Як один із видів професійної діяльності розглянемо «управлінську діяльність» у контексті морфологічної декомпозиції визначення поняття (таблиця 1.2) [3].

Таблиця 1.2 - Декомпозиція поняття «управлінська діяльність»

Ознака декомпозиції	Структурні складові поняття
Сутнісна складова поняття	<p>«Діяльність/людська діяльність/суб'єктна діяльність, людська активність, координація, що здійснюється спеціальними особами в процесі спільної роботи».</p> <p>«Соціально-психологічні системи, що складаються із взаємопов'язаних структурних і функціональних компонентів».</p> <p>«Управління соціальними групами людей, що розглядаються як соціально керовані системи».</p> <p>«Вплив на конкретних суб'єктів, цілеспрямований вплив на суб'єктів».</p>
Пріоритетне завдання	<p>«Рациональне використання інтелектуальних, матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів передбачає застосування ефективних методів, систем методів і технічних засобів. Це включає врахування інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства для вирішення актуальних проблем, виконання функцій, розв'язання управлінських завдань та досягнення нових результатів, що відповідають ключовим цілям. Важливим аспектом є координація дій усіх учасників процесу».</p>
Мета	<p>«Досягнення цілей організації, які приносять користь людям».</p> <p>«Ефективна робота, що виконується (індивідуально або колективно) для досягнення певних цілей, вирішення суміжних завдань, виконання функцій».</p> <p>«Забезпечення цілісного функціонування підприємства, збереження та розвитку».</p> <p>«Забезпечення життєдіяльності та досягнення кінцевих цілей (результатів)».</p> <p>«Спільна робота для досягнення спільних цілей».</p> <p>«Забезпечення координації професійної діяльності людей, спрямування спільних зусиль на досягнення поставлених цілей і кінцевих завдань».</p>

Розглянутий набір структурних компонентів поняття «управлінська діяльність» за кожним із порівняльних критеріїв свідчить про різноманітність дефініцій. Тому для отримання узгодженого визначення поняття пропонується деталізувати кожну характеристику та виокремити важливі морфологічні одиниці (таблиця 1.3) [4].

Таблиця 1.3 - Структурування морфологічних одиниць поняття «управлінська діяльність»

Сутнісна складова	Характеристика
Діяльність / діяльність людини / діяльність суб'єктів	«Діяльність тих, хто веде за собою інших». «Діяльність, що здійснюється на користь окремих осіб, груп або суспільства». «Діяльність суб'єкта, який керує іншими суб'єктами чи об'єктами». «Діяльність, яка завжди здійснюється людиною і значною мірою визначається її особистісними характеристиками». «Вид свідомої діяльності людини».
Вплив	«Систематичний і цілеспрямований вплив на певний об'єкт». «Процесний вплив». «Специфічний вид діяльності, в процесі якої суб'єкт (керівник) використовує певну систему прийомів або методів для цілеспрямованого впливу на певний об'єкт».
Система компонентів	«Цілеспрямована соціально-психологічна система, що складається із взаємопов'язаних структурних і функціональних компонентів».
Сукупність дій	«Сукупність дій конкретного керівника або працівника щодо об'єкта управління, тобто конкретної людини або колективу».
Управління	«Управління соціальними колективами людей, які повинні розглядатися як соціально керовані системи».
Процес узгодження	«Здійснюване спеціальними особами в процесі спільної праці узгодження»

Здійснено морфологічну декомпозицію визначення поняття «управлінська діяльність» та виділено шість ключових структурних елементів, зокрема, розглянуто морфологічні одиниці відповідно до їх суттєвих компонентів.

Структурування морфологічних одиниць поняття «пріоритетне завдання управлінської діяльності» наведено у таблиці 1.4 [4].

Для подальшого визначення пріоритетів та цілей управлінської діяльності морфологічні одиниці були аналогічно структуровані за цими ознаками.

Таблиця 1.4 - Структурування морфологічних одиниць поняття «пріоритетне завдання управлінської діяльності»

Пріоритетне завдання	Характеристика
Раціональне використання ресурсів	«Раціональне використання інтелектуальних, матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів».
Здійснення впливу	«Використання певних прийомів і методів та систем технічних засобів для цілеспрямованого впливу на об'єкт з урахуванням інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства».
Вирішення управлінських завдань	«Вирішення відповідних завдань та виконання функцій». «Вирішення управлінських завдань та досягнення нових результатів відповідно до головних цілей».
Координація дій	«Координація дій усіх учасників»

З аналізу, наведеного в таблиці 1.5, можна підкреслити, що в багатьох визначеннях цілей досліджуваних видів управлінської діяльності переважно формувалися такі морфологічні одиниці [5].

Таблиця 1.5 - Структурування морфологічних одиниць поняття «мета управлінської діяльності»

Мета	Визначення
Досягнення інтересів особистості	«Досягнення цілей організації в інтересах особистості».
Досягнення спільної мети	«Координування професійної діяльності людей, які працюють разом для досягнення спільної мети». «Спрямовування спільних зусиль на досягнення цілей і кінцевих виробничих результатів».
Забезпечення життєдіяльності	«Ефективне функціонування роботи, що виконується (індивідуально або колективно) для досягнення конкретних цілей, вирішення відповідних завдань і виконання функцій». «Забезпечення життєдіяльності та досягнення кінцевої мети (результату)». «Забезпечення цілісного функціонування, збереження та розвитку підприємства».
Забезпечення відповідності результату	«Забезпечення відповідності результату поставленій меті».

Працівники, які входять до управлінської структури організації та виконують управлінські функції, називаються керівниками. В організаційній ієрархії керівники утворюють пірамідальну структуру, що складається з

верхнього, середнього та нижнього рівнів. Кожен із цих рівнів має визначені повноваження та функціонує на основі скалярного принципу. Іншими словами, «обсяг повноважень, делегованих кожній посадовій особі в лінійному ланцюжку підлеглих, зменшується пропорційно її віддаленості від вищого керівника» [6].

У загальному розумінні керівники - працівники, сфери діяльності яких є виконання специфічних управлінських функцій шляхом здійснення трудової діяльності, в якій домінує розумова та інтелектуальна праця (таблиця 1.6).

Таблиця 1.6 - Структурування морфологічних одиниць поняття «управлінський персонал»

Сутнісна складова	Характеристика
Частина персоналу	«Частина персоналу організації, яка виконує загальні функції управління: планування, організацію, мотивацію і контроль».
Співробітники	«Працівники, зайняті переважно розумовою працею, яка включає адміністративну працю та її забезпечення». «Трудова діяльність, пов'язана з отриманням і переробкою інформації, контролем за прийняттям різних управлінських рішень та їх виконанням».
Керівники, працівники апарату управління, фахівці організацій	«Керівники, працівники апарату управління, фахівці організацій, підприємств та їх структурних підрозділів». «Працівники апарату управління, службовці, що входять до адміністрації підприємства, організації, конторські працівники, дирекція підприємств та установ».
Працівники, залучені до управлінської праці	«Працівники, що залучені до управлінської праці, беруть участь в створенні кінцевого продукту, впливають на підвищення ефективності роботи всього підприємства».

Оптимальний концептуальний підхід до використання управлінського потенціалу передбачає не лише ефективне застосування професійних і творчих компетенцій управлінців, але й систематичні заходи щодо їх вдосконалення та розвитку. Цей підхід є цінним тим, що встановлює прямий зв'язок між рівнем управління, характером управлінських процесів та використанням управлінського потенціалу. Таким чином, одним із ключових аспектів сталого розвитку підприємств, особливо малих, залишається впровадження ефективної кадрової політики, яка пріоритизує інвестування в розвиток управлінського потенціалу. Ми пропонуємо поетапний підхід до розвитку цього потенціалу, що включає

розробку та деталізацію його структурних компонентів для управлінського складу (таблиця 1.7) [7].

Таблиця 1.7 - Структурні компоненти управлінського потенціалу керівників

Структурний компонент управлінського потенціалу	Основний показник	Метод визначення
Лідерський потенціал	Харизматичність, інтуїція, особиста ефективність, організаторські здібності	Ситуаційно-поведінкові тести
Інтелектуальний потенціал	Концептуальність мислення, масштабне бачення, аналітичні здібності, здібності до швидкого навчання	Спеціалізовані семінари Тести інтелекту
Комунікативний потенціал	Товариськість, уміння ставити завдання підлеглим, уміння вести ефективні переговори	Метод експертних оцінок. Опитувальники оцінки комунікативних якостей
Творчий потенціал	Здатність бачити нестандартні шляхи вирішення завдань, креативність	Цільовий метод оцінки
Емоційний капітал	Самосвідомість, цілісність, емоційна стійкість	Оцінка з урахуванням аналізу трудової діяльності
Соціальний потенціал	Навики побудови відносин, автентичність, здатність викликати довіру	Комплексна методика
Особистісна зрілість	Рівень внутрішньої автономії і відповідальності	Комплексна методика
Цінності	Стиль керівництва і політика управління персоналом	Оцінка потенціалу керівника з боку підлеглих та вищого керівництва Оцінка ціннісно-орієнтаційної єдності

На думку дослідників [8], управлінська діяльність характеризується такими сутнісними ознаками, як інтелектуально-творчий характер роботи, висока інформаційна насиченість, соціальна спрямованість, чіткість та конкретність управлінських дій, а також нормативно-правове забезпечення.

Управлінська діяльність – це «планомірна діяльність працівників адміністративно-управлінського персоналу, спрямована на організацію, регулювання, мотивацію і контроль за роботою співробітників організації» [9].

Основними параметрами управлінської діяльності є її мета, предмет, продукт (таблиця 1.8).

Таблиця 1.8 - Параметри управлінської діяльності

Параметр	Характеристика
Мета	«Створення умов для досягнення цілей організації, координація та узгодження спільної діяльності працівників підприємства».
Предмет	«Працівники, їх трудова діяльність, інформація».
Характеристика	«Розумова праця, що поєднує творчі, логічні і технічні операції, робота з людьми».
Продукт	«Керуючий вплив у формі управлінського рішення».

В організаційній ієрархії вирішальну роль в управлінській діяльності відіграють керівники вищої ланки, до яких належать топ-менеджери та керівники організації. Вони відповідають за стратегічне планування, організацію, управління і контроль діяльності організації, враховуючи вимоги зовнішніх зацікавлених сторін, таких як споживачі та конкуренти. До їхніх обов'язків належать збір інформації та прийняття рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей.

Управлінська діяльність є систематичним і цілеспрямованим процесом, у межах якого суб'єкт управління здійснює вплив на об'єкт управління. Це забезпечує ефективне функціонування підприємства шляхом виконання управлінських функцій, обміну інформаційно-комунікаційними даними та своєчасного прийняття рішень.

1.2 Новітні підходи до формування моделі прийняття управлінських рішень

Прийняття управлінських рішень має надважливе значення в стратегічному управлінні організацією та стратегічному HR-інжинірингу. Характеристики

рішень, які є різновидом результату розумової діяльності, показані на рисунку 1.1 [10].

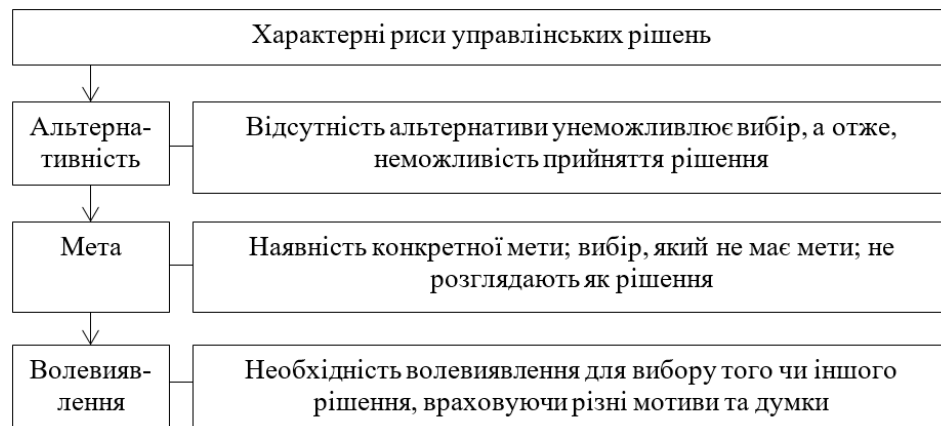


Рисунок 1.1 – Характерні риси управлінських рішень

Прийняття управлінських рішень – це усвідомлений і поінформований вибір серед альтернативних варіантів дій, спрямований на реалізацію тактичних та стратегічних цілей організації. Такі рішення приймаються як керівниками вищої, так і нижчої ланки управління. Важливою умовою є узгодженість нових рішень із раніше прийнятими управлінськими рішеннями на різних рівнях організації.

Формування управлінських процесів розглядають як комплексну інтеграцію думок, ідей, міркувань, емоцій та інших складових, з урахуванням різних факторів впливу. Модель управлінського процесу, що базується на інтегрованому підході до прийняття управлінських рішень в організаціях, представлена на рисунку 1.2 [11].

У сучасній моделі управління процес підготовки управлінських рішень усе більше відокремлюється від процесу їх прийняття, орієнтуючись на забезпечення виконання стратегічних і тактичних завдань організації. У підготовці рішень зазвичай беруть участь спеціалізовані підрозділи та служби, а в окремих випадках залучається вище керівництво. Для підвищення ефективності прийняття рішень розробляється методологія формування цього процесу, яка включає такі ключові елементи: постановка цілей, вибір методів розробки, визначення критеріїв оцінки, застосування методів аналізу та обробки інформації, розробка схем реалізації.

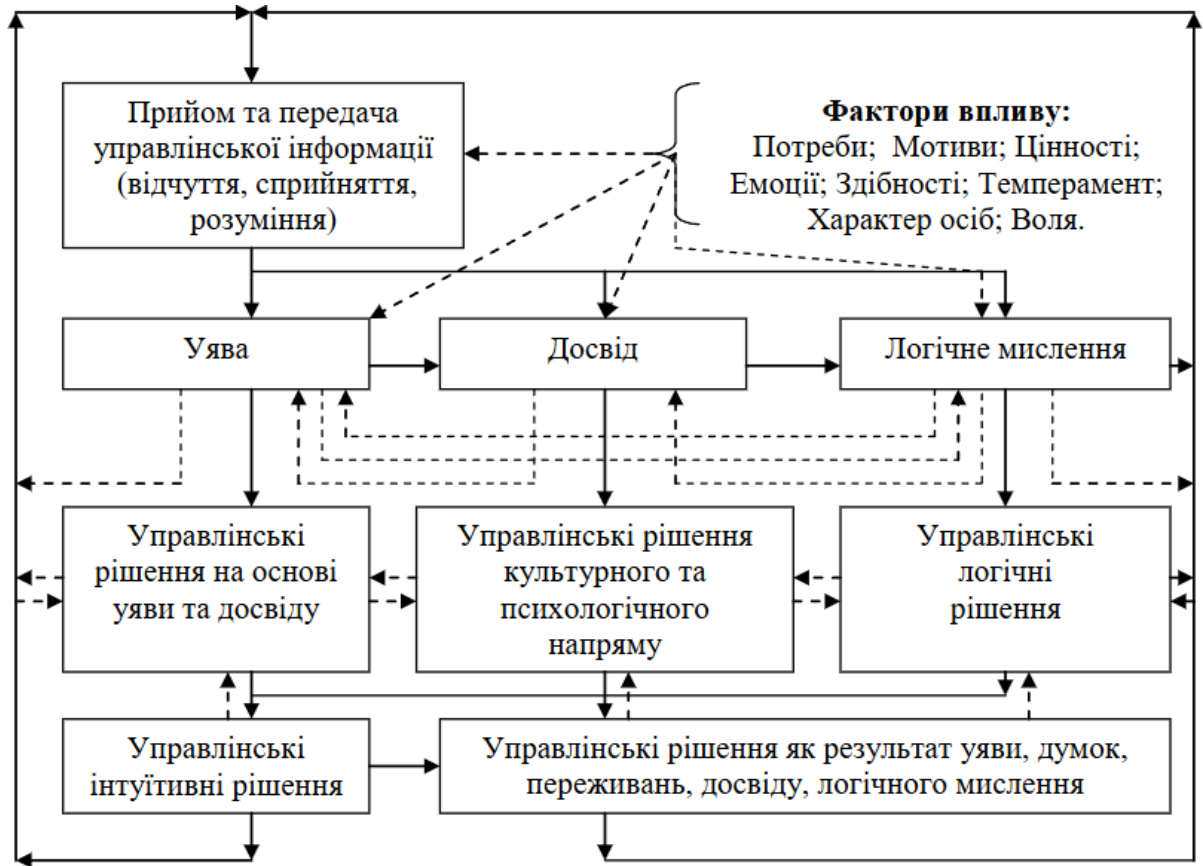


Рисунок 1.2 - Модель інтегрованого процесу прийняття управлінських рішень в організації

Керівники повинні володіти відповідними якостями та компетенціями, які дозволяють ухвалювати обґрунтовані бізнес-рішення навіть в умовах невизначеності та динамічних змін. Будь-яке управлінське рішення характеризується конкретним змістом, який може включати організаційний, соціальний, економічний, правовий та технічний аспекти.

Фактори, що враховуються у процесі прийняття управлінських рішень в HR-інжинірингу організації проілюстровані на рисунку 1.3 [12].

Процес управління визначається як сукупність функцій та дій, спрямованих на забезпечення координації та взаємодії всередині організації. Він виконує роль рушійної сили для реалізації різних видів діяльності. Управлінський процес складається з послідовності стадій, які чергуються між собою, і являє собою безперервний ланцюг цілеспрямованих дій управлінського апарату. Ці дії

спрямовані на досягнення запланованих результатів і виконання визначених завдань.



Рисунок 1.3 – Фактори впливу на прийняття управлінських рішень в HR-інжинірингу організації

Усі етапи HR-інжинірингу в організації супроводжуються обміном інформацією між працівниками та підрозділами, що є невід'ємною складовою цього процесу. Оскільки HR-інжиніринг, з одного боку, забезпечує реалізацію функціональних компонентів системи, а з іншого – виступає процесом управлінського впливу на персонал, схема процесу HR-інжинірингу організації, що включає елементи технології у компонентному вигляді, представлена на рисунку 1.4 [13].

Технологія управління – це «процес управління, що лежить в основі системи управління, найбільш повна і детальна характеристика системи управління і найскладніший елемент». У HR-інжинірингу взаємодія окремих компонентів системи відіграє важливу роль. Варто зазначити, що HR-інжиніринг в організації потребує формалізації на основі виділення технологій для ефективного використання в практичній діяльності керівників. Місце HR-інжинірингу у системі управління організацією проілюстровано рисунком 1.5 [14].

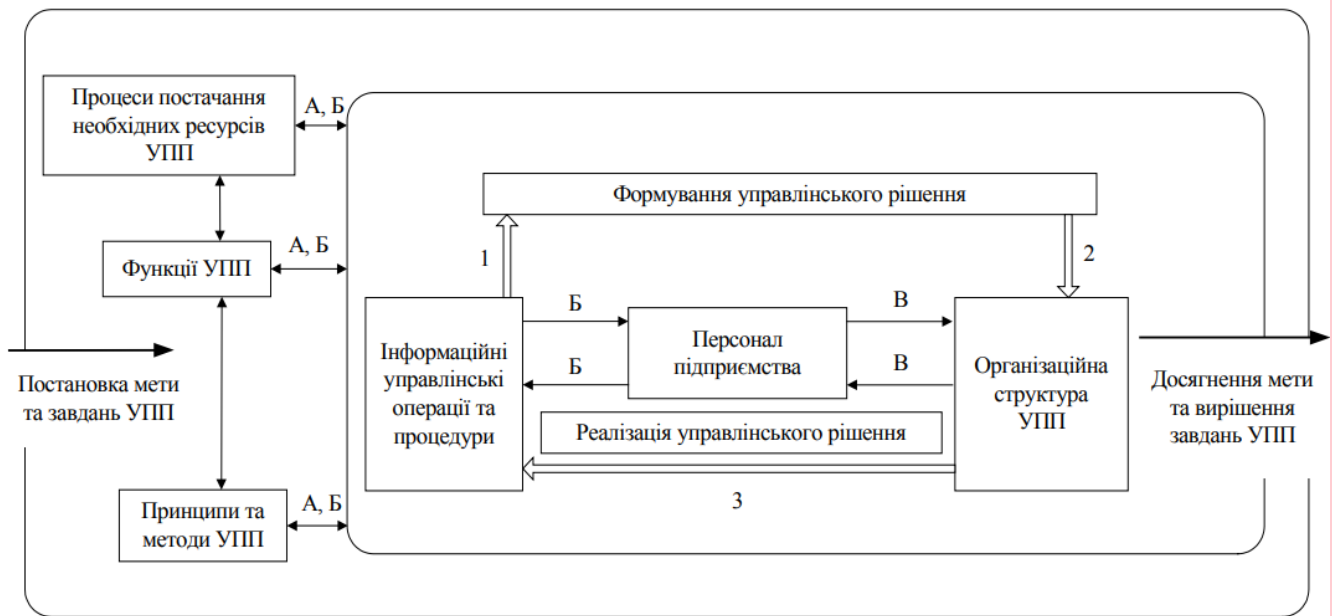


Рисунок 1.4 - Схема процесу HR-інжинірингу організації

Таким чином, HR-інжиніринг є важливою складовою системи управління організацією. Кожна управлінська технологія, що використовується в системі управління, є ключовим інструментом для керівників, оскільки допомагає їм ефективно діяти і швидко реагувати на динамічні зміни поточної ситуації на підприємстві. Найважливішими складовими HR-інжинірингу є методи маркетингу та кадрового планування, підбору та обліку персоналу, навчання персоналу та оцінки персоналу.

В умовах високої конкуренції головною перевагою організації стають її працівники та HR-інжиніринг. Саме кадровий потенціал і всі аспекти, пов'язані з ним, створюють унікальність організації серед інших. Тому прийняття ефективних управлінських рішень у сфері HR-інжинірингу є критично важливим для її розвитку та успішного функціонування. Суб'єктами HR-інжинірингу виступають самі працівники, зокрема керівники, фахівці, експерти та інші посадові особи, які приймають відповідні рішення.



Рисунок 1.5 - Місце HR-інжинірингу у системі управління організацією

Ключовими характеристиками, якими повинен володіти керівник, є управлінська, організаційна та психологічна компетентність, знання психоаналітичних аспектів, досвід і розуміння специфіки роботи працівників організації [15]. В HR-інжинірингу важливо дотримуватися принципів взаємодії та сумісності персоналу. Водночас основною метою управлінських рішень у цій сфері є забезпечення ефективного розвитку організації. Тому кожне управлінське рішення, незалежно від рівня його ухвалення, повинно відповідати чітко визначеним критеріям і бути як ефективним, так і результативним. Підвищення ефективності управлінських рішень досягається шляхом вдосконалення процесу їх підготовки й прийняття, модернізації управлінських технологій і впровадження сучасних методів управління персоналом.

1.3 Вплив диджиталізації на управлінську діяльність у системі стратегічного HR-інжинірингу організації

Сучасний світ перебуває на етапі інтенсивного розвитку інформаційних технологій, що зумовлює масштабні зміни в усіх галузях економіки. Однією з головних трансформацій стає диджиталізація, яка передбачає перехід до цифрового середовища та впровадження інноваційних інструментів і технологій у бізнес-процеси. Сфера HR-інжинірингу також зазнає значного впливу цих змін і стикається з новими викликами, пов'язаними з активним впровадженням цифрових технологій у процеси управління персоналом.

Сьогодні диджиталізація відіграє ключову роль у формуванні сучасного економічного ландшафту, трансформуючи бізнес-процеси та моделі управління завдяки впровадженню цифрових технологій. Вона охоплює всі аспекти діяльності організації, оцифровуючи та автоматизуючи традиційні способи роботи, що сприяє підвищенню швидкості, ефективності та якості операцій. У таблиці 1.9 наведено порівняння понять «диджиталізація», «інформатизація» та «автоматизація» [16].

Впровадження цифрових технологій відіграє ключову роль у сучасному бізнесі, впливаючи на широкий спектр бізнес-операцій. Вони забезпечують автоматизацію багатьох трудомістких рутинних завдань, що сприяє підвищенню продуктивності робочих процесів. Завдяки цифровим технологіям організації збирають, аналізують та інтерпретують великі обсяги даних у реальному часі, що дозволяє приймати більш обґрунтовані й стратегічно важливі рішення.

Отже, диджиталізація виступає важливим інструментом для здобуття конкурентних переваг і підвищення ефективності в сучасному бізнесі. Вона надає організаціям можливість адаптуватися до динамічних змін у зовнішньому середовищі, сприяючи їхній стійкості, гнучкості та сталому розвитку.

Таблиця 1.9 - Зміст понять «диджиталізація», «інформатизація» та «автоматизація»

Поняття	Означення	Основні характеристики
Диджиталізація	Процес перетворення традиційних бізнес-процесів та моделей управління організацією під впливом цифрових технологій та інновацій	- використання цифрових інструментів для оптимізації бізнес-процесів; - автоматизація та цифрова трансформація діяльності; - зосередження на зборі та обробці даних
Інформатизація	Процес впровадження інформаційних технологій в організаційну структуру з метою покращення обробки та передачі інформації	- впровадження обчислювальної техніки та програмного забезпечення для автоматизації завдань обробки інформації; - орієнтована на зберігання та обробку даних
Автоматизація	Процес впровадження автоматичних систем та механізмів для виконання завдань та операцій без значного втручання людини	- заміщення рутинних завдань автоматизованими системами; - перехід від ручних процесів до автоматичних; - спрощення та прискорення виконання завдань

У сучасному економічному середовищі, яке активно розвивається завдяки цифровізації, управлінська діяльність стає ключовим фактором успіху організацій у всіх галузях бізнесу. Цифровізація змінює традиційні управлінські підходи, відкриваючи нові можливості для ефективного управління ресурсами, персоналом і стратегічними цілями організації. Однією з головних перспектив розвитку управлінської діяльності є застосування цифрових інструментів для оптимізації бізнес-процесів і ресурсів. Цифровізація сприяє впровадженню автоматизованих систем управління, які дозволяють виконувати рутинні завдання без участі людини, мінімізуючи ризик помилок і підвищуючи загальну продуктивність [17].

Ще однією перспективою є розвиток інструментів аналітики і систем ШІ для ухвалення управлінських рішень. Диджиталізація відкриває можливості для збору й аналізу великих обсягів даних, що дозволяє керівникам формувати більш точні прогнози та ефективніше здійснювати стратегічне планування. Інструменти ШІ здатні виявляти приховані закономірності та тенденції в даних, забезпечуючи керівництво цінною інформацією для ухвалення оптимальних рішень.

Використання цифрових технологій стимулювало розвиток і вдосконалення засобів комунікації, відкриваючи нові можливості для дистанційної роботи та співпраці між командами з різних куточків світу. Віртуальні платформи для зустрічей і командної роботи стали важливим елементом управлінської діяльності, забезпечуючи доступ до інформації та сприяючи обміну знаннями. Зокрема, очікується, що розвиток Інтернету речей (IoT), технологій 5G, впровадження розумних систем аналізу та інших інновацій ще більше розширить обсяги інформації, доступної для ефективного управління.

Таким чином, диджиталізація надає керівництву широкі можливості для покращення продуктивності, оптимізації аналізу даних та вдосконалення комунікації. Активно розвиваючи ці напрями, організації здатні зберігати конкурентоспроможність і досягати успіху в умовах динамічного ринкового середовища.

Вплив диджиталізації на управлінську діяльність наведено на рисунку 1.6 [18].

Диджиталізація у сфері HR-інжинірингу створює широкі можливості для автоматизації багатьох процесів, пов'язаних із управлінням персоналом. Завдяки автоматизації HR-процесів значно знижуються трудовитрати та ризик помилок, пов'язаних із ручним введенням даних. Використання HRM-систем і HR-аналітики забезпечує оперативний доступ до інформації та робить процес прийняття рішень більш ефективним і зручним.

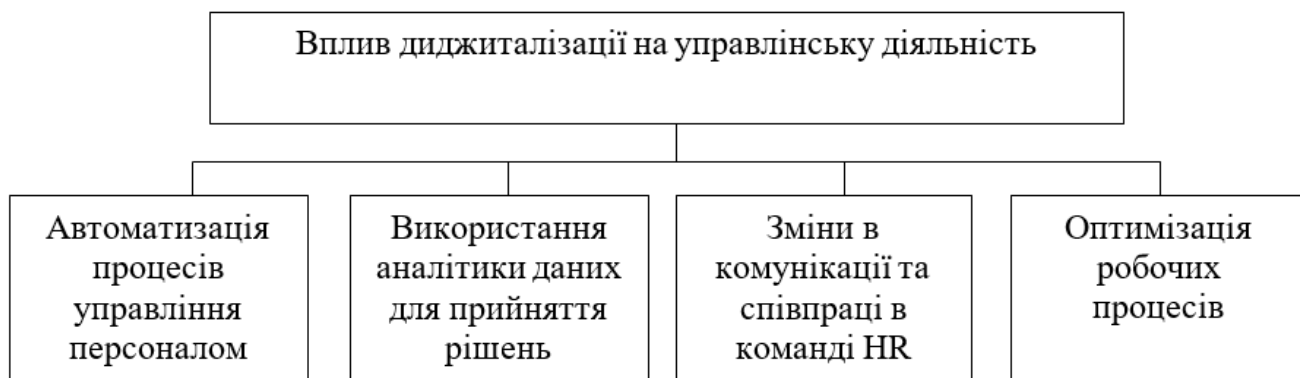


Рисунок 1.6 - Вплив диджиталізації на управлінську діяльність

Цифровізація забезпечує накопичення значних обсягів даних, які можна ефективно застосовувати для аналізу та прийняття обґрунтованих рішень у сфері HR-інжинірингу. Завдяки аналітиці даних HR-відділи отримують можливість точніше оцінювати продуктивність співробітників, визначати ключові тенденції у розвитку людського капіталу та прогнозувати майбутні потреби в робочій силі.

Застосування аналітичних інструментів дозволяє оцінювати вплив різних факторів на результати роботи співробітників і розробляти ефективні стратегії для їхнього покращення. Це сприяє вирішенню таких важливих завдань, як управління талантами, підбір і розвиток персоналу. Диджиталізація також трансформує способи взаємодії HR-команд. Використання електронної пошти, платформ для професійної співпраці та інструментів для відеоконференцій значно спрощує комунікацію та забезпечує ефективну взаємодію, особливо в умовах розподілених команд і віддаленої роботи.

Зміни у внутрішній комунікації HR-команд сприяють підвищенню прозорості процесу прийняття рішень, пришвидшенню та вдосконаленню обміну інформацією, а також забезпеченню кращої доступності для всіх учасників команди [19]. Цифровізація надає можливість оптимізувати робочі процеси в управлінні персоналом. Сучасні цифрові інструменти та програмне забезпечення дозволяють ефективніше розподіляти завдання, контролювати їх виконання та сприяти загальній координації. Завдяки оптимізації робочих процесів організації можуть зменшувати операційні витрати, підвищувати продуктивність і швидше адаптуватися до змін. Варто зазначити, що цифровізація суттєво впливає на управлінську діяльність, спрямовуючи її до автоматизації, покращення аналізу даних, вдосконалення комунікації та оптимізації процесів.

Рівень цифровізації забезпечує більш точне й об'єктивне вимірювання результатів управлінської діяльності у сфері HR-інжинірингу. Сучасні цифрові інструменти та аналітичні системи дозволяють ефективно збирати й аналізувати дані про продуктивність праці та розвиток компетенцій співробітників. Зокрема, використання ключових показників ефективності (KPI) надає можливість оцінювати результати управління в режимі реального часу та оперативно

коригувати дії на основі об'єктивної інформації. Такий підхід дозволяє зробити вимірювання ефективності більш точним і орієнтованим на досягнення стратегічних цілей організації [20].

Диджиталізація сприяє зростанню продуктивності завдяки автоматизації процесів із використанням роботів та інших цифрових технологій. Це дозволяє мінімізувати кількість рутинних завдань і скоротити витрати на їх виконання, звільняючи час HR-фахівців для зосередження на стратегічному плануванні та розвитку талантів. Водночас цифровізація висуває нові вимоги до HR-фахівців, які мають розвивати нові компетенції та адаптуватися до управління персоналом у цифровому середовищі. Освоєння цифрових інструментів та навичок роботи з даними сприяє підвищенню професійного рівня HR-фахівців і збільшує їх конкурентоспроможність на ринку праці. Опанування нових технологій і розвиток аналітичних навичок стають ключовими аспектами вдосконалення людських ресурсів у цифрову епоху.

Ефективність управлінської діяльності в умовах цифровізації виявляється у точнішому вимірюванні результатів, зростанні продуктивності, скороченні витрат і вдосконаленні навичок та компетенцій персоналу. Раціональне впровадження цифрових інструментів і стратегій сприяє підвищенню ефективності управління людськими ресурсами.

Цифровізація HR-інжинірингу вимагає інвестування в навчання та розвиток працівників, щоб вони могли оволодіти сучасними цифровими навичками й інструментами. Перед організаціями постає завдання визначити потреби у навчанні, створити ефективні програми підготовки та забезпечити доступ до необхідних ресурсів, що є критично важливим для успішної адаптації до цифрового середовища.

Впровадження цифровізації в HR-інжиніринг супроводжується низкою викликів та обмежень, серед яких питання забезпечення конфіденційності даних, зміни у взаємовідносинах між працівниками, а також потреба у навчанні та розвитку персоналу. Ефективне управління цими аспектами є вирішальним фактором для успішного впровадження цифрових технологій у процеси

управління персоналом (рисунок 1.7) [21].

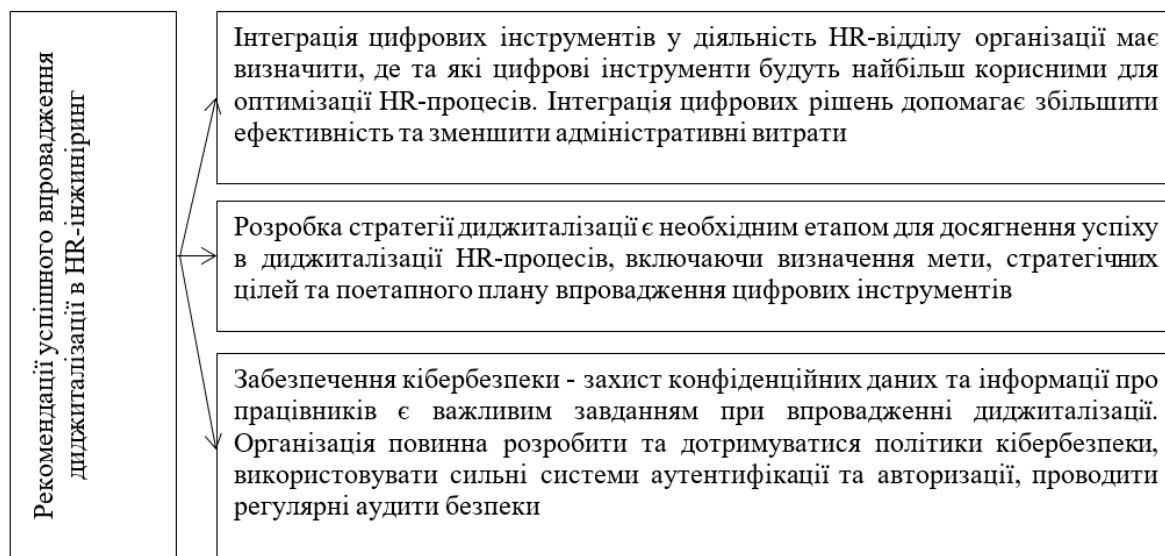


Рисунок 1.7 - Рекомендації успішного впровадження диджиталізації в HR-інжиніринг

Рекомендації можуть сприяти організації в досягненні успішної диджиталізації в HR-інжинірингу, покращенні ефективності HR-процесів і забезпеченні належного рівня кібербезпеки в умовах цифрових змін. На рисунку 1.8 наведено напрями диджиталізації HR-інжинірингу [22].

Отже, диджиталізація відіграє важливу роль у трансформації HR-інжинірингу в сучасних організаціях. Впровадження цифрових інструментів сприяє оптимізації HR-процесів, зниженню адміністративних витрат та покращенню якості обслуговування працівників.

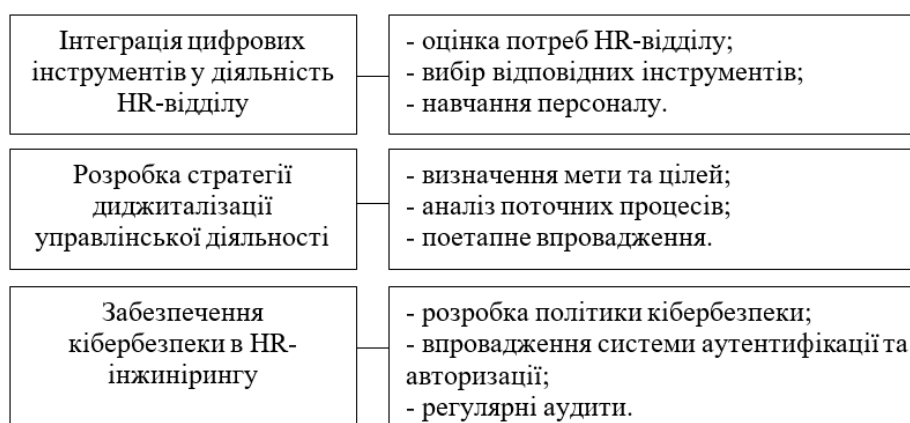


Рисунок 1.8 - Напрями диджиталізації HR-інжинірингу

Автоматизація управлінських процесів і застосування аналітики даних стають ключовими та ефективними інструментами HR-інжинірингу в умовах цифрової трансформації, оскільки дають змогу ухвалювати обґрунтовані рішення та оцінювати результати діяльності на основі точних даних.

Висновки до розділу 1

Після розгляду теоретико-методологічних засад визначення управлінської діяльності керівників у системі стратегічного HR-інжинірингу визначено поняття «управління» та «управлінська діяльність». Узагальнено різні наукові погляди, здійснено морфологічну декомпозицію дефініції «управлінська діяльність» та запропоновано визначення поняття «управлінська діяльність керівника». Узагальнено сутнісні складові поняття «управлінський персонал».

Управління реалізується через процес впливу людської діяльності на об'єкт управління, а сама діяльність є процесом поєднання дій, виконання низки функцій управління в його функціональних підсистемах. Кожне підприємство прагне до довгострокової життєздатності у своїй діяльності. Саме завдяки управлінській діяльності персоналу досягається той рівень суб'єкт-об'єктної взаємодії, який призводить до якісного, результативного, ефективного та конкурентоспроможного існування підприємства.

Вивчено виклики трансформації аспектів формування управлінських процесів з огляду на комплексний підхід, що включає аналіз впливу на ці процеси та застосування реструктуризації систем підтримки і прийняття управлінських рішень у досягненні оптимальних результатів у прийнятті практичних рішень, що є основою для вирішення основних управлінських проблем. Комплексний підхід до прийняття управлінських рішень в організації формується на основі всебічного врахування факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

Отже, процес прийняття управлінських рішень полягає в обранні

найкращого варіанту серед усіх можливих альтернатив, з урахуванням необхідності ефективно використовувати обмежені ресурси організації та максимізувати потенціал її працівників. Незважаючи на вплив зовнішніх і внутрішніх факторів, на прийняття рішень значною мірою впливають особисті цінності, принципи, інтуїція та стратегічні цілі, яких керівництво прагне досягти для організації в цілому.

Вивчено вплив диджиталізації на управлінську діяльність в сфері HR-інжинірингу. Дослідження акцентує увагу на практиках HR-інжинірингу в цифровому середовищі, актуалізує вплив цифрових інструментів на якість управлінських рішень та роботу HR-відділу в організації.

Досліджено вплив диджиталізації на організацію та ефективність HR-інжинірингу, виявивши, що новітні цифрові технології можуть значно змінити традиційні підходи до роботи, підвищуючи ефективність і якість операцій. Дослідження показує, що впровадження цифрових інструментів автоматизує рутинні завдання, що сприяє підвищенню продуктивності бізнес-процесів і зниженню витрат на працю. Крім того, цифрові інструменти забезпечують можливість збору, аналізу та інтерпретації великих обсягів даних у реальному часі, що допомагає приймати обґрунтовані стратегічні рішення. Цифровізація відкриває нові можливості для покращення взаємодії з клієнтами та розробки інноваційних продуктів і послуг.

2 АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО HR-ІНЖИНІРИНГУ ПП «ПЛАСТ МОУЛД»

2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників

ПП «ПЛАСТ МОУЛД» займається виробництвом пластикової тари, машин та обладнання для виробництва пластику та гуми. Пластикові контейнери є поширеним видом пакувальної продукції в Україні. Сфера застосування продукту досить широка. Різні види пластикової упаковки використовуються в різних галузях промисловості. Це незамінний помічник у повсякденному житті. Пластикові контейнери для меду та інших продуктів харчування користуються великою популярністю.

Майно організації є ключовим об'єктом економічного аналізу. Оцінка майнового стану підприємства, з урахуванням концептуальної основи та сутності інструменту, є важливою складовою частиною фінансового аналізу. Весь набір активів, що належать підприємству та відображені в його балансі, утворює його майно (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Показники майнового стану ПП «ПЛАСТ МОУЛД» за 2021 – 2023 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/2021 рр.	2023/2022 рр.
Власний капітал, тис. грн	3270,7	3558,5	4156,5	8,8	16,8
Залучений капітал, тис. грн	350,0	384,1	571,8	9,7	48,9
Вартість основних засобів на кінець року, тис. грн	593	652	780	9,9	19,6
Вартість оборотних активів на кінець року, тис. грн	3143	3446,5	4256	9,7	23,5
Фондоозброєність, тис. грн/особу	5,5	5,8	9,2	5,5	58,6
Дебіторська заборгованість, тис. грн	3020	3312	3856	9,7	16,4
Кредиторська заборгованість, тис. грн	402,3	472,4	622,2	17,4	31,7

Власний капітал ПП «ПЛАСТ МОУЛД» у 2022 р. збільшився на 8,8 %, у 2023 р. – на 16,8 %, заборгованість ПП «ПЛАСТ МОУЛД» збільшилася, у поточному періоді фондоозброєність збільшилася на 2022 р. - на 5,5%, а у 2023 р. - на 58,6 %.

Динаміку елементів операційних витрат ПП «ПЛАСТ МОУЛД» за 2021 – 2023 рр. представлено у таблиці 2.2 та проілюстровано рисунком 2.1.

Таблиця 2.2 – Динаміка елементів операційних витрат ПП «ПЛАСТ МОУЛД» за 2021 – 2023 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/2021 рр.	2023/2022 рр.
Матеріальні затрати, тис. грн	8968	8754	9540	-2,4	9,0
Витрати на оплату праці, тис. грн	2565	2412	2780	-6,0	15,3
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	809	792	916	-2,1	15,7
Амортизація, тис. грн	298	263	342	-11,7	30,0
Інші операційні витрати, тис. грн	1298	1175	1480	-9,5	26,0
Разом, тис. грн	13938	13396	15058	-3,9	12,4

Матеріальні витрати у 2022 р. знизились на 2,4 %, а у 2023 р. збільшилися на 9,0%. Витрати на оплату праці зросли з 2021 р. по 2023 р., як й відповідні внески на соціальне страхування. Амортизаційні відрахування варіюються з 2021 по 2023 рр.

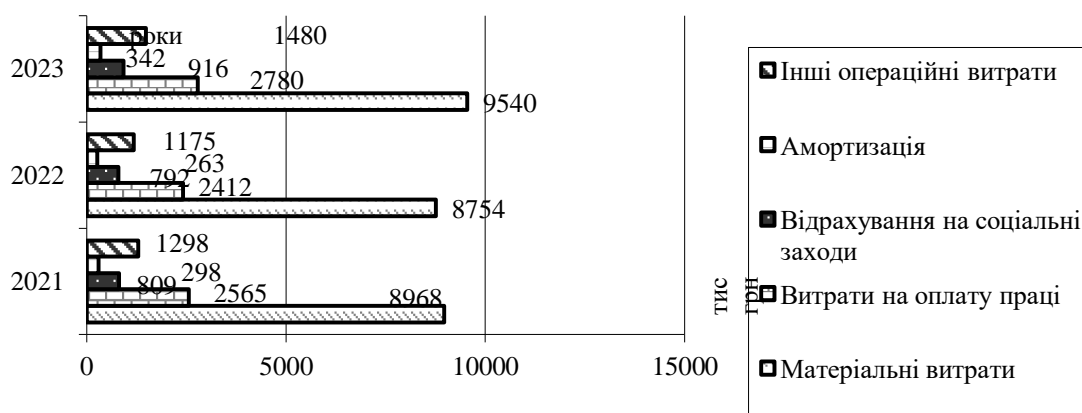


Рисунок 2.1 – Динаміка операційних витрат ПП «ПЛАСТ МОУЛД» за 2021-2023 рр.

В цілому, операційні витрати ПП «ПЛАСТ МОУЛД» знизилися в 2022 р. в порівнянні з 2021 р. на 3,9%, а з 2024 по 2023 р. - на 12,4%.

Для оцінки ефективності діяльності ПП «ПЛАСТ МОУЛД» у 2021-2023 роках були використані дані з таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Техніко- економічні показники діяльності ПП «ПЛАСТ МОУЛД» за 2021 - 2023 рр.

Показники	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/ 2021 рр.	2023/ 2022 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	15687	17256	20180	10,0	16,9
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	14689	16158	18161,6	10,0	12,4
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн	0,94	0,94	0,90	-	-4,3
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	460	510	687,2	10,9	34,7
Рентабельність реалізованої продукції, %	3,1	3,2	3,8	3,2	18,8
Вартість основних фондів на кінець періоду, тис. грн	593	652	780	9,9	19,6
Фондовіддача, грн	26,5	26,5	25,9	-	-2,3
Фондомісткість, грн	0,038	0,038	0,039	-	2,6
Товари, тис. грн	75	82	122,6	9,3	49,5
Середньооблікова чисельність працівників, осіб, у т.ч.	108	53	85	-50,9	60,4
- робітників	89	45	72	-49,4	60,0
Продуктивність праці працівника, тис. грн/особу	145,3	325,6	237,4	у 2,2 раза	-27,1
Продуктивність праці робітника, тис. грн/особу	176,3	383,5	280,3	у 2,2 раза	-26,9
Фонд заробітної плати, тис. грн	13802,4	7142,3	13127,4	-48,2	83,8
Середньомісячна заробітна плата, грн./особу	10650	11230	12870	5,4	14,6

Слід зазначити, що темпи зростання чистого прибутку ПП «ПЛАСТ МОУЛД» за 2021-2023 рр. були трохи вище темпів зростання витрат. У 2022 р. вартість 1 гривні реалізованої продукції не змінилася, а у 2023 р. знизилася на 4,3 %. У 2021-2023 роках організація була прибутковою. Чистий прибуток у 2023 р.

збільшився на 34,7 %. У 2023 р. рентабельність організації збільшилася на 18,8 %. У 2021-2022 роках підвищилася продуктивність праці як працівників, так і робітників.

Наразі важливо знайти шляхи для підвищення економічної ефективності організації. Ефективне використання оборотних активів є важливим завданням у діяльності організації, оскільки від цього залежить її фінансове становище. Структура оборотних активів ПП «ПЛАСТ МОУЛД» за 2021 - 2023 рр. наведена у таблиці 2.4 та проілюстрована рисунком 2.2.

Таблиця 2.4 – Структура оборотних активів ПП «ПЛАСТ МОУЛД» за 2021 - 2023 рр.

Оборотні активи	2021 р.		2022 р.		2023 р.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Товари	75	2,4	82	2,4	122,6	2,9
Дебіторська заборгованість	3020	96,1	3312	96,1	3856	90,6
Грошові кошти та їх еквіваленти	44	1,4	48	1,4	83	1,9
Інші оборотні активи	4	0,1	4,5	0,1	194,4	4,6
Усього	3143	100,0	3446,5	100,0	4256	100,0

В оборотних активах ПП «ПЛАСТ МОУЛД» найбільша частка припадає на дебіторську заборгованість, яка у 2021-2022 рр. становила 96,1%, а у 2023 р. - 90,6 %, частка товарів незначно збільшилася з 2021 р. у 2,4 % до 2,9 % у 2023 р.

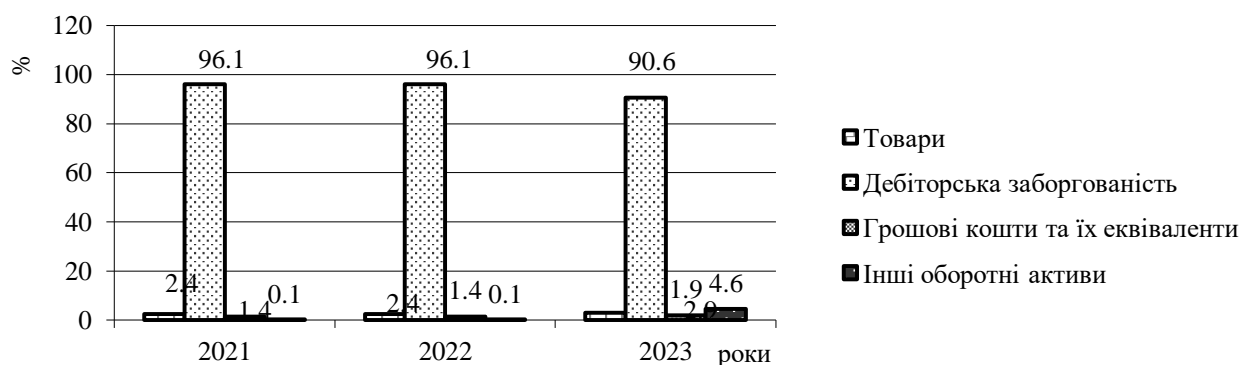


Рисунок 2.2 – Структура оборотних активів ПП «ПЛАСТ МОУЛД» за 2021-2023 рр.

Аналізуючи виробничий потенціал ПП «ПЛАСТ МОУЛД» за 2021 - 2023 рр. (таблиця 2.5, рисунок 2.3), можна дійти висновку про незначну зміну показника фондівдачі і фондомісткості діяльності.

Таблиця 2.5 – Виробничий потенціал ПП «ПЛАСТ МОУЛД» за 2021 - 2023 рр.

Показники	Р.			Темп приросту, %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/2021 рр.	2023/2022 рр.
Фондовіддача, грн	26,5	26,5	25,9	-	-2,3
Фондомісткість господарської діяльності, грн	0,038	0,038	0,039	-	2,6
Матеріаловіддача, грн	1,7	2,0	2,1	17,6	5,0
Матеріаломісткість господарської діяльності, грн	0,57	0,51	0,47	-10,5	-7,8
Продуктивність праці, грн	145,3	325,6	237,4	у 2,2 раза	-27,1

Проте, показник матеріаловіддачі у 2022 р. збільшився на 17,6 %, а у 2023 р. – на 5,0 %. Продуктивність праці у 2023 р. мала тенденцію до зниження на 27,1 %.



Рисунок 2.3 – Виробничий потенціал ПП «ПЛАСТ МОУЛД» за 2021-2023 рр.

Фінансова діяльність відіграє ключову роль в організаційно-управлінській роботі. Вона в основному забезпечує своєчасне і повне фінансове забезпечення виробничої діяльності організації, виконання зобов'язань перед державою, громадянами та іншими сторонами.

Аналіз показників діяльності ПП «ПЛАСТ МОУЛД» за 2021-2023 рр.

показує, що загалом спостерігається тенденція до збільшення активності та покращення показників діяльності.

2.2 Дослідження напрямів розвитку управлінської компетентності керівників ПП «ПЛАСТ МОУЛД»

Управлінський потенціал керівників вимагає значної уваги і розвитку, оскільки сучасні проблеми організації в даний час обумовлені недостатнім рівнем потенційного розвитку системи управління, який залежить від професійного потенціалу і компетентностей керівника. Компетентності керівників в сучасних динамічних умовах повинні розвиватися більш швидкими темпами, що вимагає використання ефективних програм для розвитку професіоналізму керівників. Однак ефективність цих програм гарантована тільки в тому випадку, якщо вони розробляються на основі повної і достовірної інформації з ключових питань лідерських здібностей.

Визначення ключових напрямів розвитку управлінської компетентності керівників ПП «ПЛАСТ МОУЛД» проводилося в порядку, показаному на рисунку 2.4.

Експертами виступили керівники ПП «ПЛАСТ МОУЛД». На основі теоретичних узагальнень наукових досліджень сформовано фактори розвитку управлінських компетентностей керівників з точки зору функціональних і особистісних елементів. Щоб уникнути невідповідності, проведено опитування. Визначення потенційних факторів розвитку адміністративного потенціалу проводилося з використанням пакету статистичної обробки «Statistica».

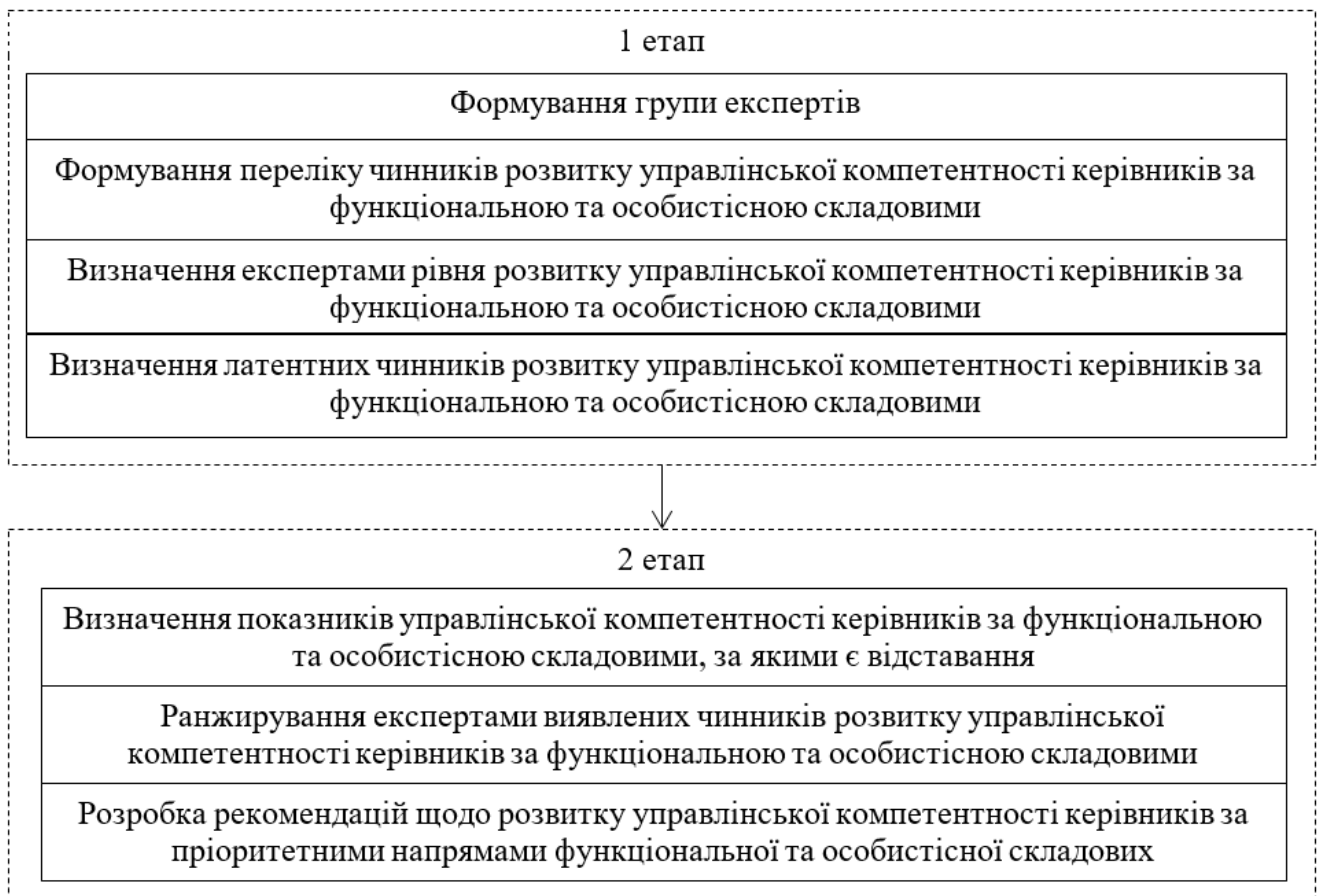


Рисунок 2.4 - Обґрунтування розвитку управлінської компетентності керівників
ПП «ПЛАСТ МОУЛД»

Застосування методу факторного аналізу дозволило отримати конкретні результати. Характеристики навантаження показників функціональних складових компетентностей ПП «ПЛАСТ МОУЛД» наведені в таблиці 2.6.

Відносно показників функціональної складової, то ПП «ПЛАСТ МОУЛД» виявило 58,7; 26,7; 13,1 факторів з відповідною часткою розсіювання 3.

Відносно показників особистісної складової, то були виявлені два фактори з відповідним відсотком дисперсії 43,4 та 13,4 (таблиця 2.7).

Таблиця 2.6 - Характеристики показників функціональних складових компетентностей ПП «ПЛАСТ МОУЛД»

Фактори	Дисперсія, %	Код показника	Навантаження	Зміст показника
Фактор 1	58,7	ZM4	-0,88	Знання про особливості мотивації різних категорій персоналу
		UP4	0,95	Уміння та навички щодо доведення планів до виконавців
		UM1	-0,95	Уміння та навички щодо ефективного використання форм і методів мотивації в управлінні персоналом
Фактор 2	26,7	ZP3	0,81	Знання про сутність процесу стратегічного планування
		ZO3	0,92	Знання про інформування персоналу
		UK3	0,85	Уміння та навички щодо виявлення проблем та розробка заходів щодо їх вирішення у процесі виконання завдань
Фактор 3	13,1	UP1	0,84	Уміння та навички щодо делегування обов'язків і повноважень
		UO3	0,81	Уміння та навички щодо налагодження зворотного зв'язку

Розглянемо процедуру 2-го етапу запропонованої технології (рисунок 2.4). Серед певних факторів розвитку управлінського потенціалу керівника, слабо розвиненому слід приділити пріоритетну увагу. У зв'язку з вищевикладеним виникає проблема, яка полягає в тому, що керівник вибирає критерій для того, щоб робити висновки щодо розвитку власних компетентностей.

Відібрано фактори розвитку функціональних і особистісних елементів управлінських компетентностей. В ході дослідження було організовано опитування керівників з метою визначення важливості цих факторів для розвитку управлінських компетентностей керівників з точки зору функціональних і особистісних елементів.

Результати ранжирування факторів розвитку управлінських компетентностей керівників за функціональної та особистісної складовими на ПП «ПЛАСТ МОУЛД» представлені в таблицях 2.8 і 2.9.

Проведене дослідження дозволяє визначити ключові моменти розвитку управлінських компетентностей за функціональними і особистісними складовими (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10 - Ключових моментів розвитку управлінських компетентностей керівників ПП «ПЛАСТ МОУЛД» за функціональними і особистісними складовими

Ранг	Показник
Функціональна складова	
1	Знання про особливості мотивації різних категорій персоналу
2	Уміння та навички щодо виявлення проблем, розробка заходів щодо їх вирішення у процесі виконання завдань
3	Знання про сутність процесу стратегічного планування
Особистісна складова	
1	Практично-активна форма впливу (схильний впливати показом, дією)
2	Наполегливість у вимогливості
3	Емоційна форма впливу («заражає» інших своїми почуттями, емоціями)

Отже, в результаті проведених досліджень були виявлені ключові фактори розвитку управлінської компетентності керівників ПП «ПЛАСТ МОУЛД» за функціональними і особистісними складовими. Підтверджена доцільність та можливість застосування технології, яка містить методи факторного аналізу для виявлення потенційних чинників розвитку управлінських компетентностей керівника, а також ранжування цих факторів для визначення пріоритетних напрямів розвитку.

Оскільки ефективний HR-інжиніринг є важливою умовою успішної діяльності організації, була розроблена програма заходів для вдосконалення діяльності організації. Оцінка ефективності управлінської діяльності в організації дозволила зробити висновок про стан системи управління організацією та персоналом, виявити існуючі відхилення, визначити їх причини та запропонувати рекомендації для покращення управлінської діяльності керівників з метою досягнення стратегічних цілей.

2.3 Оцінювання інформаційної підтримки управлінської діяльності керівників ПП «ПЛАСТ МОУЛД»

У зв'язку з постійним розвитком зовнішнього середовища, глобалізацією та технологічними змінами організації змушені адаптуватися та трансформуватися. Однією з головних рис сучасності є швидке зростання електронних засобів комунікації. Електронні канали зв'язку розвиваються з великою швидкістю, підвищуючи інтенсивність інформаційного обміну та доповнюючи традиційні методи передачі даних. Нові інформаційні технології відкривають нові можливості для покращення діяльності, зокрема через впровадження клієнтоорієнтованого підходу та інтеграцію комунікаційних процесів.

Автоматизовані технології для реєстрації та контролю виконання документів дають змогу вести облік усіх документів, що створюються і отримуються в процесі роботи, сприяють швидкому аналізу їх кількості та складу. Вони дозволяють здійснювати багатовимірний пошук інформації, швидко знаходити потрібні документи, відслідковувати зміни в процесі виконання завдань, отримувати актуальну інформацію про заходи, проводити попередні перевірки та здійснювати проміжний контроль за оформленням документів. Впровадження сучасних інформаційних технологій в управлінську діяльність керівників організації забезпечує не тільки надійний захист інформації, а й ефективне вирішення організаційних питань.

Інформаційні технології в системах управління класифікуються на централізовані, децентралізовані та комбіновані в залежності від рівня централізації технологічних процесів. Централізована технологія передбачає, що основні управлінські завдання обробляються та вирішуються на центральному сервері організації. Децентралізована технологія базується на використанні комп'ютерної техніки, що встановлюється на робочих місцях користувачів для вирішення специфічних завдань, при цьому немає єдиного автоматизованого сховища даних, але забезпечується комунікація між користувачами. Комбінована

технологія поєднує в собі елементи обох попередніх підходів, інтегруючи процеси для вирішення функціональних завдань на місцях, використовуючи загальну базу даних, що дозволяє централізувати інформацію в системі та автоматизувати банки даних.

Відповідно до запропонованої анкети (додаток А), розраховуються показники компетентності управлінської діяльності керівників організації у реалізації управлінських функцій (рисунок 2.5).

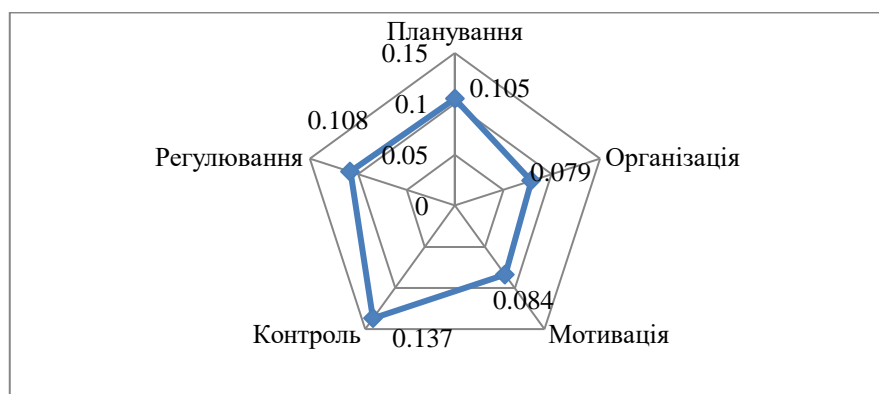


Рисунок 2.5 - Профіль компетентності управлінської діяльності керівників ПП «ПЛАСТ МОУЛД»

Побудова профілю компетентності дозволяє виявити ключові точки - області істотних змін, які сприяють підвищенню ефективності управлінської діяльності та конкурентоспроможності організації. Аналіз компетентності управлінської діяльності керівників ПП «ПЛАСТ МОУЛД» засвідчив низький показник функції «мотивації» (0,084). У зв'язку з цим необхідно організувати ефективну систему заохочення, яка дозволила б підвищити ефективність управлінської діяльності керівників.

На ефективність управлінської діяльності керівників ПП «ПЛАСТ МОУЛД» впливають внутрішні і зовнішні фактори. В ході факторного аналізу було виключено певну кількість змінних з невеликими навантаженнями. Сформовано 3 фактори, сукупний відсоток їх дисперсії свідчить про повну факторизацію (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11 - Власні значення факторів, їх частка у загальній дисперсії

Фактор	Власне значення	Загальна дисперсія, %	Накопичена дисперсія
Перший	5,221581	43,44118	43,44218
Другий	2,285986	18,95188	62,38706
Третій	1,946406	16,21238	78,59254

Підтвердженням доцільності застосування ряду факторів є конкретне власне значення, більше 1. Оскільки перший фактор найбільше сприяє загальній дисперсії, на яку припадає 43,44 % мінливості, фактор 2 і фактор 3 становлять 18,95 % і 16,21 % мінливості відповідно.

Власні значення загальної дисперсії кожного фактора мають значний вплив на оцінку управлінської діяльності для ПП «ПЛАСТ МОУЛД».

Кожен фактор, відповідно до принципу значимості факторних навантажень (які вказані сірим кольором у таблиці 2.12), об'єднує певні змінні, формуючи складові цього фактора.

Найбільш виразним є перший фактор, що об'єднує більшість змінних: прибуток на одного управлінського працівника (0,921 робочого навантаження), ефективність управління (0,822) та рентабельність управлінської діяльності (0,931).

Таблиця 2.12 - Значення факторних навантажень

Показник	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3
Прибуток на 1 управлінського працівника	0,921	0,012	0,172
Ефективність управління	0,822	-0,348	0,372
Коефіцієнт стабільності кадрів	0,295	-0,251	0,844
Рентабельність управлінської діяльності	0,931	-0,172	0,041
Продуктивність праці	-0,049	0,875	-0,021
Питома вага витрат на 1 управлінського працівника	-0,187	0,920	-0,132
Коефіцієнт управлінського навантаження	-0,163	-0,331	0,822
Показник інформаційної оснащеності	0,122	0,289	0,812
Залежність оплати праці апарату управління від виручки від реалізації	-0,112	0,907	-0,086
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,791	-0,152	0,237
Рентабельність необоротних активів (фондорентабельність)	0,738	-0,227	-0,253
Рентабельність організації (загальна рентабельність економічна)	0,751	0,041	0,086

Ці змінні характеризують ефективність системи управління. З огляду на те, що ефективність HR-інжинірингу безпосередньо впливає на ефективність роботи організації, перший фактор доповнюється такими показниками, як коефіцієнт абсолютної ліквідності (0,791), рентабельність необоротних активів (0,738) та рентабельність (0,751), що підкреслює взаємозв'язок між результатами діяльності організації та діяльністю управлінського персоналу ПП «ПЛАСТ МОУЛД». Інтерпретуючи перший фактор, можна зазначити, що він відображає фінансово-економічну складову управлінської діяльності підприємства.

Другий фактор формується іншими змінними, що належать до ланцюга виробничої діяльності промислових підприємств. Цей фактор включає такі показники: продуктивність праці (0,875), частка управлінських витрат на одну особу управлінського персоналу (0,920) та залежність винагороди управлінського персоналу від виручки від продажів (0,907). Ці показники дозволяють досягти поставлених цілей у процесі виробничої діяльності.

Третій фактор пов'язаний з організацією діяльністю керівників ПП «ПЛАСТ МОУЛД», що формується локальними показниками рівня ефективності: коефіцієнтом стабільності персоналу (0,844), коефіцієнтом адміністративного навантаження (0,822) і показником інформаційної оснащеності (0,812). Таке поєднання показників відображає вплив організаційної підтримки на ефективність управлінської діяльності.

Факторний аналіз дозволив виявити три фактори: фінансово-економічний, виробничий, організаційний (таблиця 2.13). Виділені фінансово-економічні фактори вказують на формування системи фінансової відповідальності управлінської діяльності. Виробничий фактор, як результуючий, формує систему матеріального стимулювання управлінської діяльності. Виділені організаційні фактори визначають структуру апарату управління, його завантаженість з боку управлінської діяльності, рівень механізації управлінської праці. Виділені організаційні елементи підтверджують важливість формування організаційної підтримки управлінської діяльності керівників ПП «ПЛАСТ МОУЛД».

Таблиця 2.13 - Результати факторного аналізу

Фактори	Показники	Назва складової
Фактор 1	Прибуток на 1 управлінського працівника	Фінансово-економічна
	Ефективність управління	
	Рентабельність управлінської діяльності	
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	
	Рентабельність необоротних активів (фондорентабельність)	
	Рентабельність (активів, виробництва, виробничого капіталу, загальна рентабельність економічна)	
Фактор 2	Продуктивність праці	Виробнича
	Питома вага витрат на 1 управлінського працівника	
	Залежність оплати праці апарату управління від виручки від реалізації	
Фактор 3	Коефіцієнт стабільності кадрів	Організаційно-комунікаційна
	Коефіцієнт управлінського навантаження	
	Показник інформаційної оснащеності	

Оцінка рівня компетентності управлінської діяльності керівників організації має науково-теоретичне значення, оскільки дає змогу визначити поточний стан та практичні цілі управлінського процесу. Це створює можливість для використання інструментів активації, які сприятимуть підвищенню ефективності управлінської діяльності керівників відповідно до стратегій розвитку організації.

Для комплексного формулювання рекомендацій щодо підвищення ефективності управлінської діяльності керівників в контексті запропонованого підходу, важливо ідентифікувати ПП «ПЛАСТ МОУЛД» за рівнем компетентності управлінської діяльності керівників організації (таблиця 2.14).

Таблиця 2.14 - Характеристика рівня компетентності управлінської діяльності керівників ПП «ПЛАСТ МОУЛД»

Рівні	Характеристика рівня компетентності управлінської діяльності керівників	Область значень за рівнями компетентності	
Рівень компетентності управлінської діяльності керівників організації	V	Максимальні результати були досягнуті у всіх сферах HR-інжинірингу; система управління є еталонною	0,86 – 1
	IV	У більшості сфер HR-інжинірингу здійснюється безперервне підвищення якості управління.	0,58 – 0,86
	III	Система управління організацією більш сформована. На кожному етапі реалізації управлінських функцій необхідно зосередитися на активізації інструментів HR-інжинірингу	0,50 – 0,58
	II	Управлінська діяльність керівників реалізується слабко, хоча має потенціал для розвитку. Керівництву необхідно чітко визначити цілі та розробити стратегію, приділяючи увагу якості HR-інжинірингу	0,251 – 0,50
	I	Безсистемна робота. Цілі керівника не визначені або занадто розпливчасті. Для подальшого розвитку необхідно радикально переосмислити принципи ведення бізнесу	0 – 0,25

ПП «ПЛАСТ МОУЛД» вступило в компетентність 3-го рівня управлінської діяльності. Складна структура діяльності з HR-інжинірингу обумовлена спеціалізацією роботи управлінського персоналу при виконанні певних видів управлінської діяльності.

Висновки до розділу 2

Розроблено методичний підхід для визначення основних чинників розвитку управлінської компетентності керівників організації, враховуючи функціональні та особистісні аспекти. Цей підхід інтегрує методи факторного аналізу та ранжування, щоб виявити найважливіші області для розвитку компетентності.

За допомогою багатовимірного факторного аналізу було визначено, що ефективність управлінської діяльності залежить як від зовнішніх, так і від внутрішніх факторів. Зовнішнім чинником є фінансово-економічний фактор, а

внутрішнім – виробничий та організаційний фактори. Розраховані інтегральні показники ефективності, як за окремими складовими, так і загальний показник, виявилися здебільшого на низькому та середньому рівні за роками.

Аналіз показує, що організаційний фактор має найнижчі показники, які негативно впливають на загальний інтегральний показник ефективності управлінської діяльності. Результати проведеного дослідження вказують на складну тенденцію в ефективності управлінської діяльності ПП «ПЛАСТ МОУЛД», що вимагає більш детального аналізу організаційної підтримки управлінської діяльності як ключового фактору, що впливає на її ефективність.

3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО HR-ІНЖИНІРИНГУ ПП «ПЛАСТ МОУЛД»

3.1 Обґрунтування стратегії організаційної підтримки управлінської діяльності керівника

Ефективність управлінської діяльності керівника суттєво визначає успіх стратегічних завдань організації. При цьому кожен крок керівників має складний ефект, який може вплинути на репутацію організації, а також на її перспективи розвитку. Оскільки основним джерелом підвищення ефективності підприємства є його людські ресурси, важливо впроваджувати нові заходи для підвищення ефективності організації. Особливу увагу слід приділяти оцінці якості управлінської діяльності керівників та організаційній підтримці в організації.

Стратегія організаційної підтримки управлінської діяльності керівника – це системний підхід до забезпечення ефективного функціонування управлінських процесів через створення, впровадження та підтримку організаційних умов, які сприяють досягненню цілей керівника та організації в цілому.

Ця стратегія охоплює кілька ключових аспектів: організаційні ресурси, які охоплюють забезпечення керівника всіма необхідними ресурсами для управління, включаючи кадровий, інформаційний, матеріально-технічний та фінансовий потенціал; адміністративну підтримку, яка полягає в розробленні структур, механізмів та регламентів, які дозволяють керівнику оптимізувати прийняття рішень, забезпечувати координацію та контроль; інформаційну підтримку, що полягає у створенні ефективної системи збору, обробки, збереження й передачі інформації для забезпечення своєчасного доступу до необхідних даних; організаційну культуру та комунікацію, що реалізується через формування корпоративної культури, яка сприяє ефективній взаємодії між працівниками та керівником, а також побудові чітких каналів комунікації; планування та стратегічне управління, яке полягає у визначенні довгострокових цілей

організації, стратегічному плануванні та розподілу завдань, які підтримують управлінську діяльність керівника; технологічну підтримку через впровадження сучасних технологій для автоматизації рутинних процесів, що дозволяє керівнику зосередитися на стратегічних рішеннях.

Мета стратегії організаційної підтримки полягає у створенні таких умов, за яких управлінська діяльність керівника є максимально ефективною, а всі організаційні ресурси працюють узгоджено на досягнення спільних цілей.

Це, своєю чергою, підвищує продуктивність організації, зменшує організаційні ризики та забезпечує стійкість до зовнішніх викликів.

Модель визначення стратегії організаційної підтримки управлінської діяльності керівників ПП «ПЛАСТ МОУЛД» представлена на рисунку 3.1.

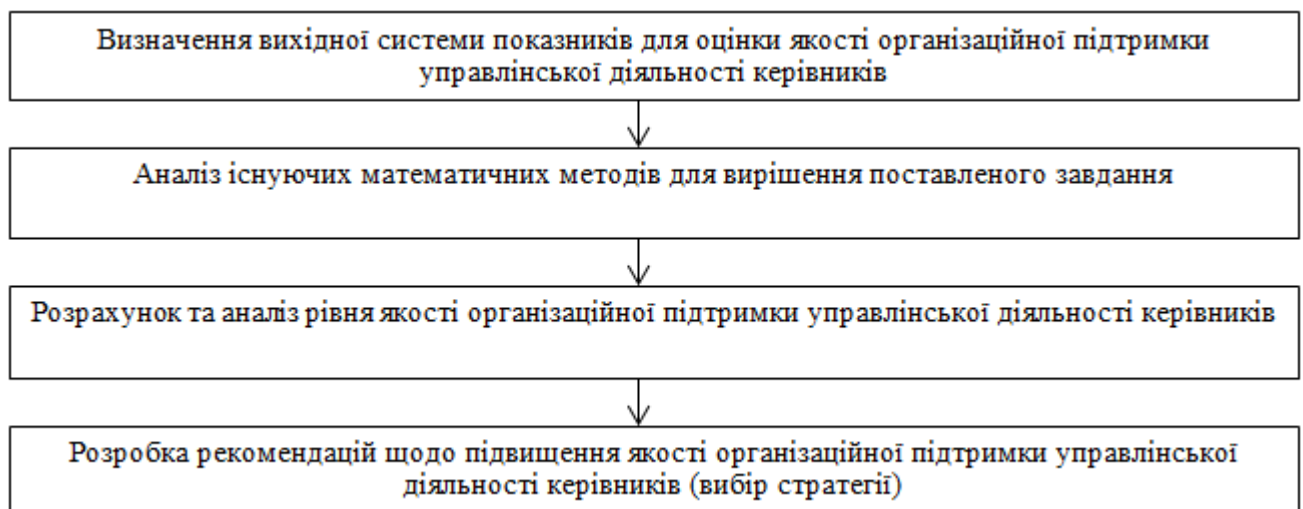


Рисунок 3.1 - Модель визначення стратегії організаційної підтримки управлінської діяльності керівників ПП «ПЛАСТ МОУЛД»

Модель включає п'ять «рівнів компетентності», які варіюються від найнижчого до найвищого: початковий, керований, визначений, кількісно керований і оптимізований. Водночас кількість рівнів може змінюватися залежно від специфіки дослідження та поставленої проблеми, яка лежить в основі моделі [23]. Динаміку компетентності управлінської діяльності керівників ПП «ПЛАСТ МОУЛД» подано на рисунку 3.2.

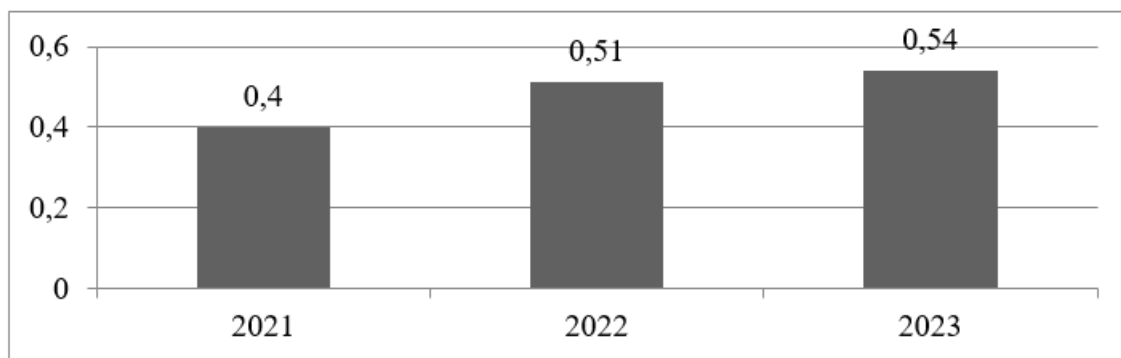


Рисунок 3.2 - Динаміка компетентності управлінської діяльності керівників ПП «ПЛАСТ МОУЛД»

Згідно з проведеними дослідженнями у другому розділі роботи, рівень компетентності управлінської діяльності керівників ПП «ПЛАСТ МОУЛД» у 2021 р. становив 0,4, що відповідає II рівню, у 2022 р. – 0,51. та у 2023 р. 0,54, що відноситься до III рівня зрілості діяльності з управління персоналом.

Наступним кроком є проведення аналізу існуючих математичних методів для вирішення поставлених завдань, зокрема оцінки якості організаційної підтримки управлінської діяльності, а також вибір і обґрунтування найбільш оптимального з них. Аналіз специфіки застосування таких методів, як теорія нечітких множин, метод кваліметрії та метод ієрархічного аналізу Сааті, виявляє відсутність єдиного концептуального підходу до оцінки якості [24].

Однак, з огляду на достатню складність процедури ієрархічного аналізу Сааті, тривалий період спостережень у межах кваліметричного підходу, а також певні обмеження традиційних математичних методів аналізу подібних даних, метод теорії нечітких множин стає одним із найбільш популярних у сучасній світовій економічній науці. У цьому контексті важливо оцінити якість процесу, щоб забезпечити ефективне управління.

Параметри нечіткої системи оцінювання організаційної підтримки HR-інжинірингу, представлені в таблиці 3.1, дозволяють провести огляд вхідних і вихідних даних, надати функції приналежності нечітких змінних.

Таблиця 3.1 - Параметри нечіткої системи оцінювання організаційної підтримки управлінської діяльності керівників ПП «ПЛАСТ МОУЛД»

Параметри	Пояснення		
	Лінгвістична змінна	Терми оцінювання	Універсальна множина
Вхідні змінні	Інтегральний показник організаційної підтримки управлінської діяльності керівників (ІП)	дуже низький (ДН), низький (Н), середній (С), високий (В), дуже високий (ДВ)	[0–0,2; 0,2–0,4; 0,4–0,6; 0,6–0,8; 0,8–1]
	Рівень компетентності управлінської діяльності керівників (З)	I рівень II рівень III рівень, IV рівень, V рівень	[0–0,25; 0,25–0,5; 0,5–0,58; 0,58–0,86; 0,86–1]
Вихідні змінні	Якість організаційної підтримки управлінської діяльності керівників (Я)		

Вхідними параметрами системи нечіткого висновку є дві нечіткі лінгвістичні змінні: «інтегральний показник організаційної підтримки управлінської діяльності керівників» (ІП) та «рівень компетентності управлінської діяльності керівників» (З). Вихідним параметром у даній системі виступає нечітка лінгвістична змінна «якість організаційної підтримки управлінської діяльності керівників» (Я) [25].

Погоджуємось з [25], що «експертне оцінювання має бути груповим (з метою зниження ризику суб'єктивності), має проводитись на якісному рівні (формується прогноз можливих наслідків від впливу показників) та включати оцінку компетентності експертів та визначення узгодженості їх думок за допомогою розрахунку коефіцієнта конкордації Кендалла». В якості експертних груп відбираються керівники ПП «ПЛАСТ МОУЛД», які є досвідченими у сфері HR-інжинірингу і володіють інформацією про принципи і методи управління персоналом.

На рисунку 3.3 показано кореляцію показника «якість організаційної підтримки управлінської діяльності керівників» та вхідних змінних.

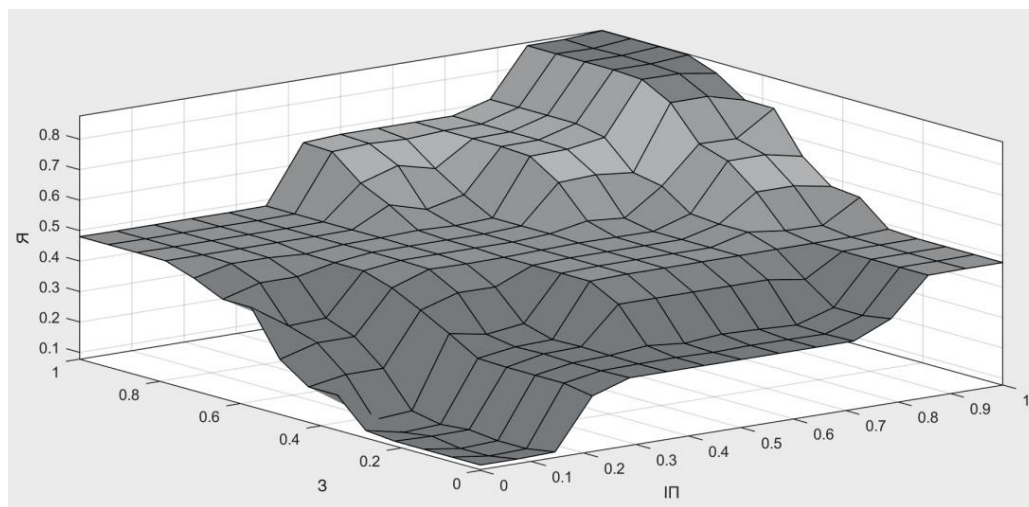


Рисунок 3.3 - Залежність показника «якість організаційної підтримки управлінської діяльності керівників» від вхідних змінних

Таким чином, створена нечітка експертна система, базуючись на запропонованому алгоритмі нечіткого висновку, забезпечує можливість кількісної оцінки інтегрованого показника якості організаційної підтримки управлінської діяльності персоналу.

Використання теорії нечітких множин для оцінювання якості організаційної підтримки управлінської діяльності керівників передбачає наступні кроки: формування початкової системи показників для аналізу якості організаційної підтримки управлінської діяльності персоналу; дослідження існуючих математичних методів, обґрунтування вибору найефективнішого з них; виконання розрахунків і аналізу рівня якості організаційної підтримки управлінської діяльності персоналу на основі обраного підходу; розроблення практичних рекомендацій для вдосконалення організаційної підтримки, а також визначення відповідної стратегії для ПП «ПЛАСТ МОУЛД».

У сучасну епоху стрімкого розвитку інформаційних технологій та зростання інформаційного навантаження на керівників, забезпечення якісної та зручної організаційної підтримки управлінської діяльності набуває критичного значення [26].

Застосування запропонованого підходу дозволяє не тільки більш ретельно підійти до вибору стратегії організаційної підтримки управлінської діяльності

керівників, а й провести подальше дослідження, спрямоване на оцінку якості організаційної підтримки управлінської діяльності керівників організації з метою забезпечення ефективної роботи функціонування ПП «ПЛАСТ МОУЛД».

3.2 Застосування збалансованої системи показників для розроблення стратегії матеріального стимулювання керівників ПП «ПЛАСТ МОУЛД»

Функціонування організації в мінливій економічній ситуації пов'язане з необхідністю постійної розробки механізмів істотного стимулювання якості праці працівників з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх ринкових факторів. Ця ситуація особливо актуальна в умовах сьогоденної нестабільної ситуації, характерною рисою якої є низька основна мотивація персоналу, націленість на особисті результати і нездатність співробітника досягти власних цілей.

Збалансована система показників – це інструмент стратегічного управління організацією, який базується на вимірюванні та аналізі ефективності її діяльності за допомогою набору ключових показників. Ці показники формуються таким чином, щоб охопити всі важливі аспекти функціонування організації, відповідно до її стратегії (фінансові, маркетингові, виробничі тощо). Основна мета системи полягає у перетворенні місії та загальної стратегії організації на чітку, структуровану систему взаємопов'язаних показників ефективності.

На практиці часто виникають труднощі з реалізацією стратегії через значний розрив між стратегічними цілями та повсякденною діяльністю співробітників, а також через невідповідність між баченням вищого керівництва й ініціативами, що реалізуються на нижчих рівнях управління.

Збалансована система показників дозволяє ефективно подолати ці проблеми завдяки управлінню ключовими процесами, такими як: перетворення стратегічного бачення на конкретні стратегії; донесення стратегічних пріоритетів до всіх рівнів управління; бізнес-планування та оптимальний розподіл ресурсів;

забезпечення зворотного зв'язку, організація навчання та регулярний моніторинг реалізації стратегії.

Застосування збалансованої системи показників дозволить розробити систему матеріального стимулювання керівників ПП «ПЛАСТ МОУЛД» з метою їх включення у завдання підвищення конкурентоспроможності організації.

Показники, згруповані за корпоративними, функціональними та індивідуальними цілями, створюються шляхом перетворення їх у систему операційних цілей, що визначають трудову поведінку та підвищують мотивацію працівників [27].

В цілому, збалансована система показників для керівників спрямована на досягнення високої продуктивності, представлена в таблиці 3.2.

Показники організації визначають досягнення стратегічних цілей, тобто виконання плану обсягу продукції і збільшення доходу від реалізації продукції функціональні показники - це показники, що формуються на основі безпосередніх функцій і виконання посадових обов'язків конкретним співробітником, за умови, що вони відповідають цілям організації, обговорюються з самими співробітниками [28]. Пропонується, щоб індивідуальні показники ефективності керівників включали рівень кваліфікації, рівень компетентності та коефіцієнт якості HR-інжинірингу.

У визначенні рівня кваліфікації необхідно враховувати такі структурні фактори, як освіта, трудовий стаж і вік співробітника.

Для того, щоб оцінити відповідність співробітників певним управлінським посадам, рекомендується оцінити рівень володіння компетенціями, використовуючи шкалу від 0 до 5 балів [10]. Висока якість діяльності досягається шляхом забезпечення високої якості роботи персоналу, і пов'язано це з ефективним HR-інжинірингом. Окремим показником, що оцінює діяльність керівників, є коефіцієнт якості HR-інжинірингу.

Таблиця 3.2 - Система збалансованих показників для керівників ПП «ПЛАСТ МОУЛД»

Керівники структурних підрозділів	Групи показників	Показники
		Показники організації
Заступник генерального директора з економіки	Функціональні показники	1. План освоєння нової продукції
		2. Показник виконання договірних зобов'язань щодо поставок продукції
		3. Дебіторська заборгованість
	Індивідуальні показники	1. Коефіцієнт якості HR-інжинірингу 2. Рівень кваліфікації 3. Рівень компетентності
Заступник генерального директора з маркетингу та збуту	Функціональні показники	1. Обсяг реалізації продукції
		2. Забезпечення матеріалами та покупними виробами відповідно до затвердженого плану виробництва
		3. Лояльність клієнтів
	Індивідуальні показники	1. Коефіцієнт якості HR-інжинірингу 2. Рівень кваліфікації 3. Рівень компетентності
Заступник генерального директора з виробництва	Функціональні показники	1. Частка виробничих витрат у собівартості продукції
		2. Дотримання термінів виконання робіт
		3. Ритмічність виробництва
	Індивідуальні показники	1. Коефіцієнт якості HR-інжинірингу 2. Рівень кваліфікації 3. Рівень компетентності
Заступник генерального директора з якості (начальник відділу технічного контролю)	Функціональні показники	1. Коефіцієнт якості роботи
		2. Зниження втрат від браку
		3. Відсутність претензій та рекламаций за поставку неякісної та некомплектної продукції
	Індивідуальні показники	1. Коефіцієнт якості HR-інжинірингу 2. Рівень кваліфікації 3. Рівень компетентності
Начальник відділу праці та персоналу	Функціональні показники	1. Коефіцієнт якості відбору персоналу
		2. Середній термін підбору персоналу
		3. Періодичність атестації
	Індивідуальні показники	1. Коефіцієнт якості HR-інжинірингу 2. Рівень кваліфікації 3. Рівень компетентності

Результати проведеного аналізу діяльності заступника директора з економіки ПП «ПЛАСТ МОУЛД», засновані на встановленій системі показників балансу, представлені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Аналіз діяльності заступника директора з економіки ПП «ПЛАСТ МОУЛД»

Показник	Базисне значення	Фактичне значення	Відсоток виконання, %
1. Показники організації:	128327,1	143972,4	112,2
1.1 Обсяг виробництва продукції, грн			
1.2 Дохід від реалізації продукції, грн	136921,0	138344,2	101,0
2. Функціональні показники:	11052,3	11325,7	102,5
2.1 План освоєння нової продукції, грн			
2.2 Показник виконання договірних зобов'язань щодо поставок продукції, %	100%	100%	100
2.3 Дебіторська заборгованість, грн	79330,0	80550,0	101,5
3. Індивідуальні показники:	14,00	14,25	101,8
3.1 Коефіцієнт якості HR-інжинірингу			
3.2 Рівень кваліфікації	5 балів	5 балів	100,0
3.3 Рівень компетентності	5 балів	5 балів	100,0

Під час формування збалансованої системи показників застосовуються економічні, виробничі та соціальні індикатори, які відрізняються за одиницями вимірювання. У зв'язку з цим особливо актуальним є питання використання такої системи для оцінки якості досягнення цілей, що забезпечує можливість порівняння показників із різними одиницями виміру. Найбільш ефективним і доцільним є використання матричного методу оцінки продуктивності, який визначається як «метод оцінки продуктивності за кількома критеріями».

Матричний метод дозволяє консолідувати та агрегувати окремі показники, забезпечуючи можливість вимірювання результатів діяльності за допомогою одного інтегрованого значення.

Використовуючи цей метод, керівництво організації, виходячи з отриманих результатів, логічно і конструктивно перерозподіляє стимули між структурними підрозділами і окремими співробітниками, без урахування рівня досягнення цілей керівником конкретного підрозділу розробляється матриця показників для іншого структурного підрозділу організації. Згідно з балансовою системою показників, на основі узагальнення результатів дослідження ефективності показників трудової

діяльності заступника директора з економіки була сформована матриця оцінки ефективності (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 - Матриця оцінки ефективності роботи заступника директора з економіки ПП «ПЛАСТ МОУЛД»

Збалансована система показників								Шкала оцінки, балів
Обсяг виробництва продукції, %	Дохід від реалізації продукції, %	План освоєння нової продукції, %	Показник виконання договірних зобов'язань щодо поставок продукції, %	Дебіторська заборгованість, %	Коефіцієнт якості HR-інжинірингу	Рівень кваліфікації	Рівень компетентності	
130,0	125,0	110,0	–	70,0	18,50	5	5	10
124,0	120,0	108,0	–	75,0	16,75	5	5	9
118,0	115,0	106,0	–	80,0	15,00	4	4	8
112,0	110,0	104,0	–	85,0	13,25	4	4	7
106,0	105,0	102,0	–	90,0	11,50	4	4	6
100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	9,75	3	3	5
94,0	95,0	98,0	98,0	105,0	8,00	3	3	4
88,0	90,0	96,0	96,0	110,0	6,25	2	2	3
82,0	85,0	94,0	94,0	115,0	4,50	2	2	2
76,0	80,0	92,0	92,0	120,0	2,75	1	1	1
70,0	75,0	90,0	90,0	125,0	1,00	0	0	0
20	20	15	15	10	10	5	5	Вагомість, %
112,2	101,0	102,5	100,0	101,5	14,25	5	5	факт
7	5	6	5	5	8	10	10	Оцінка, балів
140	100	90	75	50	80	50	50	Всього, 635 балів

Оціночна шкала дозволяє звести результати по кожному показнику в єдину систему оцінки (в балах). При визначенні оціночної шкали встановлюється нормативне значення досягнення показників, відповідне значенню шкали, яке являє собою 5-бальну оцінку.

При формуванні матриці в принципі важливо визначити максимальне значення кожного показника. Слід зазначити, що максимальний рівень є не тільки

оптимальним. Він повинен досягатися на практиці не тільки у окремих співробітників, але і в практичній діяльності організації в цілому. Максимальна кількість балів при досягненні певного рівня становить 10 балів, а мінімальна - 0 балів.

Оцінювання результатів за кожним показником здійснюється шляхом порівняння фактичних даних із відповідною шкалою оцінок. У разі невідповідності точного значення, проводиться округлення до найближчого значення відповідно до рейтингової шкали або найближчого стандартного показника.

Отже, для показника виробництва продукції із фактичним значенням 112,2%, максимальне значення становить 130,0% (що відповідає 10 балам), а мінімальне – 70% (0 балів). Відповідно до запропонованої рейтингової шкали, результат оцінюється у 7 балів. Нормативне значення коефіцієнта якості HR-інжинірингу становить 9,75, що свідчить про задовільний рівень розвитку HR-інжинірингу.

Фактичне значення показника якості HR-інжинірингу становить 14,25, що відповідає підсумковій оцінці в 8 балів. Для кожного показника, незважаючи на те, що стандартне значення зазвичай дорівнює 5 балам, остаточна оцінка визначається в межах діапазону від 0 до 10 балів.

Для визначення ступеня впливу кожного показника на якість роботи керівника структурного підрозділу пропонується провести оцінку його ваги. Чим більша вага показника, тим значніший вплив зміни його рейтингу на загальний результат. У межах матричного методу вага (або питома вага) кожного показника виражається у відсотках від загального підсумку. Загальна сума ваг усіх показників повинна дорівнювати 100%.

Під час застосування інструментів мотивації необхідно враховувати ступінь впливу статусу на стратегічні цілі організації. Дослідження показують, що чим вище статус співробітників, тим більше від розміру заохочення повинні залежати результати організації.

Ефективність кожного рейтингового показника розраховується на основі

множення бала і ваги показника. Загальна ефективність роботи співробітника розраховується як сума значень ефективності за кожним показником. Нормативне значення кожного показника фіксується на рівні 5 балів, отже, у разі виконання всіх показників відповідно до нормативу, загальна ефективність дорівнюватиме 500 балам. У випадку заступника директора з економіки ПП «ПЛАСТ МОУЛД», розрахований загальний результат становить 635 балів, що свідчить про високий рівень якості роботи співробітників на цій посаді.

Для створення бонусної системи для керівника структурного підрозділу пропонується розрахувати вартість одного бала ефективності. Це здійснюється на основі співвідношення максимальної кількості балів (50 балів) до максимального рівня бонусу (1000%), який може бути передбачений у системі стимулювання поточної трудової діяльності (1%). В результаті вартість одного бала становить 0,05% від загального преміального рівня.

Розмір премії має визначатися на основі загального результату оцінки якості роботи, порівнюючи його зі стандартним рівнем у 500 балів. При цьому обов'язковою умовою для преміювання керівників структурних підрозділів є досягнення 100% ключових показників діяльності організації, зокрема виконання плану виробництва товарної продукції та отримання запланованого доходу від її реалізації. У разі виконання цих умов і досягнення загального результату якості роботи на рівні 500 балів і більше, рекомендується стимулювати трудову активність преміюванням.

Нарахування бонусів за досягнення цілей, визначених у рамках збалансованої системи показників, забезпечує більш об'єктивну оцінку внеску співробітників. З одного боку, це дозволяє організації спрямовувати трудову діяльність працівників у потрібному напрямку, а з іншого – ефективно контролювати витрати на стимулювання. Запропонований підхід передбачає формування елементів системи преміювання, що базуються як на досягненні індивідуальних результатів праці співробітника, так і на загальних показниках ефективності організації. Такий метод дозволяє забезпечити об'єктивність у розрахунку заробітної плати та коштів, виділених на заохочення працівників.

3.3 Формування кадрового резерву керівників ПП «ПЛАСТ МОУЛД» на засадах запровадження матриці парних порівнянь

Погоджуємось з [29], що «сучасна структурована організація процесу управління потребує застосування керівником системного аналізу ситуації, побудови (у виді розумових уявлень або матеріалізованих схем, планів) моделі керованого об'єкта та його можливих змін, моделювання процесів фахової діяльності (побудова професіограмм) і поведінки особистості (психограм людей), що утворять конкретну соціально-психологічну структуру».

Спрямування економіки на інноваційні шляхи розвитку вимагає підготовки талановитих людей, здатних створювати нові знання, інноваційні технології та вирішувати завдання світового рівня. Такі тенденції впливають на корпоративне управління, де розвиток компетентностей керівників як важливої ланки в управлінні людськими ресурсами є важливим фактором. Компетентні керівники ефективно керують розвитком організації та регулюють інтереси стейкхолдерів [30]. Удосконалення методів аналізу компетенцій при формуванні кадрового резерву керівників дозволить виявити їх управлінський і професійний потенціал, послужить основою для ефективного відбору і забезпечить довгострокову конкурентну перевагу організації на ринку.

Актуальним постає питання дослідження критеріїв компетентностей керівників ПП «ПЛАСТ МОУЛД» та оцінювання рівня їх компетентності під час формування кадрового резерву керівників ПП «ПЛАСТ МОУЛД» на засадах запровадження матриці парних порівнянь.

Щоб розробити модель компетентностей, на першому етапі визначимо перелік характеристик кожної компетентності та визначимо параметри її градації за рівнем. Для цього необхідно визначити критерії, за якими претендент буде оцінюватися в майбутньому. Інтегруючи та розвиваючи дослідження вчених та практиків [31-32], ми представляємо критерії оцінки компетентності (додаток Б).

В рамках дослідження ми виділили наступні групи компетенцій: професійна компетентність, ділова компетентність, управлінська компетентність.

Застосовується рівень вираженості таких здібностей: 1-й рівень відповідає відсутності або слабкому прояву тієї чи іншої здатності, а 4-й рівень є її вищим проявом.

Грунтуючись на критеріях оцінки компетентностей кожного рівня, порівнюємо претендентів між собою і оберемо кращого з них (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5 - Аналіз претендентів кадрового резерву на посаду керівника ПП «ПЛАСТ МОУЛД»

Компетентності		Оцінювання рівня компетентності		
		А	Б	В
Професійна компетентність	Наявність необхідного досвіду і рівня знань	1	3	5
	Уміння нести відповідальність за результати роботи	4	6	6
	Виконання складних ситуаційних завдань	1	4	2
	Уміння ризикувати	3	6	3
Ділова компетентність	Орієнтація на результат	7	4	4
	Комунікативність і співробітництво	7	8	4
	Емоційна компетентність	6	7	3
	Гнучкість, адаптивність	8	4	5
	Бажання розвиватися, інноваційність	6	5	5
Управлінська компетентність	Лідерство і вплив	4	6	4
	Ефективність управлінських рішень	5	4	2
	Організування і контролювання за діяльністю	6	5	4
	Мотивування і розвиток персоналу	2	6	2

Для цього ми використовуємо метод *Structured Saints* [31]. Метою цього методу є порівняння елементів ієрархії між собою та визначення їх взаємовпливу. Порівняння використовують інформацію про відносну важливість елементів. Кожний елемент ієрархії отримує конкретні ваги і пріоритети. Це дозволяє раціонально і послідовно порівнювати різні елементи. У підсумку обчислюється числовий пріоритет для кожного варіанту рішення.

У таблиці 3.6 представлена відповідна шкала, яка показує відмінності в рівні вираженості специфічних здібностей альтернативних претендентів при

парних порівняннях і бали, присвоєні претендентам в рамках таких відмінностей.

Таблиця 3.6 - Шкали для парних порівнянь результатів за компетентностями

Критерії порівняння результатів компетентностей	Різниця у класифікаціях	Бал
Рівний	0	1
Мінімально кращий	1	2
Відносно кращий	2	3
Помірно кращий	3	4
У більшості кращий	4	5
Відчутно кращий	5	6
Набагато кращий	6	7
Максимально кращий	7	8
Найкращий	8	9

У таблиці 3.7 представлена матриця порівнянь трьох претендентів кадрового резерву за компетентностями професійної групи.

Таблиця 3.7 – Матриця парних порівнянь компетентностей професійної групи

1	А	Б	В
А	1	0,33	0,20
Б	3,00	1	0,33
В	5,00	3,00	1
3	А	Б	В
А	1	0,25	0,50
Б	4,00	1	3,00
В	2,00	0,33	1

2	А	Б	В
А	1	0,33	0,33
Б	3,00	1	1
В	3,00	1	1
4	А	Б	В
А	1	0,25	1
Б	4,00	1	4,00
В	1	0,25	1

У таблиці 3.8 наведена матриця компетентностей професійної групи.

Розраховуємо вектор пріоритетів для критеріїв матриці таблиці 3.8:

а) претендент А: $(0,11111 + 0,07682 + 0,13043) / 3 = 0,10616$;

б) претендент Б: $(0,33333 + 0,23077 + 0,21739) / 3 = 0,26050$;

в) претендент В: $(0,55556 + 0,69231 + 0,65217) / 3 = 0,63335$.

Обчислюємо максимальне значення:

а) претендент А (max.): $0,31861 / 0,10616 = 3,005352$;

б) претендент Б (max.): $0,78725 / 0,26050 = 3,028016$;

в) претендент В (max.): $1,944034 / 0,63335 = 3,033228$.

Таблиця 3.8 – Матриця компетентностей професійної групи

1	A	Б	В	Вектор пріоритетів	Вагова сума	Мах
	0,1111	0,0762	0,1307	0,1060	0,31861	3,005352
	0,3333	0,2309	0,2157	0,2600	0,78725	3,028016
	0,5556	0,6928	0,6536	0,6340	1,944034	3,066315
	CI	0,0166	CR	0,0286	ЗАГ. СЕР.	3,033228
2	A	Б	В	Вектор пріоритетів	Вагова сума	Мах
	0,1429	0,1416	0,1416	0,1420	0,425167	3
	0,4286	0,4292	0,4292	0,4290	1,284079	3
	0,4286	0,4292	0,4292	0,4290	1,284079	3
	CI	0,0000	CR	0,0000	ЗАГ. СЕР.	3
3	A	Б	В	Вектор пріоритетів	Вагова сума	Мах
	0,1429	0,1579	0,1111	0,1373	0,412838	3,007099
	0,5714	0,6316	0,6667	0,6232	1,890838	3,033959
	0,2857	0,2105	0,2222	0,2395	0,721804	3,013953
	CI	0,0092	CR	0,0002	ЗАГ. СЕР.	3,018337
4	A	Б	В	Вектор пріоритетів	Вагова сума	Мах
	0,1667	0,1667	0,1667	0,1667	0,5	3
	0,6667	0,6667	0,6667	0,6667	2	3
	0,1667	0,1667	0,1667	0,1667	0,5	3
	CI	0,0000	CR	0	ЗАГ. СЕР.	3

Аналогічний розрахунок для інших критеріїв.

Обчислюється середнє значення величин (λ макс.):

$$\lambda_{\max} = \frac{(3,005352 + 3,028016 + 3,066315)}{3} = 3,033228$$

Індекс узгодженості (CI) складе:

$$CI = \frac{3,033228 - 3}{3 - 1} = 0,0166$$

Відбираємо відповідне значення випадкової узгодженості (RI) для обчислення рівня узгодженості CR. Згідно з таблицею 3.9, сформованою на основі дослідження Сааті, при розмірі матриці з трьох елементів приймають рівень випадкової узгодженості (RI=0,58).

Таблиця 3.9 – Рівень випадкової узгодженості

Розмір матриці	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Випадкова узгодженість	0	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49

Обчислюємо рівень узгодженості CR для матриці 1:

$$CR = \frac{CI}{RI} = \frac{0,0166}{0,58} = 0,0286$$

Аналогічний розрахунок для інших критеріїв.

Наступним кроком є перевірка узгодженості матриці парних порівнянь.

Для матриці 1 рішення є прийнятним, оскільки значення CR дорівнює $0,0286 < 0,10$. Як і в попередні кроки, розрахунок CR аналогічний для інших критеріїв.

Результати оцінювання кадрового резерву на посаду керівника ПП «ПЛАСТ МОУЛД» наведені у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 – Результати оцінювання кадрового резерву на посаду керівника ПП «ПЛАСТ МОУЛД»

Компетен- тності	Ваговий коефіцієнт		А		Б		В	
	Знання	Досвід	Знання	Досвід	Знання	Досвід	Знання	Досвід
Професійна компетентність	0,33	0,33	0,37077	0,27900	0,36408	0,44971	0,26335	0,26982
Ділова компетентність	0,33	0,33	0,26207	0,42714	0,37606	0,23021	0,36515	0,34159
Управлінська компетентність	0,33	0,33	0,32983	0,36299	0,34343	0,23573	0,32674	0,40127
Загалом			0,35281	0,35758	0,31768	0,30216	0,31523	0,33419
Підсумок			0,33525		0,32987		0,32471	

За результатами розрахунків загальний бал претендента А кадрового резерву на посаду керівника складе 0,37077 щодо аналізу професійних компетентностей.

Претендент А (Професійна компетентність) = $0,106 \cdot 0,05 + 0,142 \cdot 0,05 + 0,137 \cdot 0,05 + 0,166 \cdot 0,05 = 0,37077$.

Загальний обсяг знань – це загальна вага по відношенню до загального

значення кожного типу компетентностей:

$$\text{Претендент А (Знання)} = 0,33 \cdot 0,37077 + 0,33 \cdot 0,26207 + 0,33 \cdot 0,32983 = 0,31768$$

Загальна оцінка розраховується як добуток загальної оцінки знань та загальної оцінки досвіду. Критерію знань і досвіду ми присвоюємо ваговий коефіцієнт 0,5.

Для претендента А це значення дорівнює:

$$\text{Претендент А (Заг. Знач.)} = 0,50 \cdot 0,31768 + 0,50 \cdot 0,35281 = 0,33525.$$

Аналогічний розрахунок для інших претендентів В.

Грунтуючись на розрахунках, виконаних в таблиці 3.10 і на рисунку 3.4, можна дійти висновку, що претендент А є найбільш компетентним і перспективним претендентом формування кадрового резерву на посаду керівника ПП «ПЛАСТ МОУЛД».

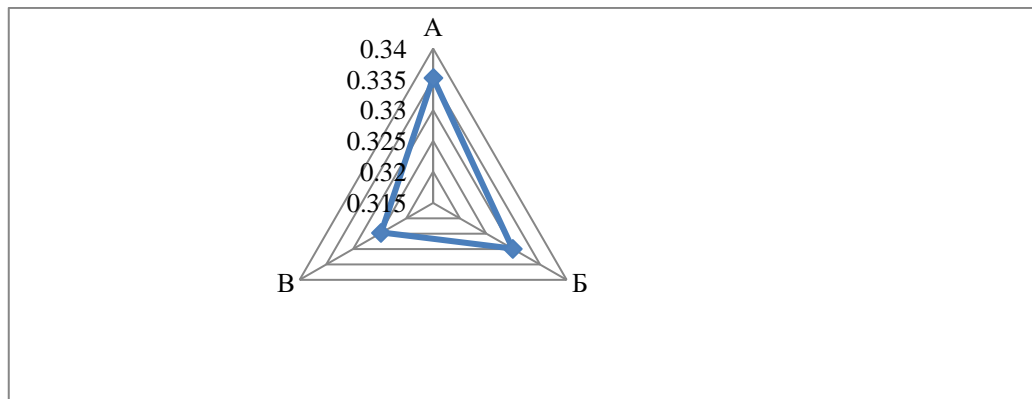


Рисунок 3.4 – Результати оцінювання компетентності претендентів кадрового резерву на посаду керівника ПП «ПЛАСТ МОУЛД»

Таким чином, обґрунтовано три типи компетентностей відповідно до актуальності знань та досвіду та управлінських технології для формування кадрового резерву на посаду керівника ПП «ПЛАСТ МОУЛД». Описано особливості найбільш затребуваних компетентностей кожного типу.

Як інструмент вибору оптимального претендента пропонується матриця парних порівнянь. Виділяються дві характеристики моделі компетентностей:

знання і досвід співробітників. Використання матриці парних рівнянь для відбору ефективних керівників ґрунтується на вагових коефіцієнтах і виявленому рівні компетентності конкретного претендента [32].

Аналітичні розрахунки дозволяють оцінити рівень необхідного досвіду та професійних знань менеджера, його здатність нести відповідальність за результати своєї роботи, виконувати складні ситуаційні завдання, ризикувати, орієнтуватися на досягнення результату, ефективно комунікувати та співпрацювати, володіти емоційною компетентністю, гнучкістю та адаптивністю, прагненням до розвитку, інноваційним підходом, лідерськими якостями, впливовістю, ефективністю управлінських рішень, а також організувати та контролювати діяльність і мотивувати та розвивати персонал.

Висновки до розділу 3

З метою удосконалення управлінської діяльності керівника у системі стратегічного HR-інжинірингу ПП «ПЛАСТ МОУЛД» обґрунтовано стратегію організаційної підтримки управлінської діяльності керівника. Передбачається, що використання запропонованого алгоритму нечіткого висновку дозволить кількісно оцінити сукупні показники якості організаційної підтримки управління людськими ресурсами і сприятиме більш ретельному вибору організаційної стратегії управління людськими ресурсами.

Запропоновано застосування збалансованої системи показників для розроблення стратегії матеріального стимулювання керівників ПП «ПЛАСТ МОУЛД». Розмір премії повинен визначатися відповідно до загального результату оцінки якості роботи. Нарахування бонусів за досягнення цілей, поставлених відповідно до балансової системою показників, забезпечує більш об'єктивну оцінку вкладу співробітників, дозволяє організації направляти їх трудове поведінку в бажаному напрямку, з іншого боку, контролювати витрати,

що відводяться на стимулювання. Використання пропонованого способу передбачає формування складових системи преміювання, які здійснюються відповідно як з досягненням індивідуальних результатів праці співробітника, так і з загальним результатом діяльності організації. Цей метод дає можливість досягти об'єктивності при розрахунку заробітної плати і коштів, спрямованих на заохочення співробітників.

Запропоновано запровадження матриці парних порівнянь для формування кадрового резерву керівників ПП «ПЛАСТ МОУЛД». Розробляються критерії для оцінки компетентностей кожного рівня. Ефективність управління підвищується за рахунок якісного резерву керівників, які приймають управлінські рішення, що забезпечує успішне функціонування організації і регулюють інтереси стейкхолдерів за допомогою набору відповідних компетенцій.

ВИСНОВКИ

У першому розділі узагальнено теоретико-методичні основи управлінської діяльності керівника у системі стратегічного HR-інжинірингу організації. Досліджено теоретичні аспекти управлінської діяльності керівника організації; обґрунтовано новітні підходи до формування моделі прийняття управлінських рішень; визначено роль впливу диджиталізації на управлінську діяльність у системі стратегічного HR-інжинірингу організації.

Оцінити управлінську діяльність дуже складно, оскільки існує досить багато критеріїв і методів оцінки, але при складному поєднанні цих критеріїв можна ефективно оцінити процес управління. Управлінська діяльність є важливим елементом системи управління організацією. Управлінська діяльність має складну структуру, визначає зміст адміністративної роботи, яку він виконує; управлінська діяльність вимагає постійної оцінки факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, що завжди дозволить підготуватися до несприятливих змін, підвищити конкурентоспроможність організації. підприємство та вдосконалення організаційної структури організації дозволять гармонійно працювати на підприємстві, досягаючи спільних цілей.

Оптимальний концептуальний підхід до використання управлінського потенціалу полягає не лише в ефективному застосуванні професійних і творчих компетенцій управлінців, а й у постійному вдосконаленні та розвитку цих компетенцій. Цей підхід важливий, оскільки встановлює безпосередній зв'язок між рівнем управління, характером управлінських процесів і використанням управлінського потенціалу. Отже, впровадження ефективної кадрової політики, яка робить акцент на інвестуванні в розвиток управлінського потенціалу, є одним із основних факторів сталого розвитку підприємств, зокрема малих.

Керівники повинні мати необхідні якості та компетенції, що дозволяють приймати обґрунтовані бізнес-рішення, навіть у ситуаціях невизначеності та швидких змін. Кожне управлінське рішення має конкретний зміст, який може

охоплювати організаційні, соціальні, економічні, правові та технічні аспекти.

Диджиталізація управлінської діяльності є закономірним результатом технологічної революції, інформатизації всіх видів діяльності. Це визначає пошук управлінських інструментів, які можуть бути ефективно використані в управлінні організацією.

Цифровізація дозволяє накопичувати великі обсяги даних, які можуть бути ефективно використані для аналізу та прийняття обґрунтованих рішень у сфері HR-інжинірингу. Аналітика даних дає можливість HR-відділам більш точно оцінювати продуктивність співробітників, визначати ключові тенденції розвитку людського капіталу та прогнозувати потреби в робочій силі в майбутньому.

Використання аналітичних інструментів дає змогу оцінити вплив різноманітних факторів на результати роботи співробітників і розробляти стратегії для їх покращення. Це сприяє вирішенню таких важливих завдань, як управління талантами, підбір і розвиток персоналу. Диджиталізація також змінює підходи до взаємодії HR-команд. Використання електронної пошти, платформ для професійної співпраці та інструментів для відеоконференцій значно полегшує комунікацію та забезпечує ефективну взаємодію, особливо за умов розподілених команд і віддаленої роботи.

У другому розділі здійснено аналіз управлінської діяльності керівника у системі стратегічного HR-інжинірингу ПП «ПЛАСТ МОУЛД». Проаналізовано загальну характеристику діяльності підприємства та виконано аналіз основних техніко-економічних показників, досліджено напрями розвитку управлінської компетентності керівників ПП «ПЛАСТ МОУЛД», оцінено інформаційну підтримку управлінської діяльності керівників ПП «ПЛАСТ МОУЛД».

ПП «ПЛАСТ МОУЛД» займається виробництвом пластикової тари та виробів із пластику. Згідно з аналізом господарської діяльності організації, чистий прибуток ПП «ПЛАСТ МОУЛД» у 2022 р. збільшився до 2021 р. на 10,9 %, а у 2023 р. - на 34,7 %. Продуктивність праці збільшилась в період з 2021 по 2023 р. з 145,3 тис. грн/особу у 2021 р. до 237,4 тис. грн/особу у 2023 р. Середня чисельність працівників змінювалася протягом усього періоду дослідження.

Вартість товарів ПП «ПЛАСТ МОУЛД» збільшилась у 2022 р. на 9,3 %, а у 2023 р. – 49,5 %. Вартість основних засобів на кінець року збільшилася. Заробітна плата знизилася у 2022 р. на 48,2 %, а у 2023 р. збільшилась на 83,8 %.

Матеріальні витрати знизилися у 2022 р. на 2,4 %, а у 2023 р. до 2022 р. збільшилися на 9,0 %. З 2021 по 2023 рр. витрати на оплату праці в операційних витратах збільшилися. В цілому, операційні витрати ПП «ПЛАСТ МОУЛД» знизилися в 2022 р. на 3,9 %, а в 2024 і 2023 роках збільшилися на 12,4%.

Частка дебіторської заборгованості в структурі оборотних активів ПП «ПЛАСТ МОУЛД» в 2021-2023 роках склала 96,1 %, а в 2023 р. - 90,6. Частка товарів у 2021 р. складає 2,4 %, у 2023 р. збільшилась до 2,9 %. У 2022 р. активи ПП «ПЛАСТ МОУЛД» збільшилися порівняно з 2021 р. на 392,0 тис. грн. У 2023 р. активи збільшилися порівняно з 2022 р. на 935,5 тис. грн.

З метою удосконалення управлінської діяльності керівника у системі стратегічного HR-інжинірингу ПП «ПЛАСТ МОУЛД» обґрунтовано організаційну стратегію підтримки управлінської діяльності керівника; запропоновано застосування збалансованої системи показників для розроблення стратегії матеріального стимулювання керівників ПП «ПЛАСТ МОУЛД», запропоновано здійснювати формування кадрового резерву керівників ПП «ПЛАСТ МОУЛД» на засадах запровадження матриці парних порівнянь.

ПЕРЕЛІК ДЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Ястремська О. М. Організаційне забезпечення якості трудової діяльності керівників промислових підприємств : монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2009. 328 с.
2. Сардак О. В. Управління персонал маркетингом: ідеогенез, інструментарій, синергія : монографія. Донецьк :ДонНУЕТ, 2012. 664 с.
3. Подольчак Н. Ю. Аудит і оцінювання управлінської діяльності: навч. посібник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2016. 128 с.
4. Старовірець А. С. Структуризація управлінської діяльності. *Економіка і регіон*. 2012. № 2 (33). С.99 -104.
5. Савельєва В. С. Суб'єкти управлінської діяльності (соціально – психологічні аспекти) : монографія. Луганськ : Вид. СНУ ім.. В.Даля, 2003. 328 с.
6. Ястремська О. М. Оцінювання результатів діяльності управлінського персоналу: теоретичні та практичні аспекти: монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 320 с.
7. Управління розвитком трудового потенціалу підприємства: монографія / В. М. Гриньова, М. М. Новікова, В. В. Самойленко, В. Л. Смолюк, М. С. Бріль. Харків : Вид. ХНЕУ, 2009. 256 с
8. Організація праці менеджера : навчальний посібник / Л.М. Варава, А.Г. Максимчук, А.А. Варава, А.Р. Аратюнян. Кривий Ріг : Криворізький технічний університет, 2011. 477 с.
9. Організація праці менеджера : Словник основних термінів і понять / авт.-уклад.: А. В. Півень, Г. Є. Голованова, М. В. Півень ; Харків. нац. техн. ун-т сіл. госп-ва ім.П. Василенка. Харків : [б. в.], 2021. 64 с.
10. Олійниченко О. М. Аспектний підхід до визначення поняття «управлінське рішення». *Наукові праці НУХТ*. 2007. № 21. С. 79 – 83.
11. Левицький В. Інтегрований підхід до формування моделі прийняття управлінських рішень на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26.

<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-22> (дата звернення 10.10.2024 р.).

12. Дерлоу Дес. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: пер. з англ. Київ : Всесвіт, Наук. думка, 2001. 242 с.

13. Гуцалюк О. М. Місце технології управління персоналом підприємства в системі менеджменту. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2014. № 1. С. 272–277.

14. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2020. 466 с.

15. Осовська Г. В. Основи менеджменту: курс лекцій: навч. посіб. Житомир : ЖІТІ, 2008. 556 с.

16. Осовський О. А. Особливості управлінської праці в трансформаційний період розвитку України. *Вісник ЖНАЕУ*. 2011. № 1, т. 2. С. 215–224.

17. Пушкар З., Пушкар Б. Сутність та роль управлінських рішень в управлінні персоналом. URL:http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64. (дата звернення: 28.11.2024).

18. Бардадим С., Невмержицька С. Диджиталізація в сфері управління персоналом організації. *Економіка, менеджмент та аудит: сучасні проблеми, перспективи та напрями розвитку*. 2021. № 4 (50). С. 128-133.

19. Данилевич Н., Рудакова С., Щетініна Л., Касяненко Я. Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 3 (64). С. 147-156.

20. Афанасєва І. І. Інформаційна система управлінського обліку в умовах диджиталізації економіки. *Економіка і підприємництво*. 2021. №. 49. С. 32-41.

21. Digitalisation and its impact on the economy: insights from a survey of large companies. URL: https://www.ecb.europa.eu/pub/economic-bulletin/focus/2018/html/ecb.ebbox201807_04.en.html (дата звернення: 28.11.2024).

22. Орел Ю., Смаглюк А. HR-менеджмент в українському бізнесі: виклики цифровізації. 2023. *Академічні візії*. № 19. URL:<https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/368> (дата звернення: 28.11.2024).

23. Лісова Р. Вплив диджиталізації на бізнес-моделі: етапи та інструменти

цифрової трансформації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 24 (2). С. 114–118.

24. Гавкалова Н. Л., Гришина В. В. Організаційно-комунікаційне забезпечення – основа ефективності управлінської діяльності персоналу підприємств : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 191 с.

25. Гришина В. В. Методичний підхід щодо оцінювання якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2018. № 11(39). С. 80–85.

26. Розвиток професійної компетентності управлінського персоналу : [монографія]. [М. Дороніна, І. Литовченко Д. Михайленко, А. Полубєдова]. Харків : Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2014. 368 с.

27. Оліфіра Л. Професійна управлінська компетентність керівників вищих педагогічних навчальних закладів I–II рівнів акредитації як педагогічна категорія. *Нова педагогічна думка*. 2014. № 3 (79). С. 47–50.

28. Лугова В. Уточнення структури управлінської компетентності керівника. *Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених та студентів* (м. Харків, 22 квітня 2016 р.). Харків, 2016. С. 3221–3236.

29. Бондарчук Л. Сутність та особливості організації праці сучасного менеджера. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-44> (дата звернення 10.10.2024 р.).

30. Серіков Д. О. Визначення напрямів розвитку управлінської компетентності керівників. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Випуск 14, частина 2. С.123-127.

31. Вплив диджиталізації на організацію та ефективність управлінської діяльності у сфері менеджменту людських ресурсів / М. О. Гарбуз, А. В. Соколов,

І. С. Солодкий, І. Д. Максимів, М. Е. Скворцов. *Академічні візії*. 2023. Випуск 25. С. 1-9.

32. Хілуха О.А. Оцінка компетентностей менеджерів в системі корпоративного управління на основі використання матриці попарних порівнянь. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 259-271.

ДОДАТОК А

Анкета для визначення рівня зрілості управлінської діяльності персоналу підприємства

Шановні респонденти! Відповідаючи на запитання анкети, намагайтеся бути максимально уважними та щирими. Анкета анонімна, зібрані дані будуть використані тільки в узагальненому вигляді. Будь ласка, повністю прочитайте кожний варіант запитання та обведіть ту цифру, яка найбільше відповідає стану справ у Вашій організації. Заздалегідь вдячні Вам за допомогу!

Загальні відомості:

Ваш вік						
Стать						
Рівень освіти						
Стаж роботи						
Посада						
Твердження (запитання)	Діяльність ведеться					
	завжди	переважає	у більшості випадків	рідко	дуже рідко	не ведеться
1. «Планування»						
Уміння планувати та організувати роботу. Керівник має здатність ставити завдання, формулювати цілі та проблеми	5	4	3	2	1	0
Має здатність аналізувати на підприємстві інформацію про конкурентів і досвід інших підприємств	5	4	3	2	1	0
Керівник здатний раціонально використовувати свої сили, робочий час	5	4	3	2	1	0
Має здатність раціонально розподіляти завдання серед працівників виробництва	5	4	3	2	1	0
2. «Організація»						
Уміння проводити паралелі й узгоджувати діяльність з іншими працівниками та підрозділами. Готовність і здатність керівника створювати умови для розвитку групи загалом	5	4	3	2	1	0
На підприємстві налагоджена система регламентованого проходження документації	5	4	3	2	1	0

Здатність вести переговори, встановлювати конструктивні відносини з людьми, ефективно встановлювати та підтримувати контакти у внутрішньому та зовнішньому для підприємства (підрозділу) середовищі	5	4	3	2	1	0
Приділяється увага техніко-технологічному забезпеченню	5	4	3	2	1	0
3. «Мотивація»						
Створені фінансові й організаційні можливості для навчання і підвищення кваліфікації	5	4	3	2	1	0
Існує можливість кар'єрного зростання в межах підприємства	5	4	3	2	1	0
Уміння формувати механізми заохочення до діяльності підлеглих	5	4	3	2	1	0
Серед працівників розповсюджуються акції підприємства	5	4	3	2	1	0
4. «Контроль»						
Керівник уміє правильно здійснювати контроль за діями персоналу	5	4	3	2	1	0
На підприємстві розроблена система контролю якості організаційно-комунікаційного забезпечення. Керівник здійснює контроль за рівнем забезпечення	5	4	3	2	1	0
Має здатність до ефективного використання потенціалу кожного співробітника	5	4	3	2	1	0
Керівник демонструє послідовність, чіткість і завершеність у досягненні цілей	5	4	3	2	1	0
5. «Регулювання»						
Оперативно ухвалюються рішення про зміну поточних завдань; керівник здатний швидко знаходити компроміс	5	4	3	2	1	0
Уміння правильно регулювати діяльність підлеглих	5	4	3	2	1	0
Чи беруться до уваги поради виконавців	5	4	3	2	1	0
Рівень професіоналізму в регулюванні виробничих і не виробничих процесів на підприємстві	5	4	3	2	1	0

ДОДАТОК Б

Критерії оцінки кожного рівня компетентностей

№	Критерії оцінки посад і рівні прояву			
	1 рівень (1-2 бали)	2 рівень (3-4 бали)	3 рівень (5-6 балів)	4 рівень (7-8 балів)
1	2	3	4	5
Професійні компетентності				
Наявність необхідного досвіду роботи і рівня фахових знань				
1	Досвід роботи відсутній. Середня, середня спеціальна або незакінчена вища освіта	Досвід роботи більше одного р.. Вища освіта. Базовий рівень володіння методиками та технологіями сфери діяльності	Досвід роботи більше трьох рр.. Вища освіта. Додаткові поглиблені знання у суміжних сферах діяльності	Досвід роботи більше п'яти рр.. Наявність наукового ступеня та вченого звання. Додаткові поглиблені знання у суміжних сферах діяльності та у сфері управління персоналом організації
Уміння нести відповідальність за результати роботи – критерій, що характеризує уміння нести відповідальність за майнові, фінансові, та інші результати роботи				
2	Може відповідати тільки за свою роботу, фінансова відповідальність знаходиться під контролем безпосереднього керівника	Може відповідати за фінансові результати типових завдань у рамках функціональних обов'язків	Може відповідати за фінансові результати роботи підрозділів, організаційні витрати в рамках бюджету підрозділу	Може відповідати за фінансові та інші результати роботи підрозділу, групи підрозділів
Виконання складних ситуаційних завдань - критерій, що визначає уміння виконувати складні завдання з використанням творчого підходу				
3	Здатний виконувати одноманітну роботу та ідентичні операції	Здатний виконувати різноманітну роботу, що вимагає використання елементів аналізу, логічних міркувань, вибору шляхів розв'язання поставлених завдань	Здатний виконувати аналітичний аналіз, вибирати способи вирішення проблеми, координувати завдань з суміжними підрозділами, використовувати творчий підхід	Робота фахівця зорієнтована на стратегічний результат, використання творчого підходу до пошуку і системного аналізу інформації, постановка проблем, розробка шляхів вирішення проблем
Уміння ризикувати – критерій, що визначає межі ризику в рамках посади і рівень шкоди від прийняття неправильного рішення.				
4	Здатність приймати самостійні рішення відсутня	Здатний приймати самостійні рішення в рамках розпоряджень вищого керівництва. Рішення, прийняті понад встановлені рамки, узгоджуються з керівником	Здатний приймати самостійні рішення без узгодження з вищим керівництвом в рамках встановлених повноважень на рівні підрозділу	Здатний приймати самостійні рішення без узгодження з вищим керівником в рамках встановлених повно- важень
Базові компетентності				
Орієнтування на результат – критерій, що визначає здатність досягати заплановані результати у встановлені терміни. Наполегливість і енергійність у досягненні результату.				

5	Не сприймає зусилля інших осіб поставити цілі. Не розуміє, які методи ведуть до досягнення мети. Бездіяльний перед перешкодами	Висуває нові цілі, не оцінюючи рівня їх виконання. Не завжди розуміє, які методи ви ведуть до досягнення мети. Припиняє рух до мети перед перешкодами	атний розуміти, які цілі жуть бути досягнуті значає методи їх сягнення. Розуміє які тоди ведуть до сягнення мети,	Ставить амбітні цілі, реалістично оцінює досягнутий рівень поставлених цілей, чітко визначає критерії для вимірювання майбутніх
1	2	3	4	5
			відстежує їх виконання. Шукає шляхи подолання перешкод	досягнень. Активізує діяльність перед перешкодами
6	Комунікативність і співробітництво – критерій, що визначає здатність встановлювати і підтримувати дружні відносини з колективом.			
	Володіє мінімальними комунікативними навичками для роботи з колективом	Володіє навичками ділового спілкування для вирішення проблем що виникають	Володіє хорошими навичками ділового спілкування, здатний підтримувати робочі зв'язки і відносини	Володіє високо професійними навичками ділового спілкування
7	Емоційна компетентність – критерій, що визначає здатність усвідомлювати і регулювати свої і чужі емоції, здатність керувати ними і на цій основі будувати взаємодію з оточуючими			
	Не в силах володіти собою і ситуацією. Володіє вибуховим характером, емоційно нестриманий, часто стає винуватцем конфлікту. Не здатний врегулювати спірні ситуації	Здатний впоратися з собою. Конфліктний, але в межах дозволеного, умисно не створює міжособистісних зіткнень. Намагається розуміти і враховувати емоції і почуття інших людей	Емоційно урівноважений. Здатний врегулювати конфлікти, що виникли в колективі. В напружених ситуаціях діє спокійно і послідовно, не піддаючись емоціям. Має здатність відчувати емоції інших людей	Емоційно стабільний і урівноважений. Здатний відчувати емоції оточуючих. Стримує негативні емоції, здатний згладити або врегулювати конфлікти, веде тільки конструктивні діалоги. Виховує емоційну компетентність у підлеглих, готовий надати допомогу і підтримку
8	Гнучкість, адаптивність – критерій, що відображає готовність до змін, підтримка перетворень в рамках трудового процесу			
	Не здатний підтримувати зміни. Орієнтується за звичні способи дії і стереотипи, навіть якщо вони показують низьку ефективність. Здатний адаптуватися до мінливих умов і завдань	Здатний використовувати у роботі нові підходи і методи тільки при необхідності. Здатний сприймати нове тільки тоді, коли є необхідність у виконанні ним посадових обов'язків	Приймає зміни і нові завдання з ентузіазмом. Відкритий до нових ідей. Ініціює зміни, бере участь у їх впровадженні. Організовує заходи з адаптації до змін	Передбачає необхідність змін, ініціює великі або довгострокові зміни. Керує адаптаційними заходами
	Бажання розвиватися, інноваційність – критерій, що відображає здатність і тягу до отримання нових знань, навичок і умінь, зацікавленість у вдосконаленні робочого процесу, нових технологій тощо			

9	Нездатний удосконалюватися. Не володіє прагненням здобувати нові знання, навички та уміння	Здатний навчитися в умовах виробничої необхідності. Не загострює увагу на інноваціях, вважає за краще працювати у «старому» звичному режимі	Здатний вчитися в міру виробничої необхідності, з ентузіазмом здобувати знання, навички та вміння роботи в суміжних сферах. Заохочує ініціативу підлеглих, піклується про їх розвиток	Здатний постійно вдосконалюватися в своїх знаннях, навичках, проявляти інтерес до нової інформації, прагнути вивчити все, чим ще не володіє. У своїй роботі підтримує ініціативу і пропагує необхідність і переваги нових технологій, знань і особистісного розвитку
Управлінські компетентності				
10	Лідерство і вплив - здатність керівника втілювати в життя прийняті рішення і впливати на позитивне сприйняття рішень підлеглими			
	Не володіє лідерськими якостями, допускає зневажливе ставлення до себе. Не вміє спокійно та розважливо поводитися у стресових ситуаціях	Здатний відстоювати прийняті рішення, але робить це не завжди, упевнено і переконливо. Не звертає уваги на власний імідж	Здатний відстоювати свої погляди і думки, уміє їх обґрунтувати прийняті рішення. Вимогливий і справедливий до підлеглих. Здатний управляти групою	Здатний завойовувати підтримку підлеглих і переконувати їх щодо своїх поглядів і корпоративних позицій. Користується у колег беззаперечним авторитетом. Ефективно і впевнено управляє групою
11	Ефективність управлінських рішень - здатність керівника структурувати, аналізувати і систематизувати отриману інформацію та приймати на основі такої інформації ефективні управлінські рішення			
	Не вміє виокремлювати чинники, що перешкоджають досягненню мети. Нездатний збирати і структурувати інформацію	Фактори, що створюють проблему, часто виділяються помилково. Інформація збирається епізодично.	Здатний виокремлювати основні чинники, що перешкоджають досягненню мети. Здатний збирати і структурувати інформацію, необхідну для аналізу ситуації	Здатний виділити атиспативні фактори, що створюють проблему. Систематично збирає і безпомилково структурує необхідну інформацію
12	Організація і контроль за діяльністю - здатність керівника ставити завдання, організовувати, спрямовувати та регулювати діяльність.			
	Не володіє знаннями щодо бізнес процесів і технології роботи підлеглих. Не здатний ставити завдання підлеглим. Не контролює робочий процес. Не вміє планувати і регулювати управлінський процес.	Володіє поверхневими знаннями про бізнес процеси і технології роботи з підлеглими. При постановці завдань не здатний враховувати навички і кваліфікацію виконавців. Не контролює робочий процес та неправильно мотивує	Володіє знаннями про обов'язки підлеглих. Здатний ставити завдання і контролювати робочий процес їх виконання. Здатний планувати зміни і доповнення у технології управління.	Знає усі аспекти роботи, може продемонструвати ефективні способи їх виконання. Опирається на ефективну систему контролю. Зміни запроваджуються систематично, максимально швидко і ефективно
13	Мотивування і розвиток персоналу – здатність керівника створювати умови, при яких підлеглі прагнуть виконувати свої обов'язки.			

	<p>Не володіє знаннями і навичками у сфері мотивування персоналу. Навчанням персоналу не займається, контроль стажування персоналу не здійснюється. Не вважає за необхідне формувати сприятливий клімат у колективі</p>	<p>Не уміє диференціювати потреби персоналу. Схильний більше помічати слабкі сторони, ніж сильні. Використовує лише адміністративні методи мотивування. Навчання ведеться епізодично. Не завжди розуміє, як поліпшити результати навчання та розвитку персоналу</p>	<p>Вивчає потреби своїх підлеглих, їх сильні і слабкі сторони. Помічає успіхи своїх працівників, проте не мотивує їх систематично. Навчання персоналу ведеться, але не має системи такого навчання. Звертає увагу на соціально психологічний клімат в колективі, впливає на його поліпшення.</p>	<p>Знає потреби, сильні і слабкі сторони працівників і враховує їх при виборі способу мотивації. Зауважує успіхи підлеглих. Здатний надихнути і надихає. Систематично проводить навчання персоналу. Відчуває соціально-психологічний клімат в колективі, і може ефективно впливати на нього</p>
--	---	---	--	---