



## АНОТАЦІЯ

Петрова Д.А. Розвиток сучасних методів та технологій управління персоналом підприємства (на прикладі ТзОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ», м. Хмельницький). Керівник роботи – к.е.н., доцент кафедри менеджменту та адміністрування Гончарук А.М. Дипломна робота магістра: 103 с., 14 рисунків, 27 таблиць, 31 джерело посилання.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** ПЕРСОНАЛ, МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ, ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ПІДПРИЄМСТВО.

Досліджено теоретичні аспекти використання сучасних методів та технологій управління персоналом підприємства будівельної індустрії. Розглянуто суть, завдання та основні функції управління персоналом компанії. Визначено особливості використання сучасних технологій управління персоналом підприємства.

Представлено характеристику виробничо-комерційного підприємства та основних показників фінансово-господарської діяльності ТзОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ» за 2020-2022 рр. Проаналізовано ефективність управління персоналом за показниками використання кадрових ресурсів компанії. Проведено комплексну оцінку ефективності системи управління персоналом підприємства на основі визначення рівня ефективності використання методів управління персоналом та рівня ефективності реалізації процесів управління персоналом з використанням відповідних технологій.

За результатами проведеного дослідження визначено напрямки удосконалення методів та технологій управління персоналом товариства. Обґрунтовано вибір методів та інструментів підвищення ефективності системи управління трудовими ресурсами підприємства. Розглянуто рекомендації щодо застосування інноваційних технологій в управлінні персоналом організації за умов цифрових трансформацій. Запропоновано вдосконалення роботи з кадровим резервом як напрямом розвитку трудового потенціалу ТзОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ».

## ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	5
1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ ТА ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Суть, завдання та основні функції управління персоналом	8
1.2 Принципи та методи управління трудовими ресурсами підприємства	13
1.3 Особливості використання сучасних технологій управління персоналом організації	17
2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «САПО УКРАЇНА ЕНЕРГІЯ»	23
2.1 Загальна характеристика підприємства та основних показників виробничо-господарської діяльності	23
2.2 Аналіз системи управління персоналом ТзОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ»	29
2.2.1 Аналіз кадрового менеджменту	29
2.2.2 Аналіз методів та кадрових технологій в системі управління персоналом ТзОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ»	34
2.2.3 Комплексна оцінка ефективності системи управління персоналом підприємства	38
3 НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ ТА ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «САПО УКРАЇНА ЕНЕРГІЯ»	45
3.1 Обґрунтування вибору методів та інструментів підвищення ефективності системи управління трудовими ресурсами підприємства	45
3.2 Рекомендації щодо застосування інноваційних технологій в управлінні персоналом організації за умов цифрових трансформацій	51
3.3 Пропозиції щодо вдосконалення робіт з кадровим резервом як напрямом розвитку персоналу ТзОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ»	58
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	71
ДОДАТКИ	75

## ВСТУП

Для будь-якої організації найціннішим активом є персонал, тому кадрова політика та процедури її реалізації повинні бути серед пріоритетних завдань організацій. Під впливом динамізму явищ та складності соціально-економічної ситуації країни проблеми становлення та розвитку систем управління персоналом набувають особливого значення.

«Розвиток персоналу підприємства є однією з основних функцій системи управління персоналом», оскільки сучасні умови господарювання організації характеризуються високими темпами науково-технічного розвитку, постійними змінами у законодавчій базі, інформатизацією усіх сфер суспільного життя тощо. Ці системи дозволяють значно збільшити соціально-економічну ефективність підприємств. Керівники починають розуміти, що персонал є провідним ресурсом, в який потрібно інвестувати кошти, яким треба грамотно і раціонально управляти, створювати умови для його розвитку. Тому останнім часом можна спостерігати стійке підвищення інтересу до проблем управління персоналом компаній.

Поряд з тим, одного усвідомлення проблем недостатньо, щоб їх вирішили. Необхідні актуальні знання про те, що і як робити у сфері управління людськими ресурсами, вміле та доцільне використання відповідних технологій та методів управління працівниками фірми. Відповідно до сучасної концепції управління персоналом важливими напрямками, які вимагають впровадження у практику конкурентоспроможного підприємства, є:

— врахування змісту методології управління персоналом, згідно з якою персонал як об'єкт управління має вирішальне значення у розвитку та має розглядатися як інтелектуальний капітал, що вимагає впровадження дієвого інструментарію з його розвитку;

— формування ефективних систем управління персоналом, яке неможливе без проведення системних організаційних змін, спрямованих на досягнення стратегічних цілей розвитку організації;

— здійснення пошуку методів та ефективних управлінських і інформаційних технологій з організації процедур відбору та прийому кадрів, стимулювання та створення умов для всебічного розвитку персоналу.

Цілком логічно, що «питання наукового управління персоналом актуальні для всіх підприємств, оскільки під час їх виробничої діяльності доводиться долати значні організаційні, соціальні та психологічні проблеми» [1, с. 82].

В працях багатьох видатних вітчизняних та зарубіжних вчених, таких як В. Гриньова, Дж. Грейсон, А. Кібанов, С. Гончарова, А. Колот, В. Онікієнко, Дж. Лафта, М. Мурашко, В. Пономаренко, Н. Пул, П. Друкер, Г. Деслер, М. Уорнер та ін. досліджено проблеми теорії та практики управління людськими ресурсами організації. Теоретичні та прикладні аспекти використання сучасних методів, процедур і технологій управління персоналом розглянуто в роботах Н. Гавкалової, О. Ареф'євої, О. Гудзинського, С. Вінницького, Й. Завадського, Д. Мельничука, Г. Назарової, В. Шарапова тощо. Поряд з тим, залишається актуальним питання впровадження інноваційних кадрових технологій та методів для ефективного управління персоналом у новому, ринковому середовищі.

Мета дослідження – узагальнення теоретичних аспектів використання сучасних методів та технологій управління кадровим потенціалом організації для розробки практичних рекомендацій з удосконалення системи управління персоналом підприємства на прикладі ТзОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ».

Для досягнення поставленої мети були визначені та вирішені такі завдання:

— вивчити теоретичні підходи до визначення терміну «управління персоналом»; визначити «завдання та основні функції системи управління персоналом»;

— дослідити сутність, тенденції розвитку та особливості використання сучасних методів та технологій в управлінні кадрами промислових підприємств;

— проаналізувати «ефективність виробничо-господарської діяльності та системи управління трудовими ресурсами фірми»;

— розробити комплекс рекомендацій щодо формування ефективної системи управління персоналом на основі удосконалення методів та технологій, які використовуються в управлінні трудовими ресурсами підприємства.

Об'єктом дослідження є методи та технології роботи з персоналом підприємства ТзОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ».

Предметом дослідження є організаційно-управлінські відносини, що виникають у процесі розвитку методів та технологій управління кадрами, використовувани для забезпечення ефективності системи управління персоналом підприємства.

При вирішенні теоретичних та практичних завдань були використані загальнонаукові методи дослідження, методи системного та порівняльного аналізу, експертних оцінок, управління персоналом, економіко-математичні методи та низка інших.

Інформаційну базу наукової роботи складають нормативні документи, підручники та навчальні посібники, публікації періодичних видань, статистичні дані, бухгалтерська звітність підприємства, аналітичні звіти експертів у сфері технологій та методів управління кадрами, а також результати досліджень та розрахунків автора, дані глобальної інформаційної мережі Інтернет.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ ТА ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Суть, завдання та основні функції управління персоналом

Центральною проблемою будь-якої організації сьогодні є ефективне управління персоналом. Сучасне ділове суспільство відчуває гостру необхідність у професіоналах, які вміють ладнати один з одним, пропонувати нові ідеї, брати на себе керівництво іншими людьми і викликати в них ентузіазм, енергію, прагнення до творчості. Мистецтво поводитися з людьми та керувати ними – це результат спеціальної професійної підготовки. Успіх провідних промислово розвинених країн свідчить, що в центрі концепції управління організацією має бути людина як найвища цінність будь-якої організації.

Діяльність з управління персоналом – «цілеспрямований вплив на людську складову організації, орієнтований на приведення у відповідність можливостей персоналу та цілей, стратегій, умов розвитку організації». Управління є однією з найскладніших галузей людської діяльності, де виявляються міжособистісні відносини індивідів, об'єднаних виробничим процесом. Сучасне поняття «управління» означає процес координації різних діяльностей з урахуванням їх цілей, умов виконання, етапів реалізації.

Мету управління персоналом необхідно розглядати з позицій двох суб'єктів управління персоналом – організації-роботодавця та найманого працівника.

Мета управління персоналом з позиції організації-роботодавця полягає у забезпеченні ефективності підприємства (наприклад, прибутковості, стабільності підприємства, його адаптованості до майбутніх змін ситуації) за мінімальних витрат на персонал. Для досягнення цієї мети необхідно вирішити двоєдине завдання: по-перше, використовувати персонал відповідно до структури та стратегії організації; по-друге, підвищувати ефективність трудової віддачі.

Мета управління персоналом з позиції найманого працівника полягає у задоволенні його потреб як учасника трудового процесу: монетарних (таких як оплата праці, додаткові матеріальні пільги та стимули), соціально-психологічних (сюди відносяться міжособистісне спілкування, соціальна безпека, умови праці, соціально-психологічний клімат), і навіть потреби у самореалізації людини у праці (тобто у творчому характері праці, можливості професійного зростання, посадового просування, визнання заслуг, адекватній оцінці праці).

Донедавна поняття «управління» трактувалося як «адміністрування», або «лінійне керівництво». Справді, більшу частину обсягу робіт з управління кадрами брали на себе лінійні керівники підрозділів. Саме собою це явище не повинно підлягати критиці. Тенденції розвитку управління персоналом у міжнародній практиці говорять про пріоритетність передачі великого обсягу функцій з управління людьми безпосереднім керівникам того чи іншого колективу. Негативна сторона цього явища для вітчизняної господарської практики полягає в тому, що керівники не отримують необхідної консультативної, методичної допомоги та часто виконують функції, до яких професійно не готові. Це, своєю чергою, веде до превалювання автократичних (авторитарних) підходів до формування стилю та методів керівництва.

Недостатній розвиток кадрових служб, невідповідність керівників до управління персоналом неминуче позначаються на загальній управлінській філософії та культурі організації, загальному моральному кліматі у колективі, а також впливає на взаємовідносини керівників зі своїми співробітниками. Це призводить до незадоволеності працівників своєю працею, до згорання ініціативи та творчих ініціатив у їхній роботі.

Поряд з тим необхідно відзначити, що останніми роками все більше вітчизняні організації використовують у своїй практиці міжнародний досвід управління персоналом, який багато в чому збагачується українською специфікою. Цьому сприяє також той факт, що в даний час багато вітчизняних наукових, навчальних та виробничих організацій активно займаються узагальненням та вдосконаленням методології та практики управління персоналом.

Не знайдено однозначного тлумачення поняття управління персоналом в сучасній навчальній та науковій літературі. В роботі [2, с. 10] «під управлінням персоналу розуміють сукупність усіх управлінських рішень та видів діяльності, що безпосередньо зв'язані з організацією впливу на людей, які працюють на підприємстві чи в установі».

Більш повне розкриття досліджуваних сутності та змісту даного поняття наведено М. Бондаренком та В. Козаком в [3, с. 48-49], де «управління персоналом (управління людськими ресурсами організації) – забезпечення співпраці між усіма членами трудового колективу для досягнення поставленої мети з використанням елементів навчання, мотивації та інформування працівників; діяльність, виконувана усіма керівниками, а також спеціалізованими структурними підрозділами організації (підприємства, фірми, установи), яка сприяє найбільш ефективному використанню людей (працівників) для досягнення цілей організації і особистих цілей кожного із них».

Деякі з визначень управління персоналом наведено в табл. А.1 [4, с. 17]. Провівши аналіз різних трактувань, вважаємо, що «управління персоналом доречно розглядати як процес планування, підбору, підготовки, оцінювання і безперервного навчання працівників, спрямований на раціональне їхнє використання, підвищення ефективності діяльності організації» [4, с. 16].

Управління персоналом необхідно розвивати відповідно до цілей, завдань, а головне зі стратегією розвитку організації. Концепція «управління персоналом» вирішує наступні завдання: дослідження специфіки потреб, формування різних програм, орієнтованих різні рівні потреб (фізіологічні, потреба у безпеці, спілкуванні, отриманні професійного визнання, самореалізації).

У табл. А.2 показані у скороченій формі найважливіші етапи процесу управління персоналом, що склалися у вітчизняній та зарубіжній практиці. При визначенні кола завдань з управління персоналом фахівці умовно виділяють так звані основні і додаткові завдання. До основних відносяться практично всі перелічені у табл. А.2. До додаткових слід зарахувати завдання, які можуть виконуватися спільно з основними, але, як правило, управлінське розпорядження

за ними здійснюють зовнішні (щодо служби персоналу) підрозділи. До таких завдань належать: розрахунок та виплата заробітної плати; охорона праці та техніка безпеки; надання різноманітних послуг (наприклад, організація інформаційного зв'язку, послуги у сфері соціальної інфраструктури).

Виходячи з перерахованих вище завдань за етапами, можна зробити висновок, що найважливішим завданням служби управління персоналом є «забезпечення відповідності якісних і кількісних характеристик персоналу цілям організації». Під якісними характеристиками персоналу слід розуміти:

- здібності (рівень освіти, професійні навички, обсяг знань, також досвід роботи у певній сфері тощо);
- мотивації (коло особистих та професійних інтересів, прагнення розвивати кар'єру тощо);
- властивості (особистісні якості, що впливають на виконання певної професійної ролі).

Система управління персоналом організації розглядається як система, у якій реалізуються функції управління персоналом. Важливим питанням у зв'язку з цим є структуризація функціонального поділу праці. Докладний склад функціональних підсистем системи управління персоналом організації представлено в табл. А.3 [5]. Схематично організаційно-економічний механізм управління персоналом підприємства відображена на рис. Б.1 [2].

У розвитку функціональних особливостей управління персоналом у розвинених країнах проявляються, сформовані останніми роками, такі досить стійкі тенденції:

- виділення практично всіх функціональних напрямків, що охоплюють комплекс проблем управління персоналом, у діяльності зарубіжних фірм. Причому це повне охоплення спостерігається в організаціях різних розмірів та різних фінансових можливостей;
- широке розвиток зовнішніх консультативних, посередницьких фірм, які працюють з організаціями на договірній, інтеграційній основі, і навіть досить активна інтеграція між організаціями щодо реалізації завдань управління персоналом;

- «делегування повноважень та відповідальності за виконання функцій управління персоналом» лінійним керівникам підрозділів та досвідченим спеціалістам з одночасною організацією їхнього глибокого, постійного навчання;
- інтернаціоналізація управління персоналом, що виражається у розвитку міжнародних контактів у діяльності посередницьких організацій, центрів підготовки персоналу, спеціалізованих кадрових підрозділів компаній, державних органів, інформаційних служб та формування на цій основі єдиної міжнародної «школи» управління персоналом.

Як показують результати теоретичних та емпіричних досліджень, нині перед службами управління персоналом стоять нові завдання, які потребують вирішення, зокрема, вміння працювати з віддаленими співробітниками; зміщення фокусу у підборі керівників (підбір керівників, які вміють працювати в умовах постійних змін); пошук універсальної моделі компетенцій для оптимізації підбору працівників; перехід від спеціалізації до універсалізації профілю кандидата; постійне навчання, самонавчання та саморозвиток персоналу; підвищення його залучення, «швидкісна» адаптація співробітників, скорочення циклів планування. Усі фахівці відзначають зростаючу роль стратегічної функції управління персоналом [2].

Слід зазначити, що наявність зазначених вище тенденцій свідчить про рівні розвитку управління персоналом, загальної культури управління у діяльності зарубіжних фірм. Вітчизняна практика робить в даний час енергійні кроки щодо становлення ефективної системи управління персоналом та поступового включення даної системи до загального світового процесу.

Однією із сучасних проблем організації є управління персоналом за умов кризи. Незважаючи на оптимістичні прогнози, криза продовжується, і управління персоналом у цих умовах, безумовно, має свої особливості. На перше місце виходять оптимізаційні функції, пов'язані зі скороченням чисельності персоналу, величини заробітної плати та бонусів, а також обсягів соціальних пільг, перехід на скорочений робочий день, відправлення в незаплановані відпустки тощо. Прикладом реалізації оптимізаційної стратегії є ротація працівників і робочих місць, неповна зайнятість, освоєння нових професій та перенавчання, створення

дочірніх підприємств тощо. Це велика та серйозна робота, яка вимагає від співробітників служб управління персоналом у межах загальної стратегії організацій застосування науково-методичних підходів.

## 1.2 Принципи та методи управління трудовими ресурсами підприємства

Сьогодні кадровими службами підприємств мають ефективно вирішуватись такі проблеми, пов'язані з управлінням персоналом, як: проблеми щодо планування трудових ресурсів – визначення потреби в кадрах залежно від стратегії розвитку виробництва; створення резерву персоналу, підбору кандидатів, визначення груп резерву; відбору персоналу із груп резерву; оформлення трудових контрактів; оцінки праці кожного працівника; переведення, підвищення, звільнення залежно від результатів праці; профорієнтації та адаптації – введення нових працівників у трудові колективи, у виробничі процеси; проблеми визначення зарплат та пільг для того, щоб залучити, зберегти та закріпити кадровий склад; навчання кадрів; підготовки керівних кадрів та інше.

Для успішного вирішення таких завдань потрібні інші інноваційні навички та підходи. На відміну від тих, що були затребувані для дій пов'язаних із веденням документації та складанням звітів, видачею довідок, оформленням пенсій, підготовкою наказів про заохочення та покарання тощо. Як відомо, щоб успішно розвиватися, підприємство має керувати відбором, навчанням, оцінкою та винагородою, тобто бути здатним створити, використовувати та вдосконалювати особливі методи, процедури, програми організації цих процесів. Управління персоналом організації в умовах, що змінюються, дозволяє подивитися з іншого погляду на проблему професійної успішності, а у зв'язку з цим формується особлива система відбору, перенавчання та соціальна адаптація співробітників.

Слід відмітити, що «в умовах розвитку в Україні ринкових відносин усе частіше виникає необхідність використання в конкурентній боротьбі новітніх методик управління персоналом, що ґрунтуються на провідних досягненнях науки і техніки» [6, с. 4].

Методологічний підхід дозволяє розкрити та характеризувати управління персоналом як ємне поняття, що включає зокрема такі значення [5, с. 18]:

— «управління персоналом – це сукупність принципів, методів та засобів цілеспрямованого впливу на персонал, що забезпечують максимальне використання його інтелектуальних та фізичних здібностей при виконанні трудових функцій задля досягнення цілей організації»;

— «управління персоналом організації – цілеспрямована діяльність, яка передбачає визначення основних напрямів роботи з персоналом, а також засобів, форм та методів управління ним».

Принципи, які поділяються на специфічні та базові лежать в основі управління персоналом.

До базових відносять принципи нормативності, системності, зворотний зв'язок, варіативності, інноваційності, рефлексивності [7, с. 55].

До специфічних принципів відносять принципи корпоративно-етичної специфіки та синергічний.

Характеристика принципів управління персоналом компанії наведено у додатках в табл. В.1.

Розглядаючи систему управління як елемент організації, ми насамперед маємо звернути увагу, на вирішення яких завдань вона спрямована і які методи при цьому використовуються.

Відповідно до [8, с. 103], «метод (від грец. μέθοδος – «шлях крізь») – систематизована сукупність кроків, які потрібно здійснити, щоб виконати певну задачу чи досягти певної мети; поняття тотожне алгоритму дій і технологічному процесу». За формулюванням Балабанової Л.В., «методи – спосіб досягнення якої-небудь мети, вирішення конкретного завдання або ж сукупність прийомів освоєння дійсності» [9]; А. Устіловська визначає методи як «спосіб досягнення

мети, цілі, програми, плану завдяки впорядкованій певним чином діяльності» [8, с. 104].

У загальному розумінні методами управління персоналом вважають особливі способи впливу на колективи і окремих працівників задля здійснення координації своєї діяльності у процесі функціонування фірми.

Наука та практика виробили три групи класичних методів управління персоналом – «соціально-психологічних, економічних та організаційних», порівняння яких наведено у табл. В.2 [1, с. 84].

Дві групи методів – економічні та соціально-психологічні – носять непрямий характер управлінського впливу через відсутність чіткого певного часу та обов'язковості цього впливу. Вони допускають у певних межах свободу індивідуального вибору та поведінки, багато в чому залежать від індивідуальних особливостей працівників. Точно встановити силу та кінцевий ефект впливу цих методів досить важко. Однак у системі управління персоналом вони займають важливе місце, виступаючи хіба що фундаментом управлінського впливу.

«Поряд із класичними методами необхідно застосовувати й загальні методи управління персоналом. Запропоновані методи мають свої переваги і недоліки та можуть бути рекомендовані до використання у конкретних ситуаціях», порівняння яких наведено у табл. В.3 [1, с. 85-87].

Традиційні методи управління персоналом продовжують використовуватися на практиці та формують основу відносин між роботодавцями та найманими працівниками. Але в сучасному інноваційному світі ці методи не є достатньо дієвими, як раніше. Крім того, результативність їх застосування залежить від багатьох факторів, у тому числі соціально-економічних відносин у суспільстві, рівня економічного розвитку країни та рівня доходів, етапу життєвого циклу підприємства, стратегічних цілей подальшого розвитку. Підприємства, що «орієнтовані на сталий розвиток, повинні пропонувати нові шляхи підвищення ефективності діяльності персоналу, який у майбутньому забезпечить формування системних конкурентних переваг» [10]. Саме тому управлінська ланка компаній знаходиться в постійному пошуку нових методів та інструментів управління, їх

удосконалення та адаптації до змінних виробничих відносини між керівництвом підприємств та їх персоналом.

Вітчизняні дослідники О.А. Бурба та А.О. Касич пропонують наступні інноваційні методи: підходи до оцінки діяльності, методи підбору персоналу, управління кар'єрою, методи навчання методи системи винагороди [11, с. 132]. Запропоновано внести в дану класифікацію ще одну складову «методи формування ефективної поведінки персоналу» (табл. В.4).

Проаналізувавши дані таблиці, можна з упевненістю сказати, що інноваційні методи управління персоналу є більш ефективними з погляду порівняння переваг та недоліків. Інноваційні методи управління відповідають важливому на сьогодні компетентному підходу, який передбачає орієнтацію на навчання персоналу та ретельний відбір кандидатів за критеріями професіоналізму. Саме це принесе у майбутньому користь та фінансову винагороду як працівнику, так і підприємству [11].

Таким чином, персонал і на рівні сучасної науки менеджменту, і на рівні практики розглядається як рушійна сила вирішення проблем, пов'язаних із конкурентоспроможністю, економічним зростанням та ефективністю функціонування будь-якого підприємства. Система кадрового менеджменту українських підприємств потребує поліпшення методів роботи з персоналом та впровадження ефективного зарубіжного досвіду. Це вимагає кардинальних змін у баченні ролі персоналу у розвитку сучасного підприємства, у розумінні важливості його професійного зростання, стає стратегічним завданням підприємства, а не тільки самого працівника. А це фактично потребує зміни філософії відносин між роботодавцями та найманими працівниками. Відповідно, стратегічне значення набуває балансування між застосуванням традиційних організаційно-економічних, соціально-психологічних та правових методів управління та пошуком набору нових механізмів та інноваційних методів управління персоналом.

### 1.3 Особливості використання сучасних технологій управління персоналом організації

Як зазначалося вище, метою ефективної діяльності система управління персоналом повинна містити оптимальні методи і технології, які збігаються з принципами, що лежать в її основі. В управлінській діяльності важливе місце посідають технології, використання яких дозволяє вирішувати завдання кадрового забезпечення стратегії організації (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Види технологій управління персоналом [12, с. 38]

Кадрові технології створюють можливість тиражувати прийоми та методи, багаторазово повторювати їх, а також застосовувати в аналогічних обставинах в інших соціальних інститутах та процесах.

Зміст кадрових технологій є сукупність послідовно вироблених дій, прийомів, операцій, які дозволяють або отримувати інформацію про можливості людини, або формувати якості, необхідні організації, або змінювати умови реалізації під час укладання трудових відносин.

Тому грамотне застосування кадрових технологій робить внесок у підвищення керованості організації, ефективність її діяльності, формування соціального капіталу.

Термін «кадрові технології» відносно нещодавно введений в управлінський лексикон. Починаючи з вступу на роботу і закінчуючи звільненням, ці технології є важливим інструментарієм, що використовується в управлінні персоналом.

Розглянемо деякі визначення поняття «кадрові технології»:

1) кадрові технології можна визначити як комплекс організаційних, методичних та технічних засобів та процедур управління кадровим потенціалом, що застосовуються з метою максимальної активізації «людського фактору» у процесі економічної діяльності для реалізації стратегічних завдань організації та отримання додаткового економічного ефекту;

2) кадрові технології – це «сукупність методів та організаційних процедур, спрямованих на оптимізацію прийнятих кадрових рішень» [13, с. 166];

3) у свою чергу, Н. П. Гуцуляк визначає «технології управління персоналом як сукупність прийомів, способів та методів впливу на персонал у процесі найму, використання, розвитку та звільнення з метою отримання найкращих кінцевих результатів трудової діяльності» [14, с. 113].

Таким чином, кадрові технології – це засіб управління кількісними та якісними характеристиками персоналу, що забезпечує досягнення цілей організації. При цьому, під кадровими технологіями ми розуміємо «систему послідовно вироблених дій, прийомів, операцій, які дозволяють отримати інформацію про можливості працівника, або сформулювати набір вимог до нього з боку організації, або змінити умови реалізації трудових відносин».

При цьому інноваційні технології в управлінні персоналом можна розглядати як:

— нові, що підвищують ефективність діяльності організації, прийоми управління людськими ресурсами (власне інноваційні технології кадрового менеджменту). До них можна віднести нові способи впливу на персонал.

— традиційні технології впровадження інновацій у роботу з персоналом організації (традиційні управлінські технології впровадження інновацій) — передбачає використання в рамках старої процедури нового елемента управління.

Реалізуватися інноваційні технології у системі управління персоналом можуть у таких формах:

— з поступовим удосконаленням окремих якостей роботи персоналу (поточні);

— у формі конструктивного, стрибкоподібного вдосконалення всієї системи управління персоналом загалом (проривні). При цьому поступальне поліпшення не пов'язане з різкими змінами підсумків діяльності персоналу організації, воно зазвичай ніяк не зачіпає структурні зміни. У найзагальнішому вигляді його можна уявити як довгострокове постійне поліпшення із залученням обмеженої кількості співробітників. Проривне вдосконалення системи управління персоналом, зазвичай зачіпає не тільки окремі сфери діяльності працівників, а й усю систему управління персоналом загалом.

В даний період найбільш поширеною є інноваційні кадрові технології на основі кадрових процесів, застосування яких можливе у сфері управління персоналом:

- технології формування персоналу;
- диференційована система винагород, включаючи систему публічного визнання заслуг та досягнень;
- оцінка індивідуального вкладу виходячи з оцінки професійно значимих специфічних в організацію критеріїв професійної оцінки – моделей компетенцій;
- технологія планування кар'єрного та індивідуального розвитку, що побудована з врахуванням оцінки за компетенціями співробітників усіх рівнів;
- технології вивільнення персоналу;
- технології оцінки та атестації персоналу;
- технології поточної роботи з персоналом;
- технології навчання та розвитку персоналу;

- розвиток механізмів зворотного зв'язку, особливо у напрямі «знизу-вгору», створення системи відкритих обговорень організаційних проблем;
- створення проектних груп з розробки та реалізації поточних організаційних, перспективних та професійних проектів, розвитку системи організаційних знань.

Незважаючи на певні припущення та умовності при класифікації кадрових технологій слід зазначити, що суттєві відмінності має кожна з перерахованих груп. Так, в основі кадрових технологій, що дозволяють отримати персональну інформацію, лежить технологія оцінки. Відбором персоналу в основі своєї забезпечується отримання заданих кількісних та якісних характеристик. Затребуваність професійних можливостей персоналу досягається комплексом кадрових заходів, які поєднуються загальною назвою – управління кар'єрою.

Останнім часом інноваційні методи управління персоналом об'єднують в персонал-технології, які слугують досягненню мети управління персоналом. «Персонал-технології – це управлінський вплив суб'єкта управління з метою здійснення бажаних перетворень внутрішнього ринку праці (чисельності, структури, компетентності, витрат на персонал), спрямованих безпосередньо на працівника або на їх групу як виробничий осередок, або на фактори внутрішнього і зовнішнього середовища, у якій протікає процес праці».

Інакше висловлюючись, потрібно у найбільш загальному вигляді розрізнити дві групи персонал-технологій — технології керівництва персоналом і технології кадрової роботи (кадрового менеджменту).

Розглянута класифікація сучасних інноваційних методів управління трудовими ресурсами організації може бути доповнена базовими видами персонал-технологій (табл. Г.1) [8, с. 107].

Теорія та практика управління персоналом дозволила розробити кілька варіантів досягнення узгодженості двох груп персонал-технологій – кадрового менеджменту та керівництва персоналом (таблиця Г.1). Це чітке розділення повноважень, прав та обов'язків між функціональними, лінійними керівниками та фахівцями кадрової служби; загальне визначення проблем та вироблення спільних

рішень стосовно персоналу; навчання взаєморозуміння та співробітництва через ротачію, переведення з кадрових служб у лінійні керівники, і навпаки.

Управління персоналом передбачає комплексне використання кадрових технологій. Загальні технології управління забезпечують цілісний вплив на поведінку людини, створення сприятливого управлінського середовища. Ці кадрові технології взаємопов'язані, взаємодоповнюють один одного, а в реальній управлінській практиці здебільшого і не реалізуються одна без одної. Їх можна розглядати як базові кадрові технології. Об'єктом впливу кадрових технологій є професійні здібності людини, раціональне використання її професійного досвіду в організації, створення умов їхньої повноцінної реалізації.

Таким чином, кадрові технології представляють важливі способи управлінського впливу на кількісні та якісні характеристики складу персоналу організації та покликані забезпечувати ефективне управління професійними можливостями людини в організації. Вони дають змогу отримати: всебічну достовірну персональну оцінку інформацію про працівника; поточні та перспективні кількісні та якісні характеристики складу персоналу; результати діяльності кожного фахівця та синергетичний ефект від спільної діяльності.

## Висновки до розділу 1

Управління персоналом – діяльність з «формування, розвитку та використання трудового потенціалу організації, необхідного для досягнення соціально-економічної ефективності бізнес-діяльності». Управління персоналом перетворюється на найважливішу складову системи управління сучасним підприємством, оскільки всі цілі організації досягаються за рахунок ідей, підходів, енергії персоналу.

Розвиток управління персоналом як науки і сфери діяльності йшло паралельно до розвитку суспільства в цілому. Відповідно розвивалися і

теоретичні концепції управління персоналом: «управління кадрами — управління людськими ресурсами — управління персоналом — стратегічне управління людськими ресурсами».

Розроблений великий понятійний апарат для показника людини як суб'єкта трудових відносин. Визначено функції та класифікацію працюючих. Склалося уявлення про систему управління персоналом, побудованою як на загальносистемних, так і на специфічних, властивих лише цій сфері діяльності принципах.

Для упорядкування діяльності із забезпечення ефективного функціонування людських ресурсів в організації вироблені методи управління персоналом, що дозволяють, по-перше, отримувати нові знання про управлінські відносини та систему управління персоналом, а по-друге, безпосередньо впливати на поведінку персоналу за допомогою адміністративно-організаційних заходів, матеріального та морального стимулювання.

Кадрові технології дуже різноманітні і можуть бути класифіковані за різними ознаками та підставами, вони органічно включені до структури управління, мають свою специфіку та об'єкт свого впливу. Використання кадрових технологій дозволяє суб'єктам управління на основі інформації про кадрові процеси та кадрові відносини в організації виконувати необхідні дії по відношенню до персоналу.

## 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «САПО УКРАЇНА ЕНЕРГІЯ»

### 2.1 Загальна характеристика підприємства та основних показників виробничо-господарської діяльності

Підприємство «Товариство з обмеженою відповідальністю «САПО Україна ЕНЕРГІЯ»» (або скорочено ТЗОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ») – це незалежний суб'єкт господарювання, який заснований згідно діючого законодавства з метою виготовлення різного виду товарів, здійснення будівельних робіт та надання торговельно-комерційних та інших послуг для покриття потреб споживачів та отримання прибутку. Серед головних видів діяльності компанії виділяють виготовлення та встановлення різного роду металоконструкцій, а також будівництво торговельних та виробничо-складських комплексів, логістичних комплексів, мультітемпературних складів, магазинів, індустріальної та складської нерухомості класу А+, В, А.

Завод виробляє металоконструкції як за кресленнями замовника, так і за робочими кресленнями виконаними конструкторами технічного відділу ТЗОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ» за кресленнями «КМ» (металевої конструкції), наданими замовником. Металоконструкції виготовляються за індивідуальними параметрами з урахуванням усіх побажань замовника. Вироби є окремими елементами об'єкта. Металоконструкції відповідають усім необхідним вимогам та виконуються на підставі конструкторської документації.

Для виконання робіт з виробництва металоконструкцій завод ТЗОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ» має кваліфікованих спеціалістів, виробничі площі, технологічне обладнання з обробки металопрокату: гідравлічні та кривошипні преса, гільйотинні ножиці, три і чотиривалкові машини з ЧПУ для згинання різних заготовок, верстати для плазмової та гідро. Зварювання виробів

проводиться на спеціалізованих зварювальних столах за допомогою зварювальних напівавтоматів у середовищі CO<sub>2</sub> або ручним дуговим зварюванням електродами.

Підприємство виготовляє:

Сходи, огорожі.

Фундаментні болти.

Закладні деталі.

Опори трубопроводів.

Ємності.

Для виробництва металевих конструкцій застосовується спеціальне обладнання: апарати газополум'яного різання, автоматичне або контактне зварювання, преси штампування, автоматизовані лінії для розкрою металопрокату, фарбувальні камери.

Підприємство виготовляє будь-які типи металоконструкцій, що застосовуються для будівництва будівель та споруд, на транспорті у різних галузях промисловості та в аграрному секторі. Вироби працюють не тільки на заводах та фабриках, вони широко використовуються при будівництві великих виставкових та громадських центрах, критих ринках, торгових павільйонах, автосалонах, автозаправках та авто мийках. Будь-яке замовлення виконується з якісного прокату (від перевірених постачальників) та в короткий термін. Розцінки виробництва 1 тонни металопрокату розраховуються індивідуально. Вартість залежить від марки сталі, складності розкрою та виготовлення конструкцій, а також від ряду інших факторів. Після складання проектно-технічної документації, перевірки та затвердження її замовником провадиться кошторисний розрахунок на виготовлення. Компанія пропонує якісні металопродукції, оптимальні конструкторські рішення, розумні ціни. Надійність та безпека конструкцій виробів перевірена часом.

Мета господарської діяльності ТзОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ» полягає у забезпеченні стійкого фінансового стану. Отримання максимального прибутку є основою для досягнення цієї мети.

Таблиця 2.1 – Дослідження динаміки техніко-економічних показників виробничо-господарської діяльності товариства за період 2020-2022 років

Найменування показників	Значення по роках			Відхилення значень (+; -)			Темпи росту (зниження), %		
	2020	2021	2022	2021-2020	2022-2021	2022-2020	2021/2020	2022/2021	2022/2020
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн	126 343,9	175 451,3	143 870,0	38 208,4	-31 581,3	6 627,1	127,8	82,0	104,8
2. Собівартість реалізованої продукції, тис.грн	141 189,4	170 270,7	139 270,7	37 080,2	-31 000	6 080,2	127,8	81,7	104,5
3. Середньооблікова кількість працюючих, чол., в тому числі	74	79	71	4	-8	-4	105,3	89,8	94,6
– робітників	47	52	49	4	-3	1	108,3	94,2	102,1
4. Середньорічний виробіток, тис.грн:									
– одного працюючого	1 718,9	2 220,9	2 026,3	391,0	-194,6	196,4	121,4	91,2	110,7
– одного робітника	2 748,1	3 374,1	2 936,1	514,9	-438,0	76,9	118,0	87,0	102,7
5. Річний фонд оплати праці, тис.грн	11 544,8	13 354,5	8 062,5	2 708,6	-5 292,0	-2 583,4	125,4	60,3	75,7
6. Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	10 719,9	14 087	9 463,0	4 258,4	-6 624,2	-2 365,8	136,0	58,8	80,0
7. Середньорічна вартість основних фондів, тис.грн	42 911,6	46 014,6	41 413,1	2 604,9	-4 601,5	-1 996,6	106,0	89,9	95,4
8. Фондоозброєність, тис.грн/чол.	469,1	582,5	583,2	3,7	0,7	4,4	100,6	100,1	100,7
9. Фондовіддача, грн	2,487	3,812	3,468	1,214	-0,344	0,870	146,7	90,9	133,5
10. Чистий прибуток (збиток), тис.грн	6 222,8	8 071,7	2 425,2	1 757,8	-5 646,5	-3 888,7	127,8	30,0	38,4
11. Витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн	0,97	0,97	0,99	-0,01	0,02	0,01	98,9	102,1	101,0
12. Рентабельність виробництва, %	10,46	15,60	4,20	4,06	-11,40	-7,34	135,2	26,9	36,4
13. Рентабельність доходу, %	4,49	4,61	1,68	0,03	-2,93	-2,90	100,7	36,4	36,7

Розглянемо основні показники виробничо-господарської діяльності ТЗОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ» за 2020-2022 роки у таблиці 2.1.

Аналіз починається з вивчення динаміки чистого доходу від реалізації продукції та її собівартості, розрахунку базисних та ланцюгових темпів зростання та приросту. З таблиці видно, що за три роки обсяг реалізації продукції зріс на 4,8 %, а собівартість реалізованої продукції — на 4,5%. У 2022 році чистий дохід від реалізації продукції знизився проти рівня минулого року на 31 581,3 тис. грн, темпи зниження дорівнювали 82,0 %. Темпи змін чистого доходу від реалізації продукції та собівартості реалізованої продукції у 2020-2022 рр. вплинули на показник витрат на гривню реалізованої продукції, який збільшився у 2022 році до 0,99 (на 0,02 вище від рівня 2021 року). Така динаміка вказує на скорочення обсягів реалізації продукції і зниження прибутковості фірми.

Для більшої наочності динаміку обсягів реалізації та собівартості реалізованої продукції можна зобразити графічно (рисунок 2.1).

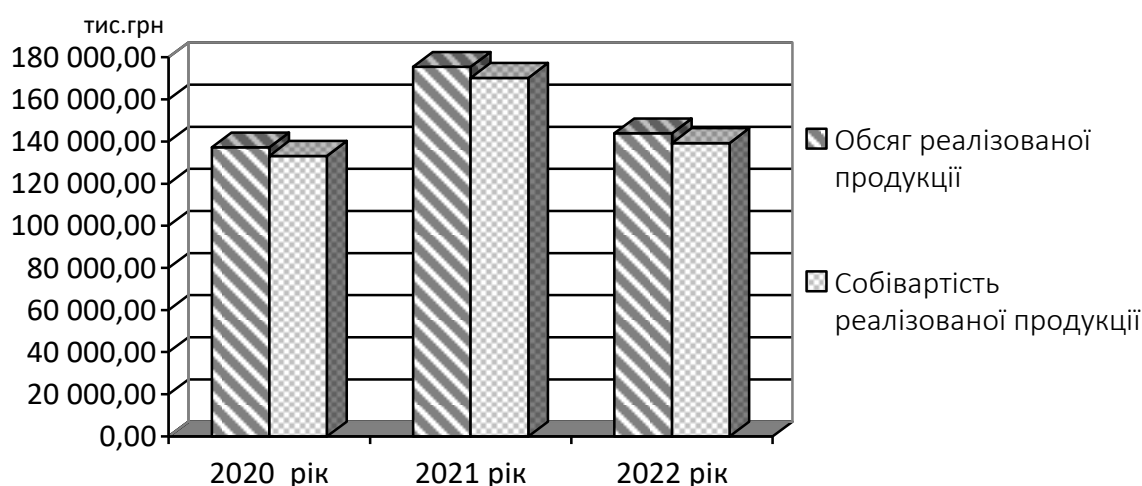


Рисунок 2.1 – Динаміка зміни обсягів реалізації продукції і собівартості реалізованої продукції

Протягом 2020-2022 років ТзОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ» спостерігається поступове зниження середньооблікової чисельності персоналу, що пов'язано із скороченням випуску та реалізації продукції. Так, у 2021 році середньооблікова чисельність працівників підприємства зросла на 4 чол. або 5,3 %, але у 2022 році середньооблікова чисельність знизилася вже на 8 осіб або на 8,8 %.

Зниження середньооблікової чисельності персоналу на тлі зниження обсягу реалізованої продукції призвело до зниження середньорічного виробітку працівників у 2022 році на 5,8 % (для робітників – на 13,0 %). За весь період продуктивність праці для працівників збільшилася з урахуванням впливу інфляційного зростання цін на енергоносії, матеріали та сировину до 110,7 %, для робітників – до 102,7 %. При цьому відбулося зростання середньої заробітної плати працівників 2021 року на 2 258,2 тис. грн. або 36 %, але у 2022 року середньомісячна заробітна плата зменшилася з 14 087 грн до 9 463 грн, або на 41,2%. Темпи зниження заробітної плати за 2020-2022 рр. дорівнюють 80,0 %.

Для більшої наочності динаміка зміни середньооблікової чисельності працюючих за попередні три роки представлена на графіку (рисунок 2.2).

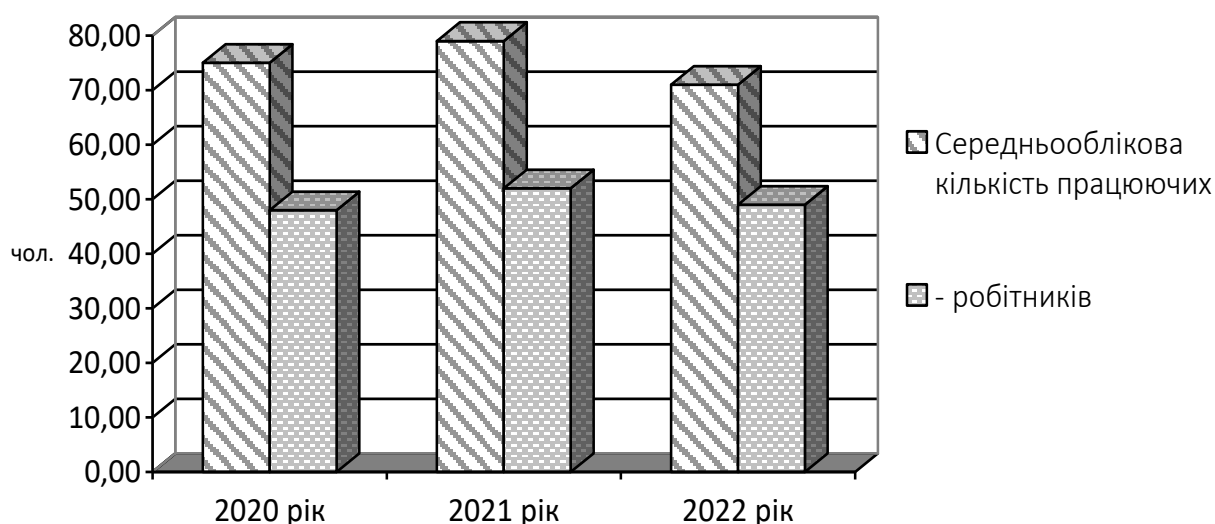


Рисунок 2.2 – Динаміка зміни чисельності персоналу компанії

За даними таблиці 2.1, середньорічна вартість основних виробничих фондів у 2021 році збільшилася до 46 014,6 тис. грн, але при відсутності оновлення виробничої бази її значення у 2022 році за рахунок зношення фондів зменшилася до 41 413,1 тис.грн. За 2020-2022 рр. темпи зниження середньорічної вартості основних фондів дорівнюють 95,4 %, в тому числі за 2022 рік – 89,9 %.

Враховуючи значний приріст продукції у 2021 році, фондівдача збільшилася на 1,214 грн (на 46,7 %), в цілому за весь період – на 0,870 грн (або

на 33,5 %). Слід зазначити, що при скороченні обсягів реалізації продукції у 2022 році проти 2021 року фондівдача зменшилася з 3,812 грн до 3,468 грн (відповідно темпи зниження 90,9 %). Показник фондоозброєності протягом усього періоду залишався майже незмінним (583,5 тис.грн/чол. – у 2022 році).

Графік динаміки зміни чистого прибутку, що на рис. 2.3, вказує на значні коливання у величині цього показника. Порівняно із минулим роком у 2021 році чистий прибуток збільшився на 1 757,8 тис.грн при темпах зростання 127,8 % (за результатами 2021 року він становив 8 071,7 тис.грн). У 2022 році чистий прибуток мав найменше значення – 2 425,2 тис.грн при темпах зниження 30,0 %. Загальні темпи падіння показника за весь період, що аналізується – 38,4 %.

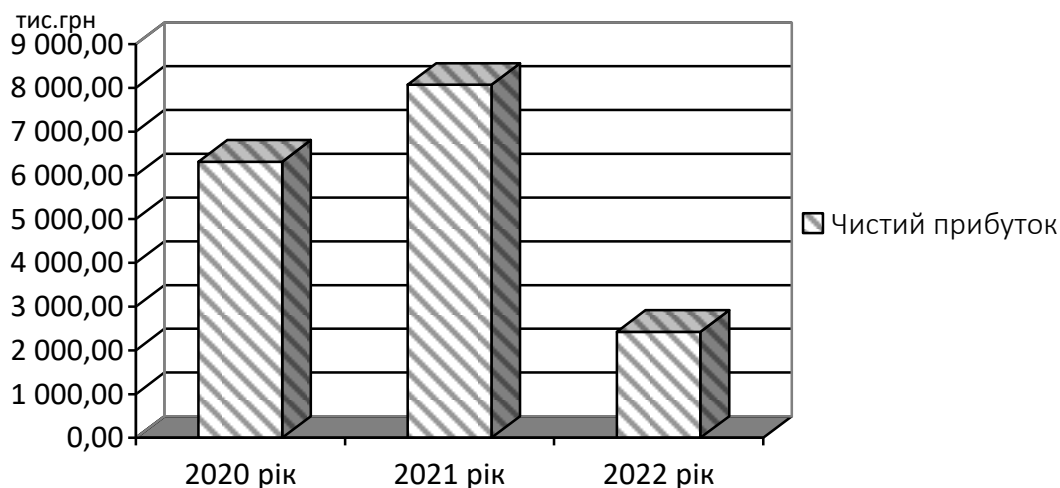


Рисунок 2.3 – Динаміка зміни чистого прибутку підприємства

Негативні явища в економіці країни, які в першу чергу пов'язані із військовою агресією росії, значно вплинули на результативність діяльності фірми. У підсумку – зниження показників рентабельності: рентабельність виробництва зменшилася з 11,5 % до 4,2 %, рентабельність доходу – з 4,6 % до 1,7 %.

Таким чином, 2021 рік був найбільш продуктивним у порівнянні з наступним роком (темпи зростання – 127,8 %), у 2022 вже відбулося значне зменшення реалізації продукції в усіх напрямках (на 18,0 % по відношенню до 2021 року). Це призвело до зниження чистого прибутку та рентабельності підприємства, зростання витрат на гривню продукції, при скороченні

середньооблікової кількості працюючих – зменшенні продуктивності праці та заробітної плати персоналу компанії, а також зниження ефективності використання виробничих фондів.

Наступним етапом дослідження є аналіз системи управління персоналом ТзОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ» та ефективності методів і технологій, які використовують на підприємстві.

## 2.2 Аналіз системи управління персоналом ТзОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ»

### 2.2.1 Аналіз кадрового менеджменту

Під впливом несприятливих явищ у соціально-економічній ситуації нашої країні великого значення набувають проблеми становлення та розвитку систем управління персоналом. Ці системи дозволяють серйозно збільшити соціально-економічну ефективність сучасних організацій.

Один із напрямів у менеджменті персоналу визначає систему управління персоналом як сукупність методів та підходів до управління людськими ресурсами. Цілі та завдання управління персоналом на підприємстві, які в узагальненому вигляді можна сформулювати наступним чином:

1. Формулювання кадрової політики підприємства.
2. Побудова організаційної структури підприємства та затвердження на її основі штатного розкладу.
3. Побудова професіограм та моделей посад.
4. Забезпечення організації фахівцями, підбір та набір персоналу відповідно до штатного розкладу та вимог професіограм.
5. Ефективне використання системи кадрових переміщень усередині організації (ротація, призначення, висування тощо).

6. Оцінка персоналу.
7. Управління системою міжособистісних та внутрішньо групових взаємовідносин, профілактика конфліктів, попередження негативних наслідків стресів.
8. Робота з кадровим резервом персоналу, розвиток персоналу, управління діловою кар'єрою тощо.
9. Управління зайнятістю.
10. Управління адаптацією персоналу до змін у організації.
11. Забезпечення безпечних умов праці, дотримання вимог психофізіології, економіки та ергономіки праці.

Для досягнення цілей та вирішення завдань управління персоналом на підприємстві необхідно забезпечити ефективний розподіл обов'язків, створення системи координації та контролю, крім цього, потрібно дотримання основних принципів управління персоналом. Тобто у даному випадку система управління персоналом визначається як сукупність перелічених компонентів.

З позицій цілей і завдань, вирішуваних у процесі дослідження та оцінки системи управління персоналом ТзОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ», як ключові можна виділити: виявлення сильних і слабких сторін кадрового менеджменту; ухвалення управлінських рішень у сфері управління персоналом; забезпечення зацікавленого партнерства тощо.

Однією з основних проблем, що виникає при проведенні аналізу системи управління персоналом на досліджуваному підприємстві, є складність кількісного опису аналізованих процесів та об'єктів. Для цілей цього дослідження необхідно використовувати систему оцінки, що дозволяє через сукупність кількісних та якісних показників ув'язати напрями ефективного розвитку організації з оцінкою результативності системи управління персоналом.

Далі у таблицях Д.1–Д.5 пропонується розгорнута характеристика системи показників за кожним напрямом оцінки.

Відповідно до методології міжнародних стандартів якості ISO можна виділити три основні об'єкти оцінки ефективності системи управління персоналом на підприємствах: персонал підприємства, рівень ефективності

використання методів управління персоналом та рівень ефективності реалізації процесів управління персоналом з використанням відповідних технологій.

Чинники прямого впливу можуть бути описані через систему основних, додаткових, допоміжних та уточнюючих показників. Нами було проведено аналіз існуючих оціночних показників у сфері управління персоналом та запропоновано варіант їх використання з метою оцінки системи управління персоналом ТЗОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ» відповідно до методології ISO.

Аудиторська перевірка у сфері персоналу здійснюється за такими напрямками: оцінка кадрового потенціалу організації, якісних і кількісних характеристик персоналу; найчастіше використовуваними методами виступають ассесмент-центр, кейс-інтерв'ю, соціологічні дослідження; діагностика кадрових процесів та процедур управління, оцінка їх ефективності, при цьому використовуються аналіз документації, анкетування, структуроване інтерв'ю.

Аудит повинен спрямований на оцінку ефективності діяльності організації через ефективність системи управління персоналом, що дозволяє сформулювати резерви зростання результативності, прибутковості.

В таблиці Д.1 зведені результати аналізу трудових ресурсів ТЗОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ» на основі системи показників, що описують основний показник «персонал підприємства». Відстежити можливі зміни та несприятливі тенденції розвитку системи управління персоналом можливо через складання звітів щодо динаміки зміни кадрів в управлінському процесі.

1. За ознакою участі у виробничому та управлінському процесі персоналу динаміка змін виглядає так: чисельність робітників зросла з 48 осіб до 52 осіб у 2021 році при зростанні середньооблікової чисельності з 75 до 79 чол.; при цьому питома вага робітників у загальній чисельності збільшилася з 64 % до 66 %, частка керівників за цей рік зменшилася з 16 % до 14 %, частка спеціалістів навпроти збільшилася з 14 % до 16 %.

У 2022 році чисельність працівників зменшилася до 49 осіб при загальному скороченні чисельності до 71 чол., однак питома вага цієї категорії персоналу збільшилася до 69 %. Частка керівників у загальній чисельності залишилася на

рівні 14 %, інші службовці – на рівні 4 % (у 2021 та 2022 році). Явною ознакою негативних процесів у складі персоналу компанії є значне зменшення частки спеціалістів з 16 % у 2021 році до 13 % у 2022 році (див. рис. 2.4).

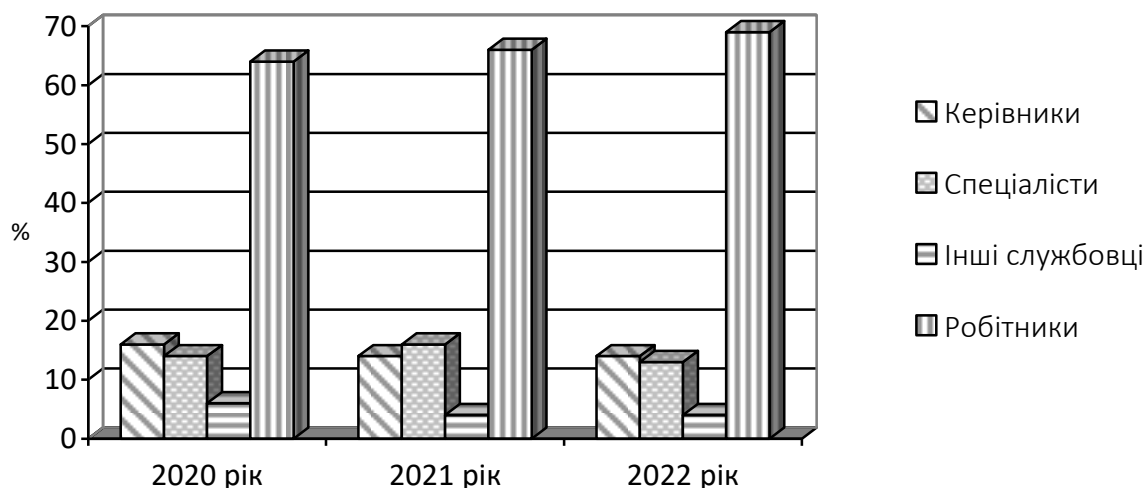


Рисунок 2.4 – Динаміка зміни структури персоналу по категоріях

Структура персоналу за категоріями щорічно змінюється відповідно до ринкових відносин, що швидко розвиваються, переважає робочий склад.

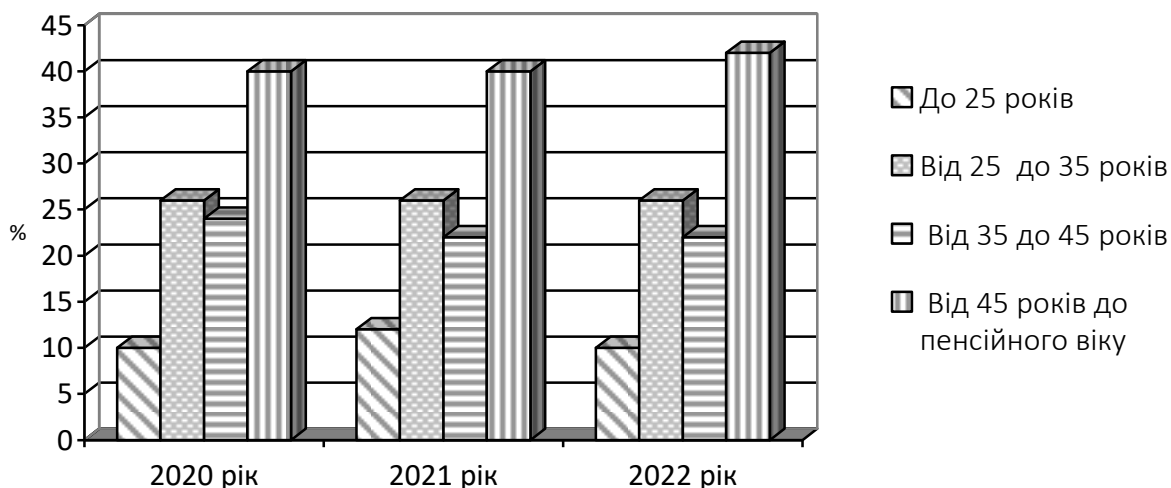


Рисунок 2.5 – Динаміка зміни структури персоналу за віком

2. Вікова структура персоналу організації змінювалася наступним чином (рис. 2.5). За період 2020-2022 роки зменшилася частка працівників віком від 35

до 45 років, але при цьому зросла питома вага працівників від 45 років до пенсійного віку, що вказує на старіння складу.

3. Аналіз структури персоналу за освітою (див. табл. Д.1) вказує на переважну кількість працівників з професійно-технічною освітою (відповідно 37 % у 2020 році, 39 % у 2021 році, 46 % у 2022 році). Фахівці з післядипломною освітою у 2022 році вже відсутні, вищу освіту мають тільки 26 % опитаних проти 28 % у 2021 році. Тобто тільки чверть працівників мають вищу освіту. Частка працівників з загальною середньою освітою зменшилася з 36 % до 28 %.

4. З таблиці Д.1 видно, що чим старша сама компанія, тим більше в ній «новачків». Середній стаж роботи становить від 1 до 5 років. Можна зробити висновок, що за чисельності склад персоналу змінюється. У компанію як приходять нові співробітники, так і йдуть старі. У 2020-2021 році відмічається незначна плинність кадрів, пов'язана з виходом на пенсію та зміною роботодавця, та у деяких випадках – звільнення з ініціативи адміністрації. У 2022 році коефіцієнт плинності зріс до 11,26 %, що позначилося на зменшенні чисельності робітників порівняно із 2021 роком на 3 чол. та спеціалістів – на 5 осіб.

5. Для оцінки мотиваційних інструментів праці необхідно проаналізувати рівень оплати персоналу товариства (див. рис. 2.6).

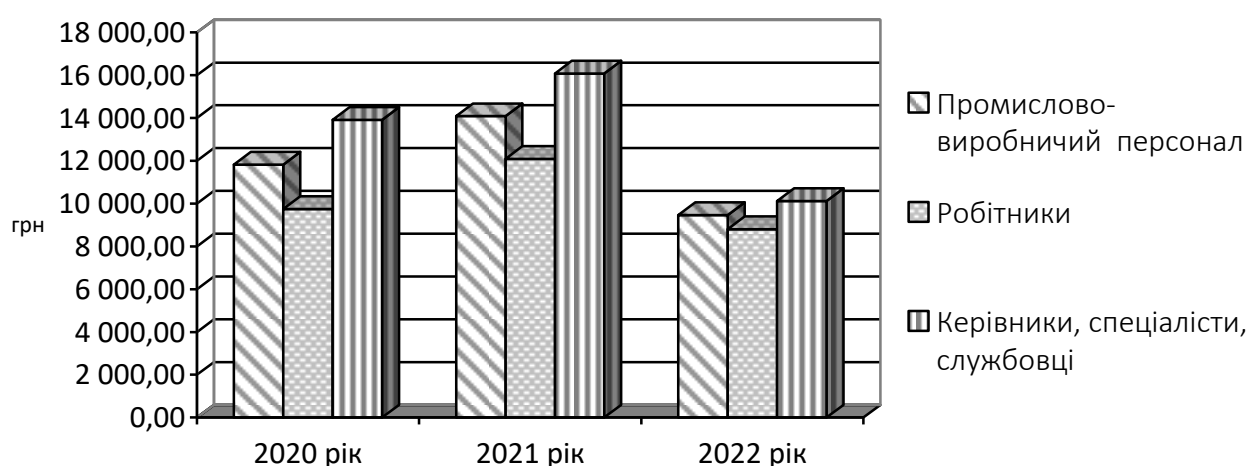


Рисунок 2.6 – Динаміка зміни середньомісячної заробітної плати

За досліджуваний період середня заробітна плата змінювалася наступним чином: у 2021 році відмічається збільшення її розміру в цілому по працюючих на

4 258,4 грн до 14 087 грн на місяць, однак у 2022 році середньомісячна заробітна плата зменшилася до 9 463 грн. У 2022 році середньомісячна зарплата робітників була на рівні 8 808 грн, службовців – 10 118 грн. Така динаміка пов'язана із значним скороченням обсягів діяльності підприємства у 2022 році.

Слід одразу відзначити, що кадрова політика організації належить швидше усього до реактивного типу, незважаючи на формальні спроби керівництва надати їй активнішого статусу. Виходячи з цієї передумови, стає зрозуміло, що в цілому відділ кадрів компанії займається тактичними завданнями, не вирішуючи стратегічних питань в системі управління персоналом організації. На це вказує виявлена у компанії плинність кадрів. Отже, відділ кадрів компанії змушений набирати персонал на відкритому ринку праці, оскільки внутрішніх можливостей для заміщення працівників часто просто не буває. Іноді заміна кадрового складу здійснюється шляхом перепідготовки своїх працівників, але найчастіше відбувається набір складу зі сторони.

Зважаючи на все, керівництво компанії дуже обдуманно підходить до такого питання як формування людських ресурсів. Тут задіяно такі методи як самооцінка кандидата на вакантну посаду, але разом із цим співробітнику потрібно пройти багато випробувань, щоб його зарахували до штату. Поряд з тим, слід зазначити, що керівництво компанії не займається в повному обсязі адаптацією співробітників і 65 % звільняються на першому році роботи в компанії.

## 2.2.2 Аналіз методів та кадрових технологій в системі управління персоналом ТзОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ»

Зазначені в п. 2.2.1 проблеми є причиною того, що в ТзОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ» спостерігається висока плинність кадрів, адже співробітники довго не затримуються на одному місці роботи; у 2022 році компанія працювала неефективно, за результатами діяльності – значне зниження чистого прибутку.

Компанії слід переглянути підходи та методи управління персоналом, які вони використовують, щоб звести існуючі проблеми до мінімуму.

За аналогією з попереднім другий основний показник описується системою додаткових, допоміжних та уточнюючих показників. Основне призначення параметра оцінки – оцінити ефективність використання методів управління персоналом (таблиця Д.2). Ефективність вимірюється через: рівень реалізації адміністративних методів управління персоналом; рівень реалізації соціально-економічних методів управління персоналом; рівень реалізації соціально-психологічних методів управління персоналом.

Значення показника «методи управління персоналом для підприємства» визначатиметься як середнє арифметичне значення додаткових параметрів. Кожен із запропонованих у таблиці Д.2 показників з погляду методології його визначення має критерій оптимального значення. При побудові даної системи показників як оптимальне значення закладалися 100 %. Крім того, всі показники переведені щодо критерію оптимальності на максимум. Таким чином, можна припустити, що ефективність функціонування системи управління персоналом на підприємстві може бути досягнута у разі, якщо значення коливань за всіма коефіцієнтами перебуватиме у межах 10 %. Оскільки кожен із параметрів одночасно є і результуючим, то цю систему показників можна використовувати і при оцінці результатів управління персоналом в організації. Кожен із допоміжних показників описується за допомогою системи уточнюючих показників. Уточнюючі показники характеризують ефективність всіх підпроцесів, складових процесу управління персоналом підприємства.

В таблиці Д.3 представлено результати розрахунку показників, які характеризують рівень реалізації адміністративних методів управління персоналом на ТзОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ».

Рівень реалізації адміністративних методів управління персоналом – це перший параметр оцінки. Значення використання даних методів полягає, перш за все, у тому, що вони, по суті, є набором інструментів, вплив яких можна досить точно спрогнозувати. Насамперед вони торкаються питань дисципліни

(виробничої, технологічної, трудової), а також системи підбору та розміщення кадрів на підприємстві.

З табл. Д.3, рівень реалізації адміністративних методів управління для суб'єкта дослідження дорівнює 97,83 %. На зведений показник вплинуло рівень виробничої дисципліни (99,43 %), рівень технологічної дисципліни (96,86 %), рівень трудової дисципліни (98,64 %), а також комплексна оцінка підбору та розміщення кадрів на підприємстві (96,39 %), яка є найнижчою серед представлених показників. Менеджменту фірми потрібно звернути увагу на методи, що застосовуються при підборі та розміщення кадрів, а також забезпечення технологічної дисципліни.

Комплексна оцінка підбору та розміщення кадрів може бути оцінена за допомогою показників руху персоналу (коефіцієнт прийому, коефіцієнт вибуття, коефіцієнт сталості, коефіцієнт плинності), а також показника середнього часу перебування робочого місця вакантним.

Технологічна дисципліна визначає точність дотримання режимів, способів, методів здійснення технологічних процесів на підприємстві. Рівень цього параметра може бути охарактеризований такими показниками, як рівень браку, а також відсотком виявлених випадків відхилень від встановленої технології.

Рівень реалізації соціально-економічних методів управління персоналом може бути охарактеризований через ефективність використання фонду заробітної плати, а також ефективність систем планування та нормування праці на підприємстві. В таблиці Д.4 представлено результати розрахунку показників, які характеризують рівень реалізації економічних методів управління персоналом досліджуваного підприємства. За даними табл. Д.4, рівень ефективності використання фонду заробітної плати дорівнює 84,77 %, ефективність системи планування персоналу – 93,69 %. На формування узагальнюючого показника рівня реалізації економічних методів управління (87,47 %) найбільше вплинуло низьке значення ефективності системи нормування праці – 83,94 %. Для покращення стану нормування праці на підприємстві необхідно підвищити рівень виконання норм виробітку, звернути увагу на розподіл праці та обслуговування

робочих міст у виробничих підрозділах підприємства, збільшити обсяг впровадження технічно обґрунтованих норм.

Рівень реалізації соціально-психологічних методів управління персоналом може бути оцінений через систему наступних параметрів: рівень підвищення кваліфікації працівників; рівень поліпшення умов праці та зміцнення здоров'я працівників підприємства; поліпшення соціально-культурних та житлово-побутових умов; рівень соціальної захищеності членів колективу організації. Для досліджуваного підприємства цей показник складає 64,63 %.

В таблиці Д.5 представлено зведені результати щодо рівня ефективності використання методів управління персоналом аналізованого підприємства.

Значення показника «методи управління персоналом для підприємства» визначатиметься як середнє арифметичне значення додаткових параметрів (74 %).

Успіх компанії неможливий без створення грамотної кадрової політики, яка вибудовується в організації не один рік. Процес управління персоналом у компанії ТзОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ» повинен змінюватись і вдосконалюватись. Паралельно розвитку науки і техніки, на підприємстві необхідно впроваджувати інноваційні технології управління персоналом, спрощуючи та роблячи підхід роботи з кадрами раціональнішим та ефективнішим.

Серед переліку традиційних технологій, які використовуються в управлінні кадрами фірми слід назвати такі: інтерв'ювання персоналу при відборі претендентів на посаду та плануванні кар'єри (як правило традиційне, по заздалегідь підготовленому опитувальнику), також анкетування (заповнюється претендентом на вакантне місце), рекомендації (в окремих випадках для високопосадовців), ділові звернення керівників підрозділів до працівників з метою виявлення і уточнення параметрів психологічного та професіонального портрету особистості, з метою підвищення кваліфікації – навчання працівників з відривом або без відриву виробництва.

Менеджером з персоналу дуже рідко, або зовсім не застосовуються такі технології як: комплексна діагностика, що передбачає системний аналіз об'єкта дослідження (робочого місця, працівника, умов праці тощо), оцінку його стану та

знаходження вузьких місць; пробні завдання (повинні передбачати виконання разових завдань з метою аналізу та оцінки його навиків, знань, темпераменту, здібностей та інших характеристик) при відборі персоналу; психометрії; методів альтернатив (створення паралельної, дублюючої структури, посади з метою апробації будь-якої ідеї, технології, використовуючи внутрішню фірмову конкуренцію); маркетинг персоналу та ринку праці з виявленням його потреб по категоріях працівників, вимог по заробітній платі, умов праці та інших характеристик для проведення відбору персоналу та розвитку структури кадрів; ділові гри, які передбачають навчання, закріплення та розвиток навиків працівника з метою застосування прийомів імітації практичних ситуацій для підвищення кваліфікації кадрів; фотографії робочого дня (для підвищення продуктивності праці та встановлення технічно обґрунтованих норм часу та виробітку); математично-статистичні методи та методи оптимізації (для завантаження робочих місць); реінжиніринг (з метою поліпшення структур та процесів).

### 2.2.3 Комплексна оцінка ефективності системи управління персоналом підприємства

Система управління персоналом ТзОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ» являє собою систему поглядів, вимог, принципів, яка визначає основні напрямки, форми та методи роботи з персоналом та розробляється кадровою службою з метою своєчасного забезпечення товариства персоналом заданої якості та у необхідній кількості, сприяння найбільш повної реалізації трудових прав та обов'язків, раціонального використання трудового потенціалу.

З метою детальнішого аналізу управління персоналом на підприємстві, нами було проведено дослідження системи управління кадрами. Для проведення комплексної оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства використовується основний показник, що характеризує фактори системи управління персоналом на підприємстві, – рівень ефективності реалізації процесів

управління персоналом. Інформаційною базою дослідження результативних показників системи управління персоналом на підприємстві ТзОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ» є статистична звітність по праці, звіт про рух робочої сили, робочих місць, звіт про кількість працівників в апараті управління та оплати їх праці, дані табельного обліку та відділу кадрів.

Оцінюючи процеси управління персоналом в організації необхідно використовувати методологію ISO, відповідно до якої можна визначити вимоги до процесів кадрового менеджменту. Відповідно до методології ISO основою управління процесом є такі показники ефективності: витрати на реалізацію процесу, тривалість процесу, показники якості процесу. Таким чином, можна визначити відповідні процеси управління персоналом, які мають реалізовуватись на трьох рівнях (стратегічному, тактичному та оперативному):

- процес формування персоналу (включає підпроцеси набору, відбору, адаптації персоналу);
- процес розвитку персоналу (включає підпроцеси підвищення кваліфікації, перепідготовки, навчання, розвитку кар'єри);
- процес оцінки персоналу (включає стартову оцінку, періодичну та поточну оцінку персоналу);
- процес ресурсного забезпечення персоналу (включає підпроцеси технічного, матеріального, фінансового, інформаційного, методичного та іншого забезпечення діяльності працівників);
- процес використання персоналу (включає підпроцеси створення оптимальних та безпечних умов праці, кадрового переміщення, вивільнення).

Всі ці процеси та підпроцеси можуть розглядатися як фактори прямого впливу на систему управління персоналом. Система показників, що характеризує рівень реалізації процесів управління персоналом на підприємстві, покликана визначити ефективність реалізації всіх процесів та підпроцесів управління персоналом на аналізованому підприємстві. Результати розрахунку комплексної оцінки ефективності системи управління персоналом представлено в таблиці Е.1.

Комплексна оцінка персоналу визначена на рівні 72,04 %; комплексна оцінка ефективності використання методів управління персоналом – 74,55 %; комплексна оцінка ефективності реалізації процесів управління кадрами становить 67,46 %. Результативний показник оцінки ефективності системи управління персоналом для ТзОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ» має значення 71,53 %, що більше ніж на 10 % має відхилення від оптимального значення (100 %), тому необхідні розробити комплекс заходів, спрямованих на удосконалення системи управління персоналом, в тому числі методів і технологій управління працівниками фірми.

Керівництво фірми повинно прийти до розуміння недостатності базової освіти своїх працівників. Поряд зі старінням знань та втратою їх актуальності, збільшується конкуренція у всіх сферах бізнесу. Для цього, щоб зрозуміти, кого та в якому обсязі навчати на підприємстві було запропоновано провести анкетування. У дослідженні використовувався структурований метод опитування шляхом анкетування співробітників (анонімно) на своїх робочих місцях.

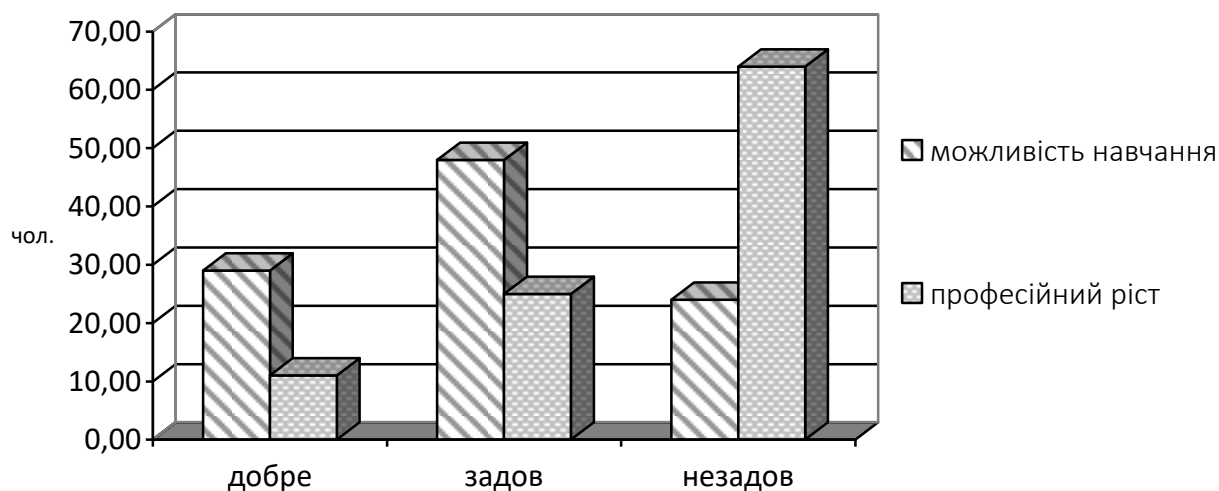


Рисунок 2.7 – Задоволеність персоналу за основними аспектами можливого професійного розвитку

Таким чином, високий відсоток незадоволеності йде за критерієм професійного зростання (див. рис. 2.7). Значення 64 % – це низький показник. Незадоволеність переважно висловлювали співробітники з вищою освітою, які

могли би обіймати керівні посади. Відповідно до ефективності для співробітників (оптимальне співвідношення ціни, витраченого часу та отриманих знань) місця серед видів навчання розподілилися таким чином: курси підвищення кваліфікації (30%); семінари (23%); тренінги (19%); навчання власними силами (19%); спеціалізовані курси (9%).

На питання, яке додаткове навчання проводить керівництво компанії, то з-поміж співробітників, на це питання з усіх видів ніхто не відповів позитивно. Але за даними відділу кадрів, за 2022 рік статистика така:

1. Виробнича служба – тренінг, 1 раз на рік
2. Відділ матеріально-технічного забезпечення – курси підвищення кваліфікації, 1 раз на рік
3. Бухгалтерія – семінари за необхідності.

Так само послугами з стороннього навчання хотіли б скористатися більше половини співробітників, ті ж, хто не потребує такого роду послуг, назвали такі причини: немає необхідності (14%); навчаємось самостійно (6%); не вважаємо корисним (6%); немає коштів (2%). Основною причиною небажання персоналу полягає у нерозуміння того, що постійно потрібно підвищувати свій рівень майстерності. До негативних моментів можна також віднести: розмитість правил щодо формування та підтримки організаційної культури, що провокує конфлікти; відсутність опрацьованих процедур відбору та адаптації персоналу і, як наслідок, втрати кваліфікованих працівників; відсутність вибудованої системи навчання персоналу та розвитку взагалі.

Нами також досліджені особливості роботи з кадровим резервом на виробничому підприємстві. Удосконалення кадрового резерву розглядається як напрям розвитку персоналу фірми. Проведений аналіз показав, що Положення про роботу з кадровим резервом промислового підприємства відсутнє.

Дослідження кадрового резерву також проведено за допомогою анкетування начальника відділу управління персоналом виробничого підприємства, результати якого представлені у таблиці Е.2. Загальна кількість балів становила 14. Згідно з інтерпретацією, цей результат характеризує роботу кадрового резерву в обраному об'єкті дослідження на низькому рівні.

Узагальнення результатів проведеного дослідження ефективності процесів управління персоналом фірми дозволяє зазначити проблеми управління персоналом ТзОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ», які представлені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Існуючі проблеми управління персоналом ТзОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ»

№ п/п	По підприємству	№ п/п	У кадровій політиці
1	Недостатня професійна майстерність молодих спеціалістів	1	Відсутність системи наставництва
		2	Не розроблена програма з навчання, тренінгів, самонавчання
2	Відсутність системи професійного розвитку	1	Немає конкретного фахівця, що веде цей напрям (розкиданість по двох відділах)
3	Незадоволеність працівників трудовою діяльністю	1	Низька мотивація
		2	Обмежені фінансові ресурси
		3	Соціальний пакет не відповідає запитам
4	Неефективне делегування повноважень	1	Недосконала організаційна структура
		2	Відсутність управлінських навичок
5	Оцінка персоналу	1	Носить формальний характер
6	Не використовуються сучасні технології в управлінні персоналом	1	Управління персоналом розходиться з кадровою стратегією для підприємства

Перелічені недоліки системи управління персоналом ТОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ» впливають на ефективність діяльності. Таким чином, система управління персоналом вибудовується відповідно до стратегії ТзОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ» та спрямована на організацію ефективного управління персоналом для реалізації завдань, що стоять перед підрозділами. У існуючій кадровій політиці досліджуваного ТзОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ» існують і недоліки, найбільш значущими є незадоволеність трудовою діяльністю.

## Висновки до розділу 2

Для визначення напрямків вдосконалення методів та технологій управління кадровими ресурсами фірми в роботі проведено аналіз ефективності управління персоналом ТзОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ». Дослідження динаміки зміни

показників виробничо-господарської діяльності та ефективності використання трудових ресурсів підприємства дозволили зробити наступні висновки:

– під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів в 2020-2022 роках відбувалися значні зміни в обсягах виробництва та реалізації продукції; 2021 рік був найбільш продуктивним у порівнянні з минулим роком (темпи зростання – 127,8 %), у 2022 році компанія працювала неефективно, за результатами діяльності – значне зниження чистого прибутку (на 61,6 %) та реалізації продукції в усіх напрямках (на 18,0 % проти минулого року);

– впродовж досліджуваного періоду відмічено зниження чистого прибутку та рентабельності підприємства, зростання витрат на гривню продукції, при скороченні середньооблікової кількості працюючих – зменшення продуктивності праці та заробітної плати персоналу компанії, а також зниження ефективності використання виробничих фондів;

– відповідно до методології міжнародних стандартів якості ISO проведено за основними об'єктами оцінки ефективності системи управління персоналом: персонал підприємства (кадровий менеджмент), рівень ефективності використання методів і технологій управління персоналом та рівень ефективності реалізації процесів управління персоналом з використанням відповідних технологій;

– вивчення динаміки зміни структури персоналу по категоріях вказує на значне зменшення частки спеціалістів при відносно постійній частці керівників; питома вага робітників в загальній чисельності ПВП збільшилася з 64 % до 69 % при скороченні їх кількості на 3 чол. у 2022 році;

– при вивченні структури персоналу за віком виявлено зменшення частки працівників віком від 35 до 45 років при зростанні питомої ваги працівників від 45 років до пенсійного віку, що вказує на старіння складу;

– переважна кількість серед персоналу припадає на працівників з професійно-технічною освітою при відсутності фахівців з післядипломною освітою; вищу освіту мають тільки 26 % опитаних у 2022 році; середній стаж роботи становить від 1 до 5 років;

– виявлена значна плінність кадрів, на що вказує негативна динаміка коефіцієнта плінності, який у 2022 році зріс до 11,26 %, при цьому чисельність робітників зменшилася порівняно із 2021 роком на 3 чол. та спеціалістів – на 5 осіб. Кадрову політику належить віднести до реактивного типу, оскільки кадрова служба вирішує в основному тактичні завдання, не вирішуючи головних стратегічних питань в системі управління персоналом;

– за окремими складовими комплексна оцінка ефективності реалізації процесів управління персоналом становить 67,46 %, в тому числі: оцінка персоналу визначена на рівні 72,04 %; оцінка ефективності використання методів управління персоналом – 74,55 %; результативний показник оцінки ефективності системи управління персоналом для аналізованого підприємства – 71,53 %;

– додатково проведене дослідження показало високий відсоток незадоволеності за критерієм професійного зростання (64 %);

– дослідження кадрового резерву проводилося за допомогою анкетування начальника кадрової служби; загальна кількість балів становила 14, що характеризує роботу кадрового резерву в обраному об'єкті дослідження на низькому рівні.

Узагальнення результатів проведеного дослідження ефективності процесів управління персоналом фірми дозволило визначити проблеми управління персоналом ТзОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ» та виявити напрямки його удосконалення. Фахівці кадрової служби не застосовує сучасних методів та інноваційних технологій, відсутній комплексний підхід у вирішенні проблем, пов'язаних з реалізацією функцій управління персоналу.

Необхідно більш ефективно впроваджувати та реалізовувати сучасні методи і новітні технології управління кадрами для створення балансу процесів оновлення та збереження складу працюючих з метою забезпечення ефективної діяльності товариства.

### 3 НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ ТА ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «САПО УКРАЇНА ЕНЕРГІЯ»

#### 3.1 Обґрунтування вибору методів та інструментів підвищення ефективності системи управління трудовими ресурсами підприємства

Прагнення бізнесу своєчасно та ефективно реагувати на соціально-економічні зміни зобов'язує підприємства вести цілеспрямовану інноваційну діяльність. Використання нововведень, які забезпечують підвищення ефективності процесів, завжди було частиною стратегій розвитку. Нові умови накладають помітний відбиток на всю систему управління персоналом, на розробку кадрової політики в організаціях, на технології залучення, адаптації та оцінки персоналу, на принципи та методи його розвитку та мотивації.

У сфері управління персоналом організації також можна виділити виражені тенденції, що помітно змінюють систему, принципи, підходи та технології. У наукових публікаціях досліджуються різні аспекти проблем у сфері впровадження інноваційних методів управління персоналом, які торкаються питань кадрової безпеки, подолання опору співробітників нововведенням, формування безконфліктного середовища в організаціях та багато інших. Впровадження сучасних цифрових технологій кидає виклик традиційним методам управління, а самі інновації у сфері управління персоналом повинні мати системний характер.

Фахівці як основні тренди в управлінні персоналом виділяють:

- планування персонального кар'єрного зростання (врахування персональних амбіцій співробітників, їх схильність до певних видів діяльності, їх сильні та слабкі сторони, а також особисті цілі на найближчі роки, і виходячи з цього вибудовується кар'єра співробітника, ставляться персональні цілі);
- help-management (співробітнику пропонується допомога ресурсами, включаючи навчання, інформування, наставництво, та інше сприяння для виконання завдання у термін та у потрібній якості);

– системна робота над брендом компанії-роботодавця (дозволяє утримувати діючих співробітників та залучати нових фахівців з бажаним професійним досвідом, цінностями та особистими якостями);

– підвищення різноманітності та якості навчання співробітників (воно стає більш цільовим і спрямованим на розвиток конкретних компетенцій співробітників, проходження живих тренінгів, онлайн-курсів, участь у майстер-групі, вирішення персональних завдань, що тягне запровадження більш жорстких критеріїв до вибору агентств, тренерів, консультантів);

– підвищення гнучкості в організації управління діяльністю персоналу (більш демократичний підхід до визначення робочого графіка та використання різних форм зайнятості, створення «мобільного робочого місця», дистанційної зайнятості персоналу, а також застосування аутсорсингу напрямків, залучення фрілансерів та інші методи);

– суттєвий перегляд стандартів щодо персоналу – flexibility (більша увага приділена трансляванню цінностей компанії, гнучкому підходу до співробітників, участі співробітників у всебічному розвитку діяльності компанії, у регулярному зборі зворотного зв'язку, у підтримці культури відкритості та прозорості у взаємодії з персоналом, у залученні персоналу у діяльність компанії та її зміни за допомогою спеціальних заходів, програм лояльності для персоналу та заохочення співробітників);

– стимулювання креативної ініціативи з боку співробітників (використання потенціалу співробітників для генерації нових ідей щодо оптимізації поточної діяльності, нових продуктів, сервісу);

– створення та підтримка комфортних робочих та офісних просторів (більш чуйне та уважне по відношенню до співробітників, їх побуту та комфорту, створення зручних лаунж-зон, спортивних куточків, розширення списку інших корпоративних зручностей).

Багато перерахованих тенденцій важко назвати інноваційними рішеннями в управлінні персоналом під час пандемії та військової агресії. Частина таких тенденцій обговорювали фахівці і раніше. Однак, якщо під «інноваціями в

управлінні персоналом» розуміти комплекс методів, спрямованих на підтримку етапів впровадження та реалізації нововведень, то для більшості компаній, в тому числі, і для досліджуваного підприємства такі технології ще не набули масового поширення через фінансові та інші труднощі і можуть вважатися інноваційними.

Виконана в роботі комплексна оцінка ефективності системи управління персоналом будівельно-промислової компанії включає виявлення сильних і слабких сторін використання персоналу, оцінку рівня кваліфікації та рівня освіти працівників, оцінку готовності персоналу до просування на нову посаду, оцінку кадрового планування в організаціях, визначення потреб та можливостей співробітників у різних формах підвищення кваліфікації, розвитку та навчання, а також визначення рівня ефективності реалізації процесів управління та використання методів управління персоналом.

Таким чином, у результаті комплексної оцінки ефективності системи управління персоналом будівельної організації було виявлено таке: недостатньо високий рівень професійної освіти серед спеціалістів та робітників; відсутність зацікавленості у досягненні кар'єрного зростання; відсутність кадрового планування у створенні; структурний дефіцит кадрів високої кваліфікації та залучення некваліфікованої робочої сили для виконання окремих видів будівельних робіт.

Організаційно-економічний механізм управління трудовими ресурсами підприємства, структура якого представлена на рис. Б.1, відображає взаємозв'язок різних груп факторів (чинники зовнішнього середовища; фактори державного регулювання; фактори регіонального регулювання; фактори внутрішнього середовища з боку організації), що впливають на процес функціонування системи управління трудовими ресурсами організації та кінцеві результати діяльності даної системи.

Ключовими концептами сучасної парадигми управління є: характер взаємодії внутрішнього та зовнішнього середовища організації; відношення всередині системи управління (суб'єкт-об'єкт); роль, потреби та функції людини в системі управління, що доводить домінуючу роль цього соціального орієнтиру в

управлінській парадигмі. Дана обставина диктує необхідність переходу до соціально-орієнтованого управління, під яким розуміється цілеспрямований вплив управлінської системи на стан зовнішнього та внутрішнього середовищ, сукупність яких і визначає соціальні реалії життєдіяльності організації.

Метою управління стає формування такої організованої системи, яка може зберігати стійкість та саморозвиток під дією внутрішніх та зовнішніх умов. Ключова ж роль індивіда як орієнтира, ініціатора та учасника сучасних трансформацій дозволяє говорити про необхідність його включення в управлінський процес, перегляд характеру взаємодії суб'єкта та об'єкта управління на користь самоврядування, формування середовища з безліччю суб'єктів управління (полісуб'єктного), що проявляються в залежності від викликів, які формуються трансформаційними процесами.

Сучасні трансформаційні процеси обґрунтовують необхідність подальшого розвитку підприємства будівельної галузі не стільки шляхом нарощування потужностей, скільки докорінною модернізацією, впровадженням інновацій, і, насамперед, це стосується системи управління підприємством, яка має бути налаштована на створення умов, що сприяють посиленню ролі працівника в управлінні підприємством як ресурсу, здатного швидко адаптувати підприємство до умов, що змінюються.

В результаті використання комплексу кількісних та якісних методів соціологічного дослідження (анкетне опитування, експертне опитування) обґрунтовано необхідність трансформації системи управління підприємством, розвиток умов для самоорганізації, мотивації співробітників до залучення їх у процес управління, зміщення орієнтирів управління на розвиток потенціалу співробітників, забезпечення умов для виникнення синергетичних ефектів у ході реалізації принципів соціально-орієнтованого управління.

Для забезпечення ефективної реалізації функцій, методів, технологій, принципів, механізмів та інструментів управління, що здійснюють систему зв'язків та відносин між об'єктом та суб'єктом управління підприємства в роботі запропоновано модель системи управління персоналом виробничого

підприємства (див. рис. Ж.1). Така модель містить три блоки рекомендацій з підвищення ефективності управління кадровими ресурсами, які складаються з комплексу мотиваційних програм для всіх рівнів організаційної структури, вдосконалення підготовки кадрів на основі інтеграції освіти, виробництва і науки, а також підвищення ефективності функціонування організації за рахунок розвитку трудового потенціалу працівників ТзОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ».

Для кожної категорії працівників запропоновано механізм підвищення ефективності управління трудовим потенціалом, який включає в себе мету, принципи, методи, інструменти та показники ефективності його реалізації (таблиця 3.1) на аналізованому підприємстві.

Таблиця 3.1 – Механізми підвищення ефективності управління персоналом фірми

Категорія персоналу	Механізми	Ціль	Принципи	Методи	Інструменти	Показники ефективності
Топ-менеджмент	Механізм мотиваційних програм для всіх рівнів організаційної структури	Розробка персональної мотивації для кожної групи працівників	Системності Рентабельності	Управління персоналом за допомогою мотивації	Впровадження КРІ-мотивації кожного рівня орг. структури	Рентабельність Рейтинг підприємства
Лінійні керівники	Механізм удосконалення підготовки кадрів на основі інтеграції освіти, виробництва та науки	Підвищення працездатності персоналу за рахунок інтеграції наукових досягнень та менеджменту	Науковості Гнучкості	Навчання керівника управлінню персоналом	Ротація (зміна робочого місця). Тренінги з управління персоналом	Плинність Кваліфікація персоналу
Працівники	Механізм підвищення ефективності функціонування організації за рахунок розвитку трудового потенціалу	Підвищення продуктивності праці за рахунок розвитку наукового, творчого та професійного потенціалу працівників	Мотивації Безперервності	Безперервна підготовка трудового потенціалу	Гнучка оплата праці Навчання працівника як керівник. Наставництво	Продуктивність Трудомісткість

Для категорії топ-менеджменту розроблено механізм мотиваційних програм для всіх рівнів організаційної структури; для лінійних керівників

представлено механізм удосконалення підготовки кадрів на основі інтеграції освіти, виробництва та науки; для працівників запропоновано механізм підвищення ефективності функціонування організації з допомогою розвитку трудового потенціалу. З метою реалізації цих механізмів слід використовувати такі інструменти управління трудовим потенціалом: впровадження KPI-мотивації для кожного рівня організаційної структури; ротацію (зміну робочого місця); тренінги з управління персоналом; гнучку оплату праці, навчання працівника як керівника, наставництво. Представлені в моделі механізми управління трудовим потенціалом є головними важелями впливу на систему управління для підвищення її ефективності. В табл. 3.2 наведено порівняльні характеристики використовуваних та рекомендованих механізмів та інструментів управління персоналом для різних категорій працюючих.

Таблиця 3.2 – Порівнювальні характеристики використовуваних та рекомендованих механізмів та інструментів управління трудовими ресурсами підприємства

Категорія персоналу	Механізм	Використовувані інструменти управління персоналом	Рекомендації з управління кадровими ресурсами	Результат
Топ-менеджмент	Механізм мотиваційних програм для всіх рівнів організаційної структури	Навчання персоналу відбувається у процесі роботи	Впровадження інноваційних технологій; використання аутсорсингу; впровадження KPI	Підвищення рентабельності організації. Підвищення іміджу підприємства
Лінійні керівники	Механізм удосконалення підготовки кадрів на основі інтеграції освіти, виробництва та науки	Залучення іноземних фахівців за браком вітчизняних висококваліфікованих кадрів	Підвищення кваліфікації; безперервна внутрішньо фірмова підготовка кадрів	Зростання освітнього рівня, зниження плинності
Працівники	Механізм підвищення ефективності функціонування організації за рахунок розвитку трудового потенціалу	Основною мотивацією є заробітна плата	Залучення працівників до управління виробничим процесом; кар'єрне зростання	Зниження часу та витрат на виробництво одиниці продукції. Підвищення продуктивності

Реалізація моделі ефективного управління персоналом сучасної організації сприяє підвищенню соціально-економічних результатів діяльності організації:

збільшення обсягів виробництва, зростання кваліфікації та рівня освіти персоналу, зростання продуктивності праці за рахунок підвищення професійної мобільності працюючих, використання інноваційних технологій, підвищення ефективності функціонування організації та її конкурентоспроможності на основі підвищення ефективності використання трудового потенціалу.

### 3.2 Рекомендації щодо застосування інноваційних технологій в управлінні персоналом організації за умов цифрових трансформацій

Проведений аналіз дозволив виділити переваги використання нових технологій у системі управління організацією та трудовим потенціалом (підвищення продуктивності праці, економія часу та витрат, зниження помилок в управлінні, підвищення кваліфікації та професійної грамотності працівників, збільшення обсягів виробництва, виручки, зростання прибутку). Проте частота впровадження різних технологій у діяльність обстежуваної організації мінімальна.

Нині цифровізація дедалі більше стає необхідним атрибутом і стійким трендом розвитку для більшості галузей та сфер діяльності. Будівельна галузь та виробництво будівельних матеріалів не є винятком, оскільки також активно використовує цифрові технології, які докорінно видозмінюють інформаційну та технологічну базу будівельної індустрії, що призводить до більш високого та результативного рівня. Результати проведеного дослідження свідчать, що впровадження нових інформаційних та інноваційних технологій у систему управління організацією та виробничий процес вимагають сьогодні від персоналу постійного підвищення рівня кваліфікації, здобуття нових професійних знань та навичок. Грати провідну роль у забезпеченні конкурентоспроможності може лише творча людина, яка легко орієнтується у цифрових трансформаціях, що підвищує відповідно вимоги до управління персоналом. Типологію цифрового управління персоналом можна у наступному вигляді, що на рисунку 3.1.

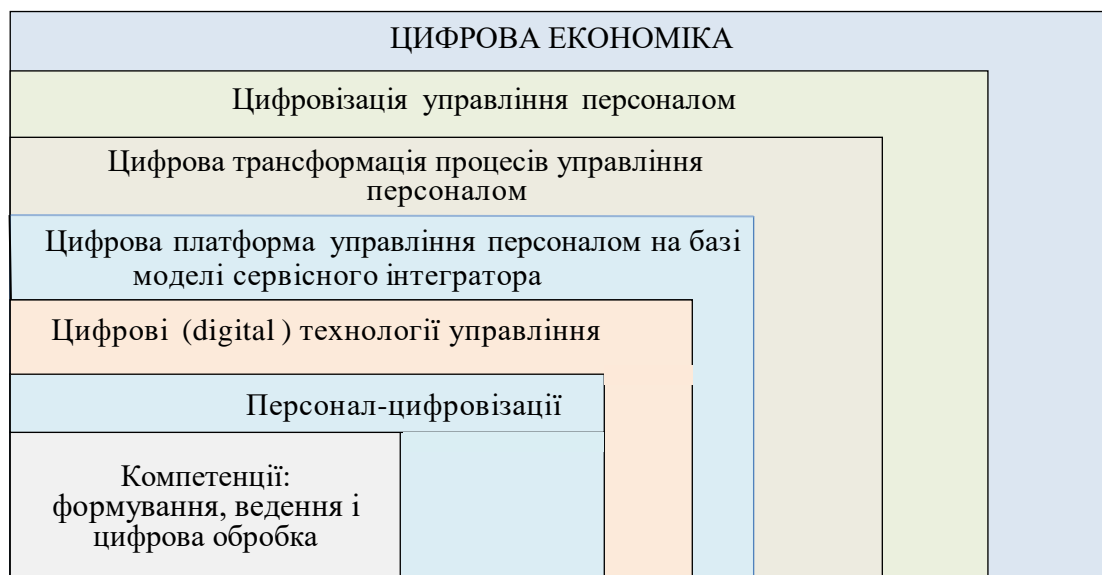


Рисунок 3.1 – Типологія цифровізованого управління персоналом

Цифровізація в управлінні персоналом або діджиталізація, у найбільш загальному вигляді являє собою формування зручного цифрового середовища для персоналу підприємства, де відбувається переведення окремих видів діяльності та існуючих бізнес-процесів у цифровий формат. Крім того, цифровізація управління персоналом передбачає використання цифрових технологій, що дозволяють здійснювати сервісну взаємодію суб'єктів управління персоналом та інтеграцію їхньої взаємодії.

Цифрова трансформація – це комплекс перетворень під управлінням персоналом, включаючи зміну структури управління з урахуванням цифрових технологій. Даний процес містить у собі різні сфери, починаючи від управління основними бізнес-процесами і закінчуючи формуванням нових моделей системи прийняття рішень та взаємодії з персоналом.

Цифрові технології або digital-технології – це технології, що застосовуються у цифровому форматі для оптимізації діяльності персоналу в галузі планування та набору персоналу, його використання, розвитку, оцінки та мотивації.

Цифрові технології у сфері управління персоналом здебільшого базуються на такому інструменті управління персоналом, як «Персонал-цифровізація», під якою автор розуміє механізм та способи взаємодії персоналу з цифровими технологіями. У свою чергу в основі формування «Персонал-цифровізацій»

закладено компетентнісний метод, який передбачає наявність у співробітників певного рівня знань та компетенцій для виконання завдань цифрової трансформації процесів управління персоналом, тобто під компетентнісним методом розуміється система аналітичної оцінки, яка дозволяє виявити відповідність потенціалу персоналу цілям розвитку організації за умов цифрової трансформації з пріоритетності окремих напрямів.

Отже, цифровізацію в управлінні персоналом можна визначити як найважливіший інструмент удосконалення управління будь-якої організації. Таким чином, цифровізоване управління персоналом – це збірне поняття в системі управління, що є ієрархією в цифровізації управлінського функціоналу, який розуміється як спосіб побудови інформаційно-цифрового простору системи управління персоналом, розподіленому за рівнями диджиталізації, (в числі яких цифрова трансформація процесів управління, цифрова платформа, digital – технології, «персонал-цифровізації» тощо) з метою створення зручного цифрового середовища для співробітників та підвищення управлінських ефектів, що дозволяють суттєво скоротити витрати часу та зусиль для отримання результату діяльності.

Основою формування системи управління персоналом підприємства будівельної індустрії за умов цифрових трансформацій є функціональні блоки, що дозволяють здійснити діагностику суб'єктів господарської діяльності за рівнем готовності до цифровізованого управління персоналом, сформувавши цифрову платформу управління персоналом, провести аналіз і оцінку ризиків цифровізованого управління.

Базовими аспектами побудови системи управління персоналом у цифровому форматі, на думку автора, є цілі, підходи, інструменти та методи.

1. Мета цифровізації управління персоналом полягає у повсюдному впровадженні цифрових технологій, які передбачають докорінні зміни в підсистемах планування, рекрутингу, оцінки, навчання, мотивації та інформаційного забезпечення в умовах високої конкуренції, попиту, що швидко змінюється, з метою підвищення ефективності основних бізнес-процесів

діяльності. Отже, при побудові системи управління персоналом на передній план висуваються процеси діагностики готовності до цифрових трансформацій, визначення векторів пріоритетів щодо функціональних підсистем та стратегічних орієнтирів.

2. Наступним базовим поняттям дослідження системи управління персоналом у цифровому форматі можуть бути основні підходи до трансформації функціональних підсистем управління персоналом на основі digital-технологій, тобто технологій, що є сучасними системами, побудованими на основі цифрового формату з метою підвищення ефективності діяльності персоналу в підсистемах планування, підбору та найму, оцінки, адаптації, мотивації та соціального регулювання. Результати дослідження літературних джерел вказують на те, що основними підходами до вивчення системи управління в умовах цифровізації можуть бути тактичні та стратегічні.

Тактичний підхід до цифровізованого управління персоналом виходить з представлення системи управління у вигляді підсистем, що характеризують оцінку ступеня готовності до впровадження цифрових технологій: HR-автоматизації, Smart-рекрутингу, HR-маркетингу, електронного навчання.

Стратегічний підхід до управління персоналом у рамках цифрового формату – це багатоетапний та багатоаспектний процес, що включає як забезпечення підприємства необхідним персоналом відповідно до цілей стратегічного розвитку, його цифрову грамотність на кожному етапі трансформації основних бізнес-процесів, так і сценарне прогнозування управлінських ефектів і ризиків, що при цьому виникають. Таким чином, стратегічний підхід дозволяє відповісти на питання «що робити для формування системи управління персоналом у цифровому форматі?», а тактичний підхід зав'язаний на питанні «якими способами чи технологіями це здійснити?»

3. Основним інструментом трансформації системи управління персоналом у цифровий формат нами пропонується використовувати універсальну цифрову платформу, яка б забезпечувала доступність застосування та експлуатації підприємством будівельної галузі процесів просування, подальшого розвитку та

вдосконалення персоналу. Під цифровою платформою розуміють цифрові технології, що дозволяють здійснювати сервісну взаємодію у управлінні персоналом компанії. Підхід на базі платформ дозволяє включати канали інформації, центри управління і формовані бази інформації з персоналу.

4. Як методи побудови системи управління персоналом підприємства, вважаємо доречним, застосувати методи моделювання, зокрема імітаційне моделювання, що зумовлено складністю відображення всіх можливих траєкторій розвитку процесів управління персоналом.

Розглянувши базові системи управління персоналом, стає можливою побудова самої системи управління персоналом у цифровому форматі за трьома функціональними блоками (рис. Ж.2).

В рамках першого блоку основними позиціями є: діагностика підприємства за рівнем готовності до цифрового управління персоналом; аналіз персонал-цифровізацій для підприємства будівельної індустрії за напрямками рекрутменту, оцінка персоналу, його навчання та мотивація; формування векторів пріоритетів у розрізі аналітичних блоків цифрового управління персоналом фірми: HR-автоматизація, Smart-рекрутинг, HR-маркетинг, Електронне навчання.

Другий блок системи передбачає аналіз інформаційних каналів і процесів управління з метою формування цифрової платформи управління персоналом, яка включає канали інформації, центри управління, бази інформації, а також можливість формування територіальних освітніх центрів практико орієнтованої підготовки з упором на цифрові компетенції.

Третій блок включає в себе в першу чергу аналіз HR-метрик, що є спеціальними розрахунками, пов'язаними з оцінкою ефективності роботи персоналу за такими напрямками як:

- організаційна ефективність;
- оплата праці та ефективність утримання співробітників;
- ефективність рекрутингу та введення на посаду;
- навчання та розвиток співробітників.

Використання HR-метрик дозволяє не просто виміряти той чи інший HR-процес, але й оцінити ефекти його впливу на процес формування трудового потенціалу. На основі аналізу HR-метрик можливо здійснити сценарне прогнозування управлінських ефектів управління персоналом підприємства в умовах цифровізації, а також розрахунок та аналіз ризиків скорочення чисельності та соціальної напруженості в колективі.

Таким чином, йдеться про багатоетапність та багатозадачність формування системи управління персоналом у цифровому форматі. Її реалізація дозволить оптимізувати робочі процеси управління, накопичити дані щодо кадрових процесів і формованих результатів їх завершення, а також сформувані необхідний рівень компетенцій співробітників для виконання поставлених завдань.

Розглянемо методичні рекомендації, створені задля виявлення пріоритетних технологій впровадження цифровізованого управління персоналом у вигляді розгляду кожної технології як аналітичних блоків. Оцінка аналітичних блоків цифрового управління кадровим потенціалом підприємства може бути здійснена за допомогою розрахунку індивідуальних показників. Отримані дані оцінки дозволять вивести функціональну залежність запропонованих індикаторів. Нами сформовано систему показників оцінки функціональних блоків з визначення пріоритетних технологій (табл. Ж.3). У проведенні дослідження можна використовувати методи математичної статистики, зокрема метод побудови матриць парних порівнянь з допомогою обчислення векторів пріоритетів. Вибрані показники по кожному аналітичному блоку розташовуються у вигляді своєрідної ієрархії оціночної важливості, на основі якої здійснюється побудова матриць парних порівнянь для аналітичних блоків цифрового управління кадровим потенціалом фірми: HR-автоматизація, Smart-рекрутинг, HR-маркетинг, Електронне навчання.

Далі пропонується розглянути методику прогнозування ефектів цифрових трансформацій процесів системи управління персоналом фірми.

Відповідно до цієї методики пропонується виділити чотири основні напрямки оцінки ефектів від модернізації процесу управління персоналом з

використанням цифрових технологій: організаційна ефективність, оплата праці та ефективність утримання співробітників, ефективність рекрутингу та вступу на посаду, навчання та розвиток співробітників. Початковим етапом сценарного прогнозування з використанням економіко-математичного моделювання є формування оргграфа, що відбиває основні взаємозв'язки між елементами. Відштовхуючись від запропонованих аналітичних блоків показників оцінки цифрового управління кадровим потенціалом підприємства, даний оргграф можна подати у вигляді, показаному на рисунку Ж.4.

Отже, в оргграфі відображена система показників по кожному з напрямків. При цьому імпульс, як параметр функціональної залежності визначається зміною коефіцієнтів при факторному показнику, вплив якого визначається на комплексний HR-індекс. За коефіцієнтами зміни показників розраховуються індекси «Організаційна ефективність», «Оплата праці та ефективність утримання співробітників», «Ефективність рекрутингу та вступу на посаду», «Навчання та розвиток співробітників», а також комплексний HR-індекс (див. табл. Ж.5).

Існують різні сценарії модернізації процесу управління персоналом компанії. Сценарій мінімальної модернізації – вдосконалення управління персоналом, імпульс відбувається лише за напрямом «HR-маркетинг», що говорить про створення корпоративного престижу роботи на підприємстві. Сценарій помірної модернізації – вдосконалення управління персоналом (імпульс) відбувається лише за напрямками «HR-маркетинг» та «HR-автоматизація», як найменш ефективних у сучасних умовах реалізації з метою виходу на позитивну динаміку престижності досліджуваної компанії на ринку праці та управління персоналом. Сценарій оптимістичної модернізації – вдосконалення управління персоналом (імпульс) у всіх напрямках залежно від умов, що складаються, з метою отримання найбільшої результативності використання кадрового потенціалу фірми.

Дані сценарного моделювання показують, що реалізація цифровізованого управління в ТзОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ» в комплексі дозволяє підвищити результативність формування кадрового потенціалу, корпоративної культури, престижу та стабільності підприємства, що призводить до істотного зростання комплексного HR-індексу, тобто до зростання цифровізації.

### 3.3 Пропозиції щодо вдосконалення роботи з кадровим резервом як напрямом розвитку персоналу ТзОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ»

Розвиток персоналу підприємства є однією з основних функцій системи управління персоналом, оскільки сучасні умови функціонування характеризуються високим темпом науково-технічного розвитку, постійними змінами в законодавчій базі тощо. Запорука конкурентоспроможності будь-якого підприємства – наявність мотивованих та кваліфікованих співробітників, від яких залежить розвиток компанії та її позиція на ринку. При цьому не виключено процес «старіння» знань, умінь та навичок персоналу, що потребує їх постійного оновлення. Необхідно систематично відбирати, навчати та просувати найбільш перспективних працівників.

Розвиток персоналу це процес його підготовки до виконання нових виробничих функцій, заміщення нових посад, вирішення якісно нових завдань. Продовжуючи розмірковувати про розвиток персоналу, слід зазначити його основні організаційно-економічні заходи, реалізовані службою управління персоналом. Це – перепідготовка, підвищення кваліфікації персоналу; ділова оцінка кандидатів на посаду; адаптація персоналу; поточна періодична оцінка кадрів; робота із кадровим резервом.

Метою даної роботи є дослідження та вдосконалення кадрового резерву як напряму розвитку персоналу на аналізованому підприємстві.

За результатами дослідження, проведеного в п. 2.2.3 виявлено високий коефіцієнт плинності серед працюючих, особливо серед спеціалістів, в тому числі, серед резервістів, а також відсутність їх практичної підготовки, недосконалість процедури висування кандидатів на ключову посаду. В організації склалася ситуація, коли фахівці не бачать можливості для подальшої роботи у зв'язку із згортанням обсягів діяльності, а також власного зростання та йдуть з неї. Крім того, донедавна пошук та відбір кандидатів фактично відбувався не на основі планів розвитку фірми, а коли виникала вільна вакансія, яку потрібно було

терміново зайняти. Сьогодні в організації необхідна чітка побудова системи формування кадрового резерву, що дозволяє забезпечити ефективне функціонування організації при вибутті або переміщенні співробітників, а також спрямувати професійний розвиток персоналу для досягнення цілей компанії. Це визначило об'єктивну потребу у розробці рекомендацій щодо вдосконалення кадрового резерву як напрямки розвитку персоналу на підприємстві ТЗОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ».

Кадровий резерв – це спеціальним чином відібрана група фахівців і керівників, що характеризуються високими професійними результатами, що мають лідерські якості, відповідають певним вимогам, орієнтованих на кар'єрне зростання за допомогою службово-професійного просування на підприємстві. Формування кадрового резерву – частина загальної функції розвитку співробітників і кар'єрного планування персоналу, основними цілями якого є організація кваліфікованої і готової до управління нових умовах групи співробітників, закриття вакантних позицій у потрібний час, зниження плинності персоналу та особливо цінних співробітників. З огляду на масштаб і складність завдання робота зі створення кадрового резерву вимагає від менеджера з управління людськими ресурсами комплексного підходу та ретельного, своєчасного планування.

Поетапна програма формування кадрового резерву підприємства представлена на рисунку К.1.

Таким чином, дослідження роботи з кадровим резервом на виробничому підприємстві дозволяє сформулювати такі проблеми:

- 1) високий коефіцієнт плинності серед фахівців, зокрема, серед резервістів;
- 2) відсутність практичної підготовки резервістів;
- 3) процедуру висування кандидатів на ключову посаду не регламентовано.

В даний час робота з кадровим резервом будується на основі листа оцінювання кандидата в резерв кадрів. У цій формі зазначено основні вимоги до кандидатів у кадровий резерв. Щодо кожної вимоги керівник кандидата в кадровий резерв (свого підлеглого) вибирає одну з чотирьох запропонованих

оцінок: відмінно, добре, задовільно, незадовільно. При цьому вибір «крайніх» оцінок (відмінно, незадовільно) керівник має обов'язково коментувати та обґрунтовувати. Проте оцінювання кандидатів на резерв керівних кадрів та фахівців носить формальний характер і не враховує неформальні вимоги до кандидатів, вимоги не ранжовані за значимістю (вагою) та цільовою аудиторією (керівники або фахівці).

Резюмуючи вищевикладене, можна виділити проблемні місця, що існують у системі формування кадрового резерву ТзОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ»:

- програму теоретичної підготовки кандидатів на резерв керівних кадрів наразі не сформовано остаточно. Необхідна робота із завершення формування цього документа;

- щодо кандидатів у кадровий резерв не застосовується аналіз міжособистісних відносин у колективі, побудований, наприклад, з урахуванням методу соціометрії;

- при виділенні кандидатів у кадровий резерв не завжди враховується досвід наставництва;

- система формування кадрового резерву має фрагментарний характер, відсутня стратегічний підхід до даної діяльності;

- не застосовується оцінка ефективності формування кадрового потенціалу.

Нівелювання виявлених проблем у сфері формування кадрового резерву підприємства та зазначених недоліків пропонується здійснити за допомогою впровадження багатокритеріальної шкали відбору співробітників, опис якої наведено далі.

У зв'язку з цим для вдосконалення роботи кадрового резерву як напряму розвитку персоналу на аналізованому підприємстві пропонуємо рекомендації, подані у таблиці Л.1.

Розглянемо докладніше запропоновані рекомендації.

Результати дослідження зазначили перевищення норми плинності серед співробітників–резервістів (більше 20 %). У цьому зв'язку рекомендуємо

управління плинністю кадрів серед резервістів за допомогою розробки анкети для резервіста, що звільняється, та організації семінарів «Майбутнє резервіста» та «Відкрита політика» між резервістами та вищим керівництвом підприємства.

На даний момент на підприємстві відсутня анкета для співробітників, що звільняються, впровадження якої дозволить визначати об'єктивні причини звільнення персоналу та проблеми в управлінні кадровим резервом. Запропонована анкета представлена в таблиці Л.2.

Для чіткого розуміння резервістом свого майбутнього на цьому підприємстві пропонуємо на його базі організувати семінар «Майбутнє резервіста», програма якого включає такі питання:

- як організовано роботу з кадровим резервом?
- яка кількість посад, що резервуються на підприємстві та їх найменування?
- який порядок поповнення кадрового резерву?
- як організовано зміни кількісного та якісного складу персоналу.

Додатково зазначимо відсутність практики зворотного зв'язку між співробітниками – резервістами та керівництвом підприємства. Однак, на думку психологів, зворотний зв'язок є одним із дієвих інструментів розвитку персоналу.

У зв'язку з цим значущість та актуальність набуває семінар «Відкрита політика» тривалістю два робочі дні. Першого дня планується розкрити питання розвитку резервістів. Другий день – організувати за допомогою методу мозкового штурму. Кожному резервісту буде надано можливість оцінити роботу з кадровим резервом, сформулювати рекомендації щодо її вдосконалення.

Наступною рекомендацією є вдосконалення плану індивідуального розвитку резервістів. Як показали результати проведеного дослідження, на підприємстві відсутній практичний досвід резервіста, суміщення суміжних професій тощо, спостерігається лише ознайомлення з документацією на тій чи іншій посаді. Як приклад, подамо фрагмент плану індивідуального розвитку начальника цеху підприємства, який наочно відображений у таблиці Л.3.

Розробка Положення про роботу з кадровим резервом підприємства повинна враховувати розширення спектру навчальних та розвиваючих заходів.

Зокрема, пропонується заміщення ключової посади в період короткої/тривалої відсутності керівника підрозділу, цеху, відділу. Це відіграє значну роль у професійній діяльності резервіста, оскільки дозволяє розвивати SoftSkills & HardSkills, необхідні для посади, що резервується.

Додатково для набуття досвіду професійної діяльності пропонуємо організувати стажування на суміжних за профілем діяльності підприємствах, підприємствах – партнерах. Це забезпечить збалансоване поєднання теоретичного матеріалу та практичних прикладів. Зокрема, резервісти вивчать досвід своїх колег, наприклад, використання унікального обладнання, роботи в схожих кліматичних умовах. Обмін досвідом між підприємствами дозволить визначити власні успіхи та невдачі, отримати знання про передові технології галузі тощо.

Наступною рекомендацією є регламентація процедури висування кандидатів на ключову посаду. Для цього необхідно внести зміни до Положення щодо підбору персоналу, Положення про Кадрову політику та врахувати при розробці Положення про роботу з кадровим резервом.

Відповідно до Положення з підбору персоналу, потреба у ключовій посаді покривається за рахунок зовнішніх і внутрішніх ресурсів підприємства. У ході дослідження визначено, що у 2021–2022 роках двічі ключові посади покривалися із зовнішніх ресурсів. Причому для підприємства були підготовлені резервісти для закриття вакантних посад. Отже, вважаємо за доцільне доповнити Положення щодо підбору персоналу таким змістом – підбір кандидата на ключову посаду здійснюється із зовнішніх джерел в єдиному випадку, за відсутності підготовленого резервіста для заміщення ключової позиції. Якщо такий співробітник є, то вакансія закривається внутрішніми ресурсами підприємства (силами кадрового резерву).

Кадрова політика підприємства тісно пов'язана з його виробничою та управлінською діяльністю, що реалізуються керівництвом. При цьому в основних напрямках та завданнях Кадрової політики підприємства відсутній такий напрямок як удосконалення та розвиток кадрового резерву. Відповідно, вважаємо за необхідне його включити.

Підрозділ, відповідальний за управління персоналом (у тому числі і за роботу з кадровим резервом), – відділ кадрів та технічного навчання. У рамках кадрової політики підприємства пропонується закладати наступний підхід до формування кадрового резерву: формування кадрового резерву через можливість розширення професійного кругозору, збільшення компетентності при вирішенні виробничих завдань, а також отримання можливості більш якісно і повно використовувати інтелектуальний і творчий потенціал.

Додатково пропонується розробити Положення роботи з кадровим резервом. Формування кадрового резерву є однією з форм розвитку персоналу організації та частиною роботи з планування кар'єри. У цьому пропонуємо в цей документ включити основні засади побудови кар'єри, як визначено безперервність, осмислення, швидкість, маневреність, економічність. Внесені зміни, на нашу думку, дозволять створити зрозумілі маршрути кар'єрного зростання.

У Положенні роботи з кадровим резервом повинні бути викладені основні положення щодо формування кадрового резерву:

1. Порядок оцінки претендентів на кадровий резерв.
2. Вимоги до претендентів.
3. Види робіт, які проводяться з претендентом на ту чи іншу посаду.

Даний документ при формуванні кадрового резерву повинен може бути спрямований не тільки на керівний персонал, але і передбачати взаємодію з спеціалістами (не тільки в плані кар'єрного зростання, а й у плані ротації кадрів таким чином, щоб співробітник отримав більше можливостей реалізувати свій потенціал). Саме тому вирішальне значення має робота з формування кадрового резерву з числа фахівців.

Для усунення вищезгаданих недоліків та вдосконалення системи управління кадровим резервом на досліджуваному підприємстві «САПО Україна ЕНЕРГІЯ» представлено багатокритеріальну шкалу відбору співробітників у кадровий резерв підприємства (див. таблицю Л.4).

Вага балу визначається затребуваністю конкретного показника у компанії, а різноманітність показників визначає індивідуальну цінність кожного кандидата. Для відображення різноманітності взято досить великий діапазон градації 0-10 з мінімальним кроком 1. Щоб відобразити досвід у шкалі градацій з максимальною вагою, прийнято шкалу 12. Що стосується навчання та інновацій, їх у кандидата може бути умовно необмежену кількість. Отже, градації цих шкал були обмежені.

Також необхідно розуміти, що вибір шкал градацій досить умовний, розробка цієї системи пов'язана з виявленням потреб компанії та ґрунтується на досвіді керівних співробітників кадрової служби та спеціаліста з персоналу. Максимальна кількість балів (без останніх трьох критеріїв) – 60. Чим більше балів отримав співробітник – тим вищі його шанси потрапити до кадрового резерву.

У табл. Л.5 представлені якості потенційних кандидатів та дана можливість їх оцінки за шкалою від 1 до 10 (залежно від ступеня прояву якості), при цьому кожній якості надано вагу залежно від об'єктивних показників важливості та значущості даного параметра. В останній колонці розраховано підсумкове значення параметра для співробітника.

Для ефективного управління резервом, необхідно створення додаткових стимулів, щоб якнайбільше співробітників прагнуло потрапити у кадровий резерв для подальшого висування на вакантні посади найбільш цілеспрямованих і перспективних кандидатів. Для вирішення цього завдання було запропоновано низку матеріальних бонусів для учасників кадрового резерву в залежності від низки критеріїв. Як критерії вважаємо за можливе виділити такі:

1. Становище у створенні: управлінець чи фахівець перебуває у кадровому резерві.
2. Число балів за багатокритеріальною матрицею (максимальне значення – 60 балів).
3. Стратегічний або оперативний кадровий резерв (можливо і те, і інше).
4. Оцінка діяльності співробітника як резервіста (за п'ятибальною шкалою, де 5 – найкращий результат). Оцінювати має безпосередній керівник. Залежно від цих критеріїв має визначатися рівень щомісячної матеріальної винагороди для

резервістів [21]. Пропонована система винагороди резервістів представлена у таблиці Л.6.

Загальний результат винагороди формується сумою за всіма трьома складовими. Представимо приклад розрахунку доплати співробітнику-фахівцеві, який набрав 70 балів за багатокритеріальною матрицею, зарахований до оперативного резерву та оцінений безпосереднім керівником за підсумками роботи за минулий місяць на 4 бали. Отримана щомісячна сума матеріальної винагороди становитиме: 600 грн. + 200 грн. + 300 грн. = 1100 грн.

При цьому необхідно відзначити, що третя складова є варіативною (на відміну від перших двох, які є єдиними протягом усього перебування співробітника в кадровому резерві). Якщо протягом півроку середня оцінка резервіста не перевищує 2 бали, необхідна перевірка резервіста на правомочність знаходження у кадровому резерві шляхом додаткової атестації.

Систематизований план реалізації заходів щодо впровадження багатокритеріальної шкали відбору працівників у кадровий резерв підприємства представлений у таблиці Л.7.

Надалі при реалізації розроблених рекомендацій необхідний моніторинг динаміки ефективності роботи співробітників, які пройшли кадровий резерв, та моніторинг динаміки функціонування організації в цілому за результатами впровадження удосконаленої системи управління кадровим резервом з метою її подальшого поліпшення. Необхідно також відзначити наявність взаємозв'язку між запропонованою методикою оцінки кадрового резерву та досягненням організацією поставлених стратегічних цілей, оскільки за допомогою ефективної роботи з кадровим резервом буде оптимізовано кадровий потенціал підприємства.

Таким чином, на підставі виявлених проблем у роботі з кадровим резервом на промисловому підприємстві подано рекомендації щодо їх усунення. Для кожної рекомендації запропоновано заходи, що здатні покращити роботу з кадровим резервом. Правильна організація роботи з кадровим резервом є, з одного боку, індикатором компетентності управлінської вертикалі, з другого – запорукою ефективності функціонування підприємства у цілому.

## Висновки до розділу 3

За результатами проведеного аналізу системи управління ТзОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ» в роботі представлено напрямки удосконалення методів та технологій управління персоналом компанії.

1. Обґрунтування вибору методів та інструментів підвищення ефективності системи управління трудовими ресурсами підприємства:

– з врахуванням різних аспектів проблем у сфері впровадження інноваційних методів управління персоналом обґрунтовано необхідність трансформації системи управління підприємством, розвиток умов для самоорганізації, мотивації співробітників до залучення їх у процес управління, зміщення орієнтирів управління на розвиток потенціалу співробітників, забезпечення умов для реалізації принципів соціально-орієнтованого управління;

– запропоновано модель системи управління персоналом виробничого підприємства, що містить три блоки рекомендацій з підвищення ефективності управління кадровими ресурсами;

– для кожної категорії працівників запропоновано механізм підвищення ефективності управління трудовим потенціалом; наведено порівняльні характеристики використовуваних та рекомендованих механізмів та інструментів управління персоналом для різних категорій працюючих на підприємстві.

2. Представлені рекомендації щодо застосування інноваційних технологій в управлінні персоналом організації за умов цифрових трансформацій:

– виявлено та методично обґрунтовано об'єктивну необхідність використання цифровізації в управлінні персоналом досліджуваного підприємства;

– запропоновано структуру системи управління персоналом підприємства будівельної індустрії у цифровому форматі, яка представлена функціональними блоками, що дозволяють здійснити діагностику суб'єктів господарської діяльності за рівнем готовності до цифровізованого управління персоналом, сформулювати цифрову платформу управління персоналом, провести аналіз і оцінку ризиків цифровізованого управління.

- сформовано систему показників функціональних блоків з визначенням пріоритетних технологій: HR-автоматизація, Smart-рекрутинг, HR-маркетинг, Електронне навчання;

- наведено алгоритм аналізу HR-метрик, пов'язаними з розрахунками показників оцінки ефективності роботи персоналу за напрямками: організаційна ефективність; оплата праці та ефективність утримання співробітників; ефективність рекрутингу та введення на посаду; навчання та розвиток кадрів.

.3. Представлені пропозиції щодо вдосконалення роботи з кадровим резервом як напрямом розвитку трудового потенціалу:

- проведено дослідження роботи з кадром резервом та визначено проблеми – високий коефіцієнт плинності серед резервістів, відсутність практичної підготовки резервістів, недосконала процедура висування кандидатів на ключову посаду. Як рекомендації визначено управління процесом плинності серед резервістів, вдосконалення плану індивідуального розвитку резервістів, регламентація процедури висування кандидатів на ключову посаду, створення системи мотивації для учасників кадрового резерву;

- розроблено багатокритеріальну шкалу відбору співробітників фірми «САПО Україна ЕНЕРГІЯ» у кадровий резерв, що враховує всі особливості та якості претендентів;

- запропоновано систему винагороди для резервістів з урахуванням набраних за багатокритеріальною шкалою балів, належності до стратегічного або оперативного кадрового резерву, оцінки діяльності співробітника як резервіста;

- представлено систематизований план реалізації заходів щодо впровадження багатокритеріальної шкали відбору працівників у кадровий резерв підприємства.

Реалізація представлених рекомендацій дозволить розвивати SoftSkills & HardSkills у резервістів, сформувані в них почуття причетності та залученості до діяльності підприємства, забезпечити реалізацію умов управління кар'єрою персоналу та, отже, зробить резервістів конкурентоспроможними.

## ВИСНОВКИ

В управлінській діяльності важливе місце посідають методи та технології, використання яких дозволяє вирішувати завдання кадрового забезпечення стратегії виробничого підприємства. Метою проведеного дослідження є узагальнення теоретичних аспектів використання сучасних методів та технологій управління кадровим потенціалом організації для розробки практичних рекомендацій з удосконалення системи управління персоналом підприємства на прикладі ТзОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ». Серед головних видів діяльності компанії виділяють виготовлення та встановлення різного роду металоконструкцій, а також будівництво торговельних та виробничо-складських комплексів, логістичних комплексів, мультітемпературних складів, магазинів, індустріальної та складської нерухомості класу А+, В, А.

Для визначення напрямків вдосконалення методів та технологій управління кадровими ресурсами фірми в роботі проведено аналіз ефективності управління персоналом ТзОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ». Дослідження динаміки зміни основних показників виробничо-господарської діяльності та ефективності використання трудових ресурсів компанії дозволили зробити наступні висновки:

- в 2020-2022 роках простежуються значні зміни в обсягах виробництва та реалізації продукції; темпи зростання у 2021 році становили 127,8 %, у 2022 році – значне зниження чистого прибутку (на 61,6 %) та реалізації продукції (на 18,0 %);

- впродовж досліджуваного періоду відмічено зменшення показників рентабельності, при скороченні середньооблікової кількості працюючих – зниження продуктивності праці, заробітної плати, а також ефективності використання виробничих фондів;

- вивчення динаміки зміни структури персоналу по категоріях, за віком та освітою вказує на погіршення складу персоналу та скорочення його чисельності у 2022 році; виявлена значна плинність кадрів (у 2022 році 11,26 %);

- за окремими складовими комплексна оцінка ефективності реалізації процесів управління персоналом становить 67,46 %, в тому числі: оцінка

персоналу визначена на рівні 72,04 %; оцінка ефективності використання методів управління персоналом – 74,55 %; результативний показник оцінки ефективності системи управління персоналом для компанії має значення 71,53 %;

– додатково проведене дослідження показало високий відсоток незадоволеності за критерієм професійного зростання (64 %); дослідження кадрового резерву проводилося за допомогою анкетування начальника кадрової служби; загальна кількість балів становила 14, що характеризує роботу кадрового резерву в обраному об'єкті дослідження на низькому рівні.

Узагальнення результатів проведеного дослідження ефективності процесів управління персоналом фірми дозволило визначити проблеми управління персоналом ТзОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ» та виявити напрямки його удосконалення. Фахівці кадрової служби не застосовує сучасних методів та інноваційних технологій, відсутній комплексний підхід у вирішенні проблем, пов'язаних з реалізацією функцій управління персоналу. Необхідно більш ефективно впроваджувати та реалізовувати сучасні методи і новітні технології управління кадрами для створення балансу процесів оновлення та збереження складу працюючих з метою забезпечення ефективної діяльності товариства.

За результатами проведеного аналізу в роботі представлено напрямки удосконалення методів та технологій управління персоналом компанії.

1. Обґрунтування вибору методів та інструментів підвищення ефективності системи управління трудовими ресурсами підприємства:

– представлено модель системи управління персоналом виробничого підприємства, що містить три блоки рекомендацій з підвищення ефективності управління кадровими ресурсами;

– для кожної категорії працівників запропоновано механізм підвищення ефективності управління трудовим потенціалом; наведено порівняльні характеристики використовуваних та рекомендованих механізмів та інструментів управління персоналом для різних категорій працюючих на підприємстві.

2. Представлені рекомендації щодо застосування інноваційних технологій в управлінні персоналом організації за умов цифрових трансформацій:

- представлено методичні рекомендації щодо управління персоналом підприємства у цифровому форматі, яка заснована на взаємодії функціональних блоків, пов'язаних із діагностикою та визначенням цілей розвитку системи управління персоналом підприємства, а також прогнозуванням управлінських ефектів та ризиків в умовах цифровізації;

- сформовано систему показників функціональних блоків з визначенням пріоритетних технологій; наведено алгоритм аналізу HR-метрик на основі показників оцінки ефективності роботи персоналу за напрямками: організаційна ефективність; оплата праці та ефективність утримання співробітників; ефективність рекрутингу та введення на посаду; навчання та розвиток кадрів.

.3. Представлені пропозиції щодо вдосконалення роботи з кадровим резервом як напрямом розвитку трудового потенціалу:

- за результатами проведеного дослідження роботи з кадром резервом як рекомендації визначено управління процесом плинності серед резервістів, вдосконалення плану індивідуального розвитку резервістів, регламентація процедури висування кандидатів на ключову посаду, створення системи мотивації для учасників кадрового резерву;

- розроблено багатокритеріальну шкалу відбору співробітників компанії у кадровий резерв, що враховує всі особливості та якості претендентів;

- запропоновано систему винагороди для резервістів з урахуванням набраних за багатокритеріальною шкалою балів, належності до стратегічного або оперативного кадрового резерву, оцінки діяльності співробітника як резервіста;

- представлено систематизований план реалізації заходів щодо впровадження багатокритеріальної шкали відбору працівників у кадровий резерв підприємства.

Успішна реалізація цих заходів в системі управління персоналом повинна сприяти зростанню та розвитку кадрів, надаючи їм можливість розвиватися та підвищувати свою кваліфікацію. Також і управління виробництвом, процесом, організацією немислимо без впровадження кадрових інновацій, щоб мати можливість оперативно зреагувати на непередбачувані зміни зовнішнього середовища.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Іванова М. І. Використання сучасних методів управління персоналом на виробничих підприємствах / М. І. Іванова, Н. О. Єгорова // Економічний вісник Національного гірничого університету. – 2011. – № 3. – С. 82-91.

2. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямучич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с.

3. Бондаренко О.М. Управління персоналом: Методичні вказівки до виконання практичних робіт (модуль 2) (для підготовки бакалаврів за напрямом вищої освіти 6.030601 «Менеджмент») / Бондаренко О.М., Козак В.І. – Одеса, 2012. – 80 с.

4. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. – Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. – 466 с.

5. Новікова М.М. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія / М. М. Новікова, Л. О. Мажник; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2012. – 215 с.

6. Вакарюк Л. В., Гетьманцева Н. Д. Управління персоналом: навчально-методичний посібник по вивченню навчальної дисципліни для студентів ОР «Магістр» за спеціальністю 081 «Право». – Чернівці: Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2021. – 84 с.

7. Позднякова Л. О. Методологічні засади системи управління персоналом організації / Л. О. Позднякова, Д. О. Білецька // Збірник наукових праць Українського державного університету залізничного транспорту. – 2015. – Вип. 158(1). – С. 51–56.

8. Устіловська А. Формування інноваційних методів управління персоналом у розрізі праксеологічного підходу / А. Устіловська // Економічний часопис

Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. – 2019. – № 4. – С. 100-108.

9. Балабанова Л. В. Управління персоналом [Електронний ресурс] : підручник для студ. вищ. навч. закл. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак . – Київ : Центр учбової літератури, 2019 . – 468 с.

10. Гавриш О. А. Технології управління персоналом: монографія / О. А.Гавриш, Л. Є.Довгань, І. М.Крейдич, Н. В.Семенченко. – Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. – 528 с.

11. Касич А. О. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства / А. О. Касич, О. А. Бурба // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2017. – Вип. 16(1). – С. 130-134.

12. Дашко І. М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання / І. М. Дашко // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2016. – Вип. 9. – С. 37-41.

13. Глинка В. Управління персоналом як основна складова організаційної структури підприємства / В. Глинка // Проблеми та перспективи розвитку економіки України: погляд молоді. Матеріали XIV Всеукраїнської науково-практичної конференції. – Черкаси: ЧДБК, 2022. – С. 165-167.

14. Гуцуляк Н.П. Сучасні технології управління персоналом / Н.П. Гуцуляк // Економіка і організація управління. – 2019. – № 3 (35). – С. 111-118.

15. Посилкіна О.В. Аналіз діяльності підприємства: навч. посіб. / О. В. Посилкіна, О. В. Козирева, Я. М. Деренська. – Х.: Вид-во НФаУ, 2019. – 398 с.

16. Гадзевич, О. І. Основи економічного аналізу і діагностики фінансово-господарської діяльності підприємств : навч. посіб. / О. І. Гадзевич. – К. : Кондор, 2017. – 180 с.

17. Економічний аналіз : навч. посіб. / М. А. Болюх [та ін.] ; за ред. акад. НАНУ, проф. М. Г. Чумаченка. – К. : КНЕУ, 2013. – 556 с.

18. Кармазін, В. А. Економічний аналіз : практикум / В. А. Кармазін, О.М. Савицька. – К. : Знання, 2017. – 255 с.
19. Коробов М. Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств / М. Я. Коробов. – К. : Знання, 2015. – 294 с.
20. Андрейцева І.А. Облік і аналіз персоналу: навч. посіб. – Кам'янець-Подільський, 2018.– 110 с.
21. Новікова М. М. HR-менеджмент : конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент / М. М. Новікова, А. Б. Швед ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. – 111 с.
22. Азарова А. О. Управління персоналом : навч. посіб. / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець; ВНТУ. – Вінниця : ВНТУ, 2014. – 283 с.
23. Холодницька А.В. Сучасні технології підбору персоналу та можливості їхнього практичного використання / А.В. Холодницька // Науковий вісник Полісся. – 2015. – № 1(1). – С. 61–64.
24. Сільченко І. А. Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність / І. А. Сільченко // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2016. – № 1. – С. 91–95.
25. Криворучко О. М. Управління персоналом підприємства: навч. посібник / О. М. Криворучко, Т. О. Водолажська. – Х. : ХНАДУ, 2016. – 200 с.
26. Лобза А.В. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства / А.В. Лобза, І.С. Гузь // Молодий вчений. – 2018. – № 1. – С.510–513.
27. Писаренко С.В. Інноваційні методи управління персоналом як чинник формування його конкурентоспроможності / С.В. Писаренко, Т.В. Дядик, С.М. Бих // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. Збірник наукових праць. – Вип. 41. – 2020. – С. 61-68.
28. Дядик Т.В. HR-маркетинг як інструмент розвитку підприємства / Т.В. Дядик, Ю.І. Максимчук // Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки: матеріали VII

Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 27 жовтня 2022 р. – Полтава: ПДАУ, 2022. – С. 241-243.

29. Яковенко І. В. Інноваційні методи управління персоналом підприємства / І. В. Яковенко, О. О. Петряєв // Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві: зб. наук. праць за матеріалами Міжнародної науково-практичної конференції, 20 березня 2020 року – Велико-Тирново, Болгарія : ACCESS PRESS, 2020. – С. 257- 262.

30. Жуковська В. М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток / В. М. Жуковська // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. – 2017. – Вип. 27(2). – С. 13-17.

31. Збрицька Т., Сорока О. Управління персоналом в епоху цифрової економіки / Т. Збрицька, О. Сорока // Економіка та суспільство. – Вип. 31. – 2021.